

**Stefanie Hartz,**  
**wissenschaftliche Mitarbeiterin am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE),**  
**Bonn, Bereich Fortbildung und Beratung**

Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung haben im Kontext der Weiterbildung sowohl in bildungspolitischer als auch in institutioneller Hinsicht eine hohe Bedeutung. Aller Orts stößt man auf die Suche nach dem richtigen und zugleich praktikablen Qualitätsmanagementmodell. Dies hat zu zahlreichen Einzelinitiativen auf der Ebene von Einrichtungen, Trägern und auch Landespolitiken und nicht zuletzt zu einer ausgesprochenen Heterogenität geführt. Der Heterogenität zum Trotz speisen sich die Einzelinitiativen aber – mal mehr, mal weniger – aus der aus dem Wirtschaftsbereich kommenden Qualitätsdebatte um die ISO-Normenreihe und das EFQM-Modell, deren Spezifika nach einigen allgemeinen Aussagen zur Qualitätsdebatte in der Vollversion knapp konturiert werden.

### **Qualitätsmanagement in der Weiterbildung**

Auf Individuen wie auch auf Organisationen nimmt der Druck, kontinuierlich zu lernen, ständig zu. Was in Bezug auf die Individuen unter dem Mantel der Kompetenzentwicklung<sup>1</sup> für Lebenslanges Lernen diskutiert wird, findet auf organisationaler Ebene das Pendant im Diskurs um die Lernende Organisation.<sup>2</sup> In eine solche Zentralsetzung individuellen und organisationalen Lernens spielt selbstredend immer auch die Frage nach der Qualität hinein.<sup>3</sup> Denn: Sowohl bei den Individuen als auch bei den Organisationen soll Lernen nicht irgendwie ablaufen. Ziel ist vielmehr, dass sich Lernen in qualitativ hochwertigen Bahnen vollzieht.<sup>4</sup> Vor diesem Hintergrund ist es nicht verwunderlich, dass im Kontext der Weiterbildung Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung die Aufmerksamkeit sowohl auf bildungspolitischer als auch auf institutioneller Ebene binden. Empirisch manifest wird die Bedeutung der Qualitätsthematik in den zahlreichen Einzelinitiativen von Weiterbildungseinrichtungen, in landes- und bundesweiten Maßnahmen sowie in den in der jüngsten Vergangenheit initiierten Modellversuchen zu Qualitätsmanagement.<sup>5</sup>

Der Konsens, der hinsichtlich der allgemeinen Bedeutungszuschreibung an Qualität beobachtet werden kann, kontrastiert mit der Vielfalt und Uneinheitlichkeit konkret eingesetzter Qualitätsentwicklungsmaßnahmen. Der Blick auf die operative Ebene zeigt nämlich, dass es *die* Qualitätssicherung in *der* Erwachsenenbildung in der Bundesrepublik

---

<sup>1</sup> Vgl. hierzu den gesamten Diskurs zu informellem (vgl. Dohmen, G. (2001)) und Lebenslangem Lernen.

<sup>2</sup> Vgl. exemplarisch zum Diskurs um die „Lernende Organisation“ Sattelberger, T. (1996); vgl. Hanft, A. (1996); vgl. March, J. G./Olsen, J. P. (1990); vgl. Argyris, C./Schön, D. (1999); vgl. Hedberg, B. (1981); vgl. Duncan, R./Weiss, A. (1979).

<sup>3</sup> Vgl. hierzu European Commission (2002), S. 5f.

<sup>4</sup> Die hohe, nicht nur europa- sondern weltweit beobachtbare Aufmerksamkeitszuwendung gegenüber dem Diskurs um Fragen der Qualität respektive der Qualitätssicherung im Bildungsbereich kann unter anderem in den Kontext der Vermassung universitärer Bildung, der Ausbreitung von Fernlehrstudiengängen, der Budgetkürzungen, der Internationalisierung der bildungsanbietenden Institutionen sowie der Lernenden selbst, der Mobilitätsanforderung, der in jüngster Vergangenheit veröffentlichten Ergebnisse der PISA-Studie und nicht zuletzt der Diversität und Unübersichtlichkeit der Bildungsangebote gestellt werden (vgl. hierzu Hämäläinen, K./Jakku-Sihvonen, R. (1999), S. 3). Der zuletzt genannte Aspekt trifft die Weiterbildung in besonderer Weise und man kann festhalten, dass nicht umsonst die Aktivitäten auf dem Weiterbildungsmarkt mit dem Begriff des „Weiterbildungsdschungels“ belegt worden sind (vgl. dazu Jermann, R. (2002), S. 36).

<sup>5</sup> Vgl. hierzu Meisel, K. (2002 unveröffentlicht). Zudem spielt die Frage der Qualitätssicherung in dem so genannten Hartz-Papier eine wesentliche Rolle. Hier wird die ISO-Zertifizierung für die berufliche Bildung als Fixum empfohlen (vgl. Hartz, P. (2002); vgl. auch <http://www.certqua.de/home.asp>).

Deutschland nicht gibt.<sup>6</sup> Gemeint ist, dass weder einheitliche Formen der Qualitätssicherung bestehen, noch dass ein einheitlich strukturiertes System der Erwachsenenbildung existiert. Aufgrund der Kulturhoheit der Länder variiert die für die Weiterbildung geltende Gesetzesgrundlage<sup>7</sup> und damit auch die Strukturierung der Weiterbildung sowie nicht zuletzt die in Bezug auf Qualitätssicherung initiierten Maßnahmen.

Insgesamt – d. h. über die allgemeine und berufliche Weiterbildung, die unterschiedlichen Träger und die Landespolitiken hinweg – können die aus dem wirtschaftlichen Sektor stammende, auf organisationale Prozesse gerichtete ISO-Normenreihe und die Selbstbewertung nach EFQM als die prominentesten Ansätze eingeordnet werden.<sup>8</sup> Sie wurden für den Bereich der Weiterbildung in modifizierter Form nutzbar gemacht und bilden mit Begriffen wie Kundenorientierung, Prozessverbesserung, Selbst- und Fremdevaluation einen wesentlichen thematischen Fundus, durch den die heterogenen, zum Teil auf Abgrenzung zielenden qualitätssichernden Maßnahmen von Einrichtungen, Trägern, Land und Bund im Kontext der Weiterbildung im weitesten Sinne angeregt worden sind. Ein in dieser Hinsicht erwähnenswertes Modell ist das Lernerorientierte Qualitätsmodell des ArtSet Institutes, das im Rahmen eines BLK-Projektes im Auftrag des bmb+f und des Landes Niedersachsen entwickelt wurde. Hierin sind einerseits zentrale Punkte des über ISO und EFQM aufgespannten Qualitätsdiskurses aufgegriffen. Andererseits wurde mit der Fokussierung des Lernprozesses eine explizite Distinktion zu den beiden anderen Modellen vorgenommen ([vgl. hierzu](#)<sup>9</sup> )

### **DIN EN ISO 9000 ff. Normen Reihe**

Die DIN EN ISO 9000 ff. ist eine 1987 herausgegebene, international anerkannte Normenreihe, die anfänglich insbesondere im produzierenden Sektor Anwendung gefunden hat und erst Mitte der 1990er Jahre vom Dienstleistungsbereich rezipiert wurde. Im Bildungsbereich bekannt wurde die ISO-Normen Reihe durch die Firma Certqua.<sup>10</sup> Die vom Deutschen Industrie- und Handelstag getragene Firma Certqua ist eine 1994 gegründete Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft, deren Ziel die Förderung und Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen in der beruflichen Bildung ist.<sup>11</sup> D. h. die Firma Certqua hat die von der Industrie her kommende Normenreihe für den beruflichen Bildungsbereich – wengleich die Verfahren der Zertifizierung auch von Einrichtungen der Allgemeinen Weiterbildung durchlaufen werden können – nutzbar gemacht und nimmt sich seither der dortigen Qualitäts- und Transparenzsicherung an.

---

<sup>6</sup> Zudem wird betont, dass die diesbezügliche Datenlage sehr dürftig ist und dringend Forschung initiiert werden müsste (Europäische Kommission (2001), S. 20).

<sup>7</sup> Vgl. Melms, B. (2002).

<sup>8</sup> Dabei ist es der Qualitätssicherung organisationaler Prozesse inhärent, dass zwei miteinander interagierende, jedoch analytisch zu trennende Zielebenen fokussiert werden: Zum einen soll durch Qualitätsentwicklung das Reflexionspotential der Organisation verbessert und der Einrichtung zu einer lernenden Organisation verholfen werden. Zum anderen wird an die zu institutionalisierenden Qualitätsentwicklungsmodelle die Hoffnung gebunden, durch eine kontinuierliche Verbesserung der Kontextfaktoren eine Steigerung des Lernens der an den Bildungsangeboten der Organisation teilnehmenden Individuen zu bewirken. Der zuletzt genannte Punkt, der den Lernerfolg anspricht, wurde im Kontext der Grundbildung insbesondere in Folge der Ergebnisse der TIMS und der PISA-Studie verstärkt in die Diskussion gebracht. An den Ergebnissen dieser Studien hat sich nämlich gezeigt, dass optimierte Prozesse kein gelingendes Lernen garantieren und das Lernen als solches in den Blickpunkt geraten muss (vgl. hierzu European Commission (2002), S. 68f.).

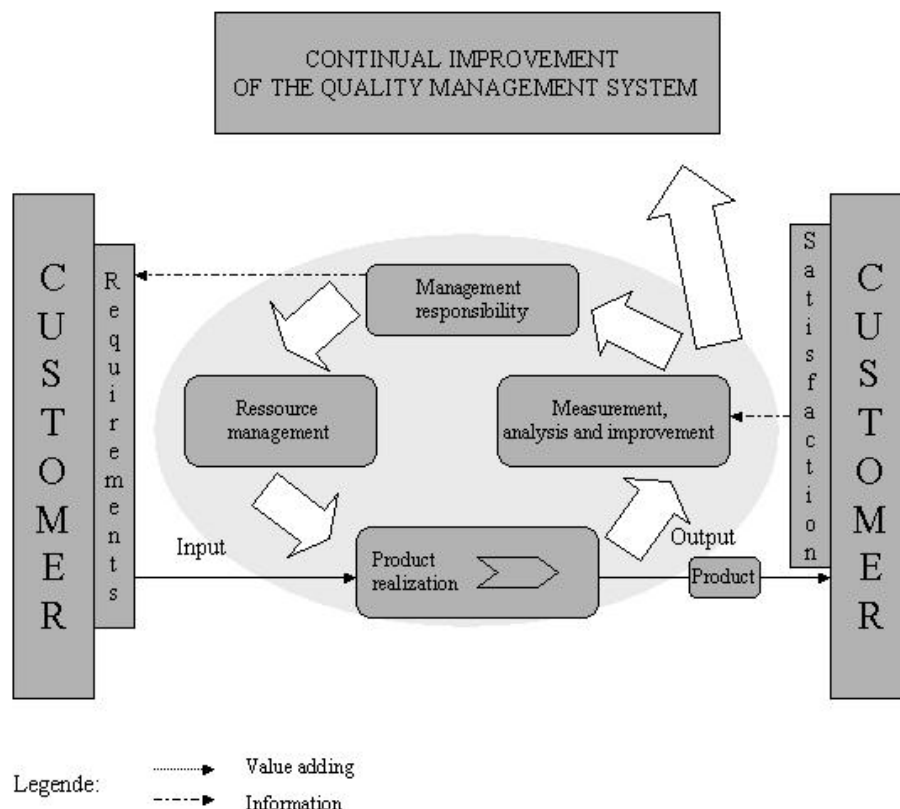
<sup>9</sup> Vgl. <http://www.artset-lqw.de/>.

<sup>10</sup> Vgl. <http://www.certqua.de>.

<sup>11</sup> Im so genannten Hartz-Papier wird eine flächendeckende Einführung der Norm im Bereich der beruflichen Weiterbildung empfohlen (vgl. Hartz, P. (2002), S. 158ff.).

Die DIN EN ISO ist explizit auf die Prozessebene gerichtet und zielt mit einem kundenorientierten Qualitätsmanagementsystem auf eine systematische Fehlerverhütung. Dabei basiert das Modell auf einem Regelkreis, der sich aus den folgenden Qualitätsmanagement-Elementen zusammensetzt:

- die Verantwortung der Leitung
- das Management von Ressourcen
- die Produktentstehung
- das Messen, Analysieren und Verbessern
- die kontinuierliche Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems.



**Abbildung 1: Das Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001**  
 Quelle: Wuppertaler Kreis e. V./Certqua (2002), S. 19

Die aufgeführten fünf Bereiche sind in Teilsegmente gegliedert, die ihrerseits mit Normenforderungen versehen sind. Dabei ist die Perspektive einer Beschäftigung mit der ISO-Normenreihe die externe Zertifizierung, die im Fall der beruflichen Bildung von den von der Firma Certqua ernannten Auditoren durchgeführt wird. Wichtiger Bestandteil der Zertifizierung ist die Dokumentation der Unternehmensprozesse entlang des Normenanforderungskataloges und die damit verbundene Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuchs. Insofern fordert das ISO-Modell zu einer systematischen Dokumentation der Ablauf- und Aufbauorganisation auf, die als Grundlage zur Analyse von Entwicklungsmöglichkeiten genommen wird und Gegenstand der Begutachtung der Auditoren ist. Anschließend wird die Organisation einem Audit unterzogen, bei dem die dokumentierten Abläufe und Maßnahmen geprüft werden. Der auf dieser Basis von den Auditoren verfasste Auditbericht entscheidet über die Zertifizierung, die alle drei Jahre wiederholt werden muss und jährlich mit einem (Zwischen-)Audit begleitet wird.

Ziel des Qualitätsmanagements in Weiterbildungseinrichtungen ist es, „die Qualität der Bildungsangebote systematisch zu erzeugen“<sup>12</sup>, indem alle qualitätsrelevanten Prozesse fixiert werden. Dazu gehört es auch, durch Teilnehmerbefragung die Wahrnehmung der Kunden zu integrieren. Eine ausdrückliche Fokussierung der Qualität der Lernprozesse findet sich jedoch nicht. Die Norm ist vielmehr auf all diejenigen Prozesse konzentriert, die den Lernprozess vorbereiten bzw. zu der Bildungsdienstleistung führen. Als Indikatoren für die Qualität der vorbereitenden Prozesse werden Vermittler-, Abbrecher- und Bestehquoten herangezogen. Auch wenn der Norm diesbezüglich Defizite vorzuwerfen sind und ein wesentlicher Teil der pädagogischen Arbeit gerade nicht erfasst wird, so sind doch der von der Zertifizierung ausgehende Image- und Marketingfaktor nicht zu unterschätzen. Vor diesem Hintergrund bietet sich eine ISO-Zertifizierung für eine Weiterbildungseinrichtung insbesondere dann an, wenn sie mit Wirtschaftsbetrieben kooperieren möchte. In einem solchen Fall ist erwartbar, dass sich der der Zertifizierung gemeinhin vorgeworfene Dokumentations- und Kostenaufwand auszahlen wird.

### **Das EFQM-Modell**

Das EFQM-Modell ist ein Instrument zur Qualitätsentwicklung, das von der European Foundation for Quality Management für Organisationen im Allgemeinen entwickelt worden ist, und genauso wie die ISO-Normenreihe vornehmlich im Wirtschaftsbereich seinen Einsatz gefunden hat. Im Zuge einer kontinuierlich gestiegenen Aufmerksamkeitszuwendung gegenüber Fragen der Qualitätsentwicklung im Bereich der Weiterbildung hat das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) das allgemeine, im wirtschaftlichen Kontext zur Anwendung kommende Modell auf den Bereich der Weiterbildung und die Spezifika von Weiterbildungsorganisationen übersetzt. Um den Bezug zum Original zu wahren, wurde bei der Erstellung der Branchenversion die Systematik des EFQM-Modells weitgehend übernommen und nur dann eine Abweichung initiiert, wenn die Spezifität des Feldes dies erforderte. Damit wurde ein branchenspezifischer Zugang zu Qualitätsentwicklung nach dem EFQM-Modell geschaffen, ohne dass die im Original niedergelegte Systematisierung verlassen worden ist.<sup>13</sup> Ein weiterer Vorteil, einen gewissen Abstraktionsgrad nicht zu unterschreiten, kann darin gesehen werden, dass in der konkreten Anwendung Raum für eine fallbezogene einrichtungsindividuelle Umsetzung bei gleichzeitiger Koppelung an das Modell erhalten bleibt.

Entsprechend der Originalversion wird in der Branchenfassung zwischen den Befähiger- und den Ergebniskriterien, über die die Qualität einer Organisation beschreibbar gemacht werden soll, unterschieden. Die Befähiger-Kriterien beziehen sich auf die Bedingungen, die erfüllt sein müssen, damit eine Organisation die von ihr anvisierten (Dienst-)leistungen erbringen kann. Sie gliedern sich in

- die Leitung,
- die Mitarbeitenden,
- Profil und Strategie,
- Ressourcen und Kooperationen
- Prozesse.

Die Ergebnis-Kriterien fokussieren die von der Organisation verfolgten Resultate und setzen sich aus

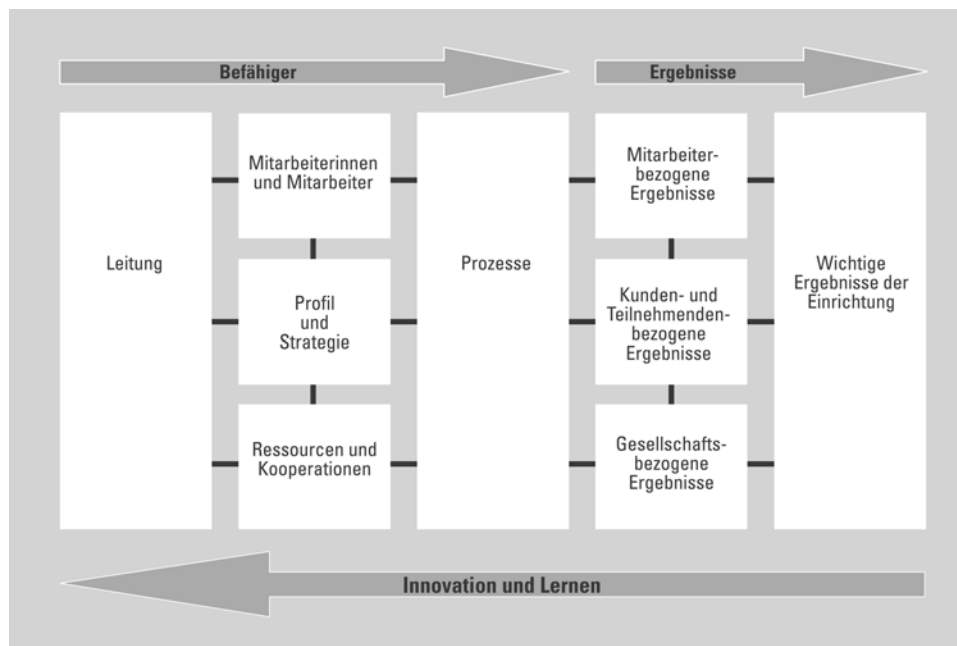
- mitarbeiterbezogenen Ergebnissen
- kunden- und teilnehmendenbezogenen Ergebnissen
- gesellschaftsbezogenen Ergebnissen und
- Ergebnissen der Einrichtung

---

<sup>12</sup> Wuppertaler Kreis e. V./Certqua (2002), S. 43.

<sup>13</sup> Vgl. Heinold-Krug/Grieg/Klenk (o. J.), S. 4.

zusammen.



**Abbildung 2: Das EFQM-Modell - die Branchenversion**

Quelle: Heinold-Krug/Griep/Klenk (o. J.)

Das Qualitätsmanagement an dieser Systematisierung entlang zu organisieren, soll die Einrichtung in der Reflexion ihrer internen Prozesse respektive ihrer Selbstbewertung unterstützen. Damit ist ein wesentliches Charakteristikum der Branchenversion angesprochen. Ihre Anwendung zielt nämlich in erster Linie auf Selbstbeobachtung und Selbstevaluation, um zu einer kontinuierlichen Prozessverbesserung und langfristig zu einer lernenden Organisation zu kommen. Eine Fremdevaluation oder gar Zertifizierung wie im Fall von ISO ist dagegen nicht vorgesehen.<sup>14</sup> Nichtsdestoweniger kann selbiges mit Hilfe dieses Modells initiiert werden, wie es an der von Südtirol vorgenommenen Umsetzung beobachtet werden kann.<sup>15</sup> Wesentlich ist, dass der Lernprozess als das Kernstück von Bildungseinrichtungen vor dem Hintergrund der Differenz zwischen Vermittlung und Aneignung als die ausschließlich vom Teilnehmenden kontrollierte Seite anerkannt und als nicht steuerbar eingeordnet wird. D. h.: Das Modell bezieht sich vornehmlich auf die Kontextfaktoren eines Lehr-Lernprozesses, ohne dabei den für den Bildungsbereich spezifischen Problempunkt, den Lehr-Lern-Prozess, weiter auszuleuchten.<sup>16</sup> Der Gewinn für eine Einrichtung, sich mit dem EFQM-Modell zu befassen, kann in der systematischen Selbstevaluation gesehen werden, die zugleich allerdings eine hohe Umsetzungsdisziplin erfordert.

### **Zusammenfassende Bemerkung**

Insgesamt lässt sich festhalten, dass Fragen der Qualitätssicherung einen hohen Stellenwert eingenommen haben und die durch ISO und EFQM eingebrachten Begriffe das Spektrum, in

<sup>14</sup> Vgl. zu der Branchenversion insgesamt Heinold-Krug/Griep/Klenk (o. J.).

<sup>15</sup> In Südtirol bildet die externe Bewertung nach dem EFQM-Modell eine wesentliche Bemessungsgrundlage für die Verteilung staatlicher Fördermittel.

<sup>16</sup> Was den tatsächlichen Verbreitungsgrad von der EFQM-Branchenversion in der Weiterbildung betrifft, so lassen sich nur vage Aussagen treffen. Empirisch abgesichert ist, dass es in Einrichtungen unterschiedlicher Trägerschaft Anwendung findet, ca. 50 Familienbildungsstätten damit arbeiten und der Bayrische Volkshochschulverband eine flächendeckende Einführung vorsieht. Blickt man über die Landesgrenzen, so ist Südtirol in der Anwendung der Branchenversion am radikalsten. Hier wird sie als Bedingung für staatliche Fördergelder zum Pflichtprogramm für Weiterbildungseinrichtungen erhoben.

dem sich Qualitätsmanagement bewegt, aufspannen. Die Leistung beider Verfahren liegt in der Chance einer systematischen Reflexion der Unternehmensprozesse. Dem gegenüber steht das in beiden Modellen anzutreffende Defizit, die systematische Ausleuchtung des Lehr-Lernprozesses zu vernachlässigen.

## **Literatur**

Argyris, Chris/Schön, Donald: Die Lernende Organisation. Grundlagen, Methoden, Praxis. Stuttgart 1999

Davenport, Thomas/Prusak, Laurence: Wenn Ihr Unternehmen wüßte, was es alles weiß ... Das Praxisbuch zum Wissensmanagement. Aus Informationen Gewinne machen. Verborgenes Potential entdecken. Von internationalen Organisationen lernen. Landsberg/Lech 2. Aufl. 1999

Dohmen, G.: Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bislang vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Herausgegeben vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (bmb+f) 2001

Duncan, Robert/Weiss, Andrew: Organizational Learning: Implications for organizational design. In: Staw, B. (Hrsg.): Research in organizational behavior. Greenwich, Connecticut 1979, S. 75-123

Europäische Kommission: Arbeitspapier der Kommissionsdienste. Lebenslanges Lernen: Praxis und Indikatoren. Begleitdokument zur Mitteilung der Kommission. Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Brüssel 2001

European Commission: European Report on Quality Indicators of Lifelong Learning. Fifteen Quality Indicators. Report based on the Working Group on Quality Indicators. Brussels 2002

Hämäläinen, K./Jakku-Sihvonen, R.: More quality to the quality policy of education. Background paper for the Meeting of the Ministers of Education 24. – 25. September 1999

Hanft, Anke: Organisationales Lernen und Macht – Über den Zusammenhang von Wissen, Lernen, Macht und Struktur. In: Schreyögg, Gregor/Conrad, Peter (Hrsg.): Wissensmanagement. (Managementforschung; Bd. 6), Berlin, New York 1996, S. 133-162

Hanft, Anke: Personalentwicklung zwischen Weiterbildung und „organisationalem Lernen“: Eine strukturationstheoretische und machtpolitische Analyse der Implementierung von PE-Bereichen. München, Mering 2. erg. Aufl. 1998

Hartz, Peter: Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt. Vorschläge der Kommission zum Abbau der Arbeitslosigkeit und zur Umstrukturierung der Bundesanstalt für Arbeit. Berlin 2002

Hedberg, Bo: How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, Paul, C./Starbuck, William, H. (Hrsg.): Handbook of Organization Design 1. Oxford 1981, S. 3-27

Heinold-Krug, Eva/ Griep, Monika/ Klenk, Wolfgang: EFQM. Version  
Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Frankfurt: DIE (o. J.)

Hennemann, Carola: Organisationales Lernen und die lernende Organisation: Entwicklung  
eines praxisbezogenen Gestaltungsvorschlages aus ressourcenorientierter Sicht.  
München, Mering 1997

<http://www.artset-lqw.de/>

<http://www.certqua.de/home.asp>

Jermann, Ruth: So funktioniert Zertifizierung in der Schweiz: In: DIE zeitschrift für  
Erwachsenenbildung. 9 (2002)3, S. 36-38

March, James G./Olsen, Johan P.: Die Unsicherheit der Vergangenheit. Organisatorisches  
Lernen unter Unsicherheit. In: March, James G. (Hrsg.): Entscheidung und  
Organisation. Kritische und Konstruktive Beiträge, Entwicklungen und Perspektiven.  
Wiesbaden 1990, S. 373-398

Meisel, Klaus (2002 unveröffentlicht)

Melms, Brigitte: Relevanz rechtlicher Regelungen für die Qualitätssicherung der  
Weiterbildung auf der Ebene der Länder in der Bundesrepublik Deutschland. Bielefeld  
2002

Sattelberger, Thomas: Die lernende Organisation im Spannungsfeld von Strategie, Struktur  
und Kultur. In: Sattelberger, Thomas (Hrsg.): Die lernende Organisation. Wiesbaden 3.  
Aufl. 1996, S. 11-56

Wuppertaler Kreis e.V./CERTQUA: Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der  
Weiterbildung nach dem internationalen Standard ISO 9000:2000. Luchterhand 2002