

# Qualitätsmanagement in der Weiterbildung: Welches Modell passt ?

Eine Handreichung für  
Leiterinnen und Leiter  
von Weiterbildungseinrichtungen

Dr. Udo Witthaus  
VHS Minden  
Oktober 2004

## **Inhaltsverzeichnis**

1. Vorbemerkung zu Anlass und Zielsetzung der Handreichung	3
2. Gründe für die Einführung von Qualitätsmanagement	4
3. Erläuterungen zur Synopse	6
4. Vergleichende Synopse von drei QM-Ansätzen	8
5. Kommentierung zur Synopse	14
6. Entscheidungsparameter zur Einführung eines QM-Systems	15
7. Kommentierte Literaturhinweise	19
8. Wichtige Internetseiten zum Qualitätsmanagement	22

Diese Handreichung basiert auf dem Entwicklungsstand der ausgewählten QM-Modelle sowie der angesprochenen Rahmenbedingungen, wie sie sich zum 31. Oktober 2004 darstellen.

## 1. Vorbemerkung zu Anlass und Zielsetzung der Handreichung

Diese Handreichung ist für Leiter/innen von Weiterbildungseinrichtungen gedacht, die für ihre Einrichtung über die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems zu entscheiden haben. Inzwischen dürfte Konsens darüber bestehen, dass das „Ob“ einer solchen Entscheidung nicht mehr zur Disposition steht. Empirische Untersuchungen über den aktuellen Verbreitungsgrad von Maßnahmen zur Qualitätssicherung sowie zur Einschätzung von deren Wichtigkeit in der näheren Zukunft zeigen, dass Qualitätsmanagementsysteme in absehbarer Zeit zur Normalausstattung einer Weiterbildungseinrichtung gehören werden. Einer repräsentativen Befragung von Weiterbildungseinrichtungen zu Beginn des Jahres 2002 zufolge antworteten 50% der Befragten, Qualitätsentwicklung werde wichtiger, weitere 40% gingen davon aus, diese werde viel wichtiger.<sup>1</sup>

Es geht demnach für Weiterbildungseinrichtungen nur noch darum zu klären, auf der Basis welchen QM-Modells Qualität gemanagt werden soll. Die erwähnte Befragung verdeutlicht, dass zwischen der einrichtungsinternen Sensibilisierung für die Qualitätsthematik und deren aktiver Bearbeitung eine Spannweite liegt. Zudem streuen die Umsetzungsaktivitäten stark zwischen verschiedenen Verfahren. Klammert man Ansätze zur Selbstevaluation aus, die auch rudimentärste Formen des Umgangs mit Qualität einschließen (z.B. Zufriedenheitsabfragen am Seminarschluss), so liegt der QM-Ansatz nach ISO 9000ff. vorn mit 29% Anwendung, gefolgt von Gütesiegeln 24%, Wettbewerbsteilnahmen 22% und 15 % EFQM (vgl. Bötzel, Krekel 2004: 31). Für die Zukunft wird mit Ausnahme der Wettbewerbe für alle genannten Ansätze eine Steigerung erwartet.

Diese Handreichung soll helfen, die Entscheidung über QM-Modelle vorzubereiten und begründet treffen zu können. Der Autor geht von der Grundannahme aus, dass eine solche Auswahlentscheidung nicht pauschal zu treffen ist. Daher wird nicht klar ein QM-Modell favorisiert. Vielmehr sind die jeweils spezifischen Zielsetzungen und Voraussetzungen zu prüfen, die eine Weiterbildungseinrichtung mit der Einführung eines QM-Systems verbindet bzw. in diesen Prozess einbringen kann. Inzwischen stehen eine Fülle von Modellen zur Verfügung, mit denen Qualität in der Weiterbildung gesichert und/oder entwickelt werden kann. Diese Handreichung beschränkt sich auf drei Modelle, denen derzeit die größte Relevanz für Weiterbildungseinrichtungen zugeschrieben werden kann: ISO 9000, EFQM sowie die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW). Diese Modelle werden mit Hilfe einer kriterienstrukturierten Synopse beschrieben.

Das Papier ist bewusst stark pragmatisch angelegt, d.h. intensive Diskussionen beispielsweise über den Qualitätsbegriff in der Weiterbildung und dessen Besonderheiten bleiben ausgespart. Ausführliche Begründungen und Belege durch Literaturhinweise etc. werden nicht referiert. Eine Lektüre dieses Papiers erspart es dem Leser nicht, sich nach einer Entscheidung intensiver mit der Qualitätsfrage und dem ausgesuchten Modell zu befassen. Insbesondere Personen, die noch gar nicht mit dem Thema vertraut sind, dürften wegen der pragmatischen Verkürzung um die Nutzung zusätzlicher Informationsquellen nicht herkommen.

---

<sup>1</sup> Vgl. Bötzel, Christina; Seusing, Beate 2002: Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsysteme bei Weiterbildungsanbietern. In: Christel Balli, Elisabeth Krekel, Edgar Sauter (Hg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Bonn, S. 25 – 44.

Das Papier referiert den Stand der Dinge, wie er sich zum 31. Oktober 2004 aufgrund der verfügbaren Quellen zu den einzelnen QM-Modellen darstellt. Einbezogen sind auch Anpassungen, die sich aus den Ausführungen der Rechtsverordnung zur Anerkennung von Trägern und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach SGB III ergeben<sup>2</sup>. Aus dieser Grundkonstellation ergibt sich die Gliederung dieses Papiers:

- Abschnitt 2 listet und systematisiert Gründe für die Einführung von Qualitätsmanagement;
- Abschnitt 3 erläutert Begriffe aus der Synopse und weist auf Besonderheiten hin, die zum Verständnis der Synopse wichtig sind;
- Abschnitt 4 beinhaltet die vergleichende Synopse der drei ausgewählten QM-Modelle;
- Abschnitt 5 kommentiert Besonderheiten der Modelle;
- Im Abschnitt 6 enthält in Form von Leitfragen einige Entscheidungsparameter, die Leiter/innen von Weiterbildungseinrichtungen eine diagnostische Situations-einschätzung der eigenen Einrichtung im Hinblick auf das auszuwählende QM-Modell ermöglichen sollen;
- Abschnitt 7 stellt eine begrenzte Auswahl wichtiger Literaturtipps vor und kommentiert diese;
- Abschnitt 8 führt Ansprechorganisationen mit Internet-Adressen auf.

## 2. Gründe für die Einführung von Qualitätsmanagement

Das Thema Qualität in der Weiterbildung ist keineswegs neu sondern kann als pädagogischer und bildungspolitischer Dauerbrenner seit den frühen 1970er Jahren auf eine lange Karriere zurückblicken. Insbesondere für die berufliche Weiterbildung lassen sich für diesen Zeitraum unterschiedliche Akzentuierungen der Qualitätsthematik feststellen. So dominierte in den 1970er Jahren eine *Inputorientierte Qualitätssicherung*, d.h. man versuchte Qualität über die Festlegung von Qualitätskriterien für den Input in den Weiterbildungsprozess zu sichern (z.B. Ausbildung der Dozenten, Form der Curricula, Lehrer-Lerner-Relation etc.). In den 1980er Jahren verschob sich der Ansatzpunkt auf die Ergebnisse oder den Output von Weiterbildung, indem man *Qualitätstransparenz über die Abschlüsse* von Weiterbildungskursen zu sichern suchte (Prüfungsergebnisse, Vermittlungsquoten usw.). Mit dem Erfolg von ISO 9000ff. kommt es in den 1990er Jahren zu einer Verlagerung auf *prozessorientierte Qualitätssicherung*, indem vor allem die zur Erzeugung der Dienstleistung Weiterbildung notwendigen Prozesse auf ihre Qualität hin untersucht und gestaltet werden. In dieser Phase sind jene Ansätze entstanden, die unter 4 gesichtet werden. Seit 2000

---

<sup>2</sup> Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung – AZWV, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2004 Teil 1 Nr. 28 vom 22. Juni 2004

kommt mit der *Verbesserung der Angebotstransparenz* eine neue Perspektive hinzu, indem Verbraucherinteressen ins Spiel gebracht werden (z.B. über Bildungstests).<sup>3</sup>

Im skizzierten Zeitraum hat sich auch begrifflich eine Verschiebung vollzogen. Stand zunächst mit Qualitätskontrolle und –sicherung eine Kontrollperspektive im Vordergrund, so wurde diese abgelöst durch den Terminus Qualitätsmanagement. Der Managementbegriff fungiert als Sammelbezeichnung für alle Maßnahmen, die eingeleitet werden, um Qualität sicherzustellen. In jüngster Zeit akzentuiert das Begriffspaar Qualitätsentwicklung, dass Qualität ein dynamischer Begriff bzw. ein dynamisches Gebilde ist, das allenfalls vorläufig eine feste Form findet aber ansonsten stetig weiter zu entwickeln ist. Für die Schwerpunkt- und Begriffsverschiebungen gibt es jeweils spezifische Anlässe, die hier nicht weiter zu verfolgen sind. Welche Rahmenbedingungen und Einflüsse sind es aber, die es gegenwärtig zu einer Notwendigkeit machen, sich mit Qualität in der Weiterbildung zu beschäftigen? Ohne tief in Details einzusteigen werden die großen Begründungslinien kurz skizziert:

- Wichtige gesetzliche Regelungen zur Weiterbildung für Arbeitslose sowie zu Integrationskursen für Zuwanderer greifen explizit die Qualitätsthematik auf. Die mit den Gesetzen verbundenen Finanzierungsleistungen werden eng gekoppelt an Qualitätsnachweise, die Weiterbildungseinrichtungen erbringen müssen. Was man in der Weiterbildungsszene in den 1990er Jahren immer befürchtete wird jetzt real: Nur noch solche Einrichtungen kommen in den Genuss von bestimmten Fördermitteln, die ein Qualitätsmanagementsystem nachweisen können.
- Einige Gesetze ändern auch die Art der Mittelverteilung, indem z.B. Gutscheinsysteme eingeführt werden. Der Weiterbildungsinteressierte bzw. Kunde entscheidet mit seiner Auswahl eines Kurses, wohin und in welchem Ausmaß Geldmittel in den Weiterbildungsmarkt fließen. Eine solchermaßen aktivierte Kundenrolle erfordert es, dass mehr Transparenz u.a. über die Qualität der Weiterbildungsangebote hergestellt wird.
- Einzelne Weiterbildungsgesetze auf Länderebene machen inzwischen die Evaluierung von Maßnahmen- und/oder Einrichtungsqualität zur Voraussetzung für die öffentliche Förderung (z.B. Niedersachsen, Bremen). Andere Länder wie Nordrhein-Westfalen operieren noch mit einer weitgehend inputorientierten Qualitätssicherung, indem die Förderung an das Vorliegen bestimmter Voraussetzungen von Inhalten, Quantitäten und professionellem Wissen gebunden wird.
- Das Qualitätsbewusstsein bestimmter Kundengruppen ist erheblich gestiegen, d.h. Kunden möchten genau wissen, welche Qualität sie mit dem Kauf eines Kurses erhalten. Wenn vermehrt die Kunden ihre Weiterbildung auch selbst finanzieren müssen, dann dürfte ein solches kritisches Verbraucherbewusstsein

---

<sup>3</sup> Die genannten Phasen bilden keine harten Zäsuren, vielmehr kommt es zu Überschneidungen, Verzahnungen und Kontinuitäten. Vgl. Christel Balli, Elisabeth Krekel, Edgar Sauter 2002: Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung aus der Sicht von Bildungsanbietern. In: dies (Hg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Bonn, S. 5 – 24.

wachsen, nicht zuletzt forciert durch die Bemühungen der Stiftung Warentest, Weiterbildungsangebote zu testen.<sup>4</sup>

- Auch aus professioneller und erziehungswissenschaftlicher Perspektive gibt es ein vermehrtes Interesse, die Qualität der Dienstleistung Weiterbildung transparent zu machen. Dies hat seinen Grund zu einen darin, die unverwechselbare pädagogische Kernkompetenz (in Abgrenzungen zu anderen Professionen) auszuweisen. Zum anderen sind die pädagogischen Handlungsmöglichkeiten gegenüber organisationalen Zwängen und Ansprüchen (Verwaltung, Politik) sowie den Freiräumen der Lerner neu auszuloten und zu bestimmen.
- Schließlich zwingt der gewachsene Kostendruck, vor allem aufgrund rückläufiger Einnahmen aus öffentlichen Finanzierungsquellen, alle Weiterbildungseinrichtungen dazu, ihr gesamtes Handeln stärker an Effizienzaspekten auszurichten. QM-Modelle helfen dabei, wirtschaftliche Abläufe und organisatorische Strukturen zu gestalten.

### 3. Erläuterungen zur Synopse

Im Abschnitt 4 werden die drei ausgewählten Modelle systematisch vergleichend in Form einer Synopse beschrieben. Eine Synopse operiert notwendigerweise mit Verkürzungen und muss auf umfangreiche Erläuterungen verzichten. Zum besseren Verständnis dieser Synopse werden zunächst die Vergleichskategorien kurz erläutert.

**Gegenstand der Qualitätsentwicklung:** Es wird beschrieben, worauf die Qualitätsbemühungen der QM-Modelle vordringlich ausgerichtet sind (Maßnahmen, Prozesse, Organisation etc.).

**Kriterien:** Es wird aufgelistet, welche Operationalisierungen für Qualität vorgenommen werden, d.h. woran Qualität festgemacht wird.

**Qualitätsstandards:** Es wird beschrieben, ob und welche Ausprägungen bzw. Ausprägungsgrade von Qualität durch die QM-Modelle vorgegeben werden.

**Zentrale Instrumente der Qualitätsentwicklung:** Es gibt Ausführungen darüber, welche Wege und Mittel von den QM-Modellen vorgehalten bzw. priorisiert werden, um Qualitätsentwicklung voranzutreiben.

**Theoretische Grundlagen:** Es wird erläutert, ob und welche theoretischen Begründungen vorliegen.

---

<sup>4</sup> Vgl. Thomas Mächtle, Udo Witthaus 2002: Bildungstests – mehr Transparenz für Bildungsinteressierte? In: Christel Balli, Elisabeth Krekel, Edgar Sauter (Hg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Bonn, S. 45 – 84; sowie Thomas Mächtle; Udo Witthaus 2004: Funktionen und Potenziale von Bildungstests. In: Balli, Christel u.a. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld, S.- 61-88.

Externe Beratung:	Es erfolgt eine Einschätzung, ob und gegebenenfalls zu welchen Zeitpunkten externe Beratung hinzugezogen werden muss, um das QM-Modell in die Weiterbildungseinrichtung zu implementieren.
Bewertungsverfahren:	Es werden die wesentlichen Verfahrensschritte aufgezählt, mit denen erfolgte bzw. laufende QM-Anstrengungen von Weiterbildungseinrichtungen durch eine neutrale Institution im Rahmen eines Anerkennungsverfahrens (Zertifizierung, Testierung etc.) überprüft werden.
Bewertungsinstanz:	Es wird exemplarisch eine Einrichtung benannt, die eine Zertifizierung durchführt.
Zertifikatsgültigkeit:	Es wird Gültigkeit bzw. Laufzeit der Zertifikate angegeben. Zusätzlich gibt es Hinweise, welche Aktivitäten zu unternehmen sind, um während bzw. nach einer solchen Laufzeit die Gültigkeit zu erhalten.
Zeitaufwand für die Implementierung:	Hier wird ein durchschnittlicher Schätzwert zum Zeitrahmen angegeben, wie er in einigen Studien oder Erfahrungsberichten erwähnt wird. Die Größe des benötigten Zeitbudgets ist nicht bekannt und dürfte einrichtungs- und situationsspezifisch in einer großen Bandbreite schwanken. Hier ist nicht(!) der monetäre Aufwand für die Implementierung berücksichtigt, Kosten für interne Workshops, Analysen, Dokumentation etc. wurden bisher nicht systematisch und repräsentativ erfasst.
Kosten für die Ausbildung von QM-Beauftragten:	Alle vorgestellten QM-Modelle formulieren die Notwendigkeit, dass in der Weiterbildungsorganisation eine Person als QM-Beauftragte/r zu benennen und zu qualifizieren ist vornehmlich für die operative Umsetzung des QM-Systems. Angesichts der Fülle von Schulungen für QM-Beauftragte sind aus Gründen der Vergleichbarkeit nur Seminare und Preise aufgenommen, die von den „federführenden“ Organisationen der QM-Modelle angeboten werden. Ausgewiesen sind nur reine Seminarkosten ohne Freistellungskosten sowie Kosten für Fahrt, Hotel, Verpflegung usw.

Kosten für die Zertifizierung:	Dieses Kriterium umfasst alle Zahlungen, die für Leistungen von Auditoren und Zertifizierungsstellen anfallen (Nettopreise auf dem Stand vom Oktober 2004).
Verbreitungsgrad:	Hier handelt es sich um eine quantitative Einschätzung, wie viele Bildungseinrichtungen bereits ein Zertifikat haben bzw. mit dem QM-Modell arbeiten, auch wenn sie noch nicht zertifiziert sind.
Nutzen für die WB-Organisation:	Hier werden die wichtigsten Nutzenaspekte aufgeführt, die eine Weiterbildungseinrichtung aus der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems erzielen kann. Zum Teil werden diese Nutzenaspekte abgeleitet aus den QM-Modellen, zum Teil basieren sie auf empirischen Daten.
Nutzen für die Bildungsnachfrager:	Nutzenaspekte für den Bildungsnachfrager sind systematisch anders gelagert als die der Einrichtungen. Daher wird hier skizziert, was die QM-Modelle auf Seiten der Nachfrager bewirken können.
Chancen:	In die Ausführungen zu dieser Kategorie fließen Bewertungen – zum Teil aus der Literatur, zum Teil aus Erfahrungen resultierend - mit ein, indem die QM-Modelle hinsichtlich ihrer Potenziale beschrieben werden. Ob und in welchem Ausmaß diese Potenziale zum Tragen kommen, hängt von der Art und Weise der Implementierung und Aufrechterhaltung des QM-Systems ab.
Risiken:	Hier fließen ebenfalls Bewertungen – zum Teil aus der Literatur, zum Teil aus Erfahrungen resultierend - mit ein, indem die QM-Modelle hinsichtlich ihrer Risiken beschrieben werden. Ob diese Risiken zum Tragen kommen, hängt auch ab von der Art und Weise der Implementierung und Aufrechterhaltung des QM-Systems.

Die Synopse ist überwiegend deskriptiv angelegt, d.h. Merkmale der QM-Modelle werden isoliert und nebeneinander gestellt, wertende Kriterien sind als solche benannt (Nutzen, Chancen und Risiken).

#### 4. Vergleichende Synopse

	<b>ISO 9000</b>	<b>EFQM</b>	<b>LQW</b>
Gegenstand der Qualitätssicherung	Organisationsprozesse, also Ablauf- und Aufbauorganisation	Prozesse <i>und</i> verschiedene Ergebnisse der WB-Organisation	Ausrichtung der WB-Organisation am gelingenden Lernen
Kriterien	8 Grundsätze des QM (Kundenorientierung, Führung, Einbeziehung der Mitarbeiter, Prozessorientierung; Systemorientierung; Ständige Verbesserung; Sachbezogene Entscheidungsfindung; Lieferantenbeziehung zum gegenseitigen Nutzen)	5 Befähiger- und 4 Ergebniskriterien (Führung; Mitarbeiter; Politik und Strategie; Partnerschaften und Ressourcen; Prozesse; mitarbeiter-, kunden- und gesellschaftsbezogene Ergebnisse; Schlüssel-ergebnisse), alle Kriterien sind gewichtet	11 verpflichtende Qualitätsbereiche (Leitbild, Bedarfser-schließung, Schlüsselprozes-se, Lehr-Lern-Prozess, Evalua-tion; Infrastruktur, Führung, Personal, Controlling, Kundenkommunikation, strategische Entwicklungsziele) weitere Q-Bereiche optional, um Besonderheiten einer Einrichtung zu erfassen
Qualitätsstandards	WB-Organisation setzt die Standards selbst fest im Rahmen der eigenen Qualitätspolitik;	Orientierung an den sog. Ansatzpunkten / Fragen	je Qualitätsbereich werden als Arbeit-/Verständnishilfe erklärende Spezifikationen benannt; über Anforderungen werden formale Mindeststandards formuliert
Zentrale Instrumente der Qualitätsentwicklung	Dokumentierte Verfahrens-anweisungen; interne Zwischen-audits	Selbstbewertung; viele Instru-mente werden selbst entwi-ckelt;	Selbstevaluation um Selbstbe-schreibung anzufertigen; orga-nisationsinterner Leitbilddis-kurs; Selbstreport als Leitfaden für Qualitätsentwicklung; Ab-

			schlussworkshop mit Gutachterfeedback und Strategiediskussion
Theoretische Grundlagen	Betriebswirtschaftslehre; Steuerungstheorie	Selbstorganisationsparadigma; Demokratietheorie	Systemtheoretische Organisationstheorie, konstruktivistische Didaktik
Externe Beratung	als Einstieg fast unumgänglich	idealtypisch eher nicht, im Prozessverlauf wahrscheinlich notwendig	Beim Einstieg und Abschluss enthalten; zusätzliche Prozessberatung möglich
Bewertungsverfahren	Überprüfung des QM-Handbuchs mit Bericht; intensives Audit bei der WB-Organisation vor Ort zur Konformitätsprüfung mit Führungskräften und Mitarbeitern der WB-Organisation	Phase 1: ausschließlich Selbstbewertung Phase 2: im Anerkennungsprogramm erfolgen Dokumentenprüfung, Gespräche mit Führungskräften und Mitarbeitern in der WB-Organisation	Dokumentenanalyse des Selbstreports; Visitation vor Ort dient zur evt. Prüfung von Nachweisen, primär ist sie jedoch diskursiv angelegt;
Bewertungsinstanz	Eine akkreditierte Zertifizierungsstelle, möglichst eine mit Erfahrung in der Bildungsbranche	Während der <i>Selbstbewertungsphase</i> nur diskursiv durch MA; im <i>Anerkennungsverfahren</i> werden stufenabhängig EFQM-lizenzierte Validatoren, Assesoren sowie Preis-Assesoren und Juroren aktiv	2 unabhängige Gutachter testen Selbstreport und berichten an Testierungsstelle, die das Testat vergibt
Zertifikatsgültigkeit	3 Jahre verbunden mit jährlichem Zwischenaudit (Stichproben); danach Rezertifizierung der kompletten QM-Dokumentation	3 levels of excellence: * European Quality Award und Ludwig Erhard Preis (jährlich) * recognised for excellence (vollständige Modellimplementierung) Urkunde u. Logo für 2	4 Jahre; danach Retestierung auf der Basis eines neuen Selbstreports unter Einbeziehung der strategischen Entwicklungsziele der alten Testierung;

		Jahre, * committed to excellence (3 Verbesserungsbereiche benannt) Urkunde und Logo für 2 Jahre	für SGB III-Anerkennung werden ggf. jährliches Audit sowie komplette Retestierung schon nach 3 Jahren eingeführt
Zeitaufwand für die Implementierung des QM-Systems	Schätzung 18 Monate	Schätzung 3 bis 5 Jahren aus	1 Jahr nach Anmeldung muss Selbstreport vorliegen
Kosten für die Ausbildung von QM-Beauftragten	Nicht verpflichtend aber fast unumgänglich:  Basisseminar I (5 Tage): ca. 1290€ plus Hotelkosten Basisseminar II (5 Tage): ca. 1290 € plus Hotelkosten  < Rabatt für VHS >	Nicht verpflichtend aber sinnvoll:  Ausbildung zum TQM-Koordinator (3Tage): 950 € plus Hotelkosten	nicht verpflichtend;  bei Interesse wird 3-Tage-Seminar vermittelt, Kosten für Moderator ca. 1.300 € je Tag , die aber wie auch Gruppengröße individuell auszuhandeln sind
Kosten für die Zertifizierung / Testierung	<i>Pauschalen:</i>  Anmeldung / Auditvorbereitung: 1125 € Zertifikatserteilung 818 € Variabler Prüfaufwand nach Manntagen: Prüfung der QM-Dokumentation 1125 € Audit vor Ort 1125 € Evt. Nachaudit 1125 € Zwischenaudit jährlich 1125 €  Prüfaufwand hängt von Zahl der Standorte und Mitarbeiter	<i>Pauschalen:</i>  committed level: 4.000 € Leistung: Arbeitsmaterial für die Selbstbewertung (Leitfaden, Ratgeber, Software) sowie Einsatz des Validators  recognised level: ca. 6.500 € Betrag unklar, aber offenbar variabel und abhängig von Größe/Komplexität der Einrichtung sowie der Anzahl der eingesetzten Assesoren (wird aber von Deutscher EFQM noch nicht angeboten)	<i>Pauschale:</i>  Kompletttestierung 4.200 €  Leistung: Einführung in das Modell, Begutachtung des Selbstreports, Vor-Ort-Visitation; Abschlussworkshop mit Gutachter  für SGB III notwendiges Zwischenaudit: 1.000 €

	ab; Honorarkräfte werden umgerechnet in volle Stellen < Rabatt für VHS >	Ludwig-Erhard-Preis: 1.000 € (bei mehr als 500 MA 2.000 €)	
Verbreitungsgrad	Ca. 1000 Bildungseinrichtungen zertifiziert durch Certqua sowie viele weitere Bildungseinrichtungen durch andere Zertifizierer  29% orientieren sich an ISO (BIBB 2002)	auf dem committed-level gibt es 5 deutsche WB-Organisationen; auf dem recognized-level ist keine deutsche WB-Organisation vertreten  15% orientieren sich an EFQM (BIBB 2002)	87 testierte WB-Einrichtungen; 397 Anmeldungen (inklusive der testierten)  LQW nicht extra ausgewiesen in BIBB 2002
Nutzen für die WB-Organisation	*strukturierter Rahmen für Reorganisation * intensive externe Überprüfung * hohe Akzeptanz des Zertifikats bei Kunden aus der Wirtschaft	* reflexions- und innovationsförderlich; * Identifikation von Stärken und Schwächen als Grundlage für Profilbildung	* Interne Klärung pädagogischer Grundüberzeugungen; * Stärkung der Selbstreflexion durch Einführung der Umweltperspektive; * Anstoß zu Organisationsentwicklung
Nutzen für die Bildungsnachfrager	Vertrauensaufbau in die Qualitätsfähigkeit der WB-Organisation	explizite Berücksichtigung der Kundenperspektive	Konzentration auf den Lernerfolg und starke Berücksichtigung der Lernerperspektive
Chancen	* komplexe Reorganisation und Organisationsentwicklung wird angestoßen; * externe Überprüfung * systematische Konformitätsprüfung (Handbuch / Realität) * Zwang zur Positionierung in Qualitätsfragen * hoher Grad an Verbindlichkeit * strukturierte Vorgaben für das Vorgehen	* guter Einstieg durch Konzentration auf selektierte Teilbereiche * schrittweises Vorgehen kann Teilerfolge sichtbar machen; * professionelles pädagogisches Wissen kann in die Standards einfließen; * Sensibilisierung aller MA für Qualität (TQM) * partizipative Einbeziehung	* diskursiver Ansatz * Konzentration auf das Lernen * überzeugende erziehungswissenschaftliche und organisationstheoretische Basis * formale Vorgabe von Mindeststandards, die Besonderheiten der WB-Branche aufgreifen * nach Selbstverständnis ist LQW primär gedacht zur Un-

	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Wechselwirkungen in der Organisation werden deutlich;</li> <li>* hohe Bekanntheit in der Wirtschaft</li> </ul>	<p>verschiedener Akteursperspektiven</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* Spielräume bei der Ausgestaltung des QM</li> <li>* Ansporn zu Spitzenleistung und Vergleich mit anderen im Wettbewerb</li> </ul>	<p>terstützung von Organisationsentwicklung und dient daneben auch als QM-Modell</p>
Risiken	<ul style="list-style-type: none"> <li>* bildungsferne Normensprache, selbst die branchenbezogenen Übersetzungen sind sprachlich sehr sperrig;</li> <li>* keine inhaltliche Festlegung von Qualität;</li> <li>* Bürokratisierung und Überregulierung</li> <li>* wenig Transparenz für Kunden</li> <li>* Produkt steht nicht im Zentrum</li> <li>* Überbewertung der Kundensicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* Überbetonung der Selbstbewertung kann Betriebsblindheit fortschreiben;</li> <li>* Stagnation bei den selbst gewählten Ausschnitten der Gesamtorganisation;</li> <li>* Unverbindliche Festlegungen wegen geringem Zwang zu Nachweisen</li> <li>* übersteigerte Diskurse und Kommunikationen</li> <li>* komplexes und langwieriges Verfahren</li> <li>* vorliegende Leitfäden für WB sprachlich sperrig</li> <li>* wenig bekannt in der Wirtschaft</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>* zu starke Konzentration auf Selbstbild obwohl Leitbildwirkungen ungewiss,</li> <li>* keine vorgeschriebene Konformitätsprüfung (Selbstreport / Realität)</li> <li>* Doppelrolle der Gutachter als Prüfer und Anreger</li> <li>* Akzeptanz bei bestimmten Geschäftskunden ungewiss insbesondere bei Kunden aus der Wirtschaft</li> <li>* Verbreitung bisher überwiegend in der allgemeinen Weiterbildung</li> </ul>



## 5. Kommentierung zur Synopse

Das EFQM-Modell basiert auf der Grundidee des Total Quality Managements mit der Konsequenz, dass an die Stelle externer Überprüfung des Qualitätsprozesses die interne, selbstgesteuerte Erzeugung von Qualität tritt. In späteren Phasen können Qualitätsvergleiche mit anderen Einrichtungen vorgenommen werden im Rahmen von Preiswettbewerben. In den letzten Jahren haben zunehmend mehr EFQM-Kunden den Wunsch geäußert, dass die jeweils erreichten Niveaus der Qualitätsentwicklung extern überprüft und über Plaketten nach außen dokumentiert werden. Daher wurde das Prinzip der Selbstbewertung ergänzt durch ein sog. Anerkennungsverfahren, das in mehreren Stufen praktiziert wird. Mehrere levels of excellence können erreicht werden. Die unterste Stufe heißt committed to excellence (Verpflichtung zu Excellence) und ist als Einstieg gedacht. Bewerber für diese Stufe müssen das EFQM-Modell effizient eingeführt haben, d.h. für alle 9 Kriterien eine umfassende Selbstbewertung durchgeführt, Verbesserungspotenziale identifiziert und priorisiert sowie 3 wesentliche Verbesserungsprojekte abgeleitet haben. Die zweite Stufe heißt recognised for excellence und erfordert Qualitätsanstrengungen in allen 9 Kriterien. Bleibt schließlich die kostenpflichtige Teilnahme an einem der Qualitätspreise, bei denen Bildungseinrichtungen bisher allenfalls eine marginale Rolle gespielt haben. Eine Teilnahme ist nur nach mehreren Jahren gelungener Qualitätsarbeit möglich.

ISO 9000ff. ist das Modell, das sich aufgrund seiner Herkunft und Struktur am sperrigsten erweist für eine Aufnahme im Weiterbildungssektor. Die abstrakte Normensprache wird zwar in einzelnen Übersetzungen für die Branche abgemildert, es bleibt aber vom Sprachstil her ein Modell, das Widerstände bei vielen professionellen Pädagogen hervorruft. Die neue Version ISO 9000:2000 ist stärker prozessorientiert ausgerichtet und hebt mehr auf den Erstellungsprozess einer Dienstleistung ab. Die inhaltliche Neutralität bezüglich Vorgaben für Qualitätsstandards bietet Raum, im Rahmen der eigenen Qualitätspolitik professionelle pädagogische Standards zu etablieren. Das Modell hat eine differenzierte Gebührenordnung, die unterschiedlich große Aufwände auch preislich berücksichtigt. ISO 9000 operiert als einziges Modell mit einer strengen Konformitätsprüfung, d.h. die von der Weiterbildungseinrichtung als verbindlich definierten Verfahrensabläufe im Handbuch werden mit der Realität des Handelns abgeglichen.

LQW reklamiert, das einzige Modell zu sein, das aus der Weiterbildung heraus entwickelt wurde und daher die Besonderheiten der Branche integriert hat. Das Modell überzeugt durch eine fundierte theoretische Basis, die aber für viele Pädagogen auch gewöhnungsbedürftig ist. Die Ausführungen zu den Qualitätsbereichen sind hingegen sprachlich meist unmittelbar anschlussfähig an das Alltagsgeschäft in Weiterbildungseinrichtungen. Kritisch ist zu sehen, dass die Modellbauer konsequent auf eine strenge Konformitätsprüfung verzichten und dem Selbstreport überragende Steuerungsqualität zuschreiben. Diskutiert werden muss zudem die starke Funktion des Leitbildes. Aus dieser intern zu entwickelnden Organisationsnorm sollen alle an-

deren Qualitätsbereiche abgeleitet werden; und auf das Leitbild sollen sich alle Aktivitäten immer wieder beziehen. Ob Leitbilder tatsächlich solche Steuerungswirkungen nach innen entfalten, wie im LQW angenommen, bleibt empirisch zu prüfen gibt es doch in Organisationen genügend Gegenbeispiele, die zeigen, dass Leitbilder zu bloßen Begriffsfassaden erstarren können.

## 6. Entscheidungsparameter zur Einführung eines QM-Systems

Die drei QM-Modelle ähneln sich in vielerlei Hinsicht. Diese Ähnlichkeit erwächst zum Teil auch daraus, dass im Zuge von Überarbeitungen in den letzten Jahren inhaltliche Angleichungen stattgefunden haben. Trotz schwindender Unterschiede bleiben aber markante Ausprägungen bestehen, die unterschiedliche Passgenauigkeiten mit Anforderungen und Zielsetzungen jeweils konkreter Weiterbildungseinrichtungen nach sich ziehen (können).

Mit den QM-Modellen werden Werkzeuge zur organisatorischen Umgestaltung von Weiterbildungseinrichtungen bereit gestellt. Die Auswahl der Werkzeuge entscheidet mit darüber, ob und in welchem Maße die Umgestaltung erleichtert oder ggf. erschwert wird. Mit den Werkzeugen greifen QM-Beauftragte und Mitarbeiter in die gewachsene Ablauf- und Aufbauorganisation ein, indem sie einzelne Aspekte herausgreifen und bearbeiten. Wenn die Werkzeuge nicht passen, zu fein oder zu grob gebaut sind, dann können die zu bearbeitenden Gegenstände nicht richtig in den Griff genommen werden. Die Funktionalität der Werkzeuge hängt also sowohl ab von der Zielsetzung derjenigen, die diese handhaben, als auch vom Gegenstand, der bearbeitet werden soll.

Gegenstandsperspektive: Produkt- oder Prozessqualität entwickeln ?

QM-Modelle sind von ihrer Grundstruktur her darauf ausgerichtet, Organisationsprozesse zu verändern. Sie zielen nicht *primär* auf bessere Produkte bzw. auf die Produktqualität. Prozess- und Produktqualität sind aber – so die Grundannahme – aufeinander bezogen. Demnach ergeben sich aus besser und auf Qualität hin strukturierten Prozesse auch bessere Produkte. Zumindest aber erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass die Produktqualität besser wird wenn die Organisation sich im Hinblick auf Qualität besser organisiert.

Insofern sollte Klarheit herrschen, dass mit der Einführung eines QM-Modells zunächst einmal vordergründig nicht unmittelbar an der Produktqualität gearbeitet wird. Auch wenn der Begriff Produkt hier synonym mit Dienstleistung gebraucht wird, so sind einige Besonderheiten von Dienstleistungen zu erwähnen, die Auswirkungen auf Qualitätsanstrengungen haben. Dienstleistungen sind klassische Erfahrungsgüter, deren Qualität sich nicht im Vorhinein inspizieren lässt, wie es bei Produkten möglich ist. Vielmehr entsteht die Dienstleistung erst im Kontakt mit dem Kunden und in den meisten Fällen durch erhebliche Eigenleistung des Kunden. Bei Lern- oder Weiterbildungsprozessen ist es der teilnehmende Kunde selbst, der lernt und über Ausmaß sowie Intensität seines Lernverhaltens den Lernerfolg maßgeblich selbst produziert. Dozenten, Kursleiter, Lehrende usw. können immer nur anregend wirken und sich bemühen, die Lernumgebung optimal zu gestalten. Der Lernprozess selbst wird eigeninitiativ durch den Lerner gestaltet. Insofern ist es angemessen, von der Co-Produzenten-Rolle des Lernenden zu sprechen. Als Co-Produzent des Lernprozesses ist er aber auch Co-Produzent der Qualität.

Diese Qualität entsteht somit erst während des Lernens, sie kann im voraus nicht garantiert werden, weil neben motivationalen Aspekten viele situative Faktoren hineinspielen. Vielfach erweist sich die Qualität von Bildungsprozessen auch erst nach den eigentlichen Lehr-Lern-Prozessen, wenn das im Seminarraum Gelernte in anderen Kontexten (Beruf, Ehrenamt, Auslandsreisen, gesellschaftliche Teilhabe) zum Einsatz gebracht wird. Insofern ist hinsichtlich der Steuerungsmöglichkeiten von Qualitäten des Lernens Bescheidenheit angesagt.

Beeinflussen lässt sich der Input der Bildungsprozesse, also jene Faktoren, die von der Weiterbildungseinrichtung für den Prozess bereitgestellt werden (Lerninhalte, Dozenten, Räume, Methoden, Medien etc.). Beeinflussen lässt sich auch die Art der Bereitstellung. Ein Teil dieser Faktoren wird in den QM-Modellen – wenn auch unterschiedlich stark – berücksichtigt. Darüber hinaus lässt sich überprüfen, inwiefern von den bereitgestellten Ressourcen im Verlauf des Bildungsprozesses Gebrauch gemacht wird. Diese Form der Qualitätssicherung wird über Methoden der Evaluierung abgedeckt. Wer vordergründig diese Qualität verbessern möchte, der sollte sich aus dem reichhaltigen Angebot an Evaluierungsinstrumenten bedienen.

*TIPP 1: Zur Verbesserung der Lehr-Lern-Prozesse und/oder der Lernerfolge in Weiterbildungsveranstaltungen kann auf ein Set von Evaluierungsinstrumenten zurückgegriffen werden. QM-Modelle können wichtige Rahmenbedingungen zwar unterstützend regulieren, aber sie greifen die Lehr-Lern-Prozesse selbst nicht zentral auf.*

Perspektive der mit Qualitätsmanagement verbundenen Ziele

QM-Modelle zielen auf die Verbesserung der Weiterbildungsorganisation insgesamt. Diese soll in ihrer Fähigkeit gesteuert werden, ihre Abläufe für die zu erstellenden Produkte und Dienstleistungen zu optimieren. Eine Entscheidung darüber, welches Modell angemessen ist, sollte zwei Perspektiven einbeziehen:

- *Umweltperspektive* und
- *Systemperspektive*.

Die *Umweltperspektive* versammelt all jene Faktoren, die das jeweilige Umfeld der Weiterbildungseinrichtung betreffen: rechtliche Regelungen, Kundenstrukturen, Prioritäten und Interessen der Finanziers, regionale Marktsituation usw.

Unter *Systemperspektive* werden hier alle jene Faktoren verstanden, die in der jeweiligen Weiterbildungssituation vorfindbar sind. Hierzu gehören neben dem sog. Reifegrad der Organisation auch die mikropolitische Situation, die Konflikt- und Diskurskultur, das professionelle Hintergrundwissen der Mitarbeiter, Größe und vorhandene Ressourcen.

Orientierungspunkte aus der *Organisationsumwelt*

Die jeweilige Organisationsumwelt ist auf folgende Aspekte hin zu überprüfen:

1. Welcher Kundenkreis wird derzeit bedient?
  - überwiegend individuelle Privatkunden

- überwiegend Firmenkunden
- die Agentur für Arbeit mit SGB III-Maßnahmen
- andere Kunden wie örtliche Schulen, Behörden etc.

Diese vier idealtypischen Kundengruppen haben nicht nur unterschiedliche Qualitätsvorstellungen, für sie sind über Zertifikate ausgewiesene QM-Aktivitäten auch unterschiedlich wichtig.

*Privatkunden* haben das geringste Interesse an einer Plakette, die Organisationsqualität ausweist. Aber auch diese Kundengruppe erwartet transparente Informationen über angebotene Bildungsdienstleistungen. ISO-Zertifikat und EFQM-Anerkennung haben für diese Gruppen kaum Informationswert, weil sie nicht die Qualität der nachgefragten Dienstleistung „Weiterbildungskurs“ ausweist. LQW mit seiner Orientierung am gelingenden Lernen setzt z.T. auch formale Standards für Bildungsmaßnahmen und so die Interessen dieser Kundengruppe mit bedient.

In *Firmen* ist ISO 9000 ff. als Begriff und Konzept weit verbreitet. Viele Firmen haben bereits selbst Zertifizierungsprozesse hinter sich und wenden Qualitätsmanagement nach ISO an – das gilt vor allem für mittlere und große Industrieunternehmen. ISO 9000 hat den „Stallgeruch“ eines Systems, das aus der Wirtschaft kommt und kompatibel mit deren Interessen und Denkweisen scheint. Daher wird ISO 9000ff. vielfach als Türöffner fungieren bzw. notwendig sein, um mit bestimmten Firmen in Kontakt zu kommen. Zertifizierte Unternehmen sind in der Regel sogar dazu verpflichtet, in bestimmten Themenfeldern nur mit zertifizierten Weiterbildungseinrichtungen zusammenzuarbeiten. EFQM ist demgegenüber in der Wirtschaft weniger bekannt, sondern kommt vor allem im Bereich sozialer Dienste zum Einsatz und könnte dort im Einzelfall die Kontaktaufnahme erleichtern. Allerdings sind in jüngster Zeit vermehrt Anstrengungen zu beobachten, dass Firmen EFQM einsetzen.

Die *Agentur für Arbeit* bindet die Zuweisung von SGBIII-Fördermitteln an das Vorliegen eines funktionierenden QM-Systems. Die entsprechende Verordnung präjudiziert kein bestimmtes QM-Modell sondern formuliert allgemeine Mindestanforderungen an QM-Modelle und –Systeme. Hierzu gehören u.a. ein kundenorientiertes Leitbild, eine arbeitsmarktbezogene Konzeptentwicklung sowie die Messung von Zielerreichungsgraden.

*TIPP 2: Weiterbildungseinrichtungen, die schon heute oder in Zukunft in größerem Ausmaß Firmen zu ihrer Kundschaft zählen, sollten sich am QM-Modell ISO 9000 ausrichten. Dieses Label wird mit zunehmender Betriebsgröße immer selbstverständlicher erwartet, auch wenn z.T. die Inhalte dieses Modells beim Kunden gar nicht vollständig bekannt sind. Wer sich auf andere Kundengruppen konzentriert, ist in der Auswahl freier. Für SGB III-geförderte Maßnahmen der Agentur für Arbeit sind bestimmte Kriterien zu erfüllen, die ISO und LQW in einer erweiterten Fassung abdecken.*

2. Welche Verfahren / Standards sind über die regionale Konkurrenz schon auf dem Weiterbildungsmarkt etabliert, auf dem die Einrichtung agiert?

Weiterbildungsmärkte sind segmentiert, sowohl was die Inhalte als auch was die Nachfrager und Anbieter angeht. Innerhalb dieser Segmente sind Anbieter unter-

schiedlich intensiv aktiv. Im Feld der beruflichen bzw. betriebsorientierten Weiterbildung haben sich schon heute viele Mitbewerber nach ISO 9000ff. zertifizieren lassen. Das gilt zunehmend für große, zum Teil überregional operierende Anbieter. Vielfach gibt es Anbieter mit langer QM-Tradition, die sowohl ISO als auch EFQM verfolgen.

*TIPP 3: Auf dem eigenen Weiterbildungsmarkt bzw. den relevanten Marktsegmenten sollten die Qualitätsaktivitäten der Konkurrenz beobachtet werden. Je mehr Mitbewerber bereits mit QM-Modellen operieren, desto notwendiger wird es, sich in gleicher Weise zu profilieren. Umgekehrt kann es für eine Zeitspanne Wettbewerbs- und Imagevorteile bieten, wenn man als Weiterbildungseinrichtung die Rolle des regionalen Pioniers im QM-Geschäft übernimmt.*

### 3. Was verlangen externe Akteure (Politik, Verbände, Beiräte etc.)?

Weiterbildungseinrichtungen sind oft eingebunden in politische Geflechte und Gremien (Kommune, Verbände etc), die unter Umständen eigene Qualitätsvorstellungen formulieren. So kann beispielsweise die Leistungsfähigkeit über Kennzahlensysteme „gemessen“ werden (KGSt) oder durch Qualitätsvereinbarungen im Zuge von Haushaltsverhandlungen präzisiert werden. Über Mitgliedschaften der Mitarbeiter/innen zu Berufsverbänden und Gewerkschaften kann es weitere externe „Qualitätsvorgaben“ geben, indem von den Verbänden favorisierte Qualitätsvorstellungen ins Spiel gebracht werden. Auch wenn die genannten Akteursgruppen im Qualitätsentwicklungsprozess nicht dominierend sein sollten, so können ihre Interessen nicht vernachlässigt sondern müssen mit bedient werden. EFQM integriert solche Stakeholderperspektiven systematisch.

*TIPP 4: Relevante Akteure in der Umwelt der Weiterbildungseinrichtung sollten auf ihre Qualitätsvorstellungen hin eingeschätzt werden. Eine solche systematisierte Einschätzung kann auch Akzeptanzfördernd wirken, wenn nach einer Entscheidung für ein QM-Modell Haushaltsmittel bereitgestellt werden müssen für die Implementierung und Zertifizierung des QM-Systems.*

### Orientierungspunkte aus dem System Weiterbildungseinrichtung

Weiterbildungseinrichtungen unterscheiden sich im Hinblick auf den Modernisierungsgrad ihrer verwaltungsinternen Abläufe stark. Zum Teil wurden in der Vergangenheit zumindest die Verwaltungsabläufe im Rahmen kommunaler Pilotprojekte z.B. zur neuen Steuerung einer Aufgabenkritik unterzogen und neu strukturiert. Weiterbildungseinrichtungen ohne direkte Anbindung an kommunale Verwaltung (z.B. VHS-Zweckverbände) oder Verbandsstrukturen konnten sich solchen von außen angestoßenen Reorganisationen weitgehend verschließen. Intern ist zu klären, wann und unter welchen Prämissen die Verwaltungsabläufe letztmals überprüft und umgestellt wurden. In ähnlicher Weise gilt dies für das planerische Geschäft um die Weiterbildungsangebote. Auch hier gibt es Weiterbildungseinrichtungen, die z.B. im Rahmen von Projekten kontinuierlich ihr pädagogisches Wissen erneuert und in Form pädagogischer Standards gefestigt haben, während andere in traditionellen Routinen ver-

harren. Ansatzpunkte für die organisatorischen Spielräume liefern die Antworten auf die folgenden Fragen.

1. Welche Erfahrungen mit kritischen Bestandsaufnahmen der Organisationsrealität liegen in der Weiterbildungseinrichtung vor?
2. Wie hoch ist das Interesse der Mitarbeiterschaft an Diskursen über pädagogische Grundsatzfragen einzuschätzen? Die Antwort auf diese Frage dürfte geprägt sein von den positiven/negativen Vorerfahrungen mit solchen Diskussionen wie auch von der Bereitschaft insbesondere langjähriger Mitarbeiter abhängen, ihre Handlungsroutinen und Grundüberzeugungen diagnostisch grundsätzlich anzugehen.
3. Wie viel Haushaltsmittel können für Implementierung und gegebenenfalls Zertifizierung aufgewendet werden? An welcher Stelle müssen zumindest eine zeitlang Geldmittel abgezogen werden bis sich Nutzeneffekte der Qualitätsentwicklung auch im Haushalt positiv niederschlagen?
4. Mit welchem personellen Aufwand kann das Qualitätsmanagement intern betrieben werden? Wie stark binden alltägliche Abläufe und Sonderaktivitäten die Mitarbeiter?
5. Inwiefern brauchen die Mitarbeiter klare Rahmenbedingungen, um in veränderten Strukturen erfolgreich arbeiten zu können und nicht wieder in alte Handlungsmuster zurückzufallen?
6. Wie ist die Bereitschaft einzuschätzen, kooperativ in der eigenen Einrichtung und kollegial mit anderen Einrichtungen zusammenzuarbeiten?

*TIPP: Anders als für die Umweltperspektive wird keine detaillierte Empfehlung zu den einzelnen Faktoren abgegeben. Die drei Modelle geben unterschiedlich viel Struktur vor. Das kann sich je nach Bedürfnislage der Mitarbeiter unterstützend oder hemmend auswirken. Eine Kostenschere ist erkennbar, aber auch die dahinter stehenden Leistungen variieren. Je offener und entwicklungsbereiter eine Einrichtung und ihre Mitarbeiter eingeschätzt werden, desto eher könnte EFQM oder LQW als Modell kompatibel sein. Je traditioneller eine Einrichtung organisatorisch aufgestellt und bei den Mitarbeitern mental verankert ist, desto eher scheint eine Reorganisation mit ISO 9000 der richtige Einstieg in den Qualitätsentwicklungsprozess.*

## 7.Literaturhinweise

Im Folgenden werden einige Veröffentlichungen zum Thema Qualitätsmanagement in der Weiterbildung zusammengestellt und kommentiert. Diese Liste hat nicht den Anspruch auf auch nur annähernd vollständige Information, sondern konzentriert sich auf Grundlagenliteratur und hilfreiche Texte zur Umsetzung eines QM-Modells.

### **ISO 9000 ff.**

Die Originalausgaben der Norm:

DIN EN ISO 9000, Ausgabe:2000-12 Qualitätsmanagementsysteme. Grundlagen und Begriffe, Dreisprachige Fassung. (101,20 EUR)

DIN EN ISO 9001, Ausgabe:2000-12 Qualitätsmanagementsysteme. Anforderungen (ISO 9001:2000-09), Dreisprachige Fassung. (86,00 EUR)

DIN EN ISO 9004, Ausgabe: 2000-12, Qualitätsmanagementsysteme. Leitfaden zur Leistungsverbesserung (ISO 9004:2000), Dreisprachige Fassung. (144,00 EUR)

DIN EN ISO 9000 Berichtigung 1, Ausgabe:2003-04 Berichtigungen zu DIN EN ISO 9000:2000-12 (kostenlos).

DIN Taschenbuch 226: Qualitätsmanagement und Statistik. Verfahren. Berlin 2003 (70,80 EUR). Enthält die oben aufgeführten Normen und darüber hinaus weitere wichtige DIN-Normen zum Qualitätsmanagement, allerdings deutlich verkleinert und damit weniger lesefreundlich als das Original.

*Alle fünf Werke bestellbar direkt beim Beuth-Verlag [www.beuth.de](http://www.beuth.de)*

Wuppertaler Kreis e.V. / CERTQUA (Hg.): Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der Weiterbildung nach dem internationalen Standard ISO 9000:2000. Weinheim 2002. (17,00 EUR). Der Leitfaden beschreibt und interpretiert die neue Norm und gibt Tipps für den Aufbau des Qualitätsmanagements sowie Hilfen für die Zertifizierung. *Im Buchhandel erhältlich.*

## **EFQM**

Die Broschüren der EFQM:

Das EFQM-Modell für Excellence / Öffentlicher Dienst und soziale Einrichtungen (wird im Moment überarbeitet, die aktualisierte Fassung ist voraussichtlich ab August 2003 verfügbar, 26,00 EUR). Detaillierte Darstellung des Modells.

Excellence bewerten – Eine praktische Anleitung zur Selbstbewertung. Ausgabe 2003. (33,00 EUR oder im Paket mit der obigen Publikation für 53,00 EUR). Angaben zum Nutzen und Beschreibung verschiedener Vorgehensweisen der Selbstbewertung.

Excellence bestimmen – Eine Fragebogen-Methode o.J. (30,00 EUR)

Fragebogen, bezogen auf das EFQM-Modell, als einfacher Einstieg in die Selbstbewertung.

EFQM-Ratgeber – Informationen für Ihren EFQM Start. (215,00 EUR)

Hinweise zur Umsetzung des EFQM-Modells. Vorschläge und Beispiele zu allen 9 Kriterien des EFQM-Modells.

Ludwig-Erhard-Preis. Die Bewerbung – ein Leitfaden (o.J.) (20,00 EUR)

*Alle EFQM-Broschüren sind direkt bestellbar bei [bm@dgq.de](mailto:bm@dgq.de).*

Heinold-Krug, Eva; Griep, Monika; Klenk, Wolfgang 2001: EFQM-Version Erwachsenenbildung / Weiterbildung. Frankfurt. (15,90 EUR)

Der Band enthält eine Branchenversion des EFQM-Leitfadens vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung mit einer Einführung in den Leitfaden, einem Glossar, einer Anleitung zur Selbsteinschätzung und Selbstbewertung, Standardformularen und den zugehörigen Fragebögen.

Bestellung bei [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de) DIE-Publikation Nummer 81/0086

## LQW

LQW 2: Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Das Handbuch. Hannover 2003. (4 EUR). Das LQW-Handbuch soll als Arbeitshilfe im Qualitätsprozess dienen.

Bestellbar direkt bei bei ArtSet [www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)

Ehse, Christiane; Zech, Rainer 2001: Projekt Lernerorientierte Qualitätstestierung in Weiterbildungsnetzwerken im Rahmen des Modellversuchprogramms „Lebenslanges Lernen“. Abschlussbericht. Hannover. (Kostenlos). Bericht über das Projekt, aus dem das lernerorientierte Qualitätsmodell entstanden ist.

(Download unter [www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de))

## Weitere modellübergreifende Literatur:

Balli, Christel; Elisabeth Krekel, Edgar Sauter (Hrsg.) 2004: Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – wo steht die Praxis? Bielefeld.

Der Band gibt eine Übersicht, welche Modelle in welchen Bereichen der Weiterbildung verbreitet sind. Außerdem gibt es praktische Beispiele zur Qualitätsentwicklung aus unterschiedlichen Einrichtungen.

Deutsche Gesellschaft für Qualität 2001: Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für Weiterbildungsanbieter und Weiterbildungsnachfrager. Berlin, Wien, Zürich. (59 EUR)

Enthält eine allgemeine Einführung und ausführliche Hinweise zu DIN EN ISO 9000 (leider nur alte Version von 1994!) und EFQM sowie jeweils eine Übertragung der Kriterien auf den Weiterbildungsbereich. Das Werk beinhaltet eine CD-ROM, die das komplette Werk, die Übertragungen und weitere Grafiken enthält.

*Im Buchhandel erhältlich.*

Hartz, Stefanie; Klaus Meisel 2003: Qualitätsmanagement. Studentexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld.

Gut verständlicher Einführungstext in zentrale Aspekte zum Qualitätsmanagement mit Kurzdarstellung verschiedener Qualitätsmanagementmodelle.

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung NRW 2000: Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für die Praxis. Bönen. (10 EUR)

Der Band enthält allgemeine Empfehlungen für das Qualitätsmanagement und Planungshilfen für die Planungs- und Erhebungsphase. Darüber hinaus sind Praxishilfen für das Qualitätsmanagement in den Bereichen „Programmqualität“, „pädagogische Qualität“, „Einrichtungsqualität“ sowie „Erfolgsqualität“ enthalten. Das Werk arbeitet mit vielen Beispielen.

Bestellbar direkt Druckverlag Kettler: [DruckVerlag@Kettler.do.uunet.de](mailto:DruckVerlag@Kettler.do.uunet.de)

Nötzold, Wolfgang 2002: Werkbuch Qualitätsentwicklung. Für Leiter/innen in der Erwachsenenbildung. Bielefeld. (18,90 EUR)

Enthält in Anlehnung an EFQM Empfehlungen für die Gestaltung der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen sowie Anleitungen zum Prozessmanagement. Weiterhin enthält der Band eine CD-ROM mit Beispielen für "best practice", eine Übersicht über Fortbildungsangebote, eine kommentierten Liste von Projektdokumentationen und Handbüchern.

Bestellung bei [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de) DIE-Publikation Nummer 81/0086

## 8. Wichtige Internetseiten zum Qualitätsmanagement

Zu den QM-Modellen existiert eine Vielzahl von Internetseiten, die neben generellen Informationen über die Modelle zum Teil auch weiterführende Hinweise und Werkzeuge enthalten.

### ISO 9000 ff. im Internet

#### [www.din.de](http://www.din.de)

Diese Seiten enthalten keine Informationen zur DIN ISO 9000 ff. sondern nur sehr allgemeine Angaben zum Deutschen Institut für Normung.

#### [www.nqsz.din.de](http://www.nqsz.din.de)

Seiten des Normenausschusses Qualitätsmanagement, Statistik und Zertifizierungsgrundlagen (NQSZ); sogenannte „Unterstützungsanleitungen“ stehen zum Download bereit, nicht aber die Norm selbst.

#### [www.iso.org](http://www.iso.org)

Diese Seiten enthalten einführende Informationen zur ISO 9000 ff., aber nicht die Norm selbst; sie sind nur auf Englisch und Französisch verfügbar.

#### [www.certqua.de](http://www.certqua.de)

Die Certqua GmbH hat sich darauf spezialisiert, Bildungseinrichtungen nach der DIN ISO 9000 zu zertifizieren. Der Webauftritt enthält im wesentlichen nur Kontaktadressen und Seminartermine.

### EFQM im Internet

#### [www.deutsche-efqm.de](http://www.deutsche-efqm.de)

Die Seiten der deutschen EFQM-Sektion enthalten eine allgemeine Einführung, Adressen, Literaturlisten, Informationen zu den unterschiedlichen Levels of excellence sowie zum Ludwig-Erhard-Preis. Zwei einführende Broschüren sind zum Download verfügbar.

#### [www.efqm.org](http://www.efqm.org)

Seiten der EFQM. Für deutsche Weiterbildungseinrichtungen ist der über die schon auf den Seiten der deutschen Sektion verfügbaren Angaben hinausgehende Informationsgehalt gering.

#### [www.ludwig-erhard-preis.de](http://www.ludwig-erhard-preis.de)

Seiten zum Ludwig-Erhard-Preis informieren über Kriterien, Kontaktadressen und Preisträger.

### **LQW im Internet**

#### **[www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)**

Seiten enthalten eine einführende Beschreibung des LQW-Modells und Kontaktadressen. Unter „Service“ lassen sich einige Dokumente zum Schreiben des Selbstreports und zum Begutachtungs- und Zertifizierungsprozess des Selbstreports herunterladen.

### **Weitere modellübergreifende Seite**

#### **[www.die-bonn.de/themen/such\\_ergebnis.asp?Suche=Qualit%E4t](http://www.die-bonn.de/themen/such_ergebnis.asp?Suche=Qualit%E4t)**

Themenseite des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) mit zahlreichen Links und Onlinetexten zum Thema Qualität in der Weiterbildung. Interessant für alle, die auch weitergehende Hintergrundinformationen haben möchten

### **Checklisten und Seiten für Nachfrager**

Checklisten sind für Weiterbildungseinrichtungen bedeutsam, weil diese damit rechnen müssen, dass Nachfrager entsprechende Kriterien bei der Auswahl von Weiterbildungsangeboten berücksichtigen.

#### **[www.bibb.de/de/checkliste.htm](http://www.bibb.de/de/checkliste.htm)**

Checkliste Qualität beruflicher Weiterbildung

#### **[www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/die03\\_02.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/die03_02.pdf)**

Checkliste für Weiterbildungsinteressierte allgemeiner und beruflicher Weiterbildung

#### **[www.vhs-hagen.de/texte/check.htm](http://www.vhs-hagen.de/texte/check.htm)**

Checkliste für Weiterbildungsinteressierte sowie Verweise auf andere Checklisten

#### **[www.warentest.de](http://www.warentest.de)**

Die Stiftung Warentest hat eine Abteilung Weiterbildungstest eingerichtet, die Weiterbildungsangebote aus Verbrauchersicht testet; einige Tests und Verbrauchertipps liegen bereits vor.