

## **Qualitätstestierung und Organisationsentwicklung**

### **Das Projekt QUEST (Qualität Entwickeln, Steuern, Testieren)**

Bereits seit längerem gibt es verschiedene Ansätze ein bundesweites Modell der Qualitätstestierung einzuführen. Mit dem Projekt QUEST sollten in Zusammenarbeit mit dem Landesverband der Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz die in den einzelnen Einrichtungen bestehenden Konzepte, Ansätze und Erfahrungen in Sachen Qualitätssicherung gebündelt und weiterentwickelt und die Umsetzung des BLK-Modellversuchs „Lernerorientierte Qualitätstestierung in Weiterbildungsnetzwerken“ vorbereitet werden.

#### **1. Qualitätstestierung: Modell und Hintergründe**

Das „Referenzmodell“ genannte Verfahren hat sich auf Initiative von Seiten des Deutschen Volkshochschulverbandes entwickelt und wird mittlerweile vom Deutschen Institut für Erwachsenenbildung und vom Artset-Institut in Hannover angewandt. Wesentliche Merkmale dieses Referenzmodells sind folgende (vgl. hierzu den Überblick bei Ehses u. a. 2001): Das Gesamtmodell besteht aus zwölf Qualitätsbereichen, davon ist einer (leitbild)übergreifend und einer (Strategische Entwicklungsziele) weiterreichend. Einige der Qualitätsbereiche beziehen sich mehr oder weniger unmittelbar auf das Lehr-Lern-Geschehen bzw. auf den Kontakt zwischen Einrichtung und Teilnehmern bzw. Interessierten (Bedarfsanalyse, Evaluation, Qualität des Lehrens, Qualität der Lerninfrastruktur, Geschäftsbedingungen, Angebotsinformationen). Andere richten sich mehr auf den Aufbau und die Abläufe innerhalb der Weiterbildungseinrichtung (Kernprozesse und Arbeitsabläufe, Leitung, Führung, Entscheidung, Personalentwicklung, Controlling). Diese Bereiche können gegebenenfalls durch weitere Elemente ergänzt werden. Für die einzelnen Bereiche gelten zwar Mindest-Standards, davon abgesehen handelt es sich aber um ein an formalen Fragen, nicht an materialen Fragen orientiertes Verfahren der Qualitätstestierung, wie es bspw. aus der Zertifizierung nach DIN/EN/ISO 9000 ff. bekannt sein dürfte.

Die Testierung der Qualitätssicherung erfolgt auf der Grundlage von „Selbstreports“ und zwei Gutachten. Der Selbstreport besteht aus einer alle Qualitätselemente umfassenden Darstellung der Qualitätssicherung sowie der Nachweismöglichkeiten für diese Aktivitäten. Er bildet die Grundlage für die Begutachtung, die eine Überprüfung der angegebenen Nachweise mit umfassen kann. Ein Workshop schließt den ersten, rund ein Jahr umfassenden Zyklus ab, während dem die verschiedenen Qualitätselemente bearbeitet und im Selbstreport dokumentiert werden. Während des Workshops stehen insbesondere die strategischen Entwicklungsziele im Mittelpunkt, die während der Laufzeit des Testats (zwei bzw. drei Jahre) erreicht werden sollen.

Insgesamt handelt es sich um ein Verfahren, das in Abgrenzung zu anderen durch Fremdtestierung (im Unterschied zu Gütesiegel-Gemeinschaften), Einrichtungsbezug (im Unterschied zum Veranstaltungsbezug der derzeit geplanten Stiftung Bildungstest bzw. bei ähnlich angelegten Untersuchungen der Stiftung Warentest) und Verzicht auf Benchmarking (im Unterschied zu EFQM und anderen Prämierungsmodellen) gekennzeichnet ist. Relativ große Ähnlichkeiten bestehen zur Zertifizierung nach DIN/EN/ISO 9000 ff., doch handelt es sich beim Referenzmodell um einen genuin auf die Weiterbildung abgestimmten Ansatz und kein branchenübergreifendes Modell. Zudem ist der Aufwand (finanziell und organisatorisch) deutlich geringer.

## 2. QUEST: Voraussetzungen und Elemente

Neben bereits seit langem in der Weiterbildung insgesamt wie in den Volkshochschulen im Besonderen verbreiteten Praktiken der Qualitätssicherung sind in den letzten Jahren von den im Rahmen des Projekts untersuchten Volkshochschulen spezifische Aktivitäten und Projekte betrieben worden. Hierbei können im Wesentlichen sechs Typen der Qualitätssicherung unterschieden werden:

1. *Einrichtungsbezogene Instrumente*: Hierzu zählen in den einzelnen Einrichtungen eingeführte und verwendete Fragebögen für Teilnehmerinnen und Teilnehmer, aber auch für Kursleitende, spezielle Formulare und Checklisten und ähnliche Instrumente.
2. *Fachbereichs- bzw. fachbezogene Instrumente*: In den letzten Jahren sind für eine Reihe von Fachbereichen bzw. Themenfeldern spezielle Qualitätsrichtlinien entwickelt worden. Dies fand zum Teil innerhalb des Bundeslandes Rheinland-Pfalz, zum Teil in fachlichen Zusammenschlüssen auf Bundesebene statt. Auf diesen Wegen wurden insbesondere für die Bereiche Gesundheit, Beruf, Fremdsprachen und kulturelle Bildung Richtlinien und Verfahren zur Qualitätssicherung entwickelt.
3. *Übergreifende landesweite Instrumente*: Hierzu zählen insbesondere Richtlinien für die Verpflichtung von neuen Kursleitenden und für ein Corporate Design rheinland-pfälzischer Volkshochschulen sowie Fortbildungskonzepte wie die in Kooperation mit der Johannes Gutenberg-Universität Mainz entwickelten modularen Lehrgänge „Lehren lernen, Lernen lehren“ und „Sprachandragogik“.
4. *Übergreifende Verfahren im Rahmen regionaler bzw. lokaler Qualitätszirkel*: In einigen regionalen bzw. lokalen Zusammenhängen entwickelten sich in Kooperation verschiedener Einrichtungen Qualitätszirkel, die Konzepte, Handreichungen und Empfehlungen für die beteiligten Einrichtungen entwickelten.
5. *Effizienz-/Qualitätsuntersuchungen*: Die Qualität einrichtungsinterner Abläufe und Zusammenhänge wurde in Einzelstudien erhoben und weiterentwickelt. Hier ist beispielhaft die Untersuchung der Pädagogischen Arbeitsstelle des Verbandes der Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz (vgl. Krebs o. J.) zu nennen.
6. *Erhebung Qualitätssicherung an Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz*: Die vor einiger Zeit unter der Leitung von Rolf Arnold durchgeführte Untersuchung (vgl.

Arnold u. a. 2001) diene der Bestandsaufnahme der Qualitätssicherung an rheinland-pfälzischen Volkshochschulen.

Die Anschlussfähigkeit der in diesem Panorama enthaltenen Ansätze für das geplante bundesweite Modell der Qualitätssicherung und -testierung galt es im Rahmen des Projekts QUEST zu überprüfen. Das Projekt umfasste folgende Elemente:

1. Systematische Aufbereitung bisheriger Ansätze der Qualitätssicherung durch die Projektleitung
2. Vorbereitung und Begleitung des Projektes durch eine Projektgruppe
3. Vier Regional-Workshops
4. Eine Transferveranstaltung für die dem Verband angehörenden Einrichtungen, andere Träger der Weiterbildung sowie Vertreter von Bildungspolitik und -verwaltung.

Im Rahmen der Workshops machten sich die regionalen bzw. lokalen Bedingungen deutlich bemerkbar, unter denen in den jeweils vertretenen Einrichtungen gearbeitet wird. Insofern hat sich der Ansatz, das Projekt in verschiedenen regionalen Workshops zu bearbeiten, nicht nur im Hinblick auf Fragen der verkehrstechnischen Erreichbarkeit, sondern auch auf den Ertrag bewährt.

### **3. Projektergebnisse**

Bezogen auf das Gesamtprojekt wurden in der Projektgruppe, in den Regionalworkshops und in der Transferveranstaltung unter anderem folgende Fragen behandelt:

- *Technische und Verfahrensfragen:* Ein Großteil der Fragen bezog sich auf den finanziellen und zeitlichen Aufwand, der mit dem vorgestellten Verfahren verbunden ist. Hinzu kamen Fragen, die sich auf die Begutachtung, insbesondere bei Ablehnung der Testierung durch die Gutachter, bezogen. Einige der technischen und Verfahrensfragen konnten nicht vollständig geklärt werden, da viele Details des Verfahrens noch nicht feststanden.
- *Schärfe der Kriterien:* Bei allen Workshops spielte die Schärfe der Kriterien eine zentrale Rolle. Hier lassen sich gegensätzliche Einwände bzw. Befürchtungen ausmachen. Insbesondere die Vertreter größerer Einrichtungen äußerten die Befürchtung, dass zu weiche Kriterien und Verfahren das bundesweite Testat von vornherein entwerten, und hielten dies insbesondere im Hinblick auf Entwicklungen im Bereich berufliche Weiterbildung nach SGB III und Sprach- und Integrationsmaßnahmen für fatal. Demgegenüber brachten Vertreter kleiner Einrichtungen, vor allem aus dem ländlichen Bereich, die Sorge zum Ausdruck, dass ihnen auf Grund nur schwer beeinfluss- und veränderbarer Gegebenheiten bei scharfen und weitgehenden Anforderungen der Weg zur Testierung versperrt würde.
- *Relevanz für die Landesförderung:* In Anbetracht der Tatsache, dass es sich bei QUEST um ein vom Land Rheinland-Pfalz gefördertes Projekt handelt, wurde immer wieder die Frage gestellt, ob die Testierung künftig Voraussetzung für die Landesför-

- derung sein werde. Dass dies nicht der Fall ist, musste wiederholt erläutert werden.
- *Relevanz im Hinblick auf Maßnahmen nach dem SGB III:* Der Vorschlag der so genannten Hartz-Kommission, künftig die Zertifizierung nach DIN/EN/ISO 9000 ff. verbindlich für die Vergabe von Maßnahmen nach dem SGB III vorzusehen, warf die Frage auf, welchen Wert das sogenannte Referenzmodell dann noch haben könne. Hier ergaben sich während der Laufzeit des QUEST-Projekts und von Workshop zu Workshop insofern neue Entwicklungen, dass zunächst offen war, ob die Forderung der Hartz-Kommission realisiert werden würde, sich später aber eine Öffnung in Richtung auf das Referenzmodell abzeichnete.
  - *Relevanz im Hinblick auf Sprach- und Integrationsmaßnahmen:* Analog zum SGB III-Bereich wurde wiederholt die Frage gestellt, welchen Stellenwert die Testierung künftig in der Umsetzung des Einwanderungsgesetzes besitzt. Auch dort gibt es Bestrebungen, eine Zertifizierung nach DIN/EN/ISO 9000 ff. verbindlich vorzusehen.
  - *Relevanz in anderen EU-Ländern:* Insbesondere bei grenznahen Einrichtungen oder solchen, die an transnationalen Projekten beteiligt sind, stellt sich die Frage, ob das geplante Testat die Bedeutung der Zertifizierung nach DIN/EN/ISO 9000 ff. erlangen kann. Dies ist bislang nicht abzusehen, da es sich ja zunächst um ein zwar bundesweites, aber innerdeutsches Verfahren und Testat handelt.
  - *Platzierung und Verbreitung des neuen Verfahrens:* Gerade im Hinblick auf die in den vorhergehenden Absätzen angesprochene politisch-administrative Bedeutung, aber auch auf die Platzierung auf dem Weiterbildungsmarkt, wurde immer wieder konstatiert, dass ein systematisches Marketing für das Testat notwendig ist, damit es wahrgenommen, akzeptiert und entscheidungsrelevant werden kann.
  - *Kooperation und Unterstützung beim Selbstreport und bei der Testierung:* Gerade Vertreter kleinerer Einrichtungen äußerten großes Interesse an Hilfen, Vorgaben etc. von Seiten des Landesverbands bzw. von Seiten des Landes, um den Aufwand für Selbstreport und Testierung mit den verfügbaren Ressourcen bewältigen zu können. In einigen Fällen wurden regionale Netze vereinbart, um einige Aufgaben gemeinsam zu bearbeiten bzw. um Vorleistungen zu erbringen, die dann in den einzelnen Einrichtungen weitergeführt und spezifiziert werden könnten.

Insgesamt zeigte sich, dass es innerhalb eines Teils der Weiterbildungseinrichtungen in einigen Bereichen kaum Schwierigkeiten geben dürfte, den Anforderungen zu entsprechen. Insbesondere in den Bereichen Bedarfsanalyse, Evaluation, Qualität des Lehrens und der Lerninfrastruktur, Angebotsinformation, Controlling sowie in der Personalentwicklung gibt es zum Teil differenzierte Methoden und Instrumente der Qualitätssicherung. Hier gälte es, dies im Selbstreport abzubilden und im Hinblick auf Entwicklungsziele voranzutreiben. Großen Klärungsbedarf gab es demgegenüber im Hinblick auf das Element 1) Leitbild und bei einer Fülle von Einzelfragen zu den verschiedenen Elementen.

Die Frage nach der Schärfe der Kriterien und den damit verbundenen Zugangshürden zum Testat spielte in mehreren Qualitätsbereichen eine wichtige Rolle. Hier hingen

unterschiedliche Hoffnungen und Befürchtungen nicht nur mit der Größe der Einrichtung, sondern auch mit der Rechtsform und den damit verbundenen Einflussmöglichkeiten zusammen. So zeigten sich einige Vertreter von Volkshochschulen, die als Teil kommunaler bzw. Kreisverwaltungen geführt werden, überzeugt, dass ihnen auf Einrichtungsebene nur begrenzte Möglichkeiten der Steuerung etwa in den Bereichen Personalentwicklung oder Controlling offen stehen. Hier sei es schwierig, Qualitätsmängel nicht nur festzustellen, sondern sie auch abzustellen.

Insgesamt zeichnete sich eine Reihe von Vorteilen ab, die sich aus der Einführung des Referenzmodells ergeben können. Dabei wurde allerdings deutlich, dass diese Vorteile nur unter recht genau bestimmbareren Voraussetzungen erlangt werden können:

- *Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung*: Das Verfahren mit Selbstreport und Entwicklung strategischer Entwicklungsziele kann in den Einrichtungen erhebliche Sensibilisierungs- und Veränderungsprozesse in Gang setzen. Voraussetzung hierfür ist, dass die Arbeit nicht zur bürokratischen Überformalisierung und Erstarrung ausartet oder mit einer nur formalen Orientierung an der Erlangung des Testats betrieben wird, die im Extremfall bis zum „Tricksen fürs Testat“ gehen könnte.
- *Strategische Planung*: Die Entwicklung strategischer Ziele ist im Modell von entscheidender Bedeutung. Den Einrichtungen öffnet dies die Chancen, sich intensiv und ausdrücklich mit der eigenen gegenwärtigen Situation und den für die Zukunft angestrebten Veränderungen zu beschäftigen, statt ihre Arbeit mehr oder minder zufällig und nebenher in diese Zukunft hinein zu entwickeln. Auch hier gilt, dass dieser Profit nur eingestrichen werden kann, wenn man sich ernsthaft auf den Prozess einlässt und vorbereitende bzw. flankierende Angebote der Fortbildung und Beratung dies erleichtern.
- *Verbesserung der Position gegenüber Politik und Verwaltung*: Ein akzeptiertes und verbreitetes Testat mit dem dazugehörigen bzw. dazu führenden Verfahren kann die Position der Einrichtungen gegenüber Politik und Verwaltung auf lokaler, regionaler, Länder- und Bundesebene verbessern. Dies wird aber nur gelingen, wenn durch entsprechende Positionierung gewährleistet wird, dass es nicht nur ein Testat neben vielen anderen wird und es sich insbesondere hinsichtlich der Vergabe von Fördermitteln, Projekten etc. gegenüber konkurrierenden Ansätzen durchsetzt oder zumindest bewährt.
- *Verbesserung der Marktposition*: „Die Weiterbildung hat sich zu einem oft nur noch schwer überschaubaren Markt entwickelt, auf dem sich die alt eingeführten Träger und Einrichtungen einer rasch gewachsenen Konkurrenz neuer Anbieter und Angebote gegenüber sehen“ (Höffer-Mehlmer 1999, S. 696). Hier spielt die Qualität und spielen Qualitätssiegel/-testate etc. eine wichtige Rolle und es gilt sinngemäß das, was für die Verbesserung der Position gegenüber Politik und Verwaltung gesagt wurde: Ein eingängiges Logo und nachvollziehbares Verfahren bietet die Voraussetzung dafür, dass das Testat entscheidungsrelevant werden kann. In diesem Zusammenhang ist es nicht verwunderlich, dass das Modell Sorgen im Hinblick auf eine mit ihm angestrebte Marktberreinigung provozierte.

#### 4. Resümee

Das bundesweite Testierungsmodell fügt sich in einen mittlerweile schon einige Jahre anhaltenden Boom von Qualitätssicherungs- bzw. Entwicklungskonzepten in der Weiterbildung ein und ist zugleich der Versuch, einem sich gerade aus diesem Boom ergebenden Qualitätsproblem zu begegnen. Die in Teilen schon fast biotopische Wucherung von Qualitätskonzepten mit unterschiedlichen Schwerpunkten, Zielen und zum Teil auch regionalen bzw. sektoralen Geltungsgebieten führt mittlerweile zu Qualitätsproblemen eigener Art, indem sie auf der Interessenten- bzw. Teilnehmerseite, aber auch bei Politik und Verwaltung Verwirrung stiftet, statt Klarheit zu verbreiten, und auch auf der Seite der Weiterbildungseinrichtungen dazu beitragen dürfte, dass elaborierte Qualitätssicherungsansätze nicht immer als wegweisende Benchmarks erkannt werden, sondern vielmehr im „Dschungel“ zu verschwinden drohen.

Von erheblicher Bedeutung wird eine eindeutige Klärung der Bedeutung des Testats im Hinblick auf Maßnahmen der Bundesanstalt für Arbeit und im Bereich Sprach- und Integrationsmaßnahmen sein. Daneben wird längerfristig eine solide Marketingstrategie notwendig sein, um dem Testat und dem ihm zu Grunde liegenden Verfahren zum nötigen Bekanntheits- und Attraktivitätsgrad zu verhelfen. Im Hinblick auf das Gesamt der Weiterbildungsträger und -einrichtungen ist eine spannende Frage, welche Effekte und Gegenteileffekte die flächendeckende Einführung eines Testierungssystems, so sie denn gelingt, hier hat, ob sich bspw. die Sorgen kleinerer oder auch administrativ stärker abhängiger Einrichtungen bewahrheiten, dass eine „Marktbereinigung“ erfolgt, oder ob die Furcht größerer Einrichtungen berechtigt ist, dass ein Testat ohne scharfe Mindeststandards zum Randdasein verurteilt bleibt.

#### Literatur

- Arnold, R./Wieckenberg, U. (2001): Qualitätssicherung an Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz. Kaiserslautern
- Balli, C./Krekel, E./Sauter, E. (Hrsg.) (2002): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Zum Stand der Anwendung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsystemen bei Weiterbildungsanbietern. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bonn
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung: Überblick über Projekte zum Thema Qualitätssicherung. [www.die-bonn.de/zeitschrift/32002/positionen10.htm](http://www.die-bonn.de/zeitschrift/32002/positionen10.htm)
- Ehnes, C./Heinen-Tenrich, J./Zech, R. (2001): Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen. Hannover
- Höffer-Mehlmer, M. (1999): Programmplanung und -organisation. In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 2. Auflage Opladen, S. 691–703
- Höffer-Mehlmer, M. (2002): Qualität entwickeln, steuern, testieren. Zur Entwicklung der Qualitätssicherung an Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz. Projektbericht. Mainz
- Krebs, J. (o. J.): Ist-Analyse zur Qualitätsentwicklung der Pädagogischen Arbeitsstelle des Verbandes der Volkshochschulen von Rheinland-Pfalz e. V. Abschlussarbeit im Fernstudien-gang Qualitätsbeauftragte/r Weiterbildung der Universität Kaiserslautern
- Liebold, Ch. u. a. (2002): Das dezentrale Qualitätsmodell für Landesorganisationen in der Weiterbildung in freier Trägerschaft. Bericht anerkannter Landesorganisationen für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz zur Entwicklung eines trägerübergreifenden Modells von Qualitätsentwicklung/-sicherung. Hektographiertes Manuskript. Mainz