

## Chancen und Risiken einer Zertifizierung von Bildungsträgern

Baum, Bettina

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Baum, B. (1998). Chancen und Risiken einer Zertifizierung von Bildungsträgern. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 21(4), 355-364. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-36926>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



## Chancen und Risiken einer Zertifizierung von Bildungsträgern

Bettina Baum

In der Vergangenheit hat die Diskussion um die Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung vermehrte Aufmerksamkeit erlangt und ist zum täglichen Bestandteil von Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung geworden. Der aktuelle Weiterbildungsmarkt weist eine zunehmende Pluralität des Angebots auf, die insbesondere in den neuen Bundesländern zu einer Zunahme von unseriösen Anbietern geführt hat. Er bewegt sich in einem Spannungsfeld, das auf der einen Seite durch die Verknappung öffentlicher Fördermittel und auf der anderen Seite durch ein hohes Maß an Intransparenz gekennzeichnet ist, die es Bildungsinteressierten erschwert, das geeignete Angebot auszuwählen. Für alle Beteiligten wurde es daher unabdingbar, sich mit Fragen der Qualität auseinander zu setzen.

Einen wichtigen Anstoß hat der Qualitätsdiskussion die Übertragung der *internationalen Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff.* von der industriellen Fertigung auf den Dienstleistungssektor und mithin auf den Bildungsmarkt gegeben. Die Anzahl der nach dieser Norm zertifizierten Bildungseinrichtungen nimmt zu und mit ihr die Bandbreite unterschiedlicher Qualitätssicherungsverfahren innerhalb der Branche. Dies wirft Fragen nach dem Qualitätsverständnis der einzelnen Bildungsträger und dem Einfluss der jeweiligen Definition von Qualität auf die betriebliche Praxis auf. Durch eine beobachtbare Tendenz zu prozessorientierten Managementansätzen ergibt sich überdies die Frage, inwieweit prozessorientierte Arbeitsabläufe den prozessualen Charakter einer Bildungsmaßnahme unterstützen können und ob sich betriebliche Abläufe zertifizierter Bildungseinrichtungen unter dem Einfluss der DIN-Norm von denen nicht zertifizierter Einrichtungen unterscheiden.

Im Rahmen meiner Diplomarbeit sollten mittels einer vergleichenden Untersuchung diese Fragen durch Erfahrungsberichte in der Bildungspraxis Tätiger beantwortet werden. Die Untersuchung erfolgte in Form qualitativer Interviews bei fünf bereits

zertifizierten (Kategorie 1), bei vier in der Vorbereitung auf die Zertifizierung befindlichen (Kategorie 2) und vier nicht zertifizierten Bildungsträgern (Kategorie 3). Der vorliegende Beitrag möchte einige Untersuchungsergebnisse vorstellen.

## 1 Gründe für oder gegen eine Zertifizierung

Alle befragten Einrichtungen der Kategorien 1 und 2 sind bzw. werden gemäß *Nachweisstufe DIN EN ISO 9001* zertifiziert, d. h. Entwicklung und Design der Angebote erfolgen in den Einrichtungen selbst. Das Qualitätsmanagementsystem dieser Nachweisstufe muss alle Phasen einer Bildungsmaßnahme einbeziehen. Die Zertifizierung nach dieser Norm ist für den Bildungsbereich üblich, es sei denn, eine Einrichtung kauft bestehende Schulungskonzepte ein und entwickelt nicht selbst. In diesem Fall würde nach DIN EN ISO 9002 zertifiziert. Bei den Angaben für oder gegen die Zertifizierung sind zwei Argumentationstypen zu erkennen. Dies sind zum einen Argumente, die sich auf innerbetriebliche Gründe beziehen, nachfolgend Binnenargumente genannt, zum anderen marktbezogene Gründe, die als Außenargumente bezeichnet werden.

Tab. 1: Binnenargumente für/gegen die Zertifizierung (Auszug)

Binnenargumente für die Zertifizierung	Binnenargumente für die Zertifizierung	Binnenargumente gegen die Zertifizierung
Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Strukturierung interner Abläufe</li> <li>• Redundanzen aufspüren</li> <li>• Reibungsverluste minimieren</li> <li>• Einheitliche Organisation für alle Standorte schaffen</li> <li>• Qualität der internen Prozesse durchsetzen</li> <li>• Durch Wachstum bedingtes besseres Handling der Organisation</li> <li>• ISO als Koordinations- und Steuerungsinstrument</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Das bestehende Qualitätsmanagementsystem der Norm anpassen (um zertifizieren zu können)</li> <li>• Interne Kommunikationsprobleme, verschiedene Begrifflichkeit der Unternehmenskultur</li> <li>• Innerbetriebliche Umstrukturierungen</li> <li>• Bewahrung der permanenten Innovation</li> <li>• Verbesserung der internen Strukturen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wenn mit Menschen gearbeitet wird, muss das eigene Handeln immer neu überdacht werden</li> <li>• Die Standardisierung hemmt die Flexibilität</li> <li>• Die Zertifizierung wäre zu aufwendig und zu teuer</li> <li>• Diskussion und Improvisation sind notwendig</li> <li>• ISO lebt nicht, man muss auch Mut zur Lücke haben, Kreativität ist wichtig</li> </ul>

Im Bereich der *Binnenargumente* (vgl. Tabelle 1) ist augenfällig, dass gerade der von den Befürwortern der Norm hervorgehobene Aspekt der Verbesserung der organisatorischen Abläufe und Strukturen von den Gegnern für den Bildungsbereich abgelehnt wird. Nicht Standardisierung sei gewünscht, sondern Diskussion und Improvisation seien notwendig. Der Aspekt der einheitlichen Organisation für alle Standorte und daraus resultierendem besseren Handling der Organisation hoben insbesondere die Träger hervor, die ein breites Niederlassungsnetz unterhalten. Ein Gesprächspartner konstatierte, dass zwar keine "echte" Notwendigkeit für die Einführung dieses Qualitätsmanagementsystem bestanden hätte, dass man sich aber aus Gründen innerbetrieblicher Umstrukturierungen und Kommunikationsproblemen zwischen den Mitarbeitern der Organisation dafür entschieden hätte.

Tab. 2: Außenargumente für/gegen die Zertifizierung (Auszug)

Außenargumente für die Zertifizierung	Außenargumente für die Zertifizierung	Außenargumente gegen die Zertifizierung
Kategorie 1	Kategorie 2	Kategorie 3
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketinginstrument</li> <li>• Marktpolitische Überlegungen</li> <li>• Geschäftspolitische Überlegungen</li> <li>• Wettbewerbsaspekt in der Dienstleistungsbranche</li> <li>• Weltweite Akzeptanz der ISO</li> <li>• Kundenzufriedenheit sichern und erhöhen</li> <li>• Qualität des Angebots sichern und steigern</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marketinggesichtspunkte</li> <li>• Europavergleich</li> <li>• Internationaler Vergleich</li> <li>• Die Norm ist objektives Kriterium</li> <li>• Erreichen von vermehrter Kundenorientierung</li> <li>• Marktpolitische Gründe</li> <li>• Die Vergabe finanzieller Mittel ist zukünftig abhängig von der Zertifizierung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ISO ist ein Aufschrei in der Krise der Weiterbildung</li> <li>• Bildung muss ein eigenes Qualitätsinstrumentarium haben</li> <li>• Das Instrumentarium kann nicht von der Industrie übernommen werden</li> <li>• Qualität ist nicht abhängig von Normen</li> </ul>

Bei den *Außenargumenten* (vgl. Tabelle 2) spielen Marketingaspekte und markt- bzw. geschäftspolitische Überlegungen eine wesentliche Rolle für die Entscheidung zur Zertifizierung. Zwei Einrichtungen führten im Rahmen der Gesamtzertifizierung des Konzerns ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO ein. Ein Gesprächspartner begründete die Entscheidung mit der Annahme, dass die Vergabe finanzieller Mittel zukünftig abhängig von der Zertifizierung ist. Jedoch bestätigt sich diese Befürchtung nicht. "Von der Bundesanstalt wird die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. nicht

als Fördervoraussetzung betrachtet" (Steckel, in: Balli et al. 1997, S. 21). Ein wesentlicher Grund hierfür ist der Anspruch aller TeilnehmerInnen "auf bundesweite, anbieterübergreifende Qualität, die durch den ISO-Ansatz nicht angestrebt und gewährleistet wird" (Balli et al. 1997). Vielmehr strebt der neue Anforderungskatalog der Bundesanstalt vom November 1996 "allgemeinverbindliche, überregional gültige Mindeststandards für die Qualität von Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen" an (Balli et al. 1997, S. 21).

Es bleibt festzuhalten, dass Träger, die regional oder überregional organisiert sind, neben organisatorischen Aspekten auch Wettbewerbsvorteile durch das Zertifikat erwarten. Die Notwendigkeit des ISO-Zertifikates wird von größeren Einrichtungen eher in den Vordergrund gestellt, als dies kleinere Einrichtungen tun. Die Argumente der befragten Einrichtungen gegen die Zertifizierung decken sich mit den Gründen, die in der Literatur oder in Statements der Fachpresse nachzulesen sind. Neben dem Vorwurf des übertriebenen Formalismus und Bürokratismus wendet sich die Kritik vor allem gegen die Übertragung produkt(ions)bezogener Qualitätskriterien auf den Bildungssektor.

## 2 Qualitätsbegriffe und -kriterien

Die Auswertung der Qualitätsbegriffe und -kriterien der befragten Einrichtungen erfolgte im Hinblick auf die fünf Betrachtungsweisen des Qualitätsbegriffs nach D.A. Garvin (produktorientierter, herstellungsorientierter, benutzerorientierter, wertorientierter und transzendentaler Qualitätsbegriff) (vgl. Garvin 1984, S. 25 ff.).

In der Auswertung wurde deutlich, dass die Trennschärfe einzelner Qualitätsbegriffe nicht immer exakt zu definieren ist und sich hieraus mitunter Überschneidungen ergeben (vgl. Tabelle 3). Hierin wird die Vielschichtigkeit des Qualitätsbegriffs deutlich. Die Zuordnung der Qualitätsbegriffe der GesprächspartnerInnen ist zum Teil problematisch, da in vielen Fällen verschiedene Interpretationen der Aussagen möglich sind. Bezieht sich z. B. eine Aussage zum "*stimmigen Lehrgangskonzept*" auf die Konzeption des Lehrgangs, auf die Herstellung im übertragenen Sinne? Oder bezieht sie sich auf die Lehr-/Lernsituation selbst, auf die Durchführung der Dienstleistung, auf das Produkt, das letztendlich beim Kunden ankommt? Nach meiner Ansicht fließen hier produkt- und herstellungsbezogene Betrachtungsweisen ein. Qualitätsdefinitionen, die eine reine Wertorientierung implizieren oder transzendentalen Charakter haben, wurden nicht genannt. Hingegen nannte die Mehrzahl der GesprächspartnerInnen den "*Transfererfolg*" und die "*Vermittlung der TeilnehmerInnen in Arbeit*" als wesentliche Qualitätsbegriffe, die als Kopplung aus Benutzer- und Wertorientierung interpretiert werden können.

Tab. 3: Zuordnung der genannten Qualitätsbegriffe in die Betrachtungsweisen der Qualität nach D. A. Garvin (Auszug)

<b>Betrachtungsweisen des Qualitätsbegriffs</b>	<b><u>Kategorie 1</u> Qualität heißt</b>	<b><u>Kategorie 2</u> Qualität heißt</b>	<b><u>Kategorie 3</u> Qualität heißt</b>
<b>Produktorientierung</b>			“gute Vorbereitung der Teilnehmer auf die Prüfung” “Dozentenqualifikation”
<b>Benutzerorientierung</b>	“Berücksichtigung des Lernenden, der individuellen und materiellen Bedingungen” “Kundenzufriedenheit und Kundenwünsche”	“wird in Kundenzufriedenheit gemessen” “den Bedürfnissen der Kunden Rechnung tragen”	“es soll das Optimum für Teilnehmer erreicht werden” “Bedarfsorientierung” “Kundennähe” “Teilnehmerorientierung”
<b>Herstellungorientierung</b>	“hängt von den Mitarbeitern der Organisation ab”	“das Managementsystem” “Wirtschaftlichkeit”	“langfristig gültige Organisationsstruktur” “Flexibilität” “Analyse des Markterfordernisses”

Es zeigte sich weiterhin, dass die Begrifflichkeit der Norm bei den Einrichtungen der Kategorien 1 und 2 Einzug gehalten hat. *Kundenorientierung*, *Kundenwünsche* und deren *Zufriedenheit* sind zentrale Qualitätsbegriffe. Die GesprächspartnerInnen der nicht zertifizierten Einrichtungen sprechen hingegen vornehmlich von *Teilnehmern*. Nun kann man annehmen, dass der Kundenbegriff der Einrichtungen der Kategorien 1 und 2 weiter gefasst ist als der nicht zertifizierter Einrichtungen, und nicht nur die TeilnehmerInnen gemeint sind, sondern auch Kooperationspartner, Arbeitsämter etc. Beim Rückblick auf die untersuchten Kriterien der Angebotsauswahl wurde indes deutlich, dass sich alle befragten Einrichtungen sowohl an konkreten Teilnehmerwünschen, als auch an den Bedürfnissen der Auftraggeber und der Wirtschaft orientieren, die über Marktforschung und Trendanalysen ermittelt werden. Insgesamt zeigte sich, dass der

überwiegende Anteil der Einrichtungen ein benutzerorientiertes Verständnis von Qualität hat, das

- a) die Zielvorstellungen der TeilnehmerInnen berücksichtigt
- b) auf die Anforderungen eines oder mehrerer Bereiche des Arbeitsmarktes ausgerichtet ist (je nach inhaltlicher Breite des Angebots)
- c) daraus resultierende Anforderungen an die Konzeption der Angebote einbezieht.

### 3 Verfahren zur Erreichung und Sicherung der definierten Qualitätsziele

Ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN ISO 9000 ff. stellt umfangreiche Anforderungen hinsichtlich der Erreichung und Sicherung der definierten Qualitätsziele. Die Frage lag nah, inwieweit sich die Qualitätssicherungsverfahren seit Einführung der Norm bei den Einrichtungen der Kategorien 1 und 2 verändert haben bzw. verändern werden. Adäquat hierzu wurden die nicht zertifizierten Einrichtungen nach der Anwendung von Qualitätssicherungsverfahren befragt.

Nahezu alle GesprächspartnerInnen nannten die *Teilnehmerbefragung* als zentrales Instrument der Qualitätssicherung. Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass Teilnehmerbefragungen bei der nach SGB III geförderten Weiterbildung eine Anforderung an den Maßnahmenträger darstellt, dessen Art und Umfang festgeschrieben ist, insofern keine 'freiwillige Leistung' des Trägers ist. Neben den Teilnehmerbefragungen sind *Seminar-Hospitationen* ein weiteres Instrument zur Beurteilung der Qualität während der Maßnahmendurchführung. Drei Einrichtungen gaben an, Hospitationen nur in Seminaren neuer Dozenten oder bei Konfliktfällen durchzuführen. Nur eine Einrichtung hat im Zuge der Zertifizierung eine genaue "*Quote für Hospitationen*" festgelegt. Eine Überprüfung der Dozenten in Form "*regelmäßiger Fachgespräche*" wurde lediglich von einer nicht zertifizierten Einrichtung erwähnt. In den bereits zertifizierten Einrichtungen hob man hervor, dass im Zuge der Einführung der Norm eine Vereinheitlichung aller Instrumente und deren konsequentere Einhaltung erfolgt als vor der Zertifizierung. GesprächspartnerInnen der Kategorie 2 gaben an, dass "*Standards heute ernster genommen*" werden. Qualitätssicherungsverfahren waren "*vorher informeller Art, heute formell, die Verfahren selbst ändern sich aber nicht.*"

Insgesamt ist zu beobachten, dass mit der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN ISO 9000 ff. bei den befragten Einrichtungen keine neuen Verfahren der Qualitätssicherung Anwendung finden. Die bereits vorhandenen Instrumente werden jedoch systematischer genutzt, Prüfungen erfolgen in standardisierter Form. Es besteht Einigkeit darüber, dass Prüfungen konsequent eingehalten werden müssen und heute ein sensibleres Verhältnis zur Qualität besteht als vor Einführung der Norm.

Bei den nicht zertifizierten Einrichtungen ist das Bild etwas uneinheitlicher. Drei der Einrichtungen sind aufgrund ihrer öffentlich geförderten Maßnahmen verpflichtet, Teilnehmer-Erfahrungsbögen während der Lehrgänge an die TeilnehmerInnen auszugeben. Darüber hinaus wird in einer Einrichtung betont, dass *“auch unaufgeforderte Teilnehmeräußerungen aufgegriffen und berücksichtigt werden”* und ein *“Dozenten-Feedback”* erfolgt, in dem TeilnehmerInnen Beurteilungen über ihre Dozenten abgeben. Nur eine Einrichtung gab an, ein genau definiertes Prüfverfahren anzuwenden, das über die reine Teilnehmerbefragungen hinaus geht. Dieses prozessorientierte Verfahren umfasst die Phasen Bedarfsanalyse, Einbeziehung der TeilnehmerInnen, Fortbildungsdurchführung und Ergebniskontrolle. Die Ergebniskontrolle erfolgt nach Beendigung der Maßnahme und beinhaltet die *“Auswertung der Seminarkritiken, Gespräche mit Vorgesetzten (der entsendenden Unternehmen, A. d. V.), Ergebnispräsentation durch Mitarbeiter und/oder Trainer mit dem Ziel der sichtbaren Verbesserung der Arbeitsabläufe.”*

Die genannten Verfahren zur Qualitätsprüfung erstrecken sich auf drei Ebenen:

- *Inputqualität* - Kontrolle der formalen Einhaltung organisationsinterner Reglements
- *Durchführqualität* - Überprüfung der Teilnehmerzufriedenheit während der Maßnahme, Dozentenüberprüfungen in der Regel nur im Konfliktfall
- *Outputqualität* - Befragung ehemaliger TeilnehmerInnen und entsendender Unternehmen hinsichtlich Transfer des vermittelten Wissens in die berufliche Praxis und Vermittlungsquote in Arbeit.

Innerhalb dieser Ebenen werden jedoch von den GesprächspartnerInnen unterschiedliche Aspekte hervorgehoben, sodass sich insgesamt kein einheitliches Bild der angewandten Qualitätssicherungsverfahren zeichnen lässt. Trotz Standardisierungstendenzen ist eine direkte Vergleichbarkeit der Einrichtungen, und dies gilt insbesondere aus Sicht der TeilnehmerInnen, nicht gegeben.

#### **4 Prozessführung und -optimierung und deren Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung**

Im Zuge der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach DIN EN ISO 9000 ff. stellte sich bei der Mehrzahl der Einrichtungen eine Optimierung der betrieblichen Prozesse ein. Dies wird zum einen auf die Dokumentation aller Abläufe zurückgeführt, die Schwachstellen sichtbar machte, zum anderen auf eine Zunahme der innerbetrieblichen Kommunikation. *“Durch Kommunikation lassen sich schon Prozesse optimieren, dies kann nur zu Verbesserungen führen.”* Ein Gesprächspartner einer Einrichtung, die sich zu Zeitpunkt der Untersuchung auf die Zertifizierung vorbereitete, betonte, dass



man eine Prozessoptimierung erwarten würde. Zwei InterviewpartnerInnen hoben besonders hervor, dass eine funktionierende Prozessführung auch Einfluss auf die Qualität hat: *“Prozesssteuerung ist das Mittel der Qualitätssicherung und Grundelement des Qualitätsmanagementsystems.”* Die primären Auswirkungen der Prozessführung liegen nach den Angaben der GesprächspartnerInnen in einer Optimierung des Verwaltungsbereichs und in der effizienteren Nutzung der Kontrollmechanismen.

Bei den nicht zertifizierten Einrichtungen hoben zwei InterviewpartnerInnen die Relevanz der Prozessführung sowohl für die formelle Ebene als auch im Bereich des Kundenkontaktes hervor: *“Sie ist absolut wichtig. Am Anfang der Wertschöpfungskette Ausbildung steht der Kunde, darunter der Vertrieb, die Kundenbetreuung, der Prozess der Konzeption erfolgt über diverse Eckdaten bis hin zu einer bedarfsgerechten Schulung.”* Die Frage nach dem Einfluss der Prozessoptimierung auf die Qualität der Dienstleistung wurde von der Mehrzahl der GesprächspartnerInnen der Kategorien 1 und 2 positiv beantwortet. Unter dem Aspekt der Qualität als Kundenorientierung hat sich eine Verbesserung einstellt bzw. man erwartet, dass sie sich einstellen wird.

Die Angaben der InterviewpartnerInnen lassen den Schluss zu, dass Aspekte der Prozessführung und Prozessoptimierung als Qualitätskriterium hauptsächlich bei Trägern mit mehreren Niederlassungen von Bedeutung sind. Aufgrund der Standortverteilung besteht die Notwendigkeit, den Informationsfluss zwischen den beteiligten Mitarbeitern vor Ort und der Zentrale effektiver zu gestalten, um Reibungsverluste zu vermeiden. Durch eine klare Strukturierung der betriebliche Abläufe wird eine Vereinheitlichung aller Standorte erreicht, mithin eine Übertragung der festgelegten Qualitätsstandards auf alle Bereiche. Dagegen spielt bei kleineren Einrichtungen eine prozessorientierte Arbeitsweise mit festgelegten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten nur eine untergeordnete Rolle, da aufgrund der geringeren Anzahl der Funktionsbereiche und kürzeren Informationswege eine flexiblere Handhabung der betrieblichen Abläufe möglich ist und auch gewünscht wird.

## **5 Qualitätssicherung – eine pädagogische und eine betriebswirtschaftliche Aufgabe**

Die vielfältigen Ansätze zur Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung sind Ausdruck des großen Spektrums unterschiedlicher Betrachtungsweisen von Qualität. “In den Einrichtungen ist ein Qualitätsverständnis anzutreffen, das im Großen und Ganzen der Relativität des Begriffes Rechnung trägt” (Stephan 1995). Unter dem Einfluss der Qualitätsthematik und der Verknappung öffentlicher Mittel rücken zunehmend auch betriebswirtschaftliche Gesichtspunkte ins Blickfeld der Weiterbildner. Insbesondere für große Bildungsträger mit weit verteiltem Standortnetz besteht heute mehr denn je die Notwendigkeit eines fest verankerten Managementsystems, das als Steuerungs- und

Führungsinstrument eingesetzt wird. Hierdurch wird Kontinuität in der täglichen Arbeit gewährleistet und die Qualität der betrieblichen Prozesse sichergestellt.

Durch die Aussagen der GesprächspartnerInnen wurde deutlich, dass ein prozessorientiertes Managementsystem deren Qualitätsbestrebungen in erster Linie auf formalorganisatorischer Ebene unterstützt. Hier besteht allerdings ein nicht zu unterschätzendes Problem. Wenn formale Qualitätskriterien gegenüber der fachlich-didaktischen Qualität in den Vordergrund gestellt werden, geschieht dies letztendlich auf Kosten der TeilnehmerInnen. Die Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung sollte sich auf das gesamte Leistungsspektrum von der Bedarfsermittlung, über die organisatorische und fachliche Vorbereitung der Angebote und deren Durchführung bis hin zu Evaluation und Transferkontrolle erstrecken. Insofern sind prozessorientierte Managementkonzepte geeignet, um spezifische Prozesse der Bildung analysieren und gestalten zu können. Bei den qualitätssichernden Maßnahmen sollte aber zwischen betrieblicher und pädagogischer Qualität differenziert werden. In den aktuellen Ansätzen liegt der Schwerpunkt fast ausschließlich auf Verfahren zur Erreichung und Sicherung formalorganisatorischer Qualität.

Ein Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000 ff. stellt eine mögliche Form der Prozessorientierung dar, ist aber nicht für jede Einrichtung Mittel der ersten Wahl. Dies ist zum einen auf den erheblichen Verwaltungsaufwand zurückzuführen, der in Einrichtungen mit kleiner Personaldecke zu Kapazitätsengpässen führen könnte. Zum anderen besteht die Befürchtung, dass alle Träger und deren Angebote vereinheitlicht werden und die Flexibilität im pädagogischen Handlungsspielraum verloren geht.

Das zentrale Qualitätsinstrument jedweder Bildungsarbeit ist nach meiner Ansicht eine lern- und zielgruppengerechte Didaktik und Methodik. "Allerdings hat die Erwachsenenpädagogik ihr ureigenes Thema, das der Qualität, gleichsam kampflös der Ökonomie und dem Management überlassen" (Siebert 1995, S. 10). Qualität in der beruflichen Weiterbildung kann letztendlich nur durch Professionalisierung des Bildungspersonals erreicht werden, indem eine langfristige Personalplanung die stetige Weiterbildung der Weiterbildner gewährleistet.

## Literatur:

- Balli, Christel; Harke, Dietrich; Ramlow, Elke, 1997: Entwicklungen der Qualitätssicherung in der Weiterbildung - zum neuen Anforderungskatalog der Bundesanstalt für Arbeit. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 2/1997, S. 17-23.
- Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.), 1997: Berufliche Bildung, Kontinuität und Innovation. Dokumentation des 3. Fachkongresses des BIBB, Bonn.
- Feuchthofen, Jörg E.; Severing, Eckart (Hrsg.), 1995: Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied.

- Garvin, David A., 1984: What does "Product Quality" Really Mean? In: Sloan Management Review, S. 25-43.
- Siebert, Horst, 1995: Qualitätssicherung - pädagogisch gesehen. In: DVVmagazin Volkshochschule, Heft 2/95, S.10.
- Steckel, Werner, 1997: Qualitätskriterien für die AFG-geförderte Weiterbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Berufliche Bildung, Kontinuität und Innovation. Dokumentation des 3. Fachkongresses des BIBB, Bonn, S. 951-954.
- Stephan, Petra, 1995: Qualitätsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen. Ergebnisse aus Einzelfalluntersuchungen. In: Feuchthofen, Jörg E.; Severing, Eckart (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied, S. 178-201.

**Dipl.-Päd. Bettina Baum**

**An den Birken 39**

**50827 Köln**

**Tel: 0221/530 11 17**

*Bettina Baum*, geb. 1965, Studium der Erziehungswissenschaft in Köln, Diplom 4/1998, Titel der Diplomarbeit "Zum Verständnis von Qualität und zur Anlage der Prozessführung bei zertifizierten und nicht zertifizierten Bildungsträgern der beruflichen Weiterbildung". Seit Juni 1998 beschäftigt als Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei AIM KoordinationsCentrum für Ausbildung in Medienberufen. Arbeitsschwerpunkte liegen in der Evaluation neuer Berufsbilder der audiovisuellen Medien und Multimediabranche sowie im Aufbau einer Aus- und Weiterbildungsdatenbank für Medienberufe.