

# Verbundprojekt: Qualitätstestierung in der Weiterbildung

## Ein Aufriss der Debatte um Qualitätsmanagement

Dr. Stefanie Hartz  
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE)/Bonn  
[hartz@die-bonn.de](mailto:hartz@die-bonn.de)

# Thematische Einordnung

## Begriff „Qualität“:

- In der philosophischen Tradition: wertfreier Verweis auf die Beschaffenheit von Dingen
- Im Bildungsbereich: eher semantisches Phänomen als präzise gefasster Begriff

**Allg. Definition:** Mit „Qualität“ kommt die Beschaffenheit von Produkten oder Dienstleistungen in Relation zu den an sie gestellten Anforderungen in den Blick.

## Ebenen der Diskussion um Qualität in der Weiterbildung:

- Ebene Interaktion: die Qualität im Lehr-Lern-Prozess
- Ebene Organisation: die Qualität der Einrichtung
- Ebene System: Qualität des Weiterbildungssystems

# Fokus des Vortrages:

**Die Organisation resp.  
die Qualität der Einrichtung**

# Herkunft des Diskurses

- **Diskurs um Qualitätsmanagement kommt aus dem Wirtschaftsbereich**
- **Aufmerksamkeitsverlagerung von der Qualitätsprüfung des Endproduktes zu einer Prozessorientierung**
- **Sukzessive ansteigender Druck auf die Wirtschaft, sich Fragen des Qualitätsmanagements zu stellen**
- **Seit Mitte der 90er Jahre: Ausweitung auf den Dienstleistungsbereich**
- **Anforderung an die Weiterbildungseinrichtungen, die Qualität der Arbeit zu dokumentieren**

# Bedeutung für unterschiedliche „Akteure“ der Weiterbildung

- Für den Geldgeber:***
- Herstellung von Sicherheit und Transparenz hinsichtlich der Nutzung von Geldern
- Für den Kunden:***
- mehr Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt
  - gesteigerte Angebotsqualität
  - gesteigerte Kundenorientierung
- Für die Einrichtung:***
- Profilbildung
  - Neuordnung der internen Prozesse
- Für die Mitarbeiter:***
- mehr Klarheit
  - Aufwertung des Einzelnen
- Für die Disziplin:***
- Chance der Professionalisierung
  - Aufwertung der organisationalen Seite des Handelns in Weiterbildungseinrichtungen

# Situation in der Weiterbildung: Integrationsproblematik

- Vielfalt nebeneinander stehender, teilweise miteinander konkurrierender Modelle: statt Gemeinsamkeiten zu profilieren, geraten vornehmlich die Differenzen in den Fokus
- Profilierung der Differenz zwischen beruflicher und allgemeiner Weiterbildung durch die je eigene Bezugnahme auf die Modelle
- Präsenz des Diskurses auf unterschiedlichen, teilweise entkoppelten ordnungspolitischen Ebenen (EU, Bund, Länder, Kommune, Träger, Einrichtung)
- Interessenvielfalt und -divergenz der an dem Diskurs beteiligten Akteure (EU, Bund, Länder, Kommune, Träger, Einrichtung, Einrichtungsleiter, planend-disponierend Tätige, Kursleiter)
- Schwierigkeit der Profession zur Integration traditionell im pädagogischen Kontext geführter, an die Qualitätsdebatte anschließbarer Diskurse
- Schwierigkeit aufgrund der Spezifität des Produktes Bildung/Lernen

# Darstellung überregional relevanter Modelle

Modelle	Grobe Einordnung
ISO	Aus der Wirtschaft Verbreitung in der Weiterbildung durch CERTQUA
EFQM	Aus der Wirtschaft Übersetzt für die Weiterbildung durch das DIE
LQW	Explizite Entwicklung für die Weiterbildung durch ArtSet (inzwischen überarbeitet durch ArtSet und DIE)

# DIN EN ISO: Externe Zertifizierung und wirtschaftsnah

- Die revidierte DIN EN ISO ist explizit auf die Prozessebene gerichtet.
- Sie zielt mit einem kundenorientierten Qualitätsmanagementsystem auf eine systematische Fehlerverhütung.

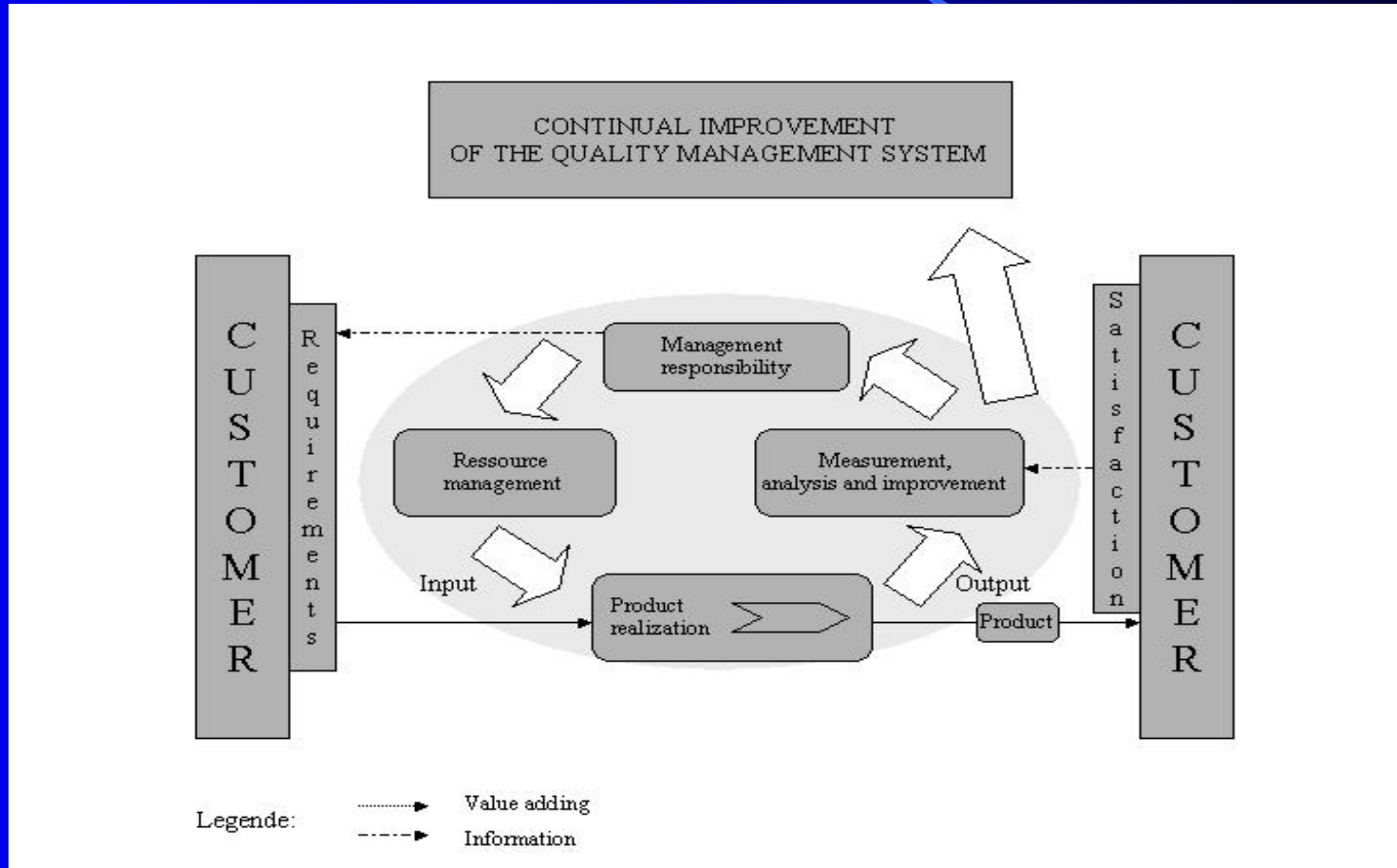


Abbildung 1: Das Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001

Quelle: Wuppertaler Kreis e. V./CERTQUA (2002), S. 19

# DIN EN ISO : Externe Zertifizierung und wirtschaftsnah

- **Fokus: berufliche Bildungsbranche**
- **Reflexion des Ist-Zustandes mit dem Ziel der Optimierung der Abläufe im Sinne des Kunden (linear)**
- **Berücksichtigung der Branchenspezifität durch Evaluation von Lernerfolg, Abbrecher-, Besteher- und Vermittlerquote**
- **Hohe Verbindlichkeit in der Orientierung an der Norm => Sicherung von Vergleichbarkeit**
- **Externe Begutachtung (Fremdevaluation), Rezertifizierung nach 3 Jahren**
- **Hohes Dokumentationserfordernis in Form des Qualitätsmanagementhandbuches, Standardisierung**

# Selbstevaluation und Branchenspezifität: Das EFQM-Modell

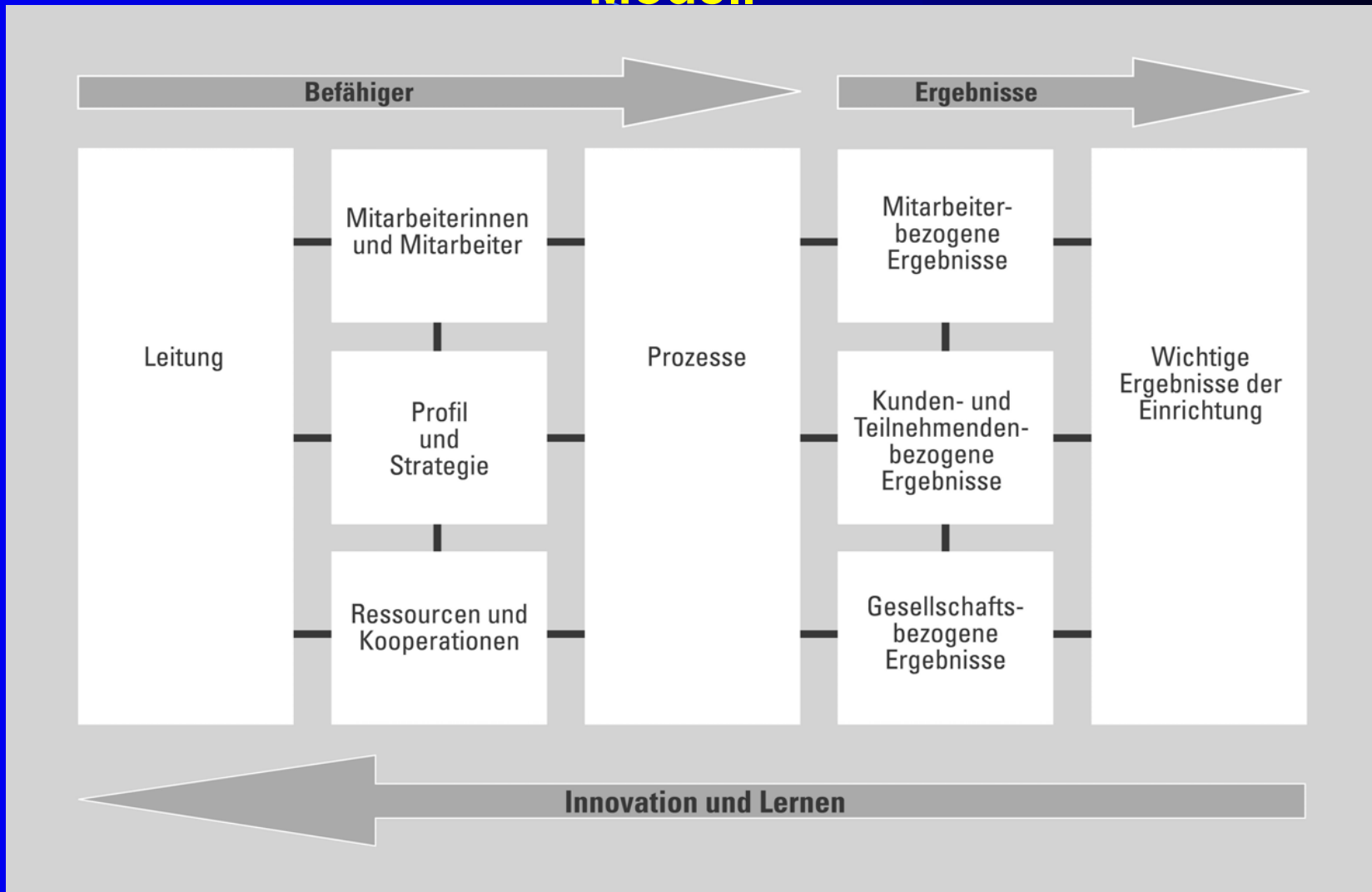


Abbildung 2: Das EFQM-Modell – die Branchenversion, Quelle: Heinold-Krug/Griep/Klenk (o. J.)

# Selbstevaluation und Branchenspezifität: Das EFQM-Modell

Ziel des Qualitätsmanagementmodells ist es,

- die Einrichtung in der Reflexion ihrer internen Prozesse respektive ihrer Selbstbewertung durch Selbstevaluation zu unterstützen
- zu Strukturen zu verhelfen, die eine kontinuierliche Prozessverbesserung ermöglichen und
- mit rekursiven Qualitätskreisläufen langfristig die Basis für eine „Lernende Organisation“ zu entwickeln.

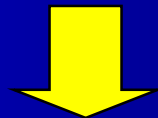
# Selbstevaluation und Branchenspezifität: Das EFQM-Modell

- **Anwendbarkeit auf unterschiedliche Weiterbildungseinrichtungen und Offenheit für eine einrichtungsbezogene Umsetzung (Modell = Gerüst)**
- **Reflexion und Verbesserung interner Prozesse durch kontinuierliche Selbst- und Umweltbeobachtung**
- **Fokussierung auf organisationale Rahmenbedingungen von Lernprozessen: Es folgt „der Struktur und der inneren Logik von Organisationen im Allgemeinen“ (Heinold-Krug/Griep/Klenk (o. J.), S. 8) und nicht derjenigen pädagogischer Qualität im Besonderen.**
- **Anwendung zur Stärkung der Selbstbeobachtung, kein Fokus auf Imageeffekte, keine externe Begutachtung**

# Selbst- und Fremdevaluation: Die Kombination in der Lernerorientierten Qualitätstestierung

**Ziel: Generierung eines Modells,**

- das „vorhandene Entwürfe und Strategien zu einem einheitlichen und transparenten System“ bündelt, verdichtet und weiterentwickelt und
- das einen erwachsenenpädagogischen Ansatz, „welcher die Besonderheiten des Bildungsprozesses, der wesentlich vom Lernenden selbst abhängt, adäquat berücksichtigt“, (Ehse/ Heinen-Tenrich/ Zech 2001, S. 8).



**Ansatzpunkt des Modells:**

**Definition gelungenen Lernens als regulierende Idee, aus der heraus alle qualitätssichernden Maßnahmen begründet werden müssen**

# Selbst- und Fremdevaluation: Die Kombination in der Lernerorientierten Qualitätstestierung

- Der Verbraucher (Kunde und Lerner) muss im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen stehen. Auf ihn hin muss die Qualitätsentwicklung der Einrichtung und mithin das Testierungsverfahren ausgerichtet sein.
- Es darf nicht nur um Qualitätssicherung gehen (Prüfung), sondern die Qualität der Einrichtung muss sich in einem ständigen Prozess ausgehend von den sich verändernden Umweltanforderungen weiterentwickeln (Entwicklungsorientierung).
- Das Modell muss einrichtungstypübergreifend sowie für große und kleine Organisationen gleichermaßen anwendbar sein.

# Selbst- und Fremdevaluation: Die Kombination in der Lernerorientierten Qualitätstestierung



Quelle: Zech 2003, S. 9

# Selbst- und Fremdevaluation: Die Kombination in der Lernerorientierten Qualitätstestierung



**Qualitätskreislauf in einer lernenden Organisation**

Abbildung 4: Qualitätskreislauf

Quelle: vgl. Ehses/ Heinen-Tenrich/ Zech 2001, S. 20; vgl. Zech 2003, S. 9

# Selbst- und Fremdevaluation: Die Kombination in der Lernerorientierten Qualitätstestierung

- **Kombination von Fremdevaluation (externe Begutachtung) und Selbstevaluation (Selbstreport)**
- **Anwendbarkeit auf unterschiedliche Weiterbildungseinrichtungen und Offenheit für eine einrichtungsbezogene Umsetzung (Modell = Gerüst)**
- **Notwendigkeit der Definition gelungenen Lernens als Begründungsfolie für alle qualitätssichernden Maßnahmen**
- **Initiierung von Qualitätskreisläufen (gesichert über Retestierung)**
- **Ziel: Netzwerkbildung und Schaffung einer gemeinsamen Expertenkultur**

# Fazit aus dem Modellvergleich

## Konsenspunkte:

- **Qualitätsentwicklung statt nur Qualitätssicherung**
- **Institutionalisierung rekursiver Qualitätskreisläufe**
- **Gemeinsame Kernelemente zielen auf Führung, Personal, Wirtschaftlichkeit und Ressourcenmanagement, Kunden, Prozesse**
- **Profilierung der Bedeutung von Umweltbezügen**
- **Hoher Stellenwert von systematisierten, regelgeleiteten Verfahren**
- **Dokumentationspflicht**

# Leistungen der Modelle

Modelle	Leistungen
<b>ISO</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Prozesslenkung</li><li>▪ Fremdevaluation</li><li>▪ Imageeffekt/Marketing</li><li>▪ revidierte ISO: Annäherung an TQM/EFQM</li></ul>
<b>EFQM</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Selbstevaluation, Schaffung eines organisationalen Gesamtbildes</li><li>▪ Schärfung der Selbstbeobachtung</li><li>▪ Entwicklungsorientierung</li></ul>
<b>LQW</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kombination aus Selbst- und Fremdevaluation</li><li>▪ Zentralsetzung: „Gelungenes Lernen“</li><li>▪ Entwicklungsorientierung</li><li>▪ Explizite Entwicklung für die Weiterbildung</li></ul>

# Anregungen aus dem europäischen Ausland

## UK:

- **Stellenwert der Hospitation: einwöchig mit bis zu 10 Mitgliedern**
- **Fokus der Hospitation: Unterricht, Lehrende, Lernende (Interviews), Einsichtnahme in Dokumente**
- ⇒ **Hoher Kontroll- und Prüfcharakter**
- ⇒ **Gegenseitigkeit in den Rückmeldungen (Feedback der Organisation auch an das Visitationsteam)**

## eduQua

- **Präzisierung der Qualitätskriterien durch Indikatoren**
- **Berücksichtigung der Spezifika der Einrichtungen**
- **Kombination von Fremd- und Selbstevaluation**
- **Angebotsbegutachtung**
- **Offenheit gegenüber unterschiedlichen QM-Verfahren**