

Total Quality Management in Weiterbildungseinrichtungen. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 1996/97. Gelsenkirchen, S. 48-59

1. Einleitung

Die Qualifikation der Beschäftigten ist einer der wichtigsten Standortfaktoren für die Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft. Große Unternehmen decken ihren Weiterbildungsbedarf vielfach intern. Kleine und mittlere Unternehmen sind hingegen in der Regel auf die Kooperation mit Weiterbildungsträgern angewiesen. Dabei geht es zum einen um die Teilnahme ihrer Beschäftigten an den allgemein angebotenen Veranstaltungen, zum anderen um die Organisation von auf den betrieblichen Bedarf abgestimmten Maßnahmen gemeinsam mit einem Träger. Auch Arbeitnehmer und Arbeitslose, die sich individuell weiterbilden wollen, benötigen dafür leistungsfähige Bildungsanbieter.

Was die kleinen und mittleren Betriebe betrifft, so zeigt sich, daß sie die Potentiale, die in einer Zusammenarbeit mit Weiterbildungsträgern liegen, -nur in unzureichendem Maße nutzen. Dies hängt nicht nur mit Kosten- und Freistellungsproblemen in den Betrieben zusammen, sondern auch mit Unsicherheiten im Hinblick auf die Qualität des Angebotes und damit, daß viele Weiterbildungsträger nicht hinreichend auf Betriebe als Kunden eingestellt sind (Schönfeld/Stöbe 1995). Auch individuelle Weiterbildungsinteressenten sind oft unsicher, ob und für welche Maßnahmen sie sich entscheiden sollen: Angesichts dessen, daß für viele eine Weiterbildung mit finanziellem und zeitlichem Aufwand verbunden und für die berufliche Zukunft unter Umständen von hoher Bedeutung ist, möchten sie vor einer endgültigen Anmeldung die Qualität möglichst verlässlich einschätzen können.

Zur Sicherung der Qualität werden immer wieder eine verstärkte Standardisierung und Zertifizierung von Weiterbildungsangeboten gefordert: Anerkannte Abschlüsse erleichtern potentiellen Kunden die Orientierung und führen dazu, daß die Träger die definierten Anforderungen in ihren Lehrgängen berücksichtigen müssen. Die sowohl für Betriebe als auch für individuelle Interessenten notwendige Flexibilität kann durch eine Modularisierung gewährleistet werden. Selbst wenn hier Fortschritte erzielt werden, wird jedoch ein weiter Teil der Weiterbildung - schon allein aufgrund der unterschiedlichen betrieblichen und individuellen Bedarfe - immer ungeregt bleiben. Darüber hinaus bringt eine übergreifende Regulierung keine Antwort auf Qualitätsprobleme der einzelnen Träger.

Insofern denken inzwischen viele Bildungsträger über die Entwicklung von Qualitätsmanagement-Systemen nach. Die Normenreihe DIN EN ISO 9000ff. hat dabei einen völlig neuen Aspekt - den der prozeßorientierten Qualität - in die Weiterbildungsdiskussion eingebracht. Bislang waren lediglich Qualitätsprüfungen vor oder nach einem Lehrgang üblich, eine Qualitätssicherung des Prozesses der Erstellung von Curricula und auch der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen selbst war bisher -nicht üblich. Gerade bei einer Dienstleistung wie der Weiterbildung ist jedoch die Qualität der Durchführung entscheidend, da nachträglich festgestellte Qualitätsmängel nur schwer oder gar nicht zu beheben sind. In diesem Artikel soll nun die bisherige Diskussion einem neuen Ansatz des Total Quality Management (TQM) gegenübergestellt werden, der noch weit über die Forderungen der DIN EN ISO 9001 hinausgeht.

2. Die Qualitätsdiskussion in der öffentlich geförderten Weiterbildung

Qualität in der beruflichen Weiterbildung ist ein Thema, das seit langem Gegenstand der weiterbildungspolitischen Diskussion ist. Bislang allerdings wurde diese vor allem im Hinblick auf Maßnahmen geführt, die von der Bundesanstalt für Arbeit gefördert werden; die

Weiterbildung von Beschäftigten im allgemeinen und die betriebliche Weiterbildung im besonderen blieben dabei weitgehend unberücksichtigt (Meifort 1991:210). In § 34 Arbeitsförderungsgesetz (AFG) ist festgelegt, daß die Teilnahme an einer beruflichen Bildungsmaßnahme nur dann gefördert werden kann, wenn die Maßnahme nach Dauer, Gestaltung des Lehrplans, Unterrichtsmethoden und Ausbildung und Berufserfahrung des Leiters und der Lehrkräfte eine erfolgreiche berufliche Bildung erwarten läßt. Seit Anfang der siebziger Jahre wurden, insbesondere vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), Instrumente und Kriterien zur Beurteilung der Qualität entwickelt (Adler 1977; Sauter/-Harke 1988), welche von der Bundesanstalt für Arbeit für die Begutachtung von freien Angeboten der Weiterbildungsträger und für die Planung von Auftragsmaßnahmen eingesetzt werden (Bundesanstalt für Arbeit 1989). Im Rahmen eines Projektes des BIBB wird unterschieden zwischen maßnahmebezogenen und träger- bzw. einrichtungsbezogenen Kriterien. Darüber hinaus wird die Durchführung von Teilnehmerbefragungen vorgeschlagen. Zu den maßnahmebezogenen Kriterien gehören insbesondere

- Zielsetzung und Bezeichnung des Lehrgangs
- künftige berufliche Tätigkeitsfelder
- weitere Qualifizierungsmöglichkeiten und Abschlüsse
- Zielgruppe
- vorgesehene Teilnehmerzahl
- Zugangsvoraussetzungen/erforderliche Vorkenntnisse
- Unterrichtsstunden (Theorie/Praxis)
- Lehrmittel
- technische Ausstattung des Lehrgangs
- Qualifikation der Lehrkräfte (in erwachsenenpädagogischer und berufsfachlicher Hinsicht)
- Lern- und Erfolgskontrollen
- sozialpädagogische Betreuung der Teilnehmer
- Kenntnisse und Fertigkeiten nach Abschluß der Maßnahme
- Lehrgangsgliederung
- Rahmenlehrplan (Sauter/Harke 1988:33f.).

An trägerbezogenen Kriterien werden genannt

- Qualifikation des Leiters der Weiterbildungseinrichtung
- Fortbildung des Personals der Einrichtung
- Arbeitsbedingungen des Personals
- Information, Beratung und Betreuung der Teilnehmer
- Bonität (wirtschaftliche Seriosität, Finanzkraft)
- Relation zwischen haupt- und nebenberuflichen Lehrkräften
- Berücksichtigung der Teilnehmerinteressen (institutionalisierte Teilnehmervertretung)
- räumliche Ausstattung
- Standort/Verkehrsanbindung (Sauter/Harke 1988:34f.).

Sicher ist es unbestreitbar, daß die einzelnen Merkmale mehr oder weniger ausgeprägte Auswirkungen auf die Qualität von Bildungsmaßnahmen haben. Als eine Art Checkliste für Fragen, die einer Bildungseinrichtung bei der Planung von Maßnahmen zu stellen sind, sind sie durchaus auch für Betriebe verwendbar, die ein spezifisches Angebot einholen möchten. Gleiches gilt für Einzelpersonen, die eine geeignete Bildungsstätte für eine persönliche Weiterbildung suchen. Kriterien zur Beurteilung stehen damit allerdings noch nicht zur Verfügung.

Um Qualität und Leistungsfähigkeit eines Trägers meßbar zu machen, wird vielfach gefordert, die einzelnen Merkmale zu operationalisieren, sie also in eindeutige Größen umzusetzen (zum Beispiel "Anzahl der Fortbildungstage pro Jahr für die Lehrkräfte"). Spätestens hier zeigt sich

die Problematik eines solchen Kriterienkatalogs. Selbst in bezug auf von der Bundesanstalt für Arbeit geförderten Maßnahmen steht eine Operationalisierung bis heute aus. Dies wird zwar vielfach bedauert, hat aber gute Gründe: Die Vielfalt und der unterschiedliche Charakter der einzelnen Bildungsmaßnahmen machen es unmöglich, allgemeingültige Standards zu definieren (Schneider 1991:39). Um das obige Beispiel aufzugreifen: Die Notwendigkeit von Fortbildung für die Lehrkräfte kann je nach Themenbereich sehr unterschiedlich sein und hängt unter anderem von der Geschwindigkeit der technischen Entwicklung im jeweiligen Fach ab, aber auch davon, wieviele unterschiedliche Inhalte eine Lehrkraft in einer Einrichtung abdeckt. Was bereits in bezug auf überbetriebliche, vielfach standardisierte oder abschlussbezogene Lehrgänge schwierig ist, ist für flexible, betriebsspezifische Angebote vollends unmöglich - Meßgrößen sind per definitionem zu starr und zu wenig dynamisch.

In einzelnen Fällen wird auf regionaler Ebene versucht, Qualitätskriterien zu definieren. Im Qualifizierungsverbund der Kreise Olpe und Siegen-Wittgenstein beispielsweise bestand eine wichtige Aktivität in der Ausarbeitung von Mindestqualitätsstandards als Instrument einer "freiwilligen Selbstkontrolle" der in diesem Verbund zusammengeschlossenen Weiterbildungsträger. Veranstaltungen, die diese Standards erfüllen, erhalten in einer regionalen Datenbank ein Gütesiegel. Die Kriterien beziehen sich auf die Möglichkeit ausführlicher Information vor einer verbindlichen Anmeldung, auf die fachliche und pädagogische Qualifikation der Dozenten, auf die Quantität und Qualität der technischen Ausstattung, auf die Größe der Lerngruppen, auf die Qualitätskontrolle durch den Einsatz eines einheitlichen Fragebogens für die Beurteilung der Maßnahme durch die Teilnehmer und auf die Existenz aussagekräftiger Zertifikate (Industrie- und Handelskammer (IHK) Siegen 1990). Da die Träger bestrebt sind, für möglichst viele ihrer Angebote das Gütesiegel zu erhalten, wird darin ein wichtiges Instrument zur Sicherung und Steigerung der Qualität der Veranstaltungen gesehen.

Das Siegener Beispiel führt zu zwei Schlußfolgerungen. Erstens unterscheidet sich die Art der Kriterien wenig von den oben angesprochenen maßnahme- und trägerbezogenen Merkmalen. Die Anwendbarkeit für betriebsspezifische Maßnahmen oder individuelle Qualifizierungsinteressen ist somit mit denselben Problemen behaftet. Zweitens zeigt sich aber, daß es durchaus möglich ist, auf regionaler Ebene und auf der Basis freiwilliger Selbstkontrolle der Weiterbildungsträger Qualitätssicherungssysteme zu entwickeln. Edgar Sauter (1992:386) kommt im Hinblick auf das Siegener Beispiel zu folgender Einschätzung: "Bei aller berechtigten Skepsis gegenüber diesen Selbstkontrollansätzen, die den Beigeschmack des Kartells haben, könnten diese Initiativen doch dazu beitragen, auf regionaler Ebene gemeinsame Vorstellungen der Bildungsträger über das Mindestqualitätsniveau der Angebote zu entwickeln und durchzusetzen." In bezug auf betriebsspezifische Angebote und freie Lehrgänge ist in der freiwilligen Selbstkontrolle in jedem Falle ein sinnvoller Ansatz zu sehen; die Weiterbildungsträger können hier in Eigeninitiative und im Rahmen regionaler Kooperation die Transparenz des Marktes fördern.

Inzwischen werden in der Qualitätsdiskussion neue Akzente gesetzt - und dies aus guten Gründen: Zunächst ist festzustellen, daß sich die bisherige Diskussion im wesentlichen auf die Festlegung von Mindeststandards konzentriert, im Sinne des Schutzes der Verbraucher vor den "schwarzen Schafen" des Marktes zunächst durchaus sinnvoll. In der Konzentration auf Mindestanforderungen ist aber die Gefahr enthalten, daß die Anreize reduziert werden, Verbesserungen über ein festgelegtes Mindestniveau hinaus zu erzielen. Weiterhin liegt der Schwerpunkt bislang auf der Steuerung der Qualität von öffentlich finanzierten Maßnahmen für Arbeitslose; die Weiterbildung von Beschäftigten blieb weitgehend unberücksichtigt (vgl. Meifort 1991:210). Ebensowenig wurde die Qualität der Serviceleistungen des jeweiligen Trägers einbezogen. Nun ist die Entwicklung einer pädagogischen Dimension in der Qualitätsdiskussion in der beruflichen Weiterbildung zweifellos wichtig, aber nicht allein entscheidend für die Beurteilung der Qualität eines Trägers. Die Kunden, insbesondere betriebliche Kunden, erwarten nämlich mehr: Sie legen Wert auf eine ausgeprägte

Serviceorientierung (wie zum Beispiel die schnelle und kompetente Bearbeitung von Anfragen), sie verlangen, daß der Bildungsträger auf ihre Anforderungen in inhaltlicher, zeitlicher und örtlicher Hinsicht flexibel eingeht und daß er in der Lage ist, Probleme im Betrieb zu erkennen und Lösungskonzepte zu entwerfen, die häufig über die reine Qualifizierung hinausgehen (Schönfeld/Stöbe 1995).

Daß die Weiterbildungslandschaft sich nun für Konzepte des Qualitätsmanagements öffnet, die die bisherige, letztlich doch relativ enge Perspektive überwinden, ist demzufolge zu begrüßen.- Mitte der neunziger Jahre setzte daher eine intensive Diskussion um die Nutzung der Normenreihe DIN EN ISO 9000 ff. ein. Ob diese allerdings ein Instrument ist, das erstens geeignet und zweitens ausreichend ist, die Qualität in der Weiterbildung nicht nur zu sichern, sondern auch zu verbessern, darf bezweifelt werden, wie im folgenden zu zeigen sein wird.

3. Die Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000ff.

Die DIN EN ISO 9000ff. bilden Standards für ein - je nach konkret angewendeter Norm (9001, 9002, 9003) unterschiedlich ins Detail gehendes - Qualitätssicherungssystem. Ein solches System geht über die klassische Qualitätskontrolle, mit der das fertige Produkt auf Fehler geprüft wird, hinaus und setzt am Produktionsprozeß an: "Qualitätsarbeit" soll institutionalisiert werden, um bereits im Prozeß sicherzustellen, daß ein Produkt die festgelegten Anforderungen erfüllen wird. Es ist demzufolge die Organisation des Produktionsprozesses, die nach DIN EN ISO 9000ff. zertifiziert wird. Basis für die Zertifizierung sind ein Qualitätssicherungshandbuch und Verfahrensanweisungen, in denen das zu zertifizierende Unternehmen seine Maßnahmen zur Qualitätssicherung dokumentieren und die entsprechenden Zuständigkeiten festschreiben muß. Nach der DIN EN ISO 9001, die für die meisten Bildungsträger die relevante Norm ist, sind dabei 20 Elemente zu beachten - so zum Beispiel "Verantwortung der Leitung", "Designlenkung", "Beschaffung".

Was sind nun die positiven Faktoren, die dafür sprechen, daß die Anwendung der DIN EN ISO 9000ff. bei Weiterbildungsträgern zu einer Verbesserung der Qualität beiträgt?

- Die Prozeßorientierung ist gerade für den Dienstleistungssektor von besonderer Bedeutung: Während man in der Industrie beispielsweise die Teile eines Automotors nach der Fertigstellung prüfen und im Falle von Fehlern nicht ausliefern oder nachträglich verbessern kann, hat bei einer Bildungsmaßnahme der Teilnehmer wenig davon, wenn nachträglich festgestellt wird, daß der Lehrgang den Anforderungen nicht entsprach oder keine geeigneten Lernmöglichkeiten bot. Umso wichtiger ist es, alle organisatorischen Vorkehrungen zu treffen, die einen bedarfsgerechten Verlauf des Lehrgangs fördern können.
- Die Erstellung des Qualitätshandbuchs und der Verfahrensanweisungen zwingt dazu, Organisationsstrukturen und Verfahrensabläufe transparent und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbindlich zu machen. Dies eröffnet die Chance, Schwachstellen zu erkennen und zu beheben.
- Durch die Einbeziehung der gesamten Organisation und die Prozeßorientierung wird die in der bisherigen Diskussion kritisierte mangelnde Berücksichtigung der Serviceorientierung überwunden und die Integration der privat finanzierten Weiterbildung in die Qualitätssicherung eingefordert.
- Mit der DIN EN ISO 9000ff. steht eine international anerkannte Normenreihe zur Verfügung. Eine Zertifizierung nach einheitlichen Kriterien dient der Schaffung von Transparenz.

Diesen Faktoren stehen allerdings gravierende Probleme gegenüber, die die positive Wirkung einschränken, wenn nicht aufheben:

- Bei der Zertifizierung wird der Status quo zugrunde gelegt. Eine kontinuierliche

Verbesserung der Qualität und ein Überschreiten von Mindeststandards werden damit ebenso wenig gefordert und gefördert, wie dies bei den traditionellen Mechanismen der Qualitätssicherung in der Weiterbildung der Fall war.

- Eine konsequente Orientierung an den Bedarfen der Kunden wird durch die Norm nicht sichergestellt. Entscheidend für die Zertifizierung ist nur, daß die Regelungen zu den geforderten 20 Elementen dokumentiert werden, nicht, welche Maßnahmen vorgesehen sind.
- Das Qualitätssicherungshandbuch mit seiner Festschreibung von formalen Regelungen entspricht letztlich einer tayloristischen Produktionsphilosophie. Während in modernen Produktionskonzepten in Industrie und Dienstleistung längst anerkannt ist, daß Kundenorientierung nur durch eigenverantwortliches und flexibles Handeln der Beschäftigten zu verwirklichen ist, setzt die DIN EN ISO 9000ff. auf die Festschreibung und Einhaltung formaler Regelungen. Die Beschäftigten des zu zertifizierenden Unternehmens kommen darin nur insofern vor, als darauf hingewiesen wird, daß sie für die Einhaltung des Qualitätssicherungssystems zu schulen sind und daß eine Motivation durch Leistungsanerkennungen vorgeschlagen wird, "wenn zufriedenstellende Qualitätslagen erreicht werden". Das aktive Engagement der Beschäftigten, auf das es in der Weiterbildung in besonderem Maße ankommt, spielt in der Norm keine Rolle.
- Die Objektivität, die durch die Zertifizierung nach einer internationalen Norm suggeriert wird, ist in vieler Hinsicht eine Scheinobjektivität. Zum einen gibt es unterschiedliche Zertifizierungseinrichtungen, zum anderen ist die Interpretation der 20 Elemente nicht eindeutig. Ob die verschiedenen Zertifizierungseinrichtungen vergleichbare Interpretationen vornehmen, ist keineswegs sichergestellt. Das Zertifikat wird letztlich zum Marketing-Instrument; der potentielle Kunde muß nach wie vor selber herausfinden, was sich dahinter verbirgt. Zur Intransparenz der Weiterbildungslandschaft kommt die Intransparenz der Zertifizierungslandschaft.

Zu den angesprochenen inhaltlichen Unzulänglichkeiten der Norm kommt zusätzlich noch der hohe Aufwand an Bürokratie und Kosten, den eine Zertifizierung mit sich bringt. Dieser Aufwand kann leicht dazu führen, daß Bildungsträger andere Aktivitäten zugunsten der Zertifizierung vernachlässigen - Aktivitäten, die vielleicht wesentlich dienlicher für die Verbesserung der Qualität wären als die Erstellung des normgerechten Qualitätshandbuchs. Wer ernsthaft die Qualität verbessern will, dem ist anzuraten, zunächst in den Aufbau eines geeigneten Qualitätsmanagementsystems zu investieren und anschließend über eine eventuelle Zertifizierung nachzudenken. Konzepte dazu gibt es durchaus. Im folgenden soll der European Quality Award (EQA) vorgestellt werden, der zeitlich als letztes überregional bedeutendes Instrument zur Einführung von Qualitätsmanagementsystemen entwickelt worden ist. Damit konnte man erprobte Aspekte aus anderen Instrumenten (z.B. dem Malcolm Baldrige Award und der DIN EN ISO 9000ff.) übernehmen und deren Fehler weitgehend vermeiden.

4. Der European Quality Award als Instrument zur Einführung von TQM bei Bildungseinrichtungen

Der EQA basiert auf der Philosophie des "Total Quality Managements" (TQM). TQM ist eine integrierte, die gesamte Organisation mit allen Aktivitäten und Mitarbeitern sowie die Umwelt der Organisation einbeziehende Führungsstrategie, die darauf abzielt, aus den Kundenanforderungen abgeleitete Qualitätsziele vorzugeben und zu erfüllen. Der EQA formuliert eine Reihe von Kriterien, die der Bewertung des jeweiligen Unternehmens dienen. Je nach ihrer Bedeutung werden die Kriterien unterschiedlich gewichtet. Jedes Kriterium enthält einige Unterpunkte zur näheren Erläuterung. Weiterhin stehen Fragenkataloge zur Verfügung, die eine Konkretisierung der einzelnen Kriterien sowie ihrer Unterpunkte enthalten und vor allem der Selbstanalyse dienen. Abbildung 1 gibt einen Überblick über die Kriterien und ihre Gewichtung (vgl. European Foundation for Quality Management 1996).

Abbildung 1

European Quality Award: Kriterien (in Klammern die Gewichtung) "Befähiger-Kriterien"

- Führung (100 Punkte)
- Mitarbeiterorientierung (90 Punkte)
- Politik und Strategie (80 Punkte)
- Ressourcen (90 Punkte)
- Prozesse (140 Punkte)

"Ergebnis-Kriterien"

- Mitarbeiterzufriedenheit (90 Punkte)
- Kundenzufriedenheit (200 Punkte)
- Gesellschaftliche Verantwortung (60 Punkte)
- Geschäftsergebnis (150 Punkte)

Inhaltlich geht der EQA über die DIN EN ISO 9000ff. in mehrfacher Hinsicht hinaus: Er enthält mit der Berücksichtigung der Mitarbeiterorientierung und der Kundenorientierung sowie mit der Anforderung, Ergebnisse eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses nachzuweisen, genau die Aspekte, deren weitgehendes Fehlen oben im Hinblick auf die DIN EN ISO 9000ff. kritisiert wurde.

In Nordrhein-Westfalen wurde 1996 auf Initiative des Deutschen Gewerkschafts-Bundes (DGB) ein umfangreiches Projekt zur Einführung von Qualitätsmanagement nach dem Total Quality Konzept realisiert. Ziel des Projektes ist es, einen Leitfadens für die Einführung solcher Konzepte bei Weiterbildungseinrichtungen zu erstellen. Als Grundlage für den Leitfaden dient der EQA. Mit Hilfe dieses Instruments soll bei acht ausgewählten Bildungsträgern in Nordrhein-Westfalen Qualitätsmanagement über Maßnahmen der Organisationsentwicklung initiiert werden. Zwar ist der EQA grundsätzlich für jede Art von Unternehmen nutzbar, jedoch gibt es bei Bildungseinrichtungen eine Reihe von Spezifika, die dafür sprechen, diesen Institutionen eine Konkretisierung des EQA in Form eines speziell auf ihren Bedarf zugeschnittenen Leitfadens zur Verfügung zu stellen:

- Der EQA bedarf, wie alle Qualitätsmanagementinstrumente, der Operationalisierung für jedes einzelne Unternehmen. Qualitätsmanagement in einem Hotel unterscheidet sich nicht unerheblich von dem bei einem Möbelhersteller. Branchenähnlichkeiten kann man sich dabei zunutze machen, um jedem einzelnen Unternehmen eine individuelle Operationalisierung zu erleichtern - überflüssig wird sie dadurch jedoch nicht.
- Während Industriebetriebe ihr Qualitätsmanagementsystem an klar definierte und in der Regel bereits normierte Produkte anschließen können, erbringen Bildungseinrichtungen Dienstleistungen, die in den meisten Fällen nicht eindeutig definiert und schon gar nicht allgemeinverbindlich geregelt sind. Produkt und Produktqualität bedürfen also in der Weiterbildung der Definition. Diese Arbeit wird Weiterbildungsträgern durch ein Qualitätsmanagementsystem nicht abgenommen.
- Vor allem in kleineren Einrichtungen liegen die Verwaltungsgeschäfte und die pädagogische Leitung häufig in einer Hand, was in der Regel zur Vernachlässigung der einen oder anderen Kompetenz führt.
- Weiterbildungseinrichtungen arbeiten oft mit einer Vielzahl freier Mitarbeiter, wobei diese die Zahl der festangestellten häufig überschreitet. Freie Mitarbeiter für die Unternehmensbelange zu interessieren und diese auf ein Leitbild festzulegen, ist

ungleich schwieriger als bei festangestellten.

- In großen Einrichtungen mit einem differenzierten Angebot, das von der allgemeinen Weiterbildung über AFG-Maßnahmen für Arbeitslose, technische und kaufmännische Kurse für Beschäftigte bis hin zum Coaching für Manager reichen kann, sind nicht nur die unterschiedlichsten Mitarbeiterinteressen, sondern auch die verschiedensten Kundengruppen gleichermaßen zu berücksichtigen. Zielkonflikte sind in diesem Umfeld wahrscheinlich. Für die Erstellung eines Qualitätsmanagementsystems müssen Kunden und Ziele genau definiert werden. Wenn es Zielkonflikte gibt, werden diese im Einführungsprozeß aufgedeckt und können so gezielt bearbeitet werden.

Dies sind nur einige Beispiele dafür, woran die Einführung eines effektiven Qualitätsmanagementsystems bei Bildungseinrichtungen scheitern könnte. Diese Aspekte müssen deshalb bei der Einführung von Total Quality Management bei Bildungseinrichtungen bedacht werden. Unter diesen Voraussetzungen stellt der EQA ein geeignetes Instrumentarium zur Verfügung, anhand dessen Weiterbildungsträger sich während des Prozesses orientieren können.

Literatur

Adler, S., 1977: Instrumentarium zur Begutachtung beruflicher Erwachsenenbildungsmaßnahmen gemäß § 34 AFG: Bericht über die Entwicklung praxisorientierter Hilfen für die Bewertung von beruflichen Erwachsenenbildungsangeboten. Schriften zur Berufsbildungsforschung. Hannover.

Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), 1989: Grundsätze der Bundesanstalt für Arbeit zur Sicherung des Erfolges der Förderung der beruflichen Fortbildung und Umschulung ("FuU-Qualitätsstandards"). BAFU 109 - 6/89.

European Foundation for Quality Management, 1996: Selbstbewertung 1996. Brüssel.

IHK Siegen (Hrsg.), 1990: Info-Stelle Weiterbildung. Baustein einer dynamischen Qualifizierungslandschaft - Bilanz einer Pilotphase. Schriftenreihe der IHK Siegen, Bd. 27. Siegen.

Meifort, B., 1991: Qualitätsbeurteilung von beruflicher Bildung - Bestandsaufnahmen und Perspektiven. In: Meifort, B./Sauter, E. (Hrsg.): Qualität in der beruflichen Weiterbildung. Berlin und Bonn: 191-217.

Meifort, B./Sauter, E. (Hrsg.), 1991: Qualität in der beruflichen Weiterbildung. Berlin und Bonn.

Sauter, E., 1992: Ansätze zur Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung. WSI-Mitteilungen 6: 380-387.

Sauter, E./Harke, D., 1988: Qualität und Wirtschaftlichkeit beruflicher Weiterbildung - Bericht über ein Projekt zur Festlegung und Sicherung der Qualität von Bildungsmaßnahmen der Arbeitsämter. Berichte zur Berufsbildung, Heft 99, Bundesinstitut für Berufsbildung. Berlin.

Schneider, H., 1991: Qualitätssicherung und -kontrolle der beruflichen Weiterbildung. In: Meifort, B./Sauter, E. (Hrsg.): Qualität in der beruflichen Weiterbildung. Berlin und Bonn: 38-40.

Schönfeld, M./Stöbe, S., 1995: Weiterbildung als Dienstleistung. Neuwied.

aus: Jahrbuch 1996/97 des Instituts Arbeit und Technik