

Qualitätssicherung in Weiterbildungseinrichtungen: Diskussion eines populären Phänomens

Cathrin Germing

Zusammenfassung: *In meinem Beitrag stelle ich dar, was Qualität für die Weiter- und Ausbildung bedeutet und wie bzw. wo Qualitätsmanagementsysteme greifen. Danach schildere ich die Eindrücke aus Sicht der Gutachterin sowie aus Sicht der Qualitätsmanagementbeauftragten und damit letztlich auch aus der Sicht der Einrichtung. Im Anschluss stelle ich die Frage, was Qualitätssiegel für Teilnehmer_innen bedeuten (können). Abschließend formuliere ich ein paar Anregungen, welche Möglichkeiten Qualitätsmanagementsysteme für die personenzentrierte Arbeit haben können. Dabei geht es mir weniger um eine wissenschaftliche Betrachtung als vielmehr darum, zum Nachdenken anzuregen. Meine Gedanken sind Resultate meiner täglichen Arbeit als zertifizierte Gutachterin für den Gütesiegelverbund Weiterbildung, als Qualitätsmanagementberaterin und als Lehrende in zertifizierten Einrichtungen, zum Beispiel an Volkshochschulen und Universitäten, sowie als Mitarbeiterin in der DGfB (Deutsche Gesellschaft für Beratung) zum Projekt DQR/EQR (Deutscher und Europäischer Qualifikationsrahmen).*

Einleitung

Im Jahr 2015 nahm die Stiftung Warentest ein zu dem Zeitpunkt bereits populäres, aber schon nicht mehr ganz junges Phänomen unter die Lupe: „Qualitätsmanagement in der Weiterbildung: Stehen Siegel für Qualität?“ fragte man damals. Zunehmend werden auch Qualitätsstandards für Beratung und Beratungsausbildung diskutiert. Im Rahmen der Forschungen von Prof. Schiersmann (Uni Heidelberg) und des Nationalen Forums Beratung (nfb) wurden in den letzten Jahren solche Standards für Beratung in der beruflichen Bildung erarbeitet. Zudem wird im Rahmen

des DQR/EQR (Deutscher und Europäischer Qualitätsrahmen) ebenfalls über ähnliche Themen diskutiert. Die Deutsche Gesellschaft für Beratung (DGfB) hat dies bereits vor einigen Jahren im Rahmen von Standards fixiert. Allerdings gilt trotz dieser Bemühungen unverändert: Keine Beraterin, kein Anbieter von Beratungsweiterbildung ist verpflichtet, ein Siegel, ein Qualitätsmanagementsystem oder ähnliches nachzuweisen. Das bedeutet natürlich nicht, dass das Angebot schlechter ist als andere – zunächst bedeutet es, dass schlicht kein Siegel vorliegt.

Qualitätsmanagementsysteme sind in Bildung und Weiterbildung hingegen schon seit langem fest installiert. Zunächst begann es mit den bekannten ISO-Zertifizierungen. Inzwischen haben sich viele Anbieter gefunden, die auf Weiterbildung zugeschnittene Systeme anbieten und weiterentwickeln. Während ISO in der Anfangsphase als „Listensammelsystem“ verschrien war, sind heute gezielt auf Erwachsenenbildung, Weiterbildung und Ausbildung zugeschnittene Systeme auf dem Markt. Inzwischen sind für alle Weiterbildungs- und Bildungsanbieter, die staatliche Zuwendungen beziehen, Qualitätsmanagementsysteme Pflicht – „ohne Siegel kein Geld“ könnte man kurz formulieren.

Bereits in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts begann man über Standards in Aus- und Weiterbildung zu diskutieren. So wurden an vielen Hochschulen und Weiterbildungseinrichtungen Qualitätsmanagementsysteme installiert, bevor dies rechtlich verpflichtend wurde. In der Anfangsphase kam es dabei zu kuriosen Ausprägungen. Wer an Hochschulen tätig ist, erinnert sich vielleicht noch an die ersten Fragebögen, die im Rahmen des Evaluationssystems „EvaSys“ an den Hochschulen

eingesetzt wurden: In der ersten Version an meiner Universität wurden die Studierenden gefragt, ob ihre Kommilitonen gut vorbereitet waren. Über den Aussagewert solcher Fragen kann man nur mutmaßen, auf jeden Fall haben sie aber in der Anfangsphase zur Ablehnung oder zumindest höchst kritischer Betrachtung der Evaluationssysteme beigetragen. Auch dass in späteren Jahren studentische Beurteilungen in die Verfahren zur Einstellung von Hochschullehrer_innen einfließen, ohne dass genauer betrachtet wurde, unter welchen Bedingungen diese zustande gekommen waren, lässt an der Sinnhaftigkeit solcher Systeme Zweifel aufkommen.

Gleichzeitig zeigen solche Anekdoten aber auch, dass die Qualitätsmanagementsysteme der heutigen Zeit wenig mit den Anfängen zu tun haben. Auch die Angebote selber haben sich entwickelt und unterliegen einem kontinuierlichen Verbesserungsprozess. Die Entwickler der Qualitätsmanagementsysteme haben sich selbst beim Wort genommen und ihren Auftrag, Qualität von Angeboten, Beratungen und Leistungen in Weiterbildung und Ausbildung stetig zu erweitern und fortzuschreiben, über die Jahre ernst genommen – kuriose Ausprägungen der oben erzählten Art sind heute nicht mehr häufig zu finden. Dass man sie noch finden kann, möchte ich allerdings nicht kategorisch ausschließen. Qualitätsmanagementsysteme sind in vielen Einrichtungen so selbstverständlich integriert, dass man sich dort die vielen Vorteile durch die Systeme kaum noch wegdenken kann. Vielfach wird nicht einmal mehr bemerkt, dass man gerade mit QM-Materialien arbeitet.

Was bedeutet Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung?

Folgt man dem Ansatz der Stiftung Warentest, bedeutet Qualität in unserem Feld, „dass ein Bildungsinstitut seine Prozesse, also alle Arbeitsabläufe und Aufgaben, systematisch plant und steuert, um gute Weiterbildung zu gewährleisten“ (Stiftung Warentest, 2015) Die Idee dahinter ist vor allem, alle Arbeitsschritte, die in Dienstleistungsunternehmen anfallen, alle Beratungsvorgänge, alle Planungen von Kursangeboten, Marketingkonzepten u. ä., also schlicht alles, was die Arbeit in der Einrichtung möglich macht, transparent zu machen und stetig an Verbesserungen zu arbeiten. Kern eines jeden Qualitätsmanagementsystems ist eben diese kontinuierliche Arbeit an der Verbesserung des Systems, beginnend bei der Formulierung eigener (Qualitäts-)Ziele. Dabei sind die Rückmeldungen aller beteiligten Personen, besonders aber der Kunden und Klienten, extrem wichtig und werden in die Auswertungen einbezogen. Das Feedback wird in die Prozesse, in die Arbeitsabläufe integriert. Damit wird gleichzeitig konsequent an der Qualität der Angebote gearbeitet (vgl. Stiftung Warentest, 2015).

Qualitätsentwicklung im Sinne solcher Qualitätsmanagementsysteme beinhaltet also mehrere Aspekte: die Verbesserung der Produkte und Dienstleistungen und damit (hoffentlich) zu-

friedenere Kunden, aber auch einen hohen Aufwand bei der Implementation eines neuen Systems, der Erarbeitung der eigenen Arbeitsabläufe und vor allem der Formulierung der eigenen Qualitätsziele und Ansprüche, an denen sich dann die Arbeit mithilfe eines solchen Systems auch „messen“ lassen muss. Auf der Homepage des Gütesiegelverbundes Weiterbildung wird dies wie folgt zusammengefasst: „Das Qualitätsmanagement bietet [Bildungseinrichtungen] die Möglichkeit, ihre Struktur, ihre Abläufe und ihr pädagogisches Handeln daraufhin zu hinterfragen, ob sie die einrichtungsspezifischen Bildungsprozesse unterstützen und weiterentwickeln“ (Gütesiegelverbund Weiterbildung, 2018).

Zur Verdeutlichung sei hier kurz die Struktur eines Qualitätsmanagementsystems am Beispiel des Systems des Gütesiegelverbundes Weiterbildung erklärt: Das System untergliedert die Arbeit in vier große Hauptfelder, bei denen eine Reihe von Standards erfüllt werden müssen. Diese Standards umfassen die Themenfelder „Bildungsangebot“ (Ziele, Planung, Schlüsselprozesse, d. h. Abläufe), „Personal und Professionalisierung (z. B. Haupt- wie auch nebenberufliches Personal – d. h. Dozentinnen und Dozenten in Einrichtungen werden davon ebenfalls erfasst), „Teilnehmende und Teilnehmendenschutz“ sowie „Organisations- und Führungsprozesse“ (vgl. www.guetesiegelverbund.de).

Es gibt inzwischen viele Anbieter solcher Zertifizierungen im Weiterbildungsbereich. Neben den wohl bekanntesten ISO-Zertifizierungen haben sich in jedem Bundesland unterschiedliche Anbieter etabliert. Aufgrund der föderalen Struktur unseres Bildungssystems ist auch dieser Markt sehr breit gefächert – allerdings werden in jüngerer Zeit zunehmend Kooperationen unter den Anbietern und auf Länderebene angestrebt. In der Regel aber hängen staatliche Förderungen, wie sie zum Beispiel die Volkshochschulen beziehen, heute von einer anerkannten Zertifizierung ab. Während dies derzeit noch allein die staatlich geförderten Anbieter betrifft, kann man aber bemerken, dass auch Kunden sich mehr und mehr an Zertifikaten, Siegeln oder anderen Zeichen von Seriosität orientieren. Die Verunsicherung, man könne einem unseriösen Angebot begegnen, ist hoch, wodurch Siegel und Zertifikate eine hohe Relevanz erlangen.

Die Sicht der der Beteiligten

Am einfachsten ist die Sicht auf ein Zertifizierungssystem aus Sicht der Kund_innen. Ein Siegel bedeutet zwar nicht automatisch, dass eine Ware gut ist, im Bildungsbereich belegt es aber zumindest, dass jemand von außen auf das System geschaut hat. Leider besteht auch hier, wie in allen Bereichen, ein unüberschaubares Angebot an Zertifizierungen, was die Sinnhaftigkeit dieser Siegel bisweilen wieder infrage stellt. Man kann zudem auch nicht automatisch mit guten Angeboten rechnen, „nur“ weil der Anbieter ein Qualitätssiegel vorweisen kann, sondern es ist lediglich ein Hinweis darauf, dass ein Anbieter sich mit Qualität beschäftigt (oder beschäftigen muss). Ein Bildungsinstitut

ohne Siegel, ein Weiterbildungsangebot ohne Qualitätsmanagement ist dabei nicht automatisch unseriös, es ist auch nicht automatisch ein Hinweis darauf, dass diese Anbieter nicht um Qualitätsentwicklung bemüht sind. Qualitätsmanagementsysteme einzuführen und dann zertifizieren zu lassen, ist aufwendig und in der Regel auch teuer. Daher ist es für viele Anbieter nicht möglich, so ein System zu etablieren. Auf den Wert ihrer Arbeit lässt dies keine Rückschlüsse zu.

Als Gutachterin muss ich die Sache etwas anders betrachten: Ich komme in der Regel in Einrichtungen, die ich nie zuvor besucht habe. Ich darf nur eine bestimmte Zahl externer Audits vornehmen, bevor ein Kollege die Institution übernimmt. Damit vermeidet man, dass Gutachter_innen betriebsblind werden und der Wahrnehmung verfallen, es lief doch alles nach wie vor sehr gut. Meist erlebe ich bei meinen Besuchen eine sehr angespannte Situation, hängt doch von meinem Gutachten maßgeblich ab, ob das Siegel verlängert werden kann. Dass es eigentlich weniger vom Gutachten als von der Arbeit im Qualitätsmanagement selbst abhängt, da wir klaren Regeln folgen müssen, wird oft erst an zweiter Stelle wahrgenommen. Alle bemühen sich um eine möglichst gute Präsentation der eigenen Einrichtung. Als Gutachterin verstehe ich mich aber eher so, meinen externen Blick zur Verfügung zu stellen, blinde Flecken rückmelden zu dürfen und auf mögliche Entwicklungsfelder hinzuweisen. Das entspricht dem Ziel einer kontinuierlichen Arbeit am Qualitätsmanagement.

Aus Sicht der Einrichtung wird Qualitätsmanagement oft als zwar wertvoll, aber als mit sehr hohem Aufwand verbunden wahrgenommen. Man muss viele Standards nachweisen, die vorher „einfach so liefen“. Ein Beispiel: Die Fachbereichsleitung einer Volkshochschule plant ihr neues Angebot für das nächste Semester. Ein Dozent bietet eine Weiterbildung in Gesprächsführung nach Rogers an. Nun greifen viele Automatismen: Es werden Fragen geklärt zur Finanzierung. Außerdem kommen Fragen auf wie: Passt die Weiterbildung ins Angebot? Gab es mal Kundenanfragen? Besteht Interesse bei der Zielgruppe der Einrichtung? Wie kann so ein Angebot beworben werden?

Die Verantwortlichen der Planung machen diese Schritte meist völlig automatisch und vergessen dabei aufgrund ihrer meist langen Planungserfahrungen nichts. Nun aber sind sie im Rahmen der Qualitätsmanagements gezwungen, diesen gesamten Prozess sichtbar zu machen: Es kommt ein Angebot herein – welches sind die Schritte, die in welcher Reihenfolge getan werden müssen, bis ein Kurs wirklich angeboten werden kann? Das bedeutet sehr viel Reflexion, erleichtert aber in den Folgejahren die Arbeit immens, da man erstens immer auf diese Abläufe zurückgreifen kann und zweitens bei Ausfall oder Neubesetzung einer Position die neuen Fachkräfte direkt mit voller Kraft in die Prozesse einsteigen können, ohne erst eigene Wege ermitteln zu müssen.

Aus Sicht der Dozentin bekam man früher meist nicht viel von den Qualitätsmanagementsystemen mit. Heute sind die Systeme jedoch zumindest teilweise so weit gediehen, dass auch die

nebenberuflichen Dozent_innen mit einbezogen werden. Neben Feedback zu Kursen und Ausstattung gibt es zum Beispiel Standards, die auch die Förderung und Unterstützung externer Mitarbeiter umfassen. Dabei stoßen Einrichtungen allerdings oft auf Vorbehalte, wenn sie zum Beispiel anregen, Kursmaterialien und -methoden doch einmal gemeinsam zu reflektieren und zu überarbeiten oder ggf. sogar untereinander auszutauschen. Gerade wenn es um Unterrichtsmaterial, Arbeitsblätter und Methoden geht, bestehen viele Ängste bei Dozentinnen und Dozenten, die (gewiss in vielen Fällen zu Recht) befürchten, ihr geistiges Eigentum gehe irgendwann verloren. Andere haben vielleicht Vorbehalte vor einer externen Einschätzung der eigenen Arbeit und wieder andere sind an einem Austausch und Rückmeldungen sehr interessiert. Hier sind Institutionen gehalten, eine Balance zwischen dem eigenen Qualitätsanspruch – also einem gesunden Maß an Kontrolle und Überprüfung – herzustellen und die Freiheiten der Lehre und Kursgestaltung nicht zu beschneiden. Zugleich sollten alle Einrichtungen eine Möglichkeit des Austauschs, aber auch der Teilnahme an Weiterbildungsangeboten für ihre Dozentinnen und Dozenten bereithalten.

Qualitätsmanagement in Beratung und Beratungsausbildung?

In der GwG besteht ein hohes Interesse an der Entwicklung von Qualität in der Beratung und Weiterbildung. Die Mindeststandards für die Weiterbildung „Personenzentrierte Beratung“ entspricht den Standards der DGfB. Ein Siegel oder ähnliches vergibt die GwG nicht. Da es keine externen Vorgaben gibt, die außer den genannten Standards beim Angebot einer Weiterbildung in Personenzentrierter Beratung gemacht werden, ist jede Beraterin, jede Kursleitung selbst gehalten, über Qualität von Beratung und Weiterbildung nachzudenken. Wie kann ich als einzelne Person Qualität erhalten, weiterentwickeln, transparent machen? Dabei ist ein Blick auf die Qualitätssiegel von Institutionen möglicherweise hilfreich. Auch als Einzelperson kann ich aufzeigen, wie ich meine Materialien entwickle. Ich kann etwa eine standardisierte Kopf- und Fußzeile auf Arbeitsblättern einfügen, die den Namen, das Erstellungsdatum und zum Beispiel ein Datum zur Wiedervorlage enthalten (im Qualitätsmanagement „Revisionsdatum“ genannt). So ist es mir selber immer wieder möglich zu überprüfen, ob es noch den aktuellen Gegebenheiten entspricht, mein Arbeitsblatt so erhalten bleiben kann oder ggf. noch überarbeitet werden sollte. Ich kann Checklisten oder Ablaufpläne erstellen, die zum Beispiel ein Erstgespräch oder ein Vorgespräch für eine Weiterbildung unterstützen können: Welche Themen müssen vor, während oder nach dem ersten Kontakt geklärt werden? Was darf ich nicht vergessen? Ich kann während eines Beratungs- bzw. Weiterbildungsprozesses Feedback-Schleifen einbauen, die mir Rückmeldung über den Stand der Dinge geben. Letzteres ist eigentlich integraler Bestandteil personenzentrierter Arbeit – habe ich doch stets mein Gegenüber im Auge und

orientiere ich mich an seinen Bedürfnissen und Anliegen. Besonders unterstützend kann ein Qualitätsmanagementsystem wirken, wenn formale Veränderungen greifen, auf die die Einzelperson vielfach nicht vorbereitet ist. Ein Beispiel war in diesem Jahr der Ablauf der Frist zur Umsetzung der Datenschutzgrundverordnung, die viele vor hohe Hürden gestellt hat. Auch hier kann ich Checklisten etwa zur Datenverwaltung installieren, in denen genau festgelegt ist, wie lange ich Daten von Klient_innen und Kursteilnehmer_innen aufbewahre(n muss) und wann Löschungen vorgenommen werden sowie in welcher Form diese erfolgen.

Das alles bedeutet viel Arbeit, erleichtert aber im Weiteren die folgenden Prozesse. Vieles davon machen die meisten vermutlich in unterschiedlich strukturierter Weise bereits. Der Vorteil ist: Erfahrungen und Informationen bleiben erhalten, nächste Planungen werden einfacher mit einem systematisierten Qualitätssystem. Die GwG arbeitet zum Beispiel gerade an einem Ordner für Anbieter von Weiterbildungen zum Personenzentrierten Ansatz, in dem alle die GwG betreffenden Informationen gesammelt zur Verfügung stehen und in dem nachgeschaut werden kann, welche Schritte wann erfolgen müssen, wenn so ein Kurs angeboten wird. Dies ist ein Schritt in Richtung Qualitätsentwicklung und ist genau im Sinne von Qualitätsmanagementangeboten, wie sie oben vorgestellt wurden. Viele weitere Initiativen, zum Beispiel die Arbeit der Projektgruppe Qualitätsentwicklung, zeugen von der hohen Relevanz des Themas für den Verband. Aber auch jeder Einzelne kann über die Auseinandersetzung mit der Idee solcher Systeme die eigene Arbeit verbessern und reflektieren.

Literatur:

- Gütesiegelverbund Weiterbildung e.V. (2018): Das Qualitätsmanagement-Modell nach Gütesiegelverbund Weiterbildung. Version 2015. Dortmund. URL: https://guetesiegelverbund.de/wp-content/uploads/2018/04/G%C3%BCtesiegelverbund-Weiterbildung_QM-Modell-2015.pdf
- Gütesiegelverbund Weiterbildung e.V. (2018): Homepage. Dortmund. URL: <https://guetesiegelverbund.de> hier insbesondere: Branchenmodell Weiterbildung. URL: <https://guetesiegelverbund.de/qm-modelle/branchenmodell-weiterbildung/>
- Stiftung Warentest (2015): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung: Stehen Siegel für Qualität? Berlin. URL: <https://www.test.de/Qualitaetsmanagement-in-der-Weiterbildung-Stehen-Siegel-fuer-Qualitaet-4911239-0/> (abgerufen 11/2018)
- Stiftung Warentest (2015): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung (Tabelle). Berlin. URL: <https://www.test.de/Qualitaetsmanagement-in-der-Weiterbildung-Stehen-Siegel-fuer-Qualitaet-4911239-4918478/> (abgerufen 11/2018)



Cathrin Germing, CaGe-Bildungsdienstleistungen, Personenzentrierte Beraterin und Trainerin zu den Themenbereichen Interkulturelle Kompetenz, Evaluation und Qualitätsentwicklung, Kommunikationstraining, Weiterbildungen für Lehrkräfte / Päd. Betreuungsfachkräfte / Polizei und Verwaltung, Schulforschung und Schulentwicklung; GwG-Ausbilderin

in Personenzentrierter Beratung; Gutachterin nach Gütesiegelverbund Weiterbildung

Kontakt: info@cage-bildungsdienstleistungen.de