

Dr. Michael Kalman

## Qualitätsmanagement in der beruflichen Weiterbildung

- Einführung: Ziel des Vortrags, Definition
- Der Bildungsmarkt in Deutschland, Besonderheiten von „Bildung“
- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW
- Entwicklungen im öffentlich geförderten Bereich: AZWV

■ **Einleitung: Ziele des Vortrags, Definition**

## **Ziele des Vortrags**

Die **Besonderheiten** des Produkts „Bildung“ **deutlich machen**.

Die **Vielfalt** der QM-Systeme im Bereich beruflicher WB **aufzeigen**.

In der Vielfalt der QM-Systeme **Orientierungshilfen geben**.

Neuere **Qualitätsforderungen** aus dem BA-Bereich **einordnen** (AZWV).

**Urteilsvermögen** zum Thema „QM in der beruflichen WB“ **stärken**.

■ **Einleitung: Ziele des Vortrags, Definition**

## **Was ist Berufliche Weiterbildung ?**

*Problem:*

Rasanter Wandel der beruflichen Bildungslandschaft führt zu fließenden Grenzen zwischen den Bildungsarten:  
Berufliche Erstausbildung, allgemeine Weiterbildung, arbeitsintegriertes Lernen im Betrieb, „Lebenslanges Lernen“ ...

***Definitions-Vorschlag:***

Berufsbezogene „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer ersten Bildungsphase und nach Aufnahme einer Berufstätigkeit.“ (nach BLK, 1974).

*Im Fokus:*

Bildungsunternehmen oder Bildungsträger als Anbieter „klassischer“ beruflicher Weiterbildung  
– etwa in Form von Lehrgängen, Kursen oder Seminare.

■ **Der Bildungsmarkt in Deutschland, Besonderheiten von „Bildung“**

**Berufliche Weiterbildung in Deutschland: Einige Marktdaten**

Anzahl Anbieter beruflicher Weiterbildung (2006): > 12.500  
 Anzahl Veranstaltungen (2006): > 420.000  
 Gesamtausgaben f. b.W. (2001): 38,07 Mrd. Euro

<b>Kostenträger</b>	<b>Ausgaben in €</b>
Unternehmen (Arbeitgeber)	17,40 Mrd. €
Privatpersonen	13,90 Mrd. €
Bundesagentur für Arbeit	4,78 Mrd. €
Bund, Länder, Gemeinden	1,99 Mrd. €
<b>Summe</b>	<b>38,07 Mrd. €</b>

*Quellen:* IW nach CERTQUA 2002;  
 Dick Moraal, Gesamtausgaben für die berufliche Weiterbildung in Deutschland, BIBBforschung, H. 4/2004.

■ **Der Bildungsmarkt in Deutschland, Besonderheiten von „Bildung“**

**Wichtigste Themen beruflicher Weiterbildung (Anteil < 5 %)**

<b>Themen</b>	<b>Prozentualer Anteil</b>
Erziehung, Psychologie, Sozialpädagogik etc.	10 %
Medizin, Gesundheitsfragen	9 %
EDV-Anwendungen kaufmännischer Bereich	9 %
Kaufmännische Weiterbildung	8 %
Führungstraining, Managementtraining etc.	7 %

Quelle: BMBF (Hrsg.), Berichtssystem Weiterbildung IX, Berlin 2006, S. 316.

- Der Bildungsmarkt in Deutschland, Besonderheiten von „Bildung“

## Charakterisierung des Marktes beruflicher Weiterbildung

„Der **Weiterbildungsmarkt** ist schwierig. Er ist **regional geprägt**, er ist **dynamisch**, er ist von einer **Vielzahl von Anbietern** gekennzeichnet und er ist für den Verbraucher kaum überschaubar. Die **Qualität** der einzelnen Angebote ist erst recht **nicht einschätzbar**. Hinzu kommt, dass auch die **Anbieter** selbst gerade in den letzten Monaten und Jahren **in Schwierigkeiten** geraten sind aufgrund des starken Rückgangs der Weiterbildungsfinanzierungen durch die Arbeitsagenturen und den dadurch deutlich **gestiegenen Preisdruck**.“

*Quelle:* Bilanztagung; Dr. Werner Brinkmann, Begrüßung. Vortrag von Dr. Werner Brinkmann, Vorstand der Stiftung Warentest, auf der „Bilanztagung Bildungstests“ am 4. November 2005 in Berlin.

■ Der Bildungsmarkt in Deutschland, Besonderheiten von „Bildung“

## Besonderheiten der Dienstleistung „Bildung“

Die Teilnehmenden („Kunden“) sind Koproduzenten von Qualität:  
die **Konsumenten** als „**Prosumenten**“.

Gleichsetzung von „Teilnehmenden“ und „Kunden“ kann problematisch sein: „**Kundenzufriedenheit**“ ist als zentrale Kategorie vieler QMS schwer in valider Weise abzufragen – denn „Lernen tut weh.“

Komplexität von Lehr-Lernprozessen wirft **Messprobleme** auf.

*Aber:*

Pädagogische Dienstleistungen vollziehen sich immer in einem **Organisationskontext** – hier unterscheiden sie sich im Prinzip nicht von anderen Formen der Produktrealisierung!

■ **Der Bildungsmarkt in Deutschland, Besonderheiten von „Bildung“**

**“Pädagogische Qualität“ – Was ist das?**

Tabelle: Phasen pädagogischer Qualität

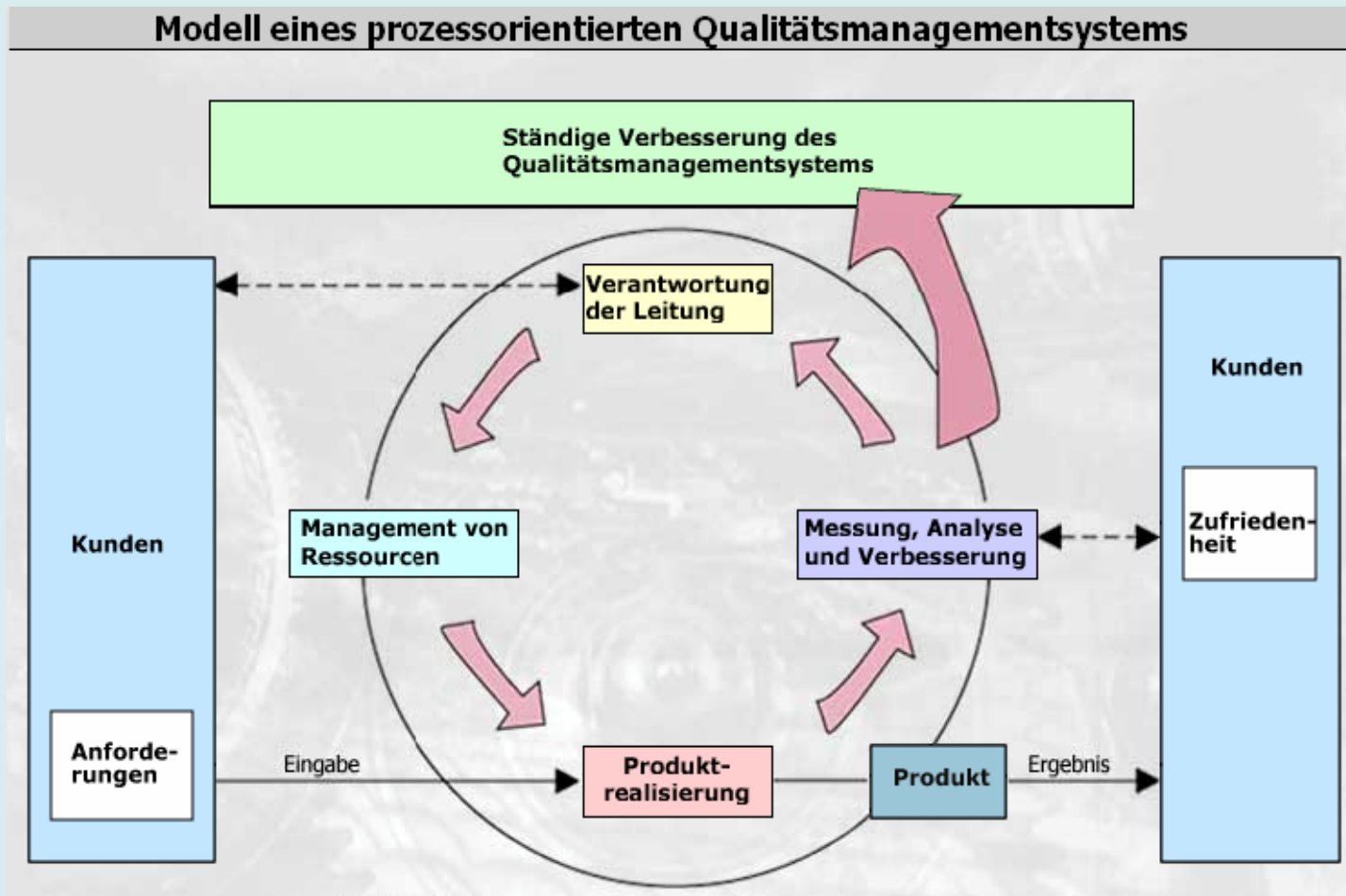
<b>Input</b>	<b>Throughput</b>	<b>Output</b>	<b>Outcome</b>
Inputqualität	Durchführungsqualität	Ergebnisqualität	Ergebnisqualität
	Zufriedenheitserfolg Lernerfolg	Legitimationserfolg Zufriedenheitserfolg Lernerfolg	Transfererfolg
Konzeption Planung Angebot Infrastruktur Dozenten	Lehr-Lern-Prozess; Professionelles Handeln des Dozenten; Umsetzung einer angemessenen Didaktik etc.	Abschlussquote Drop-out-Quote	Nachhaltigkeit Anwendung des Gelernten

Quelle: Aufbereitung und Modifikation Michael Kalman nach Hartz/Meisel, Qualitätsmanagement, Bielefeld 2006, S. 13ff.



- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## DIN EN ISO 9001:2000 – Das Modell



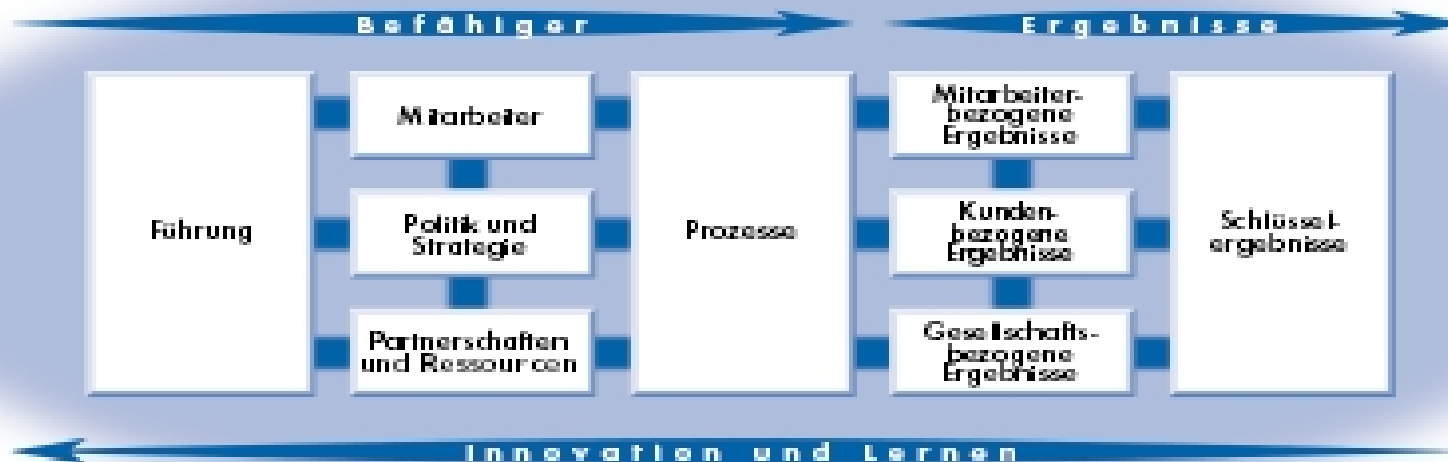
- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## DIN EN ISO 9001:2000: Exemplarische Anwendung auf Bildungsdienstleistungen

Phasen pädagogischer Qualität	Zuordnung ausgewählter Normen / Anforderungen
Input	Beispiel: Akquise freier Dozenten 7.4.1 Beschaffungsprozesse 7.4.2 Beschaffungsangaben Ferner u.a.: 6.3 Infrastruktur
Throughput	7.5.1 Lenkung der Produktion und Dienstleistungserbringung
Output	8.2.1 Kundenzufriedenheit 8.2.4 Überwachung und Messung des Produkts 8.4 Datenanalyse
Outcome	?

- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## European Foundation for Quality Management: Modell EFQM



- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## EFQM: Exemplarische Anwendung auf Bildung

Pädagogische Qualität	Zuordnung von Normen und Anforderungen
Input	Kriterium Mitarbeiter Teilkriterium 3b: Wissen/Kompetenzen der Mitarbeiter Unterkriterium: Schulungspläne erstellen und einsetzen
Throughput	Kriterium Prozesse Teilkriterium 5e: Kundenbeziehungen managen Unterkriterium: Aktives Kümmern um den Kunden
Output	Kriterium Kundenbezogene Ergebnisse Teilkriterium 6a: „Messergebnisse über die Wahrnehmung“
Outcome	[Wird nicht zwingend abgedeckt: Siehe „Output“]

- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung: LQW 2



Quelle: Artset GmbH; <http://www.artset-lqw.de>

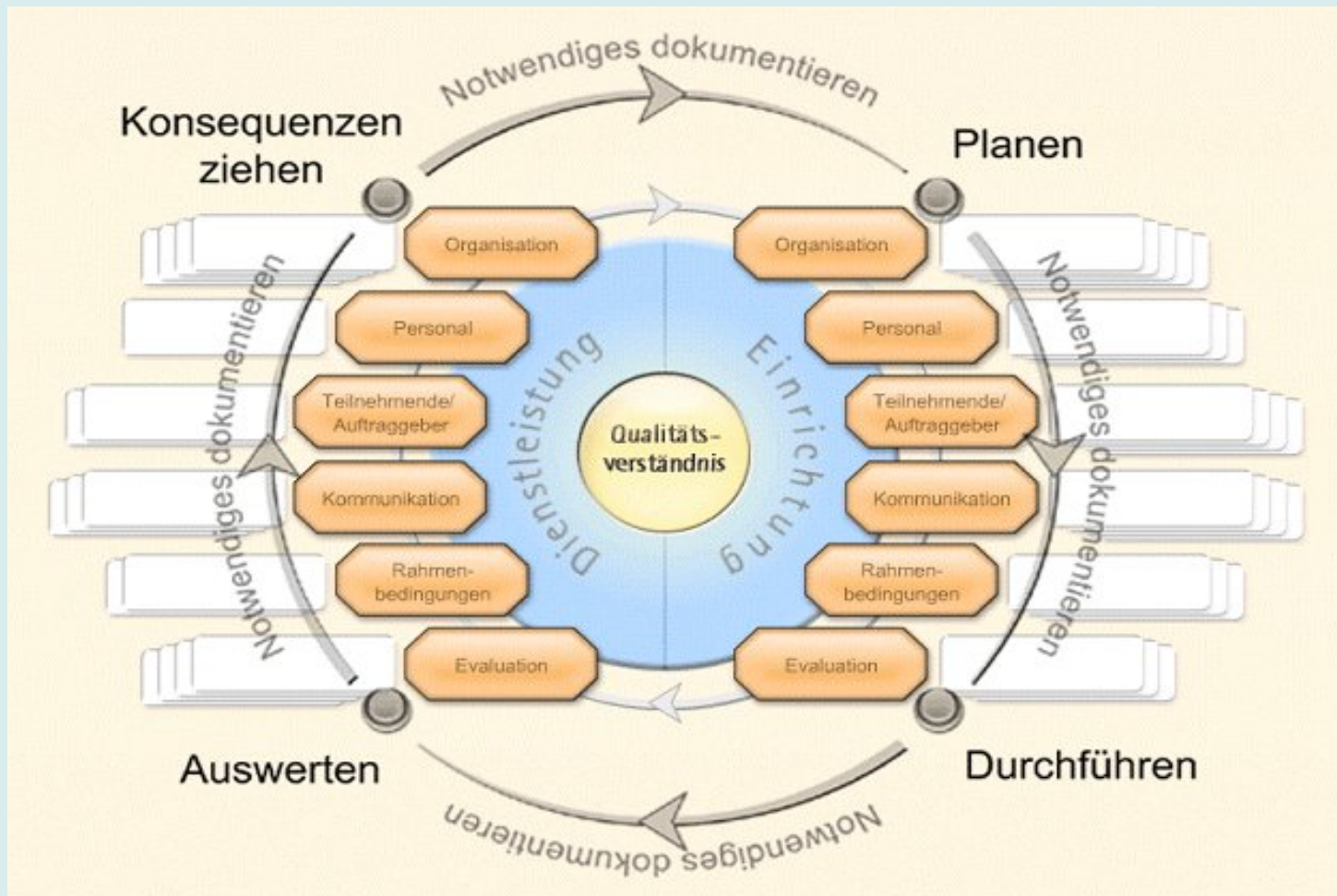
- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## LQW 2: Anwendungsbeispiele

Pädagogische Qualität	Zuordnung von Normen und Anforderungen
Input	Qualitätsbereich 6 „Infrastruktur“ Anforderung: Überprüfung der Angemessenheit von Lernort und Ausstattung
Throughput	Qualitätsbereich 5 „Evaluation der Bildungsprozesse“ Anforderung: Rückmeldung von Lernenden erfolgen regelmäßig
Output	Qualitätsbereich 4 „Lehr-Lern-Prozess“ Anforderung: Erhebung von Abschluss- und Abbrecherquoten
Outcome	Ggf. Qualitätsbereich 5 „Evaluation der Bildungsprozesse“ Anforderung: Begründung über Erhebungsrhythmus, Umfang liegt vor

- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## Qualitätsentwicklungssystem Weiterbildung Sachsen: QESplus



- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## QESplus: Anwendungsbeispiele

Pädagogische Qualität	Zuordnung von Normen und Anforderungen
Input	Leistungsbereich Dienstleistung Leistungssektor Rahmenbedingungen Qualitätsanforderung: Lehr-/Lernumgebung
Throughput	Leistungsbereich Dienstleistung Leistungssektor Kommunikation Qualitätsanforderung: Lernbegleitung
Output	Leistungsbereich Dienstleistung Leistungssektor Evaluation Qualitätsanforderung: Evaluation des Lernerfolges der Teilnehmenden
Outcome	Leistungsbereich Dienstleistung Leistungssektor Evaluation Qualitätsanforderung: Evaluation des Lerntransfers in die Lebens- bzw. Arbeitswelt



- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## Gütesiegelverbund Weiterbildung NRW

Die Qualitätsbereiche, Version 2006

Qualitätsbereich 1	Bildungseinrichtung/Leitbild und Konzeption/Betriebsorganisation
Qualitätsbereich 2	Qualitätsziele und Leitlinien der Qualitätspolitik
Qualitätsbereich 3	Schlüsselprozesse
Qualitätsbereich 4	Qualität der Bildungsarbeit
Qualitätsbereich 5	Teilnehmendenbezogene Rahmenbedingungen/Teilnehmerschutz
Qualitätsbereich 6	Personalentwicklung
Qualitätsbereich 7	Berichtswesen, Evaluation und Verbesserung

Quelle: Güte NRW Qualitaetsbereiche.pdf, Download vom 17.03.2007  
<<http://www.guetesiegelverbund.de/PDF/Qualitaetsbereiche%202006.pdf>>

- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## Gütesiegelverbund Weiterbildung NRW: Anwendungsbeispiele

Pädagogische Qualität	Zuordnung von Normen und Anforderungen
Input	Qualitätsbereich 4: „Qualität der Bildungsarbeit“ Komponente: „Qualität der Lehrenden“ Verfahren/Instrumente (V/I): „Prüfung fachlicher und methodisch-didaktischer Kompetenz“
Throughput	Qualitätsbereich 2: „Qualitätsziele und Leitlinien der Qualitätspolitik“ Komponente: „Qualitätssicherung und -überprüfung“ Verfahren/Instrumente: „Kollegiale Visitation“
Output	Qualitätsbereich 5: „Teilnehmendenbezogene Rahmenbedingungen / Teilnehmerschutz“ Komponente: Beschwerdemanagement V/I: Feedbackbögen/Rückmeldemöglichkeit der TN
Outcome	Qualitätsbereich 7: „Berichtswesen, Evaluation und Verbesserung“ Komponente: Datenerhebung zur Zufriedenheit Verfahren/Instrumente: Befragungen etc.

■ Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## Zusammenfassende Thesen

Die universalen QM-Systeme **ISO 9001** und **EFQM** sind auch auf den Bildungsbereich anwendbar.

Die Diktion und Abstraktionshöhe einiger Normen lässt die **spezifische Anwendung** auf den **Bildungsbereich** mitunter mühsam erscheinen.

Sowohl aus dem ISO- als auch aus dem EFQM-Bereich heraus wurden daher **bildungsspezifische Varianten** entwickelt.

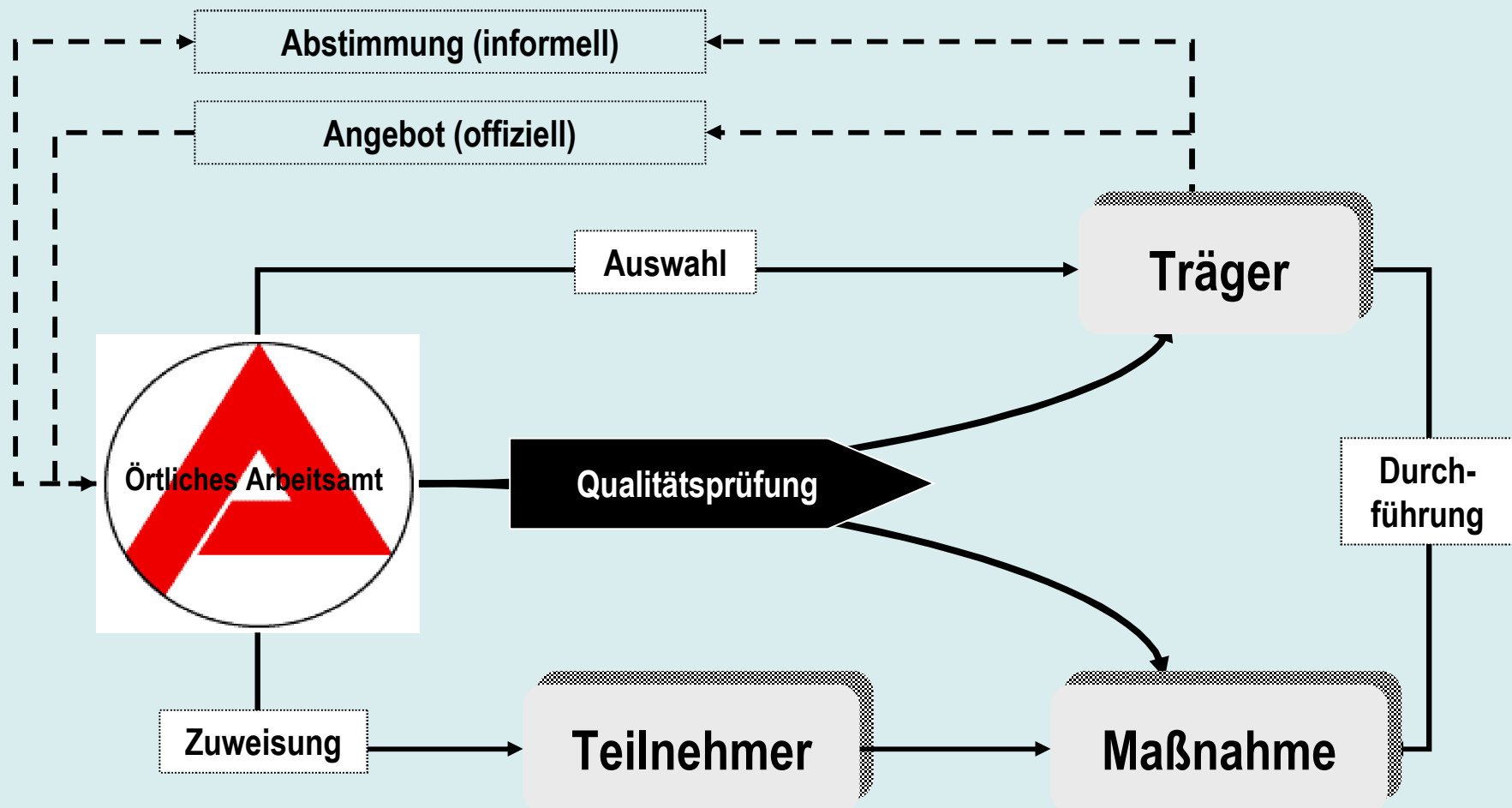
Genuin auf Bildungsdienstleistungen abhebende QM-Systeme fokussieren ausdrücklich auf den „Bildungsbereich“ und leiten explizit zur **Evaluation** an.

Diese zumeist regional, allenfalls national verbreiteten Systeme zeichnen sich durch **Supportstrukturen** und **Anwendungshilfen** aus.

Trotz spezifischer Schwerpunktsetzungen ist ein hohes Maß an **Gemeinsamkeiten** zwischen den QMS spürbar: Zyklisches Verständnis (Qualitätskreisläufe), Orientierung auf Verbesserung etc.

■ Entwicklungen im öffentlich geförderten Bereich: AZWV

## Qualitätssicherung im öffentlichen System der beruflichen Weiterbildung bis 2004



- Entwicklungen im öffentlich geförderten Bereich: AZWV

## Arbeitsmarktreformen (Hartz-Gesetze)

### Anerkennungs- und Zulassungsverordnung - Weiterbildung - AZWV (Juni 2004)

*Neue Akteure:* Anerkennungsstelle, Anerkennungsbeirat, Fachkundige Stelle

*Grundsatz:*

Eine Weiterbildung wird nur gefördert, wenn der Weiterbildungsträger und die Weiterbildungsmaßnahme zugelassen sind.

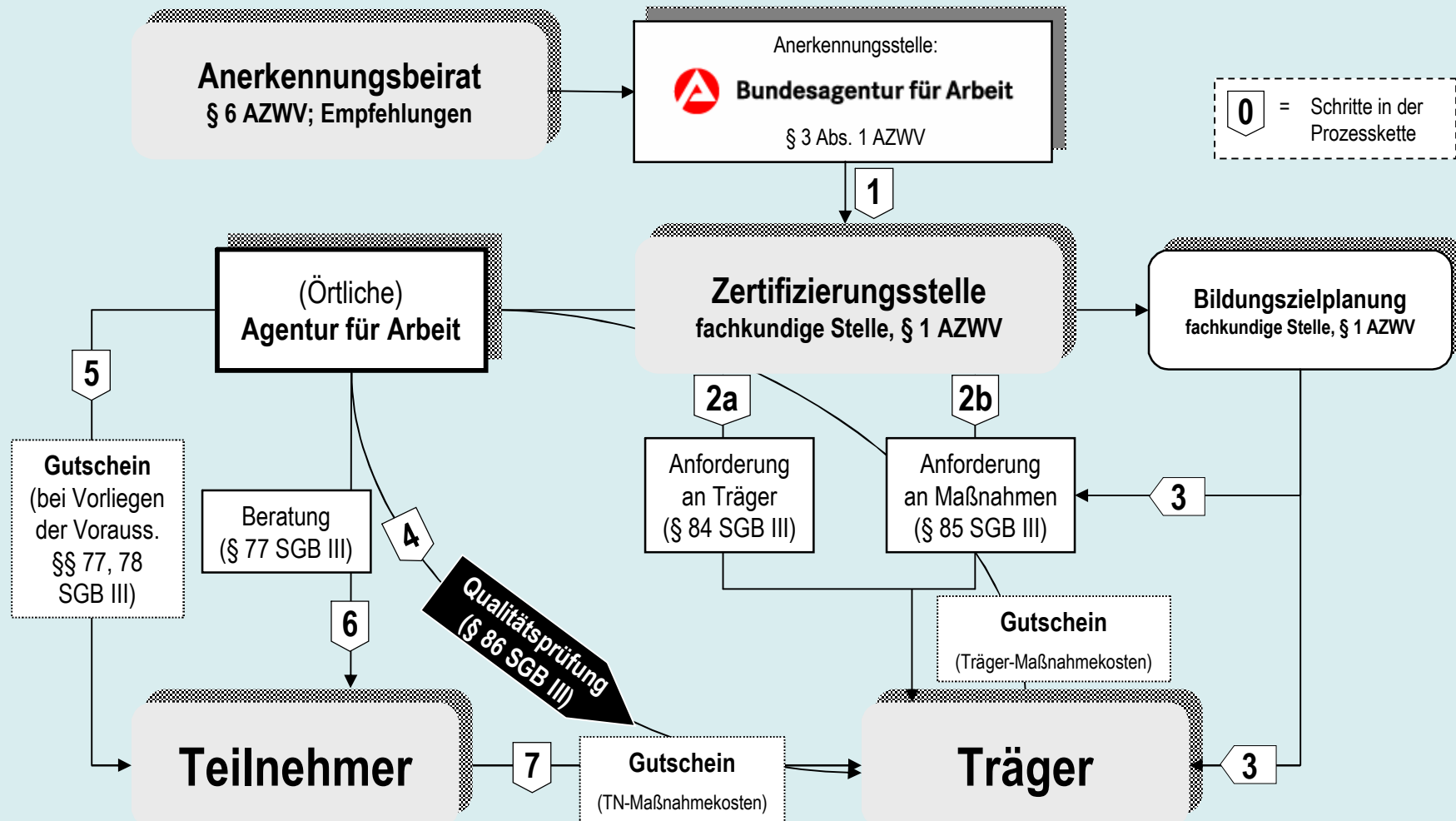
§ 8 (4) AZWV: „Ein System zur Sicherung der Qualität nach § 84 Nr. 4 des Dritten Buches Sozialgesetzbuch liegt vor, wenn ein den anerkannten Regeln der Technik entsprechendes systematisches Instrument zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung dokumentiert, wirksam angewendet und dessen Wirksamkeit ständig verbessert wird.“

*Das heißt:*

Die AZWV schreibt nicht vor, welches QMS ein Bildungsträger auszuwählen hat.

■ Entwicklungen im öffentlich geförderten Bereich: AZWV

Qualitätssicherung im öffentlichen System der beruflichen Weiterbildung seit 2005



## Noch Fragen?

**QM-Systeme in der beruflichen Weiterbildung:  
„Wildwuchs“ oder notwendige Vielfalt?**

**Wie geht es weiter: zunehmende Ausdifferenzierung der  
Systemlandschaft oder Zusammenführung der QM-Modelle?**

**Die AZWV als neue „Dachnorm“ mit integrierender Wirkung?**

Qualitätsmanagement  
in der beruflichen Weiterbildung

**Danke für Ihre  
Aufmerksamkeit!**

**Kalman Consult**  
Dr. Michael Kalman

Hubertusbader Straße 41 a  
14193 Berlin

Tel.: 030 / 83200818  
mail@kalmanconsult.de  
www.kalmanconsult.de