

BUNDESMINISTERIUM



für Familie, Senioren,
Frauen und Jugend 

9

Qualität und Qualitätsstandards

in der außerschulischen
Jugend- und Erwachsenenbildung

QS

**Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder-
und Jugendhilfe**

Impressum

Mit der Broschürenreihe **Qs** veröffentlicht das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Fachinformationen für die Jugendhilfe. Sie wird im Rahmen der Anregungskompetenz des Bundes gemäß § 83 KJHG als Teil der **Bundesinitiative „Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe“** kostenlos herausgegeben und ist nicht für den Verkauf bestimmt. Die inhaltliche Verantwortung für namentlich gekennzeichnete Artikel liegt bei den Autorinnen/Autoren.

Herausgeber: Bundesministerium für
Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Rochusstraße 8-10
53123 Bonn

Redaktion: Wennemar Scherrer
Fax: 02 28 - 9 30 49 81

Satz/Design: 4D Design-Agentur GmbH
51427 Bergisch Gladbach

Druck: Vereinigte Verlagsanstalten
40231 Düsseldorf

Januar 1997

Die Akademie Klausenhof in Dingden veranstaltete vom 11. bis zum 13. März 1996 einen internationalen Workshop zum Thema

„Qualität und Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung“.

Die Beiträge werden hiermit veröffentlicht.

Bei Anfragen wenden Sie sich bitte an:

Akademie Klausenhof
Klausenhofstr. 100, 46499 Hamminkeln-Dingden
Tel.: 0 28 52/89-0
Fax: 0 28 52/8 93 00

Alle Rechte vorbehalten. Auch die fotomechanische Vervielfältigung des Werkes (Fotokopie/Mikrofilm) oder von Teilen daraus bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers.

ISSN 1430-8371

Gedruckt auf chlorfrei wiederaufbereitetem 100% Recycling-Papier.

Qualität und Qualitätsstandards
in der außerschulischen
Jugend- und Erwachsenenbildung

Dr. Alois Becker

Qs

**Materialien zur
Qualitätssicherung
in der Kinder-
und Jugendhilfe**

Inhalt

Seite

5

1. Vorwort

Dr. Alois Becker, Akademie Klausenhof

6

2. Grußworte

Wennemar Scherrer,
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Mag. Helmut Zelloth,
Verband der Bildungsheime Österreichs

12

3. Referate

Die internationalen Qualitätssysteme für die Erwachsenenbildung
Prof. Dr. Karl Frey

Total Quality Management: eine erste Einführung
Andreas Hobi, Prof. Dr. Karl Frey

Qualitätsmanagement – Systeme im Vergleich

- *Die Qualitätsnorm ISO 9000 ff., Prof. Dr. Karl Frey*
- *Der Baldrige-Award in den USA, Prof. Dr. Karl Frey*
- *Das europäische TQM-Modell der E.F.Q.M., Dr. Gabriel Kaufmann*
- *Die 2Q-Methode, Martin Osusky, Jakob Limacher, Roland Mangold*
- *Vergleich ISO 9000 und E.F.Q.M., Prof. Dr. Karl Frey*

Empfehlungen für die Jugend- und Erwachsenenbildung
Prof. Dr. Karl Frey

Qualität und Zertifizierung in der Weiterbildung, *Rudolf Epping*

42

4. Praxisberichte

Die Kundenumfrage des Bildungshauses Gutenberg, FL-Balzers.
Pater Ludwig Zink

Effektivitäts- und Effizienzsteigerung von Arbeitsabläufen und
Qualifizierung von Führungskräften in Weiterbildungseinrichtungen
Arno Klare und Ute Wichmann

Der ESF-Bildungstest im Freistaat Sachsen, *Christina Bötel/Katrin Merx*

Benchmarking statt Zertifikate
Claudia Lehnerer

Qualitätsstandards und Qualitätssicherung in der bundeszentralen
Fortbildung
Jens -G. Engel-Kemmler

87

5. Berichte aus den Arbeitsgruppen

Qualitätssicherung in Bildungshäusern, *Mag. Wolfgang Grilz*

ISO 9000 ff. – Transfer für die Weiterbildung, *Horst-Peter Riehs*

Evaluation von Seminaren, *Dr. Hans Amendt*

Vorwort

Im März 1995 veranstaltete die Akademie Klausenhof erstmalig ein Seminar zum Thema „Qualität in der beruflichen Weiterbildung“. Im Mittelpunkt des damaligen Seminars stand die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. und ihre Umsetzung in den Bereich der Weiterbildung. Die aus dieser Tagung entstandene Materialsammlung wurde seitdem über 400mal bestellt; ein deutlicher Beweis für die Aktualität des Themas.

Inzwischen ist die Diskussion in allen Bereichen der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung im vollem Gange. Die Einrichtungen müssen sich nun, ob sie wollen oder nicht, diesem Thema stellen.

Das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend hat diese Fragestellung aufgegriffen und in einer Serie von Veranstaltungen und Veröffentlichungen zur Diskussion gestellt. Wir bedanken uns sehr herzlich für die Förderung dieser Veranstaltung und für die Dokumentation in der Schriftenreihe „Qualitätssicherung – Qs“.

Qualität und Qualitätsstandards in der außerschulischen Bildung werden derzeit auch international behandelt. Unsere Kollegen vom österreichischen Verband der Bildungsheime (BHÖ) fanden dieses Thema so wichtig, daß sie daraus ein Projekt im Rahmen des EU-Programmes „SOCRATES“ entwickelten. Wir freuen uns, daß wir diesen Workshop als Beitrag der deutschen Partner – dem Verband der ländlichen Heimvolkshochschulen und der Arbeitsgemeinschaft katholisch-sozialer Bildungswerke – in dieses Projekt einbringen konnten.

Hamminkeln, Dezember 1996



Dr. Alois Becker
Direktor der Akademie Klausenhof

2. Grußworte

Sehr geehrter Herr Dr. Becker, meine Damen und Herren!

Im vergangenen Jahr wurden wir im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend verschiedentlich von Trägern gebeten, die eine oder andere Maßnahme zu fördern, die etwas mit Qualitätssicherung zu tun hat. Damals war das für mich noch fast ein Fremdwort. Es war noch nicht so gängig wie heute. Wir haben einige von diesen Projekten mitfinanziert und wissen inzwischen, daß Qualitätssicherung ein wichtiges Thema ist, das nicht nur „draußen“ bei den Trägern relevant ist, sondern auch bei uns im Ministerium. Schließlich ist die Qualität eines Förderprogrammes des Kinder- und Jugendplanes des Bundes nicht unwesentlich davon abhängig, wie gut wir selbst sind.

Ich sehe es nicht als meine Aufgabe an, Ihnen zu Beginn dieser Tagung Aussagen zu machen über Ihr Thema, der Qualitätssicherung in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung. Ich möchte vielmehr Ihre Gedanken öffnen, indem ich Sie bitte, auch die Situation des Bundesministeriums, d.h. des Zuwendungsgebers, mit dem einige von Ihnen zusammenarbeiten, in Ihre Überlegungen einzubeziehen. Die Quantität unserer Arbeit, die sinkenden finanziellen und personellen Ressourcen in unserem Ministerium werden in naher Zukunft Probleme aufwerfen, die wir nicht verdrängen dürfen, zumal die Pläne nach der Verschlankung des Staates indirekt auch nicht ohne Auswirkungen auf die Zuwendungsempfänger sein werden.

Als ich vor über 30 Jahren im Bundesjugendministerium anfang, kannte man nach einem Vierteljahr fast alle, die bei uns ein- und ausgingen und etwas mit dem Bundesjugendplan zu tun hatten. Inzwischen kennt man die Letztempfänger unserer Mittel kaum noch. Die Sachbearbeiterinnen und Sachbearbeiter, Referatsleiterinnen und Referatsleiter können gar nicht all die vielen Träger besuchen und stehen vor der fast unlösbaren Aufgabe, vom Schreibtisch aus, d.h. aufgrund der Aktenlage, Projekte und Träger zu beurteilen und ihnen Steuergelder in der Hoffnung zur Verfügung zu stellen, daß deren Arbeit gut ist. Wer aber weiß wirklich, ob und wie weit die Planungen und Berichte letztlich mit der Realität übereinstimmen? Damit sind wir bei der Frage, die uns heute hier zusammengeführt hat, nämlich ob und gegebenenfalls wie die Einsätze in der Jugendbildung, Erwachsenenbildung, Weiterbildung oder Arbeitsförderung transparenter, vergleichbarer oder vielleicht sogar meßbar gemacht werden können.

Viele von uns stehen in der Situation, daß sie über Gelder entscheiden müssen, von denen andere abhängig sind. Das gilt für uns im Ministerium genauso wie für die Geschäftsführer großer Organisationen, Institutionen und erst recht der mittelverwaltenden Zentralstellen. Die in dieser Hinsicht Verantwortlichen benötigen objektivere Informationen aus der praktischen Arbeit als Hilfen bei der Entscheidungsfindung. Stagnierende und teilweise sogar sinkende personelle und finanzielle Ressourcen, von denen wir noch vor zehn Jahren glaubten, daß wir sie auf Dauer sicher hätten, tun sich plötzlich als unlösbare Probleme nicht nur für die betroffenen Mitarbeiterinnen und

Mitarbeiter, sondern auch strukturgefährdend für die Träger der Jugendhilfe und für uns im Bundesministerium auf. Damit stehen wir mitten in einer neuen Diskussion, nämlich der Bewertung unserer Arbeit zu ihrer langfristigen Sicherung. Hierzu gehört vor allem die Prüfung, wie kostenaufwendige strukturelle Vorgaben beseitigt werden können, wenn sie nicht unbedingt mit Qualitätssteigerung für die eigentliche Jugendhilfearbeit verbunden sind.

War es auch bei uns im Bundesministerium bis vor einiger Zeit noch möglich, für neue Aufgaben zusätzliches Personal einzustellen, das „in der Wolle gefärbt war“, d.h. aus der Jugendhilfe kam, müssen wir jetzt auf die klassische Regel zurückgreifen, daß ein Beamter schließlich überall einsetzbar sein muß. Wir stellen uns selbst daher die Frage: „Wie kann man die Qualität eines Beamten heben, der im kameralistischen Denken verankert ist und der nach ganz anderen Maßstäben ausgebildet wurde, als beispielsweise in den Methoden der Jugendbildungsarbeit?“ Wie wir das Problem lösen können, wissen wir noch nicht. Eins aber ist sicher: In unserem Ministerium werden die nächsten freiwerdenden 50 Stellen wegfallen.

Eine Verschlinkung des Staates ist wichtig. Da sind wir uns sicher alle einig; der Staat ist einfach zu teuer. Durch strukturelle Veränderungen müssen wir jedoch rechtzeitig dafür sorgen, daß die Verschlinkung nicht auf Kosten der Qualität erfolgt. Wenn der Referatsleiter oder Sachbearbeiter, der für ein Jugendbildungsprojekt zuständig ist, erst einmal lernen muß, was das Kinder- und Jugendhilfegesetz oder der Kinder- und Jugendplan des Bundes sind, und sich autodidaktisch Stück für Stück in die Trägerlandschaft und in die Ziele und Fragen des neuen Aufgabengebietes einarbeiten muß, kann es eventuell lange dauern, bis er überhaupt versteht, warum wir uns in Deutschland das kostenaufwendige System der Vielfalt der Jugendhilfe erlauben und warum wir nicht nur einen Träger benötigen, wie die Akademie Klausenhof, sondern viele.

Doch wie soll der Neuling beurteilen, ob so eine Akademie Klausenhof seriös ist oder nicht? Er wird nicht die Zeit haben, alle seine Partner zu besuchen und erst recht nicht, eine eigene, gründliche Evaluation ihrer Arbeit zu machen. Also liest er erst einmal einige Publikationen und die Antragsbegründungen und natürlich auch die Sachberichte aus früheren Förderungen. Dann fängt der große Wert des „Images“ an, was natürlich keiner offiziell zu geben darf. Man macht sich so sein eigenes Bild: Die Akademie ist katholisch – sie wird schon ganz gut sein. Da ist ein sehr seriös wirkender Dr. Becker, den hat man schon mal irgendwo getroffen und fand ihn ganz nett. Dann sagt man: „Nun, was der schon in die Hand nimmt, und dann hat er auch noch eine Dokumentation über Qualität herausgegeben. Also glaubt man ihm: So eine Veranstaltung wie diese heute kann man schon fördern! Das wird schon was werden, davon bin ich überzeugt.“

Ich komme zum Tagungsthema: Die Quantität unserer Arbeit und die sich abzeichnende Personalsituation zwingen uns, nach neuen Wegen zu suchen, damit auch Außenstehende die Wirkungen des Mitteleinsatzes erkennen können. Ich bitte Sie daher, bei der Behandlung des heutigen Themas

nicht nur an Ihre eigene Situation zu denken, sondern auch im Auge zu behalten, daß jeder Zuwendungsgeber letztlich davon abhängig ist, daß der Zuwendungsempfänger die Qualität seiner Arbeit selbst beobachten, bewerten und transparent machen kann. Der Zuwendungsempfänger muß nicht nur seine Leistungen beschreiben können, sondern auch deren Wirkungen. Und er ist gut beraten, wenn er sich bewußt macht, daß er mit seinen Berichten Politikberatung betreibt, d.h. durch eine gute Berichterstattung indirekt zur Qualifizierung der Zuwendungsgeber beiträgt.

Einige Zuwendungsgeber erhoffen sich Entscheidungshilfen aus dem kommerziellen Bereich und glauben: „Es gibt jetzt eine Norm ISO 9000; das ist ja phantastisch. Demnächst können wir also messen, wie die Qualität der geförderten Maßnahme ist. Dann nehmen wir den Taschenrechner, addieren die Punktzahlen, und wenn beispielsweise der Klausenhof eine hohe Punktzahl hat, kann er auch in Zukunft mit einer Förderung rechnen.“ Daß das die Norm ISO 9000 nicht zum Ziel hat und daher auch nicht leisten kann, ist bei oberflächlicher Betrachtung oft unklar.

Der Bundesrechnungshof fragte uns in einem seiner letzten Berichte nach den Beurteilungsmaßstäben, die unseren Entscheidungen bei der Mittelvergabe zugrunde lägen, und wollte auch wissen, welches Controllingverfahren wir anwenden würden. Sie sehen, die neuen Begriffe haben bereits dort Einzug gehalten! Klangvolle Namen traditioneller Träger mit wichtigen Präsidenten waren für ihn kein Grund zu der Frage: „Wie könnt Ihr eigentlich zu Beginn des Jahres beurteilen, ob die geplanten Veranstaltungen gut sind oder nicht, wenn die Sachberichte über die in den Vorjahren geförderten Maßnahmen so allgemein gehalten und wenig aussagekräftig sind?“

Wir blicken nicht so sehr auf die einzelnen Maßnahmen, sondern mehr auf die Träger. Dabei spricht man plötzlich vom Paradigmenwechsel. Die Träger der Jugendhilfe werden jetzt als „Dienstleistungsunternehmen“ neu definiert und werden damit vergleichbarer mit anderen Dienstleistungsunternehmen aus dem kommerziellen Bereich. So ist es kein Wunder, wenn Geldgeber interessiert sind an den neuen Angeboten zur Bestätigung der Qualität einer Organisation, erst recht, wenn damit noch eine Zertifizierung durch ein außenstehendes Institut verbunden ist. Auch für uns ist die Diskussion um Qualitätsmanagement, um Qualitätsstandards und was so alles damit zusammenhängt, relevant. Durch unsere Initiative zur Qualitätssicherung in der Jugendhilfe wollen wir mehr Transparenz in die Wirkungen unserer Förderung bekommen.

In diesem Sinne erhoffe ich von diesem internationalen Workshop, und damit von Ihnen, meine Damen und Herren, wichtige Anregungen nicht nur für Sie und für andere Zuwendungsempfänger, sondern auch für uns im Bundesministerium. Vielen Dank.

Wennemar Scherrer

Ministerialrat

*im Bundesministerium für Familie,
Senioren, Frauen und Jugend*

**Sehr geehrter Herr Direktor,
sehr geschätzter Herr Ministerialrat,
liebe Kolleginnen und Kollegen!**

Ich darf Sie im Namen der TransNationalen Arbeitsgruppe des EU-Projektes SOCRATES – „Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung“ sehr herzlich begrüßen. Es ist mir eine große Ehre und Freude, daß wir gemeinsam in den nächsten beiden Tagen an einem Thema arbeiten werden, das in Zukunft für uns und das gesamte Weiterbildungswesen von zunehmender Bedeutung sein wird.

Die Qualitätsdiskussion ist zwar eine von außen kommende Diskussion, die über den Bereich der beruflichen Bildung schließlich auch die allgemeine Weiterbildung erfaßt hat. Ich glaube aber, daß wir ganz selbstbewußt feststellen können, daß Qualität ja bereits stattfindet. Wir brauchen uns viele Dinge, die bereits in unserer Bildungsarbeit täglich geleistet werden, einfach nur bewußt machen. Ein guter Teil der Qualitätsarbeit ist somit Leistungsbeschreibung, Selbstvergewisserung, Selbstreflexion und Standortbestimmung. Die andere Seite der Qualitätsarbeit betrifft die Mängel und Unterlassungen, die wir feststellen. Wir müssen nicht nur die Stärken ausbauen, die wir in unseren Bildungseinrichtungen haben, sondern auch an den Defiziten ansetzen.

Qualität als permanenter Verbesserungsprozeß des Bildungsgeschehens

Ich darf Ihnen in diesem Zusammenhang auch das EU-Projekt kurz skizzieren.

Wir haben uns im Rahmen der österreichischen Bildungsheime – und wir sind heute zu viert hier mit unserer Delegation: der Vorsitzende der Bildungsheime, Horst-Peter Riehs aus Wien, und der Vorsitzende des pädagogischen Ausschusses, Mag. Wolfgang Grilz, sowie der Leiter von Schloß Hofen, Dr. Armin Paul – schon eine Weile mit diesem Thema befaßt und haben dann – im Zuge der Neuordnung der europäischen Bildungsprogramme – einen Projektantrag bei der Europäischen Union gestellt.

Wir haben das sprichwörtlich in letzter Minute getan, die Einreichfrist war sehr knapp, die Formulare nur auf Englisch, aber wir haben diese Hürde geschafft, und einige Monate später ist die Zusage gekommen, daß dieses Projekt auch mit 50 % finanziert wird, vorerst für die Laufzeit von einem Jahr, wahrscheinlich aber auf eine Gesamtdauer von drei Jahren, weil unser Projektvorschlag in diese Richtung geht.

Als Projektpartner sind vertreten: Deutschland, mit dem Dachverband der deutschen Bildungsheime, der 51 ländliche Heimvolkshochschulen vertritt und in Stuttgart seinen Sitz hat. Die Akademie Klausenhof mit Direktor Dr. Becker ist eine tragende Säule unseres Projektes. Im österreichischen Verband sind derzeit 31 Heime zusammengeschlossen. Vertreten ist auch der

Verband der dänischen Heimvolkshochschulen mit 105 Einrichtungen, repräsentiert bei dieser Tagung durch Ole Veje. Mit dabei ist auch Italien über das Amt für Weiterbildung der Südtiroler Landesregierung. Dieses Amt für Weiterbildung koordiniert auch sechs Bildungshäuser in Südtirol. Last but not least konnten wir Liechtenstein gewinnen, das seit März 1995 über den EWR-Vertrag am EU-Programm partizipieren kann und durch den Leiter vom Haus Gutenberg, Pater Ludwig Zink, teilnimmt.

Das heißt, wir sind fünf Länder, die sich gemeinsam die Aufgabe gestellt haben, diese Qualitätsdiskussion auf ein europäisches Niveau zu heben und voneinander zu lernen. Unsere Zielsetzung ist es – und dieser internationale Workshop ist auch ein Teil unseres Projektes –, Qualitätskriterien zu erarbeiten, europäische Mindeststandards in der allgemeinen Weiterbildung zu schaffen und diese in unseren Verbänden auch zu realisieren.

Diskussion von Qualitätskriterien auf europäischer Ebene

Das Projekt ist folgendermaßen aufgebaut: Es existiert als Kernstück eine sogenannte transnationale Arbeitsgruppe. Darin sind jeweils zwei bis drei Delegierte eines jeweiligen Landes vertreten. Diese Arbeitsgruppe trifft sich viermal im Jahr jeweils in einem anderen Land.

Hier wird der inhaltliche Teil erarbeitet und die Endredaktion der Ergebnisse vorgenommen. Als Ergebnisse werden angestrebt: Mindestqualitätskriterien von Bildungshäusern im Bereich der Weiterbildung, ein Leitfaden zur Qualitätssicherung sowie die Entwicklung eines eigenen, ganzheitlichen QS-Modells für Bildungshäuser in Europa.

Entwicklung eines ganzheitlichen Qualitätssicherungs-Modells für Bildungshäuser in Europa

Die zweite Ebene unserer Organisationsstruktur bilden nationale Kommissionen. Die nationale Kommission schafft die Grundvoraussetzungen der Diskussion auf nationaler Ebene und läßt deren Ergebnisse in die transnationale Arbeitsgruppe einfließen. Dazwischen gibt es noch Experten-Pools, so wie heute zum Beispiel dieser Workshop, und auch einen Teilnehmer-Pool, wo unsere Kunden, die Teilnehmerinnen und Teilnehmer an Bildungsveranstaltungen, auch sagen sollen und können, was sie unter Qualität verstehen und wo sie Qualitätsdefizite in unserer Bildungsarbeit konstatieren.

In der Schlußphase ist ein internationaler Kongreß vorgesehen, zu dem wir Sie gerne einladen werden. Wahrscheinlich wird er erst im nächsten Jahr stattfinden, wenn die ersten Projektergebnisse vorliegen.

Soviel einmal zu meinen Ausführungen. Ich wollte Sie damit stellvertretend für alle, die an unserem Projekt mitwirken, über den Stand des Projektes informieren sowie darauf hinweisen, daß durch die Förderzusage der EU der Stellenwert dieser Diskussion im Bereich der Erwachsenenbildung unterstrichen wird.

Ich möchte Ihnen abschließend noch einen sehr guten Verlauf dieser Tagung wünschen, spannende Diskussionen und viele produktive Ergebnisse, die Sie und wir dann auch in unserer konkreten Bildungsarbeit umsetzen können und auch in weitere Überlegungen zu europäischen Qualitätsstandards mit einfließen lassen werden.

Mag. Helmut Zelloth

*Bildungshaus Schloß Krastowitz, Klagenfurt
TransNationale Arbeitsgruppe*

Mag. Helmut Zelloth ist Projektkoordinator des EU-SOCRATES-Projektes „Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung“.

Anschrift: Helmut Zelloth

*Bäuerliches Bildungshaus Schloß Krastowitz
A-9020 Klagenfurt
Tel.: 00 43-(4 63) 4 23 10 • Fax: 00 43-(4 63) 4 23 10 40*

Zum Autor

3. Referate

Die internationalen Qualitätssysteme für die Erwachsenenbildung

Prof. Dr. Karl Frey, ETH Zürich

Eine wichtige Mitteilung vorweg: Man kann nicht sagen: „Das Qualitätssystem X ist besser als Y.“ Jedes der vier Systeme besitzt eine bestimmte Geschichte und Funktion. Jedes erfüllt bestimmte Zwecke.

Deshalb sind Sie eingeladen zu überlegen, welches System für Ihre Bedürfnisse am besten geeignet ist. Allerdings sollte man mit einem System arbeiten, weil man sonst nie die Professionalität erreicht, die heute mit den vier internationalen Systemen gegeben ist.

Total Quality Management: eine erste Einführung

Zugleich eine kleine Geschichte der Qualitätssysteme

Hauptautoren: Andreas Hobi, Karl Frey

Von den USA ...

Die Bezeichnung kommt aus den USA und nicht aus Japan, wie häufig vermutet wird. Ursprünglich lautete der Ausdruck vermutlich „Total Quality Control“. So betitelte Armand V. Feigenbaum 1961 sein bahnbrechendes Buch (vgl. Feigenbaum, 1991).

„Total Quality Control“ stand noch in der klassischen Tradition der Kontrollidee, wie sie in allen Produktionswerkstätten Praxis war. Es wird geplant, vorbereitet, produziert, um am Schluß das Endprodukt zu kontrollieren.

Doch Feigenbaum breitete den Kontrollgedanken über das ganze Unternehmen aus. Nicht nur am Ende des Herstellungsprozesses, sondern überall sollte auf Qualität geachtet werden – auch schon in der Arbeitsvorbereitung und der Materialbeschaffung. Diese Gedanken waren in den USA nicht ganz neu. Ähnliche Überlegungen und Postulate hat Joseph M. Juran schon in seinem „Quality Control Handbook“ von 1951 formuliert (vgl. Juran, 1993, 1994, 1995).

Doch setzte Feigenbaum auf eine ständige und allseitige Qualitätskontrolle und forderte so das „Total“.

Die umfassendsten Qualitätskonzepte stammen von Crosby, dessen Null-Fehler-Programme international unter Fachleuten der Produktionswissenschaft bekannt sind und heute noch eingesetzt werden, obwohl er sich vor mehreren Jahren aus seinem Beratungsunternehmen zurückgezogen hat, um sich neuen Aufgaben zu widmen.

Über Japan ...

Japan hat in der Zeit nach dem zweiten Weltkrieg auf der ganzen Welt modernste Technologien eingesammelt und perfektioniert, um sie nachher in

die Ursprungsländer zu exportieren. Und diesem Muster folgten auch die Qualitätstechniken.

Aufbauend auf Feigenbaum hat Kaoru Ishikawa in Japan die Idee der „Total Quality Control“ weitergetragen und im eigenen Land verbreitet. Er nannte seine Weiterentwicklung „Company-Wide Quality Control“. Ein wesentliches Element ist die Beteiligung aller Arbeitsgruppen über Qualitätszirkel. Ishikawa hat seine Erfahrungen und besonderen Sichtweisen 1985 versammelt publiziert (Ishikawa, 1985).

Eine andere Person, von der die Japaner lernten, war Edwards W. Deming, der wie Feigenbaum und andere amerikanische Qualitätsspezialisten als Experte und Gastreferent in Japan tätig war, und zwar als Aufbauhelfer nach dem zweiten Weltkrieg.

Nach USA und Europa

Die japanischen Arbeiten erschienen bald in englischen Übersetzungen und verbreiteten sich über die USA und Europa weltweit. Am populärsten wurde ein kleines Stück von TQM: der Qualitätszirkel, der als Grundidee auch nicht originär japanisch ist, sondern Vorläufer in der europäischen und amerikanischen Industrie hatte. In der heutigen perfektionierten Form gibt in der Regel die Leitung ein Problem vor. Eine Gruppe erarbeitet in mehreren Sitzungen Lösungen. Ein Leitungsmitglied ist stets dabei (vgl. Zink, 1986).

Eine Definition

TQM ist „ein strategisches, integriertes Managementsystem zur Erreichung zufriedener Kunden. Das Managementsystem bezieht alle Vorgesetzten und Mitarbeiter/-innen mit ein. Man benützt qualitative Methoden, um die Prozesse im Unternehmen dauernd zu verbessern“.

Dies ist eine von Dutzenden von Definitionen. Sie stammt vom „Federal Quality Institute“ der USA. TQM setzt den Akzent auf Schulung, Unternehmenskultur und Einstellung.

Hier erhält Total Quality das Attribut „Management“. Es heißt plötzlich nicht mehr Total Quality Control oder Company Wide Quality Control, sondern „Management“ (dazu auch: Bläsing, 1994; Kamiske, 1994; McCloskey/Collet, 1993).

Teils spiegelt die Bezeichnung eine Wandlung von Denkhaltungen wider, teils ist das Attribut Ausfluß des Marketing. Man möchte in die allgemeine Nomenklatur der Betriebswirtschaft einziehen. Dabei ist gerade das Management der kritische und schwache Punkt von TQM.

Dieselbe Entwicklung ist auch bei der Qualitätsnorm zu beobachten, welche die internationalen Normenorganisationen herausgegeben haben: die ISO-9000-Serie. Zuerst hieß sie System zur Qualitätssicherung. Und dafür war sie auch gedacht. Mit der Zeit sah man, daß die Überlegungen zu eng geführt worden waren, und zum Teil wollte man den Anspruch von „Management“ erheben.

TQM ist vielschichtig

TQM ist für die meisten Autoren und Qualitätsverantwortlichen eine Philosophie und damit eine Sache der richtigen Einstellung und Haltung. In der Terminologie üblicher Managersprüche tönt das etwa so: „Ohne gemeinsame Werte wird es nichts.“

Die Fachleute aus der Verhaltensforschung und Psychologie wissen jedoch, daß sich Werte und Einstellungen äußerst schwer ändern lassen (z.B. Murphy/Saal, 1990; Weinburgh, 1995). Somit hat man es bereits mit einer gewichtigen Schicht – den Einstellungen und Werten zu – tun.

Dazu kommen dann weitere Schichten des Problems, z.B. die Prozesse (gemeint sind Arbeitsabläufe), Schnittstellen, Lernende Organisation, Kundenzufriedenheit, Aktivierung aller Ebenen des Betriebes. Beim „Total“ sollten alle diese Schichten bearbeitet werden.

TQM stellt sich heute als eine Ansammlung von über 200 Werkzeugen dar. Ein solches Werkzeug wäre z.B. der Qualitätszirkel (Bläsing, 1994). Dabei gibt es keine Theorie oder Systematik, nach der man Werkzeuge auswählen könnte. Die Q-Verantwortlichen setzen die Werkzeuge (sogenannte Tools) nach eigenem Belieben ein. Sollten Sie sich einen Einblick verschaffen wollen, besorgen Sie sich den „Memory Jogger™“ von Brassard (1987). Darin sind zwei Dutzend kleine Verfahren enthalten, z.B. zum Herausfinden der größten Probleme in einer Werkstatt. Praktisch keines dieser Tools ist empirisch auf Prozesse und Effekte untersucht worden oder besitzt eine Theorie im Hintergrund. Vielmehr handelt es sich um kluge und einfach einsetzbare Techniken. Denken Sie an das „Brainstorming“. Viele sind derart einfach gebaut und können vom Filialleiter oder der Meisterin mit den 5 oder 10 Mitarbeitern durchgeführt werden (z.B. Schaaf/Kaeter, 1992, mit 101 Tools in einem Buch).

Daneben gibt es jedoch auch komplexere und umfassende Systeme wie E.F.Q.M. oder 2Q, die in dieser Übersicht dargestellt werden. Auch zu erwähnen ist der begriffliche Rahmen von Seghezzi, der das St. Galler-Modell adaptiert hat (Seghezzi, 1994).

Erfahrungen in der Praxis

Neben der Verpflichtung aller Geschäftsbereiche auf TQM bereitet vor allem die Festlegung der erforderlichen Qualitätsanforderungen an die eigene Arbeit und schließlich an das Produkt große Schwierigkeiten. Damit werden Fehler geradezu vorprogrammiert, die bei immer kürzeren Produktlebenszyklen rascher auf die Marktposition der Unternehmung durchschlagen. Viele Unternehmen glauben mit der Erfüllung der ISO-Anforderungen die Qualitätsprobleme zu lösen und TQM zu erreichen.

Die bekanntesten TQM-Autoren sind Edwards W. Deming (Out of the crisis, 1986) und Joseph M. Juran (Quality control handbook, 1951). Diese Bücher lesen sich wie Geschichten von Fällen in Fabriken mit eingestreuten Reflexionen der Autoren. Es handelt sich nicht um theoretisch oder wissenschaftlich fundierte oder strukturierte Werke, wie man das von Monographien oder Lehrbüchern erwarten würde. Hier waren die Pioniere am Werk. Die Systeme

matik, Theorie und breitere Forschung begann intensiver erst vor kurzem, Mitte der neunziger Jahre, als erstmals von der amerikanischen National Science Foundation 3 Millionen Dollar für Forschung bereitgestellt wurden.

Literatur

- Bläsing, J.P.:
Persönliche Mitteilung im SAQ-Seminar über TQM im Januar 1994 in Sarnen.
- Bläsing, J.P.:
Total Quality Management: Qualitätsbewußte Unternehmensführung. Ulm 1994, 6.Aufl. (Steinbeis-Transferzentrum).
- Brassard, M.:
Der Memory Jogger™: dem Gedächtnis auf die Sprünge helfen. Anleitung und Werkzeuge für kontinuierliche Qualitäts- und Produktivitätssteigerungen. Methuen 1987 (GOAL/QPC).
- Deming, W. E.:
Out of the Crisis. Cambridge 1986 (Cambridge University Press).
- Dixon, G./Swiler, J. (Eds.):
Total quality handbook: the executive guide to the new way of doing business. Minneapolis 1990 (Lakewood).
- Feigenbaum, A.V.:
Total quality control. Singapur 1991, Third Ed. (McGraw-Hill).
- Ishikawa, K.:
What is total quality control? The Japanese Way. Englewood Cliffs 1985 (Prentice-Hall).
- Juran Institute:
16 Reprints. TPOK Publications on Quality. Castellamonte 1994 (Italien).
- Juran, J.M.: *Der neue Juran:*
Qualität von Anfang an. Landsberg/Lech 1993 (Verlag Moderne Industrie).
- Juran, J.M.:
Managerial breakthrough: the classic book on improving management performance. New York 1995, 2nd edition (McGraw-Hill).
- Kamiske, G.F. (Hrsg.):
Die Hohe Schule des Total Quality Management. Berlin 1994 (Springer).
- Kamiske, G.F./Brauer, J.-P.:
Qualitätsmanagement von A bis Z. München 1993 (Verlag Carl Hanser).
- McCloskey, L. A./Collett, D. N.:
TQM: a basic text. A primer guide to quality management. Methuen 1993 (GOAL/QPC).
- Murphy, K.R./Saal, F.E. (Eds.):
Psychology in organizations. Hillsdale 1990 (Lawrence Erlbaum).
- Schaaf, D./Kaeter, M.: *Pursuing total quality:*
101 logical ways to improve quality for your customers. Minneapolis 1992 (Lakewood).
- Schildknecht, R.:
Total Quality Management. Frankfurt/Main 1992 (Verlag Campus).
- Seghezzi, H.D.:
Qualitätsmanagement. Stuttgart/Zürich 1994 (Schäffer-Pöschel/NZZ).
- Weinburgh, M.:
Gender differences in science attitudes toward science: a meta-analysis of the literature from 1970 to 1991. In: Journal of research in science teaching. 32 (1995) 387-398.
- Zink, K.J. (Hrsg.):
Quality Circles 2: Fallbeispiele, Erfahrungen, Perspektiven. München 1986 (Hanser).

Qualitätsmanagement – Systeme im Vergleich

Die Qualitätsnorm ISO 9000 ff.

Hauptautor: Karl Frey

Die Bezeichnung „ISO“

„ISO“ heißt International Organisation for Standardization. ISO ist die internationale Dachorganisation für Normen mit Sitz in Genf. Unter dem Dach versammeln sich praktisch alle bedeutenden nationalen Normenverbände wie das deutsche DIN oder die schweizerische Normenvereinigung. Die ISO und die meisten nationalen Normenorganisationen sind private Institutionen. Sie haben eine große Bedeutung für die nationale und internationale Wirtschaft. Es gibt ca. 2000 Normenorganisationen für die verschiedensten Bereiche wie Prüflaboratorien, Elektrotechnik, Bauwesen.

Normenorganisationen veröffentlichen Normen. Das sind Vorschriften für diejenigen, die sich freiwillig oder gezwungenermaßen daran halten.

Die Normenvereinigungen arbeiten eng zusammen. Die meisten Normentexte von ISO (International), EN (Europa), DIN (Deutschland) oder SN (Schweiz) sind identisch.

Jede Norm hat eine Nummer. Bei ISO haben die bekanntesten Normen zur Qualität die Nummern 9001 bis 9003. Deshalb spricht man von ISO 9000.

ISO 9000 ist also eine Norm

Es handelt sich um einen Text von gut 20 Seiten, unterteilt in 20 Kapitel. Jedes Kapitel beschreibt eine Vorschrift, d.h. eine Norm.

Kapitel 3 lautet sinngemäß: Kontrollieren Sie den Vertrag, den Sie mit einem Kunden oder Lieferanten abschließen, damit es nachher nicht Konflikte gibt.

Kapitel 8 schreibt vor, wie man die Ablage organisieren muß, damit man alte Unterlagen, z.B. Materialbestellungen, wiederfindet. Oder Kapitel 14 regelt das Vorgehen, wenn Fehler behoben werden sollen.

In einem Handbuch notiert der Betrieb, wie er das macht.

Herkunft der Norm

Die 20 Normpunkte wurden für die produzierende Industrie, insbesondere die Elektroindustrie und den Maschinenbau konzipiert. Die ersten Versionen entstanden für die deutsche Elektroindustrie (persönlicher Bericht Fuhr, Geschäftsführer DGQ, Frankfurt).

1988 wurde die Norm vom internationalen Dachverband ISO übernommen und publiziert. Inzwischen gibt es Neuauflagen. Bei diesen sind allerdings nur wenige Sätze ergänzt worden. Die neuste Norm kaufen Sie bei den Normenorganisationen (Preis je nach Land 100 bis 300 Fr/DM/USD).

9001 ist die Norm für Betriebe, die Produkte a) konzipieren/zeichnen/auf Papier oder am Computer konstruieren (z.B. Kühlschränke, Lampen), b) diese herstellen, c) vertreiben (montieren), und gegebenenfalls d) für die Reparaturen einen Kundendienst unterhalten.

9002 ist die Norm für Betriebe, die Produkte a) herstellen und b) vertreiben (montieren), jedoch kein Zeichen- oder Konstruktionsbüro und keinen Kundendienst unterhalten. Inzwischen ist diese Norm fast ganz 9001 angeglichen. Denken Sie an eine Spezialfirma, die vom Kühlschrankhersteller eine Zeichnung mit allen Angaben erhält und dann nur den Türgriff aus einem Hartplastik produziert.

9003 ist die Norm der Endabnahme: vor allem für Zulieferbetriebe, welche ihre Produkte vor der Auslieferung nochmals prüfen. In der Regel sind dies Prüflaboratorien inner- oder außerhalb von Unternehmen, die feststellen, ob z.B. die Türgriffe oder Fernseher wirklich funktionieren.

9004 ist keine Norm, sondern ein Leitfaden, d.h. eine Leseanleitung. Sie erläutert, wie Dienstleistungsbetriebe die Normen lesen können.

Die Normen 9001 bis 9003 sind ausschließlich für die klassische industrielle Produktion z.B. von Waschmaschinen oder Webstühlen geschrieben worden. Nachdem man festgestellt hatte, daß die Norm gut ankommt, hat man sich überlegt, wie man die Norm umdeuten könnte, damit sie auch in einer Klinik oder einer Verwaltung brauchbar ist. Man hat sich also gefragt: „Was könnte man sich unter Zeichenbüro oder unter Lagerhaltung in einer Bank oder einer Bildungseinrichtung vorstellen?“ Diese historische Entwicklung ist leicht verständlich, da die meisten Normenorganisationen privatwirtschaftlich organisiert sind und somit ihr Geld selber verdienen müssen.

Zweck und Philosophie von ISO 9000

ISO 9000 ist die internationale Norm für ein System, das in der Qualitätssicherung eingesetzt werden kann. Dafür ist die Norm geschaffen.

In diesem Satz heben sich zwei Substantive heraus: a) Qualitätssicherung und b) Norm für ein System. Wenn Sie auf diese Begriffe achten, können Sie den Stellenwert von ISO 9000 leicht ersehen.

a) Sicherung von Qualität. Es geht um die Sicherung von Qualität – nicht um die Entwicklung von Qualität, nicht um die ständige Verbesserung und nicht um den gesamten Betrieb.

Vielleicht ist es sinnvoll, die Interpretation von Seghezzi zu zitieren. Seghezzi von der Hochschule St. Gallen hat sich seit Jahren mit ISO 9000 beschäftigt und ist der Präsident der größten schweizerischen Gesellschaft, die Ausweise für Betriebe vergibt, die Systeme nach ISO 9000 unterhalten. Seghezzi beschreibt den Stellenwert von ISO 9000 folgendermaßen:

„Alle drei Normen betreffen nur Teilsysteme eines umfassenden Qualitätssystems, nämlich aus dem Bereich Qualitätssicherung.“ (Seghezzi, H.D.: Qualitätsstrategien. München 1993, 28; Hanser Verlag).

b) Norm für ein System, das Qualität sichert. ISO 9000 ist für sich kein Qualitätssystem. ISO 9000 ist eine Norm für die Erstellung und Aufrechterhaltung eines Systems, mit dem man Qualität sichern kann. In der neuen Version seit 1994 wird der Akzent auf „managen“ gelegt. Das ist eine entscheidende Nuance. Die 20 Seiten sagen, worauf man achten muß, wenn man ein Qualitätssystem erstellt.

Noch präziser müßte man sagen: ISO 9000 besagt, wie man sein Qualitätssystem darstellen muß. Ganz genau müßte man sagen: wenn man sein Qualitätssystem „darlegt“, gemeint ist: in einem Handbuch beschreibt. Der ent-

scheidende Terminus ist „darlegen“. Bei vielen Zertifikaten ist dies korrekterweise auch aufgeführt.

Zahlreiche Anbieter von Beratung und Schulung halten sich nicht an die tatsächliche Funktion von ISO 9000 und erzählen von Total Quality Management oder sprechen von allgemeinem Qualitätsmanagement. In Wirklichkeit hindert der 20-Seiten-Text von ISO 9000 keinen Unternehmensleiter und keine Beraterin daran, ISO 9000 weit zu interpretieren und daraus sehr weitgehende Managementinstrumente zu konstruieren. Wissen muß man lediglich: ISO 9000 ist für die Qualitätssicherung in der klassischen Industrieproduktion geschaffen worden und dafür sicher ein ausgezeichnetes Instrument.

Inzwischen hat sich aber eine interessante Entwicklung ergeben.

Der Stellenwert

Obwohl sich die ganze Konzeption von ISO 9000 an industrieller Produktion orientiert, hat sich die Norm für viele Lieferanten aller Art durchgesetzt. Eine Reihe von Industrieunternehmen in Europa hat das System eingeführt. Inzwischen haben mehrere zehntausend Betriebe vor allem in Europa diese Norm übernommen und einen Ausweis erworben. Zudem ist es die Qualitätssicherungsnorm, welche in der Europäischen Union in einer Entschließung von 1990 favorisiert worden ist, weil damals keine großen europäischen Alternativen zur Verfügung standen.

Es gibt aber kein Gesetz, nach dem man für den Verkauf von Produkten oder Dienstleistungen in Europa ISO 9000 benötigt, obwohl solches gerne von Beratern und Zertifizierern suggeriert wird. Um Waren verkaufen zu können, braucht man das Konformitätszeichen der EU. Für vielleicht 10-15 % der Produkte reicht es, daß man ein ISO-9000-Zertifikat besitzt. Für andere braucht man eine Prüfung des Baumusters, für andere eine europäisch anerkannte Warenprüfung, für andere eine Einzelprüfung.

In Deutschland, Österreich und der Schweiz haben 1996 etwa 0,5-0,8 % aller Unternehmen laut Bundesstatistiken ISO 9000 eingeführt (Statistische Grundlagen in European Quality, 2 1996). In Großbritannien beträgt der Anteil ca. 1-2 %. Diese Situation hat sich folgendermaßen ergeben: Großbritannien hatte schon 10 Jahre vor Erscheinen von ISO 9000 ein ähnliches System wie ISO 9000. Zudem hatten die Engländer in der Endphase der Erstellung von ISO 9000 die Federführung. Es ist denkbar, daß bis zum Jahre 2000 2-5 % aller Unternehmen ISO 9000 haben werden.

Achtung! Viele große internationale Konzerne wie General Motors oder die staatlichen Einkaufsorganisationen verlangen nicht ISO 9000. Sie haben eigene Qualitätssysteme, so z.B. die amerikanische Autoindustrie QS 9000 – eine Norm, die alle Zulieferer einhalten müssen.

Der Inhalt

Im Zentrum von ISO 9000 steht die Organisation eines Betriebes. Es geht um Fragen wie: Wer ist zuständig? Wie sind die Abläufe? Wie kann man Ereignisse zurückverfolgen? Wie macht man sichere Verträge? Der Schwerpunkt

ist also die Organisation jener Abläufe und Zustände, die für die Sicherung der Qualität wichtig sind. Dabei wird großer Wert auf die Dokumentation gelegt. Die Zuständigkeiten, Informationsflüsse, Fehler, Qualitätspolitik der Geschäftsleitung usw. sind zu dokumentieren. Wo die Zustände und Prozesse notiert sind, steht im Handbuch der Qualitätssicherung – dem sogenannten QS-Handbuch.

Als allgemeines Beispiel nachfolgend die Kapitelüberschriften aus 9004:

1. Verantwortung der obersten Leitung
2. Qualitätssicherungssystem
3. Vertragsüberprüfung
4. Design-Lenkung (Projektentwicklung)
5. Lenkung der Dokumente
6. Beschaffung
7. Vom Auftraggeber beigestellte Produkte
8. Identifikation und Rückverfolgbarkeit
9. Prozeßlenkung
10. Prüfungen
11. Prüfmittel
12. Prüfstatus
13. Lenkung fehlerhafter Produkte
14. Korrekturmaßnahmen
15. Handhabung, Lagerung, Verpackung und Versand
16. Qualitätsaufzeichnungen
17. Interne Qualitätsaudits
18. Schulung
19. Kundendienst
20. Statistische Methoden

Die Kontrollinstanzen

ISO 9000 kann anwenden, wer will. Man braucht lediglich die Norm zu kaufen und einen Berater hinzuzuziehen oder eine Ausbildung mitzumachen. Es gibt auch Betriebe, die das System alleine aufgebaut haben. Man kann ISO 9000 praktizieren. Es gibt in jeder Buchhandlung Anleitungsliteratur und sogar Disketten, die man etwas abändern muß.

Nun bietet die Norm eine zweite Stufe an. Vereine und Firmen offerieren einen Kontrollservice mit Ausweis – das ISO-Zertifikat. Dieses ist drei Jahre gültig. Dazwischen kommen die Kontrolleure je nach Firma alle sechs bis zwölf Monate. Sie prüfen, ob das Qualitätssystem des Betriebes der Norm entspricht. Diesen Vorgang nennt man „Audit“ vom lateinischen „Hinhören“. Die Personen heißen nicht Kontrolleure, sondern Auditoren. Bei anderen Systemen heißen sie Assessoren.

Diese Kontrollfirmen oder Zertifizierer sind anerkannt. In jedem Land sind die Verhältnisse anders organisiert. In der Schweiz anerkennt der Direktor des Bundesamtes für Meßwesen diese Firmen. Häufig handelt es sich um Tochtergesellschaften von Treuhand- oder Prüfgesellschaften wie Bureau Veritas oder Surveillance. Es gibt aber auch Kontrollfirmen, die Verbänden nahe stehen wie DQS oder SQS. Die Prüffirmen sind in einem Verband organi-

siert, zumindest in Europa. Die Prüfer (Auditoren) machen in der Regel eine einwöchige Ausbildung mit. In Großbritannien gibt es etwa 4 000 Auditoren. Diese zweite Stufe, die Kontrolle mit dem Zertifikat, ist einer der Hauptgründe, warum sich ISO 9000 verhältnismäßig gut durchgesetzt hat.

Der rechtliche Stellenwert des ISO-Zertifikates

Was besagt das Zertifikat? „Dieser Betrieb unterhält ein Qualitätssicherungssystem nach der Norm ISO 9001.“ Oder wie es in der Fachsprache heißt: Der Ausweis zertifiziert das System, nicht die Prozesse, Leistungen oder Produkte. ISO 9000 ist ein System-Zertifikat, das dem Unternehmen „Qualitätsfähigkeit“ (Seghezzi, 1993) attestiert. Falls Sie sich für eine genaue Beschreibung des rechtlichen Status interessieren, empfehle ich das Buch Seghezzi, H.D.: Qualitätsstrategien. München 1993, insbesondere S. 28, Hanser Verlag. Einfach und praktisch ausgedrückt: das System besagt, daß der Betrieb das ISO-System korrekt unterhält. Es besagt nicht, daß der produzierte Joghurt oder die Dienstleistung des Hotels gut ist.

Literatur

Inzwischen gibt es ca. 50 Anleitungsbücher, -broschüren, -videos und -disketten. Sie finden diese über jede Buchhandlung.

Die beste Fachdarstellung lieferte Stephens, K.S.:

ISO 9000 and total quality. In: Quality management journal. 2 (1994), 57-71.

Seghezzi, H.D.:

Qualitätsstrategien. München 1993, insbesondere S. 28, Hanser Verlag.

Schildknecht, R.:

Total quality management: Konzeption und state of the art. Frankfurt 1992 (Campus).

Der Baldrige-Award in den USA

Hauptautor: Karl Frey

Motivkonstellation

Japan nahm nach dem zweiten Weltkrieg bis Anfang der 90er Jahre einen unaufhaltsamen Aufstieg. Schließlich erlebte die Automobil- und Computernation USA, daß sie in vielen Marktsegmenten die Führung abgeben mußte. Japanische Unternehmen kauften mit dem verdienten Geld sogar große Filmstudios in Hollywood und das Rockefeller-Center in New York – wahrlich Symbole der amerikanischen Nation.

Ein Faktor des japanischen Erfolges war und ist Qualität. Die japanischen Chips der frühen achtziger Jahre hatten einfach weniger Fehler, die Automobile liefen länger ohne Reparaturbedarf. Überdies waren sie billiger, da die japanischen Firmen die innerbetrieblichen Fehlerraten senken konnten. Sie brauchten am Ende der Automobilherstellung z.T. 60 % weniger Techniker, um die Herstellungsfehler zu korrigieren, als amerikanische oder europäische Automobilhersteller. Das amerikanische Erlebnis war um so schmerzhafter, als verschiedene amerikanische Qualitäts- und Produktivitätsspezialisten japanische Unternehmen berieten; unter anderem der legendäre Edwards Deming!

Japanische Unternehmen wie Toyota haben umgesetzt, was ihnen die amerikanischen Experten vorgeschlagen haben.

Der Kongreß in Washington

Die USA reagierten. Und wie beim Sputnikschock, als die Sowjetunion vor dem Westen einen Menschen ins All transportiert hatte, oder bei anderen traumatischen Ereignissen reagierte die Nation. Der Kongreß beschloß Maßnahmen. Der Meilenstein hieß Baldrige-Award, benannt nach einem damaligen Staatssekretär.

Darunter muß man sich ein nationales Wettbewerbsprogramm für Unternehmen der verschiedensten Größenordnungen vorstellen.

Wer auf das amerikanische Qualitätsprogramm zurückblickt, darf ohne Vorbehalte von Erfolg sprechen. Die neuen Automobilwerke haben zumindest bei den produktivitätsbezogenen Qualitätsmerkmalen die japanischen Bestwerte nach sieben bis acht Jahren Anstrengung erreicht oder übertroffen. Dasselbe gilt für die europäischen Automobilwerke.

Zu bedenken ist lediglich folgendes. Im Gegensatz zu landläufigen Meinungen besitzen Unternehmen nicht so viel Reichtum, daß sie sieben Jahre lang mit Defiziten durchhalten. Deshalb ist die Aufholjagd, die sieben Jahre dauerte, ein extremer Existenzkampf gewesen. In diesem hat man Fehlerquoten halbiert. Man hat die Verweildauer der Materialien, die in der Fabrik verarbeitet und eingebaut werden müssen, bis zu 90 % gekürzt – und interessanterweise Fehlerquellen ausgemerzt. Man hat die Produktionszeiten so verkürzt, daß man zum Teil erst produzierte, nachdem der Kunde bestellt und seine Wünsche angebracht hatte. Man hat die Produktion logistisch so ausgetüftelt, daß auf derselben Produktionsstraße (Förderband) hintereinander drei verschiedene Automobiltypen durchlaufen können.

Was hier am Beispiel der Automobilherstellung illustriert ist, gilt in analoger Weise für die gesamte industrielle Produktion, die im internationalen Wettbewerb steht.

Das Engagement der amerikanischen Regierung und in gewisser Weise der gesamten Wirtschaft dauerte von der Mitte der achtziger Jahre bis heute. Nach einer Studie der Zeitschrift „Training“ stand das Postulat „Qualität“ auch noch 1993 zuoberst auf der Agenda der amerikanischen Manager.

Ein wesentliches Instrument in den USA war der Baldrige-Award (= Baldrige Preis). Die Instruktionen zur Anwendung des Instrumentes wurden über eine längere Zeit in einer Auflage von ca. 200 000 Exemplaren pro Jahr im Lande vertrieben.

Die Strukturen des Baldrige-Award

Zuerst hat ein Komitee wichtige qualitätsrelevante Aspekte eines Betriebes benannt. Dabei achtete das Komitee nicht nur auf innerbetriebliche Abläufe und die Organisation, wie das früher bei betriebswirtschaftlichen Schemata war und auch bei ISO 9000 der Fall ist.

Der Baldrige-Award greift weiter aus. Er bezieht die Außenbeziehungen mit ein; sowohl auf der Kunden- wie der Ressourcenseite.

Die folgende Liste zeigt die Bereiche und die Gewichtung.

Bereiche und Gewichtsverteilung

1994 Examination Categories/Items

	Point Values
1.0 Leadership	95
1.1 Senior Executive Leadership	45
1.2 Management for Quality	25
1.3 Public Responsibility and Corporate Citizenship	25
2.0 Information and Analysis	75
2.1 Scope and Management of Quality and Performance Data and Information	15
2.2 Competitive Comparisons and Benchmarking	20
2.3 Analysis and Uses of Company-Level Data	40
3.0 Strategic Quality Planning	60
3.1 Strategic Quality and Company Performance Planning Process	35
3.2 Quality and Performance Plans	25
4.0 Human Resource Development and Management	150
4.1 Human Resource Planning and Management	20
4.2 Employee Involvement	40
4.3 Employee Education and Training	40
4.4 Employee Performance and Recognition	25
4.5 Employee Well-Being and Satisfaction	25
5.0 Management of Process Quality	140
5.1 Design and Introduction of Quality Products and Services	40
5.2 Process Management: Product and Service Production and Delivery Processes	35
5.3 Process Management: Business and Support Service Processes	30
5.4 Supplier Quality	20
5.5 Quality Assessment	15
6.0 Quality and Operational Results	180
6.1 Product and Service Quality Results	70
6.2 Company Operational Results	50

6.3	Business and Support Service Results	25
6.4	Supplier Quality Results	35
7.0	Customer Focus and Satisfaction	300
7.1	Customer Expectations: Current and Future	35
7.2	Customer Relationship Management	65
7.3	Commitment to Customers	15
7.4	Customer Satisfaction Determination	30
7.5	Customer Satisfaction Results	85
7.6	Customer Satisfaction Comparison	70
	Total Points	1.000

Die Wirkung

Unternehmen legen das Beurteilungsschema des Baldrige-Award zugrunde. Sie beurteilen das ganze Unternehmen. Dann hat die Vermarktung des Preises durch die Unternehmen eine große Wirkung. Der Preis positioniert die Firmen im oberen Segment. Sie sind Vorbild und ziehen viele Besucher und Nachahmer an.

Pro Jahr wurden in den letzten Jahren ca. 200.000 Instruktionen verteilt. Mit den Instruktionen können sich Unternehmen selber evaluieren. Für den Preis bewerben sich jedoch nur einige hundert Unternehmen. Dafür stehen drei Kategorien zur Verfügung: a) Produktion, b) Dienstleistung, c) Kleinunternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter/-innen.

Inzwischen haben zahlreiche Staaten das Baldrige-Schema für Qualitätspreise und -evaluationen übernommen. Auch Weltfirmen wie AT & T haben Baldrige integriert. Die 300.000 Mitarbeiter/-innen von AT & T haben abteilungsweise das Baldrige-Schema auf sich anzuwenden, um sich dann für die AT & T-Auszeichnung zu bewerben.

Literatur

Die beste deutschsprachige Übersicht gibt: Bläsing, J.P.:

Total quality management: Malcolm Baldrige National Quality Award. Ulm 1992 (Steinbeis-Transferzentrum Qualität).

Das europäische TQM-Modell der E.F.Q.M.

Hauptautor: Gabriel Kaufmann

Vorbemerkung

E.F.Q.M. steht als Abkürzung für European Foundation for Quality Management mit Sitz in Brüssel. Die E.F.Q.M. hat ein Qualitätsmodell entwickelt und verbreitet dieses europaweit. Im Fachjargon spricht man bei diesem Modell einfach von E.F.Q.M., etwa in der Form: „Wir machen E.F.Q.M.“, wie man auch sagen würde: „Wir machen 2Q oder ISO 9000.“

E.F.Q.M. ist die direkte Reaktion auf das amerikanische Baldrige-System und diesem nachgebildet.

Die Grundidee des europäischen TQM-Modells

Das europäische TQM-Modell zielt auf umfassende Qualität in einem Betrieb oder in einer Abteilung innerhalb eines Betriebes.

Es ist also ein TQM-System: Total Quality Management.

Total Quality Management wird hier als ein Führungskonzept verstanden. Dieses bezieht das gesamte Unternehmen mit allen Aktivitäten, Mitarbeitern, Kunden und der übrigen Unternehmensumwelt mit ein, ähnlich, wenn auch nicht so konsequent, wie Ulrich/Probst (1991). Ein Hauptziel ist die Erfüllung der Kundenwünsche.

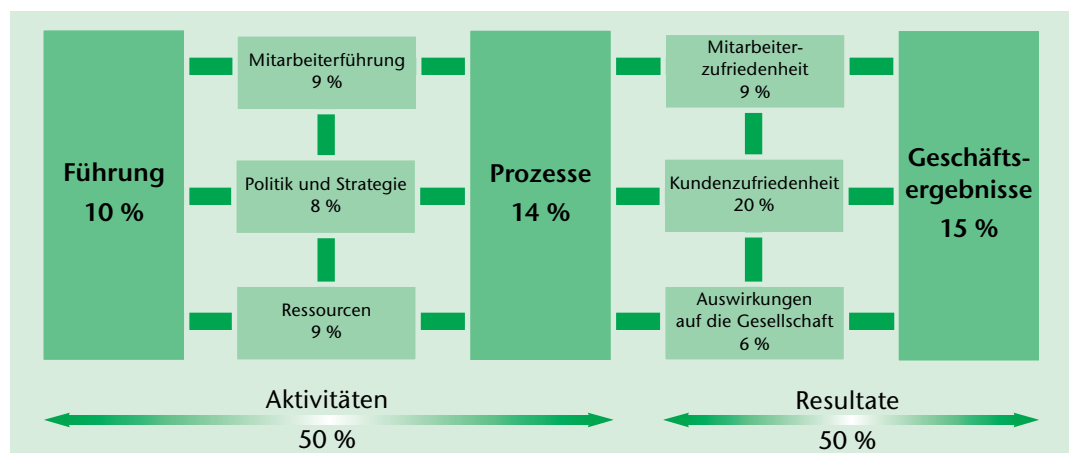
Der Aufbau

Die Kriterien

Um den Betrieb möglichst vollständig zu erfassen, benennt E.F.Q.M. neun Kriterien.

1. Die Leitung und Führung des gesamten Betriebes oder der Abteilung
2. Politik und Strategie
3. Die Führung der Mitarbeiter/-innen oder Personalpolitik
4. Die Verwendung der Ressourcen (Finanzen, Menschen, Umwelt)
6. Prozesse (das sind vor allem die betrieblichen Abläufe)
7. Die Kundenzufriedenheit
8. Zufriedenheit der Mitarbeiter/-innen
9. Die Auswirkungen auf die Gesellschaft
10. Die Ergebnisse

Das folgende Schema zeigt die Gewichtung der einzelnen Kriterien. Im wissenschaftlichen Sinne sind es keine Kriterien. Man müßte genauer von Bereichen sprechen.



Beurteilungskriterien des E.F.Q.M.-Systems.

Die Subkriterien

Zu allen neun Kriterien gibt es Unterpunkte, sogenannte Subkriterien. Es sind zwischen zwei und acht pro Kriterium. Sie bezeichnen im Detail, was bei Total Quality beachtet werden sollte.

Die Spezifikationen

Wir haben festgestellt, daß die Beurteilungszuverlässigkeit bei der Allgemeinheit der vorhandenen Subkriterien wissenschaftlichen Standards nicht genügt. Deshalb haben wir für unsere Applikationen eine Spezifikation hinzugefügt. Innerhalb der Spezifikationen gibt es Standards. Diese sind in fünf Reifestadien angelegt. Ich befinde mich mit meinem Betrieb z.B. in der Kundenzufriedenheit im Reifestadium 3. Dann sehe ich, was zu tun wäre, um die Stadien 4 oder 5 zu erreichen.

So entsteht ein klares Profil vom Betrieb. In einigen Gebieten befindet er sich im 5. Stadium und somit auf dem höchsten Niveau. Bei anderen erst im 2., 3. oder 4. Reifestadium. Die Beteiligten sehen klar, wo Maßnahmen nötig wären.

Die Anwendung des europäischen TQM-Modells

Selbstbeurteilung

Mit dem europäischen TQM-Modell evaluiert der Betrieb oder die Abteilung den eigenen Qualitätsstand. Man beurteilt sich selbst. Dies nennt man 'Self-Assessment'.

Assessment heißt wörtlich übersetzt Beurteilung oder Bewertung oder Evaluation.

Beurteilung durch Externe

In der Regel läßt sich der Betrieb auch durch externe Bewerter beurteilen. Man nennt diesen Vorgang 'Externes Assessment'.

Die Personen, die dieses Assessment durchführen, sind speziell ausgebildete Assessoren.

Qualitätsverbesserung

Dann werden Maßnahmen ergriffen, um die Schwächen zu beheben. Nach ein bis zwei Jahren wird die Evaluation wiederholt.

Der Name E.F.Q.M.

Historischer Hintergrund

E.F.Q.M. ist das Pendant zum amerikanischen Baldrige-System. Die USA haben das Baldrige-System 1988 eingeführt – damals als Reaktion auf die Übermacht der japanischen Importgüter in Sachen Qualität, die amerikanische Produkte verdrängten.

Während in den USA der Kongreß den Wettbewerb etablierte, lag in Europa die Initiative auf seiten von 14 Unternehmen, u.a. von Bosch, Ciba, Dassault, FIAT, KLM, Nestlé, Philips, Renault, Sulzer und Volkswagen. Sie haben 1988 die European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) gegründet. Die Präsidenten von Philips und Sulzer waren bei der Gründung besonders treibende Kräfte.

Der Preis

E.F.Q.M. ist ein Schema, mit dem man an Betriebe herangehen kann:

a) einerseits durch interne Evaluation (Assessment) und durch Verbesserung
>> sogenanntes Self Assessment.

b) andererseits durch externe Experten, die den Betrieb durchleuchten
>> sogenanntes Externes oder Third Party Assessment. Unternehmen suchen dieses Assessment vor allem, wenn sie an dem Wettbewerb der E.F.Q.M. teilnehmen wollen. Die E.F.Q.M. vergibt nämlich wie die amerikanische Baldridge-Organisation einen Preis: den European Quality Award (EQA). Im ersten Jahr (1992) ging der Preis an Rank Xerox, 1993 an Miliken, einen internationalen Textilproduzenten. Er besitzt einen offiziellen Charakter, in dem ihn etwa der Präsident der Europäischen Kommission verleiht.

Stellenwert

E.F.Q.M. deckt den gesamten Qualitätsbereich recht umfassend ab. Es ist nicht so bekannt wie ISO 9000. Bisher wurde es vor allem von Unternehmen eingesetzt, die eine lange Tradition in Qualitätsentwicklung haben. Dazu gehören auch zahlreiche Firmen, die vor Jahren ISO 9000 eingeführt haben und nun weitergehen.

Die große Bedeutung liegt in der Möglichkeit, das Instrument intern einzusetzen. Die Frey Akademie hat aufgrund der Erfahrungen mit E.F.Q.M. ein Vorgehen in acht Schritten entwickelt. Dabei ist es wichtig, die Kriterien auf die jeweilige Branche hin zu konkretisieren. Die Basisversion ist recht allgemein gehalten und erlaubt bei direkter Anwendung keine sehr zuverlässige Beurteilung. Erst bei der Konkretisierung wird das Instrument griffig.

E.F.Q.M. ist keine Methodik und kein System, um Qualität und Leistung zu verbessern. Mit E.F.Q.M. kann man den Qualitätsstand feststellen. Die Verbesserung verlangt gesonderte Strategien und Maßnahmen.

Literatur

Ulrich, H./Probst, G. J. B.:

Anleitung zum ganzheitlichen Denken und Handeln. Bern, 3. Aufl. 1991 (Haupt).

The European Foundation for Quality Management:

1992-1993. Ein Jahr des Überganges. 1993 (E.F.Q.M.).

The European Foundation for Quality Management:

Self-Assessment 1996. Guidelines. Bruxelles 1995 (E.F.Q.M.).

The European Foundation for Quality Management:

Self-Assessment 1996. Guidelines for public sector: education. Bruxelles 1995 (E.F.Q.M.).

Die 2Q-Methode

Hauptautoren: Martin Osusky, Jakob Limacher, Roland Mangold

Worum geht es?

- 2Q ist ein Managementsystem.
- 2Q entwickelt und sichert Qualität und zugleich Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (fachliche Kompetenz, z.T. Gesundheit, Persönlichkeit). Deshalb der Name 2Q.
- 2Q aktiviert sämtliche Mitarbeiter/-innen.
- 2Q ist zu 70 % Selbstführung und zu 30 % Führung durch Vorgesetzte.
- 2Q beruht zu 2/3 auf wissenschaftlichen Erkenntnissen.
Auf dieser Basis kann 2Q eine positive Wirkung garantieren.

Grundlagen: wissenschaftliche Erkenntnisse

Prof. Dr. K. Frey hat das System zwischen 1990 und 1993 entwickelt. Dieser direkten Entwicklungsarbeit gingen zwanzig Jahre Forschungs- und praktische Managementtätigkeit voraus. 1992 wurde das System zum ersten Mal eingesetzt und wird seither von zahlreichen Betrieben praktiziert.

2Q beruht auf über 100 Untersuchungen. In diesen Untersuchungen hat man erforscht, welche Faktoren gegeben sein müssen, damit Personen im Berufsleben qualitativ und quantitativ gut arbeiten. In diesen Untersuchungen geht man in der Regel experimentell vor. Einige hundert Mitarbeiter/-innen teilt man in zwei Gruppen. Die einen organisieren die Arbeit nach Anleitung in einer bestimmten Art und Weise. Bei den anderen beläßt man es beim alten. Die erste Gruppe nennen die Forscher Experimentalgruppe, die andere Kontrollgruppe. Dann messen die Forscher das Arbeitsergebnis. Wenn nun in vielen Untersuchungen immer das gleiche Resultat herauskommt, dann kann man feststellen: „Dieser Faktor ist offensichtlich dafür verantwortlich, daß die Menschen gut arbeiten.“ Wir können dann sagen: „Wenn jemand diesen Faktor einsetzt, dann tritt die gleiche Wirkung ein, sofern alles übrige im Betrieb normal verläuft.“

2Q benutzt derartige Erkenntnisse aus Untersuchungen und ist international das erste Qualitätssystem, das eine positive Wirkung garantieren kann.

2Q verbessert die Arbeit jeder einzelnen Mitarbeiterin/jedes Mitarbeiters

2Q geht auf die Ebene der einzelnen Mitarbeiter/-innen. Jede Person hat ihren eigenen Qualitätsrahmen bzw. -standard; dort, wo es erforderlich ist, auch Normvorgaben. Dann erhalten die Mitarbeiter von 2Q Hilfsmittel, um ihre Arbeit im Kontext der Qualitätsrahmen zu organisieren und die Ziele zu erreichen.

Die zentralen Qualitätskategorien bei 2Q sind die menschlichen Tätigkeiten. Verbessert wird die Arbeitsleistung der einzelnen Person oder der Kleingruppen mit ihrer unmittelbaren Umgebung. Dabei ist unerheblich, ob die Arbeiten allein oder im Team erfolgen. Selbst wenn sie im Team ablaufen, muß

jede einzelne Person aktiv sein. Und auf diese Aktivierung jeder einzelnen Person zielt 2Q.

2Q ist das Verfahren, um die obersten Strategien auf allen Ebenen und überall im Unternehmen umzusetzen. In angelsächsischer Terminologie würde man von Empowerment-Instrument sprechen.

Überdies bewirkt 2Q eine längerfristige bessere gesundheitliche und persönliche Entwicklung der Personen, und damit auch eine bessere Arbeitsfähigkeit.

Zum besseren Verständnis sei der Schwerpunkt der anderen Qualitätssysteme benannt: ISO 9000 befaßt sich primär mit den Organisations- und Prozeßstrukturen; TQM nach Ishikawa mit der Optimierung von Produktionsprozessen durch Ausmerzungen von Fehlern mit Hilfe von sieben Werkzeugen; ähnlich ist TQM nach Juran angelegt. E.F.Q.M. ist ein Satz von Gesichtspunkten, mit dem man viele Bereiche eines Betriebes durch die Beteiligten im Betrieb und durch externe Evaluatoren beurteilt. 2Q ist ein Verfahren, mit dem alle Personen in einer Organisation aktiviert werden, um zum größten Teil in Selbstführung die Leistungen zu verbessern und sich persönlich weiterzuentwickeln.

Die Einführung

Wer 2Q einführt, benötigt ca. ein halbes Jahr. In dieser Zeit werden die verschiedenen Elemente des Systems zusammen mit der Leitung und den Mitarbeitern entwickelt. Diese Einführung ist nicht rein technischer Art. Vielmehr entsteht in dieser Zeit ein anderes Qualitätsbewußtsein innerhalb des Betriebes.

Die Einführung folgt einem Projektmanagement, dem sogenannten 13-Punkte-Programm.

Grenzen von 2Q

2Q ist überall fruchtbar, wo die Personen gestaltbare Arbeit verrichten – genauer, wo man eine Arbeit besser oder schlechter machen kann. Das trifft wohl auf 90 % der beruflichen Tätigkeiten zu.

Wo jedoch nur Routine anfällt, wie z.B. an einem Fließband, wo unter Umständen lediglich drei Handgriffe nötig sind, ist 2Q unangebracht. 2Q bringt auch nichts innerhalb von vollautomatisierten Maschinenprozessen, bei denen die Produktequalität eine Frage von computerbasierter Steuerungs-, Regelungs- und Sensortechnik ist. Hier sind andere Instrumente der Produktivitäts- und Qualitätssteigerung gefragt.

Das Urteil der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Die Grundlage der folgenden Praxisberichte kann man in Stichworten folgendermaßen umschreiben: Eine externe, unabhängige Evaluatorin hat in acht Betrieben 266 zufällig ausgewählte Personen befragt. Diese konnten persönliche Kommentare abgeben und hatten auf einer Fünferskala die Wir-

kung von 2Q aufgrund ihrer Praxis einzuschätzen. Die folgenden Prozentzahlen geben an, wieviel Prozent der Mitarbeiter/-innen die Wirkungen hoch oder sehr hoch einstufen.

Steigerung der beruflichen Leistungsfähigkeit 75 %

„Das Verfahren hat mich bei der Bewältigung der konkreten beruflichen Aufgaben unterstützt und gefördert.“

Persönliche Entwicklung 85 %

„Das Verfahren hat mich persönlich weitergebracht.“

Selbstführung und Autonomie (process ownership) 90 %

90 % haben mit Hilfe von 2Q die konkreten Arbeitsverbesserungen selber gewählt und vorgeschlagen.

Verbesserungspotentiale nutzen 85 %

85 % der Personen haben mit der 2Q-Methode Gebiete gewählt, wo sie sich verbessern müssen.

Innovation und Risikobereitschaft 85 %

85 % haben bei 2Q Gebiete gewählt, wo sie ihre Arbeitsweise verändern müssen.

Verhältnis zu den Vorgesetzten 80 %

Mitarbeiter und Vorgesetzte reden mehr miteinander. Zudem: 80 % der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter finden die 2Q-Gespräche über ihre Arbeit angenehm und produktiv. 10 % empfinden sie als mühsam und unangenehm.

Betriebsklima

Nach der Einführung von 2Q hat sich das Betriebsklima leicht verbessert (in sieben Betrieben gemessen).

Kooperation

Nach der Einführung von 2Q hat sich die Kooperation im Betrieb verbessert, in sieben Betrieben gemessen. Gefragt wurde nach der Intensität der Zusammenarbeit vor der Zeit mit 2Q und nach Einführung von 2Q. Gefragt war nur: gleich, schlechter, besser.

Literatur

Limacher, J.:

Die 2Q-Methode als Grundlage für ein Qualitätsmanagementsystem in Bildungseinrichtungen – Resultate einer empirischen Untersuchung mit Auswirkungen auf die Praxis. In: Bildung und Erziehung. 47 (1996) Heft 2.

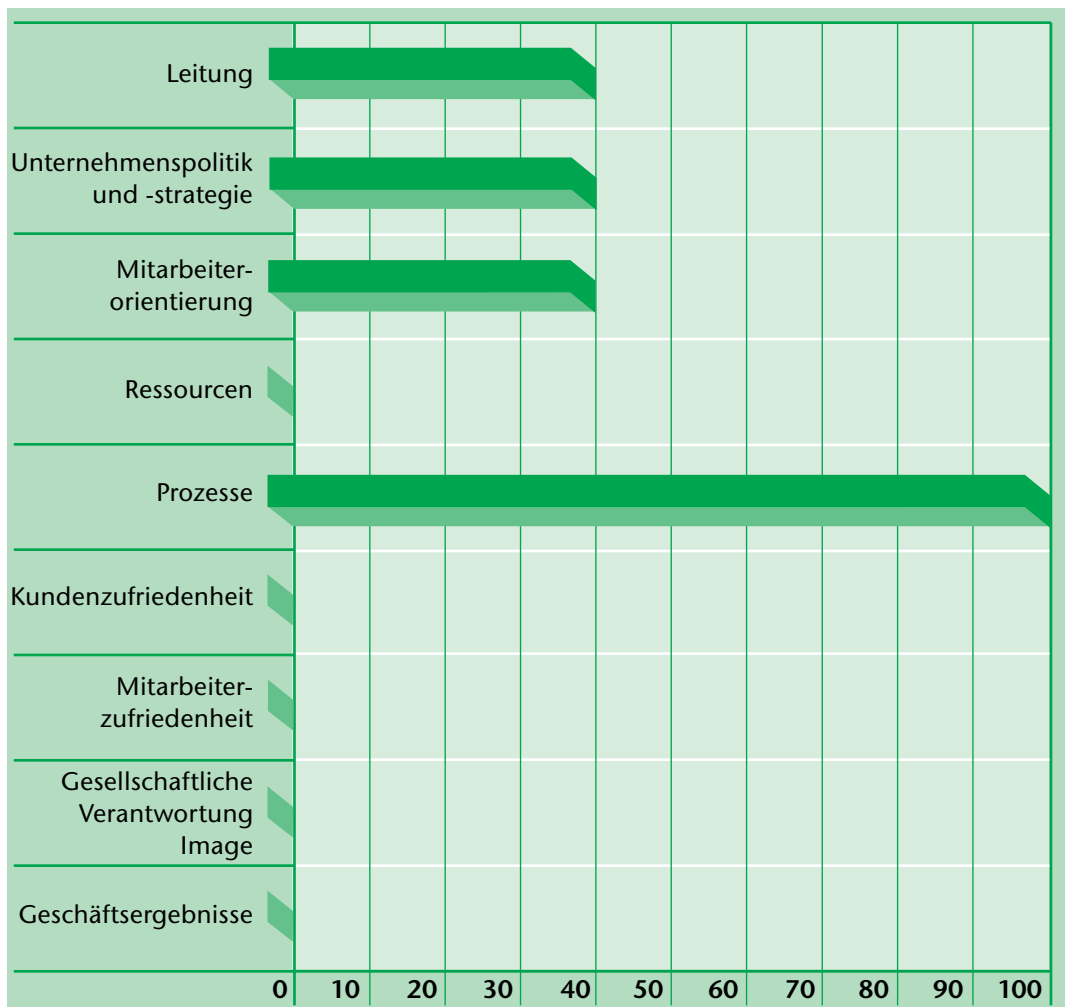
Limacher, J.:

Qualitätsmanagement als strategische Führung: Die 2Q-Methode. In: io-Management. 64 (1995) 7/8, 44-47.

Vergleich ISO 9000 und E.F.Q.M.

Das folgende Schema zeigt, wieviel ISO 9000 und wieviel E.F.Q.M. abdecken. Die Säulen besagen: wenn ISO 9000 voll erfüllt ist, sind die entsprechenden Prozentanteile von E.F.Q.M. erreicht. Umgangssprachlich: E.F.Q.M. ist wesentlich umfassender.

ERFÜLLUNGSGRAD DER E.F.Q.M.-KRITERIEN DURCH ISO 9000



■ ISO 9000/EN2 9000

100 % = E.F.Q.M. voll erfüllt, Säulen = ISO 9000

Zink, K.J.: Total Quality als europäische Herausforderung.
 In: Zink, K.J. (Hrsg.): Business Excellence durch TQM.
 München 1994, 1-29, 16 (Hanser).

Eine Forschungsgruppe von ATAG, Ernst & Young, kam unabhängig davon aufgrund von internationalen Daten zu einem ähnlichen Resultat: Niederhäuser, Häfelfinger (1992). Beide Resultate gelten für Produktionsbetriebe. Wie die Verhältnisse aussehen, wenn man ISO 9000 auf Unterricht anwendet, müßte noch untersucht werden. Es gibt ernsthafte Meinungen – noch nicht Untersuchungen –, die behaupten: „Der konkrete Unterricht im Seminar oder Kurs ist zu 90 % durch die Trainer/-innen oder Seminarleiter und die Lernenden bestimmt, so daß die 20 Kapitel von ISO 9000 nicht einmal 10 % erfassen.“ Dies betrachte ich als extreme Position. Um diese Behauptung zu prüfen, müßte man Untersuchungen ansetzen.

Empfehlung für die Jugend- und Erwachsenenbildung

Hauptautor: Karl Frey

Die Basis für die folgende Empfehlung ist zweifach. Zum einen hat der Autor mit allen Systemen in der Erwachsenenbildung in mehreren Ländern gearbeitet. Zum anderen hat er sich mit den Systemen wissenschaftlich beschäftigt, deren Grundlagen und Wirkungen studiert sowie die internationalen Systemvergleiche ausgewertet.

(1) Grundsätzlicher Bedarf wegen Produktivitätsverlust von 20 %

Wer arbeitet wie bisher, verliert ständig ca. 20 %.

Genauer: Wer im Bildungsbereich kein Qualitätssystem anwendet und vor allem nicht die heutigen wissenschaftlichen Kenntnisse über optimale Unterrichtsmethoden einsetzt, verliert im Mittel rund 20 %.

Konkret: Wer eine Million umsetzt oder eine Million an Zuschüssen erhält, setzt davon 200.000,- DM in den Sand. Das ist die Größenordnung an Qualitätsverlust, den wir heute aufgrund der vorhandenen empirischen Untersuchungen annehmen müssen, und zwar ohne Sekundär- und Opportunitätskosten (Beispiel: Es bildet sich jemand nicht mehr fort oder bricht die Weiterbildung ab, weil der Kurs demotivierend war) (Frey, 1996; Campanella, 1990).

Es ist unrealistisch, die 20 % Verluste durch Null-Fehlerprogramme auf Null-Prozent-Verlust senken zu wollen. Aber eine Qualitäts- und Effizienzsteigerung um 10 % ist möglich. Um dies zu erreichen, wären 1 % bis 4 % des Umsatzes zu veranschlagen.

Es gibt eine führende internationale Unternehmung in der beruflichen Erwachsenenbildung, die wesentlich weitergeht. Sie gibt 12 % des Umsatzes für die Qualitätsentwicklung und -sicherung aus. Sie verdiente dadurch Geld und wurde von einem internationalen Konzern gekauft.

(2) Entscheidung für ein System

Sie sollten sich für ein System entscheiden. Es empfiehlt sich nicht, selber etwas zu entwerfen. Hinter den vorhandenen Systemen stehen viele Jahre Entwicklungsarbeit mit vielen Millionen an Investitionen. Von Vereinigungen oder einzelnen Institutionen entwickelte Verfahren erreichen in aller Regel nicht das Niveau des vorhandenen internationalen Angebotes.

(3) Kein System ist besser

Man kann nicht sagen: „Das eine System ist besser als das andere.“ Jedes System hat eine besondere Funktion und Struktur. Deshalb lautet die Frage bei der Entscheidung:

- a) „Was braucht unsere Institution/unsere Unternehmen, unser Verband oder der (finanzierende) Träger?
- b) Wie sehen die Ziele, die Kultur und die Voraussetzungen des Unternehmens oder des Betriebes aus? Welches System paßt folglich am besten auf diese Gegebenheiten?“

(4) Besondere Struktur der Erwachsenenbildung

Die Erwachsenenbildung besitzt eine besondere Struktur. Dieser muß man Rechnung tragen.

- a) Das Eigentliche und Wesentliche der Erwachsenenbildung geschieht im Seminar, in der Erfahrungsgruppe, auf der Exkursion, im Studium, im Training, im Kurs – kurz im Unterricht.

- b) Der Hauptanteil dieses Unterrichts wird durch Personen bestritten, die nicht hauptamtlich in der betreffenden Einrichtung der Erwachsenenbildung tätig, sondern teilzeitbeschäftigt sind. Beides hat Konsequenzen für die Wahl des Systems.
- (5) **Die Leistungen und Voraussetzungen der Systeme in Kürzestform**

2Q

2Q ist das Verfahren, das

- a) die Arbeitsleistung und Produktivität von Individuen und kleinen Gruppen erhöht (= erstes Q) und das
- b) alle Personen des Betriebes beruflich und persönlich weiterbringt, d.h. weiterqualifiziert (= zweites Q).

Als Nebenwirkung senkt 2Q bei repetitiven Tätigkeiten wie im Lehrerberuf die Häufigkeit bzw. Intensität von Burnout-Syndromen und Demotivation. Im übrigen ist es international das erste Verfahren, das aufgrund und im Rahmen seiner wissenschaftlichen Grundlagen eine positive Wirkung garantieren kann. Es ist zu 70 % Selbstführung und zu 30 % Führung durch die Vorgesetzten. Dadurch paßt es gut zur pädagogischen Grundleistung in der Erwachsenenbildung, die ja auf Autonomie und Entwicklung der Kursteilnehmer/-innen zielt. 2Q aktiviert sämtliche Mitarbeiter und hat eine sehr hohe Akzeptanz.

Nachteil und Grenzen: 2Q ist nur einsetzbar, wo Beschäftigte oder ehrenamtlich Tätige regelmäßig im selben Betrieb arbeiten. Nach unseren Erfahrungen sind dies wöchentlich etwa 6 Stunden oder jährlich ca. 2 Monate im selben Betrieb, womit eine gewisse Identifikation mit der Aufgabe entsteht und sich der Aufwand überhaupt lohnt. Ferner setzt 2Q eine minimale Kommunikationskultur im Betrieb und die Bereitschaft der Leitung zur Führung voraus. Praktisch: Wo jemand einfach Referenten bittet, Vorträge oder Kurse zu halten, und man froh ist, daß die Referenten überhaupt kommen, ist mit keinem der Systeme etwas und vor allem mit 2Q nichts zu erreichen. 2Q bietet nur auf Wunsch ein Zertifikat an.

Empfehlung/Indikation: Wer die Arbeit der einzelnen und der Teams verbessern will, ist mit 2Q am besten bedient. Aufgrund der vorliegenden Daten ist 2Q das effizienteste Verfahren, um die Leistungen zu verbessern.

2Q ist nicht das Verfahren, um die internen Arbeitsabläufe zu ordnen, aufzuschreiben und kontrollieren zu lassen. Dafür eignet sich z.B. ISO 9000 besser. Es ist auch nicht das Verfahren, um den gesamten Qualitätsstand des Betriebes oder der Einrichtung festzustellen, um dann Verbesserungen vorzunehmen. Hierfür eignet sich z.B. das europäische Qualitätssystem E.F.Q.M. besser.

ISO 9000

ISO 9000 ist das Verfahren, mit dem die betrieblichen Abläufe festgelegt, aufgeschrieben und im sogenannten Audit kontrolliert werden. ISO 9000 ist eine Vorschriftensammlung der Normenorganisationen wie z.B. der DIN. In der transparenteren, optimalisierten Organisation und Zuständigkeitenregelung liegt der Hauptwert von ISO 9000. Industriebetriebe berichten von 5-8 % Einsparungen, indem z.B. Einkauf oder Lagerhaltung besser abgestimmt werden. Im Unterricht ist diese

Einsparung mit den ISO-Normen nicht erreichbar.

Oft wird die externe Kontrolle als wertvoll angesehen. Wer ein Zertifikat anstrebt oder behalten will, wird von den Prüffirmen (Zertifizierern) alle 6 Monate, mindestens jedoch alle 12 Monate 1-3 Tage geprüft. Das ISO-Zertifikat besitzt einen hohen Bekanntheitsgrad. Zur Zeit haben in den deutschsprachigen Ländern 0,5-0,8 % aller Betriebe ein ISO-Zertifikat (Statistik in European Quality, Heft 2 1996.).

Nachteil und Grenzen: ISO 9000 ist von Kommissionen erarbeitet und ausschließlich für die industrielle und handwerkliche Produktion geschrieben worden. Auch eine Erwachsenenbildungseinrichtung bekommt das gleiche Zertifikat wie ein Rolltreppenhersteller, nämlich ISO 9001. 9004 gibt nur eine Lesehilfe, wie man die Vorschriften zur industriellen Lagerhaltung oder zu den Meßgeräten im Prüflabor oder zum Ablegen der Konstruktionszeichnungen aus dem Zeichenbüro in einem Dienstleistungsbetrieb umdeuten könnte.

Das Zertifikat ist kein Ausweis für die Güte (Qualität) der Einrichtung oder der Erwachsenenbildung. Es besagt, daß die Einrichtung das ISO-System korrekt unterhält (sogenanntes Systemzertifikat).

Empfehlung/Indikation: Wo die betrieblichen Abläufe und Zuständigkeiten nicht gut geregelt sind, empfiehlt sich ISO 9000. Eine weitere Indikation ist die Kontrolle. Wer alle 6 bis 12 Monate eine externe Kontrolle der Einhaltung des Systems als günstig erachtet, sollte für ISO 9000 optieren. Ferner: Wer primär ein Zertifikat haben will, sollte ebenfalls diesen Weg gehen.

E.F.Q.M.

E.F.Q.M. ist das europäische Modell für das Total Quality Management. Mit ihm kann ein Betrieb den eigenen Qualitätsstand einschätzen (Self-Assessment). Dabei werden die Leitung und die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligt. Es entstehen wertvolle Teamprozesse. Man erhält ein Qualitätsprofil mit Stärken und Schwächen. Nebenbei entsteht ein Leistungsausweis für Träger, Zuwendungsgeber oder Aufsichtsinstanzen. E.F.Q.M. ist das System, das mit seinen Kriterien Betriebe oder Verwaltungen am umfassendsten abdeckt (ca. 50 % bis 60 % umfassender als ISO 9000, Zink, 1992 und 1994).

Nachteil und Grenzen: Die Bildungsversion von der E.F.Q.M.-Zentrale in Brüssel ist zu abstrakt und allgemein. Für die Praxis braucht man eine Branchenversion (Third level specification). Das heißt, man muß die Subkriterien von E.F.Q.M. fachlich und in der Griffbarkeit konkretisieren. Die Investition für eine Branchenversion beträgt etwa eine halbe Million DM. Inzwischen hat der Autor in einer internationalen Zusammenarbeit eine solche Version für die Erwachsenenbildung entwickelt, die man für eine Lizenzgebühr mit Begleitung erwerben kann. Die Anwendung ist einfach, wenn man einmal die Branchenversion besitzt. Eine Begleitung ist auch hier erforderlich.

In der Anwendung gibt es Grenzen. Personen, die pro Woche nur ein oder zwei Stunden unterrichten oder Zugehpersonen, z.B. für die Reinigung, sind mit E.F.Q.M. genau so schwierig oder nicht zu erfassen wie mit 2Q. Machbar ist es bei E.F.Q.M. schon, jedoch kostspielig ohne eine Gewähr auf Nutzen.

Das System führt nur zu einem Qualitätsprofil. Ob Sie etwas verbessern und wie, ist völlig offen. Das System liefert keine Instrumente.

Empfehlung/Indikation: Das System eignet sich sehr gut für den Einstieg und für die Selbst-Durchleuchtung (Self-Assessment). Wenn Sie viele Personen und vor allem auch die Leitung einbeziehen wollen, ist es hilfreich. Das System ist sehr gut, wenn ein Verband einen gemeinsamen minimalen Standard mit Profilierungsmöglichkeiten für die einzelnen Institutionen anstrebt; ferner, wenn Sie einen Leistungsausweis nach außen benötigen, der nachvollziehbar ist und auch die tatsächliche Qualität des Betriebes bestätigt. Im Gegensatz dazu besagt ISO 9000 nur, daß Sie das ISO-System unterhalten.

FAZIT

Als Fazit empfehle ich unter Normalbedingungen, etwa bei Volkshochschulen, Einrichtungen von Verbänden oder Kirchen, E.F.Q.M. Aus Kostengründen sollte E.F.Q.M. gruppenweise durchgeführt werden. Praktische Beispiele von der Frey Akademie liegen vor. Später können Sie zu 2Q übergehen.

Besonders engagierte und leistungs- sowie kommunikationsorientierte Betriebe können direkt mit 2Q beginnen, um die Qualität und Effizienz noch weiter zu steigern.

Wenn Ihnen vor allem die Ablauforganisationen am Herzen liegen und Sie primär ein Zertifikat suchen, empfiehlt sich ISO 9000.

Allgemeine Literatur zu Qualitätssystemen

Bläsing, J.P.:

Persönliche Mitteilung im SAQ-Seminar über TQM im Januar 1994 in Sarnen.

Bläsing, J.P.:

Total Quality Management: Qualitätsbewußte Unternehmensführung. Ulm 1994, 6. Aufl. (Steinbeis-Transferzentrum).

Bläsing, J.P.:

Total Quality Management: Malcolm Baldrige National Quality Award. Ulm 1992 (Steinbeis-Transferzentrum Qualität).

Brassard, M.:

Der Memory Jogger™: Dem Gedächtnis auf die Sprünge helfen. Anleitung und Werkzeuge für kontinuierliche Qualitäts- und Produktivitätssteigerungen. Methuen 1987 (GOAL/QPC).

Campanella, J.:

Principles of quality costs. Milwaukee 1990, 2nd edition (ASQC).

Deming, W. E.:

Out of the Crisis. Cambridge 1986 (Cambridge University Press).

Dixon, G./Swiler, J. (Eds.):

Total quality handbook: The executive guide to the new way of doing business. Minneapolis 1990 (Lakewood).

- Feigenbaum, A.V.:
Total quality control. Singapur 1991, Third Ed. (McGraw-Hill).
- Frey, K.:
Qualitätskostenschätzungen und systemische Maßnahmen für Qualität und Produktivität von Bildungsorganisationen. In: Bildung und Erziehung. 47 (1996) Heft 2.
- Ishikawa, K.:
What is total quality control? The Japanese Way. Englewood Cliffs 1985 (Prentice-Hall).
- Juran Institute:
16 Reprints. TPOK Publications on Quality. Castellamonte 1994 (Italien).
- Juran, J.M.:
Der neue Juran: Qualität von Anfang an. Landsberg/Lech 1993 (Verlag Moderne Industrie).
- Juran, J.M.:
Managerial breakthrough: The classic book on improving management performance. New York 1995, 2nd edition (McGraw-Hill).
- Kamiske, G.F. (Hrsg.):
Die Hohe Schule des Total Quality Management. Berlin 1994 (Springer).
- Kamiske, G.F./Brauer, J.-P.:
Qualitätsmanagement von A bis Z. München 1993 (Verlag Carl Hanser).
- Limacher, J.:
Die 2Q-Methode als Grundlage für ein Qualitätsmanagementsystem in Bildungseinrichtungen – Resultate einer empirischen Untersuchung mit Auswirkungen auf die Praxis. In: Bildung und Erziehung. 47 (1996) Heft 2.
- Limacher, J.:
Qualitätsmanagement als strategische Führung: Die 2Q-Methode. In: io-Management. 64 (1995) 7/8, 44-47.
- McCloskey, L. A./Collett, D. N.:
TQM: a basic text. A primer guide to quality management. Methuen 1993 (GOAL/QPC).
- Murphy, K.R./Saal, F.E. (Eds.):
Psychology in organizations. Hillsdale 1990 (Lawrence Erlbaum).
- Niederhäuser, P./Häfelinger, K.:
Total Quality Management. In: SAQ-Bulletin. 5 (1992) 11-14.
- Schaaf, D./Kaeter, M.:
Pursuing total quality: 101 logical ways to improve quality for your customers. Minneapolis 1992 (Lakewood).
- Schildknecht, R.:
Total Quality Management: Konzeption und state of the art. Frankfurt 1992 (Campus).
- Seghezzi, H.D.:
Qualitätsstrategien. München 1993, Hanser Verlag.
- Stephens, K.S.:
ISO 9000 and total quality. In: Quality management journal. 2 (1994) 57-71.
- The European Foundation for Quality Management:
1992-1993. Ein Jahr des Überganges. 1993 (E.F.Q.M.).
- The European Foundation for Quality Management:
Self-Assessment 1996. Guidelines. Bruxelles 1995 (E.F.Q.M.).
- The European Foundation for Quality Management:
Self-Assessment 1996. Guidelines for public sector: education. Bruxelles 1995 (E.F.Q.M.).
- Weinburgh, M.:
Gender differences in science attitudes toward science: a meta-analysis of the literature from 1970 to 1991. In: Journal of research in science teaching. 32 (1995) 387-398.

- Wilkinson, A./Redman, T./Snape, E.:
Quality and the manager – an IM research report. Northants 1993 (The Institute of Management).
- Zeithaml, V.A./Parasuraman, A./Berry, L.L.:
Qualitätsservice. Frankfurt 1992 (Campus).
- Zink, K.J. (Hrsg.):
Quality Circles 2: Fallbeispiele, Erfahrungen, Perspektiven. München 1986 (Hanser).
- Zink, K.J./Hauer, R./Schmidt, A.:
Quality Assessment, Teil 2. In: QZ-Qualität und Zuverlässigkeit. 37 (1992), 655; zitiert in: Zink, K. J. (Hrsg.): Business Excellence durch TQM. München 1994, 1-29 (Hanser).

Zu den Autoren

Dr. Karl Frey ist ord. Professor am Institut für Verhaltenswissenschaft, ETH Zürich, und Gründer der Frey-Akademien.

Anschrift: Prof. Dr. Karl Frey

CH-8092 Zürich
Tel.: 00 41-1-6 32 40 44
Fax: 00 41-1-6 32 12 19

Frey Akademie

Weinbergstr. 72
CH-8006 Zürich
Tel.: 00 41-1-3 68 71 71
Fax: 00 41-1-3 68 71 00

*Andreas Hobi, lic. oec. publ.,
Dr. Gabriel Kaufmann,
Jakob Limacher, Dipl.-Ing. ETH, lic. oec. publ. (Geschäftsführer),
Dr. Martin Osuska
sind Mitarbeiter der Frey Akademie in Zürich/Schweiz*

*Roland Mangold, Ing. Dipl.-Kfm.,
ist Geschäftsführer der Frey Akademie in Dornbirn/Österreich*

Qualität und Zertifizierung in der Weiterbildung – Zum Stand der aktuellen Diskussion

Rudolf Epping

Warum ist das Thema Qualitätssicherung so wichtig geworden?

Das Thema Qualität und Qualitätssicherung hat derzeit Konjunktur wie kaum ein anderes in der Weiterbildung. Damit ein Thema bzw. ein Begriff eine solche Karriere machen kann, müssen – so glaube ich – zwei Faktoren zusammenkommen:

- a) eine neue Erkenntnis, neue Sichtweise oder ein neues Verfahren, also irgend etwas, was eine neuartige Lösung eines Problems verspricht;
- b) eine Problemsituation, also ein aufnahmebereites Feld für die neue Sichtweise bzw. die neue Lösung.

Beides ist beim Thema Qualität gegeben.

Für die aktuelle Bedeutsamkeit des Themas lassen sich vier Gründe angeben:

1. Internationale und langfristige Tendenz: Die Kunden werden bezüglich der Produkte und der Dienstleistungen immer anspruchsvoller.

Das gilt auch für Teilnehmerinnen und Teilnehmer: Die Weiterbildungsangebote stehen in Konkurrenz zu vielen anderen attraktiven Möglichkeiten, Freizeit und Lernzeit zu nutzen.

Dieser Tendenz wird durch das Prinzip der Kundenorientierung entsprochen, das bei den QS-Systemen eine große Rolle spielt und worauf ich später noch einmal zu sprechen komme.

Zu Kunden mit erhöhten Anforderungen gehören auch die Auftraggeber, also die Geldgeber von Weiterbildung.

2. Positive Erfahrungen mit QS in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen:

QM-Systeme haben sich als effektiv bei der Fehlervermeidung erwiesen. Dadurch wurden große Kosteneinsparungen möglich, die ihrerseits wirtschaftliche Erfolge nach sich zogen.

Traditionell gibt es in Betrieben eine Qualitätskontrolle mit dem Ziel, fehlerhafte Produkte auszusondern.

QM-Systeme dienen hingegen der systematischen Fehlervermeidung, und je früher ein Fehler entdeckt und beseitigt wird, desto geringer sind die Verluste.

Veranlaßt durch die zunehmende Bedeutung des Kundendienstes wurden die QM-Systeme auf den Dienstleistungsbereich übertragen. Von dort erfolgte die Übertragung auf die betriebliche und die berufliche Bildung.

Steht nun die Übertragung auf die Weiterbildung insgesamt bevor?

3. Die Finanzkrise der öffentlichen Hand

Die Finanzkrise verstärkt den Druck auf die WB-Einrichtungen. Wenn die Mittel knapper werden, wird versucht, die knappen Gelder auf das Wesentliche und Wirksame zu begrenzen. Damit wachsen der Wunsch nach Transparenz und das Bedürfnis nach Sicherheit, ob und inwieweit man den Leistungsversprechungen glauben kann. QM-Systeme versuchen genau diesem Sicherheitsbedürfnis nachzukommen.

4. Bildungspolitische Offensive gegen staatliche Regelungen in der beruflichen Weiterbildung

Seitdem die Marktwirtschaft über die Planwirtschaft „gesiegt“ hat, wird der Markt als das effektivste Steuerungsinstrument angesehen, ohne daß beachtet wird, was eigentlich gesteuert werden soll. Ob das, was sich bei der Produktion von Autos als sehr effektiv erwiesen hat, auch für die Organisation des Bildungssystems gut ist – diese Frage wird gar nicht mehr gestellt. Dies entspricht der Tendenz zur Ökonomisierung aller Lebensbereiche, die unmittelbar mit dem Zurückdrängen und dem Verlust von nichtökonomischen Werten und Zielen – wie beispielsweise Solidarität und Gemeinwohlorientierung – verbunden ist.

Die Bemühungen, möglichst viele Lebensbereiche zu ökonomisieren, gehen einher mit einer generalisierten Kritik am Staat und seinen Aktivitäten, die nur als bürokratisch und obrigkeitstaatlich wahrgenommen werden. Man kann regelrecht von einer Staatsverdrossenheit sprechen, die vielleicht gar nicht so sehr bei der „heutigen Jugend“, sondern mehr noch in den Büroretagen wirtschaftlicher Interessenverbände anzutreffen ist. Ein deutliches Beispiel hierfür findet sich in der Einleitung von Feuchthofen und Severing in dem Sammelband „Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung“, der von eben diesen beiden herausgegeben ist.

Bildung vollzieht sich zwar immer unter ökonomischen Rahmenbedingungen, aber damit ist Bildung noch kein ökonomisches Gut. Ökonomisch gesehen sind Bildungsausgaben Investitionen in die Infrastruktur; d.h.: Wir dürfen mit ökonomischen Impulsen rechnen, können aber keine Rentabilitätsberechnung in Mark und Pfennig vorlegen. (Das ist übrigens im Straßenbau nicht anders.)

Bildung ist eher ein politisches Gut, damit vergleichbar einem gesellschaftlichen Ziel wie Gerechtigkeit. Auch Gerechtigkeit – durchaus verstanden im juristischen Sinn – wird unter ökonomischen Rahmenbedingungen realisiert und stößt immer wieder an ökonomische Grenzen, ohne daß wir sie gleich zu einem ökonomischen Gut erklären, das zu Marktpreisen handelbar sein soll.

Diese bildungspolitische Seite der Debatte über QS sollten wir im Auge behalten, uns dadurch aber nicht den Blick auf die Chancen trüben lassen, die in dieser Debatte für eine Verbesserung der Weiterbildung stecken.

Zum Problem der Übertragbarkeit von DIN ISO 9000 ff. auf die Weiterbildung

Auf die Darstellung der DIN ISO 9000 kann ich hier verzichten, weil das im vorhergehenden Referat bereits erfolgt ist. Deshalb kann ich mich gleich dem Problem der Übertragbarkeit auf die Weiterbildung zuwenden.

Wichtige Punkte, die gegen eine Übertragung auf die Weiterbildung sprechen, sind: hohe Kosten, bürokratischer Aufwand und die Schwierigkeit der Operationalisierung der Qualitätselemente.

Hier will ich aber nur einen Aspekt behandeln, nämlich das Prinzip der Kundenorientierung.

Die Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden und die Herstellung von Kundenzufriedenheit stehen im Zentrum der Bemühungen um Qualitätsverbesserung mit Hilfe des Normsystems ISO 9000. „Qualität ist die Erfüllung vereinbarter Kundenanforderungen“, lautet die Kurzformel. Und in der DIN ISO 9004 Teil 2 (Stand Juni 1992) selbst wird in der Einleitung herausgestellt, daß es beim Qualitätsmanagement vor allem darum geht, „daß die Erfordernisse des Kunden verstanden und erfüllt werden“.

Als Weiterbildner kommt einem dieser Gedanke gar nicht fremd vor, haben wir doch schon seit Jahren über Teilnehmerorientierung und Subjektorientierung nachgedacht und sie zu einem wesentlichen Kriterium erwachsenpädagogischen Handelns gemacht. Aber gibt es nicht auch Unterschiede zwischen den Begriffen Teilnehmerorientierung und Kundenorientierung und zwischen den Konzepten, für die diese Begriffe stehen?

Was kennzeichnet einen Kunden, und was kennzeichnet einen Teilnehmer?

Ein Kunde will einen Gegenstand in sein Eigentum überführen oder eine Dienstleistung verrichten lassen. Er trifft seine Kaufentscheidung souverän gemäß seiner subjektiven Nutzenschätzung, und über den Gegenstand oder die Dienstleistung seines Interesses hat er meist eine ziemlich klare Vorstellung. Als Person bleibt er abstrakt, auf seine Kaufkraft kommt es an, nicht auf seine Individualität. Für den Verkäufer ist die Zufriedenheit des Kunden insofern wichtig, als er das Potential zum Dauerkunden in sich trägt, und insofern er anderen potentiellen Kunden von seinen Erfahrungen und seiner Zufriedenheit berichtet.

Im Unterschied dazu ist in Bildungsprozessen der Teilnehmer als Individuum von zentraler Bedeutung mit seiner individuellen Lern- und Berufsbiographie, mit seinem Gewordensein, seiner aktuellen Befindlichkeit und seinem Veränderungswunsch, mit dem er in die Bildungsveranstaltung kommt. Dabei ist zu berücksichtigen, daß die manifesten Lernbedürfnisse der Teilnehmerinnen und Teilnehmer keineswegs immer auf autonom getroffenen Entscheidungen beruhen, sondern daß es – gerade in der beruflichen Weiterbildung – auch einen Druck zum Lernen und eine „Fremdbestimmung ... der Bedürfnislagen“ gibt (Gerhard Strunk).

Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben über den Gegenstand ihres Interesses oft nur ungenaue Vorstellungen, weil sie das, was sie lernen wollen oder sollen, eben noch nicht kennen und häufig auch nicht über alternative Wege – sprich Methoden – Bescheid wissen, auf denen die gewünschten Fertigkeiten und Kenntnisse erworben werden können.

In der Weiterbildung wird also das Individuum in der Dialektik von Freiheit und Gebundenheit, von Selbstbestimmung und Fremdbestimmung gesehen und – jedenfalls der Intention nach – akzeptiert, mit dem Ziel, den Raum der Selbstbestimmung zu erweitern, wohl wissend, daß die dialektische Spannung bestehen bleibt und nicht aufgehoben werden kann.

Ein Weiterbildner, der seine Teilnehmer als Kunden betrachtet und – wenn man in dem Bild bleibt – damit sich selbst als einen Verkäufer von Qualifikationen sieht und damit zugleich die Kundenzufriedenheit zur obersten Richtschnur seines professionellen Handelns macht, begibt sich in eine große Abhängigkeit von seinen TNI. Diese Abhängigkeit stellt eine Erschwernis oder gar eine entscheidende Barriere für das Gelingen von Bildungsprozessen dar. Vor allem behindert diese Abhängigkeit die Weiterbildner dabei, authentisch zu sein, also eine Verhaltensweise zu realisieren, die zu den Grundkompetenzen und Grundanforderungen in lehrenden Berufen gehört.

Bei einigen Dienstleistungen (beispielsweise bei der Steuerberatung, aber eben auch in der Weiterbildung) ist es erforderlich, daß der Kunde selbst an der Erbringung der Dienstleistung aktiv mitwirken muß; darauf wird in der DIN ISO 9004 selbst hingewiesen. Die Frage ist, ob sich diese Mitwirkung bei Weiterbildungsveranstaltungen von anderen Dienstleistungen in charakteristischer Weise unterscheidet. Dabei ist nicht die Tatsache, daß bei Bildungsprozessen der Grad dieser Mitwirkung sehr hoch ist, das Entscheidende, sondern die Art und Richtung dieser Mitwirkung. In Bildungsprozessen geht es ja nicht nur darum, neue Kenntnisse zu erwerben, sondern wesentlich auch darum, neue Verhaltensweisen und Problemlösungsstrategien zu erwerben, bisherige Sichtweisen aufzugeben, zu differenzieren oder zu erweitern, neue Probleme zu sehen oder Probleme neu zu sehen, d.h. allgemein formuliert: Es geht darum, daß ich die Welt um mich herum anders wahrnehme und interpretiere und aufgrund dessen mit den Aufgaben und Anforderungen und mit mir selbst anders umgehe. Diese Art der Mitwirkung, diese Selbst-Veränderung aber wird von keinem Kunden und keinem Nachfrager einer Dienstleistung in Wirtschaftsprozessen verlangt. Und eine authentische Lehrpersonlichkeit ist eine Voraussetzung dafür, daß ein solcher Veränderungsprozeß in Gang kommt.

Ich fasse zusammen:

Die DIN ISO 9000 ff. erscheint mir für Einrichtungen der Weiterbildung wenig geeignet. Der Grund für diese Einschätzung liegt nicht nur in den hohen Kosten, die mit der Erstellung eines Qualitätssicherungshandbuches und der Zertifizierung verbunden sind, und auch nicht allein in dem aufwendigen Verfahren, das nicht frei von Bürokratismus ist, sondern vor allem in der Tatsache, daß ein Qualitätssicherungssystem nach ISO 9000 dem Bildungsgedanken zu wenig Raum läßt und damit einem wichtigen Prinzip öffentlich

verantworteter Weiterbildung nicht gerecht wird. ISO 9000 reduziert die Interaktion zwischen Teilnehmer/-innen und Kursleiter/-innen – und damit den Bildungsprozeß – auf eine Geschäftsbeziehung nach dem Modell Kunde/Verkäufer. Sicherlich hat der Bildungsprozeß auch eine geschäftlich-vertragliche Seite, aber er geht darin nicht auf. Die für den Bildungsprozeß konstitutiven reflexiven und selbstreflexiven Anteile finden sich im Kunde-Verkäufer-Modell nicht wieder.

Hinzu kommt, daß ISO 9000 die Gefahr in sich birgt, daß ein mit großem Aufwand entwickeltes und schriftlich dokumentiertes Qualitätssicherungssystem nur schwer wieder verändert wird. Es wird also nicht unbedingt ein kontinuierlicher Qualitätsverbesserungsprozeß in Gang gesetzt, weshalb dieser Ansatz auch in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen zunehmend kritisch eingeschätzt wird.

Fazit

- Bemühungen um Qualitätssicherung sind m.E. unbedingt notwendig,
 - um den veränderten und gestiegenen Anforderungen der Teilnehmer/-innen gerecht zu werden,
 - um den gestiegenen Anforderungen an Legitimation zu entsprechen, denen öffentliche und subventionierte Institutionen ausgesetzt sind,
 - damit Weiterbildungseinrichtungen nicht zu veralteten Institutionen werden, sondern flexibel auf sich ändernde Bildungsbedürfnisse reagieren können.
- Zertifizierung nach ISO 9000 ist m.E. nicht der angemessene Weg.

Aussichtsreich erscheinen mir Modelle, die den Ansatz der European Foundation for Quality Management (E.F.Q.M.) verwenden. Dieser Ansatz arbeitet mit einem Fragebogen, in dem viel Erfahrungswissen über die Organisation erfolgreicher Institutionen enthalten ist. Eine Fremdevaluation ist auf Wunsch möglich, aber nicht zwingend vorgeschrieben. Daher sollte dieser Ansatz m.E. auch in Weiterbildungseinrichtungen in Deutschland erprobt werden.

Regierungsdirektor Rudolf Epping ist Leiter des Referates Berufliche Bildung im Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW mit dem besonderen Schwerpunkt „Qualitätssicherung in der Weiterbildung in NRW“.

Anschrift: Rudolf Epping

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung
 Postfach 1754
 59491 Soest
 Tel.: (0 29 21) 68 32 95 • Fax: (0 29 21) 68 32 28

Zum Autor

4. Praxisberichte

Die Kundenumfrage des Bildungshauses Gutenberg in Balzers, Liechtenstein

Pater Ludwig Zink

Wie kam es zur Kundenumfrage des Bildungshauses Gutenberg?

Unser Bildungshaus liegt in der südlichsten Ecke des Fürstentums Liechtenstein. Wir haben ein bescheidenes Übernachtungsangebot von 12 Doppelzimmern und 4 Jugendräumen mit jeweils 8 Betten und haben ein halbes Dutzend Gruppenräume. Ca. 3 000 Gäste finden sich jährlich in unserem Haus ein, wobei zwei Drittel der Teilnehmer Gastkursteilnehmer/-innen und ein Drittel Eigenkursteilnehmer/-innen sind.

Das Haus feierte 1995 sein zehnjähriges Bestehen als Bildungshaus. „Dies“, so heißt es in der Broschüre der Kundenumfrage, „ist ein Anlaß nicht nur zurückzublicken, sondern auch nach vorne – in die Zukunft. Es ist das erklärte Ziel, die Kunden und Kundinnen vom Haus Gutenberg auch in Zukunft zufriedenzustellen“. Dies ist das veröffentlichte Ziel. Der nicht veröffentlichte Grund für die Umfrage war jedoch, die 1994 aufbrodelnde Diskussion um das Eigenprofil des Hauses, die parallel ging zu Tagungen und Diskussionen innerhalb der KAGEB (Katholische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung der Schweiz und des Fürstentum Liechtenstein) mit der entsprechenden Thematik. Das Fachwort lautet USP (Unit Selling Proposition). Wenn ich etwas dazu sagen soll, was das Besondere unseres Bildungshauses ist, so kann ich sagen: Es ist das einzige Bildungshaus mit einem Übernachtungsangebot im Land Liechtenstein, es liegt am Fuße einer mittelalterlichen Burg, es ist von Weinbergen umgeben, und es ist innerhalb von zehn bis fünfzig Minuten von drei Ländern zugänglich: von Österreich, der Schweiz und von Deutschland. Doch wenn das Fachwort USP genannt wird, stellt sich auch die Frage vom inhaltlichen Profil des Bildungshauses.

Die Diskussion, die schon vor zehn Jahren aufgeflammt war (vgl. die Zeitschriften „Orientierung“ vom 31. Okt. 1984, Nr. 20, Zürich, und Schweizerische Kirchenzeitung vom 13. Dez. 1984, Nr. 50, Luzern), brach wiederum auf.

Bietet unser Bildungsprogramm ein „Von-allem-etwas-Angebot“? Ist es geichtslos in einem beliebigen „Allotria“, ein geistiges Warenhausangebot im Sinne: „Wer vieles bringt, wird manchem etwas bringen?“ Solche Fragen stellten wir uns. Die Schwerpunkte meiner eigenen Kurse liegen bei Enneagramm und beim Bibliodrama. Wäre es sinnvoll, so fragte ich mich, nur einen Schwerpunkt im Hause auszubauen zugunsten eines markanteren Profils? Bis anhin hatte manches Platz: von den Bachblüten zum Sacred dance bis zu theologischen Vorträgen. Eine Festlegung auf ein eingeschränkteres Angebot, das unserem Haus ein eindeutiges Profil geben könnte, ist verbun-

den mit dem Verzicht auf das breitere Kursangebot. Doch die Frage lag dann nahe: Gehen unsere Kursteilnehmer und -teilnehmerinnen die Kehrtwendung mit; wie sind sie überhaupt mit unserem Kursangebot zufrieden? Diese Fragestellung war der Anlaß unserer Umfrage. Selbstverständlich wollten wir – wenn schon eine Umfrage gemacht werden sollte – einige weitere Antworten auf Fragen, die uns für die Zukunft unseres Hauses wichtig erschienen.

Wie wurde die Umfrage gemacht, und wie setzt sich der Kursteilnehmerkreis zusammen?

Die Umfrage wurde mit Hilfe der Unternehmungsberatung Remmers und Partner AG (CH-6300 Zug) durchgeführt. Mit einem Mitarbeiter der Firma wurden gemeinsam die Fragen festgelegt. Es wurden 757 Frauen und Männer, Kursbesucherinnen und -besucher eines Jahres (Juli '93 bis Juli '94) schriftlich befragt, dazu kamen noch 75 Gastgruppenleiter. Die Rücklaufquote lag bei 28 %. 207 Fragebogen wurden ausgewertet. Damit erhielten wir beispielsweise Angaben zum Wohnort, zum Geschlecht und zum Alter der Befragten.

Aus den Angaben ergibt sich, daß der überwiegende Kursteilnehmerkreis Schweizer und Schweizerinnen sind. Die Motivation jedoch, sich auf eine Rückantwort des Fragebogens einzulassen, ist bei Deutschen und Österreichern wie auch bei Liechtensteinern bedeutend höher als bei den Schweizern. Dreiviertel unserer Kursteilnehmer sind Frauen. Richard Rohr, Franziskanerpater, dessen Bücher Bestseller sind, sagt, daß Frauen den Männern um 15 Jahre voraus sind, da sie mehr an sich arbeiten. Natürlich ist zu bedenken, daß – während der Woche – bei den Gasttagungen der Industrie das Verhältnis umgekehrt ist, aber hier geht es dann vor allem um eine berufliche Weiterbildung.

Liegen wir mit unserer Werbestrategie richtig?

Wir versenden zweimal im Jahr ein Kursprogramm. Auch hier haben wir uns schon gefragt, ob ein Versand einmal im Jahr nicht auch genügen würde, wir könnten dabei auch Finanzen einsparen. Wir wollen wissen, wie unsere Kunden nun die Broschüre beurteilen. Dazu stellten wir folgende Fragen:

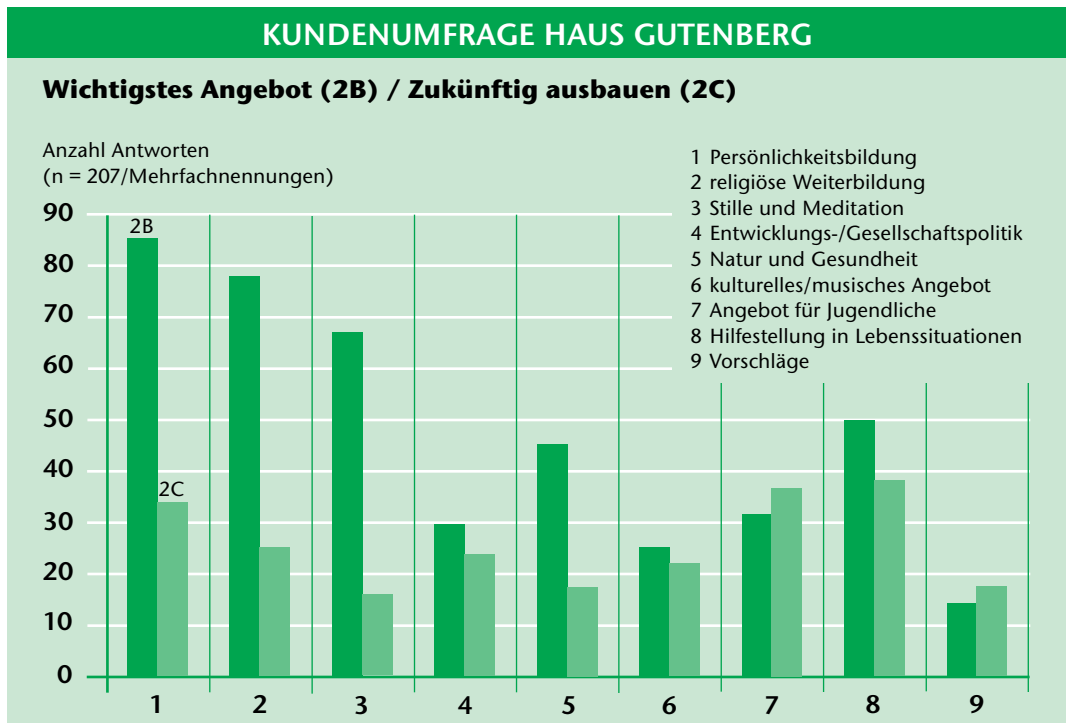
- Werden Sie genügend über das Angebot von Gutenberg informiert?
- Wie werden Sie informiert?
(durch Kursprogramm, Presse, öffentliche Auslagen, Mund-zu-Mund oder andere?)
- Wie beurteilen Sie die Broschüren und Prospekte?
- Wie wünschen Sie den Versand des Kursprogrammes?
(jährlich oder halbjährlich?)

Wir erhielten eindeutige Antworten, die wir auswerteten. Auch auf die Frage „Was sollte anders sein bei den Broschüren und Prospekten?“ äußerten einige Befragte ihre Meinung. Auf die Wünsche nach mehr Kreativität im Layout („graphisch etwas frischer“) sind wir eingegangen, wie auf den Wunsch nach einem umweltfreundlichen Papier. Auch überraschende Wünsche konnten berücksichtigt werden („nicht so formelle Anrede beim Editorial“).

Wohin das Bildungsschiff steuern?

Hierzu fragten wir beispielsweise:

- Sind Sie mit dem inhaltlichen Angebot (2B) von Haus Gutenberg zufrieden?
- Was halten Sie für das zur Zeit wichtigste Angebot?
- Welche dieser Angebote sollen in Zukunft ausgebaut (2C) werden?



Der befragte Personenkreis teilt uns mit: „Ihr liegt mit eurem Angebot richtig, und wir sind größtenteils mit eurem Angebot zufrieden.“ Es scheint uns deshalb riskant und leichtfertig zu sein, eine gravierende thematische Einschränkung des inhaltlichen Programmes vorzunehmen. Natürlich bedürfen die Aussagen einer sorgfältigen Prüfung. Wenn zum Beispiel auf die Frage: „Was gehört nicht in das Kursprogramm?“ 5 % zur Antwort geben: „Weiterbildung im esoterischen Bereich (Bachblüten, Edelsteine usw.)“ und gesagt wird: „nicht zu viele psychologische Themen“, dann sind diese Antworten in Einklang zu bringen mit dem geäußerten Wunsch der Liechtensteiner und Liechtensteinerinnen, daß der Bereich Natur und Gesundheit an erster Stelle stehen möge. Zusätzlich ist noch die „Abstimmung mit den Füßen“ zu bedenken, da gerade dieser Bereich eine hohe Frequenz von Besucherzahlen aufzuweisen hat. Erstaunlich hoch liegt bei den Liechtensteinern und Liechtensteinerinnen die Nachfrage nach religiöser Weiterbildung (er liegt gleich hoch wie der Wunsch nach Persönlichkeitsbildung). Tatsache ist und bleibt, daß die eigentlich religiös-kirchlichen Angebote am schwächsten in unserem Programm besucht werden. Manchmal – die Vermutung ist nahe liegend – liegen die Wünsche in der Richtung: Was haben andere vor allem nötig? In diesem Sinn liegt gewiß auch der besorgte Wunsch, daß das Angebot für Jugendliche stärker ausgebaut werden sollte.

Wie ist das Image im ganzen Land?

Dazu fragten wir:

Wie ist Ihr Gesamteindruck vom Haus Gutenberg bezüglich

- der Freundlichkeit,
- der Persönlichkeit,
- der Offenheit,
- der Menschlichkeit,
- der Professionalität,
- eines provokativen oder angepaßten Angebotes?

Hier wurde deutlich, daß die Möglichkeit, eines von fünf Feldern anzukreuzen, nicht optimal war.

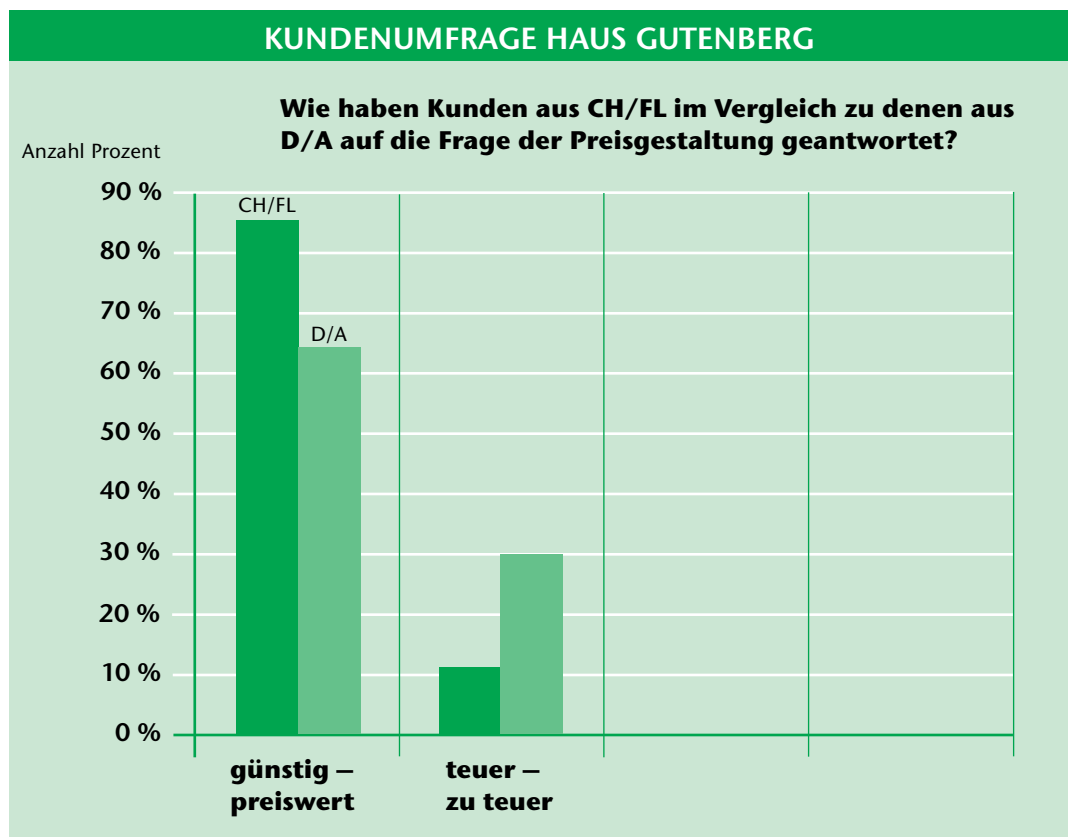
Sehr wahrscheinlich wäre es für die Umfrage vorteilhafter gewesen, nur 4 Kästchen zwischen den Extremen (z.B. von freundlich bis unfreundlich) anzubringen so lag es nahe, eher die Mittelwerte zu suchen. Am auffälligsten ist es bei den Fragen nach der Professionalität und bei der Frage nach dem angepaßten oder dem provokativen Gesamteindruck. Im Arbeitskreis diskutierten wir, ob das Wort Professionalität außerhalb der Fachexperten einen guten Klang hat. Wir waren geteilter Meinung.

Wir fragten auch nach der Kundenzufriedenheit bezüglich der Unterkünfte, der Verpflegung und der Organisation.

Auch eine Kundenumfrage umfaßt nur begrenzt die Erscheinungsweise und den Zustand eines Hauses. So ist die Verpflegung für die Kursteilnehmerinnen und -teilnehmer wichtig, doch ob der Koch ökologisch und ökonomisch sinnvoll einkauft, entgeht einem Kursteilnehmer. Die ergänzend mitgeteilten Einzelwünsche nach einem vegetarischen Menü konnten in der Zwischenzeit verstärkt berücksichtigt werden.

Wieviel darf es kosten?

Während bei der Gesamterhebung die Preisgestaltung eher im Mittelfeld als „preiswert“ beurteilt wurde, ergibt sich eine unterschiedliche Einschätzung der Preisgestaltung von seiten der Österreicher und der Deutschen gegenüber den Schweizern.



6.12.94/ah
access/gutenberg/Formular2

Wer sich in der Schweiz Urlaub leisten kann, der kommt auch zu uns. Wir wünschten uns Löhne wie Lebensstandard in Liechtenstein wie in der Schweiz niedriger. Unser Haus wäre dann gewiß attraktiver für unsere östlichen und nördlichen Nachbarn.

Ist die Zusammenarbeit mit anderen Bildungshäusern gefragt?

Wir fragten, ob sich das Gutenberg von anderen Bildungsstätten unterscheidet.

Bei keiner anderen Frage sind die Resultate so widersprüchlich wie hier. Der Widerspruch liegt in der unterschiedlichen Wahrnehmung, daß wir bei den einen uns sehr stark von anderen Bildungshäusern unterscheiden, während die Kolonne „gar nicht“ fast ebenso groß ist. Die Kolonne der Abgrenzung zu anderen Häusern ist verhältnismäßig niedrig; der Wunsch nach der Aufrechterhaltung eines vielfältigen Angebotes zeigt einen eindeutigen, aussagekräftigen Mittelwert.

Was haben wir aus der Umfrage gelernt?

1. Als Auftraggeber und Hauptinteressent ist es für uns wichtig – wie für jeden Lernenden –, souverän mit den Resultaten umzugehen, sie ernsthaft zu prüfen, aber auch andere Gesichtspunkte, die nicht erfragt wurden, mit zuberücksichtigen.
2. Wir haben aufgrund der Umfrage einen Maßnahmenkatalog erstellt, was wir in welcher Zeit verändern wollen.
3. Von einer grundsätzlichen Richtungsänderung unseres Kursangebotes bzw. einer eindeutigen Einschränkung der Kurse auf eine bestimmte inhaltliche Ausrichtung wird uns abgeraten. Sie kann nur langfristig und evolutionär angegangen werden.
4. Die verhältnismäßig hohe Rücklaufquote der Fragebogen zeigt uns, daß der Kunde es auch als Wertschätzung empfindet, gefragt zu werden. Die persönlichen Grüße, die auf etlichen Fragebogen notiert waren, zeigen eine emotionale Verbundenheit mit dem Haus und sind ermutigend für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Hauses.
5. Auf die Frage von Dr. Becker, was die Umfrage gekostet hat, ist die Antwort:
rund 10 000,-Fr, wobei die Hälfte die Verwaltungs- und Privatbank in Liechtenstein bezahlt hat. Also ein zeitgemäßes Bildungssponsoring ist angebracht.

Pater Ludwig Zink ist Leiter des Bildungshauses Gutenberg

Anschrift: Pater Ludwig Zink

Bildungshaus Gutenberg

FL-9496 Balzers

Tel.: 00 41-(75) 3 88 11-33 • Fax: 00 41-(75) 3 88 11-35

Zum Autor

Effektivitäts- und Effizienzsteigerung von Arbeitsabläufen und Qualifizierung von Führungskräften in Weiterbildungseinrichtungen

(Ein Zwischenbericht aus dem gleichnamigen Projekt in Weiterbildungseinrichtungen der Arbeiterwohlfahrt NRW)

Arno Klare, Ute Wichmann (Mai 1996)

1. Einleitung

„Aus der Praxis für die Praxis“, so könnte das Motto des Projektes der Landesarbeitsgemeinschaft (LAG) der AWO lauten. Am Anfang galten die Überlegungen dem Problem, wie denn die Weiterbildungseinrichtungen, zumeist Kleinseinrichtungen mit nur einem/einer hauptamtlich pädagogischen Mitarbeiter/-in (HPM) in eine konstruktive Zusammenarbeit kommen können. Es galt also ein Konstrukt zu installieren, das dem „Einzelkämpferdasein“ entgegenwirkt. Die Organisation von kollegialen Fachberatungen sollte diese Idee realisieren.

Die Wissenschaftliche Beratung durch das Landesinstitut Schule und Weiterbildung (LSW) erbrachte schließlich die Konzeption, den Beratungs- und Qualifizierungsbedarf in einem Qualitätszirkel-Projekt (QZ) zu institutionalisieren. Eine externe Beratungsorganisation wurde einbezogen, und es entstand nach und nach ein konturiertes Projekt, das, da es auf die gerade beginnende Qualitätsdebatte traf, einen Stellenwert erhielt, der dem Vorhaben so nicht an der Wiege gelungen hatte.

In Form gegossen, entstand ein Projekt, das dankenswerterweise vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) und dem Ministerium für Schule und Weiterbildung (MSW) über Projektmittel des Arbeitnehmerweiterbildungsgesetzes (AWbG) kofinanziert wird und über das LSW und die Beratungsgesellschaft MOVE begleitet wird.

Etwas mehr als ein Jahr läuft das Vorhaben nun. Es ist, was die finanzielle Unterstützung des Landes betrifft, auf zwei Jahre begrenzt. Die ersten Erfahrungen liegen vor. Sie sind in der Summe durchweg positiv. Das QZ-Modell hat sich nicht nur als überaus praktikabel, sondern auch als überaus effektiv erwiesen. Der wichtigste (Lern-) Effekt liegt darin, daß der selbstkritische Blick auf anscheinend „eherne Automatismen“ gerichtet wurde; Entnormalisierung der Routine könnte man diesen Effekt nennen.

Endgültige Ergebnisse lassen sich noch nicht formulieren, aber ein Zwischenbericht kann dargestellt werden. Im Rahmen des Projektes hat sich gezeigt, daß die Evaluation ein zentrales Thema war. Es ist aber auch deutlich geworden, daß Evaluation und Qualitätssicherung zwei Seiten einer Medaille sind, die nicht getrennt betrachtet werden dürfen.

Wir sind der Meinung, daß das Qualitätszirkel-Modell eine Möglichkeit ist, den Anforderungen nach Qualitätssicherung und Evaluation gerecht zu werden.

2. Thesen zum Projekt

- ❑ Das Qualitätszirkel-Projekt folgt als ein Modell der Selbstevaluation dem Grundsatz: „Ask the people who do the work.“
- ❑ Das Qualitätszirkel-Projekt weist prinzipientheoretisch eine deutliche Nähe zum Total Quality Management auf. Systemtheoretisch folgt es der Erkenntnis, daß die Eigenschaften eines Systems – hier Einrichtungen der Weiterbildung und Familienbildung – als Ergebnis des Zusammenspiels ihrer strukturellen Elemente begriffen werden müssen. Erst die Reflexion der systemischen Vernetzung von Teilnehmerinteressen, pädagogischem Auftrag, programmatischem Hintergrund und gesetzlichen Vorgaben generiert Qualitätssicherung im Sinne von dynamischer Optimierung.
- ❑ Das Qualitätszirkel- Projekt ist in seiner systemischen Struktur den nicht repetitiven Prozessen in der Weiterbildung angemessen. Diese Adäquatheit können standardisierte, nichtsystemische Qualitätssicherungssysteme, wie z.B. ISO 9000 ff., Gütesiegel Hamburg u.a. strukturell nicht aufweisen.
- ❑ Das Qualitätszirkel-Projekt entspricht outputorientierten Steuerungsmodellen im Sinne von dezentraler Verantwortungsdelegation und vermeidet unter Kostengesichtspunkten bürokratisierte Prüfapparate.
- ❑ Selbstgesteuerte Qualitätszirkel-Arbeit entspricht zum einen weitestgehend dem diskursiven Didaktikparadigma der Erwachsenenbildung, zum anderen aber auch der Trägervielfalt in der Weiterbildungslandschaft, die wiederum dem gesellschaftspolitischen Leitbild der Pluralität folgen.
- ❑ Qualitätszirkel-Teams sind potentiell multifunktional. Sie sind Evaluations-, Innovations-, Problemlösungsgruppen in einem. Qualitätszirkel sind Instrumente von Organisationsentwicklung und koppeln Evaluation und Qualitätssicherung.
- ❑ Das Qualitätszirkel-Projekt ist leicht flächendeckend zu installieren.
- ❑ Die notwendigen methodisch-moderativen Kompetenzen sind einrichtungsintern gegeben.
- ❑ Ein Transfer der Ergebnisse kann mittels einer Tagung bzw. Veröffentlichungen seitens des LSW trägerübergreifend realisiert werden.

3. Rahmenbedingungen Qualitätszirkel-Projekt¹

3.1 Zusammensetzung der Qualitätszirkel

Innerhalb des Projektes wird in vier Qualitätszirkeln gearbeitet. Da die Weiterbildungseinrichtungen der Arbeiterwohlfahrt überwiegend Kleinsteinrichtungen mit nur einem/einer HPM sind, war neben der räumlichen Nähe die Anzahl der Mitarbeiter/-innen das Hauptkriterium für die Zusammensetzung der Qualitätszirkel.

In den Qualitätszirkeln arbeiten folgende Einrichtungen zusammen:

Westliches und östliches Westfalen mit Bielefeld, Herford, Lüdenscheid, Iserlohn, Schwerte, Bottrop, Bocholt, Bezirk Westliches Westfalen, PEV-Bochum

Rhein-/Ruhrgebiet mit Wesel, Bezirk Niederrhein, Kleve, Mönchengladbach, Zukunftswerkstatt Oberhausen, Mülheim

Mittelrhein mit Köln, Rheinisch-Bergischer Kreis, Mettmann, Solingen, Neuss, Remscheid, Leverkusen, Bezirk Mittelrhein

Große Einrichtungen mit Düsseldorf, Duisburg, Essen, Erftkreis, Grevenbroich, PEV

Jeder Qualitätszirkel hat eine/n Sprecher/-in gewählt, die in der Projektlenkungsgruppe mit den Vertretern des Landesvorstandes der LAG, zwei Mitarbeitern des Landesinstitutes und dem Geschäftsführer der Beratungsgesellschaft MOVE das Projekt koordinieren.

3.2 Modalitäten des Projektes

- Der Träger des Projektes ist die Landesarbeitsgemeinschaft der Familien- und Weiterbildungseinrichtungen der Arbeiterwohlfahrt des Landes Nordrhein-Westfalen.
- Die Laufzeit des Projektes ist mit zwei Jahren angesetzt. In dieser Zeit besteht die Möglichkeit, eine finanziell unterstützte Moderation einzusetzen. Danach ist eine Fortführung der Qualitätszirkel als Selbstorganisationswerkstätten vorgesehen.
- Die Finanzierung des Projektes wird für die Qualitätszirkel, Supervisionen und Fachberatungen aus Mitteln des MAGS und für die Fortbildungsseminare aus AWbG-Mitteln des MSW ermöglicht.
- Die wissenschaftliche Begleitung des Projektes ist durch zwei Mitarbeiter des Landesinstitutes für Schule und Weiterbildung gewährleistet.

¹ Siehe: Expertise vom 20. Februar 1995 – Seiten 25-29

Sie nahmen an den Projektleitungsgruppen teil und führten die Transfertagung durch.

- ❑ Durch die Beratungsgesellschaft MOVE erfolgte die Moderation der Qualitätszirkel sowie die Durchführung der Supervisionen, Fachberatungen und Fortbildungen.
- ❑ Jeder Qualitätszirkel tagte 1995 sechsmal, davon konnte ein Termin für eine Supervision und ein Termin für eine Fachberatung genutzt werden. Jedes Treffen erstreckte sich auf einen halben Arbeitstag von ca. 4 Zeitstunden.
Da sich der Informationsaustausch der Mitarbeiter/-innen außerhalb der vereinbarten zu behandelnden Themen als derart hoch erwies, wurde den moderierten Qualitätszirkeln eine halbstündige informelle Phase vorgeschaltet.
- ❑ Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen des Projektes hatten 1995 zudem die Möglichkeit, zusätzlich an bis zu drei Fortbildungsseminaren (AWbG) teilzunehmen.
- ❑ Um den Transfer in alle Qualitätszirkel und die Transparenz des Projektes möglichst optimal zu gestalten, wurde über jeden Qualitätszirkel und jede Fortbildung ein Protokoll geführt. Hierzu wurde ein standardisiertes Formular entwickelt, das folgende Punkte enthält:

- A. Themen des Tages**
 - 1. Feedback/Rückmeldungen/Erfahrungsberichte
 - 2. ...
- B. Zur Arbeit an den Themen**
- C. Ergebnisse und Beschlüsse**
Ggf. mit Arbeitsvereinbarungen WAS/WER/MIT WEM/
BIS WANN/ WIE
- D. Merkposten**
- E. Themen der nächsten Sitzung**

Alle Protokolle werden in einem zentralen Archiv gesammelt und gehen zudem über die Moderatoren an die Beratungsgesellschaft.

Protokolle über Fachberatungen und die Fortbildungsseminare wurden über die Sprecher allen Qualitätszirkeln, den Mitarbeitern des Landesinstitutes sowie der Beratungsgesellschaft zugeleitet.

- ❑ Die Projektleitungsgruppe tagte 1995 zweimal. Vereinbarungsgemäß wurden hier die vereinbarten Modalitäten auf ihre Praxisauglichkeit überprüft, Themen der Fortbildung abgestimmt und die Transfertagung vorbereitet.
- ❑ Die einmal jährlich stattfindende Transfertagung wurde Ende 1995 durchgeführt.

4. Themen

Die bearbeiteten Themen orientierten sich an dem aufgestellten Problem-
speicher, der sich aus der Analyse der Bildungsarbeit ergeben hat.²

4.1 der Qualitätszirkel

Wichtige Maximen für die Arbeitsweise der Qualitätszirkel sind Selbst-
steuerung und Lösungsorientierung. Deshalb hat jeder Qualitätszirkel
die Schwerpunkte der Bearbeitung je nach Bedarfslage anders gesetzt.
Folgende Themen wurden in den 4 Qualitätszirkeln mit unterschiedli-
cher Intensität bearbeitet:

- Installation der Qualitätszirkelarbeit als Methode
- Personalentwicklung
- Arbeitsorganisation
- Zeitplanung
- Kostenrechnung
- Kostenkontrolle
- Selbstverständnis der Arbeit
- Profilschärfung als Möglichkeit zur Existenzsicherung
- Leitungsrolle
- Leitbilder und Visionen
- Kooperationsmöglichkeiten
- Neue Märkte, Kunden, Kooperationspartner

4.2 der Fachberatungen

CI oder Wie erstelle ich ein Leitbild?
Nutzung gemeinsamer EDV

4.3 der Supervisionen

Klärung der Teilnahmefrage: Verbindlichkeit, Ernsthaftigkeit, Offenheit,
Umgang mit Existenzängsten bezüglich des eigenen Arbeitsplatzes und der
Einrichtung

4.4 der Fortbildungen

- Qualitätssicherung/Qualitätskriterien in der Weiterbildung
- Bildung von zwei zusätzlichen Arbeitsgruppen auf LAG-Ebene
- Stellungnahme zu ISO 9000
- Qualitätsstandards in der Weiterbildung
- Zeitmanagement
- Vernetzung, Kooperation, Öffentlichkeitsarbeit

² Siehe: Expertise vom 20. Februar 1995 – Seiten 8-21

4.5 der Projektleitungsgruppe

- Berichte aus den Qualitätszirkeln
- Erstellung grundsätzlicher Regularien für die Zusammenarbeit aller am Projekt Beteiligten
- Erstellung des Projektverlaufsplanes
- Definition der Veranstaltungsspezifika
- Gewährleistung der Ergebnissicherung
- Erstellung eines normierten Protokolls
- Ermittlung des Fortbildungsbedarfs
- Vorbereitung der AWbG-Seminare
- Vorbereitung der Transfertagung

4.6 der Transfertagung

- Standortbestimmung
- Gewährleistung des Transfers
- Umgang mit Erwartungen an das Projekt
- Einbeziehung bildungspolitischer Entwicklungen
- Der Stellenwert der Fortbildung
- Perspektiven

5. Beispielhafte Arbeitsmethoden

Folgende Arbeitsmethoden haben wir in unsere Überlegungen einbezogen:

- Portfolio-Analyse
- PAS-Methode
- Szenario-Technik
- Wirkungsmatrix nach F. Vester

Aus Platzgründen können in dieser Ausgabe die Methoden nicht ausführlich beschrieben werden. Für 1997 ist jedoch eine gesonderte Qs-Ausgabe mit Arbeitsmethoden vorgesehen, auf die bereits jetzt hingewiesen wird.

6. Das Qualitätszirkel-Projekt im Kontext eines Qualitätsmanagements

6.1 Das Qualitätszirkel-Projekt folgt dem Grundsatz „Ask the people who do the work“³

Es verdankt sich geschichtlich der japanischen Quality-Circle-Bewegung. Systematisch ist es einem Managementparadigma zugeordnet, das outputorientiert dimensioniert ist. Es trägt darüber hinaus der Struktur von Bildungsvorgängen Rechnung, die komplexe, interaktive und nichtrepetitive Vorgänge darstellen, die sich technokratischen Modellen der Qualitätssicherung und Evaluation strukturell nicht fügen.

Grundsätzlich lassen sich prinzipientheoretisch zwei Ansätze unterscheiden. Unseres Erachtens kann Organisationsoptimierung in der Weiterbildung und Familienbildung nur dann erfolgreich sein, wenn sie dem Systemparadigma „Management by Delegation“ folgt. Dieses deshalb, weil das „Dienstleistungsprodukt“ (Weiter-)Bildung standardisierten „Produktionsmechanismen“ nicht gehorcht. Das Schaubild stellt die beiden Systemparadigmen alternativ gegenüber.

Das Management-by-Delegation-Modell geht davon aus, daß das kreative Potential, welches zur Optimierung notwendig ist, in den Einrichtungen

Systemparadigma	Management by Delegation Steuerung durch Vertrauen	Management by System Steuerung durch Kontrolle
Orga-Paradigma (Aufbau-Organisation)	Matrix	Linienaufbau
Charakteristika	transhierarchisch keine Ablaufautomatik Entscheidungen auf einer Ebene Outputorientierung	hierarchisch konditionale Ablauforganisation (Wenn-Dann-Abläufe) Entscheidungen top-down Inputorientierung
Eignung	für komplexe, interaktive Vorgänge	für gleichartige, repetitive Vorgänge
Evaluationsparadigma	formativ	summativ

selbst vorhanden ist. Um dieses Potential (das „Gold in den Köpfen“) zu nutzen, ist es notwendig, eine Reflexionssituation zu schaffen, in der keine schematisierte konditionale Ablaufautomatik den Einfallsreichtum einengt und kanalisiert.

³ vgl. Taiichi Ohno, Produktionsleiter von Toyota

QZ ermöglichen die Erschließung kreativen Potentials, denn:

- Die Gruppe denkt ganzheitlicher als der „einsame Boss“.
- Die Gruppe nimmt mehr Informationen auf, erkennt mehr Probleme.
- Die Gruppe spart Hilfsstellen durch Selbstverwaltung.
- Die Gruppe hat ein größeres Problemlösungsvermögen als dieses in der Addition der Einzelkreativität je möglich ist.

Das QZ-Modell stellt kein eigenständiges Qualitätssicherungssystem dar, sondern erweist sich in der Praxis als ein multifunktionales methodisches Modul. In der QZ-Interaktion gilt idealiter der „eigentümlich zwanglose Zwang des besseren Arguments“ (Habermas), das heißt, die Regeln der Entscheidungshierarchie werden „virtualisiert“ (Habermas). QZ gehören demnach in den Kontext von Teammanagement und stellen aus Sicht der Organisationsentwicklung den Versuch dar, den Synergieeffekt der Gruppe mittels Verantwortungsdelegation für die Optimierung der Organisation zu nutzen. Die Managementtheorie hat unter dem Aspekt der Personalführung hierfür den Begriff „Empowerment“ geprägt.

Allgemein lassen sich für QZ folgende Ziele formulieren:

1. Verbesserung der Motivation durch Partizipation aller bei Planung und Entscheidung
2. Leistungssteigerung
3. ökonomische Sensibilisierung (Controlling-Kompetenz)
4. Verbesserung der Einstellung zur Arbeit
5. verantwortliches Mitdenken aller (Teamgeist)
6. Erarbeitung von einrichtungsspezifischen, „marktgerechten“ Vorschlägen
7. Steigerung der Verantwortungsbereitschaft
8. höhere Flexibilität
9. stärkere Kundenorientierung
10. Beseitigung von Schwachstellen
11. Verbesserung des Betriebsklimas
12. Demokratisierung der Organisation
13. Selbstevaluation
14. methodisch inszenierte Selbstreflexion (Entnormalisierung der Routine)

erfolgreiche, kundenorientierte, profilierte, selbstlernende Organisation

(nach: J. Vollmuth, Controlling – Instrumente, München 1994)

Selbstgesteuerte QZ-Arbeit entspricht dem diskursiven Didaktikparadigma der Erwachsenenbildung, aber auch der Trägervielfalt in der Bildungslandschaft, die wiederum dem gesellschaftspolitischen Leitbild der Pluralität folgt.

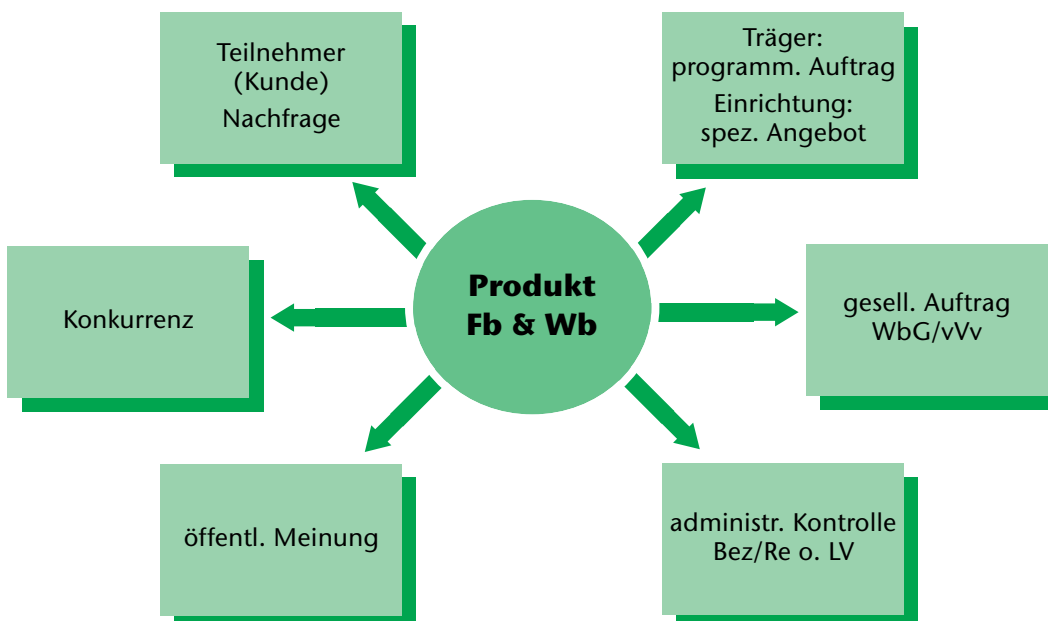
Diese sich in der Vielfalt der Einrichtungen und Träger spiegelnde Pluralität ist ein ganz entscheidendes Qualitätskennzeichen der Weiterbildung in NRW.

6.2 Der Begriff der „Qualität“ in der Weiterbildung

Qualität ist inhaltlich nur um den Preis einer Setzung zu definieren. Qualität ist stets relativ zu den Erwartungen, zum Wettbewerb, zur Zeit. Die „gute“ Weiterbildung schlechthin kann es nicht geben. Überdies folgt unseres Erachtens das Verständnis von Qualität im Sinne von Güte eher einer alltags-sprachlichen Begriffsverwendung. Betrachtet man die Kategorie der Qualität wissenschaftlich, so meint sie eher das, was eine Sache von einer anderen wesentlich unterscheidet. Qualität benennt also den Unterschied, der einen Unterschied macht. Der Begriff ist also eher im Kontext von Profilbildung heimisch. Qualität im Sinne von Güte als Inputkriterium zu bestimmen, ist überaus problematisch, denn dieses bedeutete, eine Wertedebatte zu führen, die sicherlich unabdingbar zu Qualitätssicherungsprozessen gehört, aber, führte man sie im Hinblick auf Standardisierung, Gefahr läuft, die „individuellen Gesichter“ der Einrichtungen mit einer „Güte-Einheitsmaske“ zu überdecken.

Allgemeinverbindliche Standards lassen sich mit höherer Verbindlichkeit auf der Ebene der Inputqualität formulieren (Ausstattung, Lehr- u. Lernmittel, Ausbildung der NPM etc.) Doch selbst hier steht z.B. eine perfekte Raumausstattung nicht in linearer kausaler Beziehung zum Lernerfolg.

Das „Produkt“ Weiterbildung ist in einem systemischen Netz verortet:



Wie die obige Graphik veranschaulicht, ist das Produkt Weiterbildung in ein interessenbestimmtes Netzwerk von Kräften eingespannt. Die Pluralität der Einrichtungen schafft ein Konkurrenzsystem, in dem die Teilnehmer = Kunden frei wählen können. Der gesellschaftliche Auftrag, im Weiterbildungsgesetz (WbG) allgemein formuliert, ergeht subsidiär an Träger, die ihrer programmatischen Ausrichtung gemäß spezifische Angebote formulieren.

Eine auf der Ebene der Regierungsbezirke (zuständig für die Weiterbildung) bzw. Landschaftsverbände (zuständig für die Familienbildung) angesiedelte Kontrolle wacht über die Einhaltung der gesetzlichen Vorgaben. Die Grundidee ist allerdings delegatorisch. Das WbG sowie die zugehörigen Verwaltungsvorschriften (vVv) formulieren lediglich den juristischen Rahmen bzw. die allgemeinen Durchführungsregularien.

Das Angebot ergibt sich unter diesen Bedingungen im Spiel von Nachfrage und Angebot, was bedeutet, daß sich sowohl Inhalte als auch Lernformen durchaus ändern können und in der Filterung durch die Trägerprogrammatisierung sehr differenzierte Angebotsstrukturen entstehen.

Diese delegatorische Grundidee der öffentlich verantworteten Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen entspricht bereits dem Paradigma „Management by Delegation“.

Qualitätssicherung qua selbstgesteuerte QZ-Arbeit zu gewährleisten, wäre mithin durchaus systemangemessen.

Systemtheoretisch folgt das QZ-Projekt der Erkenntnis, daß die Eigenschaften eines Systems – hier: Einrichtungen der Fb und Wb – als Ergebnis des Zusammenspiels ihrer strukturellen Elemente begriffen werden müssen, mithin also ein dynamisches Konstrukt darstellen.

Dieses meint nicht nur die in der Tat lapidare „AHAZ-These“ (Alles hängt mit allem zusammen), sondern daß erst die Reflexion der systemischen Vernetzung von Teilnehmerinteressen, pädagogischem Auftrag, programmatischem Hintergrund und gesetzlichen Vorgaben Qualitätssicherungs- und Evaluationskompetenz im Sinne dynamischer Effektivierung und Optimierung hervorbringt.

6.3 Qualitätszirkel als Evaluations-, Innovations-, und Problemlösungsgruppen

Die bereits vorliegenden Erfahrungen aus dem QZ-Projekt der AWO LAG Fb/Wb zeigen, daß QZ-Teams potentiell und real multifunktional sind. Sie fungieren als Innovations-, Problemlösungs- und Evaluationsgruppen. QZ sind Instrumente von Organisationsentwicklung und koppeln, auch dieses ist eine Erfahrung des laufenden Projekts, nahezu automatisch Qualitätssicherung und Evaluation; letztere im Sinne von prozeßbegleitender, formativer Evaluation¹ (Monitoring).

¹ Zu unterscheiden sind summative und formative Evaluationsmethoden. Summative Evaluation bedeutet eine zusammenfassende Bewertung nach Abschluß eines Prozesses oder eines Projektes. Formative Evaluation stellt eine prozeßbegleitende (operatives Controlling) Auswertung im Hinblick auf Wirkung, Qualität etc. dar.

Dieses zeigt sich in der Themenpalette der einzelnen QZ sehr deutlich. In allen Teams wurde die Notwendigkeit gesehen, den Ist-Zustand auf der Basis von systematisch gewonnenen Daten empirisch-analytisch darzustellen, um auf dieser Grundlage ziel- und zweckorientiert Organisationsentwicklungskonzepte zu entwickeln. Das folgende Schaubild zeigt die breite Palette der Einsatzmöglichkeiten von QZ-Teams.

QZ können sein ...	mögliche Oberthemen (Beispiele aus der Praxis des Projektes)
Qualitätssicherungsteams	<p>Inputqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> - Räume (Ambiente) - Medien - PR <p>Durchführungsqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> - didaktisch-methodische Qualitäten (NPM) - Medieneinsatz <p>Outputqualität</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lernerfolgskontrolle - Abschlußzertifikate - Erhebungen
Evaluationsteams	<p>Ist-Zustand erheben</p> <ul style="list-style-type: none"> - Reichweite (soziale Struktur der TN) - Wettbewerbsvergleich (Benchmarking) - Produkt-Mix (Angebotspalette)
Innovationsteams	<ul style="list-style-type: none"> - CI-Konzept - Programmentwicklung - Kooperationen - Drittmittelaquirierung (EU-Mittel, Social-Sponsoring) - Kundenservice verbessern (z.B. Anmeldeprocedere)

6.4 Das Qualitätszirkel-Projekt im Kontext des Total Quality Management

Das QZ-Modell ist paradigmatisch dem Totalqualitymanagement-Ansatz (TQM) zuzuordnen, der in seinem systemischen Ansatz den nichtrepetitiven Prozessen in der Weiter- und Familienbildung angemessen ist. TQM bedeutet stets die systematische Verschränkung von Evaluation (operatives und strategisches Controlling) und QS.

Total Quality Management ist prozeßorientiert und stellt ein umfassendes Strategiemenu zur Qualitätssicherung bereit. TQM arbeitet mit folgenden Modulen:

- Wettbewerbsvergleich (Benchmarking)**
Vergleich der bedeutsamen oder kritischen Merkmale mit anderen Anbietern
- Qualitätsprofilanalyse**
- Vergleich der bedeutsamen und kritischen Merkmale im Eigen- und Fremdurteil

- ❑ **Kundenzufriedenheit**
- ❑ Das strategische Ziel von TQM ist 100%ige Kundenzufriedenheit. Das heißt, daß die Beurteilung der erbrachten Leistung durch den Kunden (= Teilnehmer) das entscheidende Kriterium ist. Diese Kundenorientierung entspricht am ehesten dem pädagogischen Grundsatz der Weiterbildung, die Teilnehmer „dort abzuholen, wo sie stehen“.
- ❑ **Konstanzüberprüfung**
- ❑ Anders als ISO 9000 ff. ist TQM ein unabschließbarer Prozeß, der nicht mit einer Zertifizierung seinen Abschluß findet, sondern stetig fortgesetzt werden muß, weil die Teilnehmerbedürfnisse keine konstante Größe darstellen.
- ❑ **Effizienzüberprüfung**
- ❑ TQM analysiert systemisch und umfassend, ob die Synergie der Einrichtung/Organisation weiter verbessert werden kann. Auch dieses ist ein stetiger und unabschließbarer Prozeß.

Zentrales Modul dieses Prozesses sind Qualitätszirkel.

Die grundsätzliche Entscheidung für Quality Management ist der Erkenntnis geschuldet, daß Qualität ein strategischer Erfolgsfaktor ist.

Qualitätsmanagement ist zentrales Element zukunftsorientierter Planung. Qualitätsmanagement dient der Entnormalisierung der Routine, stellt in Frage, setzt Ziele. Qualitätsmanagement ist selbstreflexive Evaluation und Organisationsentwicklungsmethode in einem. Es setzt Fragezeichen an eingeschliffene Verwaltungs- und Bildungsprozesse.

Qualitätsmanagement ist ein stetiger und ständiger Prozeß, der, einmal institutionalisiert, eine Organisation für immer begleiten sollte.

QZ stellen hier das aus unserer Sicht geeignete Instrument dar.

Im Kontext von TQM finden evaluative Überprüfungen immer schon statt. Evaluation ist somit ein integraler Bestandteil von TQM und damit auch der QZ-Arbeit. Evaluation im Sinne eines formativen, prozeßbegleitenden Controlling-Systems bildet die empirische Basis von TQM.

Die beiden Verfahren sind also nicht voneinander zu trennen. TQM bedeutet Evaluation, setzt sie voraus. Evaluation ohne Qualitätsverbesserungsintention wäre im Sinne von Organisationsentwicklung „blinder Aktionismus“. Es kann also nicht darum gehen, Evaluationskriterien außerhalb und unabhängig von Qualitätssicherung zu entwickeln.

Die Erfahrung zeigt, daß evaluative Prozesse einen hohen Stellenwert im Rahmen des AWO-Projektes einnehmen. Bei der Erarbeitung der Problemspeicher der einzelnen Zirkel sind die Sachverhalte benannt worden, die einer Effizienzoptimierung bedürfen. Im Sinne von Lösungsvorschlägen sind sehr konkrete Soll-Wertzustände definiert worden, einschließlich der Interventionsinstrumente.

Die bis dato vorliegenden Erkenntnisse zeigen aber auch, daß der Problemfokus der QZ unterschiedlich ist. Er wird einrichtungsspezifisch gerichtet, wobei es sich als relativ unerheblich erwiesen hat, ob die Einrichtung Weiterbildung oder Familienbildung betreibt.

Ein eher relevanter Differenzierungsfaktor ist die Einrichtungsgröße.

Das QZ-Modell als integriertes QS- und Evaluationssystem ist leicht flächendeckend zu installieren. Die methodisch-moderativen Kompetenzen sind intern vorhanden.

Der Ergebnistransfer kann mittels einer entsprechenden Tagung (z.B. einer „Qualitätsbörse“) und/oder Veröffentlichungen des LSW jährlich trägerübergreifend sichergestellt werden.

Die Transferierbarkeit von Arbeitsergebnissen – hier sollte die Erfahrung des AWO-Projekts übernommen werden – kann durch standardisierte Methoden und Protokolle gewährleistet werden.

Das QZ-System entspricht modernen outputorientierten Steuerungsmodellen im Sinne von dezentraler Verantwortungsdelegation (Management by Delegation) und vermeidet unter Kostengesichtspunkten bürokratische Prüfapparate.

Zusammenfassend kann festgestellt werden:

- Evaluation ist von Qualitätssicherung nicht zu trennen.**
- Evaluative und qualitätssichernde Prozesse sollten selbstgesteuert sein, das heißt dem Organisationsparadigma der Dezentralität folgen (Management by Delegation).**
- Evaluative Prozesse, in Qualitätssicherungsverfahren integriert, sind dann und nur dann erfolgreich, wenn sie einrichtungsspezifische Problemfokussierungen zulassen.**

Der Begriff der Qualität ist seit Aristoteles eine definierte Kategorie. Die ursprüngliche aristotelische Definition des Begriffs weist keine Bewertungsaspekte im Sinne von Güte auf. Hierzu ein Beispiel: Ein Würfel ist ein geometrischer Körper mit sechs Flächen, die alle rechtwinklig zueinander stehen. Diese Definitionsmerkmale teilt der Würfel mit einem Quader. Erst die Bestimmung, daß die Kantenlänge der Flächen gleich ist, macht den Unterschied. Dies ist das unterscheidende Wesensmerkmal des Würfels, mithin also sein Spezifikum oder seine Qualität. Ob der Würfel aus Lapislazuli oder schlichtem Holz ist, spielt keine Rolle. Dieser Wert des Würfels wird vielmehr bestimmt durch eine soziale Konvention, was denn für Wert gehalten wird. Die Definition von Qualität als 100 %ige Kundenzufriedenheit trägt diesem ursprünglichen Qualitätsbegriff Rechnung, denn es wird ganz bewußt vermieden, vorab zu bestimmen, was Qualität ist. Der „Beweis“ für die Qualität ist der Grad der Nachfrage. Im angloamerikanischen Raum bedeutet Quality soviel wie Standard, was nicht etwa Norm im Sinne von festgelegter Güte heißt. Im amerikanischen Gesundheitswesen hat man dann auch konsequenterweise in sogenannten Konsensus-Konferenzen festgelegt, was Standard sein soll und dies nicht mit der Intention, Gütegrade ein für alle Mal zu fixieren, sondern im Bewußtsein, ein heuristisches Modell zur Bewertung und zur Orientierung zu schaffen. Ziel der Konsensus-Konferenzen war nicht, einen Maßstabskanon zu schaffen, mit dem man die „Spreu vom Weizen“ trennen kann, sondern im Vordergrund stand die Verständigung aller am Prozeß Beteiligten darüber, was man vorläufig (und damit versuchsweise) als Qualitätsstandard beschreiben kann. Ganz entscheidend war eine Konferenz, die sich über Standards für die Standards verständigte. Einer dieser Metastandards ist Nachvollziehbarkeit, was eine potentiell umfassende Zustimmungsfähigkeit einer Norm meint. Es ist also durchaus möglich, daß der Alltagssprachgebrauch des Wortes Qualität im Deutschen durch seine Verknüpfung mit Güteadjektiven („gute versus schlechte Qualität“) eine Diskussionsebene konstituiert, die Qualitätsmanagement im Sinne von marktgeseztlich gesteuerter Produktpassung letztlich konterkariert.

Zu den Autoren

Arno Klare ist Vorsitzender in der LAG Familien- und Weiterbildung der Arbeiterwohlfahrt in NRW; Ute Wichmann ist Leiterin der Familienbildungsstätte der Arbeiterwohlfahrt in Bottrop.

Anschrift: Arno Klare

AWO Kreisverband Wesel e.V.
Lotte-Lemke-Weiterbildungswerk
Rheinberger Str. 196 • 47445 Moers
Tel.: (0 28 41) 94 21 28 • Fax: (0 28 41) 94 21 30

Der ESF-Bildungstest im Freistaat Sachsen

Christina Bötel und Katrin Merx, Hannover/Leipzig

1. Einleitung

Durch die wirtschaftliche Umstrukturierung in den neuen Bundesländern hat die berufliche Bildung einen zusätzlichen Bedeutungszuwachs erhalten. In kurzer Zeit hat sich ein entsprechender Markt entwickelt, der durch Vielfalt an Anbietern und Angeboten charakterisiert ist. Das Gros dieser Veranstaltungen wurde durch öffentliche Fördergelder finanziert.

Insbesondere dieser Umstand hat dazu geführt, daß nach einer ersten Phase der Konsolidierung die Qualitätsfrage auch für die finanziellen Förderer stärker in den Mittelpunkt des Interesses gerückt ist. Die Bundesanstalt für Arbeit erließ 1991 und 1992 jeweils einen Qualitätserlaß, der die Regelungen im AFG-Bereich konkretisierte, und richtete Prüfgruppen ein, die die ordnungsgemäße Durchführung von Bildungsmaßnahmen überprüfen sollten.

In diese Entwicklung ist auch der ESF-Bildungstest einzuordnen, der vorrangig der Überprüfung der Qualität von Qualifizierungsmaßnahmen dient, die mit Mitteln aus dem Europäischen Sozialfonds sowie mit Landesmitteln des Freistaates Sachsen finanziert werden. Den Hintergrund hierfür bildet das originäre Interesse der bewilligenden Behörde, des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit (SMWA), Fördermittel insbesondere in der Umbruchsituation effektiv einzusetzen. So wurden 1993 und 1994 durch das Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover insgesamt 40 Einrichtungen im Rahmen des ESF-Bildungstests überprüft. Seit Oktober 1995 (vorerst bis Ende Februar 1997) werden weitere Einrichtungen in die Untersuchung einbezogen.

Da die Kontrollen allerdings nur einen Bruchteil der geförderten Bildungsträger einbeziehen können, wurden daneben auch Instrumente entwickelt, die die Anbieter bei der Qualitätssicherung unterstützen sollten.

Ziel ist es, sächsische Bildungsträger für die Qualitätsdiskussion zu sensibilisieren und insgesamt zur Erhöhung der Qualität in der beruflichen Weiterbildung beizutragen.

Die Ergebnisse der Qualitätskontrollen und die entsprechenden Arbeitshilfen für Anbieter sind vom SMWA in der Broschüre „Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung im Freistaat Sachsen“ im Februar 1995 veröffentlicht worden.

2. Konzeption

Der Ansatz des ESF-Bildungstests sieht sowohl Kontrollen von ESF-geförderten Maßnahmen als auch Informationen und Hilfestellungen vor.

2.1 Arbeitsblock „Kontrollen“

Im Rahmen der Kontrollen kann nur ein Teil der ESF-geförderten Maßnahmen begutachtet werden. Das SMWA verspricht sich aber von den punktuellen Kontrollen eine generalpräventive Wirkung, da die Träger schon im Zuwendungsbescheid auf eine mögliche Prüfung aufmerksam gemacht werden.

Im Rahmen der Kontrollen von geförderten Maßnahmen werden folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

1. Gespräche mit der Einrichtungsleitung,
2. Gespräche mit Lehrkräften und Betreuern einer ausgewählten Maßnahme,
3. schriftliche Befragung aller Teilnehmenden der ausgewählten Maßnahme,
4. vertiefende mündliche Befragung einiger Teilnehmerinnen und Teilnehmer der ausgewählten Maßnahme,
5. Auswertung entsprechender schriftlicher Materialien (z.B. Informationsmaterial, vertragliche Vereinbarungen, Instrumente der internen Qualitätskontrolle).

Darüber hinaus werden die Erfahrungen bei der Umsetzung der Maßnahmenkonzeption ausgewertet. Dazu findet ein nachgehendes Gespräch mit der Einrichtungsleitung zum Ende der untersuchten Maßnahme bzw. ein halbes Jahr nach der Überprüfung statt.

Der genaue Ablauf einer Einrichtungsprüfung kann der Abbildung 2 entnommen werden. Dem kooperativen Prüfansatz entsprechend werden die Kontrollen den betroffenen Trägern angekündigt. Überdies enthalten die Prüfberichte nicht nur eine Bewertung der untersuchten Maßnahme, sondern auch Hinweise und Anregungen für die Gestaltung der Bildungsarbeit des Trägers.

2.2 Arbeitsblock „Information“

Im Rahmen des Arbeitsblocks „Information“ wird vierteljährlich ein Infobrief erstellt, der Interessenten aus dem Bildungsbereich über den aktuellen Stand der Qualitätsdiskussion insgesamt informiert und einer breiteren Öffentlichkeit Ergebnisse der Kontrollen vorstellt. Darüber hinaus werden weitere Arbeitshilfen veröffentlicht, die die Anbieter bei ihren Qualitätsbestrebungen unterstützen sollen.

3. Schwierigkeiten bei der Bewertung

Weiterbildungsqualität ist keine klar definierte und allgemein anerkannte Größe, die sich anhand definierter Indikatoren messen läßt. Vielmehr handelt es sich dabei um eine mehrdimensionale Größe, die sich aus verschiedenen Teilqualitäten zusammensetzt. Im allgemeinen werden unterschieden

- ❑ die **Inputqualität**, die durch Vorleistungen, die vom Bildungsträger vor der Maßnahme zu erbringen sind, bestimmt wird,
- ❑ die **Durchführungsqualität**,
- ❑ die **Outputqualität**, d.h. der Erfolg, der sich nach Abschluß der Maßnahme einstellt.

Zu beachten ist jedoch, daß diese Qualitätskategorien nicht unbeeinflusst voneinander bleiben und daher im Zusammenhang zu betrachten sind. Aus diesem Grund berücksichtigt die Qualitätskontrolle des ESF-Bildungstests alle drei Kategorien bei der Beurteilung der Maßnahmequalität.

Um zu weitestgehend objektiven Aussagen über die Qualität einzelner Weiterbildungsmaßnahmen zu kommen, müssen die Teilqualitäten operationalisiert und empirisch überprüfbare Qualitätskriterien formuliert werden.

Im Mittelpunkt stehen die Kriterien der **Inputqualität**, für deren Bewertung relativ verlässliche Indikatoren zur Verfügung stehen. Kriterien der **Durchführungsqualität** hingegen müssen u.a. wegen des erheblichen Meßaufwandes (z.B. längerfristige Unterrichtshospitationen) zurückstehen. Hier wird vielmehr versucht, auf indirektem Wege durch Befragung von Teilnehmerinnen und Teilnehmern sowie Lehrkräften Erkenntnisse über die Durchführungsqualität, d.h. über die Umsetzung der Inputs in der konkreten Maßnahme, zu gewinnen.

Auch die **Outputqualität** ist zumeist nicht bzw. bei berufsbegleitenden Kursen nur in Ansätzen zu überprüfen, da z.B. der Prüfungserfolg und die berufliche Verwertbarkeit der erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten im wesentlichen erst nach Ablauf einer Maßnahme oder sogar erst mit einigem zeitlichen Abstand zu bestimmen sind. Hier wird versucht, durch eine nachgehende Befragung der Einrichtungsleitung Aufschluß über die Outputqualität zu erhalten.

4. Qualitätsfaktoren und -standards des ESF-Bildungstests

Zur Bewertung der Maßnahmequalität werden sowohl maßnahme- als auch trägerbezogene Qualitätsfaktoren herangezogen.

Zentrale Bedeutung für die Bewertung haben die maßnahmebezogenen Faktoren Maßnahmekonzeption und -durchführung, personelle Ausstattung sowie die räumlich-sächliche Ausstattung – und hier wiederum die „harten“

Faktoren der Inputqualität. Sie werden deshalb in der Bewertung der Maßnahmequalität besonders gewichtet.

Darüber hinaus werden auch einrichtungsbezogene Faktoren in die Bewertung einbezogen. Dabei handelt es sich z.B. um die Informationspolitik (schriftliches Informationsmaterial, Beratung und Werbung) und die interne Qualitätskontrolle. Schließlich gilt es, Kriterien wie Kooperationsbeziehungen sowie die Entwicklung und Finanzierung der Einrichtung zu berücksichtigen. Sie lassen jedoch im Gegensatz zu den o.g. Kriterien nur indirekte Schlüsse auf die Maßnahmequalität zu, tragen aber letztlich zur Abrundung des Qualitätsurteils bei.

Anhand eines Fallbeispiels – eine ABM mit Qualifizierung im Garten- und Landschaftsbau – werden im folgenden die Qualitätsstandards für die die Maßnahmequalität nachhaltig beeinflussenden Faktoren Maßnahmekonzeption und Durchführung sowie die personelle Ausstattung dargestellt.

Maßnahmekonzeption und -organisation

Fallbeispiel:

Fortbildung „In Arbeit – durch Arbeit“: ABM mit Qualifizierung im Garten- und Landschaftsbau

Zielgruppe:

Konzipiert wurde die Maßnahme für langzeitarbeitslose schwerstvermittelbare Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit besonderen Vermittlungshemmnissen (z.B. fehlende Schul- oder Berufsabschlüsse), die überdies häufig noch durch vielschichtige persönliche und soziale Problemlagen (z.B. psychische Erkrankungen, Schulden) belastet sind.





Maßnahmeziel und -konzeption:

Die einjährige Maßnahme zielte auf eine dauerhafte Wiedereingliederung in den ersten Arbeitsmarkt. Durch die Verbindung von Arbeit (Garten- und Landschaftsbau), Bildung (Berufskunde, Garten- und Landschaftsbau) sowie sozialpädagogische Beratung und Betreuung sollten persönlichkeitsstabilisierende Prozesse eingeleitet und neue berufliche Perspektiven eröffnet werden. Zur Sicherung einer intensiven Betreuung sowohl in der theoretischen als auch in der praktischen Unterweisung wurde die Arbeit in zwei Kleingruppen zu je 12 Personen absolviert. Aufgrund der vielfältigen Problemkonstellationen der Teilnehmenden wurde der sozialpädagogischen Beratung und Betreuung besondere Aufmerksamkeit in der Maßnahmekonzeption gewidmet.

Ergebnis:

Nach Abschluß der AB-Maßnahme gelang es, nur eine geringe Anzahl von Teilnehmenden in Arbeit zu bringen. Dennoch ist es in vielen Fällen gelungen, persönlichkeitsstabilisierende Prozesse einzuleiten und wichtige Teilerfolge (z.B. Pünktlichkeit, Durchhaltevermögen, Erhöhung der Leistungsfähigkeit) zu erzielen.

Bewertung der Maßnahmekonzeption und -durchführung:

-  Angemessene Auswahl der Inhalte in bezug auf Maßnahmeziel und Zielgruppe
-  Arbeitsmarktorientierung der Inhalte
-  Praxisbezug: Berufliche Verwertbarkeit des Gelernten
(während und nach Abschluß der ABM)
-  Sozialpädagogische Begleitung als integrativer Bestandteil der Maßnahmekonzeption

Die Maßnahmeinhalte in ihrer Kombination aus „Allgemeiner Berufskunde“ und Kenntnissen im Garten- und Landschaftsbau waren auf die Zielgruppe und das Maßnahmeziel, die Persönlichkeitsstabilisierung und berufliche Neuorientierung langzeitarbeitsloser Menschen, abgestimmt. Insbesondere ist der ganzheitliche Ansatz der Konzeption hervorzuheben.

Auch wenn das anspruchsvolle Ziel, die Wiedereingliederung von Personen mit z.T. erheblichen Vermittlungshemmnissen in den ersten Arbeitsmarkt in nur wenigen Fällen – zumeist aus der ABM heraus – gelungen ist, so hat die Maßnahme doch in erheblichem Umfang dazu beigetragen, daß persönlichkeitsstabilisierende Prozesse als Voraussetzung für eine Reintegration in den ersten Arbeitsmarkt eingeleitet worden sind.

Mit der Auswahl der Qualifizierungsinhalte wurde eine weitestgehende theoretische Untersetzung der praktischen Arbeiten im Garten- und Landschaftsbau erreicht. Dies hat sich positiv auf die Qualität der in den Gemeinden verrichteten Arbeiten ausgewirkt. Die berufliche Verwertbarkeit der fachlichen Kenntnisse ist daher als gut einzuschätzen. Dies gilt auch unter der Voraussetzung, daß die Teilnehmenden nach Abschluß der ABM eine Beschäftigung im Garten- und Landschaftsbau aufnehmen können.

Gesamtbewertung:

Trotz der Abwertung im Punkt Arbeitsmarktorientierung (Vermittlungschancen) kann die Maßnahmekonzeption insgesamt als gelungen angesehen werden. Ihr arbeitsmarktpolitischer Wert resultiert vor allem aus der sozialen Dimension, der exponierten sozialpädagogischen Begleitung ratsuchender Menschen mit dem Angebot der nachgehenden Betreuung.

Personelle Ausstattung

Fallbeispiel:

Fortbildung „In Arbeit – durch Arbeit“:






ABM mit Qualifizierung im Garten- und Landschaftsbau

1. Die in der Maßnahme eingesetzten 4 Lehrkräfte und 2 Anleiter (festangestellt) verfügen über die formale fachliche Qualifikation und über Erfahrungen im Bereich der beruflichen Bildung, auch mit Problemgruppen.

Der Sozialpädagoge, ein Diplomlehrer für Russisch und Sport, hat sich in der trägerinternen Fortbildung die für die Sozialarbeit erforderlichen Kenntnisse angeeignet. Er beabsichtigt, berufsbegleitend einen Abschluß als sozialpädagogischer Betreuer zu erwerben.

2. Die Aktualisierung und Erweiterung der Fähigkeiten des Lehrpersonals ist durch eine regelmäßige interne und externe Weiterbildung gewährleistet.
3. Der ABM-Träger, der Maßnahmeleiter und das Lehrpersonal treffen sich einmal monatlich zur inhaltlichen und organisatorischen Maßnahmekoordinierung.
4. In der Teilnehmerbefragung wird dem Lehr- und Betreuungspersonal fachliche und soziale Kompetenz bescheinigt.

Bewertung der personellen Ausstattung:

-  Fachliche und pädagogische Kompetenzen der Einrichtungsleitung und des Lehr- und Betreuungspersonals
-  Regelmäßige Fortbildung
-  Angemessenes Verhältnis von festangestellten und Honorarprofessoren
-  Maßnahmekoordinierung durch regelmäßige Besprechungen und/oder Maßnahmeverantwortlichen
-  Angemessener Betreuungsschlüssel

Die Einrichtungsleitung sowie das Lehr- und Betreuungspersonal sind als fachlich, pädagogisch und sozial kompetent einzuschätzen (Bestätigung durch die Teilnehmerbefragung).

Vor allem die internen Fortbildungsbestrebungen des Trägers tragen zur Sicherung eines anhaltend hohen qualifikatorischen Niveaus des Lehr- und Betreuungspersonals bei (Weiterbildungsplan).

Hervorzuheben ist die hohe Anzahl festangestellter Lehrkräfte (30 festangestellte Lehrkräfte, ein Honorarprofessor). Dies wirkt sich förderlich auf die Kontinuität der Bildungsarbeit insgesamt aus.

Die Maßnahmekoordinierung zum Zwecke der Verzahnung von Arbeit, Bildung und sozialpädagogischer Betreuung war durch den Einsatz eines Projektleiters gewährleistet.

Hervorzuheben ist die sozialpädagogische Begleitung. Im Verlauf der Maßnahme ist es gelungen, daß die Teilnehmenden das Angebot der Beratung und Betreuung angenommen und akzeptiert haben. Möglich wurde dies auch durch den günstigen Betreuungsschlüssel während der gesamten Maßnahme (Theorie und Praxis).

Gesamtbewertung:

Aus der positiven Bewertung in allen einzelnen Punkten resultiert eine positive Gesamteinschätzung der personellen Ausstattung.

Fazit

Zweifellos handelt es sich bei der geschilderten Maßnahme um ein sehr positives Beispiel. Es sollte insbesondere dazu dienen zu zeigen, daß eine Bewertung auf der Basis einer einzigen Kennzahl wie der Vermittlungsquote nur ein unzureichendes Qualitätsurteil zuläßt. Statt dessen werden verschiedene Qualitätsfaktoren zur Bewertung herangezogen und in Anbetracht des breiten Maßnahmespektrums – soweit möglich und sinnvoll – auf die jeweilige Maßnahme zugeschnitten.

Der kooperative Ansatz des Projektes trägt einerseits zur Entlastung der Förderer bei und bietet ihnen Handlungsempfehlungen für zukünftige Förderentscheidungen. Andererseits sieht er für die Träger nicht nur ein Qualitätsurteil vor, sondern auch konkrete Anregungen zur Verbesserung der Bildungsarbeit. Der ESF-Bildungstest entbindet sie aber nicht von einer eigenverantwortlichen internen Qualitätssicherung. Die Kontrollen sollen derartige Selbstanstrengungen nicht ersetzen, sondern forcieren und ggf. zusätzliche Impulse liefern.

Eine abschließende Beurteilung des Ansatzes kann nicht geliefert werden, da die Umsetzung der Bewertung und der Anregungen in den Bildungseinrichtungen nicht nochmals überprüft wird. Die untersuchten Träger zeigten i.d.R. eine große Offenheit in bezug auf externe Anregungen. Eine nachgehende Überprüfung oder Zertifizierung bzw. die Vergabe eines Siegels – als Dokument der Prüfung – ist jedoch nicht vorgesehen.

Anlage

**Qualitätsfaktoren,
Anforderungen und Instrumente beim ESF-Bildungstest**

**Maßnahme-
bezogene**

Maßnahmebezogene Faktoren

**Qualitäts-
faktoren**

Qualitätsfaktor	Anforderungen	Instrument
Maßnahmekonzeption und Maßnahmeorganisation	<ul style="list-style-type: none"> - Angemessenheit der Auswahl und Wichtung der Inhalte in bezug auf das Maßnahmeziel und die Zielgruppe - Orientierung der Inhalte an den aktuellen Arbeitsmarkt- und Praxiserfordernissen - Sicherung eines ausgewogenen Verhältnisses von Theorie und Praxis - Sicherung einer hohen beruflichen Verwertbarkeit - Transparenz der Teilnahmebescheinigung 	<p>Inhaltsanalyse der Konzeption</p> <p>Teilnehmerbefragung</p>
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - fachliche und pädagogische Kompetenzen der Einrichtungsleitung und der Lehrkräfte - Aktualisierung und Erweiterung der Kompetenzen durch regelmäßige Fortbildung - Angemessenheit des Verhältnisses von festgestellten und Honorardozenten - Sicherung der Maßnahmekoordinierung durch regelmäßige Besprechungen aller Akteure und/oder einen Maßnahmeverantwortlichen - Angemessenheit des Betreuungsschlüssels bei sozialen Projekten 	<p>Befragung der Einrichtungsleitung</p> <p>Dozenten- und Teilnehmerbefragung</p>
Räumliche Ausstattung	<ul style="list-style-type: none"> - funktions-/erwachsenengerechte Ausstattung der Unterrichtsräume - Sicherung ansprechender Rahmenbedingungen - Sicherung einer angemessenen Qualität der eingesetzten Geräte und Maschinen (EDV) - Sicherung ausreichender Übungs- und Trainingsmöglichkeiten durch ein angemessenes Teilnehmer-Geräte-Verhältnis - Verwendung aktueller, didaktisch-methodisch aufbereiteter Lehr- und Lernmaterialien 	<p>Befragung der Einrichtungsleitung</p> <p>Teilnehmerbefragung</p> <p>Vor-Ort-Besichtigung</p>

Trägerbezogene Faktoren

Qualitätsfaktor	Anforderungen	Instrument
Werbung	- Transparenz in der Anzeigenwerbung	Raster
Informationsmaterial	- Angebotstransparenz durch umfassende einrichtungs- und veranstaltungsbezogene Informationen	Raster
Beratung	- sachkundige, individuelle Beratung - Möglichkeit der Besichtigung der Unterrichtsstätten - Hinweis auf Beratungs- und Besichtigungsmöglichkeit in Infomaterialien	Teilnehmerbefragung Befragung der Einrichtungsleitung
Schulungsvertrag	- Abschluß eines Schulungsvertrages gemäß AGB-Gesetz - Information über Geschäftsbedingungen vor Vertragsabschluß	Raster Teilnehmerbefragung
Information während der Maßnahme	- Deckung aktueller Informationsbedarfe durch namentlich benannten Ansprechpartner und/oder regelmäßige schriftliche Informationen	Teilnehmerbefragung
Qualitätssicherung	- Sicherung der fachlichen und pädagogischen Kompetenz des Personals durch Fortbildung - Beteiligung der Teilnehmenden an der Maßnahmeauswertung - vielfältiges Instrumentarium zur internen Qualitätskontrolle - Einbindung in regionale/überregionale Aktivitäten zur Qualitätssicherung	Befragung der Einrichtungsleitung Teilnehmerbefragung
Kooperationsbeziehungen	- Regelmäßiger Informationsaustausch zur Sicherung aktueller, marktorientierter Weiterbildungskonzepte	Befragung der Einrichtungsleitung
Entwicklung der Einrichtung	- stete, an den Erfordernissen des Marktes orientierte Entwicklung und Ausrichtung des inhaltlichen Profils	Befragung der Einrichtungsleitung

Anlage

Trägerbezogene

Qualitätsfaktoren

Christina Bötzel und Katrin Merx sind wissenschaftliche Mitarbeiterinnen im Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover GmbH – Hannover/Leipzig, und Bearbeiterinnen diverser Qs-Projekte im Weiterbildungsbereich (z.B. ESF-Bildungstest, Arbeitskreis „Qualitätssicherung für Weiterbildungseinrichtungen“ im Großraum Hannover).

Anschrift: Christina Bötzel

Katrin Merx

Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung

Chopinstr. 18 • 04103 Leipzig

Tel.: (03 41) 9 64 58 22

Fax: (03 41) 9 64 58 21

Lister Str. 15 • 30163 Hannover

Tel.: (05 11) 3 99-72 95

Fax: (05 11) 3 99-72 29

Zu den Autorinnen

**Benchmarking statt Zertifikate –
das x.i.t.-Konzept**

Claudia Lehnerer

Das x.i.t.-Konzept wurde bereits in einem früheren Beitrag von Herrn Jürgen Burmeister in Qs 7 vorgestellt.

Aus Platzgründen mußte auf den Abdruck des Referates von Frau Claudia Lehnerer an dieser Stelle verzichtet werden. Bei Interesse kann der Text von der Autorin angefordert werden.

Zur Autorin

Claudia Lehnerer ist Mitarbeiterin von x.i.t.-forschung, -planung, -beratung und berät Non-Profit-Unternehmen bei Organisationsentwicklungs- und Qualitätsmanagement-Projekten. Sie ist ferner Geschäftsführerin der Qualidata GmbH, Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen.

Anschrift: **Claudia Lehnerer**

Frauentorgraben 73

90433 Nürnberg

Tel.: (09 11) 20 22 70 • Fax: (09 11) 2 02 27 77

Qualitätsstandards und Qualitätssicherung in der bundeszentralen Fortbildung

Jens-G. Engel-Kemmler

„Wir wissen, was die Kunden brauchen!“ und „Wir wissen, was wir wollen!“ Solch Selbstbewußtsein und genaue Kenntnis dessen, was objektiv gebraucht – nicht nur subjektiv gewünscht – wird, das stünde – nach den Regeln moderner Organisationsentwicklung – den bundeszentralen Akademien für Fort- und Weiterbildung gut zu Gesicht. Nun, von der eigenen Qualität durch permanente Evaluation und Feedbackprozesse zu wissen und es in diesen marktschreierischen Worten auszurufen, sind zweierlei Ding. Ich will versuchen, den Leserinnen und Lesern die Qualitätsstandards der KONFERENZ durch Beschreibung und Kommentar nahezubringen.

Gebeten von der Akademie Klausenhof, für den Internationalen Workshop als Repräsentant der „KONFERENZ“ einen **Überblick über die aktuelle Diskussion der Qualitätsstandards der „KONFERENZ zentraler Fortbildungsinstitutionen für Jugendarbeit und Sozialarbeit“ zu geben**, nenne ich im folgenden – jeweils mit aktuellen Anmerkungen versehen – die wichtigsten **Qualitätsstandards der Mitglieder sowie die Essentials des Berufsprofils des/der bundeszentralen Fortbildner/in (I)** und skizziere abschließend exemplarisch einige **Qualitätsbereiche, die zukünftig (II) stärker ausgearbeitet werden sollten**.

Zunächst jedoch in fünf Schritten eine Einführung in unseren Kontext:

1. Wer wir sind ...

Die KONFERENZ – gegründet 1969 in Frankfurt a.M. – ist ein Zusammenschluß von derzeit 14 bundeszentralen Akademien und Instituten der beruflichen Fort- und Weiterbildung für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Berufsfeldern der Jugend-, Sozial- und Kulturarbeit. Seit Beginn – das zeigen die Protokolle – stehen die Themen „Anforderungsprofil“ und „Qualität“ auf der ständigen Tagesordnung, lange Jahre bevor die schillernden Begriffe „Qualitätssicherung“, „Total Quality Management“, „Benchmarking“ durch den Blätterwald von Artikeln und Gutachten geisterten und vor allem, bevor „Auditoren“ mit einer DIN ISO 9000 ff. lukrative Geschäfte im Sektor sozialer Dienstleistungen zu machen begannen.

2. Die Aufgaben der KONFERENZ

Wesentliche Aufgaben der KONFERENZ sind:

- Kooperation der Träger untereinander und Koordinierung ihrer Angebote,
- partnerschaftliche Zusammenarbeit mit den zuständigen Bundesministerien,

- ❑ Herstellung von Transparenz der Fortbildungsangebote für potentielle Teilnehmerinnen und Teilnehmer,
- ❑ Absicherung der berufsbegleitenden Fortbildung als integraler Bestandteil der individuellen beruflichen Weiterentwicklung der haupt-, neben- und ehrenamtlichen Fachkräfte,
- ❑ Entwicklung und Vertretung von Qualitätsstandards für bundeszentrale Fortbildungsveranstaltungen und für das Berufsprofil der bundeszentralen Fortbildnerinnen und Fortbildner.

3. Instrumente der Qualitätssicherung der KONFERENZ

Die KONFERENZ trifft regelmäßig zweimal im Jahr für zwei Tage zusammen. Die Leiter/-innen und stellvertretenden Leiter/-innen der Akademien/Institute tauschen Informationen und Problemsichten aus, beraten und vergleichen Leistungen, Visionen und Fakten, sie regen an. Sie befinden über Aufträge an die Kommissionen bzw. Anträge der Kommissionen; sie delegieren Fachaufgaben. Sie pflegen den Kontakt zu den fördernden Ministerien des Bundes. Vorsitzender und Sprecher: Jens-G. Engel-Kemmler, PARITÄTISCHER Wohlfahrtsverband, Gesamtverband e.V., Fortbildungswerk, Frankfurt a.M.

Die KONFERENZ hat seit vielen Jahren zwei ständige Kommissionen zur permanenten fachlichen Beratung und zur Vorbereitung von Stellungnahmen/Veröffentlichungen einberufen:

- ❑ **Kommission „Supervision“**
In dieser Kommission kooperieren Expertinnen und Experten der bundeszentralen Akademien/Institute der KONFERENZ, die Supervisionsausbildungen anbieten. Die Kommission arbeitet kollegial mit der GHK Kassel zusammen. Die Kommission hat mehrere Broschüren zur Supervision erarbeitet, die von der KONFERENZ veröffentlicht wurden. Im Umfeld der fachlichen Aktivitäten von Kommissionsmitgliedern zu den Qualitätsstandards von Supervisionsausbildungen und weiteren Kräften entstand u.a. die „Deutsche Gesellschaft für Supervision“.
- ❑ **Kommission „Organisationsentwicklung und Leitung“**
In dieser Kommission kooperieren Expertinnen und Experten der bundeszentralen Akademien/Institute, die längerfristige Fort- und Weiterbildungskurse zum Themenkreis „Management, Organisationsentwicklung, Personalentwicklung“ anbieten. Die Kommission hat eine Broschüre mit Qualitätsstandards für die Fortbildungsangebote dieses Spezialgebietes erarbeitet.

Darüber hinaus hat die KONFERENZ immer wieder mit Erfolg sog. Ad-hoc-Kommissionen zu aktuellen oder speziellen Themen installiert, die in aller Regel mit Veröffentlichungen beendet wurden (als Beispiele seien genannt: 1980-1982: Bundeszentrale Fortbildung (Stellungnahme zu Zielen, Aufgaben und Qualitätsmerkmalen). 1984-1986: Angebote der KONFERENZ für ar-

beitslose Fachkräfte; erster gemeinsamer Veranstaltungskalender der KONFERENZ. 1991-1993: „Bundeszentrale Fortbildung – Selbstverständnis, Qualitätsstandards, Berufsprofil“.

4. Künftige Beratungsthemen der KONFERENZ

Künftig werden sich die einzelnen Kommissionen mit speziellen Fragestellungen des Qualitätsmanagements, der Qualitätssicherung, der Selbstevaluation, der Nachwuchsförderung, des Marketings etc., mit der Intensivierung der Diskussion aktueller Finanzierungsstrategien sowie mit der weiteren Umsetzung der 1993 veröffentlichten Qualitätsstandards und Qualitätskriterien des Berufsprofils beschäftigen.

Kommissionen und die KONFERENZ werden dabei weiter auf dem Arbeitsprinzip des Betriebsvergleiches („Benchmarking“) sowie der gegenseitigen, kollegialen Beratung und Anregung aufbauen.

5. Aufgaben und Ziele bundeszentraler Fortbildung

Bundeszentrale Fortbildung stellt einen länder- und trägerübergreifenden Diskurs zwischen aktueller Praxisentwicklung sowie Forschung und Lehrender. Sie fördert die Zusammenarbeit mit unterschiedlichen Berufsgruppen und den wissenschaftlichen Disziplinen. Sie entwickelt, sammelt und bewertet praxisbezogene Konzepte mit dem Ziel, die in den Ländern und Regionen sich unterschiedlich entwickelnden Handlungsstrategien und Wissensstände auszutauschen, anzugleichen, zu differenzieren und zu multiplizieren. Sie ergänzt ihre Angebote durch Beratung in Organisationen, sie regt an und unterstützt selbstorganisierte Beratung und regionale Fortbildung. Sie bemüht sich in besonderer Weise um die Weiterentwicklung der Didaktik und Methodik des erwachsenengerechten Lernens im sozialen Bereich. Sie wirkt impulsgebend für Ausbildungsgänge und Forschungsaufgaben in Universitäten, Fachhochschulen und anderen wissenschaftlichen Instituten. In Modellprojekten erkundet sie Lösungsmöglichkeiten für aktuelle Problemfelder. Sie kann in spezifischer Weise die Wirkungsweise und Wirksamkeit von Bundes- und Ländergesetzen ermitteln und Vorschläge zu Novellierungen machen (vgl. die Broschüre: KONFERENZ (Hrsg.): Bundeszentrale Fortbildung. Selbstverständnis, Qualitätsstandards, Berufsprofil, Nov. 1993, dort Kapitel 4.1 – wir verweisen im folgenden in eckigen Klammern auf entsprechende Kapitel dieser Publikation).

Zur Auflockerung meines Textes wurden an einigen Stellen frei erfundene „Fragen“ zu Aspekten des Qualitätsbegriffs und entsprechende aphoristische „Antworten“ aus eigener, fremder oder mir unbekannter Feder plazierte; sie mögen die Lesenden animieren, das weite Feld nicht nur definitorisch fachlich, sondern kreativ und lateral denkend zu pflügen.

I. Die Qualitätsstandards bundeszentraler Fortbildung

Zu den Qualitätsstandards im weiteren Sinne will ich hier sowohl die spezifischen **Merkmale der institutionellen Infrastruktur bundeszentraler Fortbildungsträger [4.6] als auch das Berufsprofil von Fortbildnerinnen und Fortbildnern [5.1 – 5.3.6]** rechnen.

Die systematische Förderung ihrer Kompetenz, Motivation, Kreativität, Handlungsfreiheit und Verantwortungsbereitschaft sowie eine permanente und gemeinsame Ziel- und Ergebniskontrolle entscheidet ganz unzweifelhaft über die von der „Kundschaft“, dem Träger und den Fortbildnern gewünschte Prozeß- und Ergebnisqualität und damit über Marktanteile und Einnahmen des Trägers. Dieses Bewußtsein, das sich im Profit-Bereich längst durchgesetzt hat, ist im Non-Profit-Bereich leider noch nicht überall umgesetzt. Vorstandsmitglieder, Finanzexperten und Fortbildnern, die die Bedeutung dieses Teils eines umfassenderen strategischen Managements erkannt haben, arbeiten daran. Zur Defizitbeseitigung bietet es sich gerade hier an, künftig zwischen Managern verschiedener Fachrichtungen und Hierarchie-Ebenen Allianzen und Zirkel zu bilden.

Frage: Kann man Qualitätsproduktion denn nicht delegieren?

Antwort: „Qualität ist nicht die Sache einer Abteilung ... es ist die Verpflichtung des gesamten Unternehmens.“ (E. Otto Schmidt, Nürnberg, auch Lebkuchen-Schmidt genannt)

Die KONFERENZ nennt als **Qualitätsstandards der institutionellen Infrastruktur** vor allem:

- Die bundeszentralen Fortbildungsinstitute verfügen über eine eigene Bildungsstätte mit Internatsunterbringung, Arbeits- und Freizeiträumen sowie entsprechender Ausstattung mit Medien usw.
- Sie beschäftigen einen Stamm hauptamtlicher, wissenschaftlich ausgebildeter und weiterqualifizierter Fortbildner/-innen mit einem spezifischen Berufsprofil.
Diese sind in ihrer Modellfunktion als „Multiplikatoren für Multiplikatoren“ auf ständige Förderung ihrer Kompetenzen angewiesen.
- Sie haben hauptamtliche Verwaltungsfachkräfte für die Umsetzung der Planung, Organisation und Auswertung der Veranstaltungen sowie für das Fortbildungsmarketing.
- Sie veröffentlichen ein Jahres- oder Halbjahresprogramm mit ausführlichen Informationen über Veranstaltungsthemen, Didaktik und Methodik, Modalitäten der Anmeldung und Zulassung usw.
- Sie pflegen einen regelmäßigen fachlichen Austausch im Rahmen der regelmäßigen Konferenzen, den Sitzungen ihrer kontinuierlich tagenden Kommissionen sowie der Sitzungen von Ad-hoc-Arbeitsgruppen.

- Sie erhalten als anerkannte Partner des Bundes finanzielle Förderung durch die zuständigen Bundesministerien in Form von institutioneller, globaler und Projektförderung und stehen über die KONFERENZ im regelmäßigen Informationsaustausch mit den entsandten Vertretern des Bundesministeriums.

Diese Qualitätsstandards spiegeln die Fakten wider, sie sind als Strukturmerkmale realisiert.

Anders steht es um die **Qualitätsstandards bezüglich des Berufsprofils der Fortbildner/-innen**. Dies in zweierlei Hinsicht:

1. Die Ausführungen der KONFERENZ zum Berufsprofil sind eine detaillierte Beschreibung von „Aufgabenanteilen“ und Tätigkeitsmerkmalen, die zwar allesamt praktisch ausgeübt werden und insofern das breite Spektrum dieser Berufsrolleninterpretation abbilden, jedoch üben die einzelnen Fortbildner/-innen in praxi als einzelne Person nicht sämtliche genannten Tätigkeiten aus. – Das veröffentlichte Berufsprofil soll also u.a. Vergleiche, Selbst- und Fremdevaluation ermöglichen, die Entwicklung von Stellenbeschreibungen fördern und Stellenbewertungen erleichtern etc.

2. Einige Formulierungen zum Berufsprofil sind als prospektive Beschreibung von Zielen anzusehen, die in manchen Akademien/Instituten bisher wenig oder noch nicht realisiert sind oder zwar als Tätigkeiten schon realisiert, aber von einigen Trägern bisher nicht befriedigend anerkannt oder gefördert werden.

Die „Fortbildung der Fortbildner/-innen“ – um ein Beispiel zu nennen – ist zwar als generelles Ziel genannt, ist in der Fachöffentlichkeit auch als Essential einer notwendigen Personalentwicklungsplanung anerkannt, jedoch faktisch keineswegs bei allen Weiterbildungsträgern in befriedigender Weise, geschweige denn systematisch (als Führungsaufgabe des Trägers) geregelt. Die Ständige Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland formuliert in ihren „Empfehlungen zu qualitativen Anforderungen an Weiterbildungseinrichtungen“ (KMK-Beschluß vom 05.11.1993) unter Punkt 3.3.2 „Besondere Anforderungen“: „Eine Weiterbildungseinrichtung genügt qualitativen Mindestansprüchen, wenn sie die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet.“

Qualitätskriterien im Berufsprofil von Fortbildnern:

Die Qualität bundeszentraler Fortbildung wird wesentlich durch die Qualifikation des Personals sowie die Arbeitsbedingungen, und d.h. durch die Qualität der Organisations- und Personalentwicklung der jeweiligen Organisation, bestimmt. Das Berufsprofil enthält eine ganze Reihe von **Qualitätskriterien**, anhand derer die besondere Qualität bundeszentraler – aber auch die jeder anderen Fortbildungsebene – ermessens und ein Teil der Qualität auch „gemessen“ werden kann.

Frage: Warum kann man diese Qualität so schlecht messen?

Antwort: Unsere Kunden und Klienten in der Fortbildung erwarten von uns Hilfe bei der Optimierung von Zielen, Methoden, Verhaltensweisen; eine Verbesserung von Beziehungen, des Klimas, des Arbeits- oder Führungsstils, der Konfliktregelung, der persönlichen oder Unternehmensidentität, der Umsetzung von humanen Leitbildern, und sie wünschen sich Angstminderung, Zuwendung, Ermutigung, eine fachliche Heimat, ..., also viele Dinge, die sich zum Leidwesen der meisten Finanzexperten sowohl der quantitativen Meßbarkeit als auch dem empiristischen Wissenschaftsideal immer schon entzogen haben und dennoch von essentieller Bedeutung sind. (E.-K.)

Die allgemeinen Grundlagen des Berufsprofils sind zunächst durch eine Reihe von **Faktoren** bestimmt:

- die Aufgaben und Ziele der Fortbildung,
- die Stellung jedes Fortbildners/jeder Fortbildnerin innerhalb seiner/ihrer Organisation im Spannungsfeld zwischen „professionellen Standards“ und „verbandlichen Interessen“,
- die Persönlichkeit jedes Fortbildners/jeder Fortbildnerin (Modellfunktion, insbesondere für Multiplikatoren),
- die didaktisch-methodische Kompetenz im speziellen Fachbereich,
- die sozialkommunikative Prozeßkompetenz
- die verbandsspezifische Kompetenz [vgl. 5.1].

Neben diesen grundsätzlichen, generellen Faktoren wird das Berufsprofil näher bestimmt durch mehrere komplexe Aufgabenbereiche, die für den/die Fortbildner/-in unterschiedlich gestaltet und gewichtet sein können:

„Die nachfolgend beschriebenen **Aufgabenanteile des generalisierten Berufsprofils** dienen der Erhellung und Festlegung des Berufsprofils einzelner Fortbildner/-innen oder Teams. Die **Konkretisierung** des Berufsprofils ist aufgrund der sehr verschiedenen Organisationsstrukturen, innerhalb derer sich bundeszentrale Fortbildung entwickelt, **nur individuell möglich, aber auch notwendig**. Qualität und Quantität der jeweils wahrgenommenen Aufgabenanteile sollen als Grundlage für die arbeits- und tarifrechtliche Einordnung herangezogen werden. Die detaillierte Beschreibung der spezifischen Aufgabenanteile ermöglicht künftig, die Funktion und den Status der bundeszentralen Fortbildner/-innen im tertiären Bildungssystem angemessen zu definieren und zu bewerten und damit die Vergütung nach differenzierten Leistungsmerkmalen vorzunehmen“ [vgl. 5.2, Hervorhebungen von E.-K.].

Vermutlich hat gerade dieses Ziel, eine Bewertbarkeit von Leistungen (nur eines von vielen Zielen) zu ermöglichen, seit der Veröffentlichung der KONFERENZ-Broschüre im Jahre 1993 deshalb für Zündstoff gesorgt, weil damit u.a.

Eingruppierungsfragen aufgeworfen werden. Bei sachlicher Begutachtung des KONFERENZ-Textes allerdings ist dieser Bewertbarkeitsaspekt ebenso logisch wie notwendig, denn die mit der aktuellen Qualitäts- und Evaluationsdebatte einhergehende Betrachtung sozialer Arbeit mit den aus der Wirtschaft stammenden Kriterien von „Kosten-Nutzen-Relation“, „Output“ und „Leistung“ bedarf selbstverständlich einer Deskription und Aufzählung von Leistungsbereichen und Leistungen – auch von Fortbildnern. Der PARITÄTISCHE Wohlfahrtsverband beispielsweise sagt zwei Jahre später in seinen „Positionen zur Qualitätssicherung“ (September 1995):

„Qualitätssicherung soll garantieren, daß eine versprochene oder vereinbarte Leistung auch nachprüfbar erbracht wird. Dies setzt voraus, daß eine Leistung exakt beschreibbar ist und beschrieben wird.“ Und er fügt kritisch hinzu: „Wenn nur das festgeschrieben wird, was beschreibbar ist, entstehen Versuchung und Gefahr, nicht beschreibbare Leistungsanteile auszublenden. Gerade das ist in Kernbereichen sozialer Arbeit vorfindbar.“ Als Beispiele werden vom PARITÄTISCHEN Wohlfahrtsverband als jenseits der „Megatrends der Ökonomisierung“ liegend „Wertvorstellungen“ und „Haltungsfragen“ genannt. Wir können vor diesem Hintergrund also sagen, daß außer den in der KONFERENZ-Broschüre beschriebenen Leistungen der Fortbilder/-innen in praxi noch weitere, nur schwer oder kaum beschreibbare Leistungen erbracht werden, die den gesellschaftlichen Tauschwert ebenso wie den faktischen Gebrauchswert der Fort- und Weiterbildung für die Kunden (Mitgliedsorganisationen, Führungskräfte, Zuschußgeber etc.) noch erhöhen dürften.

Zurück zum Berufsprofil [vgl. 5.3]. Um welche Aufgabenanteile geht es?:

Aufgabenanteile im Berufsprofil bundeszentraler Fortbildner/-innen

Die Aufgabenanteile lassen sich als Elemente des Gesamtprofils verstehen und sechs Bereichen zuordnen. Die Bereiche sollen in diesem Überblick in wesentlich gekürzter Form, d.h. ohne Nennung der diversen, sehr detaillierten Unterpunkte dargestellt werden:

1. Gestaltung und Leitung einzelner Fortbildungsveranstaltungen

„Der/die bundeszentrale Fortbildner/-in gestaltet und leitet Veranstaltungen und/oder Veranstaltungsreihen im Rahmen des Gesamtprogramms der Akademie/Institution und hat damit ein komplexes System zu steuern. Die damit verbundenen Aufgaben sind hochdifferenziert und interdependent“ [vgl. 5.3.1 mit acht weiteren Punkten].

2. Entwicklung einer bundesweiten Infrastruktur für die Fortbildung und die Entwicklung didaktischer Modelle

Der/die bundeszentrale Fortbildner/-in ist beteiligt an der Entwicklung der Infrastruktur der Fortbildung aller Ebenen sowie an der Entwicklung von didaktischen Modellen, insbesondere durch Tätigkeiten in folgenden Bereichen:

1. Vernetzung zwischen bundeszentraler, überregionaler, regionaler und institutionsinterner Fortbildung durch ... [Näheres s. 5.3.2],
2. Beratung insbesondere von Fortbildungsträgern, Organisationen, Behörden, Verbänden und ihnen angehörigern Einzelpersonen zur ... [Näheres s. 5.3.2],
3. Publikation der auf bundeszentraler Ebene gewonnenen Erfahrungen und Erkenntnissen ... [Näheres s. 5.3.2],
4. Gutachtertätigkeit in bezug auf Fortbildung für Organisationen, Ministerien, Einzelpersonen etc.,
5. Praxisforschung und Evaluation im Kontext von Fortbildungsveranstaltungen und/oder Modellprojekten,
6. Umsetzung und Vermittlung eigener Erfahrungen und Erkenntnisse in die Fortbildungspraxis anderer durch ... [Näheres s. 5.3.2],
7. Brückenbildung zwischen Theorie und Praxis ... [Näheres s. 5.3.2].

3. Innovative Einwirkung auf die Praxis der Jugend-, Sozial- und Kulturarbeit

Der/die bundeszentrale Fortbildner/-in wirkt auch außerhalb seiner/ihrer unmittelbaren Fortbildungsaufgaben im Praxisfeld der Jugend-, Sozial- und Kulturarbeit innovativ durch bspw.: Angebote von Konzeptionsentwicklung, Berufsfeldentwicklung, Verbindung zur Praxis durch Hospitation, Praxissemester, Beratung und Supervision ... [Näheres s. 5.3.3].

4. Beeinflussung der politischen Rahmenbedingungen

Der/die bundeszentrale Fortbildner/-in nimmt Einfluß auf die politischen Rahmenbedingungen der Jugend-, Sozial- und Kulturarbeit durch bspw.: Konzeptionelle Vorschläge und gutachterliche Stellungnahmen (...) sowie Öffentlichkeitsarbeit [Näheres s. 5.3.4].

5. Mitwirkung an Aufgaben der eigenen Institution

Der/die bundeszentrale Fortbildner/-in wirkt gemäß seiner/ihrer speziellen fachlichen und fachübergreifenden Bildungsaufgaben an der Gesamtkonzeption oder an Teilkonzepten der eigenen Institution und/oder Bildungsstätte mit, z.B. an pädagogisch-inhaltlichen Konzepten, an der Gestaltung der Bildungsstätte und ihrer Ausstattung ... [Näheres s. 5.3.5].

Frage: Hat Qualität etwas mit Liebe zu tun?

Antwort: Wenn Sie können, hören Sie kurz dem motorradfahrenden Philosophen Pirsig zu: „Ich glaube, es ist wichtig, daß ich jetzt eine Beziehung zwischen der Liebe zur Sache und der Qualität herstelle, indem ich zu zeigen versuche, daß Liebe zur Sache und Qualität der innere und äußere Aspekt ein und derselben Sache sind. Wer Qualität sieht und sie bei der Arbeit spürt, dem liegt etwas an den Dingen. Wem an den Dingen, die er sieht und tut, etwas liegt, der ist ein Mensch, der mit Sicherheit einige Merkmale von Qualität aufweist.“ (Pirsig, Robert: Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten, Frankfurt a.M., 1991, S. 284 f.)

Der/die bundeszentrale Fortbildner/-in ist in der Regel durch Ausbildung und/oder berufliche Erfahrung Experte/-in in einem oder mehreren Fachgebieten und nimmt dadurch fach- und verbandspolitische Aufgaben der Fortbildung wahr: Fachvertretung und Gremienarbeit innerhalb (...) und außerhalb der eigenen Organisation (z.B. Kontakte mit Wissenschaftlern, Ausbildungsstätten, Lehraufträge) ... [Näheres s. 5.3.5].

Der/die bundeszentrale Fortbildner/-in hat über seine/ihre mit der Gestaltung und Steuerung des Gesamtprogramms verbundenen Leitungsaufgaben hinaus allgemeine Managementaufgaben zu erfüllen wie Mitwirkung an Personal- und Organisationsentwicklung, Übernahme von delegierten Leitungsaufgaben (etc.) ... [Näheres s. 5.3.5].

6. Internationale Kontakte

Der/die bundeszentrale Fortbildner/-in hat die Aufgabe, seine/ihre Arbeit und Qualitätsstandards mit den Entwicklungen anderer Länder, insbesondere des europäischen Auslands, zu vergleichen. Er/sie tut dies u.a. durch Studium der Literatur und Beteiligung an Fachkongressen [vgl. 5.3.6].

Wie jede Qualität hat auch diese ihre **organisatorischen und finanziellen Voraussetzungen**, die üblicherweise von den Trägern der Organisationen/Unternehmen gewährleistet werden müssen. Die KONFERENZ nennt die folgenden:

- „die für den aktuellen Stand der Erwachsenenbildung angemessene materielle Ausstattung der bundeszentralen Fortbildungseinrichtungen,
- die Realisierung einer regelmäßigen interdisziplinären Zusammenarbeit der Fortbildner/-innen der Fortbildungseinrichtungen,
- die intensive fachliche Kooperation und deren Finanzierung zwischen Fortbildnern, Praktikern und Wissenschaftlern für die Planung, Durchführung und Auswertung von Fortbildungsmaßnahmen,

- ❑ die Begrenzung der Zahl und Dauer von Fortbildungsveranstaltungen pro Fortbildner/-in pro Jahr, um die für die bundeszentrale Fortbildung notwendige Zeit für die Auswertung, Dokumentation und Modellentwicklung zur Verfügung zu stellen,
- ❑ die flexible Arbeitszeitregelung zur Wahrnehmung der komplexen internen und externen Aufgaben,
- ❑ die Freistellung des Fortbildners zur Beratung von Teilnehmern und Teilnehmerinnen oder ihren Institutionen bei beabsichtigten Innovationen in der Praxis,
- ❑ die Freistellung zu und Finanzierung von wenigstens acht Tagen Fortbildung im Jahr und/oder von einer Teilnahme an langfristigen Weiterbildungsmaßnahmen für Fortbildner/-innen,
- ❑ die Freistellung zu und Finanzierung von Supervision, Fortbildung und langfristigen Fortbildungsmaßnahmen im Rahmen einer Konzeption von Personalentwicklung.“ [vgl. 6]

Die Fortbildner/-innen der bundeszentralen Fortbildung sowie ihre Träger haben auf diesem gesamten Feld des nicht nur „produkt- und kundenorientierten“, sondern auch „wertorientierten“ Qualitätsmanagements viele Erfolge zu verzeichnen und haben – ihrer Aufgabe gemäß – praktikable Modelle sowie Empfehlungen entwickelt.

Gleichzeitig gibt es Bereiche, in denen verstärkte Anstrengungen nötig sind, um für die Mitglieder der Verbände, alle Kunden und die Zuwendungsgeber die gewünschte Qualität zu halten. Wenn gleichsam in einer konzertierten Aktion – zusammen mit der Qualitätsoffensive des Bundesministeriums für Jugend, Frauen, Familie und Gesundheit – die „Schlüsselqualifikationen“ sowie die fachlich und sozialpolitisch relevanten „Wertvorstellungen“ und „Haltungen“ der etwa 900.000 Fachkräfte im sozialen und gesundheitlichen Bereich und damit die sozioökonomische Bedeutung der sozialen Arbeit für diese Gesellschaft fortgeschrieben werden sollen, dann sind verstärkte Anstrengungen auf dem Gebiet der Qualitätssicherung auch in einem wichtigen Teilbereich, dem der Fortbildung aller Ebenen, vonnöten.

Im Interesse der vielen tausend Mitgliedsorganisationen und im Interesse der Bevölkerung, die die Dienste der freien und öffentlichen Träger in Anspruch nehmen, muß die Fortbildung für Multiplikatoren und Führungskräfte der sozialen Arbeit abgesichert und prospektiv weiterentwickelt werden.

Die veröffentlichten Qualitätsstandards und die Qualitätskriterien des Berufsprofils der KONFERENZ bieten hier vermutlich auf Jahre hinaus eine Arbeitshilfe.

Abschließend und im Sinne eines Ausblicks nenne ich exemplarisch in aktualisierender Absicht einige Qualitätsbereiche, die m.E. einer besonderen Aufmerksamkeit bedürfen, da sie mir bisher zu wenig, zu unsystematisch erfaßt, diskutiert und entwickelt zu sein scheinen. Es sind – bezogen auf den Teilbereich der bundeszentralen Fortbildung – im Sinne Bechers (vgl. Be-

cher, Berthold: Die Verbände der freien Wohlfahrtspflege vor dem Zwang zur Neupositionierung: Strategisches Management und Organisationsentwicklung, in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins (NDV), Heft 6/1996, S.178-185) Qualitätsbereiche, in denen die Wohlfahrtsverbände und die anderen Mitglieder der KONFERENZ systematisch „modernisieren“ sollten.

II. Qualitätsbereiche für die zukünftige Bearbeitung

Intensivierung der Kooperation zwischen dem Träger und „der Fortbildung“:

- Die Mitwirkung (des Fortbildners) an Aufgaben der eigenen Institution [Vgl. 5.3.5], des eigenen Verbandes sollte überprüft, weiterentwickelt und ausgebaut werden. Die Fortbildner/-innen wirken als Projektmanager/-in im sog. „Primärprozeß“, dem kundenorientierten Prozeß unmittelbarer Leistungsproduktion (vgl. Becher, a.a.O., S. 182), sie erfahren und verantworten viel, repräsentieren die Institution und – dies nicht zuletzt – sie nehmen Geld für die Institution ein. Ihres u.a. damit gegebenen Erfahrungsschatzes jedoch bedient man sich in vielen Fällen in den übergeordneten Managementebenen bisher noch zu wenig.

Ausbau von „Qualitätszirkeln“:

- Es empfiehlt sich (ca. 35 Jahre nach Erfindung der sog. „Qualitätszirkel“ durch japanische Ingenieure), viel mehr solcher Gruppen zu bilden, in denen vorhandene Ideen, Kritik und Erfolgsmeldungen einen „Markt“ und ihre motivierende Kraft hätten. Beispielhaft erwähnt seien aus dem Kreis der KONFERENZ die Zirkel aus Mitgliedern verschiedener Abteilungen im Deutschen Verein, Frankfurt a.M. – Diesem Mangel an abteilungs- und hierarchieübergreifenden Arbeitsgruppen (eine Frage der Organisationskultur) entsprechen gelegentlich Defizite auf seiten der Fortbildungsabteilungen: Manche Berichte und Evaluationsergebnisse wären systematischer aufzuarbeiten, wären um einige Auswertungsebenen zu ergänzen. Aber: Alles ist dialektisch anzuschauen. Es fehlt natürlich oft an klar formulierten Zieldefinitionen für die Evaluation und meist an etwas ebenso Wichtigem: einer Rückmeldung und Antwort auf Berichte. (Geradezu wohltuend hier die Selbstkritik von Staatssekretär Hausmann, BMFSFJ, Bonn, zit. n.: Forum Erziehungshilfen, 2. Jg., 1996, S. 114).

Frage: Können wir Qualität systematisch planen?

Antwort: „Qualität ist niemals Zufall; sie ist immer das Ergebnis hoher Ziele, aufrichtiger Bemühung, intelligenter Vorgehensweise und geschickter Ausführung; sie stellt die Wahl unter vielen Alternativen dar.“
(Will A. Foster)

Bildungs- und Tagungsstätten sei eine Prüfung nach systematischen Plänen empfohlen:

- Manche Bildungsstätten brauchen professionelle Unterstützung. Das gilt vor allem für den Bereich der Optimierung des Services der Bildungs- und Tagungsstätten [vgl. 5.3.5]. Der Erfolg eines Geschäftskontaktes, das ist jedem Manager eigentlich bekannt, hängt wesentlich davon ab, wie man empfangen und untergebracht wird und wie man sich verpflegen kann. Die Einstiegsmethode könnte sein, als Geschäftsführer oder Finanzchef einmal selbst einige Tage lang im eigenen Hause zu übernachten und alles in vivo zu erleben; Mobiliar, Räume und Service auf Gemütlichkeit, Farbgestaltung, ökologische Wirtschaftsführung, Entsprechung von Fortbildungsinhalten und Inneneinrichtung etc. zu prüfen – und erst dann weitere Schritte einzuleiten. Wir halten das Instrument der „Kundenbefragungen“ für ein geeignetes und wichtiges Mittel.
Dort wo die Verantwortung für die Qualität der Fortbildung von der Verantwortung für die Qualität der Bildungsstätte auf verschiedene Betriebseinheiten verteilt ist, empfiehlt sich die Installation einer ständigen Koordinierungsstelle.

Wir brauchen schneller abrufbare Daten:

- Das von Becher bezeichnete „Defizit an steuerungsrelevanten Daten“ (a.a.O., S. 182) existiert hier und da natürlich auch in der Fortbildung. Wer immer in den Vorständen diese steuerungsrelevanten Daten vermißt, sollte – bevor er verärgert auf die Falschen schaut – zunächst prüfen, ob denn auch die Voraussetzung für differenzierte Datenerhebung – die Investition in ein leistungsfähiges Softwareprogramm für die Seminarverwaltung – getätigt wurde (werden durfte). Die Mitglieder der KONFERENZ arbeiten – je einzeln gesehen – erfolgreich an der Optimierung der Datenerhebung, jedoch auf unterschiedlichen technischen Niveaus. Hier stehen ein Betriebsvergleich sowie Vereinbarungen über standardisierte Formen der Datenebenen an.

Frage: Was kostet Qualität?

Antwort: „Es ist immer billiger, die Sache gleich richtig zu machen.“
(Autor unbekannt)

Mehr gezielte Werbung, mehr Evaluation:

- Angesichts steigender Konkurrenz um Kunden und Fördergelder bedarf es nicht der undifferenzierten, pauschalen Einsparung, sondern der Investition in qualitätsbewußte Werbemaßnahmen, einer differenzierten Marketingstrategie, der zusätzlichen Entwicklung von zielgruppen- oder fachbereichsspezifischen Teilprogrammen etc. Bundeszentrale Akademien bieten ihre Veranstaltungen mit hoher Nachfrage vor allem dann an, wenn außer der Werbung mit einem jährlich erschei-

nenden Veranstaltungskalender eine zeitlich gestaffelte, gezielte Werbung mit ausführlichen Einzelprogrammen und entsprechenden Anzeigen gemacht wird. Die gewünschte Kundennähe und -orientierung verlangen eine ausführliche Beschreibung der Dienstleistungsangebote; wer detailliert beschreibend anbietet, hat mehr Chancen auf verbindliche Kaufentscheidungen (Anmeldungen) und gewinnt zufriedene Kunden.

Zur Überprüfung dieser Behauptungen empfehlen sich „Kundenbefragungen“, die u.a. erfragen, über welche medialen Wege die Anmeldung zu einer Veranstaltung entstanden ist.

Mehr Gesicht zeigen:

- Die Jahresprogramme vieler sozialer Bildungsträger der frühen 90er Jahre hatten Fotos ihres Personals oder wenigstens Texte mit Namen, Funktionen und Arbeitsschwerpunkten aller Mitarbeiter/-innen auf ihren ersten Seiten. Jetzt wird hie und da gespart und anonymisiert. – Wer hier an dem ansprechenden Gesicht derer spart, die sich von Berufs wegen vor einem großen Publikum „sehen lassen müssen und können“, spart an einem wichtigen Aspekt der (neudeutsch) „corporate identity“: der Erkennbarkeit erwartbarer Leistung in Gestalt lebendiger Menschen. „Mehr Gesicht“ in Text und Bild schafft Vertrauen, Motivation, direkte Ansprechbarkeit, sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei der Kundschaft.
Das wiederum ist Geld wert ... und an diesem hängen Arbeitsplätze.

Frage: Was ist Qualität in der Fortbildung?

Antwort: Alles, was die Person bildet und ihr in ihrer Berufsrolle bei der Realisierung ihrer sozialen und sozialpolitischen Aufgaben von praktischem und ideellem Nutzen ist und damit die Gesellschaft und den Sozialstaat fördert.

Die KONFERENZ zentraler Fortbildungsinstitutionen wird die Diskussion über Qualitätssicherung in der beruflichen Fort- und Weiterbildung aufmerksam verfolgen und sich an ihr beteiligen.

Sie empfiehlt allen Trägern, im Interesse an der besonderen Qualität sozialer Bildung, die gegenwärtige Diskussion über die Normenreihe DIN ISO 9000 ff., über „ISO 9000 Plus“ und ein Zertifikat „Deutsche Weiterbildungsqualität (DWQ)“ vor allem dazu zu nutzen, eigene Anstrengungen zu unternehmen, das heißt, die eigenen Leistungsbereiche und Leistungen zu beschreiben, systematischer als bisher auf ihre Effektivität und Effizienz hin zu überprüfen, ihre Verfahren dort zu standardisieren, wo es der Sache dienlich ist, und eher „Qualitätsberatung“ denn „Qualitätskontrolle“ zu betreiben. Dies im Sinne Klatetzkis, der mehr Kommunikation statt mehr Organisation fordert (ders.: Mehr Kommunikation statt mehr Organisation, in: socialmanagement, 3/1994, S. 25 ff.).

Die KONFERENZ-Mitgliedseinrichtungen und ihr Personal werden dies um so schneller und befriedigender können, je einvernehmlicher und zügiger ihre Träger und die zuständigen Bundesministerien die geforderte Qualitätssicherungsoffensive materiell und ideell unterstützen.

Zum Autor

Jens-G. Engel-Kemmler ist stellvertretender Leiter des Fortbildungswerkes des DPWV und Vorsitzender der Konferenz Zentraler Bildungsstätten.

Anschrift: *Jens-G. Engel-Kemmler*

PARITÄTISCHER Wohlfahrtsverband

– Gesamtverband –

Heinrich-Hoffmann-Str. 3

60528 Frankfurt/Main

Tel.: (0 69) 6 70 06-2 80 • Fax: (0 69) 6 70 06-2 33

5. Berichte aus den Arbeitsgruppen

Qualitätssicherung aus der speziellen Sicht von Bildungshäusern

Mag. Wolfgang Grilz

Der Arbeitskreis 1 setzte sich mit der Frage der Qualitätssicherung aus der speziellen Sicht von Bildungshäusern auseinander. Der Begriff Bildungshäuser wird hier für Einrichtungen verwendet, die vergleichbar mit den im deutschen Verband der Ländlichen Heimvolkshochschulen, der Arbeitsgemeinschaft der Bildungsheime Österreichs oder ähnlichen Verbänden zusammengeschlossenen Institutionen sind.

Bei allen im Arbeitskreis beteiligten Vertretern herrschte die einhellige Auffassung, daß Qualitätssicherung in Bildungshäusern ein unverzichtbarer Bestandteil der täglichen Bildungsarbeit ist. Diese Notwendigkeit begründet sich auch darin, daß es in den letzten Jahren zu wesentlichen Änderungen im Bereich der Bildungsarbeit gekommen ist. Diese Änderungen betreffen sowohl die Struktur der Teilnehmer als auch die Finanzierungsform. Die Erwartungen der Teilnehmer an eine Bildungsveranstaltung haben sich in Hinblick auf Inhalte, Methoden und äußere Rahmenbedingungen in eine Richtung verändert, die von den Bildungsanbietern professionelles Vorgehen erfordert.

In Hinblick auf die Finanzierungsstruktur läßt sich feststellen, daß die klassische Drittel-Parität der Finanzierung, ein Drittel öffentliche Förderung, ein Drittel durch den Träger, ein Drittel durch die Teilnehmerinnen und Teilnehmer, heute nicht aufrechtzuerhalten ist. Dies bedingt auch programmatische und inhaltliche Veränderungen der Bildungsarbeit sowie neue Überlegungen in Hinblick auf die Finanzierung von Bildungsveranstaltungen. Auch dies führte sicherlich zu einem verstärkten Nachdenken über Qualität und Qualitätssicherung.

Sinnvoll, was die Qualitätssicherung betrifft, ist aber nicht ein starres und unveränderbares System. Vielmehr benötigen die Bildungshäuser Qualitätskriterien und einen Leitfaden zur Qualitätssicherung. Notwendig ist somit die Entwicklung von Standards, die auf die eigene Situation in einem Bildungshaus anwendbar sein müssen und auf deren Grundlage Entscheidungen getroffen werden. Es ist eine Aufgabe für Dachverbände von Bildungshäusern, gemeinsam solche Maßnahmen zu erarbeiten. Diese muß in der Folge jedes Haus für seine spezielle Situation adaptieren können.

Die gemeinsamen Standards können auf einige wesentliche Fragen zurückgeführt werden:

Was ist Qualität?

Die meisten Definitionen von Qualität gehen dahin, daß sie als die Erfüllung von Kundenerwartungen bezeichnet wird. In Einklang damit läßt sich feststellen, daß es zunächst wichtig ist, die Organisationsziele festzulegen. Von

dieser schriftlichen Festlegung der Ziele aus ist es dann wichtig, daß entsprechende Zielgruppen definiert und ein Aufgabengebiet bestimmt werden. Erst dann können „Produkte“, also Bildungsveranstaltungen, entwickelt werden. An diesem Prozeß orientiert sich auch die Frage nach den Faktoren, die Qualität beeinflussen.

Es zeigt sich, daß mehrere Perspektiven betrachtet werden müssen. Die Perspektive der Kunden ist eine davon. Dabei zeigt sich, daß ein erweiterter Kundenbegriff notwendig ist. Kunden sind nicht nur die Teilnehmer, sondern auch die Träger und die allgemeine Öffentlichkeit (aufgrund der Förderungen, die in einem gesellschaftspolitischen Auftrag gründen). Es wird daher zur klareren Definition auch der Begriff „Austauschpartner“ vorgeschlagen. Damit sind alle Gruppen gemeint, die das Bild des Bildungshauses wesentlich beeinflussen und in Wechselwirkung dazu stehen. Qualität betrifft die Zufriedenheit dieser unterschiedlichen Gruppen von Austauschpartnern. Sie bezieht sich auf alle Tätigkeitsbereiche. Dies umfaßt die pädagogische Arbeit wie auch die Frage, inwieweit die Seminarteilnehmer auch das subjektive Gefühl haben, daß ihnen eine qualitativ hochwertige Leistung vermittelt wurde. Inwieweit hat die Bildungsveranstaltung aber auch tatsächlich nachhaltige Wirkung und nicht nur ein subjektiv positives Gefühl erzeugt? Der unmittelbare Seminareindruck ist somit ein Qualitätsthema, die Nachhaltigkeit der Wirkung ein zweites. Qualität der Bildungshausarbeit betrifft jedoch auch die Bereiche des Essens, der Hauswirtschaft, des organisatorischen Ablaufes bei der Anmeldung, der Ankunft der Teilnehmer und vieles mehr.

Wie wird Qualität gemessen?

Den unterschiedlichen Qualitätsfaktoren müssen auch unterschiedliche Methoden der Messung der Qualität dienen. Wenn beispielsweise am Ende eines Seminars ein Fragebogen zum Messen der Qualität des Seminars verwendet wird, dann ist dies eine wichtige Maßnahme zur Qualitätssicherung. Man muß sich allerdings bewußt sein, daß diese Maßnahme der Messung eines einzigen Qualitätskriteriums dient: der Frage der Zufriedenheit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Für die anderen Qualitätskriterien muß es auch andere Methoden geben. So wie es viele Perspektiven der Qualität gibt, muß es auch eine Vielfalt der Methoden zur Messung der Qualität geben.

Wie wird Qualität verbessert?

Voraussetzung für den Einsatz von Instrumenten zur Qualitätssicherung ist jedenfalls die professionelle Auseinandersetzung mit Qualitätssicherung und die Kontinuität ihrer Durchführung. Weiter ist Flexibilität in Bereichen notwendig, mit denen sich gerade Bildungshäuser bisher vielfach schwer getan haben. Als solche Instrumente zur Qualitätsverbesserung, die bisher nicht oder zu wenig eingesetzt werden, seien hier nur Job-rotation, Job-enrichment, gezielte berufliche Bildungsmaßnahmen für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf allen Ebenen, Controlling etc. genannt.

Abschließend lässt sich feststellen: Die Beschäftigung mit Qualität und Qualitätssicherung ist für Bildungshäuser ein unverzichtbarer Bestandteil. Erforderlich sind Leitlinien zur Qualitätssicherung und nicht ein starres System, und zwar selbst dann, wenn dieses starre System die Vergleichbarkeit erleichtern würde. Es geht im Grundsatz also nicht um den Erwerb von Zertifikaten oder Qualitätspreisen, sondern um Selbstbeurteilung und eigenverantwortliches Handeln.

Mag. Wolfgang Grilz ist Vorsitzender der Transnationalen Arbeitsgruppe und der Nationalen Kommission Österreich im SOCRATES-Projekt „Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung“.

Anschrift: Mag. Wolfgang Grilz

Bildungshaus Retzhof/Steiermark

A-8430 Leibnitz/Österreich

Tel.: 00 43-(34 52) 8 27 88-0 • Fax: 00 43-(34 52) 8 27 88-4 00

Zum Autor

ISO 9000 ff. – Transfer für die Bildung?

Horst-Peter Rihs

Einige eingehende Bemerkungen vorweg

Ausgangslage: Unsere Gruppe hat diskutiert, daß die Gedanken über Qualität und Qualitätssicherung und diese breite Diskussion zur Zeit offensichtlich nicht einem pädagogischen Motiv entspringen, sondern durch die knapper werdenden öffentlichen Finanzen ausgelöst werden – da gleichen sich unsere beiden Länder sehr – ; noch dazu glaubt man nicht, daß es hier nur um Kriterien der Mittelvergabe geht, sondern auch um einen ganz harten Ausleseprozeß, daß der, der nicht Qualität nachweisen kann, aus der öffentlichen Förderung fällt und somit auch aus dem öffentlichen Interesse und weg vom Fenster ist.

Weitere Vorbemerkung: Qualität ist ein an und für sich in unserer Gesellschaft noch positiv besetzter Begriff. Wenn man als Bildungsträger Qualität nachweisen kann, gibt das irgendwo ein gutes Gefühl, dient der Eitelkeit, dient der Darstellung nach außen, dient vielen Dingen, wie man meint. Also, ich habe Qualität, ich habe jemanden, der das geprüft hat, weise einen Nachweis vor neben vielen anderen Zertifikaten und Dokumenten.

Eine weitere Überlegung auch bei den öffentlichen Haushalten ist, ob wir mit den alten Finanzierungsstrukturen auskommen. Also da gibt es anerkannte Träger, die erhalten schon seit langer Zeit Gelder, und jetzt kommen neue. Reichen die alten Strukturen aus? Brauchen wir nicht irgendwelche Nachweise?

Weiter, gibt es bereits in vergleichbaren Trägereinrichtungen eine Art Leistungsbeschreibungen durch Handbücher – Herr Dr. Becker hat einige genannt –, etwa beim Diakonischen Werk, die mit unseren Hauswirtschaften vergleichbar sind.

Und eine weitere Ausgangslage ist noch die Überzeugung, daß man Normen und Standards nicht ohne die einzelnen Träger durchführen soll.

Einige Punkte zum Nutzen eines Transfers

Aus den Punkten der Diskussion, die kein vollständiger Problembereich ist, aber die Sorgen der Teilnehmenden ausdrückt, hat sich die Überlegung ergeben, ob man doch die Idee der 20 ISO-Punkte übernehmen könnte und anhand dieser ISO-Punkte sich entlang bewegen sollte für Leistungsbeschreibungen: Ein Handbuch, eine Sammlung von Leistungsbeschreibungen, mit der wir die Inhalte und die Qualität unserer Arbeit beschreiben. Ich nehme jetzt einige Dinge in bunter Reihenfolge, die uns eingefallen sind oder die uns wichtig sind.

Wie schaut es aus mit **Teilnahmebedingungen**? Gibt es diese nur im Kopf des pädagogischen Mitarbeiters, der Leitung, der Sekretärin, des Hauswartes, oder ist es für einen Teilnehmer möglich, die Teilnahmebedingungen ablesbar, überprüfbar zu haben? Wie schaut es aus mit **pädagogischen Standards** als Leitbildern? Sind dies noch die Ziele der Gründungsväter und -mütter, oder gibt es neue Überlegungen? Weiteres Feld: **Fortbildung der Mitarbeiter**, ist das geregelt? **Programmentwicklung**. Wie geht es wirklich zu von der Idee bis zu dem „jetzt machen wir's“, bis dorthin, wo dann eine Ausschreibung erfolgt? Wer macht die Ausschreibung, wie schaut sie aus, was steht dort drin, welche Ziele werden vorgegeben, wie kommt das an den Teilnehmer, wie wird nachbearbeitet, evaluiert? Wie schaut es aus mit dem Zustand, dem Leistungszustand von **technischen Geräten, Medien**? Wo kann man sie finden, wenn man sie sucht? Wohin soll man sie wegräumen? Wo werden sie tatsächlich hingeräumt? Lagerungen: Wie schaut es mit der **EDV** aus? Im Falle eines Absturzes – wie sind die Wiederbeschaffungen, die Sicherungen, wer ist zuständig usw.? Wie schaut es aus – jetzt komme ich wieder zu mehreren Zielen – mit **Unternehmungsgrundsätzen**, dem Bildungsverständnis einer Einrichtung? Gibt es das? Ist das abrufbar?

Also das waren einige Beispiele, denen könnte man noch viele, viele hinzufügen, und es müßte hier eine sehr sorgfältige Arbeit sein. Welche Dinge nimmt man als wirklich wichtige Leistungsbeschreibung für ein Haus auf? Das muß erarbeitet werden, das kann man nicht in einem kurzdauernden Arbeitskreis machen.

Jetzt zu diesen Beschreibungen, diesem Leitfaden, Handbuch wie auch immer, einige Diskussionspunkte. Wir haben gesagt, so ein Handbuch kann nicht eine einmalige Festschreibung sein, indem man sagt, heute gehen wir durch unser Haus und notieren alles, was da ist, und schauen auch, ob das logisch geordnet ist, sondern so ein Handbuch, so eine Leistungsbeschreibung müßte das Ende eines Prozesses sein, den man jetzt einleitet. Ein Handbuch ist auch eine Hilfe für die Arbeit, sie kann Entlastung bieten. Man denke nur an neue Mitarbeiter. Was ist zu tun, wie soll ein Seminar ablaufen usw.? Ein Handbuch könnte da wirklich eine Hilfe sein. Es wurde aber auch gesagt, daß dann die Weiterentwicklung der Qualität wichtige Instrumente braucht, nämlich so etwas, wie wir gestern bei der Vorstellung der Qualitätszirkel gehört haben, mit den offenen Weiterentwicklungen von Qualität. Es kann nicht starr sein, das System muß ein dynamisches sein, nach vorne gerichtet, immer wieder neu eingerichtet, orientiert werden. Mir persönlich haben die Qualitätszirkel, von denen wir gestern gehört haben, als Methode sehr gut gefallen. Aber auch hier muß man dann nachdenken, welches Instrument zu diesen Leistungsbeschreibungen setze ich ein, was kann ich gebrauchen, um weiter zu entwickeln? Nur einmal festschreiben, hat keinen Sinn. Und dann müßte so eine Leistungsbeschreibung, ein Leitfaden, ein Handbuch auch eine regelmäßige Prüfung erfahren, vielleicht als fester Punkt bei Mitarbeitergesprächen, bei Konferenzen. Jeder hat da andere Instrumente.

Einige Problemfelder

Als nächstes haben sich einige Problemfelder ergeben: Das erste Problemfeld war die Frage, wie es aussieht mit Kursen, mit Curricula, Qualitätspunkt Curriculum eines Lehrgangs, einer Bildungsmaßnahme. Vielfach gibt es nur grobe Beschreibungen, das Detail bleibt im Kopf des jeweiligen Referenten oder der Referentin und geht eigentlich verloren, wenn der Referent aus dem Haus geht. Gibt es sozusagen ein durchgeschriebenes Curriculum mit Teilzielen, die erreicht werden sollen? Da ist wieder das Problem dagegen, daß es ja auch eine Schutzbedürftigkeit im pädagogischen Bereich gibt für die eigenen Methoden, die man entwickelt, daß es ein Bedürfnis nach Autonomie im Bildungsprozeß gibt, das pädagogische Klima und viele andere Dinge kennen wir noch. Aber dennoch sind auch unsere Teilziele in Curricula beschreibbar, abrufbar. Oder heißt es nur nach drei Jahren: Sprachkurs beendet?

Ein interessanter Beitrag von unserem dänischen Kollegen, der gesagt hat, für ihn ist Qualität, dem Schüler beizubringen, was er nicht will. Was soll da festgeschrieben werden an Curricula? ER will ihm, DEM Schüler, DEM Studenten den Willen zum Lernen geben. Also das paßt auch ein wenig in die Teilnehmerzufriedenheit hinein, die gleich mein nächster Punkt ist. Das Problem, als Qualität nur die Teilnehmerzufriedenheit zu sehen, ist zu wenig. Manchmal ist der Teilnehmer überhaupt nicht zufrieden, wenn ich ihn sozusagen in seiner Ruhe störe, und wie geht das da zu? In dem Zusammenhang der Teilnehmerzufriedenheit: Die Diskrepanz zwischen Ausschreibung und Teilnehmererwartung. Bei manchen Bildungsprozessen kommen die Teilnehmer mit einer anderen Erwartung als die Leute, die die Kurse veranstalten, z.T. wurden die Teilnehmer geschickt, d.h. in Aufbewahrung gegeben. Dann müssen wir flexibel sein, oder wir stürzen ab. Teilnehmerzufriedenheit ist ein Punkt, den man genau durchleuchten muß, wie messe ich Qualität, welchen Stellenwert hat Zufriedenheit innerhalb verschiedener Punkte?

Dann: Das Handbuch löst nicht die Frage nach der Bildungswirkung. Es ist nur eine Hilfe, ein Instrument, ein Nachweis; aber ich kann mit meinem Handbuch, mit meiner Leistungsbeschreibung nicht aufweisen, welche Bildungswirkung ich erziele. Und da ist auch das Problem mit öffentlichen Stellen. Ich kann zwar Abläufe, ich kann hehre Ziele dokumentieren, aber die Wirkung ergibt sich erst und ist ja, das haben wir gestern gehört, vielfach von anderen Faktoren mitbestimmt, wie sozialen, wirtschaftlichen, persönlichkeitsentwickelten Faktoren usw.

Nächstes Problemfeld, es ist das letzte, das wir gehabt haben: Es wird befürchtet, daß es durch diese Forcierung von Leistungsbeschreibungen zu einer Polarisierung innerhalb der Bildungslandschaft kommt zwischen jenen, die das können, und anderen, die das nicht können, und daß möglicherweise hierdurch sogar ein Ausleseprozeß in Gang gesetzt wird. Wir haben aber dann gehört, daß eher die Kleinen und Schwachen, also personell schwachen, aber pädagogisch starken Einrichtungen es momentan eher schaffen, diese Vielfalt von Darstellungen und Nachweisen zu erbringen.

Zwei Schlußfolgerungen:

- Die erste Schlußfolgerung ist: Wir als Bildungsträger müssen den Qualitätsbegriff selbst bestimmen. Ich glaube, es ist nicht sachlich, daß juristische Denkweisen unseren Bildungsbegriff bestimmen. Niemand wird in der Medizin sagen, das Ministerium für Gesundheitswesen bestimmt die Sinn- oder Förderungswürdigkeit einer bestimmten Methode der Behandlung. Auch hier muß es so sein, daß Qualitätsbestimmung von uns ausgeht, und als zweites, es müssen auch die notwendigen Instrumente dazu angeboten werden. Mit alten Überprüfungsverfahren werden wir nicht durchkommen. Wenn heute Dinge wie Kontrollen und anderes da sind, so muß auch von uns ein geeignetes Prüfinstrument eingebracht werden, vorgestellt werden. Der Qualitätsbegriff soll von uns selber kommen, und auch die Methoden dazu sind von uns zu entwickeln und anzubieten. Das geht nicht von heute auf morgen. Das braucht sicher Zeit.

- Und zum zweiten wäre es eine Motivation an die werte Kollegenschaft im eigenen Bereich, Handbücher und Leistungsbeschreibungen zu entwickeln; da muß natürlich gearbeitet werden. Was muß da hinein? Was ist wirklich wichtig, verbindlich? Beispiele, Hilfen, und jeder muß das natürlich für sich selbst adaptieren und hat dann auch eine Hilfe. Es wäre psychologisch nicht schlecht, daß es dann keine Fremdbestimmung ist, sondern Eigenentwicklung all unserer Bildungsideen.

Horst Peter Riehs ist Direktor des Bildungshauses Neuwaldegg, Wien, und Vorsitzender der Arbeitsgemeinschaft der Bildungsheime Österreichs (BHÖ).

Anschrift: *Horst-Peter Riehs*

*Bildungshaus Neuwaldegg
Waldegghofgasse 3-5
A-1170 Wien*

Tel.: 00 43-(1) 48 53 60 50 • Fax: 00 43-(1) 48 53 60 51 12

Zum Autor

Evaluation von Seminaren

Dr. Hans Amendt

Fragebögen als Instrument des Bildungs-Controlling

Zu diesem Thema gab Frau Brigitte Sedlmaier, Mitarbeiterin im Bereich der Führungskräfte-Fortbildung der Henkel KGaA, Düsseldorf, ein Impulsreferat mit folgenden Inhalten und Positionen.

1. Was ist Evaluation?

- Evaluation ist die Auswertung und Interpretation von Informationen über die Wirkung von Handlungen.
- Evaluation hat zum Ziel, das Handeln zu bewerten, zu legitimieren, über es zu entscheiden und es zu verbessern.

2. Warum Evaluation?

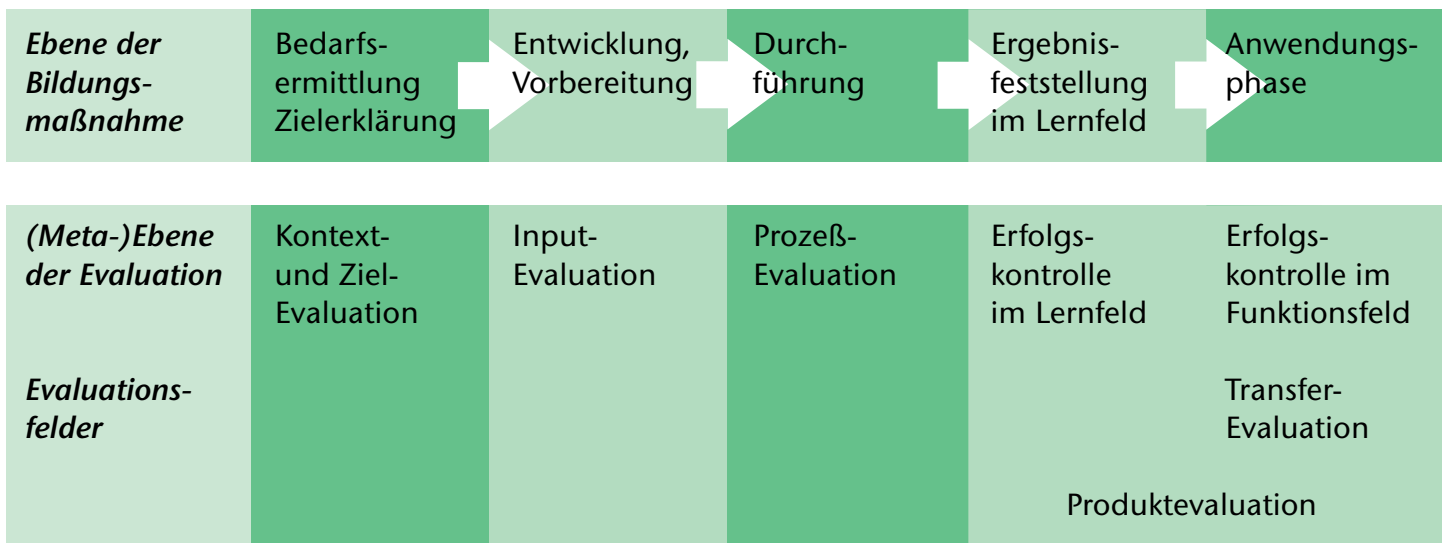
- Nachweis von Erfolg/Wirksamkeit einer Maßnahme
- Entscheidungsfunktion über zukünftige Maßnahmen
- Entwicklungs- und Verbesserungsfunktion
- Disziplinierungsfunktion für Auftraggeber und Durchführer

3. Auf welchen Ebenen kann eine Maßnahme wirken?



4. Wie kann eine Evaluation aussehen?

a) zum richtigen Zeitpunkt



b) mit der richtigen Methode ? !

- Interview/Gespräch
- Fragebogen
- Gruppenbefragung
- quantitative Kennzahlen (Teilnehmerzahlen/Stunden/Trainingsanzahl)

c) mit der richtigen Person/Gruppe ? !

- Teilnehmer
- Referent
- Vorgesetzte
- Kollegen
- Mitarbeiter
- Auftraggeber/Personalabteilung

5. Warum wird trotz der Wichtigkeit nicht evaluiert?

Das Ausbleiben von Evaluationen liegt häufig auf seiten der Auftraggeber oder Unternehmensleitung an:

- fehlendem Interesse,
- unzureichenden Vorgaben,
- Ressourcenbeschränkungen.

Auf seiten des Evaluators sind an Hemmnissen zu nennen:

- Informationsdefizite,
- methodische Probleme,
- Interpretationsprobleme.

Dozenten/Trainer und Teilnehmer können selbstverständlich Evaluationen ebenfalls verhindern.

6. Evaluationsinstrumente

Folgende Evaluationsinstrumente werden bei Henkel eingesetzt:

- a) Fragebogen direkt nach dem Seminar (Prozeßevaluierung) Dabei füllen die Seminarteilnehmer einen Fragebogen aus, in dem sie das Seminar beurteilen. Zusätzlich füllt der Referent einen eigenen Seminarbogen über das durchgeführte Seminar aus.
- b) Gespräch ca. 8 Wochen nach dem Seminar (Transferanalyse)
- c) Fragebogen ca. 8 Wochen nach dem Seminar (Produktevaluation)

7. Prozeß: Planung, Durchführung und Evaluation von Seminaren

Folgende Prozeßschritte sind bei Planung, Durchführung und Evaluation von Seminaren vorzusehen:

1. Angebotsplanung (Bedarfs-/Bedürfnisanalyse)
2. Adressatenanalysen
3. Zielexplication
4. Erfassung der Rahmenbedingungen
5. Konzeptentwicklung
6. Organisation I (Hotel, Räume, ggf. Trainer)
7. Ausschreibung des Seminars
8. Organisation II (Terminvergabe, Einladung der Teilnehmer)
9. Organisation III (Vorbereitung des Seminars: Kopien, Unterlagen, Medien)
10. Seminardurchführung (Prozeßevaluation)
11. Produktevaluation
12. Transferevaluation
13. Zusammenfassung der Evaluationsergebnisse für die neue Angebotsplanung

Die Ansätze, Instrumente, Methoden und Erfahrungen, die die Referentin aus der Fortbildungsarbeit von Henkel vorgestellt hatte, wurden in der Arbeitsgruppe intensiv diskutiert und auf die Übertragbarkeit in die eigene Bildungsarbeit hin überprüft.

Grundsätzlich ergab sich die Erkenntnis, daß manches von der Wirtschaft gelernt werden kann. Dagegen wurde jedoch auch deutlich, daß dort auch nur „mit Wasser gekocht wird“ und gleiche Schwierigkeiten und Grenzen in der konkreten Evaluationsarbeit auftreten.

Im einzelnen kristallisierten sich folgende Arbeitsgruppenerkenntnisse und -ergebnisse heraus:

- Evaluation von Seminaren ist notwendig.
- Fragebögen sind ein Instrument der Evaluierung.
- Pragmatisches Vorgehen ist notwendig, und es darf sich nicht vor der Polarisierung bzw. vor klaren Aussagen gedrückt werden.
- Für eine zielgenaue Evaluation in Bildungseinrichtungen müssen folgende Fragen präzise beantwortet werden:
 - Was soll evaluiert werden? (Inhalte)
 - Warum soll evaluiert werden? (Ziele)
 - Wer evaluiert? (Evaluator)
 - Wie soll evaluiert werden? (Methoden)
 - Wann soll evaluiert werden? (Zeitpunkte)
 - Wen wollen wir befragen? (Adressaten/zu befragende Personen)

Dr. Hans Amendt ist stellvertretender Direktor der Akademie Klausenhof.

Anschrift: Dr. Hans Amendt

Akademie Klausenhof
Klausenhofstr. 100
46499 Hamminkeln-Dingden
Tel.: (0 28 52) 8- 90 • Fax: (0 28 52) 8-93 00

Zum Autor

Fragebogen

Die Teilnehmer/-innen entwickelten für das Seminar „Qualität und Qualitätsstandards in der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung“ den folgenden Fragebogen als Anregung zu einer späteren Nachbefragung.

Fragebogen				
(ca. 8 Wochen nach dem Seminar)				
Das Seminar hat ...	<i>sehr</i>			<i>überhaupt nicht</i>
	1	2	3	4
... mir geholfen eine Orientierung im Bereich QS für meine Bildungsarbeit überhaupt zu geben	1	2	3	4
... mich dazu veranlaßt, mich mit bestimmten QS-Systemen weiter auseinanderzusetzen	1	2	3	4
Ich habe konkrete Schritte zur Einführung von QS-Systemen unternommen. Welche?				
Welche INHALTE des Seminars waren für Sie unverzichtbar?				
1. _____				
2. _____				
3. _____				
Welche INHALTE waren für Sie weniger relevant?				
1. _____				
2. _____				
3. _____				
Für weitere Seminare habe ich folgende Anregungen:				

Fortbildungsangebote im Bereich Selbstevaluation

ab 24.2.1997 und ab 10.3.1997

Grundkurse Selbstevaluation:

Der einjährige, berufsbegleitende Weiterbildungskurs (3 Kursabschnitte à 4 Tage zzgl. Projektstage) wendet sich an verantwortliche Mitarbeiter/-innen aus Projekten und Organisationen, die aus Mitteln des Kinder- und Jugendplanes des Bundes finanziert werden. Ziel ist die Vermittlung der Fähigkeit, für das eigene Arbeitsfeld Selbstevaluation zu planen und durchzuführen. Es besteht die Möglichkeit, die Grundkurse Selbstevaluation durch die Teilnahme an zusätzlichen Kursabschnitten mit einem Zertifikat abzuschließen. Die Kurse werden aus Mitteln der Initiative zur Qualitätssicherung des BMFSFJ gefördert.

Leitung:

Dr. Wolfgang Beywl (Universität Köln), Christine Spreyermann (Universität Tübingen).

Die Konzeption wurde gemeinsam mit Prof. Dr. Maja Heiner (Universität Tübingen) erarbeitet.

Der erste Kurs beginnt am 24.2.1997 in Bonn.

Bei entsprechendem Anmeldestand beginnt ein zweiter Kurs ab 10.3.1997 in den neuen Bundesländern.

Informationen und Anmeldung:

Universität zu Köln, Projekt „Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe“, Angela Faust, Gronewaldstr. 2, 50931 Köln, Tel.: (02 21) 4 70-47 26, Fax: (02 21) 4 70-51 74.

ab 2.6.1997

Zertifikatskurs „Selbstevaluation durchführen und begleiten“, Bonn

Der achtzehnmonatige berufsbegleitende Weiterbildungskurs (5 Kursabschnitte à 4 Tage zzgl. Projektstage) wendet sich an verantwortliche Mitarbeiter/-innen, die für Planung, Koordination und Betreuung von Maßnahmen und Projekten des Kinder- und Jugendplanes des Bundes zuständig sind. Nach Abschluß der Maßnahme sollen die Weitergebildeten in Ihren Organisationen als Berater/-innen für Selbstevaluation tätig werden. Die Teilnehmer/-innen erhalten ein Zertifikat der Universitäten Tübingen und Köln. Der Kurs wird aus Mitteln der Initiative zur Qualitätssicherung des BMFSFJ gefördert.

Leitung:

Prof. Dr. Maja Heiner, Christine Spreyermann (Universität Tübingen),
Dr. Wolfgang Beywl (Universität Köln).

Information und Anmeldung:

Universität zu Köln, Projekt „Selbstevaluation in der Kinder- und Jugendhilfe“, Angela Faust, Gronewaldstr. 2, 50931 Köln, Tel.: (02 21) 4 70-47 26, Fax: (02 21) 4 70-51 74.

QSS 9