

- Titel:
Einleitung: Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung
- Autoren:
Jörg E. Feuchthofen, Eckart Severing
- Erschienen in:
Feuchthofen, J.; Severing, E. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Reihe: Grundlagen der Weiterbildung. Neuwied, Kriftel, Berlin: Luchterhand 1995, S. XI–XXII

Einleitung: Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung

1. Ein kurzer Überblick über die aktuelle Diskussion zum Thema

Die berufliche und betriebliche Weiterbildung hat einen zuvor nie gekannten Umfang angenommen. Sie ist wesentlicher Faktor der Attraktivität des Wirtschaftsstandortes Deutschland. Die Entwicklung und Umsetzung von modernsten Verfahren des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung in der Weiterbildung haben jedoch mit dieser Ausweitung nicht Schritt gehalten.

Auch wenn die Qualität der beruflichen Weiterbildung einen hohen Standard erreicht hat: die große wirtschaftliche Bedeutung, die die Weiterbildung gewonnen hat, macht es notwendig, Instrumente zu entwickeln, die die Qualität von Weiterbildungsleistungen selbst kontinuierlich zu messen und zu verbessern helfen. Berufliche Weiterbildung ist schließlich Mittel zum Zweck: zur Steigerung der Ertragskraft von Unternehmen, zur Verbesserung der beruflichen Chancen von deren Mitarbeitern und von Arbeitslosen. An diesen Zielen muß sie sich messen lassen.

Erst in jüngster Zeit ist eine intensive Diskussion über Qualitätsmanagement und Erfolgsevaluation der Weiterbildung, über Bildungscontrolling und über die institutionellen Rahmenbedingungen von Qualitätssicherung aufgenommen worden.

Nicht zufällig hat diese Diskussion mit der ersten größeren Krise des bis dahin stetig und schnell wachsenden Weiterbildungsmarktes eingesetzt: in Zeiten konjunktureller Stagnation wurden in vielen Unternehmen Etats für Weiterbildung und Personalent-

wicklung reduziert; die Konsolidierung staatlicher Finanzen wirkte sich nicht zuletzt beim Haushalt der Bundesanstalt für Arbeit seit 1993 in einer relativen Verringerung der Mittel für Fortbildung und Umschulung aus. Mit der Logik der Sparsamkeit – was nun nicht mehr finanziert würde, sei vielfach auch überflüssig und von zweifelhafter Qualität gewesen – wurde von Bildungsträgern und Bildungsabteilungen in Unternehmen erwartet, daß mit geringeren Mitteln Besseres erreichen könnten. Auch wenn diese Erwartung vielfach überzogen schien, hat sie den Anstoß für eine selbstkritische Diskussion der Akteure der Weiterbildung über Qualitätsfragen ihrer Dienstleistung ausgelöst. Die Diskussion über die *Ökonomisierung der Weiterbildung* wurde aufgegriffen und als Diskussion über die *Qualitätssicherung* und schließlich das *Qualitätsmanagement in der Weiterbildung* fortgeführt.

Auch wenn kontroverse Stimmen darüber laut werden, welche Rolle der Staat bei der Sicherstellung der Qualität in der beruflichen Weiterbildung spielen soll: ein große Zahl von Bildungsträgern und Bildungsabteilungen sieht es bereits heute – ohne staatliche Interventionen in den Weiterbildungsmarkt – als Aufgabe, Konzepte zu entwickeln, die eine Sicherung der Qualität von beruflicher Weiterbildung gewährleisten zu können; es wird nicht auf die Entwicklung mehr oder weniger verbindlicher Qualitätsstandards durch bildungsferne Institutionen gewartet, sondern eine pro-aktive Rolle übernommen. Vom solchen Initiativen der freien und betrieblichen Bildungsträger und der aktiven Politik ihrer Verbände wird abhängen, inwieweit sich Qualitätsmanagementsysteme in Trägerverantwortung statt marktregulierender Qualitätskontrollsysteme durchsetzen werden, und damit auch abhängen, inwieweit die gewohnte Flexibilität und Vielfalt des Weiterbildungsangebotes in Deutschland erhalten bleibt.

Bei Qualitätskontrolle, Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement können die Träger der Weiterbildung bisher weder auf eine entwickelte Theorie der Evaluation beruflicher Weiterbildung zurückgreifen, noch auf bewährte Umsetzungsmodelle. Qualitätskontrolle in der Weiterbildung hat bisher vor allem im Bereich der betrieblichen Weiterbildung als „Bildungscontrolling“ Fuß gefaßt – dort aber eher zur ökonomischen als zur pädagogischen Evaluierung –, sowie im Bereich der von der Bundesanstalt für Arbeit geförderten Fortbildung und Umschulung in „Qualitätserlassen“ – dort aber eher zur Ausgrenzung von unseriösen Bildungsträgern als zur Qualitätssicherung der Weiterbil-

dung.

Es gilt also, Neuland zu betreten: in Modellversuchen und Projekten, in Experimenten und Forschungsvorhaben Instrumente des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung zu entwickeln, die von den Akteuren der Weiterbildung selbst angewandt und zur Verbesserung ihrer Leistungen genutzt werden können.

2. Verfahren der Qualitätssicherung in der Weiterbildung

Verfahren der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements sind mehr als eine bloße Qualitätskontrolle von Weiterbildung; sie beruhen aber auf Methoden der Evaluation und Qualitätskontrolle von Weiterbildung.

Das einfachste, und daher am häufigsten angewandte Verfahren zur Qualitätsbeurteilung orientiert sich am Ergebnis einer Weiterbildungsmaßnahme. Eine solche *Output-Evaluation* ist allerdings regelmäßig nur beschränkt aussagekräftig: der eigentliche Weiterbildungsprozeß bleibt außerhalb der Beurteilung. Selbst bei gegenständlichen Produkten leidet eine nur ergebnisorientierte Qualitätsbeurteilung an einer hohen Zufälligkeit und Unzuverlässigkeit. Die Prüfung geschieht naturgemäß ex post und kann daher zur Verbesserung des geprüften Ergebnisses nicht beitragen: sie unterstützt daher die Qualitätssicherung nur begrenzt. Bei der Weiterbildung als einer komplexen Dienstleistung erscheinen ergebnisorientierte Evaluationen von vornherein kaum anwendbar: das Ergebnis von Weiterbildungsmaßnahmen hängt neben der Qualität der Weiterbildungsmaßnahme von vielen Faktoren ab, etwa von individuellen Voraussetzungen der Teilnehmer oder von besonderen Anforderungen an den Lerntransfer in der beruflichen Anwendung. Zudem setzt die Ergebnisevaluation eine definierte Schnittstelle zwischen Weiterbildungs- und Anwendungsphase voraus. Diese kann zwar bei rein lehrgangsförmigen Weiterbildungsmaßnahmen noch bestimmt werden, nicht mehr aber bei all den arbeitsplatznahen und kontinuierlichen Formen von Weiterbildung, die in jüngerer Zeit an Bedeutung gewinnen.

Verfahren der *Input-Evaluation* bewerten die materiellen und personellen Ausgangsbedingungen von Weiterbildungsmaßnahmen nach Maßgabe der pädagogischen Ziele im Ver-

gleich zu den Voraussetzungen der Teilnehmer und den eingesetzten didaktischen und lernmethodischen Verfahren sowie den Lerninhalten.

Im Gegensatz zu ergebnisorientierten Verfahren der Qualitätsbeurteilung stehen *prozeßorientierte Ansätze*. Diese bewerten nicht das abgeschlossene Ergebnis einer Bildungsmaßnahme, sondern den Prozeß der Durchführung selbst. Entlang von Phasenmodellen des Weiterbildungsverlaufs werden in Hinblick auf die Qualität der Weiterbildung die Methoden und organisatorischen Vorkehrungen eines Bildungsanbieters bewertet. Prozeßorientierte Ansätze beschränken sich damit nicht allein auf die Beurteilung von Seminaren und Lehrgängen; sie erfassen den gesamten Prozeß der Weiterbildung, angefangen von der Bedarfsermittlung und Weiterbildungsberatung bis hin zur Sicherung des Anwendungstransfers.

*Es kann daher als **erste These** formuliert werden, daß prozeßorientierte Evaluationsverfahren zur Sicherung der Weiterbildungsqualität nicht nur Normen, sondern auch Hilfsmittel für die Qualitätsverbesserung bieten. Dies hieße, das sich eine Ökonomisierung und Verbesserung der Weiterbildung tatsächlich bewerkstelligen und nicht nur kontrollieren läßt.*

3. Kriterien der Qualität von Weiterbildung

Als wesentlicher Maßstab der Qualität beruflicher Weiterbildung kann die Anwendbarkeit des Erlernen in den Unternehmen sowie – im AFG-Bereich – die Verbesserung der beruflichen Integrationschancen gelten. Beide Kriterien werden inhaltlich größtenteils zusammenfallen. Sie sind ebenso leicht zu benennen wie schwer zu operationalisieren.

Es kann schließlich nicht nur darum gehen zu prüfen, welche Elemente einer fachlichen Qualifizierung später in der beruflichen Tätigkeit handgreiflich Anwendung finden. Selbst rein fachliche Weiterbildung kann eine Verbesserung der Sozial- und Methodenkompetenz der Teilnehmer bewirken, die sich durch übliche Evaluierungsverfahren kaum erfassen läßt.

So unbestreitbar der Maßstab “Anwendung des Gelernten in der beruflichen Tätigkeit”

an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung anzulegen ist, so wenig kann davon ausgegangen werden, daß Verbesserungen der Qualität von Weiterbildung an diesem Maßstab zuverlässig zu messen sind. Es erscheint daher geboten, im Bemühen um Qualitätsverbesserungen die Anwendungstauglichkeit von Weiterbildung mehr als Maxime als als skalierten Maßstab zu sehen.

Die Frage nach der Anwendungsbezogenheit von Weiterbildung stellt sich auf Grundlage der Trennung der Sphäre der Weiterbildung von der Berufsausübung. Diese Trennung, die heute nur in wenigen Modellversuchen zum arbeitsintegrierten Lernen teilweise aufgehoben wird, erlaubt es, die Weiterbildung nach didaktischen statt nach nur produktivitätsorientierten Kriterien zu strukturieren. Sie birgt allerdings die Gefahr in sich, daß sich die Inhalte und Methoden der beruflichen Weiterbildung von den Qualifikationsanforderungen der Berufswelt entfernen. Soweit Weiterbildung als Leistung in einem freien Weiterbildungsmarkt organisiert ist, agieren Träger der Weiterbildung getrennt von der Sphäre der Berufstätigkeiten. Kriterien der Gestaltung von Curricula und didaktischen Konzepten und die Durchführung ergeben sich daher nicht aus eigener Anschauung, sondern vermittelt.

*Es kann die **zweite These** aufgestellt werden, daß der Prozeß der Qualitätssicherung, d.h. der Bezug der Weiterbildungstätigkeit auf die Welt der Arbeit daher in einem getrennten, kontinuierlichen Rückbezug erfolgen muß. Qualitätssicherungsverfahren für Weiterbildung sind daran zu messen, inwieweit sie diesen Rückbezug fördern. Sie sind insofern auch nicht nur im Binnenbereich der Bildungsanbieter zu implementieren, sondern mit Reichweiten bis zum Auftraggeber auszustatten.*

Prinzipiell sind mehrere Arten von Quellen der Ableitung von Kriterien für die Qualität von der Weiterbildung denkbar:

- Die Selbstkontrolle von Bildungsträgern oder Verbänden von Bildungsträgern anhand von selbstgesetzten, veröffentlichten Maßstäben. Bekannte Modelle dieser Art bestehen etwa in Hamburg und Brandenburg;
- Die Qualitätssicherung durch behördliche Eingriffe in den Weiterbildungsmarkt und Verfahrensvorschriften zur Durchführung von Weiterbildungsmaß-

nahmen, wie sie zum Beispiel in Fernunterrichtsschutzgesetz [FernUSG] angewandt wird;

- Die in Eigenverantwortung der Bildungsträger durchgeführte Qualitätssicherung an trägerübergreifenden, allgemeinen Normen, wie etwa der DIN/EN/ISO Normenreihe 9000 ff.;

Die *Qualitätssicherung entlang der von den Trägern selbst gesetzten Standards* und Gütesiegeln ist keineswegs eine so bequeme Lösung, wie in der aktuellen Diskussion gelegentlich vermutet wird. Durch eine öffentliche und vertragswirksame Präsentation von Qualitätsstandards wird immerhin eine Transparenz geschaffen, die den Auftraggebern und Teilnehmern der Weiterbildung die Möglichkeit zur antizipativen Beurteilung und nachträglichen Kontrolle von Weiterbildungsleistungen gibt. Allerdings fehlt solchen Eigenstandards in der Regel eine trägerübergreifende Verbindlichkeit; sie verbessern also nicht die Vergleichbarkeit von Weiterbildungsträgern oder von deren Produkten für die Weiterbildungsnachfrager. Zudem legen sie neben grundsätzlichen Absichtserklärungen in der Regel eher äußerliche, weil auf einfache Nachprüfbarkeit ausgelegte Qualitätskriterien nieder. Qualitätskataloge, Gütesiegel etc. sind zudem schwer operationalisierbar und entsprechen daher oft den Zielen der partikularen Maßnahmen nicht. Ihre Marktakzeptanz wird dann gering sein, wenn sie als bloßes Marketing-Instrument im Wettbewerb zwischen den Weiterbildungsträgern dienen.

Maßstäbe mit administrativer Verbindlichkeit wie Gesetze und Erlasse sind häufig auf wenig produktive Weise normierend. Zudem stehen sie oft unter dem Verdacht, im Verhältnis von institutionellen Auftraggebern und Trägern letztlich eher der Marktsteuerung als der wirklichen Verbesserung der Qualität von Fortbildungsmaßnahmen zu dienen. Im Dienste einer leichten administrativen Handhabbarkeit und Prüfbarkeit sind ihre Kriterien in der Regel formal und äußerlich. In anderen europäischen Ländern ist zu beobachten, daß solche Reglementierungen die Flexibilität und Reaktionsgeschwindigkeit und damit auch Qualitätselemente des Weiterbildungssystems gefährden können; auf der anderen Seite sichern sie eine hohe Verbindlichkeit der Qualitätsstandards und tragen zu einem wirksamen Verbraucherschutz bei.

Es gewinnen derzeit solche Qualitätsstandards an Gewicht, die einerseits auf einer von den Weiterbildungsträgern unabhängigen Setzung beruhen, die andererseits aber auch den individuellen Aktivitäten der einzelnen Träger entsprechen und in deren Eigenverantwortung umgesetzt werden können.

*Daher kann als **dritte These** formuliert werden, daß die Qualitätssicherung anhand von trägerübergreifenden und trägerunabhängigen Standards auf Grundlage von Eigenaktivitäten der Weiterbildungsträger den Vorteil einer quasi objektivierbaren, aber nicht durch staatliche oder private Interessen affizierten Regelung mit sich bringen kann.*

4. Die Rolle der DIN/EN/ISO-Nomenreihe 9000 ff. für das Qualitätsmanagement der Weiterbildung

Im Bereich der gewerblichen Wirtschaft setzt sich in diesem Zusammenhang zunehmend eine Qualitätskontrolle nach dem Qualitätssicherungssystem der Normserie DIN/EN/ISO 9000 bis 9004 durch. Auch europäische Institutionen sind gehalten, Aufträge ab 100.000 ECU Volumen nur noch an nach ISO 9000 ff. zertifizierte Unternehmen zu vergeben. Diese Normen beziehen sich auf den Leistungserstellungsprozeß selbst und ausdrücklich nicht auf das einzelne Produkt. Es wird davon ausgegangen, daß eine hohe Qualität des Produkts erwartet werden kann, wenn die Qualitätssicherung im gesamten Herstellungsprozeß verankert ist. Diese in der betrieblichen Fortentwicklung als *Total Quality Management* bezeichnete Philosophie mündet daher in die Zertifizierung des ganzen Unternehmens, nicht einzelner Produkte. Die Qualitäts-Zertifizierung selbst erfolgt mittels eines *Qualitäts-Handbuchs*, das von den zu zertifizierenden Unternehmen entlang vorgegebener Elemente selbst angelegt wird, und dessen Tauglichkeit und Einhaltung in mehrstufigen *Audits* (System-, Verfahrens- und Produktaudits) dann von unabhängig akkreditierten Zertifizierungsstellen regelmäßig beurteilt wird. Es geht dabei um den Nachweis, daß ein Qualitätsmanagement besteht und angewandt wird, daß also ein Unternehmen in der Lage ist, Anforderungen etwa an Zuverlässigkeit und Sicherheit zu erfüllen.

Für den tertiären Sektor ist die Norm DIN/EN/ISO 9004, Teil 2, formuliert worden,

die als allgemeiner Leitfaden für Dienstleistungen auch für den Bereich der Weiterbildung Gültigkeit hat. Auch hier wird nicht die einzelne Dienstleistung beurteilt, sondern ihr Erbringungsprozeß: „Das Qualitätssystem umfaßt alle Prozesse, die zum Erbringen einer wirksamen Dienstleistung erforderlich sind, angefangen vom Marketing bis hin zur Lieferung, und schließt die Analyse der für den Kunden erbrachten Dienstleistung mit ein“. Entsprechend dieser Norm haben Weiterbildungsträger zunächst ihre Geschäftsabläufe zu beschreiben und ihre Schnittstellen zu externen Institutionen zu bestimmen. Ein Qualitätssicherungshandbuch beschreibt die Operationalisierung der Norm in ein Handlungs- und Organisationsanleitungen. Die Weiterbildung der Beschäftigten des Trägers in Hinblick auf Verfahren der Qualitätssicherung auf allen Ebenen gewährleistet die Umsetzung dieser Anleitungen. Audits und Reviews durch eigene und externe Beschäftigte sowie durch Zertifizierungsstellen sichern die Einhaltung der Standards.

Eine Qualitätssicherung nach ISO-Verfahren kann die Grundlage einer aktiven Qualitätssicherung in Eigenverantwortung der Weiterbildungsträger und -nachfrager ohne staatliche Lenkung des Weiterbildungsmarktes bilden. Zugleich ist jedoch zu beachten, daß die Qualitätsnormen der ISO keine inhaltlichen Vorgaben zu Qualitätskriterien bieten, sondern reine Verfahrensrichtlinien sind; sie sind daher zu ergänzen um berufspädagogisch und bildungsökonomisch begründete Kriterien der Qualität von Weiterbildung. Dabei ist eine Reihe von Problemen zu bewältigen, die die Einführung solcher Qualitätssicherungsverfahren bei Bildungsträgern im Vergleich zur produzierenden Wirtschaft erschweren: Weiterbildung ist keine in gleichartig repetitiver und klar strukturierter Weise erbrachte Dienstleistung, sondern in ihren Inhalten und Methoden ständigem Wandel unterworfen. Im Vorfeld der Anwendung der Normen ist daher zu klären, was Qualität in der Weiterbildung heißen soll. Die ISO-Normen machen die Diskussion über Qualitätskriterien und -indikatoren nicht obsolet; im Gegenteil: sie machen sie zu einer grundlegenden Aufgabe der Anbieter von beruflicher Weiterbildung.

*Es kann daher als **vierte These** formuliert werden, daß die Zertifizierung von Bildungsträgern nach DIN/EN/ISO 9000 ff., die derzeit vielerorts stattfindet, die Diskussion über die Maßstäbe und Indikatoren der Qualität von Weiterbildung nicht abschließen, sondern aufleben lassen wird. Die Zertifizierung von Weiterbildungsanbietern wird nur dann zur Verbesserung der Qualität ihrer Leistungen beitragen, wenn die zugrundeliegenden Qualitätskriterien berufspädagogisch begründet, offenbart und*

kontinuierlich fortentwickelt werden.

5. Die Beiträge dieses Buches

Das vorliegende Buch dokumentiert den Stand der Diskussion über Qualität in der beruflichen Weiterbildung in zahlreichen Beiträgen von Experten der beruflichen Weiterbildung. Es erörtert Methoden, Standards und Perspektiven des Qualitätsmanagements von Weiterbildung und befaßt sich mit bildungspolitischen Implikationen der Qualitätsdiskussion. Es dient damit Unternehmen und Bildungsträgern, die Verfahren des Bildungscontrolling oder des Qualitätsmanagements von Weiterbildung einführen, als Orientierung und Hilfe bei der konkreten Umsetzung.

Der **erste Teil** dieses Buches befaßt sich mit Grundlagen des Qualitätsmanagements in der Weiterbildung.

Rolf Arnold und *Antje Krämer-Stürzel* beschreiben Zugänge und Methoden zur Evaluierung von Weiterbildung. Die Autoren definieren den Begriff der Qualität in der Weiterbildung über Aufgaben und Methodik des Bildungs-Controllings und widmen sich insbesondere den verschiedenen Ansätzen für eine Evaluation betrieblicher Weiterbildung unter den Gesichtspunkten Seminarorientierung, Legitimationsorientierung, Transferorientierung und Entwicklungsorientierung. Dabei sehen sie keinen Widerspruch zwischen Evaluierung und Professionalität, soweit nicht traditionelle Formen der Evaluierung, sondern mehr prozessorientierte Ansätze im Vordergrund stehen. In diesem Sinne wird eine zeitgemäße Evaluierung als ein wichtiger, unterstützender und integrativer Aspekt des Weiterbildungsprozesses definiert, der vor allem Vorgesetzte mit Blick auf neue Führungsqualifikationen in gruppenbezogenen Prozessen fordere.

Edgar Sauter befaßt sich mit bildungspolitischen Implikationen der Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Er beschreibt entlang einer Reihe von Beispielen Qualitätsrisiken und -unsicherheiten der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung, und führt diese auf die spezifischen Strukturen und Funktionen des Weiterbildungssektors zurück: Weiter-

bildung findet auf einem offenen Markt durch Bildungsträger statt; der Staat setzt Rahmenbedingungen und agiert nach dem Subsidiaritätsprinzip nur bei der Weiterbildung von Problemgruppen des Arbeitsmarkts. Sauter stellt Qualitätssicherung der Weiterbildung in einem engen Zusammenhang mit der Ordnungspolitik auf dem Weiterbildungsmarkt und untersucht, inwieweit Mischlösungen zwischen staatlichen Qualitätsvorgaben und Kontrollen einerseits, und qualitätssichernden Marktmechanismen andererseits die berufliche Weiterbildung zu verbessern helfen.

Josef Siegers vertritt die These, daß sie betriebliche Weiterbildung künftig noch enger mit technischen und organisatorischen Entwicklungen verflochten sein wird, und er beschreibt, welche Konsequenzen sich daraus für die Evaluation und das Qualitätsmanagement betrieblicher Bildungsabteilungen und freier Weiterbildungsträger ergeben. Er verweist dabei besonders auf die Internationalisierung des Weiterbildungsmarktes, die den Bezug auf international anerkannte Standards des Qualitätsmanagements nötig werden lasse.

Geerd Woortmann analysiert Ursachen und Spezifika der allgemeinen Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung. Die verschiedenen Systeme, Strukturen und Instrumente der Qualitätsverbesserung werden für den Bereich der beruflichen Weiterbildung aufgearbeitet. Der Beitrag definiert sinnvolle Anwendungsbezüge für die unterschiedlichen Formen der Gütesiegel als Qualitätsnachweise und grenzt diese gegen das System der DIN/EN/ISO 9000 ff. ab. Vorgestellt werden Initiativen der Qualitätssicherung aus dem Kreis der Wirtschaftsorganisationen, ergänzt um erste Überlegungen, welche Funktion künftig den Prüfungen in der Weiterbildung als Teilen eines umfassenden Qualitätsmanagements zukommen soll.

Peter Grönwoldt berichtet für die Europäische Kommission, Task Force Humanressourcen, über eine Arbeitsgruppe des Aktionsprogramms FORCE zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Ziel dieser Arbeitsgruppe ist die Erstellung einer europäischen Studie zum Ist-Stand der Qualitätssicherung betrieblicher Weiterbildung in Mitgliedsstaaten der EU. Grönwoldt faßt erste Eindrücke aus den zugrundeliegenden nationalen Studien aus neun Mitgliedsstaaten zusammen.

In einem **zweiten Teil** des vorliegenden Buches wird die Umsetzung von Verfahren des Qualitätsmanagements, die eigentliche Qualitätssicherung mithin, in einigen Bereichen der beruflichen Weiterbildung diskutiert.

Die Expansion der beruflichen Weiterbildung ist auch auf das Engagement der Bundesanstalt für Arbeit zurückzuführen, die Bildungsmaßnahmen nach dem Arbeitsförderungsgesetz als Mittel einer aktiven Arbeitsmarktpolitik einsetzt. *Martina Barton-Ziemann* beschreibt die Qualitätsstandards und Instrumente, die die Effizienz und Qualität dieser beruflichen Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen sichern und verbessern sollen.

Eckart Severing schreibt über die Qualitätssicherung arbeitsplatznaher Weiterbildung – einer Form der Qualifizierung, die in den Unternehmen zunehmend mehr Anwendung findet. Wenn sich die Weiterbildung am Arbeitsplatz vollzieht kann auch ihre Evaluation dort stattfinden – und die Qualität des Anwendungstransfers der Weiterbildung auf einfache Weise untersuchen. Es wird jedoch gefragt, ob die vorrangige Anwendung dieses Kriteriums den Funktionen gerecht wird, die die Verknüpfung von Arbeiten und Lernen in modernen Unternehmen haben kann, und eine Reihe weitergehender Kriterien diskutiert.

Thomas Stahl fragt, ob die Selbstevaluation von Dozenten und Teilnehmern ein Königsweg zur Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung sei: Es müsse als paradox gelten, wenn moderne Weiterbildung, die die Selbständigkeit und Eigenverantwortlichkeit ihrer Teilnehmer fördern will, bei ihrer Evaluation die Systeme der Fremdkontrolle der Eigenbeurteilung der Akteure der Weiterbildung vorziehe. Stahl untersucht daher die Voraussetzungen und möglichen Instrumente wirksamer Selbstevaluation der an Weiterbildung Beteiligten.

Jörg E. Feuchthofen beleuchtet die Ursachen für den wachsenden Bedarf an außerbetrieblichen Bildungsangeboten im Management Development. Am Beispiel der abschlussbezogenen Programmkonzepte zum Master und Bachelor of Business Administration wird die Notwendigkeit einer größeren Transparenz der Angebote und ihrer Qualität auf dem Markt herausgearbeitet. Mit einer internationalen Stiftung wollen fünf Spitzenorganisa-

tionen der Wirtschaft aus Deutschland, Österreich und der Schweiz ab dem Sommer 1995 Gütesiegel für entsprechende Programme anbieten. Dieser Service aus der Wirtschaft für die Wirtschaft wird als wichtiges Instrument gesehen, um Unternehmen und Business Schools länderübergreifend in einen ständigen Dialog einzubinden, der nicht nur neue und innovative Entwicklungen fördern, sondern auch eine schnell, anbieterneutrale und praxisnahe Bewertung der MBA- und BBA-Angebote in Europa ermöglichen soll.

Kurt W. Schönberg untersucht Qualitätskriterien für das spezifische Feld des Fernunterrichts. Definiert werden zunächst die besonderen Vorteile, aber auch die didaktischen Grenzen dieser Lernform. Auf dieser Grundlage entwickelt der Autor bestimmte Qualitätsanforderungen, die von der Institutionsqualität des Anbieters, der Zielqualität der Lehrgangsziele, der Informationsqualität zwischen den Erwartungen des Nachfragers und dem Machbaren über die Medienqualität, die sachlogische und didaktische Prozeßqualität des Medieneinsatzes bis hin zur Erfolgsqualität der Lehrgangseignung für ein bestimmtes Ziel sowie zur Transferqualität des Erlernten im Fernunterricht reichen.

Die Anwendungsmöglichkeiten der Normenreihe DIN/EN/ISO 9000 ff. im Feld der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung sind Gegenstand des **dritten Teils** des Buches.

Helmut Wunder beschreibt die Hintergründe und Entstehungsgeschichte der DIN/EN/ISO 9000 ff. Ausgehend von der verschärften weltwirtschaftlichen Konkurrenz wird der Komplex eines umfassenden Qualitätsmanagements als Schlüssel für unternehmensbezogene Erfolgskonzepte analysiert. Wunder definiert den Begriff der Qualität für Dienstleistungsunternehmen und erarbeitet die Brücke zwischen der historisch technikbezogenen DIN/EN/ISO Normenreihe und ihren Anwendungsbezügen auch für Bildungsanbieter. Im Vordergrund steht dabei ein Verständnis der Normenreihe als Impulsgeber, der den Anwendern kein starres Reglementarium mit einer neuen Bürokratisierung aufdrängt, sondern eine Hilfe und Orientierung für die optimale Selbstorganisation des unternehmerischen Geschäftszweckes bieten soll.

Katrin Klüber und *Carsten R. Löwe* befassen sich mit den Qualitätsanforderungen an die Weiterbildung von Führungskräften. Die Orientierung der Führungskräfteweiterbildung am individuellen betrieblichen Bedarf ist zum herausragenden Qualitätskriterium der Unternehmen geworden; die Vergleichbarkeit und Transparenz der Angebote verringert sich dadurch jedoch. Der Beitrag diskutiert, inwieweit vor diesem Hintergrund industriekompatible Qualitätsmanagementsysteme nach DIN/EN/ISO 9000 ff. zur Beurteilung und Optimierung von Seminaren für Führungskräfte geeignet sind.

Monika Kegelmann berichtet über die Arbeit der CERTQUA, der „Gesellschaft der Deutschen Wirtschaft zur Förderung und Zertifizierung von Qualitätssicherungssystemen in der Beruflichen Bildung mbH“, die als Zertifizierungsstelle für Qualitätssicherungssysteme nach der Normenreihe DIN/EN/ISO 9000 ff. bei Bildungsträgern zu mehr Transparenz im Weiterbildungsmarkt beitragen soll. Sie geht dabei ausführlich auf die Grundlagen des Zertifizierungsprozesses ein und beschreibt die einzelnen Stufen des Zertifizierungsverfahrens.

Petra Stephan berichtet von einem Projekt der Arbeitsgemeinschaft QUEM, das entlang von neun Einzelfalluntersuchungen zwischen Herbst 1993 und Frühjahr 1994 das Qualitätsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen empirisch untersucht hat. Im Mittelpunkt des Projektes stand die Frage nach der Wirksamkeit von Qualitätsmanagementsystemen nach DIN/EN/ISO 9000 ff. in der Weiterbildung. Die Elemente der Dienstleistung Weiterbildung – Bedarfsermittlung, Angebotsentwicklung, Marketing, Dozentenauswahl und -betreuung – und ihre Rahmenbedingungen wurden in den Fallstudien auf den Aspekt „Qualitätsmanagement“ bezogen. In der vorliegenden Zusammenfassung der Ergebnisse wird das in den Fällen je nach Typus der Bildungseinrichtung verschiedene Grundverständnis von Weiterbildungsqualität herausgearbeitet.

Michael Jagenlauf beleuchtet den Anwendungsbezug der DIN/EN/ISO 9000 ff. unter dem Blickwinkel der Sicherheit als zentrale Rahmenbedingung von Bildungsangeboten in der Erlebnispädagogik. Ausgehend von den Qualitätsanforderungen bei der Konzeption, Gestaltung und Durchführung erlebnispädagogischer Kurse definiert Jagenlauf die DIN/EN/ISO 9000 Normenreihe als Hilfe zum Aufbau eines Qualitätsmanagements für Träger und Angebote, das in der handlungsbezogenen Erlebnispädagogik als Sicher-

heitsmanagement-System definiert werden könne. Auf dieser Grundlage entwickelt der Autor in der Systematik der DIN/EN/ISO 9001 zwanzig Qualitätselemente, die im Outdoor-Organisationsfeld der Erlebnispädagogik als Ausprägung der Anforderungen aus den Vorgaben der Normenreihe zu beachten sind.

Schließlich werden in einem **vierten Teil** Erfahrungen aus der Weiterbildungspraxis von Unternehmen und Bildungsträgern dargestellt und analysiert.

Wolfram Ischebeck beschreibt ein modernes Qualitätsmanagementssystem im Unternehmen, insbesondere die enge Verbindung mit der betrieblichen Weiterbildung am Beispiel der Qualitätsprogramme der IBM Deutschland. Dargestellt wird der stufenweise Aufbau des Systems bei der IBM seit 1992. Die dort gemachten Erfahrungen bekräftigen den Autor in der Erkenntnis, daß die Vorbereitung und Zertifizierung nach DIN/EN/ISO 9000 ff. ein wichtiger Schritt zu einem umfassenden betrieblichen Qualitätssystem sind. Allerdings verdeutlicht der Beitrag auch Beschränkung der Normenreihe auf die Qualitätssicherung von Arbeitsabläufen, weniger von Inhalten. Hieraus zieht Ischebeck die in der Praxis gewonnene Erkenntnis, daß die Normenreihe vor Ort durch qualitative Programme ergänzt werden sollte. Nur dies zusammen sichere bei gleichzeitig kontinuierlicher Anpassung, Information und Qualifizierung die Zukunftsorientierung des Unternehmens. Der beruflichen Weiterbildung wird in diesem Rahmen eine Schlüsselrolle bei der Gestaltung der Qualitätskultur zugewiesen.

Karl-Heinz Brehm beschreibt Ziele und Instrumente des Qualitätsmanagements bei Weiterbildungsveranstaltungen der Siemens AG. Erläutert wird in diesem Rahmen nicht nur die unternehmerische Zielvorgabe, sondern der prozeßbegleitende Aufbau eines Qualitätssicherungssystems auf der Grundlage der DIN/EN/ISO 9000 ff. unter Beteiligung der Mitarbeiter im Betrieb. Brehm definiert aus der Sicht der praktischen Umsetzung auch die Problemfelder einer Zertifizierung nach der ISO-Reihe und entwickelt unter Einbeziehung dieser Erkenntnisse unternehmensspezifische Modifikationen, die vor allem zum Komplex der Qualitätsvorgaben Anreize für den Situations- und Zielvergleich in anderen Organisationen geben. Der Beitrag erläutert ferner aus der Praxiserfahrung eines Großunternehmens heraus Vorschläge und Konzepte, wie sich der Quali-

tätsaudit in den Weiterbildungszielen gemeinsam durch Betrieb und externe Bildungsanbieter definieren und über verschiedene Methoden und Instrumente umsetzen läßt.

Lothar Hofmann stellt die Ziele des Qualitätscontrollings in der Weiterbildung als Angebot der Open Training Association e.V. [OTA] vor. Aufgearbeitet werden die OTA-Ziele, die von der Qualifikation der Unternehmenmitarbeiter zur Nutzung der neuen Technologien, insbesondere in der Informations- und Automatisierungstechnik, bis hin zur Zertifizierung aktueller und unternehmensnaher Qualifikationsniveaus der Teilnehmer reichen. Auf dieser Grundlage erfolgt eine Darstellung der einzelnen Schritte zur OTA-Qualifizierung, die im Sinne einer weiteren Qualitätsoptimierung nach erfolgter Qualitätsverbesserung durch die DIN/EN/ISO 9000 ff. Normenreihe verstanden wird. Nach einer ergänzenden Beschreibung der Anforderungen an OTA-qualifizierte Trainingszentren und Trainer definiert Hofmann die Prüfungs- und Qualitätsrichtlinien der OTA und erläutert das System eines durchgehenden Qualitätscontrollings durch permanente Seminarbefragung auch nach erfolgreich durchgeführter OTA-Zertifizierung.

Klaus J. Eder und *Norbert Kailer* fragen, wie die betriebliche Bildungs- und Personalentwicklungsarbeit durch betriebswirtschaftliche Kenngrößen und Daten gesteuert und gestaltet werden kann. Sie stellen ein EDV-gestütztes Instrument des Bildungscontrolling bei der Österreichischen Elektrizitätswirtschaft AG dar, und berichten über Erfahrungen bei der Anwendung dieses Instruments.

Marco A. Gardini beleuchtet den aktuellen Stand der Diskussion zum Total Quality Management und extrapoliert die neueste Entwicklung auf das Feld eines qualitätsorientierten Personalmanagements in der Hotellerie. Der Autor stellt dabei in praktischen Einzelbeispielen den kontinuierlichen Entwicklungsprozeß zur Verbesserung jeder Unternehmensleistung in den Vordergrund. Total Quality Management wird in der Projektion auf die Hotellerie als in Ansätzen bereits praktizierte Realität gesehen. Defizite ergäben sich dagegen sowohl in der Konzern- als auch in der Individualhotellerie durch das Fehlen eines umfassenden Ansatzes, der erfolgreiche Teilaktivitäten zu einem integrierten Gesamtkonzept bündelt und alle Unternehmensmitarbeiter über das gemeinsame Ziel der Kundenzufriedenheit verbindet.