

Annette Bruhns/Christiane Liebald

## Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen: ein Kooperationsprojekt der DEAE und des Bundesarbeitskreises ARBEIT UND LEBEN

### Vorsicht Qualität!

„Achtung! Schäden im Fußbodenbelag“. Hat dieser Hinweis in der Universität Leipzig etwas mit Qualitätsmanagement zu tun? Manchmal scheint der Weg zur Qualität über renovierungsbedürftiges Linoleum oder – im Sinne einer verbesserten Kundenfreundlichkeit – zumindest über einen entsprechenden Gefahrenhinweis zu führen. So sieht es jedenfalls der Autor Carsten Heckmann in einem Artikel über Prof. Jörg Knoll, Inhaber des Lehrstuhls für Erwachsenenpädagogik an der Universität Leipzig, in der Ausgabe der ZEIT vom 10. April 2003. Auf Initiative von Knoll, der sich bereits seit Mitte der 90er Jahre intensiv mit Möglichkeiten der Qualitätsentwicklung in der Bildung beschäftigt, wurde der Fachbereich Erwachsenenpädagogik einem umfassenden Qualitätsmanagementsystem nach der Deutschen Industrienorm DIN EN ISO 9001–2000 einschließlich einer Zertifizierung durch die Agentur certqua unterzogen.

Was für den Hochschulbereich noch ein Novum darstellt, gehört in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung vielerorts bereits zum Alltagsgeschäft. Eine wachsende Anzahl von Weiterbildungseinrichtungen wenden umfassende Verfahren zur Qualitätsentwicklung/-sicherung an oder unterziehen sich sogar einer externen Zertifizierung. Einige Bundesländer machen mittlerweile eine staatliche Förderung davon abhängig, dass die Weiterbildungsträger ein Qualitätssicherungsverfahren ihrer Wahl kontinuierlich anwenden (wie z.B. in Bremen und Niedersachsen), andere empfehlen eine spezielle Variante der Qualitätsentwicklung, wie es beispielsweise Nordrhein-Westfalen mit dem sogenannten Wirksamkeitsdialog seit einigen Jahren praktiziert.

### Verschiedene Verfahren der Qualitätsentwicklung

Auch wenn verbindliche Vorgaben zur Qualitätsentwicklung und Zertifizierung von Seiten des Gesetzgebers noch längst nicht für alle Einrichtungen in

der Erwachsenen-/Weiterbildung zutreffen, so kann sich das in Zukunft ändern, zumal in einem Modellversuch der Bund-Länder-Kommission mit dem „lernerorientierten Qualitätsmodell“ ein verbindlich vorgegebenes Verfahren und eine externe Zertifizierung bundesweit angestrebt wird. Die Einrichtungen und Verbände der Erwachsenenbildung-/Weiterbildung müssen sich daher mit diesen Themen verstärkt auseinandersetzen. Manchmal fällt dabei die Orientierung schwer, denn das Angebot von Verfahren zur Qualitätsentwicklung in der Erwachsenen-/Weiterbildung ist mittlerweile umfangreich. Neben „branchenfremden“ – aus der Wirtschaft stammenden – Qualitätsmanagementsystemen wie die Deutsche Industrienorm DIN EN ISO und das Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management (kurz: EFQM) gibt es mittlerweile eine ganze Reihe von Modellen, die spezielle Verfahren zur Qualitätssicherung und -entwicklung für Weiterbildungsorganisationen entworfen und erprobt haben. An diesen Vorhaben sind verschiedentlich Träger der Evangelischen Erwachsenenbildung beteiligt. Einige Beispiele:

- Die sogenannte **Branchenversion nach EFQM** des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE-Branchenversion). Diese orientiert sich ausdrücklich an der Systematik und den Verfahrensweisen des EFQM-Modells, bezieht diese jedoch auf die spezifischen Inhalte und Anforderungen von Einrichtungen in der Erwachsenen-/Weiterbildung. An einem ersten Modellversuch waren auch drei Einrichtungen der Evangelischen Erwachsenenbildung beteiligt.
- **Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement in der Familienbildung auf der Basis von EFQM.** Für Einrichtungen der Familienbildung wurde zwischen 1998 und 2000 ein Forschungsvorhaben von der Universität Heidelberg in Kooperation mit der Universität Göttingen durchgeführt, in dem ein Qualitätsmodell entwickelt und auf breiter Basis erprobt wurde. In diesem Vorhaben wird zunächst – in Orientierung an der Systematik von EFQM – eine Bestandsaufnahme bzw. Selbstbewertung vorgenommen. Daran schließen sich – auf die Kapazitäten bzw. Ressourcen der jeweiligen Einrichtung oder Einrichtungsnetzwerke zugeschnittene

- Projekte zur Qualitätsentwicklung an. An diesem Modellprojekt war aus dem Mitgliedspektrum der DEAE beispielsweise das Evangelische Bildungswerk Neumünster beteiligt.
- Unter dem Motto **Qualitätsentwicklungssystem in Sachsen (QES)** wurde von der Universität Leipzig, der Technischen Universität Dresden und dem sächsischen Volkshochschulverband ein Rahmenmodell entwickelt, das für alle Bereiche der Weiterbildung anwendbar ist. Es unterscheidet zwischen zwei Leistungsbereichen: der Dienstleistung (Produktseite) und der Einrichtung (Strukturseite). Diesen werden jeweils identische Leistungssektoren zugeordnet: Organisation – Personal – Teilnehmende/Auftraggeber – Kommunikation – Rahmenbedingungen – Evaluation. Damit sind jene Aspekte benannt, die prinzipiell vorhanden sein müssen, damit die Einrichtung existenzfähig ist und ihre Dienstleistung erbringen kann. (Die einzelnen Leistungssektoren werden nach Leistungsbestandteilen und möglichen Leistungsstandards weiter ausdifferenziert). Das Modell ist so angelegt, dass es jeder Einrichtung – je nach Entwicklungsstand und Ressourcen – einen möglichst individuellen Einstieg in das Qualitätsentwicklungsverfahren ermöglicht. Die Landesarbeitsgemeinschaft der Evangelischen Erwachsenenbildung Sachsen hat an dem Modellversuch intensiv mitgearbeitet.
- **Lernerorientierte Qualität und Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW-Modell)**. Dieses von der Bund-Länder-Kommission in mehreren Teilschritten geförderte und von dem ArtSet-Institut und dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung durchgeführte Projekt beschreibt zunächst ein Qualitätsmodell, das anhand sogenannter Qualitätsbereiche eine genaue Anleitung für die Erfüllung von Mindeststandards der Qualitätsentwicklung beschreibt. Das Modell ist betriebsförmig angelegt, d.h. es geht von klaren Hierarchie- und Arbeitsebenen sowie zentral zu steuernden Prozessen aus. Mit dem Qualitätsmodell verbunden ist ein Zertifizierungsverfahren durch externe Gutachter/-innen, die auf der Grundlage eines von der Einrichtung erstellten Selbstreports und Visitationen ein Gutachten erarbeiten, welches sich für oder gegen die Vergabe des Zertifikats ausspricht. Die Landesarbeitsgemeinschaft Evangelische Erwachsenenbildung Niedersachsen ist zurzeit dabei, dieses Qualitätsmodell auf Landesebene einzuführen und bereitet sich für die Teilnahme an dem Zertifizierungsverfahren vor.
- **Qualitätsmodell für dezentrale Weiterbildungsträger und ihre Landesorganisationen**. Diese sogenannte Machbarkeitsstudie von sechs anerkannten Trägern der Weiterbildung in Rheinland-Pfalz

setzt sich mit dem zuvor skizzierten LQW-Modell unter der Fragestellung auseinander, ob und in welcher Form das Verfahren für nicht-betriebsförmige, sondern dezentral strukturierte und teilweise ehrenamtlich getragene Weiterbildungsorganisationen anwendbar ist. An diesem Vorhaben war die Landesarbeitsgemeinschaft Evangelische Erwachsenenbildung Rheinland-Pfalz e.V. maßgeblich beteiligt. Die Studie schlägt zum einen vor, zur Erfüllung zentraler Aufgaben der Qualitätssicherung/-entwicklung je nach Zuständigkeit eine Arbeitsteilung zwischen den lokalen bzw. regionalen Bildungsanbietern und der jeweiligen Landesorganisation vorzunehmen. Zum anderen wird ein Alternativmodell zur externen Zertifizierung entworfen, das in einer Verbindung aus einem einrichtungs- und landesorganisationsübergreifenden Fachaustausch, aus Formen kollegialer Beratung und ggf. externer Evaluation (sog. Peer-Review-Verfahren) besteht.

## Kooperationsprojekt der DEAE und des BAK Arbeit und Leben

Die DEAE beteiligt sich seit längerem intensiv an der öffentlichen Qualitätsdebatte und nimmt dabei durchaus kritische bzw. kontroverse Standpunkte ein. Um die Interessen kleinerer, dezentral strukturierter und wertorientierter Bildungseinrichtungen und ihrer Verbände, wie sie für die Evangelische Erwachsenenbildung typisch sind, stärker als bisher in die aktuelle Qualitätsdiskussion einzubringen, hat sie das Modellprojekt unter dem Titel **Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen (QVB)** entwickelt und führt es mit Förderung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung seit Oktober 2002 gemeinsam mit dem Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben durch. In diesem Kooperationsprojekt geht es zum einen um die Entwicklung und Erprobung eines Qualitätsmodells für kleine, selbständige bzw. dezentral strukturierte Bildungseinrichtungen und ihre Landesorganisationen. Zum anderen sollen strukturangemessene Implementierungsstrategien entwickelt werden, die in Fragen der Qualitätsentwicklung eine Vernetzung zwischen verschiedenen Bildungsanbietern auf regionaler Ebene als auch innerhalb der jeweiligen Verbände bzw. zwischen den beiden Dachverbänden herstellen. Ein weiteres Ziel besteht darin, Kooperation und kollegiale Beratungsbeziehungen zwischen Praxiseinrichtungen und wissenschaftlichen Institutionen (Universitäten) und Fachorganisationen als Qualitätsmanagement zu entwickeln.

Zu den wichtigsten Arbeitsschwerpunkten des Projektes gehören:

**Entwicklung eines Rahmenmodell zur Qualitätsentwicklung:** Dieses Modell ermöglicht zweierlei. Es gibt den individuellen Profilen der einzelnen Erwachsenen- bzw. Weiterbildungseinrichtungen Raum und ist auch auf Arbeitsnotwendigkeiten bezogen, die von allen Einrichtungen immer wieder zu bewältigen sind. So entsteht Vergleichbarkeit: nach außen für die Nutzenden und nach innen im gegenseitigen Verhältnis der Einrichtungen.

Die Entwicklungsarbeit an dem Rahmenmodell ist als kontinuierlicher Prozess zu verstehen, daher wird es sich aufgrund der Projekterfahrungen und -ergebnisse verändern bzw. präzisieren. Zentrale Kernelemente des Rahmenmodells sind:

- Das Modell beinhaltet ein strukturangemessenes und praktikables System zur Qualitätsentwicklung/-sicherung für Weiterbildungseinrichtungen und ihre Verbände/Organisationen, wie sie im Mitgliederspektrum der DEAE und von AuL überwiegend vertreten sind.
- Es ist so angelegt, dass es Einrichtungen/Organisationen mit unterschiedlichen Vorerfahrungen bzw. Vorarbeiten einen Einstieg in das System ermöglicht und die Ausgestaltung entsprechend den heterogenen Strukturen, Ressourcen und Kapazitäten der Einrichtungen/Organisationen variiert werden kann.
- Es bezieht die unterschiedlichen und vielfältigen Organisationen und Finanzierungsstrukturen, in die die Bildungseinrichtungen und Organisationen in vielfacher Weise eingebunden sind, als konstitutives Merkmal von Qualitätsentwicklung/-sicherung mit ein. „Verbund“ meint in diesem Zusammenhang, dass andere institutionelle Partner (z.B. übergeordnete Trägerstrukturen oder Dachverbände) an der Sicherung der materiellen Existenzbedingungen mitwirken und für das inhaltliche Angebot orientierend sind.
- Es trennt Zertifizierung und Qualitätssystem. D.h. es bietet eine Anschlussfähigkeit zu anderen Qualitätsmodellen und schafft Grundlagen für die Beteiligung an einer Zertifizierung. Es verbindet das Qualitätsmodell jedoch nicht mit einem speziellen Zertifizierungsverfahren.

**Durchführung einer fünfphasigen Workshopreihe zur Qualitätsentwicklung:** Das Ziel der Workshops ist – unter Bezugnahme auf das Rahmenmodell – die Befähigung bzw. Qualifizierung der Einrichtungen und ihrer Mitarbeitenden zur Wahrnehmung und Gestaltung von Qualitätsentwicklung sowohl unter

Einrichtungs- als auch Verbundperspektive in neun zentralen Gestaltungsräumen:

1. Qualitätsverständnis
2. Leistung
3. Evaluation
4. Organisation
5. Ressourcenmanagement
6. Personal
7. Kommunikation
8. Marketing
9. Kooperation und Vernetzung

Das den Workshops zugrunde liegende didaktische Prinzip bietet einen Erfahrungsraum für Methoden zur Qualitätsentwicklung und sichert in sogenannten **Aktionsphasen** zwischen den einzelnen Workshops den Transfer auf die jeweiligen Einrichtungen/Organisationen.

Das Interesse an den Workshops war in beiden Verbänden erfreulich hoch. Von Seiten der DEAE nehmen achtzehn Einrichtungen bzw. Landesorganisationen teil und von Arbeit und Leben insgesamt neun Mitgliedsorganisationen. Der erste Workshop fand inzwischen vom 08.–10. April 2003 in Hofgeismar statt. Geleitet wurde er – wie auch die folgenden Veranstaltungen – von Prof. Dr. Jörg Knoll und Irene Ebert von der Universität Leipzig.

**Evaluation:** Wesentliches Ziel der begleitenden Evaluation ist die Analyse und Rekonstruktion von Implementationsbedingungen und -prozessen eines spezifischen Qualitätsmanagements in dezentral strukturierten und „relativ“ autonomen Bildungseinrichtungen, wie sie im Mitgliederspektrum der DEAE und bei AuL anzutreffen sind. Die einzelnen Evaluationsinstrumente sind im Überblick:

- „Visibilität“ der Einrichtungen mit Hilfe der sogenannten „institutionellen Landkarte“. Visibilität ist operationalisiert als Präsenz und Sichtbarkeit im Internet. Sie hängt u. a. mit Fragen des Marketings und der Corporate Identity zusammen und wirft Fragen in Bezug auf Qualitätssicherung auf.
- Informelle Interviews. Sie dienen zum einen heuristischen Zwecken, insbesondere der Identifizierung und Dimensionierung relevanter Themen und ihrer verbandsinternen Bewertung. Zum anderen dienen sie zur Validierung des Leitfadens für die Experteninterviews.
- Experteninterviews: Sie werden in Anlehnung an den (modifizierten) Leitfaden der informellen Interviews durchgeführt.
- Vor-Ort-Begehungen für die Analyse der konkreten, unterschiedlichen Implementationsbedingungen von Qualitätsentwicklung.

- Teilnehmende Beobachtung und schriftliche Befragungen in den Workshops und Konsultationen.
- Befragungen der Mitarbeitenden vor Ort: Sie richten sich zu einem späteren Zeitpunkt im Projektverlauf an Einrichtungen, die an den Workshops teilnehmen und solche, die nicht teilnehmen.

Das Evaluationsteam besteht aus Prof. Dr. Klaus Harney von der Universität Bochum, PD Dr. Edwin Keiner und Manuela Brückner von der Universität Frankfurt.

**ExpertInnen-Konsultationen:** Im Rahmen des Projektes sollen neue Formen des institutionalisier-

#### Liste der teilnehmenden Einrichtungen und Organisationen:

##### Teilnehmende Institutionen AuL

###### ARBEIT UND LEBEN:

Mecklenburg-Vorpommern  
Berlin Projektbüro Brandenburg  
Hessen  
Thüringen  
Hamburg  
Kreisarbeitsgemeinschaft ARBEIT UND LEBEN Rostock  
Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN Düsseldorf

##### Teilnehmende Institutionen DEAE

Aktionsgemeinschaft Dienst für den Frieden e.V.  
Bildungswerk Berlin  
Ev. Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung in Berlin-Brandenburg e.V. (EAE)  
Ev. Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Mecklenburg (EAE)

###### Ev. Bildungswerk:

Augsburg e.V.  
Donau-Ries e.V.  
Neumünster  
Regensburg

###### Ev. Erwachsenenbildung:

im Land Sachsen-Anhalt  
nördl. Schwarzwald  
Sachsen  
Thüringen-Landesorganisation

###### Ev. Kreisbildungswerk:

Ludwigsburg  
Tübingen  
Ev. Tagungsstätte Löwenstein  
Evangelische Stadtakademie Düsseldorf  
Landesarbeitsgemeinschaft ev. Bildungswerke in  
Württemberg  
Melanchthon-Akademie

ten Austausches zu qualitätspolitischen Fragen gefunden, erprobt und nachhaltig eingeführt werden. Diesem Ziel dienen die ExpertInnen-Konsultationen, die eine Plattform für die Diskussion entsprechender Themen geben. Sie sind der Ausgangspunkt für den kontinuierlichen und öffentlichen Austausch zu Fragen der Qualitätsentwicklung und Qualitätspolitik, die bisher an verschiedenen Stellen angeschnitten, mangels eines entsprechenden Forums aber nicht weiter thematisiert werden. Damit sichern sie den innovativen Charakter des Projekts, tragen entscheidend zu seiner Nachhaltigkeit bei und gewährleisten die Einbeziehung externer Sichtweisen. Darüber hinaus tragen sie zu einer verbesserten Positionierung der beiden Kooperationspartner in der öffentlichen Diskussion qualitätspolitischer Fragen bei.

**Verbands-Konsultationen:** Diese dienen u. a. dazu, Zwischenergebnisse und Impulse aus den unterschiedlichen Handlungsfeldern des Projektes mit Vertreter/-innen der Mitglieds- und Trägerorganisationen zu reflektieren und diese Ergebnisse für die weitere Projektdurchführung zu nutzen. Erste Verbandskonsultationen in der DEAE fanden innerhalb der Mitgliederversammlung vom 10. –12. März in Erfurt und am 13. März in Stuttgart im Rahmen eines Treffens von ehren- und hauptamtlichen Bildungsreferent/-innen in der Landesarbeitsgemeinschaft Baden-Württemberg statt. Bei AuL geschah dies im Rahmen der Jugendbildungsreferent/-innentagung (am 6./7. März) und wurde u. a. auf der Geschäftsführer/-innen-Tagung (3./4. April) fortgesetzt.

## Ausblick

Nach den ersten sieben Monaten des Projektes kann eine positive Leistungsbilanz gezogen werden. Das Interesse in den beiden Verbänden an dem Thema und an einer aktiven Beteiligung am Projekt ist hoch. Dies zeigt sich zum einen in der großen Teilnehmendenzahl der Workshops und an den intensiven Diskussionen im Rahmen der ersten Verbandskonsultationen.

Auch die Zusammenarbeit zwischen den beiden Kooperationspartnern DEAE und BAK Arbeit und Leben hat sich bewährt. Nachdem in den ersten Monaten eine gemeinsame Arbeitsbasis gefunden wurde, hat sich mittlerweile ein tragfähiges und belastbares Kooperationsbündnis entwickelt.

Aktuelle Aufgaben für die kommenden Monate sind die Durchführung der ersten ExpertInnenkonsultation am 23. Juni 2003 in Frankfurt über Erfahrun-