## GRUNDLAGEN DER WEITER BILDUNG

Wolfgang Grilz

**ARBEITSHILFEN** 

# Qualitätssicherung in Bildungsstätten

Anleitung zur Erstellung eines Qualitätshandbuches



#### Wolfgang Grilz

#### Qualitätssicherung in Bildungsstätten

#### Grundlagen der Weiterbildung

Herausgegeben von RA Jörg E. Feuchthofen, Prof. Dr. Michael Jagenlauf und Prof. Dr. Arnim Kaiser

#### Wolfgang Grilz

# Qualitätssicherung in Bildungsstätten

# Anleitung zur Erstellung eines Oualitätshandbuches

#### Unter Mitarbeit von:

Alois Becker
Helmut Haberfellner
Marie Østergaard Knudsen
Alexander Laner
Ebbe Lundgaard
Jes-Fabricius Møller
Armin Paul
Horst Peter Riehs
Fritz Schmidt
Kjeld Søndergaard
Isidor Trompedeller
Ole Vogg Veje
Helmut Zelloth
Ludwig Zink

### Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme **Grilz, Wolfgang:**

Qualitätssicherung in Bildungsstätten: Anleitung zur Erstellung eines Qualitätshandbuches / Wolfgang Grilz. Unter Mitarbeit von: Alois Becker... – Neuwied; Kriftel: Luchterhand, 1998 (Grundlagen der Weiterbildung)

ISBN 978-3-937-21027-8 (Print) ISBN 3-472-03570-6 (Print) ISBN 978-3-965-57031-3 (eBook)

Alle Rechte vorbehalten.

© 1998 by Hermann Luchterhand Verlag GmbH, Neuwied, Kriftel. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: arttec grafik Simon & Wagner, St. Goar. Satz: Josefine Urban – KompetenzCenter, Düsseldorf. Druck: Druckerei Plump, Rheinbreitbach. Papier: Permaplan von Arjo Wiggins Spezialpapiere, Ettlingen. Printed in Germany, November 1998.

@ Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem und chlorfreiem Papier.

#### Inhaltsverzeichnis

	Seite
Einlei	tung
Teil 1:	Grundlagen zur Qualitätssicherung
1	Zum augenblicklichen Stand der Diskussion von Qualitätssicherung
1.1 1.2	Die Normenreihe EN ISO 9000 ff
1.3 1.4 1.5 1.6	for Quality Management (EFQM)
2	Fragen zur Bewertung in der Qualitätssicherung 17
2.1 2.2 2.3 2.4 2.5 2.6	Gibt es einen Maßstab? Wer setzt ihn?  Was wird bewertet?  Von wem wird bewertet?  Wie wird bewertet?  Wozu wird bewertet?  Was bewirkt Bewertung?
Teil 2:	Anleitung zur Erstellung eines Qualitätshandbuches 21
3	Aktivitäten
3.1 3.1.1 3.1.2 3.1.3 3.1.4	Leitung des Bildungshauses 22 Führungsgrundsätze 23 Qualitätsgrundsätze 24 Normen und Rahmenbedingungen 25 Checklisten und Beispiele 26

#### Inhaltsverzeichnis

3.2	Festlegung der Ziele der Bildungsarbeit			 29
3.2.1	Leitbild und Ziele			 29
3.2.2	Konzept zur Erreichung der Ziele			 30
3.2.3	Beispiel eines Leitbildes			 31
3.3	Mitarbeiter			 32
3.3.1	Verantwortlichkeiten und Aufgabenverteilung			 33
3.3.2	Mitarbeiterorientierung			 34
3.3.3	Checklisten und Beispiele			 37
3.4	Ressourcen			
3.4.1	Das Haus			 41
3.4.2	Management der finanziellen Ressourcen			 42
3.4.3	Ökologische Bilanz			 43
3.4.4	Checklisten und Beispiele			 43
3.5	Prozesse			 50
3.5.1	Pädagogische Prozesse			 50
3.5.2	Administrative Prozesse			 54
3.5.3	Haus- und Küchenbereich, Service			 57
3.5.4	Checklisten und Beispiele			 61
4	Fraehnisse			67
4	Ergebnisse			
4.1	Bildungsziele			 67
4.1 4.1.1	Bildungsziele			 67 67
4.1 4.1.1 4.1.2	Bildungsziele			 67 67 70
4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3	Bildungsziele		 	 67 67 70 70
4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2	Bildungsziele		 	 67 67 70 70 72
4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 4.2.1	Bildungsziele		 	 67 67 70 70 72 73
4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 4.2.1 4.2.2	Bildungsziele		 	 67 67 70 70 72 73 74
4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 4.2.1 4.2.2 4.2.3	Bildungsziele		 	 67 67 70 70 72 73 74 75
4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4	Bildungsziele		 	67 67 70 70 72 73 74 75 76
4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4 4.3	Bildungsziele		 	67 67 70 70 72 73 74 75 76
4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4 4.3 4.4	Bildungsziele	* * * * * * * * * *	 	67 67 70 70 72 73 74 75 76 94 96
4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4 4.3 4.4	Bildungsziele Pädagogische Ergebnisse Zielgruppe Checklisten und Beispiele Zufriedenheitsergebnisse Teilnehmer- und Kundenzufriedenheit Eigentümerzufriedenheit Mitarbeiterzufriedenheit Checklisten und Beispiele Auswirkungen auf die Gesellschaft Geschäftsergebnisse Meßgrößen	* * * * * * * * * * * *		67 67 70 70 72 73 74 75 76 94 96
4.1 4.1.1 4.1.2 4.1.3 4.2 4.2.1 4.2.2 4.2.3 4.2.4 4.3 4.4	Bildungsziele	* * * * * * * * * * * *		67 67 70 70 72 73 74 75 76 94 96

#### **Einleitung**

In den letzten Jahren gibt es auch unter Einrichtungen der Weiterbildung eine intensive Diskussion um Qualitätssicherung. Will man als Bildungseinrichtung Qualitätssicherung betreiben, so sieht man sich bald mit einer Reihe von unterschiedlichen Modellen dazu konfrontiert. Sie dienen alle der Auseinandersetzung mit Oualität, die meisten von ihnen sind jedoch zunächst für Industriebetriebe geschaffen worden und eignen sich nur sehr bedingt für die Befassung mit Bildungsqualität. Ein weiteres Problem liegt generell in der schwierigeren Beschreibung von angestrebten Ergebnissen im Dienstleistungsbereich. Vor allem in der Bildung ist »Erfolg« und somit auch »Qualität« etwas sehr Komplexes und schwierig zu Beschreibendes. Wenn es nun schon kaum möglich ist, »Qualität« an sich zu beschreiben, wie läßt sich dann »Qualitätssicherung« betreiben? Wohl nicht mit einem Modell, das Industriebetriebe, Dienstleistungsunternehmungen, kulturelle Einrichtungen, Schulen und Erwachsenenbildungseinrichtungen über einen Kamm schert. Bevor man ein so breit angelegtes Qualitätssicherungsmodell anwenden kann, sind sehr umfassende Adaptierungsarbeiten für die spezielle Institution notwendig, wenn nicht nur eine formelle Zertifizierung, sondern vor allem tatsächliche, umfassende und nachhaltige Qualitätsverbesserung erreicht werden soll. Selbst innerhalb der Erwachsenenbildungsinstitutionen sind die Rahmenbedingungen häufig so unterschiedlich, daß es viel Aufwand benötigt, ein bestehendes generelles Modell für die einzelne Institution, wie zum Beispiel ein Bildungshaus oder eine Heimvolkshochschule,1 zu adaptieren.

Zu all dem kommen die Berührungsängste, die zwischen Pädagoginnen und Pädagogen<sup>2</sup> und den Experten des Bildungs- und des Qualitätsma-

<sup>1</sup> Die Begriffe Bildungshaus und Heimvolkshochschule werden in der Folge – wenn nicht anders darauf hingewiesen – völlig synonym verwendet. Die an diesem Projekt beteiligten Staaten verwenden hier unterschiedliche Terminologien. In Österreich, Südtirol und Liechtenstein sind dafür die Begriffe Bildungshaus, Bildungsheim und Volksbildungsheim gebräuchlich, in Deutschland und Dänemark findetsich häufigder Begriff Heimvolkshochschule bzw. hojskole. Daneben sind in Europa aber noch eine Reihe anderer Begriffe für diese Bildungsform üblich. Entscheidend für die hier verwendete Bedeutung der Begriffe ist, daß es sich dabei um Einrichtungen handelt, die ihr Bildungsangebot mit der Möglichkeit, im Bildungshaus zu wohnen, kombinieren. Im Gegensatz zu Seminarhotels stehen diese Angebote im wesentlichen unter eigenständiger pädagogischer Leitung des Bildungshauses.

<sup>2</sup> Beim Verfassen eines Textes sieht man sich heute unweigerlich mit der Frage konfrontiert, welche Schreibweise man für die geschlechtsspezifischen Formen verwendet: P\u00e4dagog/inn/en, P\u00e4dagogInnen, P\u00e4dagoginnen und P\u00e4dagogen w\u00e4ren einige M\u00f6glichkeiten einer geschlechts-

nagements bestehen. Nicht alles im Seminar läßt sich messen. Mit Siebert<sup>3</sup> läßt sich anführen, daß zwar leicht registrierbar ist, ob ein Overhead-Projektor vorhanden ist, die Seminarausstattung gut ist, viel schwieriger ist es jedoch, den adäquaten Einsatz derselben zu überprüfen. Lehr- und Lernsituationen sind einmalig und können nicht genormt werden. Andererseits sollte auch die Pädagogik aufgrund dieser Schwierigkeiten nicht die Diskussion verweigern, nicht vorschnell behaupten, es gäbe nichts Meßbares, keine überprüfbaren Rahmenbedingungen und Mindeststandards.

Vor diesem Hintergrund stellte die Arbeitsgemeinschaft der Bildungsheime Österreichs im Jahr 1995 unter Beteiligung von Partnerorganisationen aus Deutschland, Dänemark, Italien und Liechtenstein einen (in der Folge bewilligten) Förderungsantrag im Rahmen des Sokrates-Programmes an die Europäische Kommission mit dem Ziel, zu einer intensiven Auseinandersetzung mit Qualitätsmanagement in den Bildungshäusern und Heimvolkshochschulen der beteiligten Länder und wenn möglich darüber hinaus zu kommen. Ergebnis dieses Projektes sollte die Möglichkeit für ein einzelnes Bildungshaus sein, Qualitätssicherung betreiben zu können, ohne durch umfangreiche Vorarbeiten ein bestehendes Modell erst adaptieren zu müssen. Des weiteren sollte auf die Knappheit der personellen und finanziellen Ressourcen von Bildungshäusern bedacht genommen werden, die sich üblicherweise weder einen zusätzlichen »Qualitätsmanager« noch teure Zertifizierungen leisten können.

Als ein erster Schritt wurde im Jahr 1996 von Vertretern der Bildungshäuser und Heimvolkshochschulen der beteiligten Länder ein Leitfaden zur Qualitätssicherung erarbeitet, der einen umfassenden Überblick über die Möglichkeiten und den Stand der Qualitätssicherung in Einrichtungen der Weiterbildung bot. Der Leitfaden diente einer umfassenden und intensiven Diskussion des Themas Qualitätssicherung in residentiellen Einrichtungen der Weiterbildung. Dieser Leitfaden wurde dann zu einer konkreten Hilfestellung für all jene Einrichtungen ausgebaut, die Interesse haben, systematisch Qualitätssicherung zu betreiben. Das hier vorliegende Buch dient somit einerseits als Einführung in das Thema Qualitätssicherung für Bildungseinrichtungen, andererseits ist es auch eine konkrete Anleitung zur Erstellung eines eigenen Qualitätshandbuches für Bildungshäuser.

Der Aufbau ist dabei derart gestaltet, daß dort, wo es sinnvoll ist, eine Orientierung an bekannten Modellen stattfindet, um nicht »ständig das Rad neu zu erfinden«. In jenen Fällen, in denen mit bestehenden Qualitäts-

neutralen Schreibweise. Sie alle beeinträchtigen aber die Textes und lenken die Konzentration von Inhalten auf Formales. Wir ersuchen daher unsere Leserinnen um Verständnis, daß wir aus diesen Gründen nicht immer beide Geschlechter explizit anführen. Dort wo wir glauben, daß die Lesbarkeit nicht beeinträchtigt ist oder wo wir die Verwendung geschlechtsneutraler Begriffe für besonders wichtig erachten (z. B. in Fragebögen zum Seminarfeedback in dem Teilnehmerinnen und Teilnehmerdirekt angesprochen werden), haben wir die geschlechtsspezifischen Formen jedoch verwendet.

<sup>3</sup> Siebert (1996), S. 263 f.

managementmodellen nicht das Auslangen gefunden wird, werden zusätzliche Kriterien definiert und entsprechende Maßnahmen vorgeschlagen. Die Struktur des Modells orientiert sich demgemäß vorwiegend an den Qualitätssicherungsmodellen der European Foundation for Quality Management (EFQM)<sup>4</sup> und ISO 9000 ff.<sup>5</sup> Das hier vorliegende Handbuch hat nicht zum Ziel, unmittelbar zu einer Zertifizierung der Einrichtungen nach diesen Modellen zu führen. Die vielen Gespräche mit den Vertretern der Bildungseinrichtungen haben ergeben, daß dies derzeit von den meisten als nicht sinnvoll erachtet wird. Allerdings ist diese Handreichung so gestaltet, daß die einzelne Einrichtung ihre Qualitätssicherung möglichst »kompatibel« zu diesen Modellen durchführen kann. Im Falle eines späteren Wunsches nach Zertifizierung wäre der diesbezügliche Aufwand erheblich reduziert. Grundsätzlich ist Qualitätssicherung aber auch in sehr kleinen Schritten und mit verhältnismäßig geringem Aufwand möglich.

Die Kapitel 1 und 2 des Buches eignen sich als Einführung in das Thema Qualitätssicherung. Es wurde für jene Leserinnen und Leser geschrieben, die mit diesem Begriff noch nicht vertraut sind. Sie geben einen Überblick über verschiedene Modelle der Qualitätssicherung und betrachten diese aus der Sicht der Brauchbarkeit für Weiterbildungsinstitutionen. Des weiteren finden sich darin einige grundsätzliche Überlegungen zum Thema Bewertung in der Qualitätssicherung. Teil 2 ist eine konkrete Anleitung zur Erstellung eines eigenen Qualitätshandbuches für residentielle Bildungseinrichtungen. Die einzelnen Bereiche der Qualitätssicherung werden detailliert beschrieben. Es werden Vorschläge für die Umsetzung in der eigenen Einrichtung gemacht und Beispiele genannt. Schließlich finden sich zu den meisten Kapiteln auch noch Checklisten und Musterbeispiele, die Möglichkeiten zur praktischen Umsetzung und Orientierungsarbeit bieten sollen. Zur leichteren Umsetzung in die Praxis finden sich einige dieser Checklisten auch auf der beiliegenden CD-Rom.

<sup>4</sup> Vgl. Zink (1996)

<sup>5</sup> Vgl. Gesellschaft für Wirtschaftsförderung im Kreis Warendorf mbH (1994) sowie Glaap (1993).

### Teil 1: Grundlagen zur Qualitätssicherung

# 1 Zum augenblicklichen Stand der Diskussion von Qualitätssicherung

- 1.1 Die Normenreihe EN ISO 9000 ff.
- Das QM-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)
- 1.3 Investors in People
- 1.4 Benchmarking
- 1.5 Gütegemeinschaften und Selbstkontrolle
- 1.6 Zusammenfassung

Die Diskussion um die Qualität in der außerschulischen Erwachsenenbildung ist nicht neu. In immer wiederkehrenden Wellen taucht sie regelmäßig mit unterschiedlicher Begrifflichkeit und Zielsetzung auf.

Nicht selten steckt hinter der Anfrage nach der Qualität der außerschulischen Bildung ein Zuwendungsgeber der öffentlichen Hand, bedauerlicherweise aber immer nur dann, wenn die Finanzierung dieser Bildung problematisch wird. In der Frage nach der Qualität von Bildungsmaßnahmen steckt die Furcht vor Mißbrauch

- durch Maßnahmen, die angeblich oder tatsächlich nicht der Intention des Zuwendungsgebers entsprechen;
- durch »Selbstbedienung« der Bildungsträger aufgrund ungerechtfertigt hoher Zuschüsse oder überhöhter Kostenansätze.

Die Antwort auf diese Fragen (»liegt Qualität vor?«) ist damit identisch mit der Entscheidung über eine weitere Bezuschussung. Jedenfalls ist der Hinweis auf mangelnde Qualität Vorwand oder Legitimation zur Kürzung oder gar Streichung finanzieller Mittel.

Als zu Beginn der 90er Jahre die Normen-Reihe ISO 9000 ff. erstmalig auch auf den Dienstleistungsbereich übertragen wurde, glaubten nicht wenige Kritiker der bisherigen Verfahrensweise, endlich das »Allheilmittel« für Erkennung und Ausmerzung »unqualifizierter« Bildungsangebote und Träger gefunden zu haben – oder machten es zumindest glauben. Nachdem auch einige staatliche Stellen wie Ministerien mehr oder weniger

intensiv die Frage erörterten, ob diese Normenreihe und vor allem die Zertifizierung nach dieser Normenreihe die Voraussetzung für die Teilnahme am »Bildungsmarkt« sein sollte, löste dies eine heftige und breite Diskussionswelle aus, die bis heute anhält. Man sprach geradezu von einem »ISO-Fieber« in der Weiterbildung.

Inzwischen sind alle Bereiche der Weiterbildung von dieser Qualitätssicherungsdebatte erfaßt – sie beschränkt sich also nicht mehr auf den Bereich der beruflichen Bildung.

#### 1.1 Die Normenreihe EN ISO 9000 ff.

Die Normenreihe EN ISO 9000 ff. wurde vom »International Office of Standardisation« aus einer englischen Normenreihe übernommen, von der EU adaptiert (EN) und durch die jeweiligen nationalen Normierungsinstitute rezipiert (z. B. D: Deutsches Institut für Normierung [DIN]).

Ihren Ursprung haben die Normen zur Qualitätssicherung in den Arbeiten von Deming und Juran, die für die amerikanische Industrie ein erstes Qualitätskontrollsystem erarbeiteten. Dies war vor allem für die gleichmäßige und standardisierte Herstellung von Militärmaterial im 2. Weltkrieg von großer Bedeutung. Während in den USA die Übertragung in den zivilen Bereich sehr schleppend erfolgte, fanden diese Arbeiten umso mehr Gehör im Nachkriegs-Japan. Dort suchte man nach Wegen, die Wirtschaft nach dem verlorenen Krieg wieder aufzubauen und für den westlichen Markt geeignete Produkte herzustellen. Die Grundgedanken von Deming und Juran stellten die folgenden Aspekte in den Vordergrund:

- Totale Qualität bedeutet die hundertprozentige Erfüllung der Kundenerwartungen.
- Abweichungen sind »systembedingt« und weniger durch individuelle Fehler verursacht.
- 3. Qualitätsdenken ist ein Managementprinzip: Es geht um die Reduzierung von Ausschuß durch ein System zur Vermeidung von Ausschuß von Beginn an statt ausschließlicher Kontrolle der Endprodukte.

Diese Ideen traten von Japan aus ihren Siegeszug um die Welt an als spezifisch japanische Managementtechniken (Begriffe wie »Kaizen«, »Quality circle« usw.). Noch heute wird in Japan ein Deming-Award für besondere Leistungen in der Qualitätssicherung vergeben. Wichtigster neuer Gedanke ist die Einführung des Kunden als wichtigster Aspekt und das Eingehen auf Kundenwünsche sowie die Erfüllung der Kundenwünsche als Begriff von Qualität.

#### Grundlagen

Über die USA fanden diese Ideen Eingang in Europa und wurden vor allem in Großbritannien stark aufgegriffen. Im deutschsprachigen Raum war die Akzeptanz eher zögerlich. Lange Zeit war man hier fixiert auf das System der Endkontrolle und auf die technischen Standards ohne Bezug auf Kundenwünsche. Ein berühmtes Beispiel ist der Niedergang der europäischen Hifi-Produktion, die zwar technisch ausgereifte und hochwertige Geräte produzierte, der Kundengeschmack aber eher von japanischen Anbietern aufgegriffen und zu einem vernünftigen Preis-Leistungs-Verhältnis angeboten wurde.

Die EN ISO 9000-Serie umfaßt mehrere Bestandteile:6

- ISO 9000: Leitfaden zur Auswahl und Anwendung der DIN ISO 9001– 9003 klärt Grundbegriffe der Qualitätssicherung und deren Wechselbeziehungen, beschreibt Merkmale von Qualitätssicherungssituationen.
- ISO 9001: Beschreibt die Qualitätssicherungs-Nachweisstufen für Entwicklung, Konstruktion, Produktion, Montage und Kundendienst.
- ISO 9002: Beschreibt die Qualitätssicherungs-Nachweisstufen für Produktion und Montage.
- ISO 9003: Beschreibt die Qualitätssicherungs-Nachweisstufen für die Endprüfung.
- ISO 9004–1: Erklärt den Begriff Qualitätsmanagement und stellt die Elemente eines Qualitätssicherungssystems dar und bildet den Leitfaden zum Vorgehen.
- ISO 9004–2: Gibt den entsprechenden Leitfaden für Dienstleistungsunternehmen.

Zur weiteren Erläuterung können folgende Normen hinzugezogen werden:

- 55 350 Teil 11: Begriffe der Qualitätssicherung und Statistik
- ISO 8402: Qualitäts-Begriffe
- ISO 10011: Leitfaden für das Audit von Qualitätssicherungs-Systemen

Die Normenreihe ist also eine Hilfestellung für das Management der Qualitätssicherung eines Betriebes, um die Endprodukte in der erwarteten, angegebenen oder vereinbarten Qualität ohne Ausschuß herzustellen. Vor allem soll mit ihr die Anstrengung zur Qualitätssicherung dokumentiert und die Überprüfung erleichtert werden. In der Norm 9004–1 sind Quali-

<sup>6</sup> Vgl. Dembski und Lorenz (1996).

tätselemente beschrieben, mit denen ein Qualitätsmanagementsystem im Betrieb eingeführt werden soll. Die auf dieser Grundlage zu erstellenden Dokumente sind das Qualitätsmanagement-Handbuch und die Qualitätssicherungsverfahrensanweisungen. Ziel der gesamten Bemühungen ist eine Zertifizierung durch eine akkreditierte Zertifizierungsgesellschaft und die Verleihung des Siegels »Zertifiziert nach ISO 900 x«.

Die Herkunft der Qualitätssicherung aus dem Produktionsbereich und die dabei verwendete Sprache macht eine Übertragung in den Dienstleistungsbereich und insbesondere in den Bildungsbereich nicht gerade einfach. Nicht nur die »semantische Wende« in der Bildungssprache (wie sie ebenfalls für den Bereich der Sozialarbeit und der Jugendhilfe zu bemerken ist) hin zu betriebswirtschaftlichem Vokabular – z. B. Kunde statt Klient/Teilnehmer – bereitet Schwierigkeiten. Auch die 20 Qualitätselemente entziehen sich zunächst schon von der Begrifflichkeit her dem Zugang durch die Bildung. Die sperrigen Begriffe müssen erst umständlich in die Trägerwirklichkeit übersetzt werden: Was bedeutet »Designlenkung, Beschaffung, Wartung« etc.?

Ein geeigneter Ansatz für die außerschulische Bildung?

Die Diskussion über die Qualitätssicherung nach EN ISO 9000 ff. wird im gesamten Bildungsbereich nicht immer rational geführt. Vor allem die Gerüchte, nur noch ISO-zertifizierte Bildungsträger könnten an EU-Programmen mit Fördervolumen von über 100.000 ECU teilnehmen, sorgten für große Unruhe und erzeugten Widerstände. Verstärkt wurde dies auch durch die unreflektierte Aufnahme in deutschen Behörden, die glaubten, mit ISO eine Meßlatte für Qualität von Bildungsmaßnahmen und -anbietern gefunden zu haben.

Die hohen Kosten, jedenfalls die spekulierten, verunsicherten zusätzlich. Widerwille in der Weiterbildungslandschaft erzeugten auch Meldungen, die allein in Deutschland von einem »Markt mit Volumen von 4–5 Milliarden DM« sprachen. Ist ISO also nur eine Beutelschneiderei der Zertifizierungsgesellschaften und der Heerscharen der Trainer und Berater?

Bei einer einigermaßen objektiven Betrachtung können wir festhalten:

- Befürworter einer Zertifizierung nach ISO 9000 ff. übersehen, daß diese noch keine Qualitätsstandards vorgibt, sondern dies den Produzenten überläßt bzw. den Vereinbarungen zwischen Kunden und Produzenten. Es ist auch nicht möglich, wie im technischen Bereich auf andere Normen, die eingehalten werden müssen, zu verweisen. Nicht der Inhalt wird zertifiziert, sondern der Ablauf einer »Produktion/Dienstleistung«, um so die vorgegebene Qualität besser einhalten zu können.
- 2. In der ersten Begeisterung ist die Normenreihe auch zu undifferenziert und zu schematisch auf den Dienstleistungsbereich übertragen worden. Inzwischen zeigen aber viele erfolgte Zertifizierungen gerade im Dienstleistungsbereich, daß die Adaption sehr wohl möglich ist. Allerdings ist der Wert der Zertifizierung von außen nicht immer ersichtlich.

Für den Bildungsbereich ist bei der Adaption vor allem der Kundenbegriff und damit die Bestimmung der Qualität von diesem Ansatz her äußerst problematisch.

Die Beziehungslinie Lieferant – Produzent – Kunde kann auf den Bereich der Weiterbildung nicht einfach übertragen werden.

Qualität wird von den Beteiligten unterschiedlich und möglicherweise gegensätzlich definiert. Wenn also im Bildungsbereich von Qualitätsstandards gesprochen wird, muß jeweils auch benannt werden, von wem diese Standards eingefordert werden.

- 3. Nachdem ISO in aller Munde ist, scheint es sich als »Marketing-Instrument« gut nutzen zu lassen. Vor allem kleinere Firmen nutzen eine erfolgte Zertifizierung zu gelungenen PR-Aktionen. Da auch in der Öffentlichkeit der verbreitete Irrtum der Gleichsetzung von ISO mit Qualität vorherrscht, trifft dies auch auf großes Interesse der Medien. Im Bildungsbereich ist dieser Effekt wegen der sehr kleinen Zahl bereits zertifizierter Bildungsträger noch kaum zu bemerken.
- 4. Mit einiger Sorge muß die anfängliche Vehemenz betrachtet werden, mit der die Zertifizierung nach ISO 9000 ff. für Bildungsträger propagiert wurde. Hätte sich auf dem Weg über diese Diskussion bei öffentlichen und privaten Auftraggebern und in der Politik die Auffassung durchgesetzt, daß jede sich um private und öffentliche Aufträge (z. B. Zuschuß für die politische Bildung) bemühende Bildungseinrichtung als Voraussetzung eine ISO-Zertifizierung nachzuweisen hat, würde dies für eine Vielzahl von Einrichtungen bei den beschriebenen hohen Kosten das Aus bedeuten.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, daß es vor allem im Bereich der beruflichen Weiterbildung für Firmen und vor allem für staatliche Auftraggeber verführerisch war, über eine Zertifizierung als »Eintrittskarte« eine Marktbereinigung zu erreichen. Mit dieser Forderung wäre die Vielzahl der kleinen und kleinsten Träger auf diesem Markt von ganz alleine verschwunden. Nur die ganz großen hätten sich diese Zertifizierung leisten können, es sei denn, die vergebende Stelle würde die Kosten für die Zertifizierung übernehmen.

5. Unabhängig von einer tatsächlichen Zertifizierung bietet die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems in Anlehnung an ISO 9000 auch für Bildungseinrichtungen aber durchaus Chancen, die eigene Arbeit in inhaltlicher und organisatorischer Hinsicht kritisch zu hinterfragen. Allzu häufig bleibt die Überprüfung der eigenen Arbeit weit hinter den selbstgestellten Ansprüchen zurück (»Qualität ist, wenn die Leute wiederkommen.«). Letztlich praktizieren auch die Bildungseinrichtungen noch immer das System der Endkontrolle mit Stichproben. Diese werden dann »gezogen«, wenn Beschwerden von außen eintreffen (von Teilnehmern, über den Eigentümer oder im schlimmsten Fall über Beanstandungen der Zuwendungsgeber, noch schlimmer vom Rechnungshof). Es wird also nur Beschwerdemanagement betrieben.

Das Instrumentarium der Qualitätselemente, die Erstellung eines Qualitätsmanagement-Handbuches und der Qualitätssicherungs-Verfahrens-Anweisungen, könnte bei sachgerechter und überlegter Übertragung auf die Wirklichkeit von Erwachsenenbildung durchaus Hilfestellung zur »Selbstvergewisserung« werden.

Allerdings wird auch dieses Verfahren ohne Zertifizierung erhebliche interne Kosten verursachen.

# 1.2 Das QM-Modell der European Foundation for Quality Management (EFQM)

Nachdem die heftige Diskussion um die ISO 9000 etwas ruhiger geworden ist, melden sich auch andere Systeme der Qualitätssicherung und des Qualitätsmanagements zu Wort. Hier ist insbesondere das Konzept der European Foundation for Quality Management (EFQM) zu nennen. Dieses Modell ist die europäische Adaption des amerikanischen Baldrige-Systems und zielt auf »umfassende Qualität in einem Betrieb oder einer Abteilung innerhalb eines Betriebes« und gehört zu dem Bereich der Total-Quality-Management-Systeme.

Es ist als Führungsinstrumentarium konzipiert und bezieht das gesamte Unternehmen ein (Mitarbeiter, Kunden, Unternehmensumwelt).

Hauptziel ist aber auch hier die Erfüllung der Kundenwünsche. Anhand von neun Beurteilungskriterien (gewichtet) und Subkriterien (2–8 je Kriterium) wird ein Betriebsprofil erstellt. Unterschieden wird zwischen

- Input-Kriterien (50% Gewichtung): Führung, Mitarbeiterorientierung, Politik und Strategie, Ressourcen, Prozesse (14%) und
- Output-Kriterien (50%): Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit (20%), gesellschaftliche Verantwortung und Image des Unternehmens, Geschäftsergebnisse (15%).

Die Beurteilung erfolgt einerseits durch ein »Selbst-Assessment« (Selbstbeurteilung) sowie andererseits durch speziell ausgebildete »Assessoren«. Aufgrund der Beurteilung ermittelt sich eine bestimmte Punktezahl, die Aussagen über das Reifestadium des Unternehmens ermöglicht (5 aufsteigende Stadien). Da die Höchstpunktezahl bekannt ist, kann jedes Unternehmen sein Ergebnis entsprechend einordnen. Außerdem vergibt die EFQM im Rahmen eines Wettbewerbes den »European Quality Award (EQA)«.

EFQM ist keine Methodik und kein System, um Qualität und Leistung zu verbessern. Mit EFQM kann man den Qualitätsstandard feststellen. Die

Verbesserung verlangt gesonderte Strategien und Maßnahmen. Das Ergebnis der Beurteilung ist ein Qualitätsprofil des Unternehmens mit Stärken und Schwächen. Auch bei diesem System ist die Umsetzung für den Bildungsbereich noch problematisch. Es existiert zwar eine Bildungsversion, die aber zu abstrakt und allgemein gehalten ist.

Grundsätzlich ist aus Kostengründen eine »gruppenweise« Durchführung von EFQM zu empfehlen.

#### 1.3 Investors in People

Qualitätsmanagement ist offensichtlich auch ein wachsender Markt für Anbieter von »QS-Systemen«, wie der bereits beschriebene Wettbewerb der Zertifizierer nach ISO 9000 und der Versuch von EFQM, ins Geschäft zu kommen, zeigt. Auf dem 5. Weiterbildungskongreß des Deutschen Industrie- und Handelstages (DIHT) wurde auch die britische Initiative »Investors in People UK« vorgestellt. Diese ursprünglich von der britischen Regierung initiierte Organisation versucht nun auch in Deutschland Fuß zu fassen. Dabei ist der Weiterbildungsbereich fest im Blick: Investors in People konzentriert sich vor allem auf die Frage, wie durch Personalentwicklung und Training Unternehmensziele erreicht werden können.

Die 4 Grundsätze von IiP lauten:

- Commitment: Mitarbeiter f\u00f6rdern, um Unternehmensziele zu erreichen;
- Planung der erforderlichen Schritte, wie die Fähigkeiten einzelner Mitarbeiter und ganzer Teams gefördert werden sollen, um diese Ziele zu erreichen:
- Maßnahmen zur Entwicklung und zur Anwendung der Fähigkeiten innerhalb eines klar definierten und fortlaufenden Programms;
- Evaluation der Fortschritte in Richtung auf die Ziele des bisher Erreichten und der zukünftigen Erfordernisse.

Diesen vier Grundsätzen sind 23 Indikatoren zugeordnet, um die Erfüllung der Standards zu überprüfen. Unternehmen, die diesen Standard erreichen, erhalten das Qualitätssiegel »Investors in People«.

Im Gegensatz zur ISO 9000 ist IiP nicht an der Produktqualität orientiert, sondern will über »bessere Mitarbeiter« eine höhere Kundenzufriedenheit erreichen. Insofern ergänzen sich die Methoden.

Eher ergeben sich Ähnlichkeiten zu EFQM, das aber für viele kleinere und mittlere Unternehmen ein zu aufwendiges Verfahren darstellt und damit zu teuer ist.

Ob sich »Investors in People« auf dem außerbritischen Markt behaupten kann, muß sich erst erweisen.

#### 1.4 Benchmarking

Einen ähnlichen und doch verschiedenen Weg geht die »Qualitätssicherung durch Vergleich mit ähnlichen Einrichtungen«. Ausgangspunkt ist bei dieser Methode die Vorstellung, daß Qualität im Sozial- oder Bildungsbereich nicht statisch anhand vorgesetzter Normen, sondern nur im Vergleich zu messen ist. Diese Methode wird »Benchmarking« genannt. Bekannt ist diese Vergleichsmethode auch aus Computer-Zeitschriften, in denen z. B. Personal-Computer verschiedener Fabrikate anhand der Geschwindigkeit hinsichtlich der Performance vorgegebener Textverarbeitungen, Grafiken, Datenbanken usw. gemessen werden.

Die Übertragung auf den Bildungsbereich erfolgt mit Hilfe von Datenbanken, in denen betriebswirtschaftliche, personalwirtschaftliche und inhaltlich-konzeptionelle Informationen gesammelt werden. Nach Aufbereitung durch die die Datenbanken betreibende Consulting-Firma können die beteiligten Einrichtungen anonym ihren Rang abrufen. Die Daten des Betriebsvergleiches werden anhand von Check-Listen und Meßinstrumenten von der Einrichtung selbst erhoben.

Die methodischen Instrumente sind: ein Organisations-Check, eine Teilnehmer- und/oder Kundenbefragung, eine Mitarbeiterbefragung. Ergänzend oder verfeinernd können weitere Instrumente wie »Silent-Shopper-Verfahren« (verdeckte teilnehmende Beobachtung) oder andere eingesetzt werden. Diese Methoden sollen eingesetzt werden, um zentrale Schwachstellen, große Probleme aus Kundensicht aufzuspüren. Ziel dieser Methode ist, Qualitätssicherung bei sozialen Einrichtungen, sozialen Diensten und Erwachsenenbildungseinrichtungen durch Selbstevaluation in Form von Betriebsvergleichen zu organisieren. Da die Erhebung anonym bleibt, sind auch bei »schlechten« Ergebnissen für die Einrichtung zunächst keine Nachteile zu befürchten. Andererseits lohnt es sich nicht, falsche Daten einzugeben, um bessere Ergebnisse zu erzielen.

Diese Methode wird zur Zeit in der deutschen Erwachsenenbildung bei einem größeren Träger mit mehreren Einrichtungen bundesweit erprobt. Die Kosten wurden pro Einrichtung mit unter 10.000 DM beziffert. Je mehr Einrichtungen sich diesem Verfahren unterziehen, desto günstiger wird der Preis.

Die Arbeitsgemeinschaft der Bildungsheime Österreichs verwendet Teile dieser Methode ebenfalls, indem deren Mitglieder eine statistische Daten-

bank führen, die den Vergleich zwischen den einzelnen Mitgliedern ermöglicht. Hier bleiben die Daten allerdings nicht anonym und dienen außerdem als Entscheidungshilfe für die Zuwendung von staatlichen Subventionen.

#### 1.5 Gütegemeinschaften und Selbstkontrolle

Unabhängig von den Diskussionen um Qualitätssicherungssysteme oder ISO artikulierte sich in einigen Sparten der Weiterbildung ein starkes Bedürfnis nach Transparenz und Beurteilungskriterien: vor allem in den Bereichen, in denen die Teilnehmer die (vollen) Kosten als Teilnehmerbeitrag in zum Teil erheblicher Höhe tragen müssen und gleichzeitig ein großes Angebot von Anbietern besteht, wie dies z. B. bei EDV-Kursen und Sprachkursen der Fall ist. So testete die Stiftung Warentest 1993 – in drei Großstädten und einer Region das vorhandene Kursangebot. Ein solch aufwendiges Verfahren ist aber wegen der Kosten wohl kaum als durchgängiges Verfahren denkbar.

Einen anderen Weg schlug die inzwischen bekannte Initiative »Hamburger Gütesiegel e. V.«<sup>7</sup> ein. Ziel dieses Vereins Hamburger Bildungsträger ist es, durch die Verleihung eines »Hamburger Gütesiegels« einen gewissen Mindeststandard in Bezug auf Ausstattung, Personal, Vertragsbedingungen usw. verbindlich zu machen. Anhand einer Checkliste für die allgemeine Weiterbildung, die politische Weiterbildung und für Sprachkurse werden an dem Gütesiegel interessierte Einrichtungen geprüft und erhalten nach positiver Beurteilung das »Hamburger Gütesiegel«. Mit dem Verein eng verknüpft ist die vom Hamburger Senat getragene Bildungsberatung, in deren Bildungskatalogen die »Gütesiegel-Veranstalter« mit einem Sternchen versehen sind. Die Beteiligung an diesem Verein ist freiwillig; die Kosten werden über einen Mitglieds-/Prüfungsbetrag, gestaffelt nach Größe der Bildungseinrichtung, umgelegt.

Besonders vielfältig und bunt ist das Angebot von Sprachkursen im Bereich »Deutsch als Fremdsprache«, aber auch bei anderen Fremdsprachen. Die Palette reicht von Ein-Mann/Frau-Betrieben bis zu großen Einrichtungen mit mehreren hundert Mitarbeiter/innen (z. B. Goethe-Institut). Manche Einrichtungen arbeiten kommerziell, andere sind gemeinnützig; zum Teil sind die Kurse staatlich gefördert (z. B. bei Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung), andere Einrichtungen müssen die Kosten voll über die Teilnehmergebühren finanzieren. Die Nachfrage nach Sprachkursen ist zur Zeit sehr groß, ebenso aber auch das Angebot an Anbietern. Es fehlt an Transparenz des Marktes.

<sup>7</sup> Kriterien erhältlich beim Verein »Weiterbildung Hamburg e. V.«, Am Felde 29, D-22765 Hamburg.

Im Unterschied zu anderen Ländern gibt es im deutschsprachigen Raum keine staatliche Anerkennung einer »Sprachschule«. Bundesweite Organisationen wie z. B. in England fehlen, sodaß sowohl Nachfragende als auch Anbieter möglichen »schwarzen Schafen« ziemlich hilflos gegenüber stehen. Vor allem aber ausländische Kursteilnehmer fragen sehr häufig nach der Anerkennung der Einrichtung, so wie sie es in ihren Ländern gewohnt sind oder vom englischen Sprachkursmarkt her kennen.

Ausgehend vom Fachverband »Deutsch als Fremdsprache«, ergriffen einige Einrichtungen die Initiative zu einer »Interessengemeinschaft Qualität Deutsch als Fremdsprache«. Ziel ist die Förderung der Qualität der Kursangebote im Bereich Deutsch als Fremdsprache durch Schaffung einer größeren Transparenz, Definition und Durchsetzung von Qualitätsmaßstäben sowie durch die Durchsetzung klarer und angemessener Vertragsbedingungen. Der Verein legt die Qualitätskriterien fest und führt Qualitätskontrollen bei den Mitgliedern durch, an deren positiven Ende die Vergabe des Qualitätsseigels steht. Die Qualitätsstandards erstrecken sich auf den Unterricht, die Unterrichtsorganisation, die Qualifikation und Weiterbildung der Lehrkräfte und Mitarbeiter, die Struktur der Einrichtung, auf Werbung und Vertragsgestaltung sowie auf Ausstattung, Betreuung und Rahmenprogramm.

Ein anderer Versuch, sich durch Qualitätsstandards in Sprachkursen von anderen Bewerbern abzusetzen, ist die Initiative »EAQUALS«. Die Initiatoren sind hauptsächlich Englischkurs-Anbieter aus Italien, die analog zu der in England bestehenden Organisation »ARELS FELCO« eine Art Anerkennung suchen. Auch diese Initiative ist bis jetzt nicht weiter in Erscheinung getreten.

Ähnliche Versuche, durch gemeinsame Standards aus der Anonymität der Anbieter auszubrechen und sich von der Vielzahl anderer Träger positiv abzuheben, sind sog. »Gütegemeinschaften«. Dies sind freiwillige Zusammenschlüsse von Trägern, die sich zur Einhaltung bestimmter »Qualitätsstandards« bekennen. Gelegentlich verleihen sie »Gütesiegel« an (alle) Mitglieder, was wiederum wie eine besondere Qualifikation aussieht.

#### 1.6 Zusammenfassung

Die anfängliche Aufgeregtheit, mit der die Umsetzung der Normenreihe ISO 9000 ff. auf die Weiterbildung diskutiert wurde, ist einer größeren Gelassenheit gewichen. Die Verfechter von ISO 9000 geben inzwischen die Probleme bei der Umsetzung zu, und die Skeptiker oder Gegner können Qualitätssicherungsverfahren durchaus etwas Positives abgewinnen.

Das Fazit ist vielleicht wie folgt zu beschreiben:

- 1. Die Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. beinhaltet nicht wie zunächst irrtümlich angenommen inhaltliche Vorgaben zu Qualitätskriterien, sondern reine Verfahrensrichtlinien.
- Die Übertragung der Begrifflichkeit auf den Weiterbildungsbereich ist problematisch. Sie kann nur sehr schwer auf den Weiterbildungssektor übertragen werden. Dies gilt vor allem für die allgemeine und politische Jugend- und Erwachsenenbildung.
- 3. Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement sind kein Monopol von ISO 9000 ff. Konkurrierende Systeme scheinen sogar eher auf den Weiterbildungsbereich übertragbar zu sein, da sie die Mitarbeiter in den Prozeß einbeziehen (z.B. Mitarbeiterzufriedenheit bei EFQM). Freilich: Auch hier ist die Adaption für den Bereich der außerschulischen Jugend- und Erwachsenenbildung noch notwendig.
- 4. Mit zunehmender Auseinandersetzung mit den Verfahren der Qualitätssicherung gewinnt die Auffassung Oberhand, daß mit diesen Verfahren durchaus auch positive Ansätze zur eigenen »Selbstvergewisserung« verbunden sein können.
- 5. In jedem Falle sind die Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementverfahren ein geeigneter Ansatz, um die Organisation von größeren Weiterbildungseinrichtungen, insbesondere diejenigen mit mehreren Standorten, effizienter und »kundenorientierter« zu organisieren. Allerdings besteht die Gefahr, insbesondere bei der Anwendung der Normenreihe ISO 9000 ff., einer unangemessenen Bürokratie. Diese kann bei zu detaillierter Beschreibung, z. B. in Verfahrensanweisungen, sogar innovationsfeindlich wirken.
- 6. Die Diskussion um die Qualitätssicherungsverfahren hat deutlich gezeigt, daß insbesondere bei den Zuwendungsgebern das Bedürfnis besteht, Kriterien für Qualität in den von ihnen bezuschußten Bereichen zu finden. Jede Lösung, vor allem wenn sie aus dem Bereich der Betriebswirtschaft kommt, scheint zunächst geeignet, da sie nicht zuletzt auch einen angemessenen Einsatz der Mittel postulieren. Die Träger und Einrichtungen der Erwachsenenbildung sind gut beraten, wenn sie diese Diskussion aufgreifen und die für sie gültigen Kriterien der Qualität selbst entwickeln, bevor die Zuwendungsgeber solche entwickeln und für verbindlich erklären.

#### 2 Fragen zur Bewertung in der Qualitätssicherung

- 2.1 Gibt es einen Maßstab? Wer setzt ihn?
- 2.2 Was wird bewertet?
- 2.3 Von wem wird bewertet?
- 2.4 Wie wird bewertet?
- 2.5 Wozu wird bewertet?
- 2.6 Was bewirkt Bewertung?

Qualität hat mit Werten, Bewerten und Auswerten zu tun. Damit sind mehrere Fragen verbunden:

Gibt es einen Maßstab? Wer setzt ihn? Was wird bewertet? Von wem wird bewertet? Wie wird bewertet? Wozu wird bewertet? Was bewirkt Bewertung?

#### 2.1 Gibt es einen Maßstab? Wer setzt ihn?

Alle Beteiligten haben einen persönlichen Eindruck, wie weit ihre Arbeit und das Umfeld qualitätvoll sind. Dieser interne Maßstab kann sehr unterschiedlich sein, in der Summe ist er aber als Richtwert einsetzbar. Indikatoren dafür können sein: Zufriedenheit der Teilnehmer, der Mitarbeiter, der Träger, des Umfeldes. Im EFQM wird der interne Maßstab durch das Selbst-Assessment gesetzt, bei anderen Systemen ist es die Zielvereinbarung, mit der die Beteiligten sich verbessern.

Zusätzlich zur Setzung interner Maßstäbe können auch von außen meßbare Größen vorgegeben und überprüft werden. Solche meßbaren Größen können sein:

- Unterrichtsplan: Erreichung von externen, klar vorgegebenen Zielen.
- Kriterien, die aufgrund der aktuellen Forschungslage generell für Weiterbildungsveranstaltungen gelten (z. B. Schweizerische Vereinigung für Qualitätsbewertung in der Weiterbildung<sup>8</sup>).

<sup>8</sup> BfW Verein Schweizerische Bewertungsstelle für Weiterbildungsangebote, Kreuzstraße 34, CH-6010 Kriens.



Wolfgang Grilz

# Qualitätssicherung in Bildungsstätten

Fragen der Qualitätssicherung spielen in den letzten Jahren für Weiterbildungseinrichtungen eine zunehmend wichtige Rolle. Doch wie läßt sich eine der Art der Einrichtung angemessene Qualitätssicherung betreiben?

Der Band gibt hierzu Einblicke sowie Tips und Anregungen für die Praxis.

Der erste, einführende Teil vermittelt einen systematischen Überblick über die verschiedenen Ansätze zur Qualitätssicherung und stellt verschiedene Modelle vor. Es werden Qualitätskriterien benannt und im Hinblick auf ihren Nutzen für Weiterbildungsinstitutionen betrachtet.

Eine praktische Anwendung von Ansätzen zur Qualitätssicherung findet sich im zweiten Teil des Buches in Form einer konkreten Anleitung zur Erstellung eines Qualitätshandbuches. Sie orientiert sich an bekannten Modellen wie z.B. der ISO 9000 oder der EFQM, definiert aber dort, wo bestehende Modelle nicht ausreichen, zusätzliche Kriterien.

Die Umsetzung wird durch zahlreiche Checklisten, Musterbeispiele und Formblätter erleichtert, die auf der beiliegenden CD-Rom abrufbar sind, und sich somit auch individuell den Gegebenheiten der einzelnen Einrichtung anpassen lassen.

#### Systemvoraussetzungen:

Für Vollinstallation (Formulare plus Rechenblätter plus Onlinehilfe): IBM-kompatibler PC mit Windows 95/98 oder NT plus Word für Windows ab 7.0 und Excel ab 5.0 Für Teilinstallation (nur Formulare): Beliebiger PC plus Textverarbeitungsprogramm, das RTF (Rich Text Format) verarbeiten kann.

#### Autor

Mag. Wolfgang Grilz ist pädagogischer Leiter des Bildungshauses Retzhof in Leibnitz/Österreich und Koordinator des von der EU geförderten Projekts "Qualitätssicherung in Bildungshäusern"



