

## **ISO-Qualitätsmanagement an der VHS Wilhelmshaven**

Im Frühjahr 2002 hat die Volkshochschule der Stadt Wilhelmshaven damit begonnen, ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) nach DIN EN ISO 9001:2000 aufzubauen, um die Evaluationsanforderungen des EBG zu erfüllen, aber auch um organisationsinterne Neu- und Umstrukturierungen zielgerichtet zu gestalten. Die Entscheidung für die Art des Qualitätsmanagements (QM) resultiert aus den Erfahrungen bisheriger ISO-Zertifizierungen im VHS-Bereich. Zum Aufbau einer „ISO-VHS“ bedarf es zuallererst intensiver Interpretationsarbeit formaler Normvorgaben und deren adäquater Umsetzung. Die Entwicklung des QM wird partizipativ, unter Einbezug aller Mitarbeiter und Ressourcen durchgeführt und ermöglicht dadurch eine weitgehend selbst- und mitbestimmte Organisationsentwicklung. Positiv zu bewerten ist die Einführung eines QMS in einer Umbruchphase der Organisation, da alle notwendigen und sinnvollen Änderungen strukturiert integrierbar sind.

### **1. Historie**

In den Jahren 1996/97 entwickelten sechs regional kooperierende Volkshochschulen ein Qualitätsmanagement nach ISO 9001, was zum damaligen Zeitpunkt ein Novum für Volkshochschulen war, da keine weiterbildungsspezifischen ISO-Norminterpretationen oder Praxiserprobungen verfügbar waren und Qualitätsmanagement im Bildungssektor nur ansatzweise realisiert wurde. In dem zweijährigen Projekt wurde, neben der Einführung des Qualitätsmanagements selber, auch eine Weiterbildungskonzeption „Beauftragter für Qualitätsmanagement“ entwickelt.<sup>1</sup> Die Beteiligten entfalteten dabei ein breites Grundwissen im Qualitätsmanagement, bis hin zur Qualifizierung zum Fachauditor für Qualitätsmanagement. Heute sind niedersachsenweit, ausschließlich im Bereich Weser-Ems, 6 Volkshochschulen nach ISO zertifiziert (Aurich, Lingen, Meppen, Nordhorn, Oldenburg, Papenburg). Der anfangs auch etwas exotische Versuch ist mittlerweile ein wesentlicher Bestandteil der Qualitätskonzeptionen im Weiterbildungsbereich geworden und hat die involvierten Volkshochschulen schon damals auf den Stand der heute gesetzlich geforderten Evaluationsverfahren gebracht.

### **2. Gründe für die Entscheidung**

Dieser Hintergrund war maßgeblich für die Einführung eines ISO-Qualitätsmanagements für die VHS Wilhelmshaven, neben den speziellen Erfordernissen nach dem Leitungswechsel im Jahre 2001. Eine Vielzahl grundlegender Neustrukturierungen im organisatorischen, infrastrukturellen, personellen, inhaltlichen und finanziellen Bereich und die Aufgabe, die berufliche Weiterbildung neu aufzubauen, bedingten eine angemessene und möglichst rationelle Arbeitsweise für die Vorbereitung der Evaluationsfähigkeit nach dem EBG bis Ende 2003. Das vorhandene know how im Aufbau eines Qualitätsmanagementsystems sollte zeit- und kostensparend eingesetzt werden, zumal die Erfahrungen benachbarter Volkshochschulen mit der Einführung anderer Qm-Systeme als zeit- und diskussionsintensiver eingeschätzt wurden. Ent-

---

<sup>1</sup> Werner Sabisch: Qualitätsmanagement. In: DIE Materialien für Erwachsenenbildung 9, Preis für Innovation in der Erwachsenenbildung, Frankfurt/M 1997

scheidend für die Wahl waren aber auch die Notwendigkeit einer professionelleren regionalen Außendarstellung und die fehlende Profilbildung in der beruflichen Weiterbildung. Hier verspricht ein international verbreitetes, unabhängiges und vergleichbares Zertifikat aussagekräftigere Qualitätssignale nach außen gegenüber quasi trägerinternen Lösungen. Und schließlich zielt Qualitätsmanagement nach ISO 9000 zentraler auf die internen Organisationsprozesse, ist vom Grundansatz her strukturierter, hat klarere formale Vorgaben und ist damit – bei vorhandenem Grundwissen- einfacher umzusetzen.

### 3. Die „VHS-ISO“

Eine besondere Anforderung für die Einführung der ISO 9001:2000 an der VHS Wilhelmshaven stellt die erst kürzlich (2000) erfolgte Revision der Norm dar, die eine dienstleistungs- und prozessorientiertere Überarbeitung der Vorgängernorm darstellt. Da bislang keine Erfahrungen in der weiterbildungsspezifischen Umsetzung der revidierten Norm vorliegen, musste auch hier zunächst eine volkshochschulgerechte Norminterpretation vorgenommen werden, um das neue Prozessmodell adäquat adaptieren zu können. Dazu wurden die fünf Qualitätsbereiche in 13 VHS-adäquate Arbeitspakete aufgeteilt, zu denen einzelne themenbezogene Teams gebildet wurden. Diese Interpretationsarbeit hatte zum einen die Aufgabe, die bisherige Elementenzentrierung (20 QM-Elemente) konsequent auf eine Prozessorientierung umzustellen und gleichzeitig die Neuerungen (stärkere Kundenorientierung, konsequentere Leitungsverantwortung, quantifizierbare Qualitätsziele, kontinuierlicher Verbesserungsprozess etc.) zu integrieren.

Zu betonen ist dabei, dass die rein **formalen** Normforderungen immer auf die örtlichen VHS-Spezifika hin zu interpretieren sind und in dieser Hinsicht **alle** inhaltlichen Ausgestaltungen und pädagogischer Prämissen selber vorzunehmen und zu setzen sind (die erhebliche Straffung der Normrevision, ihre größere Übersichtlichkeit und eine angemessenere Sprache erleichtern dies). Dies hat, neben dem Nachteil der größeren Interpretationsarbeit, aber zweifellos auch den wesentlichen Vorteil, dass die entscheidenden, institutionsinternen und –übergreifenden Qualitätsfragen (auch (Bildungs-)Produktfragen, wenn gewünscht) grundlegend zu erarbeiten und zu profilieren sind. Der immer wieder zu hörende Vorwurf der Bürokratisierung oder Formalisierung trifft insofern ins Leere, da auch das Maß der Dokumentation und Formalisierung ganz wesentlich von der Interpretation abhängt. Und die Norm ist **offen**, d.h. sie verhindert auch keinerlei eigene Erweiterung z.B. in Richtung Benchmarking oder die Einbeziehung des betriebswirtschaftlichen Kontextes. So verbindet die VHS Wilhelmshaven beispielsweise die Fragen der Quantifizierbarkeit von Qualitätszielen und der Organisationssteuerung unmittelbar mit der verwaltungsintern einzuführenden Produktbildung.



## 5. Resümee und Bewertung

Für eine genaue Bewertung des Erfolgs der Einführung des ISO-Qualitätsmanagements ist es deshalb viel zu früh, dennoch lässt sich bereits jetzt sagen, dass, wenn die Rahmenbedingungen gegeben sind, die Einführung eines QMS während einer grundlegenden und relativ offenen Um- und Neustrukturierungsphase der Organisation ideal ist, da alle notwendigen und sinnvollen Änderungen zugleich zielgerichtet und sehr strukturiert aufgenommen und integriert werden können. Aus meiner Sicht kann dies auch als Motivationsfaktor wirken, da viele Neuerungen sukzessive in den Arbeitsalltag integriert werden können, d.h. Erfolge und die Sinnhaftigkeit der Änderungen, auch unabhängig vom Endergebnis und Zertifizierung, direkt sichtbar zu machen sind (z.B. Lenkung von Dokumenten, Feintuning zentraler Verfahren wie Anmeldung und Programmheftgestaltung, Festlegung von Verantwortlichkeiten) und arbeitserleichternd wirken.

Allerdings muss festgehalten werden, dass die gesetzlich vorgegebene Frist der Einführung von Evaluationsverfahren die gesamte Motivationslage und den Zeitpunkt wie den Zeitdruck der Einführung des QMS erheblich dominiert.

Nicht jedes Qualitätsmanagementsystem passt zu jeder Organisation, d.h. die Suche und das Ringen um die angemessene Form im Qualitätsmanagement wird weiterhin geführt werden<sup>3</sup>, gleichwohl ist absehbar, dass bei ausreichender theoretischer Auseinandersetzung und praktischer Erprobung der Umgang mit den Formalien des QM sich mehr Selbstverständlichkeit verbreiten wird und den Blick frei macht für die wesentlicheren Fragen. Nämlich wie die Qualität als solche in der Weiterbildung messbar erhöht werden kann, auch im innerinstitutionellen Vergleich, wie auch im Vergleich zu anderen Bildungsbereichen. Wie es gelingt, eine kontinuierliche Qualitätsverbesserung auch der Bildungsprodukte, also der einzelnen Weiterbildungsveranstaltung, zu erreichen, bei gleichzeitiger Verkürzung ihrer „Halbwertszeit“, und wie es den Beschäftigten in der Weiterbildung ermöglicht wird, die verschiedenen Qualitätsmanagementsysteme täglich kreativ mit Leben zu füllen.

Dabei wäre es begrüßenswert, divergierende Qualitätsmanagementansätze künftig stärker zusammen zu führen i. S. einer effektiveren Nutzung und einer praktikablen Kompatibilität, um gegenseitige Vorteile herauszuarbeiten und Parallelentwicklungen ressourcenschonend zu integrieren.

### **Angaben zum Autor:**

Werner Sabisch

Diplom Pädagoge / Erwachsenenbildung

Wirtschaftsassistent Informatik

Leiter und Qualitätsbeauftragter der Volkshochschule Wilhelmshaven

---

<sup>3</sup> Vgl. Dieter Gnahn: Qualitätssicherung in der Weiterbildung. In: Qualitätsring Niedersächsischer Volkshochschulen, Hannover 2000