



QES^{plus} – ein praktikables Qualitätsmanagementsystem für (Weiter-)Bildungseinrichtungen

► QES^{plus} ist ein Qualitätsmanagementsystem, das speziell für den Weiterbildungssektor entwickelt wurde. Es ermöglicht eine Zertifizierung, ermutigt aber auch, sich zunächst auf eine Selbstevaluation zu begrenzen. QES^{plus} unterstützt den Qualitätsentwicklungsprozess durch einsichtige Qualitätsanforderungen, Prüfkriterien und Handlungsempfehlungen. Zur kostengünstigen Implementierung und Nutzung des Systems steht ein elektronisches Selbstlernmaterial zur Verfügung. Entwickelt und erprobt wurde QES^{plus} an der TU Dresden und der Universität Leipzig in Kooperation mit sächsischen Weiterbildungseinrichtungen. Im Beitrag wird QES^{plus} mit seinen verschiedenen Bestandteilen und umsetzungsbegleitenden Hilfen vorgestellt.

Was führte zur Entwicklung von QES^{plus}?

Das Bemühen um Qualitätssicherung und -entwicklung war seit Mitte der 90er-Jahre begleitet durch verschiedene Auffassungen von Qualität in der Weiterbildung. Es wurden und werden vielfältige, unterschiedliche Qualitätssicherungsansätze verfolgt.¹ Qualitätsmanagementsysteme, die in der Wirtschaft eingesetzt werden, wie DIN EN ISO 9001:2000 oder EFQM, kamen – wenngleich mit erheblichen Transfer- und Übersetzungsproblemen – im Weiterbildungsbereich aufgrund ihrer weltweiten bzw. europaweiten Bekanntheit zum Einsatz. Daneben wurde versucht, speziellere, auf den Kernbereich von Bildung zugeschnittene Ansätze zu erarbeiten. Dieses war, in Verbindung mit dem Bestreben, Eigenverantwortung und Entscheidungsfähigkeit von Weiterbildungseinrichtungen durch taugliche Instrumentarien einer Selbstevaluation zu unterstützen, ein Schwerpunkt der Diskussion im Landesbeirat für Erwachsenenbildung des Freistaates Sachsen. Initiiert durch diese Diskussion entstand 2001 als Ergebnis eines Forschungsprojektes² das Modell QualitätsEntwicklungsSystem Weiterbildung Sachsen (QES-Modell) mit dem ausschließlichen Ziel, Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen durch Selbstevaluation voranzubringen. Somit bestand die Ursprungsidee darin, Qualitätsbemühungen in erwachsenenpädagogischen Kernprozessen von Bildungseinrichtungen zu stärken, unabhängig davon, ob sich diese Einrichtungen auch einer Zertifizierung stellen.



GISELA WIESNER

Prof. Dr., Professorin für Erwachsenenbildung/
Berufliche Weiterbildung,
TU Dresden, Fak. Erziehungswissenschaften,
Institut für Berufspädagogik



HEIDI HÄBLER

Dr. paed., ehem. wiss. Mitarbeiterin am
Projekt QES^{plus}
TU Dresden, Fak. Erziehungswissenschaften,
Institut für Berufspädagogik

Das Modell wurde in den folgenden Jahren auch in Thüringen und in Sachsen-Anhalt mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds (ESF) im Projekt SeQuaNet³ erprobt. Insbesondere durch die Novellierung des Sozialgesetzbuches III und die Anforderungen der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung (AZWV) der Bundesagentur für Arbeit (BA) entstand eine neue Situation: Für die Förderung von Bildungsdienstleistungen durch die BA müssen Bildungseinrichtungen über „ein den anerkannt-

ten Regeln ... entsprechendes Qualitätsmanagementsystem“ (AZWV) verfügen und durch Zertifizierung nachweisen. Das gilt auch für Maßnahmen, die vom ESF gefördert werden. Durch die damit verbundenen permanent zu wiederholenden Qualitätsaudits findet Qualitätsentwicklung in Verbindung von Selbst- und Fremdevaluation statt. Insofern wurde es notwendig, das Selbstevaluationsmodell QES zu einem Zertifizierungssystem QES^{plus} weiterzuentwickeln.⁴ Es liegt nun ein Qualitätsmanagementsystem vor, das sich auf Kernprozesse der Qualitätsentwicklung von Bildungseinrichtungen richtet, praktikable Instrumentarien anbietet, den Anforderungen der AZWV entspricht und auch unterstützend für Zertifizierungsvorbereitungen anderer Qualitätsmanagementsysteme nutzbar ist.

Wie ist QES^{plus} aufgebaut?

Der Aufbau von QES^{plus} (siehe Abb.1) ist von zwei grundlegenden Überlegungen geleitet:

a) Die Struktur einer Bildungseinrichtung sowie ihre Arbeitsabläufe sind untrennbar mit der inhaltlichen Arbeit, also mit den zu erbringenden Dienstleistungen verbunden. Das heißt, ein Qualitätsmanagementsystem muss gerichtet sein auf die *Einrichtung* mit ihrer Struktur und ihren Prozessen sowie auf die *Dienstleistungen*, die sie im Interesse der Teilnehmenden und Auftraggeber erbringt.

b) Der permanente Qualitätsentwicklungsprozess erhält seine entscheidende Richtung durch ein *Qualitätsverständnis*, das von allen Beteiligten (Leitung und Mitarbeitern) getragen wird. Dieses Verständnis ist zentraler Bestandteil des Qualitätsmanagementsystems, auf dessen Grundlage alle Prozesse in der Einrichtung gestaltet und bewertet werden. Damit ist das Qualitätsverständnis zugleich die wichtigste Voraussetzung für das Erbringen hochwertiger Bildungsdienstleistungen, die eine hohe erwachsenenpädagogische Kompetenz der Weiterbildner voraussetzen.

In diesem Sinne beschreibt das Modell ein dynamisches System, dessen qualitätsbestimmende Bestandteile sich in Wechselwirkung zueinander befinden. Der innere Zusammenhang zwischen den Bereichen „Dienstleistung“ und „Einrichtung“ (im Modell als Leistungsbereiche bezeichnet) wird durch das *Verständnis von Qualität* hergestellt, welches Sinn und Auftrag der eigenen Arbeit bestimmt.

Wesentliche Merkmale dieses Qualitätsverständnisses, die zugleich das Leitbild der Einrichtung bestimmen, werden in folgenden Fragen deutlich:

- Welches Verständnis von Lernen und Lehren liegt unserer Arbeit zugrunde?

Abbildung 1 Das Modell QES^{plus}



- Wie sehen wir das Umfeld unseres Wirkungsbereiches, das durch Lebensverhältnisse, Politik und Kultur und den Arbeitsmarkt geprägt ist?
- Ist das Profil unserer Bildungsdienstleistungen und unserer Zielgruppen gegenwärtig und perspektivisch auf die Erfordernisse dieses Umfeldes ausgerichtet?
- Entsprechen die Struktur und die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen unseren Zielen?
- Ist die Zufriedenheit bei den Teilnehmenden, Auftraggebern und Mitarbeitern Maßstab unseres Handelns?
- Was sind unsere Qualitäts- und Entwicklungsziele?⁵

Die Dynamik kommt insbesondere dadurch zustande, dass auf der Grundlage des Qualitätskreislaufes das konkrete Handeln in der Einrichtung bezüglich seiner Tauglichkeit ständig hinterfragt und auch verändert wird. Dazu ist die kontinuierliche Anwendung des Qualitätsentwicklungskreislaufes erforderlich, d. h. der Tätigkeiten des Planens, Durchführens, Auswertens, Ziehens von Konsequenzen (Bewährtes bewahren, noch nicht Zufriedenstellendes ändern) und zweckmäßigen Dokumentierens. Die Leistungsbereiche Einrichtung und Dienstleistung bedürfen einer weiteren Differenzierung, um Einflussgrößen auf die Qualität von Einrichtung und Dienstleistungen konkret zu analysieren und das Qualitätsverständnis sichtbar zu machen. Dies geschieht mit Hilfe der *Leistungssektoren* Organisation, Personal, Teilnehmende/Auftraggeber, Kommunikation, Rahmenbedingungen und Evaluation (siehe Abb. 1).

Jeder Leistungssektor ist für den Zweck der Analyse, Bewertung und Entwicklung der Qualität nochmals in *Leistungsbestandteile* gegliedert.

Tabelle 1 Elemente des Qualitätsmanagementsystems QES^{plus}

Strukturelemente	Beschreibung	Beispiel
Leistungsbereiche	zwei eng verbundene Komponenten, die die Grundlage für Weiterbildung in hoher Qualität sind	– die <i>Einrichtung</i> (mit Struktur und den Arbeitsabläufen) – die <i>Dienstleistungen</i>
Leistungssektoren	Grundelemente, die vorhanden sein müssen, damit eine Einrichtung existieren und Dienstleistungen erbringen kann	Organisation, Personal, Teilnehmende/ Auftraggeber, Kommunikation, Rahmenbedingungen, Evaluation
Leistungsbestandteile	Elemente der Leistungssektoren, die realisiert werden müssen, damit diese ihre Funktion erfüllen können	z. B. für „Kommunikation“ (Einrichtung): Informationsmanagement Öffentlichkeitsarbeit Werbung
Leistungsstandards	Einrichtungsspezifische Festlegungen zur Qualitätsentwicklung	z. B. Leistungssektor: „Evaluation“ (Dienstleistung) ↓ Leistungsbestandteil „Lehren und Lernen“ ↓ z. B. Ziele, Evaluationsmethoden und -instrumente, zeitl. Abfolge, Zuständigkeiten, Ergebnistransfer

Im Modell sind sowohl die Leistungssektoren als auch die Leistungsbestandteile ausführlich beschrieben, um den Nutzern konkrete Unterstützung zu geben, z. B. zur Sicherung eines übereinstimmenden Begriffsverständnisses. Tabelle 1 zeigt die wesentlichen Strukturelemente von QES^{plus}.

Wie wird die einrichtungsspezifische Qualitätsentwicklung gesichert?

Bisher wurde überwiegend dargelegt, was zum Zwecke der Qualitätsentwicklung zu betrachten ist. Zusätzlich zu den ausführlich beschriebenen Bestandteilen des Modells QES^{plus} erhalten die Anwender Unterstützung durch Umsetzungshilfen sowie durch die Beschreibung von Qualitätsanforderungen, Prüfkriterien und -verfahren. Wie der Prozess der Qualitätsentwicklung in den jeweiligen Einrichtungen gestaltet wird, hängt wesentlich von ihrer Spezifik ab. Einrichtungsspezifische Festlegungen zu einem Leistungsbestandteil spiegeln somit das Einmalige wider, das die Arbeit der Bildungseinrichtung kennzeichnet. Im Modell wird in diesem Zusammenhang von einrichtungsspezifischen Festlegungen als *Leistungsstandards* gesprochen. Durch die konkrete Ausprägung dieser Leistungsstandards unterscheiden sich die jeweiligen Qualitätsentwicklungssysteme der einzelnen Bildungseinrichtungen. Das Modell kann somit den unterschiedlichen Bedingungen in den jeweiligen Bildungseinrichtungen angepasst werden (Offenheit des Modells); es sichert aber gleichzeitig die Vergleichbarkeit im System der Weiterbildung. Vergleichbarkeit bedeutet, dass Bezugspunkte vorgegeben sind, auf die sich das qualitätsgestaltende Handeln bezieht. Außerdem können auf dieser Grundlage für mehrere Einrichtungen gemeinsame Leistungsstandards vereinbart werden, etwa im Rahmen eines Weiterbildungsverbundes oder -verbandes. Das wiederum fördert die Verständigung und Transparenz zwischen den Einrichtungen und erleichtert ein abgestimmtes Handeln in der Öffentlichkeit.⁶

Tabelle 2 QES^{plus} – Unterstützende Materialien und deren Funktion

Materialien	Funktion
Umsetzungshilfen	Handlungsempfehlungen zur Implementierung von QES ^{plus} und für eine Analyse des Ist-Standes bisheriger Qualitätsentwicklung
Qualitätsanforderungen und Prüfkriterien	Prüfinstrumentarium zur Selbst- und Fremdevaluation der erreichten Qualität sowie zur Ableitung von Konsequenzen für die Qualitätsentwicklung
CD-ROM	Selbstlernmaterial für die Anwendung von QES ^{plus}
Begriffskatalog	Schaffen einer gemeinsamen Sprache aller Beteiligten seitens der Bildungseinrichtung und der Zertifizierungsagentur
Webseiten	Informationen, Veranstaltungen, Kontakte Qualität in Bildung und Beratung e. V. (QuiBB): www.quibb.de Leipziger Institut für angewandte Weiterbildungsforschung e. V. (LIWF): www.weiterbildungsforschung.de

Abbildung 2 Qualitätsentwicklung mit QES^{plus} – Ein Angebot zur Qualifizierung von Qualitätsbeauftragten und Auditoren



Welche Unterstützungsangebote gibt es?

Bei der bewussten Entscheidung einer Einrichtung für das System QES^{plus} spielen mehrere Überlegungen eine Rolle⁷:

- Passt QES^{plus} zur Philosophie unserer Einrichtung?
- Welches Ziel wollen wir mit QES^{plus} erreichen?
- Welche Stärken von QES^{plus} sind ausschlaggebend, dass wir uns für dieses Modell entscheiden?
- Sind die Unterstützungsangebote für uns ausreichend und überzeugend?

Für die Nutzung von QES^{plus} stehen die in Tabelle 2 beschriebenen Materialien zur Verfügung. Sie unterstützen die selbstständige Arbeit der Bildungseinrichtungen, er-

möglichen eine Beteiligung aller Mitarbeiter an der Qualitätsentwicklung und gewährleisten ein abgestimmtes Vorgehen der Beteiligten. Sie helfen Bildungseinrichtungen dabei, Qualitätsentwicklung dauerhaft und selbstgesteuert zu etablieren. Da die Materialien selbsterklärend sind, können Kosten für die externe Begleitung minimiert werden.

Die Einrichtungen können bei der Etablierung des Qualitätsmanagements nach QES^{plus} durch folgende drei Formen externer Beratung unterstützt werden:

- individuelle Begleitung durch Experten,
- Workshops zu ausgewählten Fragen und Problemen der Qualitätsentwicklung und
- kollegiale Beratung im Netzwerk beteiligter Einrichtungen und externer Experten.

Diese Formen wurden im Erprobungsprozess von QES^{plus} eingesetzt und von den beteiligten Bildungseinrichtungen als sehr hilfreich eingeschätzt. Insbesondere durch die Netzwerkarbeit, in der Erfahrungen, Lösungsansätze und Dokumente zur Qualitätsentwicklung kollegial ausgetauscht und diskutiert wurden, erhielten die Einrichtungen Einblicke in die Prozesse und Probleme anderer Einrichtungen sowie vielfältige Anregungen und Lösungsvorschläge für die weitere Qualitätsentwicklung in ihrer Einrichtung. Außerdem konnten die Beratungskosten durch die in der Netzwerkarbeit erzielten Synergieeffekte verringert werden. Eine beteiligte Einrichtung (VHS Leipziger Land) äußerte zur Zusammenarbeit im Netzwerk: „Wichtig für die Arbeit in der eigenen Einrichtung ist der Erfahrungsaustausch mit den anderen implementierenden Einrichtungen im bestehenden Netzwerk QES^{plus}.“ Ein Beweis für den hohen Stellenwert, den die Netzwerkarbeit bei der Begleitung von Qualitätsentwicklungsprozessen für die Bildungseinrichtungen besitzt, ist auch darin zu sehen, dass die kollegiale Zusammenarbeit im Netzwerk nach Projektende und nach erfolgter Zertifizierung⁸ von den Einrichtungen selbstorganisiert weitergeführt wird. Im Ergebnis des Projektes wurde ein modular aufgebautes Workshop-Programm zur Qualifizierung von Qualitätsbeauftragten und Auditoren entwickelt, das separat oder in einem Netzwerk von Weiterbildungseinrichtungen realisiert werden kann (siehe Abb. 2). Gegenwärtig werden auf der Grundlage dieses modularen Angebotes weitere Bildungseinrichtungen in Sachsen bei ihrer Qualitätsentwicklung begleitet und auf die Zertifizierung nach QES^{plus} vorbereitet. Auch hier wird insbesondere der kollegiale Erfahrungsaustausch favorisiert, z. B. in einem Netzwerk mit Beteiligten mehrere Volkshochschulen. Anfängliche Bedenken einiger Beteiligten, dass QES^{plus} aufgrund seiner differenzierten Struktur die Prozesse zu stark formalisieren könnte, wurden in der täglichen Umsetzung schnell ausgeräumt.

Zusammenfassend kann der Nutzen von QES^{plus} mit den Worten des Leiters der Evangelischen Erwachsenenbildung

Leistungsfähigkeit des Qualitätssystem QES^{plus}

QES^{plus} erfasst den Ist-Stand anhand von Qualitätsanforderungen und Prüfkriterien und schafft so die Voraussetzungen für die Reflexion der Strukturen und Arbeitsabläufe. Es unterstützt damit, Veränderungsbedarf zu erkennen und Veränderungen vorzunehmen. QES^{plus} erleichtert die alltägliche Arbeit, da die Nutzer an die aktuellen Schwerpunktaufgaben ihrer Bildungseinrichtung anknüpfen können. Sie können selbstständig Prioritäten für die Qualitätsentwicklung festlegen.

QES^{plus} ist praktikabel und kann sowohl für die Selbst- als auch für die Fremdevaluation eingesetzt werden. QES^{plus} ist selbsterklärend und fördert mit den Arbeitshilfen die selbstgesteuerte Umsetzung, ohne dass prinzipiell externe Unterstützung in Anspruch zu nehmen ist.

QES^{plus} ist für die Vorbereitung auf eine Zertifizierung geeignet und stellt begleitende, unterstützende Materialien für die Zertifizierung zur Verfügung (z. B. zur Gestaltung von Probeaudits). QES^{plus} orientiert darauf, alle Mitarbeiter in die Qualitätsentwicklung einzubeziehen und so bei jedem Einzelnen die Identifikation mit diesen Prozessen zu erreichen.

QES^{plus} entspricht den Qualitätskriterien der Bundesagentur für Arbeit und gewährleistet auch den Anschluss an inhaltliche Forderungen der prozessorientierten Qualitätssicherungssysteme DIN EN ISO 9001:2000, EFQM und LQW.

Sachsen charakterisiert werden: „QES^{plus} ist als ein sehr praxisorientiertes Qualitätsmanagementsystem hervorragend geeignet, für unterschiedliche Bildungseinrichtungen die mannigfachen Bedingungen, die den Lernprozess bestimmen, in den Blick zu nehmen und sowohl in den Strukturen der Einrichtung als auch bei den Dienstleistungen Qualitätsentwicklung als einen kontinuierlichen Prozess anzustoßen, zu systematisieren und fortzuführen.“ ■

Anmerkungen

- 1 Vgl. BÖTEL, Ch.; KREKEL, E. M. (2004): *Trends und Strukturen der Qualitätsentwicklung bei Bildungsträgern*. In: Balli, Ch.; Krekel, E. M.: *Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis?* Bonn.
- 2 im Kooperationsverbund des Sächsischen VHS-Verbandes, der TU Dresden, der Universität Leipzig sowie Weiterbildungseinrichtungen mit Förderung des Sächsischen Staatsministerium für Wirtschaft und Arbeit sowie des ESF erarbeitet
- 3 Selbstgesteuerte Qualitätssicherung und -entwicklung. Stärkung von Qualitätskompetenz in Weiterbildungseinrichtungen und Potenzierung von Qualitätskompetenzen im Netzwerk
- 4 im Rahmen eines durch das Sächsische Staatsministerium für Kultus geförderten Projekts durch die TU Dresden und die Universität Leipzig in Kooperation mit sächsischen Weiterbildungseinrichtungen
- 5 Vgl. WIESNER, G.; KNOLL, J. u. a. (2006): *Das Qualitätsmanagementsystem QESplus – Informationen und Erfahrungsberichte für potenzielle Anwender*. Hrsg. Sächsisches Staatsministerium für Kultus, S. 4
- 6 Vgl. WIESNER, G.; KNOLL, J. u. a. (2006): *Das Qualitätsmanagementsystem QESplus – Modellbeschreibung mit Hinweisen zur Implementierung und Bewertung incl. CD-ROM*. Dresden, S. 21
- 7 Vgl. WIESNER, G.; KNOLL, J. u. a. (2006), S. 8
- 8 Alle beteiligten Bildungseinrichtungen konnten nach Abschluss erfolgreich vom TÜV Thüringen nach QESplus zertifiziert werden.