



Qualitätsmanagement auf einen Blick

Dem „Qualitätsmanagement“ wird im Bildungsbereich große Aufmerksamkeit geschenkt. Es bürgt für mehr Effizienz, Wirtschaftlichkeit und Erfolg – so der Anspruch. Aber kann dieser Anspruch auch eingelöst werden und wenn ja, wie?

„Qualitätsmanagement auf einen Blick“ führt in die Diskussion ein, stellt Bewertungsmethoden vor, gibt Hinweise zur praktischen Qualitätsentwicklung und verweist auf einschlägige Informationsquellen.

Perspektiven

Qualität bezeichnet zunächst wertneutral die Beschaffenheit eines Objekts. In der Qualitätsmanagementlehre kommt eine Ergänzung hinzu: Qualität bezeichnet hier die Beschaffenheit von Produkten oder Dienstleistungen in Hinblick auf die an sie gestellten Anforderungen.

Das Problem bei der Dienstleistung „Bildung“: Lernende sind Mitproduzenten(innen) ihres individuellen Lernerfolgs. Bildungseinrichtungen beeinflussen nur die Lernbedingungen in der Vermittlung von Medienkompetenz nicht deren individuelle Aneignung oder externe Anerkennung. Außerdem verfügen sowohl die Einrichtungen der Medienkompetenzvermittlung, als auch deren Zielgruppen über unterschiedliche Zielsetzungen und damit über unterschiedliche Anforderungen. Das gilt auch für öffentliche Einrichtungen in ihrer Funktion als Auftraggeber von Medienkompetenzschulungen.

Qualität: Für jeden etwas anderes

Die eine will einen Berufsabschluss nachholen, der andere will sich als Vater über Möglichkeiten der kindlichen Medienkompetenzförderung informieren. Beide besuchen hierfür Kurse bei einem Weiterbildungsträger. Die Einrichtung will ihrerseits Lernerfolge, Kundenzufriedenheit und Angebotsqualität steigern. Allen gemeinsam liegt viel an der Qualität von Dienstleistungen – die Perspektiven aber unterscheiden sich. Je nach Blickwinkel sind unterschiedliche Kriterien zur Beurteilung von Qualität wichtig.

Hier soll es vor allem um die Perspektive der Anbieter (Qualität der Organisation) einerseits und der Abnehmer(innen) von Medienkompetenzschulungen andererseits (Qualität des Angebots) gehen.

Was ist Qualitätsmanagement?

Wie planen Sie ein Angebot hinsichtlich personeller und räumlicher Ausstattung, didaktischem Konzept, Integration in Lehrpläne? Wonach wählen Sie Lehrmittel aus? Messen Sie den Lernerfolg oder die Zufriedenheit der Teilnehmer(innen) und wie? Wenn Sie sich derartige Fragen stellen, dann beschäftigen Sie sich schon mit Qualitätsmanagement. Setzen Sie die daraus gewonnenen Erkenntnisse um, dann praktizieren Sie bereits Qualitätsmanagement oder sind auf dem Weg dahin!

Qualitätsmanagement (QM) ist jener Teil des übergeordneten Managements, der alle Maßnahmen zur Qualitätssicherung (QS) und -entwicklung (QE) einer Organisation umfasst und auf deren Verbesserung abzielt (QM = QS + QE).

Kennzeichnend für QM ist ein klar strukturiertes systematisches Vorgehen. Ziele und Leitbilder werden definiert und schriftlich festgehalten, Verbesserungsverfahren entwickelt, verbindliche Verhaltensregeln vereinbart und deren Erreichung bzw. Einhaltung überprüft. Das betrifft sowohl die Organisation als Ganzes (Struktur, Räume, Personal etc.) als auch einzelne Angebote.

Wie gelingt Qualitätsmanagement?

Beste Voraussetzung für das Gelingen von QM ist die gemeinsame Überzeugung und der gemeinsame Wille zur Qualitätsverbesserung – und zwar sowohl auf Seiten des Managements als auch auf Seiten der Mitarbeiter(innen).

Was erreicht Qualitätsmanagement?

- Strukturen werden durchschaubarer und so erst verbesserungsfähig.
- Die individuelle Verantwortlichkeit steigt, wovon die Einsatzbereitschaft profitieren kann.
- Stärkung der Kundenperspektive z. B. durch eine Befragung der Teilnehmer(innen).

- Vereinfachte Rechtfertigung der eigenen Arbeit nach außen: Öffentliche Auftraggeber binden zunehmend die Vergabe finanzieller Mittel an eine Zertifizierung, Testierung oder Evaluierung.
- Die Zusammenarbeit mit Unternehmen wird erleichtert (insbesondere bei der Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff.).
- Profilierung auf dem Weiterbildungsmarkt: Qualität als Markenzeichen.
- Erhöhte Kundenbindung als Qualitätsindikator.

Qualitätssicherung

Nicht jede Einrichtung hat die Ressourcen oder sieht die Notwendigkeit zur Einführung eines umfassenden QM-Systems. Dann empfiehlt sich die Beschränkung auf Teilbereiche: Evaluation als QS-Maßnahme. Evaluation (wörtlich: Bewerten oder Beurteilen) bezeichnet die systematische Reflexion von Prozessen und Produkten durch Datenerhebung und -auswertung.

Oftmals unterschätzt: Zunächst muss entschieden werden, was überhaupt untersucht werden soll und mit welchem Ziel. Und wie sollen die Ergebnisse verarbeitet werden? Immer wieder verschwinden z. B. Mitarbeiterbefragungen oder Projektbewertungen in der Schublade, weil sie nicht so (positiv) ausfallen, wie gedacht bzw. erhofft. Hier die wichtigsten Verfahren:

- **Selbstevaluation**
Die Betroffenen evaluieren sich selbst (interner Ansatz), sind also Teilnehmer und Beobachter in einem. Einerseits spart das Kosten, andererseits verlangt der interne Ansatz ein hohes Maß an Rollendistanz. Eine Selbstevaluation muss daher systematisch und kriteriengeleitet geschehen, wenn sich mehr dahinter verbergen soll als ein bloßer „Erfahrungsaustausch unter Kollegen“. Wie das gelingen kann, erklärt das „Kompendium Qualitätssicherung“ des Bundesfamilienministeriums (BMFSFJ). Bezug über: www.bmfsfj.de.
- **Responsive Evaluation**
Hier erfolgt die Steuerung extern, während die operative Durchführung der Datenerhebung und -auswertung intern, also durch das Personal der zu evaluierenden Einrichtung, geschieht.
- **Peer-Review-Verfahren**
Dieses Verfahren gilt als weitgehend „objektiv“ und ist daher in Wissenschaft und Forschung weit verbreitet. Gemeint ist eine Begutachtung („review“) durch fachliche Kollegen („peers“). Haben Sie schon mal über die wechselseitige Einladung eines Netzwerkpartners nachgedacht, um die Qualität der eigenen Arbeit zu beurteilen?

- **Fremdevaluation**

Sie ist bei einigen Zertifikaten bis hin zur Auswahl des Prüfpersonals zwingend vorgeschrieben und geht mit Zusatzkosten einher. Sonst gilt: Welche(r) Prüfer(in) zu wem passt, also wessen Begutachtung die eigene Arbeit nachhaltig verbessert, empfiehlt sich häufig per „Mund-zu-Mund-Propaganda“.

Ihre Ressourcen und Ziele bestimmen die Wahl eines Verfahrens oder mehrerer in Kombination. Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation e. V. hat sich dem Thema Evaluation ganz grundsätzlich angenommen und für sich Standards entwickelt. Im Netz unter www.degeval.de.

- **Kundenperspektive**

Um das eigene Angebot zielgruppengerechter zu gestalten und damit stetig zu verbessern, ist eine Befragung (Nutzer(innen) Feed-back) sinnvoll. Hilfestellungen für die Teilnehmer(innen)befragung bietet die Publikation des Landesinstituts für Qualifizierung NRW: Weiterbildung im Dialog: Zur Methodik von Befragungen von Bürgerinnen/ Bürgern und Teilnehmenden. VSW 2003.



Die Bewertung eines Bildungsangebots aus der Kundenperspektive ist nicht ganz einfach. Systematisch widmet sich diesem Thema mittlerweile die Abteilung Bildungstest der Stiftung Warentest unter der Rubrik „Bildung und Soziales“. Ihre Ergebnisse finden sich im Netz unter: www.warentest.de.

Eine Anleitung zur Eigenbewertung eines Weiterbildungsangebotes als Kunde/in liefert die „Checkliste für Weiterbildungsinteressierte“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE) online unter: www.die-bonn.de.

Daneben bietet die Verbraucherzentrale NRW eine zweiseitige Checkliste, die beim Vertragsabschluss mit Aus- und Weiterbildungsinstituten zu beachten ist. Zum kostenpflichtigen Download für €1,50 unter: www.vz-nrw.de.

Qualitätsentwicklung

Qualitätssicherung ist nur der erste Schritt. Im QM wird versucht, deren Erkenntnisse für die Qualitätsentwicklung (QE) nutzbar zu machen.

Viele Einrichtungen entwerfen für die QE spezifische „Leitbilder“. Sie verschriftlichen das Selbstverständnis einer Einrichtung und welche (Qualitäts-)Ziele diese verfolgt. Dadurch geben sie der QE eine nachvollziehbare Richtung. Leitbilder werden deshalb häufig als charakteristisch für die QE angesehen.

Unabhängig von der Leitbildentwicklung: Systematisch erfolgt die Umsetzung von Qualitätszielen nach dem SMART-Prinzip:

- Spezifisch
- Messbar
- Aktionsauslösend
- Realistisch
- Terminiert

Ein Beispiel für die interne Zielsetzung ist: „Zum nächsten Semesterbeginn, also am..., sind alle Arbeitsmaterialien online verfügbar.“

Gleichberechtigung als Qualität

Gender Mainstreaming (GM) ist nicht nur handlungsleitendes Politikkonzept, sondern auch ein Konzept zur Qualitätsentwicklung: GM zielt auf die Berücksichtigung des Geschlechterverhältnisses auf allen organisatorischen Ebenen in Hinblick auf Chancengleichheit und geschlechtsspezifische Zugangsweisen. Hilfestellungen zur Umsetzung bietet: Gender Netzwerk NRW: Basisinformationen und Angebote zur Umsetzung von Gender Mainstreaming. Verlag für Schule und Weiterbildung 2003.

Geprüfte Qualität

Die dauerhafte Anwendung eines anerkannten QM-Systems kann auf unterschiedliche Art und Weise dokumentiert werden. Überregional relevante Modelle sind:

DIN ISO 9000 ff

Systematische Fehlervermeidung ist das Ziel der revidierten Fassung der internationalen Normenreihe DIN ISO 9000:2000. Durch eine Normenkontrolle („Audit“) wird insbesondere die Vergleichbarkeit von Prozessen gesichert. Zwingend vorgeschrieben ist die externe Zertifizierung

(Fremdevaluation), die nach drei Jahren wiederholt werden muss. Nähere Informationen bietet der Wuppertaler Kreis e. V./CERTQUA: Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der Weiterbildung nach dem int. Standard ISO 9000:2000. Luchterhand (Juli 2002).

EFQM

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) vertritt einen QM-Ansatz, der dem Organisationsmanagement zur „geschärften Selbstbeobachtung“ dient. Charakteristisch ist die Entwicklungsorientierung (Zielperspektive „Lernende Organisation“) und die Schwerpunktsetzung auf die Eigenbewertung (Selbstevaluation). Ob diese Evaluation EFQM-gerecht durchgeführt wurde, kontrolliert allerdings ein(e) ausgebildete(r) externe(r) Prüfer(in) nach einem festgelegten Kriterienkatalog. Hierzu Näheres unter www.deutsche-efqm.de.

LQW

Das „Lernerorientierte Qualitätsmodell“ (LQW) wurde speziell für die Weiterbildung als Qualitätsentwicklungs- und -testierungsverfahren entwickelt. Erdacht hat es das Beratungsunternehmen ArtSet in Zusammenarbeit mit dem Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e. V. und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE). LQW stellt eine Kombination aus Fremd- und Selbstevaluation dar. Es zielt auf die Qualitätsentwicklung in zehn vorgegebenen Bereichen ab und orientiert sich am einrichtungsspezifischen Verständnis „Gelungenen Lernens“ als zentralem Bewertungsmaßstab. Näheres hierzu unter www.artset-lqw.de.



Bildquelle: Zech, Rainer: Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. LQW 2. Das Handbuch. Hannover: Expressum, S. 9.

Neben den drei o. g. Möglichkeiten finden sich branchenspezifische Gütesiegel wie z. B. der „Weiterbildung nach Bundesverband Digitale Wirtschaft (BVDW)-Standard“ und firmenspezifische Gütesiegel wie etwa das „Microsoft anerkannte Weiterbildungszentrum“ o. Ä.

Weiterführendes

Was für wen passt, ist von den einrichtungsspezifischen Zielen (Leitbild) und Ressourcen (Finanzen, Personal usw.) abhängig. Für diese Entscheidung ist der lesenswerte Fragenkatalog des Landesinstituts für Qualifizierung NRW hilfreich: LfQ NRW: Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. Ein Leitfaden für die Praxis. Verlag für Schule und Weiterbildung 2000, Seite 15 f.

Ebenso empfehlenswert ist die folgende Lektüre: Hartz/Meisel: Qualitätsmanagement. Studententexte für Erwachsenenbildung. W. Bertelsmann Verlag 2004.

Qualitätspreis

Jede kommerzielle Weiterbildungseinrichtung – egal ob zertifiziert oder nicht – kann sich um den NRW Qualitätspreis bewerben, der seit 1996 von der Initiative für Qualitätssicherung NRW e. V. verliehen wird. Hierzu finden Sie Näheres unter www.qp.iqsnrw.de.

Noch Fragen?

Bei unklaren Begriffen hilft Ihnen das Internet-Glossar www.netlexikon.de weiter. Projektaktivitäten zum Qualitätsmanagement finden sich online unter www.medienkompetenz-projekte-nrw.de. Weiterführende Informationen bietet der „Grundbaukasten Medienkompetenz“ unter www.mekonet.de. Auch in den anderen Handreichungen *mekonet* kompakt finden sich vertiefende Informationen. Sie stehen als Download unter www.mekonet.de bereit. Oder fragen Sie das *mekonet* Projektbüro nach Literaturhinweisen.



Kontakt

Projektbüro *mekonet*
c/o ecmc Europäisches Zentrum
für Medienkompetenz GmbH
Bergstr. 8
45770 Marl
Hotline: +49 (0) 2365 9404-48
Fax: +49 (0) 2365 9404-29
eMail: info@mekonet.de
Internet: www.mekonet.de

Initiatoren und Auftraggeber von *mekonet*, dem Medienkompetenz-Netzwerk NRW, sind die Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen und die Landesanstalt für Medien NRW. Die Projektleitung von *mekonet* hat die ecmc GmbH inne.

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung der ecmc Europäisches Zentrum für Medienkompetenz GmbH, der Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen und der Landesanstalt für Medien NRW unzulässig und strafbar.

Haftungsansprüche gegen die ecmc Europäisches Zentrum für Medienkompetenz GmbH, die Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen und die Landesanstalt für Medien NRW, die sich auf Schäden materieller oder ideeller Art beziehen, welche durch die Nutzung oder Nichtnutzung der dargebotenen Informationen oder durch fehlerhafte und unvollständige Informationen verursacht wurden, sind vollumfänglich ausgeschlossen, sofern seitens der ecmc Europäisches Zentrum für Medienkompetenz GmbH, der Staatskanzlei des Landes Nordrhein-Westfalen und der Landesanstalt für Medien NRW kein nachweisliches vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden vorliegt.