

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<br>Lernerfolg   | Legitimationserfolg<br>Zufriedenheitserfolg<br>Lernerfolg | Transfererfolg                               |
| Konzeption<br>Planung<br>Angebot<br>Infrastruktur<br>Dozenten | Lehr-Lern-Prozess;<br>Professionelles Handeln<br>des Dozenten;<br>Umsetzung einer<br>angemessenen Didaktik<br>etc. | Abschlussquote<br>Drop-out-Quote                          | Nachhaltigkeit<br>Anwendung des<br>Gelernten |

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



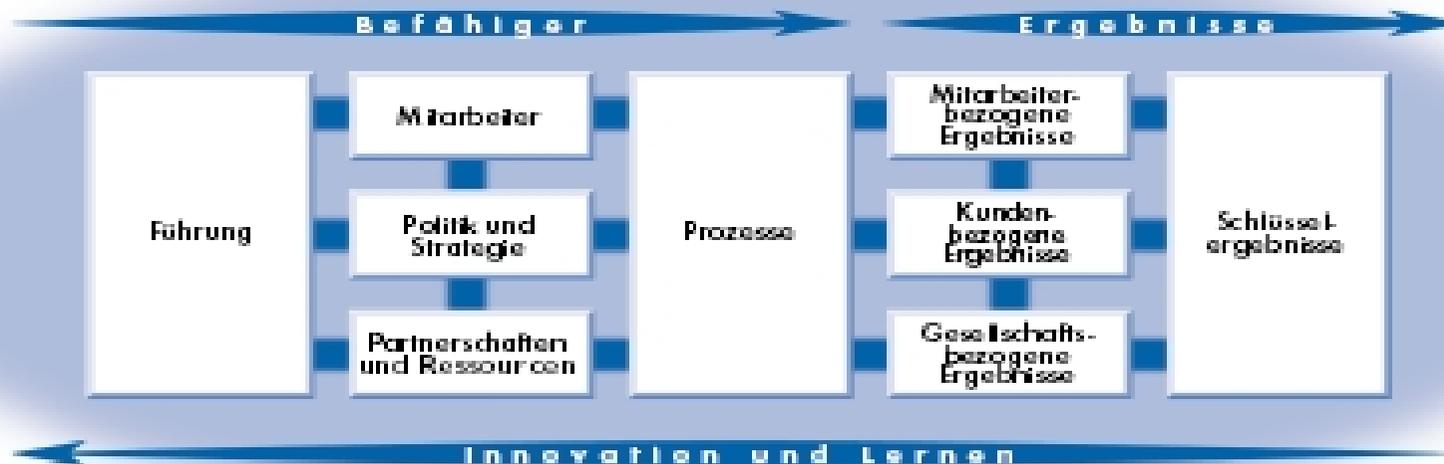
- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

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

| Phasen<br>pädagogischer Qualität | Zuordnung<br>ausgewählter Normen / Anforderungen   |
|----------------------------------|--|
| Input                            | Beispiel: Akquise freier Dozenten<br>7.4.1 Beschaffungsprozesse<br>7.4.2 Beschaffungsangaben<br>Ferner u.a.: 6.3 Infrastruktur |
| Throughput                       | 7.5.1 Lenkung der Produktion und<br>Dienstleistungserbringung  |
| Output                           | 8.2.1 Kundenzufriedenheit<br>8.2.4 Überwachung und Messung des Produkts<br>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<br>Teilkriterium 3b: Wissen/Kompetenzen der Mitarbeiter<br>Unterkriterium: Schulungspläne erstellen und einsetzen |
| Throughput            | Kriterium Prozesse<br>Teilkriterium 5e: Kundenbeziehungen managen<br>Unterkriterium: Aktives Kümmern um den Kunden                      |
| Output                | Kriterium Kundenbezogene Ergebnisse<br>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>

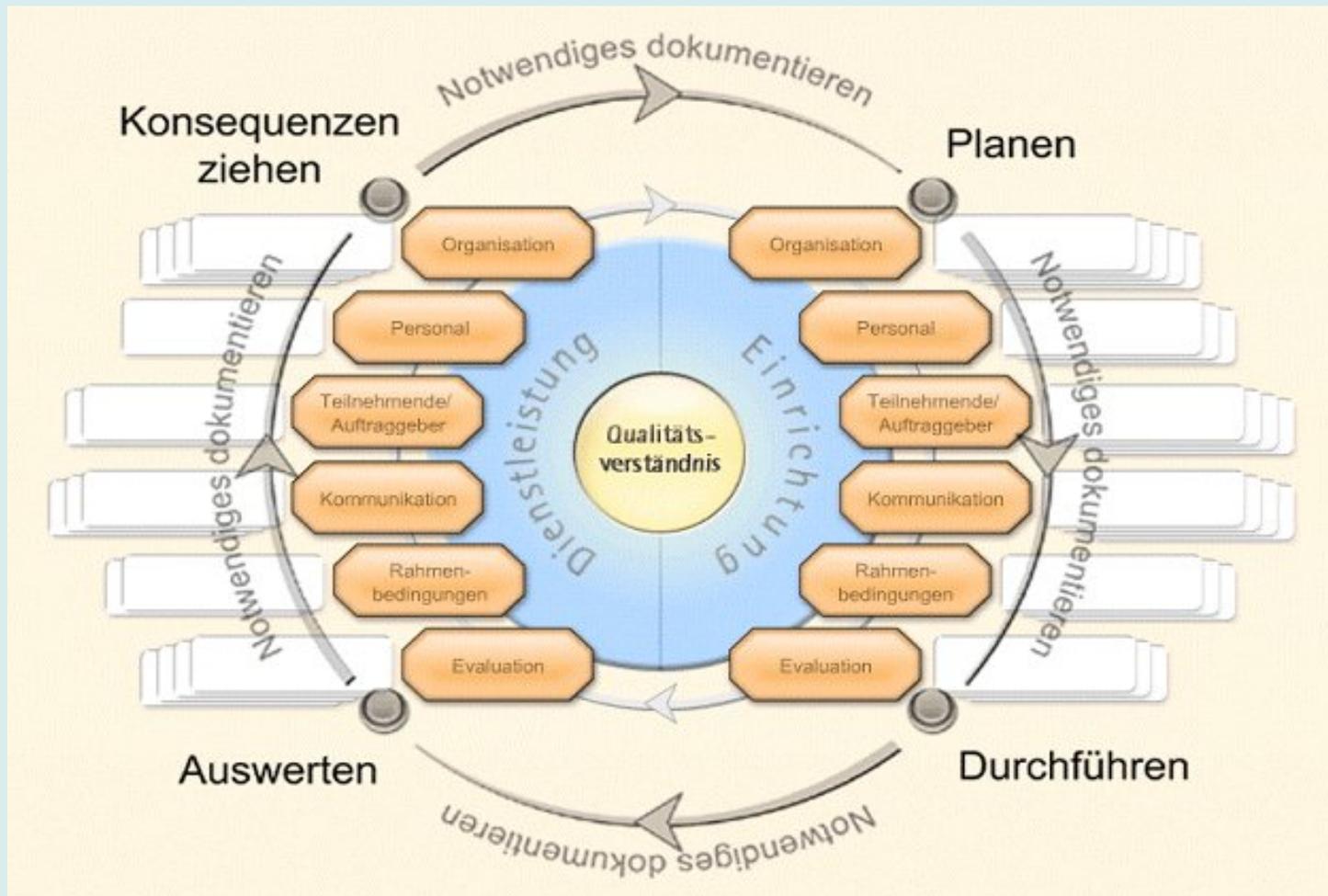
- Vielfalt der QM-Systeme: von ISO 9001 bis LQW

## LQW 2: Anwendungsbeispiele

| Pädagogische Qualität | Zuordnung von Normen und Anforderungen  |
|-----------------------|---|
| Input                 | Qualitätsbereich 6 „Infrastruktur“<br>Anforderung: Überprüfung der Angemessenheit von Lernort und Ausstattung                 |
| Throughput            | Qualitätsbereich 5 „Evaluation der Bildungsprozesse“<br>Anforderung: Rückmeldung von Lernenden erfolgen regelmäßig            |
| Output                | Qualitätsbereich 4 „Lehr-Lern-Prozess“<br>Anforderung: Erhebung von Abschluss- und Abbrecherquoten                            |
| Outcome               | Ggf. Qualitätsbereich 5 „Evaluation der Bildungsprozesse“<br>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<br>Leistungssektor Rahmenbedingungen<br>Qualitätsanforderung: Lehr-/Lernumgebung                                    |
| Throughput            | Leistungsbereich Dienstleistung<br>Leistungssektor Kommunikation<br>Qualitätsanforderung: Lernbegleitung  |
| Output                | Leistungsbereich Dienstleistung<br>Leistungssektor Evaluation<br>Qualitätsanforderung: Evaluation des Lernerfolges der Teilnehmenden                |
| Outcome               | Leistungsbereich Dienstleistung<br>Leistungssektor Evaluation<br>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 Qualitätsbereiche.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“<br>Komponente: „Qualität der Lehrenden“<br>Verfahren/Instrumente (V/I): „Prüfung fachlicher und methodisch-didaktischer Kompetenz“ |
| Throughput            | Qualitätsbereich 2: „Qualitätsziele und Leitlinien der Qualitätspolitik“<br>Komponente: „Qualitätssicherung und -überprüfung“<br>Verfahren/Instrumente: „Kollegiale Visitation“      |
| Output                | Qualitätsbereich 5: „Teilnehmendenbezogene Rahmenbedingungen / Teilnehmerschutz“<br>Komponente: Beschwerdemanagement<br>V/I: Feedbackbögen/Rückmeldemöglichkeit der TN               |
| Outcome               | Qualitätsbereich 7: „Berichtswesen, Evaluation und Verbesserung“<br>Komponente: Datenerhebung zur Zufriedenheit<br>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.

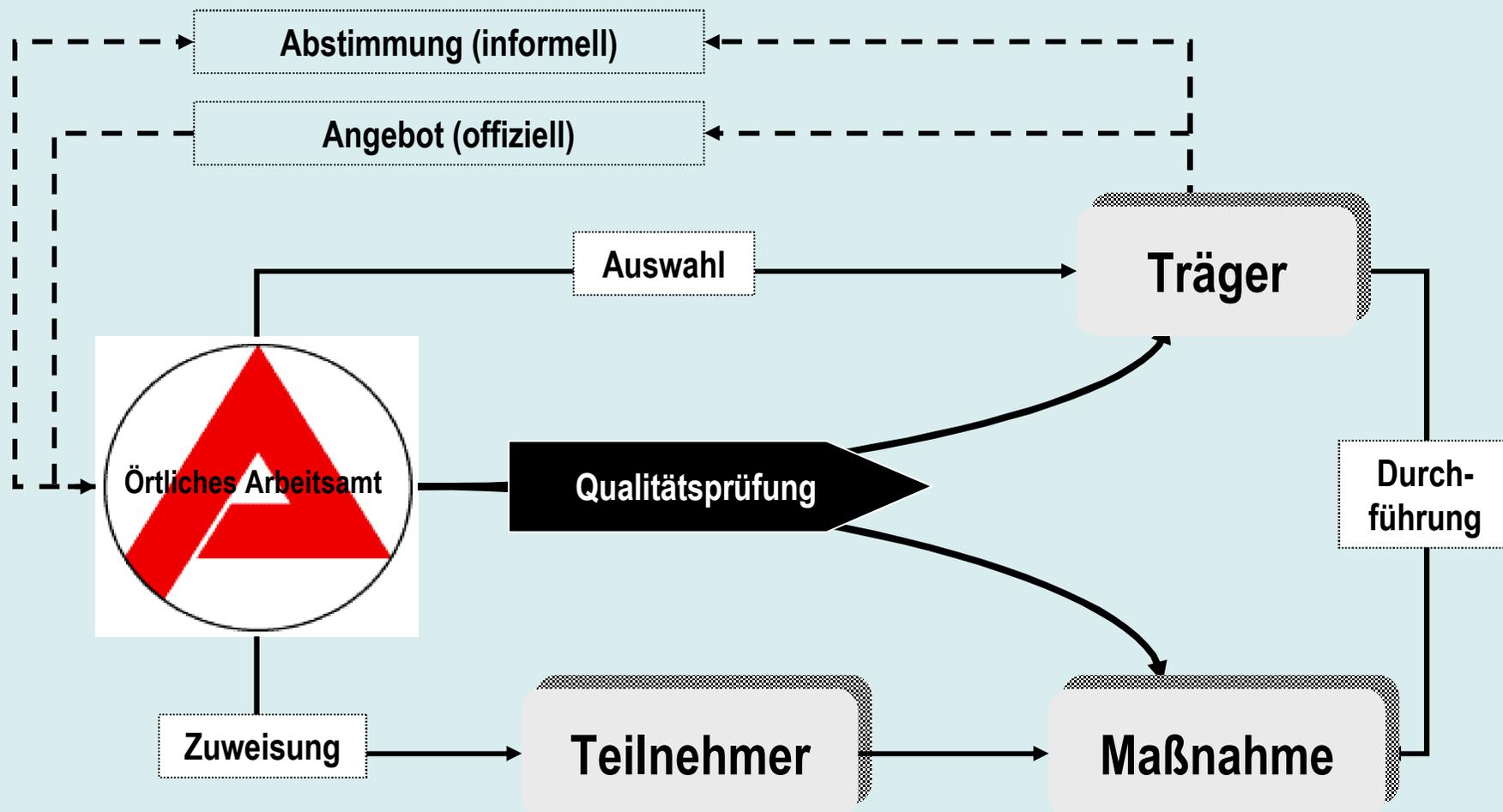
Genuin auf Bildungsdienstleistungen abhebende QM-Systeme fokussieren ausdrücklich auf den „Bildungsbereich“ und leiten explizit zur **Evaluation** an.

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.

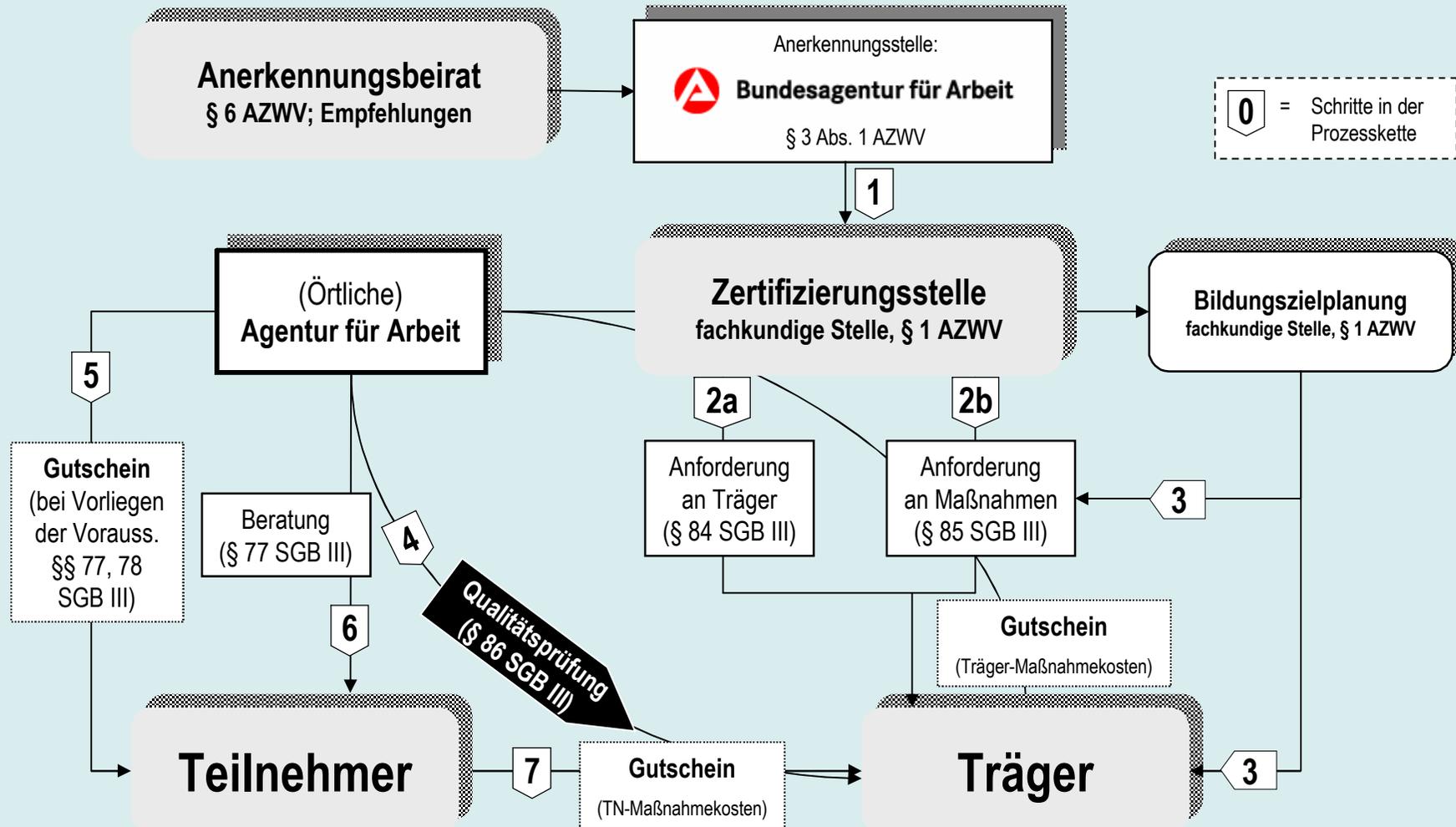
§ 8 (4) AZWV: „Ein System zur Sicherung der Qualität nach § 84 Nr. 4 des Dritten Buches Sozialgesetzbuch liegt vor, wenn ein den anerkannten Regeln der Technik entsprechendes systematisches Instrument zur Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung dokumentiert, wirksam angewendet und dessen Wirksamkeit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