

Dieter Gnahs

Qualitätsentwicklung am Scheidewege

(erschienen in Möller/Zeuner/Grotlüschen: *Die Bildung der Erwachsenen. Festschrift für Peter Faulstich zum 65. Geburtstag. Berlin 201, S. 165-173*)

Prolog

Deutsche und Japaner hatten ein Achterrennen veranstaltet, und die Japaner gewannen mit dem unglaublichen Vorsprung von einem Kilometer. Das deutsche Team war sehr betroffen, die Stimmung sank auf den Nullpunkt. Die Leitung des Ruderverbandes entschied dann, dass die Ursachen dieser peinlichen Niederlage unbedingt herausgefunden werden müssten und setzte eine Projektgruppe ein. Nach eingehender Analyse wurde festgestellt, dass bei den Japanern sieben Leute ruderten und ein Mann steuerte, während im deutschen Team nur einer ruderte und sieben steuerten.

Um einer weiteren Schmach gegen die Japaner vorzubeugen, entwickelte eine hochbezahlte Beraterfirma auf der Basis der Projektgruppenergebnisse einen Masterplan. Danach sollte die Teamorganisation geändert werden: Es gab fortan vier Steuerleute, zwei Obersteuerleute, einen Steuereinschreiber und einen Ruderer. Für Letzteren wurde überdies als Ansporn ein Leistungsbewertungssystem eingeführt nach dem Motto: „Wir müssen seinen Aufgabenbereich erweitern und ihm mehr Verantwortung geben.“

Beim nächsten Rennen deklassierten die Japaner die deutschen Ruderer mit einem Vorsprung von zwei Kilometern. Der erboste Verbandsvorstand entließ daraufhin den Ruderer und die einfachen Steuerleute wegen Schlechtleistung, beförderte den Steuereinschreiber und verkaufte die Ruderer. Die Beraterfirma erhielt einige Woche später einen neuen Auftrag, und der Verbandsvorsitzende wurde bei der nächsten Mitgliederversammlung wegen seiner Tatkraft und Vorausschau mit der goldenen Ehrennadel ausgezeichnet.

(nach Hans Ottomann, Zeitschrift „Mensch und Büro“ 3/1996)

Seit ca. zwei Jahrzehnten werden im gesamten Bildungswesen und im Besonderen auch in der Weiterbildung Qualitätsfragen diskutiert. Es geht um Qualitätskriterien und -standards, um Qualitätskonzepte und Qualitätsmanagement, um Evaluationsfragen und Zertifizierung. Qualitätsentwicklung ist inzwischen eine Selbstverständlichkeit, gehört zum Inventar professionellen Handelns. Von daher lohnt es sich eine Zwischenbilanz zu ziehen, kritisch zu reflektieren, was die Qualitätsdiskussion bewirkt hat.

Einstieg in die neuere Qualitätsdiskussion

Ein vielzitiertes Ausgangspunkt der Qualitätsdiskussion ist das Gutachten der Expertenkommission „Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung“ („Edding-Kommission“) aus dem Jahre 1974. Unterschieden wird dort zwischen *Input*qualität und *Output*qualität. Dem Modell der *Input*qualität liegt die Annahme zugrunde, dass durch das Zusammenwirken der zur Bewerkstelligung des Bildungsprozesses notwendigen Faktoren (z.B. Personal, technische Ausstattung) die Qualität der Bildung selbst beeinflusst bzw. sogar bestimmt wird. Von der Güte der eingesetzten Faktoren wird auf die Güte des

Produktes geschlossen. *Input*qualität meint also die Beschaffenheit der für den Bildungsprozess notwendigen Faktoren. Die *Output*qualität stellt dagegen auf den abprüfbaren Lernerfolg und seine Eignung in Beruf, Arbeitswelt und Gesellschaft ab. Der letzte Aspekt wird heute im Regelfall separat hervorgehoben und als Transfer- bzw. *Outcome*-Qualität bezeichnet und meint die praktische Verwertbarkeit des Gelernten.

Diese Überlegungen sind auch Inspirationsquelle für Peter Faulstichs Weiterentwicklungen des Kriterienkatalog, die sich zum Beispiel in Schriften um 1990 herum finden (1988, 1991). Er hat diese beiden Begriffe praktisch um das "Mittelstück" ergänzt, indem er den Begriff "Durchführungsqualität" eingeführt hat. Damit ist die Qualität der tatsächlich durchgeführten Weiterbildungsmaßnahme gemeint, also u.a. Fragen der Didaktik, der Organisation, der eingesetzten Unterrichtstechnik. Diese Systematik hat sich bis heute als tragfähig erwiesen (vgl. Gnahs 2010, S. 20 ff.) und wird auch von ihrem Erfinder weiter verwendet (vgl. z.B. Faulstich/Gnahs/Sauter 2003, S. 39 ff.).

Bei aller Instrumentalität erscheint Peter Faulstich vor allem als früher Mahner der Qualitätsdebatte, der entgegen modischen Strömungen immer wieder auf Schwachstellen und Probleme hinweist: „Bei genauerem Hinsehen gibt es nur einen Schein von Handhabbarkeit, da klare, allgemeine und bindende Kriterien nicht vorliegen. Dies ist ... Merkmal der Problemvergessenheit der Qualitätsdiskussion. Hinter den scheinbar handhabbaren Instrumenten steht eine ganze Reihe von ungelösten Grundsatzfragen.“ (1991, S. 573). Eine dieser Grundsatzfragen lautet: „Was ist eigentlich eine gute Bildungsveranstaltung?“ (ebd., S. 577). Es gibt zwar didaktische Leitlinien wie Interessenorientierung, Problemorientierung und Handlungsorientierung, doch keine allgemeinverbindliche Umsetzung. Zudem sei das Messen von Lernergebnissen und Lerntransfer schwierig und weitgehend ungeklärt (vgl. ebd., S. 579 f., und Faulstich 1999, S. 166 ff.).

In der Summe führt Peter Faulstich diese Sichtweise zu einer zurückhaltenden Einschätzung der Machbarkeit von Qualitätsmanagement: „Es kann deshalb lediglich darum gehen, Merkmale aufzuführen, auf die geachtet werden kann, ohne damit den Anspruch zu erheben, dies alles vorab wissenschaftlich fundiert beantworten zu können.“ (1991, S. 580).

Qualitätsmanagement heute

Die angemahnte Bescheidenheit hat sich nicht durchgesetzt, wie wir heute wissen. In einer ersten großen Befragung zu Beginn des dritten Jahrtausends, die vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB), vom Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung an der Universität Hannover (IES) und von Helmut Kuwan – Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung (HK) gemeinsam durchgeführt wurde, zeigt sich, dass fast alle 1500 repräsentativ ausgewählten Weiterbildungseinrichtungen Maßnahmen zur Qualitätssicherung bzw. -entwicklung fortführen bzw. initiieren (vgl. Bötzel/Krekel 2004, S. 28 ff.). 88 % der befragten Einrichtungen geben an, ihre Qualitätsaktivitäten erst nach 1990 begonnen zu haben (vgl. ebenda, S. 21). Dieses Ergebnis wird durch die im Sommer 2005 durchgeführte Befragung im Rahmen des „wbmonitors“ der Tendenz nach bestätigt (vgl. BIBB/DIE 2010).

Die sich damals andeutende Entwicklung hat sich verstetigt und dazu geführt, dass eine Vielzahl von Weiterbildungseinrichtungen nach mindestens einem der zahlreichen Qualitätsmanagementsysteme zertifiziert ist. Die Tendenz zur Zertifizierung ist durch eine Reihe von flankierenden Bedingungen forciert worden. Zu erwähnen sind zum Beispiel die Regelungen im SGB III und der dazugehörigen „Anerkennungs- und Zulassungsverordnung

– WB“ (AZWV), die von Einrichtungen den Nachweis eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems verlangen. Auch das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) stellt diese Bedingung, bevor Einrichtungen zur Durchführung von Integrationskursen zugelassen werden. In eine ähnliche Richtung weisen auch ländergesetzliche Regelungen wie zum Beispiel in Bremen und Nordrhein-Westfalen, die dazu führen, dass alle nach dem Landesgesetz geförderten Einrichtungen über ein anerkanntes QM-System verfügen.

Hinzu kommen die Aktivitäten im Verbraucherschutz durch die Stiftung Warentest, die Weiterbildungsveranstaltungen einem unabhängigen Test unterziehen (vgl. z.B. Stiftung Warentest 2005), die Anstrengungen der Gütesiegelverbände wie in Hamburg, Hessen und Nordrhein-Westfalen sowie der Zertifizierer wie CERTQUA oder ArtSet, die ihre Modelle weiterentwickeln bzw. ihre Dienstleistungen optimieren. Schließlich zeigen auch Neuveröffentlichungen auf dem Buchmarkt, dass das Qualitätsthema nichts von seiner Aktualität eingebüßt hat (z.B. Balli/Krekel/Sauter 2004, Hartz/Meisel 2006/2011, Galiläer 2005, Gnahs 2010).

So ist der Tenor des Vorworts der Geschäftsführung des Gütesiegelverbundes Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen in der Broschüre zur Vorstellung des eigenen QM-Systems nachvollziehbar: „Inzwischen ist anerkannt, dass Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung in der öffentlich verantworteten und geförderten Bildung und Qualifizierung im Kontext des lebensbegleitenden Lernens eine unverzichtbare Aufgabe ist.“ (Boden/von Horadam 2010, S. 3)

Zur Wirksamkeit von Qualitätsmanagement

Sichtbar ist, dass Qualitätsmanagement in der Weiterbildung allgegenwärtig ist und zum Alltagshandeln von Weiterbildungseinrichtungen gehört. Der damit verbundene, nicht unbeträchtliche Aufwand ist allerdings nur dann gerechtfertigt, wenn positive Effekte damit erzielt werden. Belege dazu sind eher selten, wie die folgende Zusammenstellung zeigt.

Eine Quelle ist die schon erwähnte Studie von BIBB, IES und Helmut Kuwan. Danach behaupten drei Viertel der befragten Weiterbildungseinrichtungen, dass sich die Qualitätsentwicklung in den letzten drei Jahren verbessert habe, fast ebenso viele äußern aber auch, dass die Qualitätsentwicklung erst am Anfang stehe (vgl. Bötzel/Krekel 2004, S. 23). Neben diesen eher vagen Einschätzungen zur Weiterbildungsqualität stehen aber vergleichsweise klare Aussagen zur einrichtungsinternen Wirkung von Qualitätsmanagement: 80 % reklamieren eine Verbesserung der Arbeitsabläufe und 73 % eine höhere Zufriedenheit der Mitarbeitenden (vgl. Gnahs/Kuwan 2004, S. 44).

Ein paar Jahre später ist eine dezidierte Wirkung des Qualitätsmanagements immer noch nicht nachweisbar. Die Stiftung Warentest (2008) führt aus: „Zwar werden QMS¹ in der beruflichen Weiterbildung inzwischen häufig eingesetzt, ob sie aber in der Praxis erfolgreich sind, steht auf einem anderen Blatt.“ Und ein paar Absätze weiter: „Die Verwendung eines Systems lässt zwar bei näherer Betrachtung einige Schlüsse zu, garantiert aber noch keine gute Weiterbildung.“ (vgl. Stiftung Warentest 2008, S. 2)

Deutlich konkreter werden die Aussagen zwei Jahre später im Rahmen einer Expertenrunde zur Erörterung von Ergebnissen des BMBF-geförderten Projekts „Einfluss und Wirkungen

¹ Qualitätsmanagement-Systeme

von Qualitätsmanagementsystemen und Evaluationen auf die Qualität beruflicher und betrieblicher Weiterbildung – Analyse und Optimierung“.² Nach der Analyse und vergleichenden Bewertung von 43 Bildungstest aus dem Zeitraum 2002 bis 2009 wird festgehalten: „Die Analyse ergab keinen Zusammenhang zwischen der Anwendung eines QM-Systems und der Qualität von Bildungsveranstaltungen.“ (Qualitätsgesellschaft Bildung und Beratung 2010, S. 6)

Nutzen-Kosten-Betrachtung statt „Evaluitis“

Mit diesem Befund drängt sich die Frage nach einer Nutzen-Kosten-Betrachtung auf, wie sie der renommierte Schweizer Ökonom Bruno. S. Frey (2006) in seinem Aufsatz „Evaluitis – eine neue Krankheit“ vornimmt. Er macht deutlich, dass nicht jede Evaluation per se sinnvoll ist, sondern dass es immer einer strengen Abwägung zwischen Nutzen und Kosten solcher Anstrengungen bedarf. Zudem haben Evaluationen Nebenwirkungen, indem sie zum Beispiel über die Evaluationskriterien Signale setzen, was wichtig ist oder als wichtig angesehen wird, und damit Ressourcen lenken und Verschiebungen zwischen funktionale Arbeitsteilungen einleiten. Streng ökonomisch gesehen, sind Evaluationsaktivitäten nur dann sinnvoll, wenn der Ertrag (z.B. in Form von höheren Umsätzen, von Kosteneinsparungen durch Effizienzsteigerungen oder von Kundenbindung) höher ausfällt als der Aufwand z.B. durch Personaleinsatz, Beratung und Zertifizierung.

Frey führt weiter aus, dass die einmal in Schwung gebrachte Evaluationsspirale die Tendenz hat sich weiter und immer schneller zu drehen: „Die Institutionen und Personen, welche die Evaluation durchführen, haben ein direktes Einkommens- und Karriereinteresse. ... Sie sind deshalb bestrebt, Evaluationen auf immer weitere Bereiche auszudehnen, zu intensivieren und in immer kürzeren Abständen durchzuführen.“ (Frey 2006, S. 8)

Vor diesem Hintergrund erscheint die Titelfrage berechtigt. Es geht darum, ob QM zum Selbstzweck wird oder sich – der eigenen Logik folgend – selbst auf den Prüfstand stellt. Zu fragen ist deshalb: Sind die Qualitätskriterien die fachlich-inhaltlich gebotenen oder nur im Spiel, weil sie leichter messbar sind? Führt der QM-Aufwand tatsächlich zu Verbesserungen bei der Aufgabenerfüllung? Inwieweit leidet das Kerngeschäft unter den Qualitätsaktivitäten? Welche Folgen haben permanente Dokumentations- und Nachweispflichten auf die Motivation der Betroffenen?

Auf die letzte Frage hatte Peter Faulstich (S. 158) schon 1999 eine prägnante Antwort: „Die Wechselbäder von just-in-time, total-quality-management, lean production, business-reengineering, out-sourcing und in-sourcing haben oft dazu geführt, dass erschöpfte Arbeitskräfte übrig geblieben sind, denen die gerade geforderte Motivation und gar Kreativität ausgetrieben worden sind.“ Um dieser erschöpfenden Fremdbestimmung zu entgehen, fordert der Autor ein „diskursives Qualitätskonzept“ (S. 169), welches die verschiedenen Beteiligten mit ihren unterschiedlichen Interessen einbindet. Ein solcher Ansatz ist in Hamburg im Rahmen des BMBF-Projektes „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ als flexible Qualitätsentwicklung sogar schon erprobt worden (vgl. Kaßbaum 2006).

² Das Projekt wird gemeinsam von der Qualitätsgesellschaft Bildung und Beratung (QBB), von Kalman Consult und Gideon GmbH durchgeführt und von Technischen Universität Braunschweig (Prof. Dr. Stefanie Hartz) wissenschaftlich begleitet. Die Expertenrunde fand am 18. Oktober 2010 in Braunschweig statt.

Literatur

Balli, Christel/Krekel, Elisabeth M./Sauter, Edgar (Hrsg.) (2004): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? Heft 262 der Schriftenreihe „Berichte zur beruflichen Bildung“ des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bielefeld.

BIBB/DIE (2010): Weiterbildungsanbieterbefragungen wbmonitor. Die Umfrage in 2005: Qualitätsmanagement und Tests in der Weiterbildung. (<http://www.bibb.de/de/20447.htm>, letzter Zugriff: 29.11.2010)

Boden, Günter/von Horadam, Manfred (2010): Vorwort. Das Qualitätsmanagement-System nach Gütesiegelverbund Weiterbildung. Dortmund.

Bötel, Christina/Krekel, Elisabeth M. (2004): Trends und Strukturen der Qualitätsentwicklung bei Bildungsträgern. In: Balli, C./Krekel, E. M./Sauter, E. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? Heft 262 der Schriftenreihe „Berichte zur beruflichen Bildung“ des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bielefeld. S. 19-40.

Faulstich, Peter (1988): Qualitätskriterien für Bildungsangebote im Bereich Informationstechniken. Gesamthochschule/Universität Kassel.

Faulstich, Peter (1991): Qualitätskriterien für die Erwachsenenbildung als ein Fokus der Berufsbildungsforschung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik 87, S. 572-581.

Faulstich, Peter (1999): Kompetenzentwicklung und Erfolgsqualität. Qualitätssicherung in der beruflichen Erwachsenenbildung. In: Bildung und Erziehung 52, S. 157-172.

Faulstich, Peter/Gnahs, Dieter/Sauter, Edgar (2003): Qualitätsmanagement in der beruflichen Weiterbildung: ein Gestaltungsvorschlag. Gutachten im Auftrag der gewerkschaftlichen Initiative von ver.di, IG Metall und GEW für Bundesregelungen in der beruflichen Weiterbildung. Berlin.

Frey, Bruno S., 2006: Evaluitis – eine neue Krankheit. Working Paper No. 293 des Instituts für empirische Wirtschaftsforschung der Universität Zürich.

Galiläer, Lutz (2005): Pädagogische Qualität. Perspektiven der Qualitätsdiskurse über Schule, soziale Arbeit und Erwachsenenbildung. Weinheim.

Gnahs, Dieter (2010): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Lehrbrief der Universität Rostock/Zentrum für Qualitätsentwicklung in Studium und Weiterbildung. Rostock.

Gnahs, Dieter/Kuwan, Helmut (2004): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Effekte, Erfolgsbedingungen und Barrieren. In: Balli, C./Krekel, E. M./Sauter, E. (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? Heft 262 der Schriftenreihe „Berichte zur beruflichen Bildung“ des Bundesinstituts für Berufsbildung. Bielefeld. S. 41-59.

Hartz, Stefanie/Meisel, Klaus (2006): Qualitätsmanagement. 2. überarb. Aufl., Bielefeld. (die dritte überarbeitete Auflage erscheint 2011).

Kaßbaum, Bettina (2006): Qualität in Kooperation. Erfahrungen und Empfehlungen aus dem Projekt Flexible Qualitätsentwicklung. Hamburg.

Qualitätsgesellschaft Bildung und Beratung (2010): Projektübersicht und Ergebnisdarstellung. Vervielfältigtes Ms. Berlin (in Kürze erscheint der Projektbericht).

Sachverständigenkommission „Kosten und Finanzierung der außerschulischen beruflichen Bildung“. Abschlussbericht. Bielefeld 1974.

Stiftung Warentest (2005): Sonderheft Weiterbildung (test SPEZIAL). Neue Chancen im Job für Aufsteiger, Arbeitslose, Wiedereinsteiger.

Stiftung Warentest (2008): Transparenz ist nicht in Sicht. test.de/2008.