

GRUNDLAGEN
DER
WEITER
BILDUNG

Wuppertaler Kreis e.V.
CERTQUA

Qualitätsmanagement und Zertifizierung in Bildungsorganisationen

auf der Basis des internationalen Standards
DIN EN ISO 9001:2000

ISO 9001:2000

2. überarbeitete Auflage



Wuppertaler Kreis e.V., CERTQUA

Qualitätsmanagement und Zertifizierung in Bildungsorganisationen

auf der Basis des internationalen Standards
DIN EN ISO 9001:2000

von Katrin Klüber
Carsten R. Löwe

überarbeitet von
Andreas Orru



Dieser Titel ist auch als Printausgabe erhältlich
ISBN 978-3-937210-77-3

Sie finden uns im Internet unter
www.ziel-verlag.de

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

Die Reihe Grundlagen der Weiterbildung bietet Raum für

- Theorien, die das berufliche Handeln anregen und vertiefen,
- praktische Grundlagen und Tools,
- Ausarbeitungen, die konkurrierende Theorien, Praxen, Modelle und Ansätze gedanklich und empirisch weiterführen.

Wichtiger Hinweis des Verlags: Der Verlag hat sich bemüht, die Copyright-Inhaber aller verwendeten Zitate, Texte, Bilder, Abbildungen und Illustrationen zu ermitteln. Leider gelang dies nicht in allen Fällen. Sollten wir jemanden übergangen haben, so bitten wir die Copyright-Inhaber, sich mit uns in Verbindung zu setzen.

Inhalt und Form des vorliegenden Bandes liegen in der Verantwortung der Autoren.

Bibliografische Information Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96557-009-2 (eBook)

Verlag ZIEL – Zentrum für interdisziplinäres erfahrungsorientiertes Lernen GmbH
Neuburger Straße 77, 86167 Augsburg, www.ziel-verlag.de
2. überarbeitete Auflage 2006

Grafik und Layoutgestaltung Petra Hammerschmidt, **alex media GbR**
Zeuggasse 7, 86150 Augsburg

Druck und buchbinderische Verarbeitung Kessler Verlagsdruckerei
Michael-Schäffer-Straße 1
86399 Bobingen

© Alle Rechte vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf in irgendeiner Form (Druck, Fotokopie oder einem anderen Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung von ZIEL reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	7
1. Einleitung	11
1.1 Qualitätsmanagement in der Weiterbildung	13
1.2 Die Problematik des Qualitätsbegriffs im Bildungssektor – Was ist Qualität?	15
1.3 Differenzierungen im Weiterbildungsmarkt	17
1.4 Qualität als Wettbewerbsfaktor und Verkaufsargument	18
1.5 Die Qualitätsdiskussion der letzten Jahre	19
1.6 Zertifizierung nach ISO 9001 – ein Qualitätsmerkmal für Weiterbildungseinrichtungen	22
1.7 Ziel dieses Leitfadens	23
2. Erfolgsfaktoren für Bildungsorganisationen	25
2.1 Qualität in der Weiterbildung – der Kunde im Mittelpunkt	27
2.2 Erfolgsfaktoren des Qualitätsmanagementsystems	27
2.3 Die Kostendifferenzierung der QM-Einführung	29
2.4 Nicht ausschließlich monetär bewertbarer Nutzen	31

3. Qualitätsmanagement und die internationale Normenfamilie ISO 9000 ff	33
3.1 Geschichte der Normenreihe ISO 9000 ff.	35
3.2 Inhalt der Normenfamilie ISO 9000 ff.	36
3.3 Zentrale Grundbegriffe des Qualitätsmanagements nach ISO 9000	39
3.3.1 Qualität	39
3.3.2 Qualitätsmanagement	40
3.3.3 Qualitätsmanagementsystem	40
3.3.4 Qualitätspolitik	41
3.3.5 Qualitätsplanung	42
3.3.6 Qualitätslenkung	42
3.3.7 Qualitätssicherung	43
3.3.8 Qualitätsverbesserung	44
4. Qualitätsmanagement nach ISO 9001 in der Weiterbildung	45
4.1 Grundsätze des Qualitätsmanagements	47
4.2 Struktur des Qualitätsmanagementsystems	48
4.3 Interpretation der einzelnen Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme für die Weiterbildung	49
4.4 Qualitätsmanagementsystem	51
4.4.1 Allgemeine Anforderungen	51
4.4.2 Dokumentationsanforderungen	51
4.5 Verantwortung der Leitung	53
4.5.1 Verpflichtung der Leitung	53
4.5.2 Kundenorientierung	53
4.5.3 Qualitätspolitik	54
4.5.4 Planung	54
4.5.5 Verantwortung, Befugnis und Kommunikation	55
4.5.6 Managementbewertung	56
4.6 Management von Ressourcen	56
4.6.1 Bereitstellung von Ressourcen	57
4.6.2 Personelle Ressourcen	57
4.6.3 Infrastruktur	58
4.6.4 Arbeitsumgebung	58

4.7	Produktrealisierung (Dienstleistungsrealisierung)	58
4.7.1	Planung der Produktrealisierung	58
4.7.2	Kundenbezogene Prozesse	59
4.7.3	Entwicklung	60
4.7.4	Beschaffung	62
4.7.5	Produktion und Dienstleistungserbringung	64
4.7.6	Lenkung von Überwachungs- und Messmitteln	66
4.8	Messung, Analyse und Verbesserung	67
4.8.1	Allgemeines	67
4.8.2	Überwachung und Messung	67
4.8.3	Lenkung fehlerhafter Produkte	70
4.8.4	Datenanalyse	70
4.8.5	Verbesserung	71
 5. Projekt – Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach ISO 9001		 73
5.1	Prozessmanagement als Basis erfolgreicher Qualitätsarbeit	75
5.2	Projekt „Qualitätsmanagement“ planen und einsetzen	79
5.3	Schritte zum Qualitätsmanagement nach ISO 9001	79
5.4	Projektleiter und Qualitätsmanagementbeauftragten benennen	80
5.5	Braucht man die Unterstützung externer Berater?	81
5.6	Projekt definieren	81
5.7	Mitarbeiter informieren	81
5.8	Qualitätspolitik und Qualitätsziele entwerfen	82
5.8.1	Qualitätspolitik	82
5.8.2	Qualitätskriterien und Qualitätsziele	82
5.9	Wie funktioniert Ihr Qualitätsmanagement heute?	82
5.10	Qualitätsmanagementelemente festlegen	84
5.11	Qualitätsmanagementhandbuch und Verfahrensanweisungen zusammenstellen	85
5.12	Qualitätsmanagementhandbuch als „Nachweishandbuch“ erstellen	86
5.12.1	Verfahrensanweisungen schreiben	86
5.12.2	Verteilersystem und Änderungsdienst	86
5.13	Durchführung interner Audits	88

6. Zertifizierung	91
6.1 Zertifizierung als anerkannter Nachweis der Qualitätsfähigkeit	93
6.2 Auswahl einer Zertifizierungsgesellschaft	93
6.3 Das Zertifizierungsverfahren	94
6.3.1 Auditvorbereitung (1. Stufe)	95
6.3.2 Prüfung des Qualitätsmanagementhandbuchs (2. Stufe)	96
6.3.3 Audit im Unternehmen (3. Stufe)	96
6.3.4 Zertifizierung und Überwachung	98
6.4 Werbung mit dem Zertifikat	99
Anhang	101
CERTQUA	103
Wuppertaler Kreis e.V.	105
Literaturhinweis	107

Vorwort zur ersten Auflage

Globalisierung, Strukturwandel und die rasante Entwicklung der Technik führen zu ständig neuen Qualifikationsanforderungen. Lebenslanges Lernen ist daher heute notwendiger denn je. 48 Prozent der Deutschen zwischen 19 und 64 Jahren nehmen jährlich an Weiterbildungsveranstaltungen teil; die meisten, um sich für berufliche Aufgaben zu qualifizieren.

34 Milliarden Mark bzw. 17,4 Milliarden Euro wenden nach Angaben des Instituts der deutschen Wirtschaft die Unternehmen allein für die berufliche Weiterbildung ihrer Mitarbeiter auf. Bei härter werdendem internationalem Wettbewerb und steigendem Kostendruck muss sichergestellt werden, dass sich diese Investition in die berufliche Qualifikation auch lohnt. Bildungsanbieter müssen daher dieselben Anforderungen an Qualität und Effizienz erfüllen wie andere Unternehmen auch.

Als ganzheitliches Instrument der Qualitätssicherung hat sich weltweit der internationale Qualitätsmanagementstandard ISO 9001 durchgesetzt. Über 400.000 Unternehmen arbeiteten Ende 2000 mit einem danach zertifizierten Qualitätsmanagementsystem, 65.000 mehr als nur ein Jahr zuvor. Damit ist ISO 9001 der international am meisten angewandte Standard überhaupt. Für Bildungsanbieter, die sich als Dienstleister für Unternehmen und andere Auftraggeber verstehen, ist schon deshalb die Auseinandersetzung mit dem Konzept des Qualitätsmanagements nach ISO 9001 geboten.

ISO 9001 bietet nicht nur die Chance, die Qualität der Bildungsangebote nachhaltig zu steigern und das systematische Qualitätsmanagement in der Bildungsarbeit durch ein international anerkanntes Zertifikat auch nach außen zu belegen, es eröffnet sich für Bildungsorganisationen auch die Chance, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen zu verbessern und langfristige Effizienzgewinne zu erzielen.

In Deutschland hat daher die Zahl der Bildungsorganisationen, die ein Qualitätsmanagement nach ISO 9001 aufgebaut haben, seit Mitte der 90er Jahre ständig zugenommen. Bildungseinrichtungen mit über 500 Standorten und einem Umsatz von rund einer Milliarde Euro sind bislang von der Zertifizierungseinrichtung der deutschen Wirtschaft für die berufliche Bildung, CERTQUA, erfolgreich zertifiziert worden, darunter auch der Lehrstuhl für Erwachsenenpädagogik der Universität Leipzig, der sich als erste Einrichtung seiner Art erfolgreich der Zertifizierung seines Qualitätsmanagementsystems gestellt hat.

Im Dezember 2000 wurde der internationale Qualitätsmanagementstandard ISO 9001, der 1987 erstmals veröffentlicht wurde, einer umfassenden Revision unterzogen. Er ist jetzt prozessorientiert aufgebaut und entspricht so der inhaltlichen Logik der Arbeitsabläufe bei der Erstellung von Bildungsleistungen. Die Sprache wurde verständlicher gestaltet, so dass die Anwendung auf Bildungsorganisationen einfacher geworden ist. Durch eine bessere Abstimmung wurde die Anzahl der Einzelnormen drastisch reduziert und die Orientierung wesentlich erleichtert. Der obligatorische Dokumentationsaufwand wurde, wo möglich, reduziert.

Inhaltlich legt der neue ISO-Standard mehr Nachdruck auf die Verpflichtung der obersten Leitung zur Qualität und die Einführung messbarer Qualitätsziele in allen relevanten Funktionen und Ebenen der Organisation. Er fordert erstmals die systematische Ermittlung der Kundenzufriedenheit und kontinuierliche Verbesserungen. Damit wird eine Brücke geschlagen zu dem Konzept des Total Quality Managements, wie es dem Europäischen Qualitätspreis zu Grunde liegt.

Mehr Aufmerksamkeit widmet das Qualitätsmanagement nach ISO 9001 auch dem Management der Ressourcen und der Überwachung der Wirksamkeit von Schulungsmaßnahmen für Mitarbeiter. Der neue Leitfaden zur Leistungsverbesserung berücksichtigt darüber hinaus – neben den Anforderungen von Kunden – auch die von Mitarbeitern, Anteilseignern, Lieferanten sowie der Gesellschaft.

Die umfassende Revision des Qualitätsmanagementstandards hat eine Neubearbeitung dieses Leitfadens notwendig gemacht, der 1996 als Bericht 47 des Wuppertaler Kreises e.V. unter dem Titel „Qualitätsmanagement in der Weiterbildung nach DIN EN ISO 9000 ff.“ erschienen war.

Die Inhalte wurden auf den neuesten Stand gebracht und die neuen Anforderungen eingearbeitet. Vollständig überarbeitet wurde der Abschnitt zu den Interpretationen der einzelnen Elemente des Qualitätsmanagements nach ISO 9001 für die Weiterbildung. Damit liegt jetzt erstmals eine umfassende Arbeitshilfe mit Schaubildern und Musterformularen zur Umsetzung des neuen ISO-Standards in Bildungseinrichtungen vor.

Der ursprüngliche Leitfaden basierte auf einer Projektarbeit des Wuppertaler Kreises e.V., die von der Stiftung Industrieforschung gefördert worden war. Die Neubearbeitung wurde durch die gemeinsame Zertifizierungsorganisation (CERTQUA) der Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft und des Wuppertaler Kreises vorgenommen.

Köln/Bonn, im Januar 2002

Vorwort zur zweiten überarbeiteten Auflage

Auf der Bildungsbranche lastet ein immenser Innovations- und Kostendruck. Gerade in den letzten drei Jahren haben Bildungsorganisationen, die ganz oder teilweise für öffentliche Kostenträger arbeiten, einen erheblichen Transformationsprozess durchlaufen. Budgetkürzungen und reorganisierte Einkaufsprozesse der Auftraggeber, neue Förderstrukturen (Bildungsgutschein, Bildungsscheck z. B. in NRW, AZWV), neue Akteure (ARGEN, Optionskommunen etc.) u.v.m. erzwangen erhebliche Veränderungen in der Branche.

Zentraler Erfolgsfaktor führender Bildungsorganisationen wird in Zukunft die Fähigkeit sein, sich dauerhaft durch qualitativ hochwertige Bildungsdienstleistungen vom Wettbewerb zu differenzieren. Angebot und Qualität dieser Leistungen müssen sich konsequent an dynamisch ändernden Anforderungen der (institutionellen) Auftraggeber und Kunden orientieren.

Dies erfordert, dass Kundenanforderungen regelmäßig erhoben werden, daran Serviceleistungen und Serviceprozesse der Bildungsorganisation unter Berücksichtigung wirtschaftlicher Ziele ausgerichtet werden und letztendlich kontinuierlich die Kunden- und Teilnehmerzufriedenheit ermittelt wird, um zu einer sicheren Basis zur Entwicklung der Bildungsorganisation zu gelangen.

All dies erfordert eine Systematik und einen Rahmen, an dem die erforderlichen Maßnahmen ausgerichtet und bewertet werden können. Auch in der Bildungsbranche haben sich daher Modelle nach dem prozessorientierten internationalen Qualitätsstandard DIN EN ISO 9001:2000 etabliert.

Dieses Buch möchte auch mit dieser neuen Auflage einen Beitrag zur Orientierung und Einführung eines Qualitätsmanagementsystem nach dieser Norm leisten. Alle Kapitel dieses Buches wurden gegenüber der vorhergehenden Ausgabe überarbeitet und dem Stand der Zeit angepasst. Zahlreiche neue Abbildungen sollen den Umgang mit der Qualitätsnorm erleichtern und unterstützen.

Bonn im August 2006



1. Einleitung

1.1 Qualitätsmanagement in der Weiterbildung	13
1.2 Die Problematik des Qualitätsbegriffs im Bildungssektor – Was ist Qualität?	15
1.3 Differenzierungen im Weiterbildungsmarkt	17
1.4 Qualität als Wettbewerbsfaktor und Verkaufsargument	18
1.5 Die Qualitätsdiskussion der letzten Jahre	19
1.6 Zertifizierung nach ISO 9001 – ein Qualitätsmerkmal für Weiter- bildungseinrichtungen	22
1.7 Ziel dieses Leitfadens	23

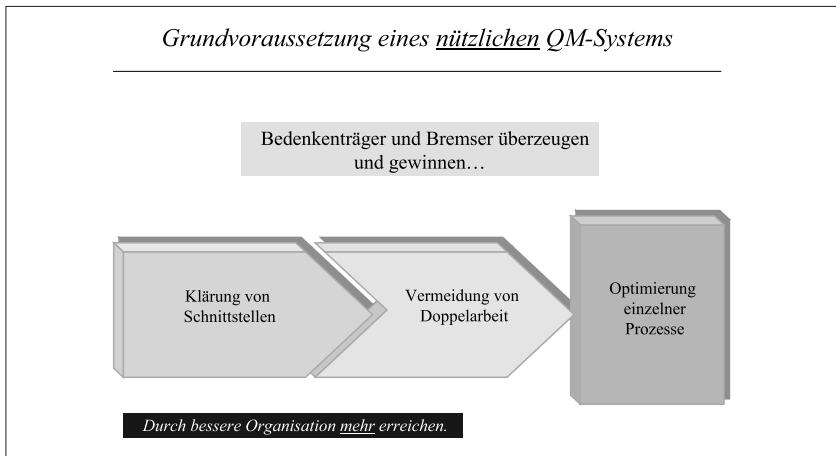


1. Einleitung

1.1 Qualitätsmanagement in der Weiterbildung

Strategisches Management im Bildungssektor zeichnet sich heute im zunehmenden Preis- und Qualitätswettbewerb durch einen konstanten Blick auf die systematische Entwicklung der externen Kundenanforderungen und eines adäquaten internen Ressourceneinsatzes aus.

Das Denken in den Kategorien eines professionellen und umfassenden Qualitätsmanagements kann hierfür wertvolle Impulse liefern. Ein System auf der Basis des internationalen Standards DIN EN ISO 9001:2000 beispielsweise verbindet methodisch intern orientierte Konzepte (Mitarbeiter, Ressourcen, Kosten etc.) mit den extern orientierten Ansätzen (Markt, Wettbewerb, Kunde etc.).



Führungskräfte des Bildungsmanagements sind daher aufgerufen, hier rechtzeitig strategisch vorzuarbeiten, die Qualitätsfähigkeit ihrer Einrichtungen auf den Prüfstand zu stellen und die Herausforderungen anzunehmen. Überlegenes Management im Bildungssektor zeichnet sich dadurch aus, dass Sie die Stärken, aber auch die Schwachstellen ihrer Organisation genau kennen und die richtigen Maßnahmen zu rechten Zeit einleiten.

Die gemeinsame Klammer aller Bemühungen muss schließlich in einem professionellen Qualitätsmanagementsystem bestehen, welches alle Ressourcen, Prozesse und Aktivitäten bündelt und über klare Qualitätsziele verbindlich steuert.

Vor diesem Hintergrund lassen sich einige Thesen formulieren, die die Bedeutung professioneller Qualitätsmanagementsysteme und die Notwendigkeit zu deren Einführung unterstreichen.

Vier Thesen zur Qualitätsfrage im Bildungsbereich

These 1 – Bildung als Dienstleistung

- Wer für die Wirtschaft ausbildet, muss auch die Qualitätsstandards der Wirtschaft erfüllen.
- Die Beurteilung der grundsätzlichen Qualitätsfähigkeit eines Bildungsanbieters unterscheidet sich *nicht* von der anderer Dienstleistungs- und Wirtschaftsbereiche. An Bildungsanbieter müssen daher die gleichen Anforderungen gestellt werden können wie an die Wirtschaft, für die qualifiziert wird.

These 2 – Qualität im Vorfeld belegen können

- Als Entscheidungskriterium wird es für Kunden und Auftraggeber immer wichtiger, bereits *vor* Auswahl der Bildungsmaßnahme deren Eignung bestimmen zu können. (Hier geht es um die grundsätzliche *Qualitätsfähigkeit* der Bildungsorganisation!)

These 3 – Bildung und Ökonomie

- Die Leiter der Bildungseinrichtungen können ihrer ökonomischen Verantwortung nur auf der Grundlage optimierter Prozesse und definierter Qualitätsstandards gerecht werden.

These 4 – Kostenstruktur optimieren

- Das systematische Durchdringen der Leistungsprozesse und das Schaffen von Transparenz über die Optimierung der Prozesse sind zentrale Ansatzpunkte des Qualitätsmanagements.
- Effizientes Prozess- und Qualitätsmanagement sind die Basis für die Optimierung der Kostenstrukturen.

1.2 Die Problematik des Qualitätsbegriffs im Bildungssektor – Was ist Qualität?

Überblickt man den Stand der Diskussion um die Frage, was Qualität im Bildungsbereich ausmacht, so fällt sehr schnell die Unschärfe des Begriffs auf und damit die Schwierigkeit, eine griffige Definition des Qualitätsbegriffs zu formulieren.

Erschwerend kommt hinzu, dass die Bildungslandschaft mit einer Vielzahl von Qualitätsbegriffen konfrontiert wird, z. B. Qualität, Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement, Qualitätsentwicklung, Qualitätsevaluation, Qualitätskontrolle etc.



Um die Frage „Was ist Qualität?“ zu beantworten, soll man sich von Alltagsdefinitionen lösen und nach einer professionellen Definition suchen, wie sie sich beispielsweise in der ISO 8402 findet.

Qualität ist danach die Gesamtheit von Merkmalen einer Einheit (z. B. einer *Seminar*dienstleistung) bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.

Für die Bildungseinrichtung kommt es also darauf an, in der Kommunikation mit dem Kunden die zu kontrahierenden Erfordernisse ebenso präzise zu ermitteln wie die von ihm nicht ausgesprochenen, aber dennoch erwarteten Qualitätsmerkmale zu erfüllen. Sodann ist in der eigenen Organisation zu prüfen, ob alle Leistungsmerkmale unter den anzunehmenden Bedingungen wie Preis, Kosten, Zeit etc. adäquat zu erbringen sind.

Eine umfassende Dienstleistungsqualität im Bereich der Weiterbildung setzt sich aus mehreren Qualitätsfeldern zusammen. Differenziert wird beispielsweise nach Ergebnis-, Ausführungs- und Prozessqualität. Innerhalb dieser Einheiten sind die jeweiligen Qualitätsstandards festzulegen. Ausgangspunkte sind der ermittelte

Kundennutzen sowie die unternehmensinternen Qualitätsforderungen, die jetzt den vorher definierten Qualitätseinheiten in Form von Leistungsmerkmalen zugeordnet werden. Durch einen regelmäßigen Soll/Ist-Vergleich werden Anstöße zu kontinuierlichen Verbesserungen der vorher definierten Qualitätsstandards möglich.

In der Praxis ist, in Anlehnung an das Instrument des „Quality Function Deployment“ (QFD), eine Differenzierung nach einem 3-stufigen Modell hilfreich:

Stufe 1: Grundqualität

Diese Leistungsstufe nimmt der Kunde als selbstverständlich an. Sie wird vom Kunden nicht ausgesprochen. Beispiel: reibungsloser Lehrgangsverlauf.

Stufe 2: Leistungsqualität

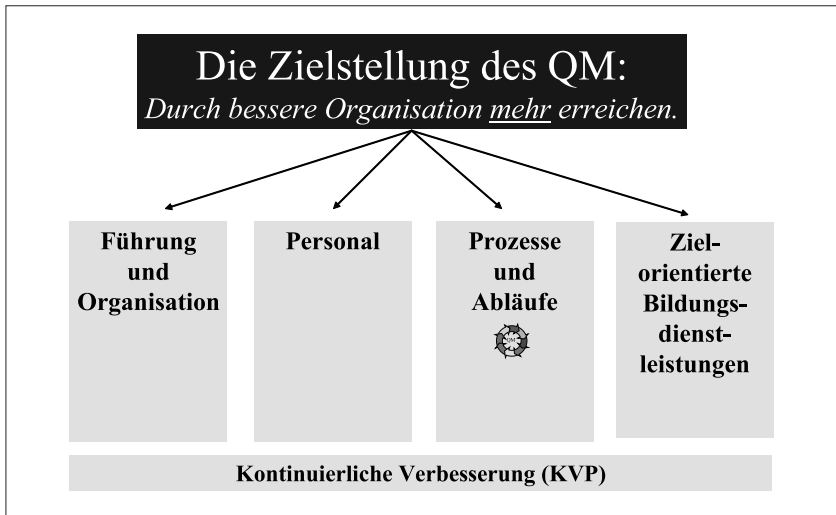
Diese Leistungsstufe wird vom Kunden ausdrücklich gewünscht. Beispiel: hoher Lerntransfer für die Teilnehmer (Praxisbezug).

Stufe 3: Begeisterungsqualität

Hier erfährt der Kunde unerwartete Extras, mit denen er nicht rechnete. Beispiel: Besondere, unmittelbar praxisverwertbare Teilnehmerunterlagen.

Wo liegt der Nutzen professioneller Qualitätsmanagementsysteme für Bildungsorganisationen?

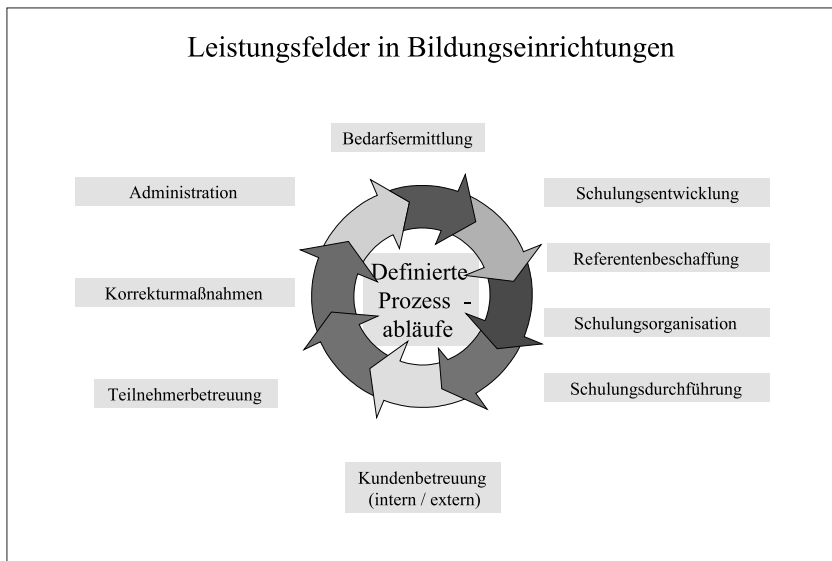
Der Vorteil für die Bildungsorganisation liegt ganz sicher in der Systematisierung vorhandener Vorgehensweisen.



In der Praxis stellen sich immer wieder folgende Argumente als zutreffend heraus:

- Die Transparenz der Abläufe in der Organisation wird deutlich erhöht.
- Der Grad der Steuerbarkeit (durch klare Prozessorientierung) wird vergrößert.
- Die Durchführungsqualität der Schulungsmaßnahmen wird sicherer.

Die Qualitätsbemühungen müssen sich natürlich auf alle kundenrelevanten Leistungsfelder beziehen, die jede Bildungsorganisation für sich definiert.



1.3 Differenzierungen im Weiterbildungsmarkt

Die Bildungseinrichtungen stehen unter zunehmendem Wettbewerbsdruck. Der Weiterbildungsmarkt lässt sich in drei Segmente einteilen.

Erstes Segment ist die betriebliche Weiterbildung. Diese wird i. d. R. von den nach Weiterbildungsdienstleistungen nachfragenden Unternehmen finanziert. Die Durchführung erfolgt entweder mit eigenen Kräften in den Unternehmen selbst oder durch die Leistungserbringung externer Bildungsunternehmen, Trainer etc.

Zweites Segment sind die Privatzahler. In einer alternden Gesellschaft, kommt diesem Segment eine zunehmende Bedeutung zu. Die Erwerbstätigen müssen verstärkt in ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit investieren.

Drittes Segment des Bildungsmarktes ist die öffentlich geförderte Weiterbildung. Diese hat in den letzten Jahren eine erhebliche Marktberreinigung durchlaufen. Die Ausgaben für die aktive Arbeitsförderung wurden beispielsweise im Betrachtungszeitraum vom ersten Quartal 2005 zum ersten Quartal 2006 um über eine Milliarde Euro auf nunmehr 1.003 Mio. € reduziert.

Für die Bildungsunternehmen dieses Segments ist die zentrale Herausforderung, sich den veränderten Marktgegebenheiten zu stellen unter den Aspekten von Strategie und Neuaufstellung, Kosten und Qualität, Geschäftsprozessmanagement und Flexibilität.

1.4 Qualität als Wettbewerbsfaktor und Verkaufsargument

Die Herausforderungen für Bildungseinrichtungen sind benannt. Unter dem Gesichtspunkt der Qualität und dem Stellenwert der Qualitätsfrage im Unternehmen hat sich das Management einigen Leitfragen zu stellen:

- Welche Qualitätsstrategie formuliert das Unternehmen zur Marktbehauptung?
- Wie kann es sich unter Qualitätsaspekten vom Wettbewerb abgrenzen?
- Welches Qualitätslevel ist mit den Faktoren Kosten und Marktpositionierung bestmöglich vereinbar?
- Was ist das „richtige“ Qualitätsmodell?

Die zentrale Herausforderung ist das Belegen der grundsätzlichen Qualitätsfähigkeit vor der Auftragsvergabe. Die bloße Behauptung, dass man Qualität „liefern“ könne, reicht nicht mehr aus.

DIN EN ISO 9001:2000

- DIN EN ISO 9001 - ein (zusätzliches) Kriterium der **Auftragsvergabe**.
- DIN EN ISO 9001 - ein Steuerungsinstrument für die Abläufe in der eigenen Bildungsorganisation.
- DIN EN ISO 9001 - ein Nachweis, die eigene Qualitätsfähigkeit nach außen zu belegen.

Im Nachweis der Qualitätsfähigkeit liegt schließlich der Sinn einer externen Beurteilung des angewandten Qualitätsmanagementsystems durch eine neutrale Stelle (Zertifizierungsorganisation). Diese prüft und bewertet das Qualitätsmanagementsystem auf Vollständigkeit, Plausibilität und Normkonformität, stellt ein entsprechendes Zertifikat aus und gibt dem Auftraggeber (Kunden, Teilnehmer) ein zusätzliches Kriterium für die Auftragsvergabe an die Hand.

1.5 Die Qualitätsdiskussion der letzten Jahre

Besonders im Zuge der Diskussion um den Hartz-Bericht 2003 und die dann folgenden Gesetzesinitiativen, beginnend mit „Hartz I“, wurde im Bildungsbereich eine Neuausrichtung der Qualitätsfrage ausgelöst.

Im Modul 8 des Hartz-Berichtes wurde Stellung zum Nachweis der Qualitätsfähigkeit von Bildungsorganisationen bezogen, die im Bereich der BA-finanzierten Weiterbildung tätig waren. Im Ergebnis wurde die Qualität als nicht ausreichend bewertet und eine obligatorische externe Zertifizierung des Qualitätsmanagements auf der Basis hoher internationaler Standards (DIN EN ISO 9001) empfohlen.

Im weiteren Verfahren fanden diese Empfehlungen Eingang in das Gesetzgebungsverfahren (Hartz I) und führten zu den nun geltenden Formulierungen, beispielsweise in den §§ 84, 85 SGB III.

Verabschiedet wurde die Verlagerung der Qualitätsprüfungen weg von der Bundesagentur für Arbeit hin zu „Fachkundigen Stellen“, die nun für die externe Träger- und Maßnahmenezulassung zuständig sind. Gemäß § 86 SGB III wurde das damalige Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (BMWA) mit der Erarbeitung einer konkretisierenden Rechtsverordnung beauftragt. Die „Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV)“ regelt u. a. auch die Verpflichtung der Bildungsorganisationen zum Aufbau eines angewandten Qualitätssicherungssystems, welches von den Fachkundigen Stellen detailliert zu prüfen ist. Entgegen den Hartz-Empfehlungen ist jedoch kein bestimmtes Qualitätsmodell mehr vorgeschrieben.

Dieses und die Bereitschaft öffentlicher Stellen, ohne jede Koordinierung und Bedarfsprüfung immer wieder Gelder zur Entwicklung weiterer neuer Qualitätsmodelle bereitzustellen, führte zu einer Inflation von Modellen, deren Anzahl und jeweilige Leistungsfähigkeit nur noch von wenigen Fachleuten zu überblicken ist. Diese Aufgabe ist weder den institutionellen Auftraggebern (z. B. BA, ARGEN, Optionskommunen etc.), den Teilnehmern (um die es ja eigentlich gehen sollte), den Unternehmen (die ein Weiterbildungsunternehmen für ihre Mitarbeiterschulung suchen) noch den Führungskräften der Bildungsunternehmen selbst (die sich für oder gegen ein bestimmtes Qualitätsmodell entscheiden müssen) zumutbar.

Hier eine Auswahl einiger Qualitätsmodelle, die sich derzeit auf dem Markt befinden:

I. Internationale Modelle

- DIN EN ISO 9001
- EFQM

II. Nationale Modelle

- LQW I
- LQW II
- PAS 1037
- QES
- QES plus

Nur die internationalen und wirtschaftsnahen Modelle ISO 9001 und EFQM sind auf der Basis breiter internationaler Abstimmungen entstanden und werden immer weiter fortentwickelt. Sie sind unabhängig von öffentlichen Zuwendungen und stellen seit vielen Jahren ein funktionierendes und anerkanntes System der Qualitätsbewertung dar.

Qualitätsmanagement und Zertifizierung in Bildungsorganisationen auf Basis des internationalen Standards DIN EN ISO 9001:2000

Wer Leistungen im Bereich Weiterbildung anbietet, steht längst in hartem Wettbewerb. Dies gilt für kommerzielle Bildungseinrichtungen ebenso wie für Fachabteilungen von Unternehmen. Die Zertifizierung nach der sogenannten ISO-Normenreihe 9000 ff. als Gütesiegel für Qualitätssicherung in der Bildungsarbeit hat sich deshalb in den letzten Jahren stark verbreitet.

Der Leitfaden „Qualitätsmanagement und Zertifizierung“ beschreibt und interpretiert die Norm, gibt wertvolle Tipps für den Aufbau des Qualitätsmanagementsystems und Hilfen für die Zertifizierung.

Aus dem Inhalt:

Qualität in der Weiterbildung – Erfolgsfaktoren für Bildungsorganisationen – Inhalte und Grundbegriffe der Normenfamilie ISO 9000 ff. – Qualitätsmanagement nach ISO 9001 in der Weiterbildung – Einführung eines Qualitätsmanagementsystems: Projektbeschreibung – Zertifizierung