

Total Quality Management (TQM) in der Weiterbildung

Peter Pächtnatz

- 1 TQM zur Gestaltung von notwendigen Veränderungen
- 2 Philosophie des TQM-Ansatzes stellt besondere Führungsanforderungen
- 3 Weiterbildung als Kernprozeß des TQM-Ansatzes mit besonderen Anforderungen
- 4 TQM-Anforderungen in der Weiterbildung
 - 4.1 TQM-Ansätze in der Weiterbildung
 - 4.2 Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff.
 - 4.2.1 Aufbau der DIN-ISO-Normen
 - 4.2.2 Gefahren und Chancen einer Zertifizierung
 - 4.2.3 Fazit

Literatur

1 TQM zur Gestaltung von notwendigen Veränderungen

Seit einigen Jahren wird das Thema Total Quality Management (TQM) in Weiterbildung diskutiert. Zur Zeit grassiert das ISO-Fieber in der Bildungslandschaft. Immer mehr Bildungsanbieter sind zertifiziert oder tragen sich mit dem Gedanken einer Zertifizierung nach der DIN ISO 9000 ff. Die Gründe für die anhaltende Qualitätsdiskussion und der damit verbundenen Zertifizierungswelle sind vielfältig: Der Kostendruck in den Unternehmen führt zu Einsparungen und Effizienzkontrollen im Bildungsbereich. Die Tendenz in den Unternehmen geht deutlich weg von der angebots- hin zur bedarfsorientierten Weiterbildung. Damit werden neue, qualitative und prozessorientierte Dienstleistungen von den Bildungsanbietern gefordert. Der zunehmende Konkurrenzdruck auf dem Weiterbildungsmarkt verlangt mehr Transparenz und Unterscheidbarkeit der Bildungsanbieter. Und schließlich beschäftigen sich immer mehr Unternehmen mit Fragen des Qualitätsmanagements und verlangen zunehmend die Einpassung und Verzahnung der Weiterbildung mit ihrem Qualitätsansatz.

Neben diesen Gründen führen aktuelle Entwicklungen in der Kreditwirtschaft dazu, daß sich immer mehr Sparkassen, Landesbanken und Sparkassenakademien mit TQM-Prozessen beschäftigen. Die aktuellen und zukünftigen Marktveränderungen erzwingen einen TQM-Prozeß. So führt die Automation des Liquiditätsmanagements im Standardgeschäft durch Electronic banking und die Selbstbedienung in den Geschäftsstellen zu einer Angleichung der Servicequalität und Finanzdienstleistungen. Die vermögenden Privatkunden werden mittlerweile von allen Finanzdienstleistern stark umworben. Hier sind die größten Erträge in der Zukunft zu erwarten.

Darüber hinaus sind Veränderungen in fast allen Kundensegmenten deutlich zu beobachten: Eine abnehmende Bankloyalität, kontinuierliche Anspruchssteigerung an Beratung und Service, zunehmende Konditionen-Sensibilität und durch steigende Markttransparenz gut informierte Kunden verlangen eine ständige Anpassung und Weiterentwicklung der Service-Qualität und Finanzdienstleistungen. Die Kreditinstitute sind zunehmend einem wachsenden Kosten- und Ergebnisdruck ausgesetzt, der ein strategisches Doppel erfordert: Kreditinstitute müssen die

Produktivität der internen Aufbau- und Ablaufprozesse verbessern und gleichzeitig die Erträge steigern. Ertragssteigerungen können über eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Servicequalität erreicht werden. Die subjektiv erlebte Beratungs- und Servicequalität von Finanzdienstleistungen wird im wesentlichen über die Mitarbeiter im Kundenkontakt hergestellt.

2

Philosophie des TQM-Ansatzes stellt besondere Führungsanforderungen

Genau hier setzt die Philosophie des Total Quality Managements an und kann - richtig verstanden - die Anforderungen, die sich aus den o. g. Entwicklungen ergeben, entscheidend unterstützen und vorantreiben. TQM ist ein umfassender und ganzheitlicher Prozeß der ständigen Qualitätsverbesserung im Unternehmen, mit der Zielsetzung, die Kundenzufriedenheit und Servicequalität ständig zu verbessern. TQM unterscheidet sich von Inspektionssystemen, die die Kontrolle der Leistungsergebnisse sicherstellen und den Qualitätsmanagementsystemen (z.B. ISO 9000 ff.), die die internen Aufbau- und Ablaufprozesse der Leistungserstellung dokumentieren und verbessern, durch einen ganzheitlichen Führungsansatz. Ein ganzheitlicher Führungsansatz verlangt die Einbeziehung aller Mitarbeiter in diesen Prozeß. TQM richtig verstanden, bedeutet eine Abkehr von technokratisch-autoritären hin zu visionär-programmatischen Unternehmenskulturen, also eine »Revolution des Denkens« (Kaoru Ishikawa). Und genau hier liegen die entscheidenden Probleme, warum TQM-Ansätze, insbesondere in Deutschland, in der Umsetzung steckenbleiben.

Gardini nennt hierfür folgende Gründe:

- TQM wird nur kurzfristig als Modeerscheinung vom Management initiiert und nicht als langfristiger Prozeß des Bewußtseinswandels im Unternehmen.
- Nicht selten ist eine mangelnde Kunden- und Marktorientierung der Unternehmen zu beobachten, obwohl Peters und Watermann auf die »Servicebesessenheit« erfolgreicher Unternehmen schon in ihrem Buch »Auf der Suche nach Spitzenleistungen« 1983 hingewiesen haben.

- Durch den Kostendruck im internationalen Wettbewerb ist eine Renaissance des autoritär-technokratischen Führungsstils in den Unternehmen erkennbar, der zum Desinteresse der Mitarbeiter an der Qualitätsverbesserung beiträgt, weil dieser Führungsstil Mitarbeiter für Fehler bestraft, anstatt ihnen bei der Lösung fehlerhafter Prozesse zu helfen. Außerdem gilt immer noch das ungeschriebene Gesetz, daß Führungskräfte für Sacharbeit und nicht für Führung belohnt werden. Die Auswahl der Führungskräfte erfolgt häufig nicht nach Gesichtspunkten der Sozialkompetenz und Fähigkeit zur Menschenführung, sondern immer noch nach sachlichen oder machtpolitischen Gesichtspunkten.
- Führungskräften fehlt immer noch die Sensibilität für ihre Vorbildfunktion. Ihre mangelnde Glaubwürdigkeit, welche durch inkonsistentes Verhalten hervorgerufen wird, führt dazu, daß TQM-Ansätze sehr schnell an Akzeptanz bei den Mitarbeitern verlieren.
- Ebenfalls übersehen wird, daß Veränderungsprozesse Ängste und Widerstände gerade im mittleren Management provozieren. Das Top-Management versäumt es immer wieder, das mittlere Management in den Veränderungsprozeß einzubeziehen, um ihm eine wichtige Multiplikatorenrolle zu ermöglichen.
- Die mangelnde Einbindung gilt für alle Mitarbeiter, deren Handlungsspielraum nicht erweitert wird. Damit wird eine eigenverantwortliche Qualitätsverbesserung behindert.
- Insgesamt ist das Top-Management nicht bereit, die notwendigen Reorganisationen und Umstrukturierungen in den Aufbau- und Ablaufprozessen vorzunehmen, also beispielsweise flachere Entscheidungswege und Hierarchien im Sinne der Mitwirkung im Unternehmen zu realisieren, damit die Kompetenzen der Mitarbeiter schnell und unbürokratisch genutzt werden. Flache Hierarchien sind meistens das Ergebnis von Kosteneinsparungen und nicht des Bewußtseinswandels.
- Schließlich fehlt eine effektive Kommunikation, um die Vision und das Selbstverständnis des Unternehmens dauerhaft im Denken und Handeln der Mitarbeiter zu verankern. Führung ist Kommunikation und zugleich ein Seismograph der tatsächlich gelebten Unternehmenskultur.

3 Weiterbildung als Kernprozeß des TQM-Ansatzes mit besonderen Anforderungen

Kurzum: TQM hat bisher noch keinen spürbaren Eingang in die Unternehmenskulturen gefunden oder zu einer nachhaltigen Veränderung im Führungsverhalten und in der Zusammenarbeit geführt. Der erste Schritt für ein erfolgreiches Qualitätsmanagement in der Weiterbildung¹ besteht also darin, die Vision einer Veränderung in der Unternehmenskultur zu vermitteln und glaubwürdig vorzuleben. Dies gilt für Weiterbildung im besonderen Maße, weil der Kerngedanke des TQM-Ansatzes (kontinuierliche Verbesserung) nur in Unternehmen realisiert werden kann, die sich als lernende Organisation begreifen. Eigentlich ist es verwunderlich, daß Weiterbildungseinrichtungen nicht schon sehr viel eher den Prozeß des Total Quality Managements zu ihrer eigenen Sache gemacht haben, weil sie als Dienstleister geborene Partner für die Lernprozesse im Unternehmen sind. Weiterbildung ist unter diesem Blickwinkel betrachtet ein Kernprozeß des Total Quality Managements, allerdings mit einigen Besonderheiten.

So wichtig Kundenorientierung und -zufriedenheit sind, so problematisch kann eine undifferenzierte Übertragung des Qualitätsmanagements von herkömmlichen Produkten und Dienstleistungen auf die Weiterbildungsarbeit sein. Qualitative Lernprozesse einzuleiten, bedeutet immer auch eine Zumutung an die Lernenden, wenn sie ihre bisherigen Einsichten, Erkenntnisse, Wahrnehmungen und Denkgewohnheiten hinterfragen und verändern müssen. Die Überwindung des Lernwiderstandes und die Einleitung eines Lernschritts sind nicht immer mit einer Kundenzufriedenheit im herkömmlichen Sinne vereinbar. Die undifferenzierte Übertragung der »Kundenzufriedenheit« kann daher leicht dazu führen, sogenannte »Seminarhappenings« zu veranstalten, wo man zwar gut unterhalten wurde, aber wenig gelernt hat. Gute Seminarbewertungen sind dann häufig das Ergebnis eines fragwürdigen Edutainments, welches revisionsbedürftige Vorurteile und eingefahrene Denkmuster bestätigt

¹ Auf die Darlegung eines Qualitätsmanagements in der Ausbildung wird in diesem Beitrag verzichtet, weil dieser Bereich Qualitätssicherungssysteme durch Ausbildungsverordnungen sicherstellt.

und unterhaltsam verfestigt. Dozenten werden zu Hofnarren mit Esprit, die, dem allgemeinen Trend zur Service- und Unterhaltungsmentalität folgend, Lernprozesse in gut verdaulichen Häppchen präsentieren und damit eine Lernresistenz verfestigen.

Bildungsdienstleistungen sind weder greifbar noch fühlbar, hinterlassen keinen optischen oder geschmacklichen Eindruck. Ein Qualitätsempfinden der Seminarteilnehmer richtet sich daher nicht so sehr auf die äußeren Merkmale der Dienstleistung, sondern auf subjektive, größtenteils ungeklärte Erwartungen, deren Erfüllung erst nach der Durchführung des Seminars beurteilt werden kann. Weiterhin lassen sich Bildungsangebote nicht wie Produkte konsumieren, sondern sie müssen von den Teilnehmern angeeignet, in ihre subjektive Lebenswelt integriert werden. Eine Vorprogrammierung des Aneignungsprozesses ist nur bedingt möglich, weil entsprechend dem Lerngegenstand die Lernsubjekte unterschiedliche Aneignungsstrategien realisieren müssen.

Schließlich kommt noch eine Besonderheit hinzu: Seminarteilnehmer, aber auch Führungskräfte, Personalentwickler und die Geschäftsleitung stellen unterschiedliche Anforderungen oder knüpfen unterschiedliche Erwartungen an die Bildungsmaßnahme. Für den Bildungsanbieter stellt sich dann die schwierige Aufgabe, welche Erwartungen und Anforderungen sie erfüllen soll. Sollen sie die Erwartungen und Anforderungen

der Mitarbeiter, die zum Seminar gehen,
der Vorgesetzten, die den Mitarbeiter zur Bildungsmaßnahme entsenden,

der Personalentwickler, die die Maßnahme planen und damit die geschäftspolitischen Ziele unterstützen wollen, oder

der Geschäftsleitung, die bestimmte geschäftspolitische Ziele erreichen will und ein möglichst hohes Maß an Return of Investment gewährleisten möchte,

erfüllen?

Ein Bildungsanbieter steht also vor dem Problem, sich mit unterschiedlichen Erwartungen und Anforderungen an die Bildungsmaßnahme auseinandersetzen zu müssen. In der Praxis sieht es häufig so aus, daß die Erwartungen und Zielsetzungen der Beteiligten unklar sind. Führungskräfte entsenden ihre Mitarbeiter

ohne klare Zielsetzungen. Die Mitarbeiter sehen in der Weiterbildung ein Incentive, einen Karriereschritt oder ein notwendiges Übel. Die Personalentwicklung ist meistens nicht gekoppelt an geschäftspolitische Erfordernisse und Zielsetzungen, und die Geschäftsleitung interessiert sich – wenn überhaupt – nur für die Einhaltung der PE-Etats oder deren Kürzungen. Unter diesen Bedingungen ist eine qualitative und professionelle Arbeit in der Weiterbildung nur sehr schwer realisierbar.

4 TQM-Anforderungen in der Weiterbildung

Aus den bisherigen Ausführungen ergeben sich zwei wesentliche Anforderungen an ein Qualitätsmanagement in der Weiterbildung:

1. Qualitätsmanagement in der Weiterbildung umfasst mehr als Kundenorientierung und Kundenzufriedenheit. Professionelle Weiterbildung ist prozessorientiert. Der Weiterbildner ist Prozessberater für das Unternehmen und die Mitarbeiter. Bildungsanbieter begleiten den Teilnehmer und das Unternehmen vor, während und nach Durchführung einer Maßnahme. Sie bauen Lernwiderstände ab und stellen, je nach Lerngegenstand und den subjektiven Aneignungsstrategien der Lernsubjekte, entsprechende Aneignungsstrategien zur Verfügung (Multimodalität).
2. Qualitätsmanagement in der Weiterbildung ist mehr als die Optimierung der internen Aufbau- und Ablaufprozesse (siehe Abbildung 1). Es ist eng verzahnt mit dem Unternehmen. Dies verlangt einen Qualitätsbegriff, der über die Bildungseinrichtungen als Unternehmen oder Abteilung hinausgeht und die Qualitätsmanagementsysteme von Personalentwicklungsabteilungen mit dem übrigen Unternehmen oder mit den externen Anbietern verzahnt. Nur so können unterschiedliche Vorstellungen, Erwartungen und die mangelnde Einbindung der Weiterbildung in die Unternehmenspraxis vermieden werden.

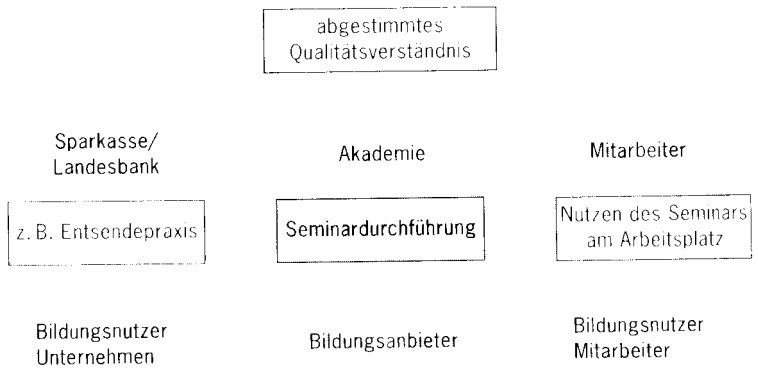


Abbildung 1 Verzahnung der Qualitätssysteme zwischen externem Bildungsanbieter und Bildungsnutzer

4.1 TQM-Ansätze in der Weiterbildung

Wenn die Qualitätssysteme miteinander vernetzt werden, müssen die Qualitätskriterien zwischen Bildungsanbietern und -nutzern gemeinsam definiert und aufeinander abgestimmt werden. Qualitätskriterien für die Weiterbildung sind grundsätzlich nicht inhaltlich, sondern ausschließlich prozessorientiert bestimmt. Der qualitätsorientierte Weiterbildungsprozeß kann demnach in folgende Prozeßschritte aufgliedert werden:

1. Prozeßschritt: Übereinstimmung der Qualitätskriterien zwischen Bildungsanbietern und -nutzern
 In diesem Prozeß verdeutlicht der Bildungsanbieter dem Kunden seine Qualitätskriterien. Im ersten Prozeßschritt wird geklärt, ob die Qualitätskriterien des Unternehmens mit den Qualitätssystemen des Bildungsanbieters übereinstimmen. Weiterbildungsträger, die sich durch einen hohen Branchenbezug gegenüber den Kunden auszeichnen, können wahrscheinlich eher Qualitätskriterien erfüllen als Weiterbildungsträger mit branchenfermem Bezug.
2. Prozeßschritt: Weiterbildungsbedarfsanalyse
 In diesem Prozeßschritt berät der Bildungsanbieter den Kunden, ob die anvisierte Weiterbildungsmaßnahme das Problem löst, oder

ob ggf. andere Maßnahmen, wie z. B. Organisationsveränderungen oder Investitionen in die Technik, sinnvoller sein können. Soweit eine Weiterbildungsmaßnahme vereinbart wird, werden die Zielsetzungen und die Inhalte der Maßnahme genau definiert. Soweit ein Seminar vereinbart wurde, spielt das sog. Transfercontrolling, also die Umsetzung des Gelernten in die Praxis, schon bei diesem Planungsschritt eine entscheidende Rolle. Der Seminaranbieter muß deutlich machen, wo die Grenzen und Möglichkeiten der Weiterbildungsmaßnahme liegen, welche Lernwiderstände bei den Mitarbeitern zu erwarten sind, damit unrealistische Erwartungen von vornherein vermieden werden.

3. Prozeßschritt: Entwicklung des Seminarkonzepts und ggf. Pretest
Nachdem die Ziele und Inhalte des Seminars zusammen mit dem Kunden definiert wurden, kann das Seminarkonzept gestaltet werden. Entsprechend dem Weiterbildungsgegenstand müssen hier adäquate Lern- und Inhaltsformen für das Seminar entwickelt werden. Ggf. kann auf schon bewährte Seminarabläufe zurückgegriffen werden. Besondere Probleme entstehen dann, wenn der Bildungsanbieter neue Seminare entwickeln muß, für die er zunächst keine Praxiserfahrung zur Verfügung stellen kann. Hier bietet sich ein Pretest mit einer vergleichbaren Zielgruppe an, welcher durch ein internes oder externes Audit von Kollegen oder Dozenten validiert werden kann.

In der Praxis stößt die Durchführung eines Pretests von Seminaren auf praktische Grenzen. Eine Alternative besteht darin, einen detaillierten Evaluationsprozeß der Weiterbildungsmaßnahme während des Seminars oder danach sicherzustellen.

4. Prozeßschritt: Durchführung des Seminars

Der Bildungsanbieter ist nun verpflichtet, die Seminare in der vereinbarten Güte und Zielsetzung durchzuführen. Er muß gewährleisten, daß die Maßnahmen nach Planung verlaufen und ggf. sofort Korrekturen einleiten. Soweit das Seminar einmalig oder zum erstenmal durchgeführt wird, sind Umfang des Seminarstoffes, Detaillierungsgrad und fachliche Richtigkeit, Didaktik, Präsentationsmaterialien, Einbindung der Teilnehmer in den Seminarprozeß u. v. a. m. just-in-time zu bewerten.

Neben den prozeßorientierten Qualitätskriterien spielen personenbezogene Leistungskomponenten bei der Durchführung der Weiterbildungsmaßnahmen eine besondere Rolle. Neben dem

Verhalten aller Mitarbeiter einer Bildungseinrichtung sind die Fach- und Sozialkompetenz der Dozenten entscheidend. Ob die Seminarteilnehmer das Seminar für sich positiv erleben, hängt auch davon ab, wie das Wissen und die Fähigkeiten in den Seminaren vermittelt werden, wie die Dozenten auf die Bedürfnisse der Seminarteilnehmer eingehen, ob die Seminarunterlagen verständlich und gut aufbereitet sind sowie eine praxisorientierte Vermittlung des Fachwissens stattfindet.

Zu den personenbezogenen Leistungskomponenten eines Bildungsanbieters gehören ebenfalls:

die Erreichbarkeit des Seminarleiters und seiner Mitarbeiter während des Seminars,

die Verlässlichkeit beim Einhalten von Zusagen, Rückrufen oder Rücksprachen und

die Kommunikationsfähigkeit aller Mitarbeiter eines Bildungsanbieters, indem sie sich auf die Kundenwünsche einstellen und die Erwartungen des Kunden berücksichtigen.

Neben den personenbezogenen Leistungskomponenten spielen umfeldbezogene Servicekomponenten bei der Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen eine immer größere Rolle. Dazu gehören:

die Möblierung und Ausstattung des Hotels und der Seminarräume,

die Erreichbarkeit des Seminarortes,

Vermeidung längerer Wartezeiten,

kommunikativer Auftritt der Bildungseinrichtung in Medien,

Werbe- und Präsentationsmaterialien der Bildungsanbieter und schriftliche und telefonische Kontakte gegenüber den Kunden.

Bei der Weiterbildung stehen allerdings jene Leistungsfaktoren im Vordergrund, die durch die Dozenten oder Personalentwickler selbst erbracht werden. Die umweltbezogenen Servicekomponenten gewinnen aber vor allem dann an Bedeutung, wenn es in den fachlichen und personenbezogenen Bereichen Probleme gibt. Soweit Weiterbildungsmaßnahmen durch hervorragende Dozenten vermittelt werden, treten die umfeldbezogenen Komponenten in den Hintergrund und können an Bedeutung verlieren. Wenn es jedoch in beiden Bereichen nicht stimmt, können

negative Ausprägungen im Umfeld die Kundenzufriedenheit vergrößern.

5. Prozeßschritt: Follow-up-Maßnahmen

Mit der Durchführung einer Weiterbildungsmaßnahme ist es nicht getan. Nach der Weiterbildungsmaßnahme ist eine Erfolgs- und Transferkontrolle nötig. Diese kann vor Ort im Unternehmen oder durch ein Follow-up-Seminar beim Bildungsanbieter erfolgen. In jedem Fall müssen die Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern ein Nachfolgegespräch über das Seminar führen. In Gesprächen muß geklärt werden, welchen Beitrag die Maßnahme zur Zielerreichung gebracht hat, ob die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten in der Praxis umgesetzt werden können, wo ggf. nachgeschult werden muß und ob ein vertretbares Kosten-Nutzen-Verhältnis vorliegt.

Arnold und Krämer-Stürzl schlagen darüber hinaus eine prozeßbegleitende Evaluation vor, die generell für jede bedarfsorientierte Maßnahme der Personalentwicklung im Unternehmen anwendbar ist und mit dem o.g. Prozeßmodell externer Anbieter verzahnt werden kann.

Das Modell besteht aus zwei Prozeßebenen: dem eigentlichen Ablaufprozeß von der Problemanalyse bis zur Transferüberprüfung und der Evaluationsebene von der Input- bis zur Output-Evaluierung. Die obere Prozeßebene geht von einer bedarfsorientierten Weiterbildung aus, bei der der Personalentwickler als Prozeßberater aktiv wird, wenn der Vorgesetzte die Bildungsabteilung um Unterstützung einer Problemlösung bittet. Der Personalentwickler nimmt zunächst mit dem Betroffenen eine Problemanalyse vor, indem er z. B. Interviews, Beobachtungen oder einen Workshop durchführt. Die Problemanalyse wird den Betroffenen vorgestellt und kritisch hinterfragt. Ziel dieser Phase ist es, ein gemeinsames Problemverständnis zu erreichen und die Betroffenen am Prozeß zu beteiligen. Aus der Problemanalyse folgen die Bedarfsanalyse und die Formulierung der Zielsetzung, wer bis wann was erreichen oder tun soll und mit welchem Ergebnis. Ziel dieser Phase ist, zusammen mit den Betroffenen eine akzeptierte Problemlösung zu finden. Es macht wenig Sinn, eine Maßnahme oder Zielsetzung zu vereinbaren, die vom Mitarbeiter oder der Führungskraft nicht akzeptiert wird oder die aufgrund fehlender

Unternehmensziele

	vor	während	nach der Maßnahme
Prozeß	Prozeß-analyse	Planung und Vorbereitung des Transfers	Erfolgskontrolle
Evaluation	Input-Evaluation	Zielerreichungs- und Kosten-evaluation	Output-Evaluation
Beteiligte	Vorgesetzter	Mitarbeiter	Weiterbildner
	Ziel-evaluation	Verlaufs-evaluation	Zielerreichungs-evaluation
	Bedarfs-analyse	Durchführung der Maßnahme	Transferüber-prüfung

Quelle: Arnold/Krämer-Stürzl

Abbildung 2 Phasen des Weiterbildungsprozesses und der Evaluation in Anlehnung an Arnold, Krämer-Stürzl

Analyseinstrumente nicht geklärt hat, ob die Maßnahme unter Berücksichtigung des spezifischen Mitarbeiterpotentials tatsächlich das Problem löst². Hier werden in der Weiterbildungspraxis häufig Fehler gemacht, indem beispielsweise Mitarbeiter in Verhaltensweisen geschult werden sollen, die ihnen nicht entsprechen.

Jeder Mensch hat ein individuelles Stärkenprofil. So ist beispielsweise ein Mitarbeiter im Rechnungswesen falsch eingesetzt, wenn seine individuellen Stärken und Neigungen einer kreativen Arbeit entsprechen, die in einer Marketingstelle besser genutzt werden könnten. Es ist also sinnvoller und effektiver, Mitarbeiter in ihren Neigungen und Stärken zu fördern, als sie durch den Abbau scheinbarer Schwächen – die nur in bezug auf die Stellenanforderungen beurteilbar sind – zu durchschnittlichen Mitarbeitern zu entwickeln, weil Menschen auf Dauer nicht gegen ihr Persönlichkeitsprofil arbeiten können. Neben den personenbezogenen Voraussetzungen sind bei der Maßnahmenplanung noch die betrieblichen und arbeitsplatzbezogenen Besonderheiten zu berücksichtigen.

Auf dieser gemeinsamen Basis wird die Maßnahme oder Aktivität geplant, wobei das Ziel einer optimalen Transfersicherung in dieser Phase berücksichtigt werden muß. Nach Durchführung der Maßnahme wird die Erfolgskontrolle durchgeführt, deren Zeitpunkt schon bei der Zielsetzung festzulegen ist. Die Transferüberprüfung schließt den Prozeßverlauf ab oder mündet wieder in die Problemanalyse, wenn neue Probleme auftreten oder das bestehende Problem nicht wie erwartet gelöst ist.

Parallel zu den o. g. Prozeßschritten findet die Evaluierung statt, die vom Personalentwickler in Zusammenarbeit mit den Beteiligten geleistet werden muß. Ziel dieser Prozeßkette ist es, die Prozeßverläufe qualitativ zu verbessern oder, wenn erforderlich, Just-in-time-Korrekturen einzuleiten. Die seismographische Beobachtung der Prozeßkette durch die Evaluation ist ein Aspekt des Qualitätsmanagements in der Weiterbildung, insbesondere unter Kosten-Nutzen-Gesichtspunkten.

² Eine genauere Darstellung dieses Instruments ist von mir in einem anderen Buch ausführlich erläutert worden und muß hier nicht weiter ausgeführt werden (Pächmatz, 1994).

Zusammenfassend werden zukünftig folgende Anforderungen an ein Qualitätsmanagement in der Weiterbildung gestellt:

1. Neben konfektionierten Bildungsangeboten werden zunehmend spezifische Problemlösungen erwartet.
2. Es wird eine stärkere Ausrichtung der Bildungsleistung auf die Geschäftsprozesse und Kundensegmente (differentielle Personalentwicklung) erfolgen.
3. Es ist eine Aufwertung und Einbeziehung der Betroffenen bei der Erstellung der Bildungsleistung (Empowerment) zu erwarten.
4. Um die Kundenbindung zu erhöhen, müssen zukünftig Kundenerwartungen übertroffen werden (Customer Delight). Dazu gehört auch die Belohnung der Kundentreue.
5. Seminarteilnehmer erwarten zukünftig ökologisch verträgliche Seminarunterlagen und Informationswege (E-Mail, EDV-gestützte Kommunikation).
6. Durchsetzen wird sich auch ein freundlicher und intelligenter Beratungsservice vor, während und nach der Maßnahme (Support, Hotline etc.).
7. Der Einsatz neuer Technologien wie Netzwerke, E-Mail, Bildungsdatenbanken und computerunterstütztes Lernen wird zunehmen.

4.2 Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff.

Die Qualität der angebotenen Bildungsmaßnahmen - hier sind sich mittlerweile viele Bildungsanbieter einig - ist entscheidend, um langfristig am Markt bestehen zu können. Obwohl Konsens über dieses Ziel besteht, sind die Wege und das Selbstverständnis dorthin vielfältig. Ein z. Zt. diskutierter Ansatz ist die Zertifizierung nach DIN ISO 9000 ff. Die ISO-Normen 9000 ff. sind ein internationaler Standard für den Aufbau eines Qualitätssicherungssystems. Zahlreiche Bildungsanbieter sind mittlerweile auf den DIN-ISO-Zug aufgesprungen. Sie versprechen sich von einer Zertifizierung Wettbewerbsvorteile. Die Normen werden mittlerweile kritisch diskutiert, weil ihre Anwendung auf Bildungsdienstleistungen in Frage gestellt wird. Eine weitere Kritik an den ISO-Normen ist, daß sie nur die internen Aufbau- und Ablaufprozesse optimieren, aber Kundenzufriedenheit und Servicequalität nicht explizit berücksichtigen. Außerdem sind die Normen wegen ihrer

Herkunftssprache aus dem Produktionsbereich für Bildungsanbieter schwer verständlich. Schließlich sieht man die Gefahr, daß die Normen die Bürokratie fördern, weil sie Verfahrensanweisungen an die Mitarbeiter erfordern.

Die Zertifizierung wird häufig als Gütesiegel und als ein Ersatz für TQM-Prozesse angesehen. Das liegt aber weniger an den Normen als an dem Bedürfnis des Managements, sich einem verantwortungsvollen Qualitätsmanagement zu stellen. Die Prozesse des Total Quality Managements sind nämlich sehr viel umfassender als die Zertifizierung. Die Zertifizierung ist keine Garantie für ein vergleichbares Gütesiegel, weil sich hinter den einzelnen Qualitätsmanagementsystemen unterschiedliche Qualitätsstandards verbergen können. Es ist nämlich ausschließlich Sache der Unternehmen, wie weit sie in der Qualitätssicherung gehen. Prüfgegenstand der Zertifizierung ist nicht die Güte und Tiefe des Qualitätsmanagements, sondern nur, ob die von der Unternehmensleitung erklärte Qualitätspolitik sich im Qualitäts-handbuch wiederfindet und die Verfahrensanweisungen an die Mitarbeiter auch eingehalten werden. Allerdings ist zu erwarten, daß der Markt gewisse Qualitätsstandards erwartet und diese durch die im Qualitätsmanagementhandbuch formulierten Qualitätsziele auch nachprüfen kann. Seriöse Zertifizierer werden aus Imagegründen darauf achten müssen, daß eine Zertifizierung nicht zum Nulltarif zu bekommen ist, weil sich dies sehr schnell herumsprechen wird.

4.2.1 Aufbau der DIN-ISO-Normen

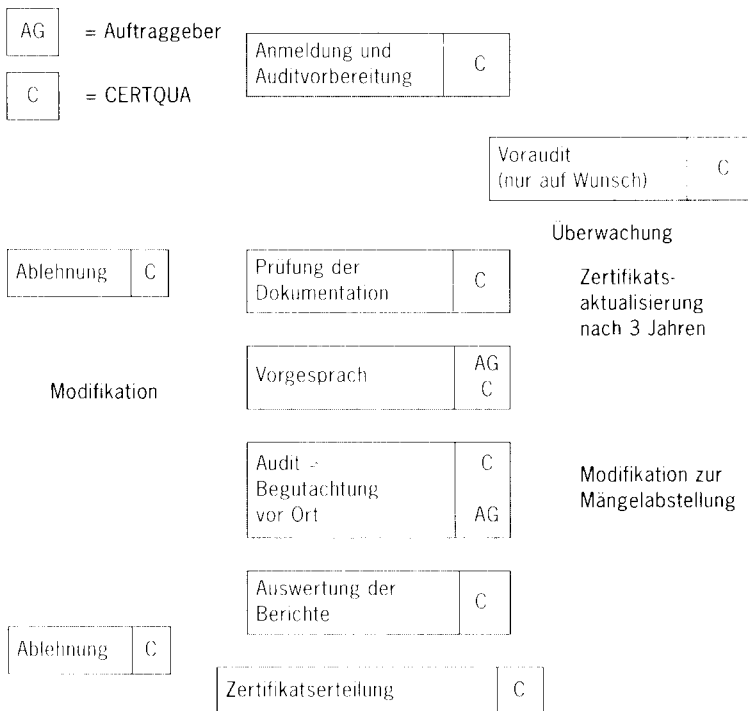
Die DIN-ISO-Norm 9000 enthält Leitfäden zur Auswahl und Anwendung der Normen ISO 9001 bis 9003. Die ISO 9001 bis 9003 enthalten Modelle zur externen Darlegung des Qualitätsmanagements in der Design-Entwicklung, Produktion, Montage, Wartung und Endprüfung. Die DIN ISO 9001 verlangt eine Qualitätssicherung bei der Entwicklung neuer Weiterbildungsmaßnahmen, während sich die Normen 9002 und 9003 mit einer Qualitätssicherung begnügen, die sich auf die Einhaltung der Qualitätsstandards bei der Seminaredurchführung und Endkontrolle beziehen. Die ISO 9004 enthält im Teil 1 Leitfäden für den Aufbau eines internen Qualitätsmanagementsystems, wobei die ISO 9004.

Teil 4, einen Leitfaden für Dienstleistungen enthält, der ausdrücklich auf den Bereich der Schulung, Ausbildung und Wissenschaft anwendbar ist. Die Zertifikate nach DIN ISO 9001 bis 9003 bescheinigen also eine unterschiedliche inhaltliche Breite des Qualitätssicherungs-Systems.

Die Zertifizierung nach den DIN ISO 9000 ff. erfolgt durch eine akkreditierte Zertifizierungsstelle. Da Bildungseinrichtungen mit Produktionsunternehmen nicht vergleichbar sind, sollte eine Zertifizierung nur durch Zertifizierer vorgenommen werden, die sich auf die Prüfung und Zertifizierung von Bildungseinrichtungen spezialisiert haben. Deswegen hat die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände, der Deutsche Industrie- und Handelstag, der Wuppertaler Kreis e.V. und der Zentralverband des Deutschen Handwerks eine unabhängige Gesellschaft zur Förderung der Zertifizierung von Qualitätssicherungs-Systemen in der beruflichen Bildung (Certqua) gegründet, um eine inhaltliche und qualitative Nähe zu den jeweiligen zertifizierwilligen Bildungseinrichtungen zu gewährleisten. Die Auditoren der Certqua sind Fachleute der beruflichen Bildung, die mehrere Jahre Praxis an verantwortlicher Stelle in dieser Branche aufweisen.

Das Zertifizierungsverfahren beginnt zunächst mit einer Auditvorbereitung. Nach der Anmeldung wird mit Hilfe eines Fragebogens geklärt, ob eine Auditierung sinnvoll ist und welche Normen (9001 bis 9003) in Frage kommen. Dieses Voraudit wird auf Wunsch des Kunden als Sonderleistung der Certqua durchgeführt.

Soweit eine Zertifizierung sinnvoll ist, ein Qualitätsbeauftragter benannt und eine Qualitätspolitik durch die Führung formuliert worden ist, erstellt die Bildungseinrichtung ein Qualitätsmanagementhandbuch und interne Verfahrensanweisungen zur Sicherstellung der deklarierten Qualitätspolitik. Die im Qualitätsmanagementhandbuch dargelegten Dokumente werden unter Berücksichtigung der ausformulierten Qualitätspolitik von der Zertifizierungsstelle überprüft. Verläuft die Prüfung erfolgreich, kann das Zertifizierungsaudit im Unternehmen vorbereitet werden. Anhand eines gemeinsam konzipierten Auditplans wird die Überprüfung durch zwei Auditoren vorgenommen. Die Ergebnisse des internen Audits (im Unternehmen) werden in einem Auditbericht festgehalten. Ggf. kann ein Nachaudit erforderlich werden, falls das erste Audit zu Korrekturforderungen führt.



Quelle: Certqua

Abbildung 3 Ablauf des Zertifizierungsverfahrens bei der Certqua

Nach erfolgreichem Verlauf des Audits wird das Zertifikat mit der Gültigkeit von drei Jahren erteilt. Im zweiten und dritten Jahr nach der Zertifizierung erfolgt eine Kurzüberprüfung des Qualitätssicherungssystems im Unternehmen. Nach jeweils drei Jahren ist ein Wiederholungsaudit erforderlich, um ein neues Zertifikat zu erhalten.

Die Gliederung und der Aufbau des Qualitätsmanagementsystems erfolgt nach 20 Normelementen. Die nachfolgende Darstellung der Normelemente ist der Versuch, die technischen Begriffe der ISO-Normen auf Bildungsanbieter zu übertragen und dabei die Revisionen der Rahmennormen nach DIN ISO 9001, wie

sie im Grundwerk 1995 von Graebig niedergelegt sind, zu berücksichtigen (vgl. Graebig 1995, 6.2.2.2.3, Seite 1–4).

Die DIN ISO 9001 bis 9003 werden nach der Revision nicht mehr als Qualitätssicherungssysteme, sondern als »Qualitätsmanagementsysteme« bezeichnet. Die drei Modelle (9001, 9002, 9003) müssen sich als Qualitätssicherungssysteme/Qualitätsmanagement-Darlegungen für die Beurteilung durch Kunden eignen. Ihr Anwendungsbereich bezieht sich nun auch auf Produkte. Wobei unter Produkten »Ergebnisse von Tätigkeiten und Prozessen« verstanden wird.

Normelement 1: Verantwortung der Leitung

Der Bildungseinrichter muß durch seine Führung eine Qualitätspolitik formulieren, seine qualitätspolitischen Ziele deutlich und nachvollziehbar nennen und diese allen Mitarbeitern, externen Dozenten und Seminarteilnehmern mitteilen. Diese Aufgabe kann nicht delegiert werden. Sie ist eine verpflichtende Leistung der Führung. Darüber hinaus muß sie dafür sorgen, daß die organisatorischen Voraussetzungen zum Aufbau und zur Sicherung eines Qualitätssystems gegeben sind. In der revidierten Fassung der Normen wird bewußt von Führung und nicht mehr von »oberster Leitung« gesprochen, weil ein Qualitätsmanagement Sache aller Führungskräfte ist. Ebenfalls ergänzt wurde in der revidierten Fassung der ISO-Normen, daß die Qualitätspolitik »relevant für die organisatorischen Ziele des Lieferanten (Bildungsanbieter; Anm. des Autors) sowie für die Erwartungen und Erfordernisse des Kunden« ist. Damit ist ausdrücklich gesagt, daß eine Qualitätspolitik in die bestehenden organisatorischen Bedingungen einer Bildungseinrichtung eingepaßt werden soll und keine zusätzlichen bürokratischen Regelwerke aufgestellt werden müssen. Weiterhin ist der Fokus der Qualitätspolitik auf den Kunden erweitert worden. Die Kundenzufriedenheit ist somit Bestandteil der Qualitätspolitik.

Normelement 2: Qualitätsmanagementsystem

Um ein Qualitätsmanagementsystem nach außen zu dokumentieren und aufrechtzuerhalten, müssen die Verfahren und Anweisungen im gesamten betrieblichen Ablauf einer Bildungseinrichtung dokumentiert werden. Diese Verfahren und Anweisungen

- geben dem Mitarbeiter Hilfestellung, wie sie z. B. die Qualität
 - des Marketings (z. B. Seminarprogramme, Mailing-Aktionen etc.),
 - der Beratung von Kunden,
 - der Konzeptentwicklung von Seminaren,
 - der Vertragsgestaltung mit Dozenten und Hotels sowie
 - der Auftragsvergabe an externe Dozenten oder Bildungsanbieter
- sicherstellen können. In der Revision wird nun gegenüber der vorherigen Fassung der Normen eine verbindliche Erstellung eines Qualitätsmanagementhandbuches verlangt.

Normelement 3: Vertragsüberprüfung

Hier werden konkrete Verfahren und Anleitungen für Mitarbeiter dokumentiert, ihre Kompetenzen festgeschrieben, aber auch festgelegt, wie die konkreten Abläufe eines Vertragsabschlusses mit Dozenten oder Kunden auszusehen haben. Diese Verfahren und Anleitungen beziehen sich im wesentlichen auf zwei Arten von Verträgen: Zum einen sind es Verträge mit den Kunden und zum anderen Verträge mit freien Dozenten oder anderen Auftragnehmern, die stellvertretend für den Bildungsanbieter Seminarleistungen erbringen. Diese sog. »Lieferantenbewertung« ist ein wichtiges Normelement in der Qualitätssicherung, um Fremdleistungen nach dem vorgegebenen Qualitätsstandard zu realisieren.

Inhalt solcher Verträge können beispielsweise sein: Qualifikation der Dozenten, Güte und Menge der Seminarmaterialien, Arbeitsformen in den Seminaren u. v. a. m. Dazu gehört auch die klare Regelung von Konsequenzen bei Nichteinhaltung bestimmter Qualitätsstandards, die unmittelbare Auswirkungen auf die Kunden haben können. Bisher wurde verlangt, jeden Vertrag zu prüfen. Damit war das Mißverständnis möglich, ein bereits abgeschlossener Vertrag sei zu prüfen. Tatsächlich muß die Prüfung vor Vertragsabschluß erfolgreich durchgeführt sein.

Normelement 4: Designlenkung

Dieses Normelement ist insbesondere für die DIN-ISO-Norm 9001 wichtig, um die Qualitätssicherung bei der Entwicklung von neuen Seminaren oder Dienstleistungen zu gewährleisten. Hierzu gehören auch Verfahrensanweisungen, unter welchen

Kriterien der Anstoß für neue Entwicklungen von Seminaren o. ä. erfolgen kann. Die inhaltliche Tiefe der Qualitätssicherung bei Neuentwicklungen ist abhängig von der formulierten Qualitätspolitik des Bildungsanbieters und seinen organisatorischen Rahmenbedingungen. Im Rahmen der Designlenkung wird auch geregelt, welcher Mitarbeiter für die Entwicklung von Seminaren oder Innovationen zuständig ist oder wie beispielsweise im Projektteam die Verantwortlichkeit verteilt ist. Vor allem ist im Rahmen dieses Normelements zu gewährleisten, daß die Qualitätsziele schon bei der Seminarentwicklung eingehalten werden (Designvorgaben). Dazu können auch einzelne Verfahrensschritte gehören, die die Neuentwicklung eines Seminars und eine engere Zusammenarbeit mit dem Kunden oder Mitarbeiter gewährleisten.

Festgelegt wird in diesem Element auch das Designergebnis. Bei langen Lehrgängen könnte beispielsweise ein Rahmenstoffplan mit definierten Lernzielen erstellt oder die notwendige Qualifikation der einzusetzenden Dozenten beschrieben werden. Hinzu kommen Elemente wie Designprüfung (z. B. Prüfung der Personen, die mit der Entwicklung beauftragt wurden, und Verfahren der Neuentwicklung), -verifizierung (z. B. Durchführung von Pretest bei neuen Seminaren) und -validierung (Mehrfachprüfungen bei Durchführung des Seminars mit unterschiedlichen Zielgruppen).

Insgesamt soll der Entwicklungsprozeß einer neuen Bildungsdienstleistung dokumentiert werden, damit der Kunde stets über den tatsächlichen aktuellen Qualitätsstand informiert werden kann. Anwendung findet dieses Normelement auch auf die Weiterentwicklung bestehender Bildungsangebote, sofern neue Seminarinhalte hinzukommen oder bestehende Seminarinhalte überarbeitet werden.

Normelement 5: Lenkung der Dokumente und Daten

Bei diesem Normelement geht es im wesentlichen darum, daß alle Dokumente eine einheitliche und aktuelle Form aufweisen, also z. B. die Dozentenverträge, Anmeldeformulare, Prüfungszeugnisse und Teilnahmebescheinigungen für die Seminare u. v. a. m. Die alte Fassung sprach nur von Dokumenten. Da in der Praxis immer mehr Bildungsanbieter eine EDV-Unterstützung nutzen

und auch Daten in Papierkopien vorliegen, wird nun festgelegt, daß Dokumente und Daten auch in Form irgendeines elektronischen Trägermediums und einer Papierkopie existieren können, somit auch eine elektronische Lenkung der Dokumente oder Lenkung der Papierkopien erfolgen kann.

Dieses Normelement verlangt eine Änderungssammelliste oder ein entsprechendes Dokumentenüberwachungsverfahren, welches den Revisionsstatus identifiziert. Liste und Verfahren müssen leicht verfügbar sein, um den Gebrauch ungültiger und/oder überholter Dokumente auszuschließen. Dokumente und Daten müssen also vor ihrer Herausgabe durch befugtes Personal geprüft und genehmigt werden. Die Forderung der Norm ist nicht vollständig erfüllt, wenn eine Änderungssammelliste zwar existiert, aber nicht leicht verfügbar ist.

Normelement 6: Beschaffung

Soweit Bildungsanbieter mit externen Dozenten zusammenarbeiten oder Seminare in Hotels durchführen, müssen sie sicherstellen, daß die definierten Qualitätsstandards gewährleistet sind. Dies gilt insbesondere dann, wenn Fremddozenten oder Unternehmen im Auftrag der Bildungseinrichtungen Seminare direkt mit dem Kunden durchführen. Hier übernimmt dann die Bildungseinrichtung ein sog. Maklergeschäft. Die Auswahl der Unterlieferanten sowie Art und Umfang der Überwachung können dabei recht unterschiedlich sein, je nachdem, ob es sich um die Raumausstattung handelt, um den Einsatz von Lehr- und Lernmitteln oder schließlich um die Auswahl von fremden Dozenten. In allen Fällen müssen entsprechende Beschaffungsprozesse dokumentiert werden, die die bereitgestellte Leistung oder das erwartete Produkt klar beschreiben und daneben, soweit wie möglich, wichtige quantitative oder qualitative Ziele nennen. In der revidierten Fassung wird nun verlangt, daß der Bildungsanbieter (Lieferant) die Art und den Umfang der Überwachung – beispielsweise eines externen Dozenten (Unterauftragnehmer) – festlegen muß.

Normelement 7: Vom Auftraggeber bereitgestellte Produkte

Mit diesem Normelement verpflichtet sich eine zertifizierte Bildungseinrichtung beispielsweise, die Eingangsqualifikation von

Seminarteilnehmern vor Seminarbeginn festzustellen. Dies kann in Form eines Tests, eines Gesprächs oder durch vorher festgelegte Qualifikationsschritte geschehen. Neben diesen Eingangsqualifikationen können auch die Motivation, zeitliche Verfügbarkeit und - etwa bei firmeninternen Seminaren - sachliche und räumliche Ausstattungen des Bildungsnutzers berücksichtigt werden. Wichtig ist bei diesem Element, daß für den Erfolg einer Bildungsmaßnahme nicht nur der Bildungsanbieter verantwortlich ist, sondern schwerpunktmäßig der Auftraggeber.

Normelement 8: Identifikation und Rückverfolgbarkeit von Produkten

Für einen Bildungsträger ist hierunter vor allem die begleitende Dokumentation einer länger dauernden Maßnahme, wie z. B. ein mehrwöchiger Lehrgang oder ein modular aufgebautes Fachseminar, zu verstehen. Die Dokumentation enthält u. a. Eignungsvoraussetzungen zur Aufnahme in den Lehrgang, Teilnahmezeiten, Zwischenzeugnisse oder Zwischentests, die für die nächsten Seminarschritte eine wichtige Rolle spielen, um so eine Rückverfolgung der Fehler zu erleichtern. Begleitet werden können diese Maßnahmen durch Dozentenbeurteilungen, Zwischenbeurteilungen der Seminarteilnehmer (z. B. bei Blockseminaren, die eine Woche dauern, am Ende eines jeweiligen Blocks) sowie auch Aussagen zur Ausstattung der eingesetzten Lern- und Lehrmittel.

Normelement 9: Prozeßlenkung

Hierunter sind für Bildungsanbieter die jeweiligen Verfahrensanweisungen zu verstehen, die die einzelnen Schritte der Dienstleistungserbringung beschreiben und regeln (z. B. eine To-do-Liste). Dazu können auch lehrgangsinterne Dozentenleitfäden und allgemeine Anweisungen an die Mitarbeiter des Hauses dienen, die für die Anmeldung, Bereitstellung von Räumen, Lehr- und Lernmittel, Dozenteneinsätze, Planung des Einsatzes eigener Mitarbeiter sowie Planung von Sonderveranstaltungen einzuhalten sind.

Normelement 10: Prüfungen

Dieses Normelement hat für Bildungsträger eine herausragende Bedeutung. Es geht hierbei nicht um den rechtlich belegten Be-

Meilensteine definiert werden, nachdem die Neuentwicklung, Pflege und Weiterentwicklung einer Maßnahme ablaufen muß. Auch hier ist im Zuge der Revision eine stärkere Verpflichtung zur Dokumentation des Prüfstatus hinzugekommen. Der Prüfstatus muß nun für die Entwicklung, Planung und Durchführung von Seminaren dokumentiert werden. Damit ist die bisherige Einschränkung entfallen, die nur eine Dokumentation des Prüfstatus »soweit wie möglich« verlangte.

Normelement 13: Lenkung fehlerhafter Produkte

Auch bei Weiterbildungsmaßnahmen kann es immer wieder vorkommen, daß die Erbringung der Dienstleistung fehlerhaft erfolgt. Fehler sind beispielsweise Abweichungen von der vertraglich vereinbarten Dienstleistung, den Qualitätsstandards oder wenn ein Dozent unterhalb einer definierten Leistungsnorm in der Beurteilung durch die Seminarteilnehmer liegt. Wichtig ist hier die Fehlererfassung durch ein klar definiertes Prüfsystem. Gleichzeitig ist zu regeln, wie die Korrektur oder der Umgang mit fehlerhaften Dienstleistungen erfolgen soll. Hier können verschiedene Handlungsanweisungen und Kompetenzen möglich sein. So etwa der Ausschluß eines Teilnehmers vom Lehrgang, Zusatzkurse, Wechsel des eingesetzten Dozenten sowie Verbesserung der eingesetzten Lehr- und Lernmaterialien.

Normelement 14: Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen

Neben der direkten Behandlung fehlerhafter Dienstleistungen geht es bei diesem Normelement darum, Evaluationsverfahren einzuführen, die der Ursachenuntersuchung oder der Fehlervermeidung dienen. Wenn beispielsweise Fehlerhinweise durch die Seminarteilnehmer spontan erfolgen, müssen an betreffender Stelle systematische Beobachtungsverfahren eingesetzt werden. Eindeutig erwähnt sind in der neuen Fassung neben den Korrektur- auch die Vorbeugemaßnahmen. Dies war in der vorherigen Fassung der Normen auch berücksichtigt, aber nicht explizit gefordert worden.

Normelement 15: Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versand

Mit diesem Normelement ist die Handhabung, Lagerung, Verpackung, Konservierung und Versendung von Lehr- und Lernmaterialien, Prüfungsunterlagen, Zeugnissen, Beurteilungsbögen u. v. a. m. geregelt, wobei der Begriff der Konservierung sehr allgemein und unspezifisch definiert ist. Unter Lagerung wird auch die Kennzeichnung der Lagerräume und -bereiche verstanden. Dazu gehören auch Maßnahmen, die eine Beschädigung und Beeinträchtigung der Produkte oder Unterlagen bis zur Verwendung oder Lieferung verhindern. Da es sich bei Bildungsanbietern gewöhnlich um schriftliche Dokumente oder Unterlagen handelt, ist dieser Aspekt der Qualitätssicherung weniger fehleranfällig als beispielsweise bei leichtverderblichen Lebensmitteln. Die Belange des Datenschutzes sind hierbei zu berücksichtigen.

Normelement 16: Qualitätsaufzeichnung

Mit diesem Normelement sind alle Aufzeichnungen über Audits, interne Mitarbeiterprüfungen, Dozentenbewertungen, d. h. kurz alle Aufzeichnungen gemeint, die mit dem Aufrechterhalten und dem Betreiben eines Qualitätssicherungssystems verbunden sind. Sie können von allen Mitarbeitern, den Dozenten, Seminarteilnehmern und dem Qualitätsbeauftragten vorgenommen werden.

Normelement 17: Interne Qualitätsaudits

Bei diesem Normelement handelt es sich um eine systematische Überprüfung des gesamten Systems auf mögliche Fehlerquellen durch den jeweiligen Qualitätsbeauftragten der Bildungseinrichtung. Hier geht es insbesondere um die systematische Überprüfung und die Einhaltung des Qualitätsmanagementsystems nach der proklamierten Qualitätspolitik. Der Qualitätsbeauftragte stellt durch interne, regelmäßige Audits sicher, daß alle Mitarbeiter über die Qualitätspolitik informiert sind und insbesondere auch ihre Verantwortung und Kompetenzen kennen. Er stellt beispielsweise durch Mitarbeiterbefragungen sicher, daß keine Diskrepanzen zwischen Kompetenzen und Verantwortung auftreten. Der Qualitätsbeauftragte überprüft auch die externen Dozenten. Neuaufgenommen wurde die Festlegung der Folgeaudits. Die Ergebnisse der internen Qualitätsaudits sind ein integraler Bestandteil

der Qualitätsbewertung. Damit folgt die revidierte Norm der gängigen Praxis.

Normelement 18: Schulung

Hiermit sind insbesondere *eigene* Maßnahmen zur Personalentwicklung und -betreuung des Bildungsanbieters gemeint. Personalentwicklung und -betreuung ist als systematisches Instrument zur Qualitätssicherung einzusetzen. Soweit Bildungsanbieter zertifiziert sind, gewährleisten sie die Qualität extern durchgeführter Bildungsmaßnahmen wiederum dadurch, daß sie darauf achten, ob die externen Bildungsanbieter ebenfalls zertifiziert sind.

Normelement 19: Wartung (vorher: Kundendienst)

Hierzu gehören neben der Beratung der Kunden bei der Planung und Erstellung der Weiterbildungsmaßnahme auch die Nachbefragung und -betreuung der Seminarteilnehmer, wie sie etwa die vermittelten Qualifikationen in den Seminaren am Arbeitsplatz umgesetzt haben. Weiterhin können umfangreiche Supports oder Hotlines eingerichtet werden, die Leistungsbestandteil der Bildungsmaßnahme sind, ähnlich den Supportleistungen beim Kauf eines Computers. Warum der bisherige Begriff »Kundendienst« nicht mehr verwendet wird, ist in der Revision der Rahmennormen nicht erklärt. Der Begriff der Wartung ist allerdings für Bildungsanbieter nicht akzeptabel, weil Dienstleistungen nicht wie Produkte gewartet werden können. Hier wäre es sinnvoller gewesen, wenn der Normenausschuß die spezifischen Anforderungen von Dienstleistern berücksichtigt hätte.

Normelement 20: Statistische Methoden

Hierzu können alle Evaluationsinstrumente dienen, die vor, während und nach Durchführung einer Maßnahme eingesetzt werden. Bei vergleichbaren Seminaren oder Maßnahmen können signifikante Qualitätsabweichungen erkannt werden. Soweit Bildungsanbieter EDV-gestützte Seminarverwaltungsprogramme nutzen, können hier eingegebene Seminar- oder Dozentenbewertungen, Eingangsqualifikationen der Seminarteilnehmer u. v. a. m. verglichen und analysiert werden. Datenschutzbestimmungen sind hier selbstverständlich zu berücksichtigen. In der Revision der Rahmennormen wird deutlicher unterschieden

zwischen statistischen Verfahren zur Feststellung des Veränderungsbedarfs, ihrer »Verwirklichung und Überwachung«. Die statistischen Verfahren sind nun im Sinne der Norm verbindlich, weil die vorherige Formulierung nur dann statistische Verfahren verlangte, wenn sie »zweckmäßig« sind.

Die Normelemente können von den Unternehmen erweitert werden. So können beispielsweise Normelemente zur Ökologie oder Chancengleichheit aufgestellt und durch die Qualitätspolitik definiert werden.

4.2.2 Gefahren und Chancen einer Zertifizierung

Insgesamt zeigt sich, daß die DIN-ISO-Normen auf Bildungseinrichtungen übertragbar sind, allerdings mit einigem Transformationsaufwand und der grundsätzlichen Gefahr, einen bürokratischen Aufwand zu betreiben, der in keinem Verhältnis zur Kosten-Nutzen-Relation steht. Ein TQM-Prozeß kann auch ohne eine Zertifizierung realisiert werden. Umgekehrt kann eine Zertifizierung nur der Anfang eines Qualitäts-Management-Prozesses sein. Soweit Weiterbildungsabteilungen oder -einrichtungen schon hohe Qualitätsstandards realisieren, aber noch kein geschlossenes Qualitätssicherungssystem haben, kann eine Zertifizierung aus folgenden Gründen sinnvoll sein:

1. Bestehende Elemente eines Qualitätssicherungssystems können zusammengeschlossen und ggf. dort ergänzt werden, wo die ISO-Normen es verlangen.
2. Ein weiterer Nutzen der Zertifizierung könnte darin bestehen, das schon praktizierte Qualitätssystem im Hause transparent zu machen, damit jeder Mitarbeiter der Bildungseinrichtung auf jedem Arbeitsplatz weiß, worauf es ankommt.
3. Die Dokumentation bedeutet aber auch eine Nachvollziehbarkeit und Transparenz der schon praktizierten Qualitätssicherung nach außen gegenüber dem Kunden.
4. Neben der Verallgemeinerung und Systematisierung einer bestehenden Qualitätssicherung können neue Ansprüche und Verpflichtungen an das Qualitätsmanagement angestoßen werden. Der äußere Zwang, der durch eine dreijährige externe Auditierung entsteht, kann dem System eine gewisse Kontinuität und Entwicklung verleihen, weil nach drei Jahren das Zertifikat ausläuft und

neue, weiterführende Qualitätsziele geprüft oder Optimierungen notwendig werden.

4.2.3 Fazit

Obwohl schon erwähnt, sollte jeder Bildungseinrichtung klar sein, daß eine Zertifizierung keine Garantie für ein vergleichendes Gütesiegel ist, keinen TQM-Prozeß ersetzt und auch nicht zu einer bürokratischen Aufbau- oder Ablauforganisation führen darf. Die Zertifizierung muß in die bestehende Aufbau- und Ablauforganisation integriert werden. Bildungsanbietern, die aus Marketinggründen eine Zertifizierung anstreben, ist davon abzuraten, weil der Etikettenschwindel zu einem nachhaltigen Imageverlust führen kann und seriöse Zertifizierer auch nicht mitspielen werden.

Der am Anfang dargestellte Prozeß der Veränderung in der Kreditwirtschaft erfordert zukünftig eine ständige Verbesserung der Kundenzufriedenheit und Servicequalität. Diese Marktanforderung macht eine interne Veränderung der Unternehmen und ihrer Führungskultur zu lernenden Organisationen unumgänglich. Hierfür kann ein TQM-Prozeß hilfreich sein. In diesem Prozeß nehmen Bildungseinrichtungen eine zentrale Schlüsselrolle ein, weil sie der geborene Partner für Lernprozesse im Unternehmen sind. Eine schlichte Übertragung der Kundenzufriedenheit vom Produktbereich auf Bildungsdienstleistungen bietet sich wegen der Besonderheiten von Lernprozessen nicht an. Ein TQM-Prozeß im Bildungsbereich ist mehr als die Erfüllung der Kundenzufriedenheit. Er führt zu einer weiteren Professionalisierung und Ausweitung der Aufgabenbereiche. Die Beratung und individuelle Problemlösung wird neben der Durchführung von Seminaren immer wichtiger.

Literatur

Arnold R./Krämer-Stürzl A.

Neuere Tendenzen in der Weiterbildung, illustriert am Beispiel der betrieblichen Weiterbildung, in: Grundlagen der Weiterbildung, Heft 3 1995, Seite 131-139

Gardini, M.

Revolution, Modeerscheinung, Managementkonzept? – Eine kritische Betrachtung zum TQM, in: Grundlagen der Weiterbildung, Heft 3 1995, Seite 140-141

Graebig, Klaus

Qualitätsmanagement und Statistik, Anleitung zur Auswahl aus der Normenreihe DIN EN ISO 9000 und den unterstützenden Normen, Normensammlung, Hrsg.: DIN Deutsches Institut für Normierung e.V., Berlin, Wien, Zürich 1995

Pächtnatz, P.

Bildungscontrolling durch ganzheitliche Führungsansätze, in: Effizienz in der Personalentwicklung, Hrsg.: Ines Turbanisch, Stuttgart 1995

Peters T. J./Waterman, R. H.

Auf der Suche nach Spitzenleistungen, Was man von den bestgeführten US-Unternehmen lernen kann, Landsberg 1983