



■ Helga Scholz

## Qualität für Bildungsdienstleistungen

Qualitätssicherung und -entwicklung  
nach DIN EN ISO 9001, DIN ISO 29990,  
DVWO und AZAV

3., überarbeitete und  
erweiterte Auflage

**Beuth**

## Qualität für Bildungsdienstleistungen

Qualität für Bildungsdienstleistungen

## Mehr zu diesem Titel

### ... finden Sie in der Beuth-Mediathek



Zu vielen neuen Publikationen bietet der Beuth Verlag nützliches Zusatzmaterial im Internet an, das Ihnen kostenlos bereitgestellt wird. Art und Umfang des Zusatzmaterials – seien es Checklisten, Excel-Hilfen, Audiodateien etc. – sind jeweils abgestimmt auf die individuellen Besonderheiten der Primär-Publikationen.

Die Beuth-Mediathek finden Sie im Internet unter

**[www.beuth-mediathek.de](http://www.beuth-mediathek.de)**

Zum Freischalten des Zusatzmaterials für diese Publikation gilt ausschließlich der folgende **Media-Code**:

**M254787472**

Wir freuen uns auf Ihren Besuch in der Beuth-Mediathek.

Ihr Beuth Verlag

Hinweis: Der Media-Code wurde individuell für Sie als Erwerber dieser Publikation erzeugt und darf nicht an Dritte weitergegeben werden. Mit Zurückziehung dieses Buches wird auch der damit verbundene Media-Code ungültig.



Helga Scholz

# **Qualität für Bildungsdienstleistungen**

Qualitätssicherung und -entwicklung  
nach DIN EN ISO 9001, DIN ISO 29990,  
DVWO und AZAV

3., überarbeitete und erweiterte Auflage 2016

Herausgeber:  
DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

Beuth Verlag GmbH · Berlin · Wien · Zürich

Herausgeber: DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

© 2016 Beuth Verlag GmbH

Berlin · Wien · Zürich

Am DIN-Platz

Burggrafenstraße 6

10787 Berlin

Telefon: +49 30 2601-0

Telefax: +49 30 2601-1260

Internet: [www.beuth.de](http://www.beuth.de)

E-Mail: [kundenservice@beuth.de](mailto:kundenservice@beuth.de)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt.

Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

© für DIN-Normen DIN Deutsches Institut für Normung e. V., Berlin.

Die im Werk enthaltenen Inhalte wurden von Verfasser und Verlag sorgfältig erarbeitet und geprüft. Eine Gewährleistung für die Richtigkeit des Inhalts wird gleichwohl nicht übernommen. Der Verlag haftet nur für Schäden, die auf Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit seitens des Verlages zurückzuführen sind. Im Übrigen ist die Haftung ausgeschlossen.

Titelbild: © WavebreakMediaMicro, Benutzung unter Lizenz von fotolia.com

Satz: B & B Fachübersetzer-gesellschaft mbH, Berlin

Druck: Drukarnia Leyko, Kraków

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier nach DIN EN ISO 9706

ISBN 978-3-410-25478-2

ISBN (E-Book) 978-3-410-25479-9

## Geleitwort

Die gegenwärtigen Umwälzungen im Arbeitsleben und in der Gesellschaft stellen an Bildungsdienstleister enorme Anforderungen. Die Menschen, die sie beraten, coachen, qualifizieren sollen, sind zunehmend in digitalisierte Arbeitswelten eingebunden, die in unternehmensübergreifende Wertschöpfungsnetzwerke übergehen. So entsteht für Menschen im Arbeitsleben eine stetige Kontrolle der Präsenz, der Präzision und der geleisteten Qualität. Gleichzeitig wird das individuelle Wissen durch den formellen und informellen Wissenstransfer der Arbeitskräfte untereinander kontinuierlich weitergegeben und weiterentwickelt. Dies geschieht in allen Branchen und auf allen Hierarchiestufen.

Immer anspruchsvoller wird es daher für Bildungsdienstleister, in diesem vernetzten Umfeld die Qualität ihrer Bildungsdienstleistungen entsprechend weiterzuentwickeln und darzustellen. Dieser hier vorgelegte Leitfaden zeigt, wie die Qualität für Dienstleistungsangebote im Bildungsbereich normgerecht aufbereitet werden kann, nach DIN EN ISO 9001, DVWO, AZAV und DIN ISO 29990. Ziel ist eine gesicherte Qualität, die sich in Transfererfolg, Lernerfolg, der Zufriedenheitskontrolle und der Umsetzung der Lernziele zeigt und damit auch einen kontrollierten Beitrag zum unternehmerischen Ergebnis leistet.

Die Begutachtung der Qualität für Bildungsdienstleistungen nach genormten Vorgaben unterstützt in hervorragender Weise ein praxisorientiertes Qualitätsmanagement, das DVWO Qualitätsmanagement. Es wurde in der DVWO Fachkommission Qualität von einer Expertengruppe des Dachverbandes der Weiterbildungsorganisationen e.V. entwickelt, aus der Erfahrung der Mitgliedsorganisationen und deren über 10 000 Mitgliedern aus Training, Beratung und Coaching. Damit soll allen Trainerinnen und Trainern, allen Weiterbildnern und allen Beratern für Bildungsdienstleistungen ein Weg für den zukünftigen Erfolg aufgezeigt werden.

Renate Richter<sup>1</sup>

Gründungspräsidentin des Dachverbandes  
der Weiterbildungsorganisationen e.V.

---

1 Renate Richter erhielt 2011 den Verdienstorden der Bundesrepublik Deutschland für ihr langjähriges ehrenamtliches Engagement im Weiterbildungsbereich. Ihr ist es zu verdanken, dass der DVWO heute als Dachverband die facettenreiche Landschaft der Weiterbildungsverbände repräsentiert und mit einer gemeinsamen Stimme auf Landes- und Bundesebene die Weiterbildung aktiv mitgestaltet.

## Autorenporträt

Helga Scholz M.A. arbeitete nach innerbetrieblicher Ausbildung als Abteilungsleiterin bei der Karstadt AG. Nach einem betriebswirtschaftlichen Fachstudium ist sie seit 1985 als selbstständige Trainerin, Beraterin und seit 2005 als Auditorin vornehmlich im Bildungsbereich tätig.

Helga Scholz ist aktives Mitglied in verschiedenen Berufs- und Methoden-Verbänden (DeGEval, DGSL, GABAL GfG, NKF) und sie vertritt als STUFEN-Botschafterin die Stiftung „Stufen zum Erfolg“. Sie engagiert sich ehrenamtlich in verschiedenen Fachgremien und leitet seit 2007 die DVWO Fachkommission Qualität. Beruflich arbeitet sie heute überwiegend als leitende Auditorin (DIN EN ISO 9001, AZAV, DVWO) sowie als Fachkraft für Arbeitssicherheit.



Ein besonderes Anliegen der Autorin ist die Qualitätssicherung im Trainingsbereich, wobei ihr vor allem die Vereinbarkeit von Praxis und Theorie am Herzen liegt. Daher hat sie 2013 ihren Master in der Erwachsenenbildung abgeschlossen.

## Danksagung

Zu der ersten und zweiten Auflage kamen von Ihnen, liebe Leser, viele wertvolle Anregungen. Lieben Dank dafür.

Wertvolle Unterstützung habe ich auch wieder von meinen Kunden, den zertifizierten Instituten, QM-Beratern und QM-Gutachtern des DVWO Qualitäts-Siegels und den Delegierten der Fachkommission Qualität erfahren, denen ich an dieser Stelle meinen herzlichen Dank aussprechen möchte.

Ein Dankeschön geht auch an Michael Steig, den DVWO Vize-Präsidenten Qualität, und ein großes Dankeschön an meine Freundin Daniela Heider für ihre Ermutigung und Förderung.

Besonders bedanken möchte ich mich bei Inge Appel, Geschäftsführerin der Zertifizierungsstelle und fachkundigen Stelle ZERTPUNKT GmbH, für ihre wertvollen Ratschläge hinsichtlich der AZAV und der neuen DIN EN ISO 9001:2015.

Ein großer Dank geht auch wieder an alle Mitarbeiter von ZERTPUNKT. Die herzliche Zusammenarbeit mit ihnen und ihr fundiertes Fachwissen gaben mir viele weitere Anregungen für den Praxisteil dieses Buches.

Lieben Dank auch wieder an die Journalistin Isolde Eich und ihre Schwester Annette Eich. Ihr Feedback hat dazu beigetragen, dass die Verständlichkeit und Rechtschreibung der neu eingefügten Passagen und Kapitelabschnitte optimiert wurden.

Bezüglich der weiteren Danksagung verweise ich auf die 2. Auflage.

Helga Scholz



**(Leerseite)**

# Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Einleitung</b> .....	<b>1</b>
1.1	Zielsetzung des Buches .....	1
1.2	Hinweise zur Benutzung des Buches .....	1
<b>2</b>	<b>Von der Gebrauchs- zur QM-Normsprache</b> .....	<b>3</b>
2.1	Zielsetzungen .....	3
2.2	QM-Normsprache .....	3
<b>3</b>	<b>Von der Qualität zu den Qualitätsdimensionen</b> .....	<b>5</b>
3.1	Der Qualitätsbegriff .....	5
3.2	Qualitätsstandard .....	6
3.3	Qualitätsmerkmale .....	6
3.4	Qualitative und quantitative Messgrößen .....	6
3.5	Festgelegte Toleranz .....	8
3.6	Kennwerte .....	8
3.7	Messmittel .....	9
3.8	Qualitätskriterium .....	9
3.9	Qualität im Curriculumprozess .....	12
3.10	Qualitätsdimensionen .....	13
3.11	Qualitätsdimensionen nach Donabedian .....	13
3.12	Qualitätsdimensionen im Lehr-/Lernprozess .....	14
3.13	Wertequalität .....	15
3.14	Didaktikqualität .....	15
3.15	Methodenqualität .....	17
3.16	Transferqualität .....	17
3.17	Zusammenfassung .....	18
<b>4</b>	<b>Von QM-Systemen zum DVWO QM</b> .....	<b>20</b>
4.1	Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme) .....	20
4.2	Welches QM-System? .....	21
4.2.1	Kunden .....	21
4.2.2	Interne Kunden .....	21
4.2.3	Externe Kunden .....	22
4.2.4	Privatkunden .....	22
4.2.5	Anforderungen des SGB III an Träger und Maßnahmen der Arbeitsförderung .....	22
4.2.6	Verbände .....	23
4.2.7	Firmenkunden .....	24
4.2.8	Gesetzliche und behördliche Anforderungen .....	24
4.3	Ihre Stärken .....	25
4.4	Unternehmensphilosophie .....	25
4.5	Qualitätspolitik .....	26
4.6	Vergleichende Synopse .....	27
4.7	AZAV .....	31
4.8	DIN EN ISO 9001 .....	31
4.9	Das Prozessmodell der DIN EN ISO 9001 .....	32
4.10	DVWO QM .....	33
4.11	Informationsverarbeitungsphasen des DVWO Prozessmodells .....	34
4.11.1	Initialphase .....	34

4.11.2	Durativphase .....	35
4.11.3	Praxisphase .....	35
4.11.4	Konklusionsphase .....	36
4.12	DVWO Kompetenz-Pyramide .....	36
4.12.1	Kognitive Lernziele .....	37
4.12.2	Affektive Lernziele .....	37
4.12.3	Psychomotorische Lernziele .....	38
4.12.4	Operationales Verbundsystem .....	38
4.13	Nutzen des DVWO Qualitätsmanagements (DVWO QM) .....	41
4.14	Zusammenfassung .....	41
<b>5</b>	<b>Von den Anforderungen zu den Grundsätzen .....</b>	<b>43</b>
5.1	Allgemeine Anforderungen .....	43
5.2	Anforderungen bzw. Änderungen der DIN EN ISO 9001:2015 .....	44
5.3	Grundsätze der DIN EN ISO 9001:2015 .....	47
5.4	Kundenorientierung .....	47
5.5	Einbeziehung der Personen .....	47
5.6	Führung .....	48
5.7	Faktengestützte Entscheidungsfindung .....	48
5.8	Laufende Verbesserung .....	49
5.9	Beziehungsmanagement .....	49
5.10	Prozessorientierter Ansatz .....	50
5.10.1	Prozessorientierung in Bildungsprozessen .....	51
5.10.2	Prozessorientierung im Lehr-/Lernprozess .....	52
5.11	Prozessorientierung im Lehrprozess .....	54
5.12	Prozessorientierung im Lernprozess .....	56
5.13	Richtlinien des DVWO Qualitätsmanagements (DVWO QM) .....	58
5.14	Richtlinie: Inhalt-Lernziel-Schema .....	58
5.15	Richtlinie: Festlegung auf geschlossene oder offene Curricula .....	62
5.16	Richtlinie: Operationalisierte Lernziele .....	64
5.17	Richtlinie: Evaluation der Bildungsdienstleistung .....	65
5.18	Grundsätze des DVWO Qualitätsmanagements (DVWO QM) .....	65
5.19	Ethikgrundsätze .....	65
5.20	Interaktion .....	66
5.21	Handlungsorientierung .....	67
5.22	Teilnehmerorientierung .....	69
5.23	DVWO Qualitätsmanagement (DVWO QM) .....	70
5.24	Zusammenfassung .....	70
<b>6</b>	<b>Von der Evaluation zur laufenden Verbesserung .....</b>	<b>72</b>
6.1	Evaluationsbegriff .....	72
6.2	Evaluation im Bildungswesen .....	72
6.3	Formen der Evaluation .....	74
6.4	Formative Evaluation .....	75
6.5	Summative Evaluation .....	75
6.6	Ascriptive Evaluation .....	78
6.7	Evaluation im QM-System .....	78
6.8	Evaluation im Lehr-/Lernprozess .....	80
6.9	Evaluationsgliederung .....	81
6.10	Evaluationsraute .....	81

6.11	Der Evaluationsprozess .....	84
6.12	Evaluationsprozessmodell .....	85
6.13	Konstitutive Evaluation .....	86
6.14	Edukative Evaluation .....	87
6.15	Implementative Evaluation .....	89
6.16	Reformative Evaluation .....	91
6.17	Qualitätssicherung .....	93
6.18	Laufender Verbesserungsprozess .....	94
6.19	Zusammenfassung .....	95
<b>7</b>	<b>Von der Theorie zur Praxis .....</b>	<b>96</b>
7.1	Theorie und Praxis .....	96
7.2	Schritte zur Einführung .....	96
7.2.1	Schritt 1: Stärken, Nicht-Stärken und Schwächen einschätzen .....	97
7.2.2	Schritt 2: Bedarf einschätzen .....	97
7.2.3	Schritt 3: Ressourcen prüfen .....	98
7.2.4	Schritt 4: Analyse Ist-Zustand .....	98
7.2.5	Schritt 5: Einordnen .....	99
7.2.6	Schritt 6: Entscheidung .....	99
7.2.7	Schritt 7: Zeitplanung .....	99
7.3	Das QM-System auf das Unternehmen abstimmen .....	100
7.3.1	Abschnitte der DIN EN ISO 9001:2015 .....	100
7.3.2	Prozessstruktur .....	101
7.3.3	Prozessstruktur im Lehr- und Lernprozess .....	102
7.3.4	Ziele Dreh- und Angelpunkt für das QM-System .....	102
7.3.5	Ziele festlegen im QM-System .....	104
7.3.6	Ziele im geschlossenen und offenen Curriculum .....	106
7.4	Abschnitt 4 Kontext der Organisation .....	108
7.5	Abschnitt 5 Führung .....	108
7.5.1	Selbstverpflichtung der Leitung .....	109
7.5.2	Qualitätspolitik .....	109
7.5.3	Rollen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse in der Organisation .....	110
7.6	Abschnitt 6 Planung .....	111
7.6.1	Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen .....	111
7.6.2	Qualitätsziele und Planung zu deren Erreichung .....	113
7.6.3	Planung von Änderungen .....	114
7.7	Abschnitt 7 Unterstützung .....	114
7.7.1	Ressourcen .....	114
7.7.2	Kompetenz .....	118
7.7.3	Bewusstsein .....	119
7.7.4	Kommunikation .....	119
7.7.5	Dokumentierte Information .....	121
7.8	Betrieb .....	123
7.8.1	Betriebliche Planung und Steuerung .....	124
7.8.2	Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen .....	124
7.8.3	Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen .....	125
7.8.4	Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen .....	127
7.8.5	Dienstleistungserbringung .....	127
7.8.6	Freigabe von Produkten und Dienstleistungen .....	130
7.8.7	Steuerung nichtkonformer Ergebnisse .....	130

7.9	Bewertung der Leistung .....	130
7.9.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung .....	130
7.9.2	Internes Audit .....	131
7.9.3	Managementbewertung .....	132
7.10	Verbesserung .....	132
7.10.1	Allgemeines .....	132
7.10.2	Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen .....	133
7.10.3	Evaluationspraxis .....	133
7.11	Schlussbetrachtung .....	137
	<b>Literatur</b> .....	<b>138</b>
	<b>Stichwortverzeichnis</b> .....	<b>142</b>

# 1 Einleitung

*Das DVWO Qualitätsmanagement schlägt eine Brücke von der Qualitätsmanagement-Theorie zur Bildungs-Praxis*

## 1.1 Zielsetzung des Buches

Insgesamt hat sich das Bewusstsein für Qualitätssicherung in der Weiterbildung seit der letzten Auflage erheblich erweitert – auch dank der gesetzlichen Vorgaben der AZAV. Daraus haben sich neue Aspekte ergeben, die in dieser dritten Auflage des Buches Qualität für Bildungsdienstleistungen übernommen wurden.

Wie in der letzten Auflage geht es darum, in strukturiert aufbereiteter und praxisorientierter Form diejenigen Informationen zu liefern, die zur Konzeption zur Implementierung eines QM-Systems in der Bildung erforderlich sind. In diesem Zusammenhang werden das DVWO Qualitätsmanagement (DVWO QM) vorgestellt und die Vorgaben der neuen DIN EN ISO 9001 mit berücksichtigt.

So wurden Kapitel 4 und 5 ergänzt und Kap. 7 fast neu geschrieben. Zusätzlich wurden Beispiele auch hinsichtlich der DVWO QM-Vorgaben neu bearbeitet, ergänzt und sind als Arbeitsunterlagen über die Beuth-Mediathek zugänglich.

## 1.2 Hinweise zur Benutzung des Buches

Das Buch dient als Spezifizierung und Ergänzung der DIN EN ISO 9001 speziell für Bildungsdienstleistungen. Es ist konsequent auf die Qualitätssicherung der Lehr-/Lernprozesse ausgerichtet. Umfassend wird beschrieben, wie ein bedarfsgerechtes, zukunftsorientiertes und normgerechtes Qualitätsmanagementsystem für Bildungsdienstleistungen konzipiert, umgesetzt und implementiert werden kann.

Das Buch vermittelt Ihnen als Entscheider und Praktiker im Bildungsbereich praxiserprobte Lösungskonzepte und Entscheidungshilfen für die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems. Dafür wird in diesen Buch das DVWO Qualitätsmanagement (DVWO QM), also das DVWO Qualitätsmodell und das DVWO Qualitäts-Siegel, vorgestellt. Vom DVWO Qualitätsmodell wird gesprochen, wenn die DVWO QM-Richtlinien zusammen mit der DIN EN ISO 9001:2015 zertifiziert werden. Werden die DVWO QM-Richtlinien ohne die ISO-Vorgaben alleine genutzt, dann wird vom DVWO Qualitäts-Siegel gesprochen.

Jedes Kapitel wird mit einem passenden Zitat eingeleitet und durch eine Zusammenfassung (bis auf Kap. 7) abgeschlossen. Die für das Qualitätsmanagement erforderlichen Begrifflichkeiten, an die man sich erst gewöhnen muss und die für so manchen Praktiker sehr fremd klingen, werden am Anfang (Kapitel 2 und 3) verständlich dargestellt. In Kapitel 5 werden zusätzlich Modelle vorgestellt- anhand derer man die Prozesselemente im Lehr-/Lernprozess leichter nachvollziehen kann.

In Kapitel 4 werden Prinzipien zur richtigen Wahl eines Qualitätsmanagementsystems angesprochen und das DVWO QM wird konkretisiert.

Nachdem Sie das DVWO QM kennen gelernt haben, geht Kapitel 5 auf die Grundsätze zur Qualitätssicherung ein. Das Kapitel zeigt auf, wie es gelingt, die Besonderheiten der Bildungsbranche und die Grundsätze sowie die neuen Änderungen der DIN EN ISO 9001 normgerecht zu verbinden.

Kapitel 6 ist der Frage gewidmet, wie Auditvorgaben und Evaluation der Bildungsdienstleistungen in einer umfassenden Verbesserungsstrategie vereint werden können.

Im letzten Kapitel 7 erhalten Sie mit einem umfangreichen Praxisteil Handlungsempfehlungen für den Weg zur eigenen Zertifizierung.

Um die Praxis nachhaltig zu festigen, wird auf zusätzliche Inhalte eingegangen, die der Leser kostenlos über die Beuth-Mediathek abrufen kann.

„Man kann den Menschen nichts lehren, man kann ihm nur helfen, es in sich selbst zu finden“, sagte schon Galileo Galilei. Dieses Buch will nicht lehren, sondern Sie dabei unterstützen, die Qualität Ihrer Bildungsdienstleistungen zu finden. Es soll Ihnen eine Handlungshilfe für Ihre Qualitätssicherung geben. Wir wünschen Ihnen dabei viel Spaß und Erfolg!

## 2 Von der Gebrauchs- zur QM-Normsprache

*Es hört doch jeder nur, was er versteht.*

Johann Wolfgang von Goethe

### 2.1 Zielsetzungen

Sie als Trainer oder etwaiger Inhaber eines Trainingsinstitutes befassen sich naturgemäß nicht erst seit heute mit der Qualität Ihrer Angebote. Die immer stärker werdende Nachfrage nach extern überprüfter (zertifizierter) Bildungsqualität mag dagegen für Sie neu und/oder auch ungewohnt sein.

Einige Bildungsinstitute nutzen bereits heute mit Erfolg ihre Zertifizierung als Marketingstrategie. Nichtsdestotrotz verläuft die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen (QM-System) mit ihrer fremden und sterilen Sprache in der Bildungssparte schleppend. Wie Goethe es treffend bemerkt hat, hört jeder gerne weg, wenn ungewohnte Begriffe fallen.

Es stellt sich hier die Frage: Wird eine Fachsprache gebraucht, um Qualitätsmanagement im Bildungswesen, bei den DVWO Mitgliedsorganisationen und in den Trainingsinstituten zu etablieren? Oder sollten die Fachausdrücke der Qualitätslehre ganz vermieden werden?

Die Gemein- oder Gebrauchssprache ist unsere gemeinsame Sprache. Mit ihr können wir uns im Alltag gut verständigen. Es gibt dennoch Sachverhalte, die nicht unbedingt zu unserer alltäglichen Erfahrung als Trainer gehören, wie z. B. textile und betriebswirtschaftliche Fachbegriffe oder ganz besondere handwerkliche Techniken. Ganz selbstverständlich nehmen wir so hin, dass die Textilverkäuferin, der Betriebswirt oder der Handwerker ihre eigenen Fachsprachen benutzen.

Jedes Mal, wenn wir eine neue Trainingsmethode verinnerlichen, erlernen wir auch die zugehörige Fachsprache, um Dinge zu bezeichnen, von denen wir bis dahin noch nichts gehört hatten. Die Suggestopäden haben in ihrem Lernkreislauf dafür einen eigenen Bereich, den sie „Dekodierung“ nennen.

Fachsprachen sind also nichts Ungewöhnliches; sie erweitern und spezifizieren lediglich unsere Ausdrucksmöglichkeiten und optimieren die fachbezogene Kommunikation. Fließend wechseln wir dann im Training oder Vortrag zwischen der Gebrauchs- und der notwendigen Fachsprache.

### 2.2 QM-Normsprache

Die Trainertätigkeit spezialisiert sich zunehmend. Jeder Trainer hat seine ganz eigene Definition von seinen Angeboten und versteht beispielsweise unter „Training“ etwas anderes als sein Kollege. Nicht nur zwischen Fachleuten und Laien, selbst zwischen Experten ein und derselben Trainingsmethode wird teilweise die Verständigung immer schwieriger.

Die Begriffe der QM-Normsprache sind exakt und für alle Bereiche gleichermaßen nachvollziehbar, sie bewältigen so die Probleme, die sich aus der Unklarheit und Mehrdeutigkeit vieler umgangssprachlicher Wortbedeutungen ergeben können.

Die neuen (Fach- oder Ober-)Begriffe sparen Zeit und Umschreibungsmühseligkeiten und fördern eine effiziente Verständigung. Die QM-Normsprache mit ihrer Ordnung der Begriffe sowie den exakten Definitionen und genormten Benennungen trägt damit ganz entscheidend zur klaren und unmissverständlichen Verständigung bei.

Die QM-Norm benutzt ungewohnte Worte, etwa „Produkt oder Dienstleistungsrealisierung“ für Trainings-, Seminar- oder sonstige Angebote eines Trainers. Diese Definitionen haben als einheitliche Oberbegriffe den Vorteil, dass sie in allen Trainingsbranchen gleichermaßen anwendbar sind. Einmal akzeptiert, tragen sie hierdurch in verschiedenen Bereichen allgemein zum besseren Verständnis bei.



Zum Beispiel spricht die QM-Norm grundsätzlich von Prozess bzw. Prozessen. Das hiermit Gemeinte könnte je nach Bereich als „Vorgang, Fortgang, Hergang, Bewegung, Fortlauf, Fortsetzung, Fluss, Abfolge, Ablauf, Entwicklung“ usw. bezeichnet werden. Wie schön einfach ist es, dies alles mit einem Wort abzudecken, das in allen Bereichen dasselbe beschreibt: einen „Prozess“.

Durchaus verständlich ist die Kritik, dass die QM-Fachsprache (die QM-Norm) viele Fremdwörter enthält, die zunächst einmal abschreckend wirken. Mit diesen Fremdwörtern aber bleibt die Norm über die Sprachgrenzen hinweg verständlich. Auch liegen autorisierte Übersetzungen vom Englischen ins Deutsche und andere Sprachen vor. Hier ist ein weiterer Nutzen der QM-Normsprache zu sehen. Sie ermöglicht eine reibungslose Zusammenarbeit mit den ausländischen Kollegen.

Der QM-Normenausschuss der International Standard Organisation (ISO) hat 1985 das Neuwort „Qualitätsmanagement“ geschaffen. Die Organisation wurde am 23. Februar 1947 in Genf gegründet. Sie soll den internationalen Waren- und Dienstleistungsaustausch erleichtern und die Zusammenarbeit auf allen Gebieten geistiger, wissenschaftlicher, technischer und wirtschaftlicher Tätigkeit ausbauen. Ergebnis der Arbeit der ISO sind internationale Vereinbarungen, die als Internationale Standards veröffentlicht werden [s. [www.iso.org](http://www.iso.org)...].

Mittlerweile sind über 150 Länder in der ISO vertreten. Offizielle Sprachen der ISO sind Englisch und Französisch. Das Deutsche Institut für Normung e.V. (DIN) ist seit 1951 für die Bundesrepublik Deutschland Mitglied in der ISO und zeichnet unter anderem für die Übersetzung ins Deutsche verantwortlich.

Die in der Norm festgelegten Begriffe müssen noch vertieften Eingang in den fachlichen Sprachgebrauch des Bildungswesens finden. Dies läuft langsam an. Für die richtige Verständigung bei der Einführung ins Qualitätsmanagement ist es aber wichtig, möglichst frühzeitig die Bedeutung von Fachwörtern zu klären.

Die DVWO Fachkommission Qualität hat sorgfältig ausgelotet, ob und inwieweit die Konzepte der Qualitätslehre auch für die Arbeit der DVWO Mitgliedsverbände, ihrer Mitglieder und Bildungsdienstleister brauchbar sind.

Die formalisierte QM-Fachsprache war im DVWO QM nicht immer ausreichend. Die Verantwortung für den Lehr-/Lernprozess reicht weiter als bei der Herstellung „normaler“ Produkte, da die Leistung durch physische, seelische, geistige Aspekte und auch von der Würde des Menschen mitbestimmt wird.

Alleine mit der herkömmlichen QM-Normsprache lässt sich dies nur schwer entsprechend berücksichtigen. Da dies aber das Anliegen des DVWO QM ist, wurden gewählte Bezeichnungen der Pädagogik bzw. der Didaktik entnommen.

In diesem Werk wird im Kontext auf die QM-Fachbegriffe eingegangen, um die Zusammenhänge besser klarzulegen. Die Begriffe, die im Bildungswesen relevant sind, werden ausführlicher behandelt.

„Wie viele Dispute hätten zu einer Randbemerkung zusammengefasst werden können, wenn die Disputanten gewagt hätten, ihre Begriffe klar zu definieren“, sagte schon Aristoteles.

Diese Herausforderung wurde in Kapitel 3 angenommen und es wurde versucht, Begriffe zum Qualitätsmanagement klar zu definieren. Hierbei war das „Wörterbuch Qualitätsmanagement“ von Klaus Graebig eine große Hilfe.

In den Kapiteln 4 und 5 werden die einzelnen Fragen eher aus theoretischer Perspektive geschildert. In Kapitel 6 „Von der Evaluation zur Qualitätssicherung“ werden universal einsetzbare Instrumente für die Evaluation der Lehr-/Lernprozesse aufgezeigt. Im Kapitel 7 wird dann die normkonforme Anwendbarkeit des DVWO QM anhand konkreter Methoden und Fallbeispiele in der Mediathek und Übungen erläutert.

Für Berufs- und Funktionsbeschreibungen wurde der besseren Lesbarkeit wegen zumeist die männliche Form gewählt, um Schrägstriche und Doppelformulierungen etc. zu vermeiden.

### 3 Von der Qualität zu den Qualitätsdimensionen

*Für den Dichter ist die Perle eine Träne aus dem Meer,  
für den Orientalen ein erstarrter Tautropfen,  
für die Damen ist sie ein Schmuck.  
Für den Chemiker jedoch ist sie ein Gemisch  
aus Phosphat und Kalziumkarbonat mit etwas Gelatine.  
Und für den Biologen ist sie einfach eine krankhafte Sekretion.*

Jules Verne (1828–1905), französischer Schriftsteller.

#### 3.1 Der Qualitätsbegriff

Bevor auf die einzelnen Abschnitte der DIN EN ISO 9001:2015 mit den wichtigen Richtlinien des DVWO QM eingegangen wird, soll zunächst der Begriff „Qualität“ hinterfragt werden. In der Gebrauchssprache wird mit „Qualität“ meist etwas Positives verbunden, das sich aus dem ursprünglichen Begriff so eigentlich nicht ableiten lässt.

Im 16. Jahrhundert wurde das Fremdwort „Qualität“ aus dem lateinischen „qualitas“ (Beschaffenheit, Verhältnis, Eigenschaft) entlehnt (vgl. Duden Herkunftswörterbuch 1987). Qualität ist damit zunächst einmal wertneutral.

Wie Jules Verne es auch – Zitat oben – andeutet, sieht und beurteilt jeder z. B. eine Perle anders. So ist es auch mit der „Qualität“: Sie ist keine Sache und auch keine Sacheigenschaft, sondern (nur) das Resultat der Beurteilung einer Sache.

Der Begriff „Qualität“ bringt insoweit im wirtschaftlichen Alltag die Zweckangemessenheit eines Produkts oder einer Dienstleistung zum Ausdruck. Entscheidend für Qualität ist also, dass die gestellten Anforderungen etwa der Kunden an ein Produkt oder eine Dienstleistung erfüllt werden (s. Abbildung 1).

Im Wörterbuch Qualitätsmanagement [Graebig] wird Qualität definiert:

#### DEFINITION

**Qualität:** Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt

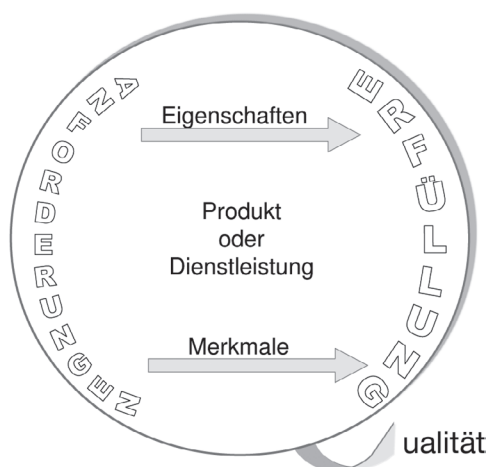


Abbildung 1: Q wie Qualität

### 3.2 Qualitätsstandard

Wie am Anfang angesprochen, ist die Qualität einer Dienstleistung und auch eines Produktes keine fest vorgegebene Größe, sondern resultiert aus der Summe der unterschiedlichen Erwartungen, Wünsche und Bewertungen der Kunden bzw. Beurteiler.

Es reicht aber nicht aus, diese Anforderungen einfach nur zu benennen. Vielmehr muss entschieden und festgelegt werden, was ein Qualitätsmerkmal eigentlich ist und in welchem Ausmaß eine bestimmte Qualität für als gut zu befindendes Merkmal anzustreben ist.

Sind diese Angaben in dieser Weise präzisiert, spricht man von Qualitätsstandards.

### 3.3 Qualitätsmerkmale

Ziel eines Anbieters ist es nun, möglichst alle realisierbaren Anforderungen der Kunden zu erfüllen. Erst dann wird der Kunde von der Qualität der Ware oder Dienstleistung überzeugt sein.

Eigenschaften oder Merkmale von Produkt- oder Dienstleistungsarten, die mit konkreten Wünschen und Anforderungen der Kunden verbunden werden, avancieren im Sprachgebrauch der DIN EN ISO 9001 zu Qualitätsmerkmalen.

#### DEFINITION

**Qualitätsmerkmal:** Inhärentes (innewohnendes) Merkmal eines Produktes, Prozesses oder Systems, das sich auf eine Anforderung bezieht [Graebig]

Ein allgemeines Beispiel aus Ihrem Trainingsalltag soll dies deutlich machen: Sie als Trainer wollen am Overhead-Projektor die Zurufe Ihrer Teilnehmer dauerhaft notieren. Sie brauchen dazu einen Folienstift, der rot schreibt, um die Wichtigkeit der Teilnehmeraussagen deutlich werden zu lassen. Weiterhin möchten Sie eine dünne Spitze, damit Ihre Schrift gut leserlich ist.

Eine gute Farbbrillanz und eine schnelle Trockenzeit (für linkshändig Arbeitende) wären auch von Nutzen.

Die Messgrößen für Qualitätsmerkmale hat der Stifte-Produzent aus dem konkreten Kontext des Traineralltags heraus bestimmt, indem er sich die Wünsche der Kundengruppe „Trainer“ genau angesehen hat.

Darauf aufbauend formuliert der Stifte-Produzent seine Qualitätsstandards.

Diese Messgrößen des Qualitätsmerkmals bestimmen also die Eignung des Stiftes in Bezug auf explizite (rot, wasserfest, dünn) und implizite d. h. unausgesprochen erwartete Anforderungen (hohe Farbbrillanz und schnelle Trocknungszeit).

### 3.4 Qualitative und quantitative Messgrößen

Das umfassende Qualitätsvorhaben der Norm verlangt zur effizienten Beurteilung der Qualität eine ständige Bewertung der Kundenzufriedenheit.

Dazu müssen die Qualitätsmerkmale messbar sein. Die Bedürfnisse und Wünsche der Kunden sollten dabei die Messlatte bilden.

Die QM-Fachterminologie unterscheidet hier

- qualitative Messgrößen wie die der Farbe (Messwerte sind Rot, Blau etc.)
- quantitative Messgrößen, bei denen die Werte einer Skala zugeordnet werden, auf der Abstände definiert sind.

### Qualitative Messgrößen

Diese Messgrößen beurteilen, ob ein Zustand vorliegt oder nicht:

- Vorhanden/nicht vorhanden
- Entspricht/entspricht nicht
- Fehlerfrei/fehlerhaft.

#### BEISPIEL

##### Qualitative Messgröße

wasserfest, in der Farbe Rot schreiben.

Ein Folienstift soll wasserfest in der Farbe Rot schreiben und das Geschriebene soll schnell trocknen.

Ist er wasserfest, schreibt rot und hat eine Trockenzeit unter 4 Sekunden, sind die Anforderungen (Zustand) vorhanden und der Stift hat die geforderte Qualität.

Ist er wasserfest, schreibt aber schwarz und hat eine lange Trocknungszeit, werden die Anforderungen nur teilweise erfüllt, d. h., er hat geringere Qualität.

### Quantitative Messgrößen

Diese Messgrößen haben konkrete (metrische) Messwerte, die mit einem Prüfgerät (Lochgröße 0,25 Meter, Höhe 1,25 Meter usw.), durch Zeitangaben (Minuten, Sekunden) oder durch Zählen (z. B.: pro Kurs 12 Teilnehmer) ermittelt werden.

Auch hier das Beispiel des Folienstiftes:

#### BEISPIEL

##### Quantitative Messgrößen

Trockenzeit in Sekunden

Es kann auch eine Skalenreihe aufgestellt werden:

Messgröße	1–2 Sekunden	3–4 Sekunden	5–6 Sekunden	7–8 Sekunden
Trockenzeit				

oder auch

Messgröße	nicht zufrieden	wenig zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden
Farbbrillanz				

### 3.5 Festgelegte Toleranz

Bei den Messgrößen ist – im Sinne der Qualität – nicht nur eine Ziel-Messgröße, also ein Sollwert, festzulegen, sondern eine Bandbreite (Toleranz), innerhalb derer man den Grad der Zielerreichung messen kann.

Liegt die Messgröße innerhalb oder außerhalb der festgelegten Toleranzgrenzen, lässt sich ablesen, ob das Ziel erreicht wurde oder nicht – oder anders formuliert, ob eine Erfüllung der Anforderung vorliegt (Konformität).

Übertragen auf das Stiftbeispiel würde sich dies wie folgt darstellen (die Anspruchsniveaus sind eingedunkelt):

Messgröße	1–2 Sekunden	3–4 Sekunden	5–6 Sekunden	7–8 Sekunden
Trockenzeit				

oder

Messgröße	nicht zufrieden	wenig zufrieden	zufrieden	sehr zufrieden	begeistert
Farbbrillanz					

Festgelegte Toleranzen entstehen aus den Wünschen und Anforderungen der Kunden. Erst sie legen fest, wie viel bzw. welche Qualität erzielt werden soll, und definieren so die Qualitätsstandards. Qualitätsstandards müssen also bereits in der Planung zwischen den Partnern – Lieferanten und Kunden (interessierten Parteien) – definitiv festgelegt werden.

Damit besteht Konsens hinsichtlich der konkreten Wünsche und Anforderungen der Kunden und die Qualitätsindikatoren für die Erfolgskontrollen können erhoben werden.

### 3.6 Kennwerte

Wenn eine Messgröße, die einen Zustand oder eine Beschaffenheit anzeigt, im Hinblick auf die Qualität bewertet wird, entstehen richtunggebende Kennwerte.

Liegt der Kennwert innerhalb der festgelegten Toleranz, dann sind die Qualität und Konformität gegeben. Liegt er außerhalb der Toleranz, dann ist die Qualität nicht vorhanden, da das Merkmal nicht den festgelegten Anforderungen entspricht.

Abbildung 2 zeigt, wie man das Qualitätsmerkmal mit seinen Messgrößen und Kennwerten darstellen kann.

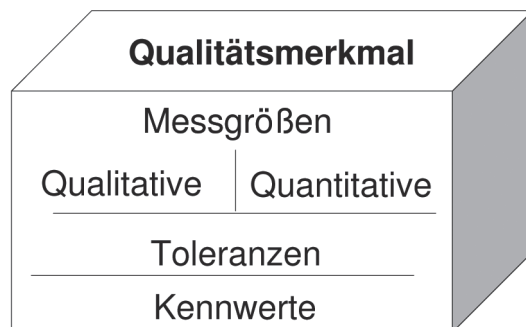


Abbildung 2: Qualitätsmerkmal

### 3.7 Messmittel

Unter Messmittel können alle zur Bestimmung des Kennwertes erforderlichen Objekte zusammengefasst werden.

#### DEFINITION

**Messmittel:** Messgerät, Software, Messnormal, Referenzmaterial oder apparative Hilfsmittel oder eine Kombination davon, wie sie zur Realisierung eines Messprozesses erforderlich sind [Graebig]

Eine Prüfung ist immer dann sinnvoll, wenn sich ein Ergebnis anschließt, anhand dessen feststellbar ist, ob die festgelegten Eigenschaften eingehalten wurden.

Sie verwenden zum Beispiel zum Erfassen des Kennwertes der Trockenzeit eine analoge Uhr (Messmittel).

Messgröße	1–2 Sekunden	3–4 Sekunden	5–6 Sekunden	7–8 Sekunden
Trockenzeit				

Mit diesem Messmittel (analoge Uhr) könnten Sie – abhängig vom Blickwinkel – die Uhrzeit manchmal nicht ganz genau ablesen.

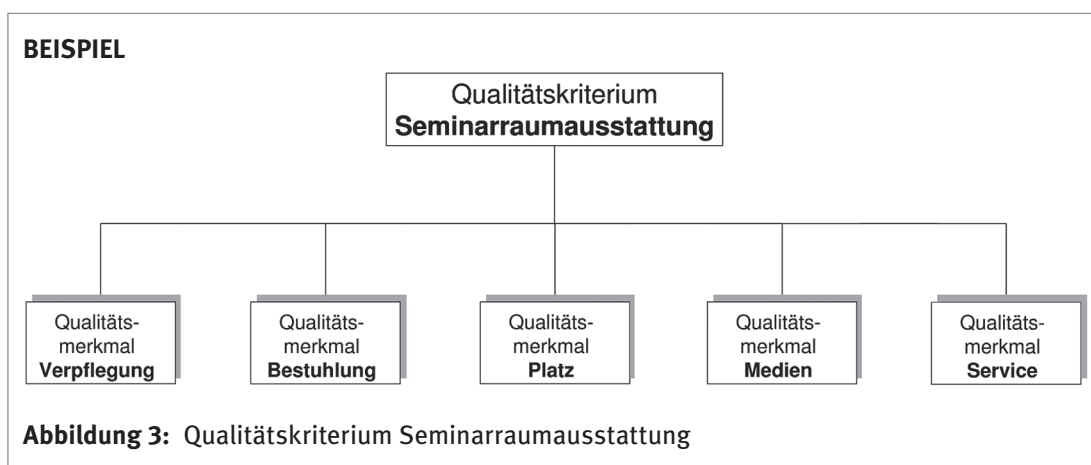
Sie müssten also, um genauere Kennwerte zu bekommen, das Messmittel austauschen, indem Sie anstelle der analogen Uhr eine digitale Uhr als Messmittel verwenden.

Im DVWO Qualitätsmanagement (DVWO QM) wird die Kompetenz-Pyramide als Messmittel (Referenzmaterial) verwendet.

Die Kompetenz-Pyramide (s. Abbildung 11) ist unverzichtbar bei der Überprüfung und Gliederung der Lehr-/Lernprozesse.

### 3.8 Qualitätskriterium

Einzelne Qualitätsmerkmale mit ihren definierten Kennwerten beleuchten immer nur Teilaspekte. Um den Nutzen umfassend darzustellen, kann es sinnvoll sein, mehrere Qualitätsmerkmale mit ihren Messgrößen bzw. den festgelegten Toleranzen zur Qualitätsbeurteilung zusammenzustellen. Dies beschreibt dann ein Qualitätskriterium.



Im Rahmen „Besichtigung der Seminarräume“ könnte dann mit diesen Tabellen und dazu gehörigen Toleranzen überprüft werden, ob der Raum die Qualitätsstandards erfüllt.

Dies wird an dem Beispiel Qualitätskriterium für eine Seminarraumausstattung dargestellt, wobei die festgelegten Toleranzen wieder eingedunkelt sind:

<b>Qualitatives Qualitätsmerkmal: Verpflegung</b>				
<b>Messgrößen</b>	<b>vorhanden</b>		<b>nicht vorhanden</b>	
Bistrobereich	X			
Kalte Getränke	X			
Kaffee	X			
Tee	X			
Kekse	X			
Obst	X			
Snacks	X			
Mittagstisch			X	
<b>Quantitatives Qualitätsmerkmal: Bestuhlung</b>				
<b>Messgrößen</b>	<b>schlecht</b>	<b>ausreichend</b>	<b>gut</b>	<b>sehr gut</b>
Anspruchsniveau: U-Form	10 Pers.	15 Pers.	20 Pers.	25 Pers.
Teilnehmer		X		
Anspruchsniveau: Mittelblock	5 Pers.	10 Pers.	15 Pers.	20 Pers.
Teilnehmer		X		
Anspruchsniveau: Vortrag	20 Pers.	30 Pers.	40 Pers.	50 Pers.
Teilnehmer		X		
Anspruchsniveau: Stuhlkreis	6 Pers.	8 Pers.	10 Pers.	12 Pers.
Teilnehmer				X
<b>Quantitatives Qualitätsmerkmal: Platz</b>				
<b>Messgrößen</b>	<b>schlecht</b>	<b>ausreichend</b>	<b>gut</b>	<b>sehr gut</b>
Arbeitsplatz pro TN	60 m <sup>2</sup>	70 m <sup>2</sup>	80 m <sup>2</sup>	90 m <sup>2</sup>
bei 12 Teilnehmern (TN)			X	
zusätzl. Gruppenarbeitsräume	0	1	2	3
bei 12 Teilnehmern	X			
Aktivierungsbereich	20 m <sup>2</sup>	30 m <sup>2</sup>	40 m <sup>2</sup>	50 m <sup>2</sup>
bei 12 Teilnehmern				X

Qualitatives Qualitätsmerkmal: Medien		
Messgrößen	vorhanden	nicht vorhanden
Flip-Chart	X	
DVD-Player	X	
Overhead-Projektor	X	
Beamer		X
Moderationskoffer	X	
3 Pinnwände	X	
Videoanlage		X
CD-Player	X	
Kopierer		X
Qualitatives Qualitätsmerkmal: Service		
Messgrößen	vorhanden	nicht vorhanden
Tageslichtdurchflutet	X	
Getrennte sanitäre Anlagen Mann/Frau	X	
Wände dürfen mit Kreppklebe- band beklebt werden	X	
Klimatisierter Raum	X	
Individuelle, herzliche Betreu- ung	X	
Decken, Matten, Kissen	X	

### Fazit

Erkenntnis aus den Kennzahlen insgesamt:

- 1) Qualitatives Qualitätsmerkmal: Verpflegung erfüllt
- 2) Quantitatives Qualitätsmerkmal: Bestuhlung Stuhlkreis ist erfüllt
- 3) Quantitatives Qualitätsmerkmal: Platz nicht vollständig erfüllt
- 4) Qualitatives Qualitätsmerkmal: Medien erfüllt
- 5) Qualitatives Qualitätsmerkmal: Service erfüllt

Die erhobenen Kennwerte liegen alle bis auf die zusätzlichen Gruppenarbeitsräume innerhalb der festgelegten Toleranzen, da ein Stuhlkreis benötigt wird.

Es muss eine Lösung gefunden werden: Entweder keine Gruppenarbeiten oder andere Seminarräume.



### 3.9 Qualität im Curriculumprozess

Kann es sich auf Dauer eine Bildungseinrichtung erlauben, auf eine systematische Auseinandersetzung mit Qualität – im Sinne der Kunden – zu verzichten, weil es derzeit wenige interessiert?

Zunächst ist das Risiko noch relativ gering, weil Qualitätssysteme nicht von allen Kunden eingefordert werden, aber in den nächsten Jahren kann eine solche Entscheidung zu erheblichen Einbußen führen.

Aufgrund des starken Trainerzuwachses und der nicht geschützten Berufsbezeichnung wird es immer mehr zu einer Konkurrenzsituation zwischen Bildungsanbietern kommen [Balli et al.].

Die Qualitätskriterien sollten aber nicht nur die organisatorischen Gegebenheiten einer Dienstleistung betreffen. Der Kunde legt zunehmend Wert auf die Qualität in der eigentlichen Bildungsdienstleistung, dem Curriculum.

#### DEFINITION

**Curriculum:** Curriculum kann als „Begründungszusammenhang“ von Lernziel-, Lerninhalts- und Lernorganisationsentscheidungen definiert werden. [Roth]

Anmerkung v. d. Autorin: In diesem Buch wird der nicht so geläufige Begriff „Curriculum“ weitestgehend vermieden und dafür der Begriff Lehr-/Lernprozess verwendet.

Die Weiterbildungsinteressierten kommen mit Hilfe des Internets immer leichter an Kriterienchecklisten und Beurteilungskataloge. Aktuelle Beispiele hierfür sind im Internet zu finden (Stand Mai 2016):

- <http://www.die-bonn.de/checkliste>
- [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/checkliste\\_berufliche\\_weiterbildung.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/checkliste_berufliche_weiterbildung.pdf)

Bildungseinrichtungen, die künftig bei immer kompetenteren Weiterbildungsinteressierten nicht gut aufgestellt sind und keine nachvollziehbaren Qualitätsstandards für ihre Angebote haben, werden ihre Einrichtung vielleicht nicht halten können. Einrichtungen, die durch geeignete Maßnahmen die Qualität der Arbeit sicherstellen und weiterentwickeln, haben dann die Nase vorn.

Die Bedürfnisse der Kunden sind einem ständigen Wandel unterworfen. Qualitätsmerkmale sollten deshalb nicht statisch betrachtet werden. Entsprechend den Kundenanforderungen muss die Beschaffenheit der Qualitätsmerkmale ständig weiterentwickelt werden, um so die fehlende Lücke optimal zu schließen. Diese Anforderungen ziehen sich durch den ganzen Curriculumprozess.

#### DEFINITION

**Curriculumprozess:** Der Curriculumprozess umfasst alle Handlungsabläufe einschließlich ihrer Steuerung und Selbstinterpretation von Entscheidungen für eine Lernmaßnahme bis zur Durchführung und Beurteilung [Roth].

Erfüllen die festgelegten Qualitätskriterien im gesamten Curriculumprozess die der Kundenanforderungen, so entsteht Qualität (im Sinne der Käufer) und der Trainer und das Ausbildungsinstitut können ihre Umsatz- und Ertragsziele realisieren (s. Abbildung 4).

Die Qualitätsmerkmale müssen klar formuliert sein. Dies ist eine Voraussetzung, um einen sauberen, detaillierten Abgleich zwischen dem Soll- und Ist-Zustand zu ermöglichen.

Die Grafik legt diese Verzahnung der Qualitätsfolgebeziehungen dar. Qualität im Curriculumprozess wird gesichert und es kann entschieden werden, in welchen Bereichen verstärkte Qualitätsbemühungen zur Qualitätsoptimierung erforderlich sind.



Abbildung 4: Kundenmesslatte

### 3.10 Qualitätsdimensionen

Kunden vergleichen ihre Erwartungen mit ihren Wahrnehmungen und leiten letztendlich von der Qualität der Ergebnisse ihr Qualitätsurteil ab.

Die Erwartungen beziehen sich zum einen auf die fachliche, methodische, soziale und personale Trainer-Kompetenz. Des Weiteren auf die materiellen, organisatorischen Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Bereitschaft des Unternehmens, ein gegebenes Leistungsversprechen zu erfüllen.

Fasst man diese Qualitätskriterien in Bedürfnisgruppen zusammen, ergeben sich in der QM-Fachsprache Qualitätsdimensionen [Seghezzi].

Qualität ist facettenreich und da der Begriff Qualitätsdimension nicht genormt ist, wird auch er in der QM-Literatur uneinheitlich genutzt.

Naturwissenschaftlich ist hier die Nutzung des Begriffs „Dimensionen“ ohnehin nicht ganz korrekt. Da er sich aber in der QM-Fachsprache eingebürgert hat, wurde er hier auch übernommen.

### 3.11 Qualitätsdimensionen nach Donabedian

Eine im Dienstleistungsbereich sowie auch im Bildungsbereich genutzte Möglichkeit, die Bedürfnisgruppen fassbar zu machen, sind die von Avedis Donabedian, einem amerikanischen Wissenschaftler, benannten (äußeren) Qualitätsdimensionen [Donabedian]. Er unterscheidet drei Bereiche:

- 1) Strukturqualität (auch als Potenzialqualität bezeichnet)
- 2) Prozessqualität
- 3) Ergebnisqualität.

#### Strukturqualität

Die Strukturqualität – auch Potenzialqualität genannt – beinhaltet die Bereitstellungsleistung eines Bildungsinstitutes.

Sie umfasst so die strukturellen Charakteristika einer Einrichtung, etwa die Zahl und Ausbildung der Mitarbeiter und die Qualität und Quantität der anderen Ressourcen, die zur Erstellung einer Leistung (in unserem Fall Bildungsprodukt) notwendig sind.

Vor der eigentlichen Erbringung der Bildungsdienstleistung ist die Fähigkeit zu ihrer Erstellung zu schaffen. Zu diesem Zweck sind bestimmte Qualitätskriterien bereitzuhalten – wie zum Beispiel die Verwaltungsorganisation, finanzielle Ausstattung, Infrastruktur, Ausstattung der Seminarräume usw.

## Prozessqualität

### DEFINITION

**Prozess:** Satz von in Wechselbeziehung oder Wechselwirkung stehenden Tätigkeiten, der Eingaben in Ergebnisse umwandelt [Graebig]

Allgemein wird unter Prozessen alles verstanden, was als Ablauf bzw. Hilfsmittel zur Erstellung eines Produktes (materiell bzw. Dienstleistung) erforderlich ist. Zu den Mitteln zählen sowohl Personal als auch Finanzen, Anlagen, Einrichtungen, Techniken und Methoden.

Die angebotenen Dienstleistungen einer Bildungseinrichtung entstehen in einer Ablaufkette, die sich aus den unterschiedlichsten Teilprozessen zusammensetzt.

Alle Teilprozesse tragen zum Erfolg der Einrichtung bei. Unterschieden werden kann zwischen Wertschöpfungsprozessen, die direkt dem Einrichtungszweck dienen (z. B. Training, Seminare, Workshops), und Führungsprozessen sowie Serviceprozessen, die die Wertschöpfungsprozesse unterstützen (z. B. Verwaltung, Controlling).

## Ergebnisqualität

Dieser Bereich bildet die wichtigste Grundlage für die Evaluation der erbrachten Leistungen in einer Einrichtung.

Die Ergebnisqualität kann sowohl anhand objektiver Veränderungen (z. B. Auftrags- und Gewinnzunahme) als auch anhand subjektiver Kriterien (z. B. Teilnehmerzufriedenheit) gemessen werden. Das Evaluationsmodell beleuchtet diesen Aspekt ausführlich (s. Kap. 6).

### 3.12 Qualitätsdimensionen im Lehr-/Lernprozess

Der Erfolg von Bildungsdienstleistern hängt heute und in Zukunft von der Qualität und Glaubwürdigkeit der Bildungsdienstleistungen sowie vom Wohlbefinden der Kunden ab. Bildungsdienstleistungen sind immateriell, nicht greifbar und bedürfen eines hohen Erklärungs- und Beratungsaufwands, da das Ergebnis zum Kaufzeitpunkt nur als ein Leistungsversprechen existiert.

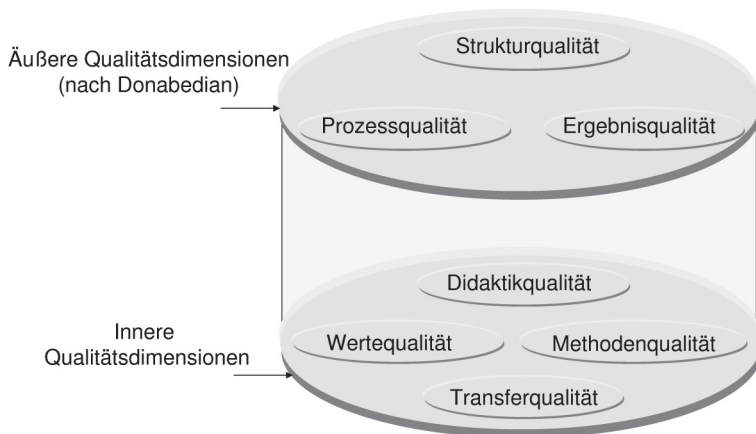
Eine besondere Herausforderung ist dabei, die Qualitätskriterien so sorgsam auszuwählen und die Qualitätsmerkmale so konkret zu benennen, dass sie sich als Orientierungspunkte für Qualitätssicherungsmaßnahmen eignen und das Vertrauen der Kunden wecken.

Dies lässt sich mit dem ursprünglichen Qualitätsdenken und der dazugehörigen von außen betrachteten Bedürfnisstrukturierung von Donabedian nicht klar abbilden. In der Praxis hat die Autorin deswegen die Qualitätsdimensionen von Donabedian um vier weitere innere Qualitätsdimensionen ergänzt (s. Abbildung 5):

- 1) Wertequalität
- 2) Didaktikqualität
- 3) Methodenqualität
- 4) Transferqualität.

Diese von der Autorin vorgeschlagenen Qualitätsdimensionen stellen keine statischen Größen dar. Sie müssen fortlaufend überprüft und an die sich verändernden Bedingungen gegebenenfalls angepasst werden.

Donabedian hat in seinem Denkmodell deutlich gemacht, dass sich die Kriterien der Qualitätsdimensionen untereinander beeinflussen. Dies belegt auch die Gewichtung der von der Autorin genannten inneren Qualitätsdimensionen. So spiegeln sich zum Beispiel die Qualitätskriterien der Transfer- und Wertequalität letztlich auch in der gemessenen Ergebnisqualität wider.



**Abbildung 5:** Qualitätsdimensionen im Bildungswesen

Auch das Qualitätskriterium „Seminarraumausstattung“ in der Strukturqualität beeinflusst die Methoden- und Didaktikqualität; denn nur, wenn die dafür erforderliche Ausstattung vorhanden ist, lässt sich z. B. eine Meditationsübung einbauen, durch die eine ganz bestimmte methodische Ausrichtung didaktisch unterstützt wird.

### 3.13 Wertequalität

Während in der normgerechten Produktgestaltung die personenunabhängige Produktgestaltung als Ziel gilt (Ziel ist hier immer das System, nie der Mitarbeiter), steht im Bildungswesen die Förderung des Individuums im Vordergrund. Dies setzt eine ganz eigene Wertequalität voraus.

Die Würde jedes Menschen ist unantastbar. Die Akzeptanz der unterschiedlichen Werthaltungen Ihrer Teilnehmer sollte dabei selbstverständlich sein. Sie als Trainer prägen durch Ihre Werthaltungen die Kultur des Miteinanders und damit die Qualität Ihrer Trainingsarbeit.

Wertequalität fragt also nach der Verantwortbarkeit dessen, was der Trainer tut, aber auch, was er (im Seminarraum, in Pausen etc.) unterlässt.

Wertequalität betrifft den Einzelnen nicht als Zuschauer, sondern als Akteur. Der Lehr-/Lernprozess wird mit den Teilnehmern (Interdependenz) zusammen geleistet; dadurch formt auch der Teilnehmer die Wertequalität mit.

Der Teilnehmer trägt Verantwortung für sich selbst im Blick auf seine eigene Entwicklung und er trägt Verantwortung für seine soziale Mitwelt im Hinblick auf die Entfaltungschancen anderer Teilnehmer (Feedback-Regeln). Dieses Wertegerüst entwickelt sich im Austausch von persönlichen und gemeinsamen Werthaltungen aller Beteiligten.

Dem Trainer muss bewusst sein, dass die Kultur der Wertequalität von ihm entscheidend geprägt wird. Wertequalität initiiert so einen Vorgang, in dessen Verlauf Werteziele für einen Curriculumprozess, aber auch für das Leitbild einer Einrichtung entstehen.

### 3.14 Didaktikqualität

Die Didaktikqualität erarbeitet die Ziele, Inhalte, Prinzipien, Organisationsformen und Mittel der Bildung im Lehr-/Lernprozess. So dienen beispielsweise die didaktischen Prinzipien als allgemeine Orientierung für die Planung, die pädagogische Führung und die Analyse in der Erwachsenenbildung.

Die Vorstellung vom „Nürnberger Trichter“, mit dem man neues Wissen einfach in die Gehirne einfüllt, hat endgültig ausgedient. In der Erwachsenenbildung hat sich ein neues Verständnis von Lernen entwickelt.

Die Eigenaktivität des Lernenden wird betont und die Unterstützung und Initiierung von Lernprozessen durch die Lehrenden werden stärker gefordert.

So müssen heute die Bildungsdienstleister didaktische Konzepte zur Kontextsteuerung von Lernprozessen entwickeln, die das eigenverantwortliche und selbst gesteuerte Lernen ermöglichen.

Didaktikqualität beachtet das Prinzip der Planmäßigkeit und Systematik und kennzeichnet die systematische Vermittlung der Kenntnisse in Einheit mit der zielgerichteten Herausbildung der Fähigkeiten und Fertigkeiten. Michael Birkenbihl geht in seinem Buch „Train The Trainer“ ausführlich auf diese Thematik ein [Birkenbihl].

Der Trainer muss den ganzen Trainingsprozess und die Aufeinanderfolge der Tätigkeiten und Übungen genau überblicken und das Prinzip der Planmäßigkeit und Systematik realisieren. Der Übungsaufbau im Training ist so zu gestalten, dass schon erworbene Fertigkeiten auf die Aneignung neuer vorbereiten und neue Fertigkeiten der Festigung und Weiterentwicklung bereits erworbener dienen. Dabei muss der Trainer den Trainingszustand beachten und die Übungen so auswählen, dass die Stoffaneignung fließend erfolgen kann.

Didaktikqualität verlangt die Anwendung verschiedenartiger Mittel anschaulichen Unterrichtens, die zur Schaffung vollständiger, die zu erlernende Bewegung richtig abbildender Vorstellungen beitragen. Dieses Prinzip der Anschaulichkeit kennzeichnet den gesetzmäßigen Übergang von der Wahrnehmung des individuellen Konkreten zum Allgemeinen oder umgekehrt, vom allgemeinen Abstrakten zum Konkreten.

Bei der Anwendung von Anschauungsmitteln sind die Zielgruppen-Besonderheiten zu beachten. Im Erwachsenenalter verläuft die Wahrnehmung selbstständiger und hat verallgemeinernden Charakter, was durch bereits erworbene Kenntnisse und das entwickelte Denken bedingt ist.

Didaktikqualität soll stets gewährleisten, dass sich die Teilnehmer in jeder Phase ihrer Entwicklung hinreichend selbst fordern und ihre Leistungsmöglichkeiten ausschöpfen können. Es gehört zu den schöpferischen Aufgaben des Trainers, ausgehend vom Ziel, vom Inhalt und von den konkreten Bedingungen des Prozesses, geeignete Lehr- und Lernmethoden auszuwählen.

Eine besondere Form des Darbietens, die einen hohen Aktivitätsgrad der Teilnehmertätigkeit fordert, ist die der problembezogenen Darlegung des Stoffes. Ihr Wesen besteht darin, dass der Trainer ein Problem aufwirft und den Teilnehmern den Weg zu seiner Lösung zeigt.

Das heißt, es wird ein Beispiel wissenschaftlichen Erkenntnisgewinns demonstriert und der Teilnehmer hat die Möglichkeit, sich von der Logik des Erkenntnisgewinns zu überzeugen, sich die Etappen des Vorgehens bis zum Endresultat anzueignen. Der besondere Wert dieser Methode besteht darin, dass der Teilnehmer nicht nur fertige Erkenntnisse oder Folgerungen übernimmt und sich diese einprägt, sondern der Logik der Beweisführung folgt und die Gedankengänge des Trainers nachvollziehen kann.

Eine weitere grundlegende Methode ist die selbstständige Tätigkeit der Teilnehmer, z. B. durch das selbstbestimmte Üben, Beobachten und Kontrollieren, Analysieren und Bewerten. Eine wichtige Anforderung an den Lehr-/Lernprozess ist aus diesem Grunde die bewusste und aktive Mitarbeit der Teilnehmer. Dazu ist mit der Vermittlung neuer Kenntnisse im Training und der Wiederholung der früher angeeigneten Kenntnisse zu beginnen. Die Wiederholung muss stets auf den neuen Stoff vorbereiten bzw. zu den neu zu vermittelnden Kenntnissen hinführen.

Die Demonstration und Erklärung neuer Übungen oder Übungskombinationen sollen helfen, dass die Teilnehmer die Struktur der Übung erfassen, die Schwierigkeiten bei ihrer Aneignung erkennen und Schlussfolgerungen für das eigene Handeln ableiten. Mitunter ist es auch zweckmäßig, dass der Trainer „laut denkt“ und so die Teilnehmer mit seiner Gedankenführung vertraut macht.

Noch mehr werden die Teilnehmer dadurch aktiviert, dass sie in den Trainingseinheiten vor Problemsituationen gestellt werden und die Probleme lösen müssen. Die aktive Aneignung

neuer Kenntnisse wird oftmals auch durch jene kleinen „Aha-Erlebnisse“ erleichtert, die der Teilnehmer selbst im Verlaufe des Trainings hat, also durch die unmittelbar gewonnenen Erfahrungen.

Es muss eine Vielfalt von Lernwegen ermöglicht werden, wie sie im offenen Curriculum für Verhaltenstraining oder im geschlossenen Curriculum für Fachtraining umgesetzt wird. Der Entwicklung der Lernumgebung sowie der genauen Bedarfsanalyse kommt damit auch eine besondere Bedeutung zu.

Die Gestaltung der Einstiegsbedingungen für Lehr-/Lernprozesse muss sich dabei an den Horizonten der Lernenden ausrichten. Geeignete Qualitätskriterien sind zu entwickeln, damit Qualitätsstandards für die lernerspezifischen Bedürfnisse und Interessen festgelegt werden können.

Lebendige Wissensvermittlung in Theorie und Praxis ist angesagt. Handlungs- und anwendungsorientierte Übungssequenzen ergeben einen praktischen Sinn und helfen den Teilnehmenden, das Gelernte dauerhaft zu verinnerlichen. Lernen wird so unmittelbar erfahrbar, motiviert und bereitet Freude. Methodische Vielfalt schafft Abwechslung und spricht die verschiedenen Lerntypen an.

Bei vielen Bildungsdienstleistern finden didaktische Qualitätskriterien bereits besondere Beachtung. Die Ansprüche und Interessen der Teilnehmer werden registriert; deren systematische Einbindung in die Betrachtungsweisen der Qualitätsstandards kann aber vielfach noch verbessert werden.

Eben dies erfordert ein Qualitätskonzept, das einen Soll-Ist-Vergleich des Lernens ermöglicht. Bei der didaktischen Ausrichtung muss also die Komplexität des Curriculumprozesses beachtet werden; dies ist mit dem DVWO Qualitätsmanagement (DVWO QM) machbar.

### **3.15 Methodenqualität**

Unter der Qualitätsdimension „Methodenqualität“ versteht die Autorin nicht die Wahl von Unterrichtsmethoden als Teil der Unterrichtsplanung. Diese Arten von Methoden, die für die Aktivierung der Lernenden zur Selbstorganisation ihres Lernens notwendig sind, fallen in diesem Kontext unter die Didaktikqualität.

Bei der von der Autorin formulierten Methodenqualität sind anerkannte Methoden zur Weiterqualifizierung der Lehrenden gemeint.

Im DVWO befinden sich Methodenverbände, die anerkannte, fundierte und kontrollierte Ausbildung anbieten. Im Sinne von Qualitätssicherung werden von den Praktizierenden laufend Fortbildungen verlangt und vom Methodenverband kontrolliert.

Die von der Autorin benannte Methodenqualität spricht auch so die geforderten Qualitätskriterien dieser Methodenverbände an.

### **3.16 Transferqualität**

Innovative und transferorientierte Curriculumsangebote schaffen Wettbewerbsvorteile und schärfen das Profil als Qualitätsführer. Transferqualität verlangt eine maßgeschneiderte und umfassende Dienstleistung, die unterschiedlichste Teilleistungen in nachfrage- und anwendungsorientierte Konzepte integriert.

Im Lehr-/Lernprozess steht kein Produkt zwischen Lehrenden und Lernenden, was ein markanter Unterschied zur Güterproduktion ist. Im Grunde könnte man sagen, dass hier Produktion und Verbrauch in einen einzigen Vorgang zusammenfallen.

Im Lehr-/Lernprozess ist es so, als ob der Produzent einer Ware (Lehrtrainer) auch die Verantwortung dafür übernehmen müsste, wie der Verbraucher unter seiner Anleitung das Produkt sinnvoll gebraucht (lernt) und in die Zukunft (Arbeit) transferiert.

Die Qualität des Curriculums erweist sich vielfach erst nach den eigentlichen Lehr-/Lernprozessen, wenn das im Seminarraum Gelernte in anderen Kontexten (Beruf, Ehrenamt, Auslandsreisen, gesellschaftliche Teilhabe usw.) zum Einsatz gebracht wird.

Wichtige Qualitätskriterien in der Erwachsenenbildung sind daher die Vermittlung von Strategien zur Selbstüberwachung des eigenen Lernvorganges, die während des Lehr-/Lernprozesses aktiviert werden. Diese so genannten Metakognitionen, wie Flavell sie benannt hat, sind Denkansätze über das gelernte Wissen, also das Denken über das, was man weiß und wie man dieses Gelernte in der Praxis umsetzt [Flavell].

**DEFINITION**

**Metakognition:** eine Reihe von Phänomenen, Aktivitäten und Erfahrungen, die mit dem Wissen und der Kontrolle über eigene kognitive Funktionen (z. B. Lernen, Gedächtnis, Verstehen, Denken) verbunden sind [Mähler et al.]

Positiver Transfer hängt nicht nur von der metakognitiven Kontrolle des Lernenden alleine ab. Wichtig und entscheidend ist darüber hinaus die individuelle Motivationslage.

Hier sagt Steiner, dass der Transfer nur dann zu erwarten ist, wenn die Motivation zur jeweiligen Aufgabenbearbeitung sowohl im Curriculumprozess als auch in der späteren Anwendung hoch ist und den Lerninhalten sowie dem Lehr-/Lernprozess eine hohe Wertschätzung entgegengebracht wird [Steiner].

Häufig erwarten die Unternehmen eine kontinuierliche Begleitung und Betreuung bei der Lösung ihrer betrieblichen Aufgabenstellungen. Lehrgänge und Seminare sind mit Personal- und Organisationsentwicklung oder Qualitätssicherung zu verbinden. Durch eine personalisierte Beratung kann der Bildungsanbieter auf die Qualitätswahrnehmung des Kunden entscheidend Einfluss nehmen.

Dies bedarf im Vorfeld einer auf Transfer ausgerichteten Bedarfsanalyse, bei der die erwünschten Effekte vom teilnehmenden Kunden letztlich für das berufliche Handeln einbezogen werden.

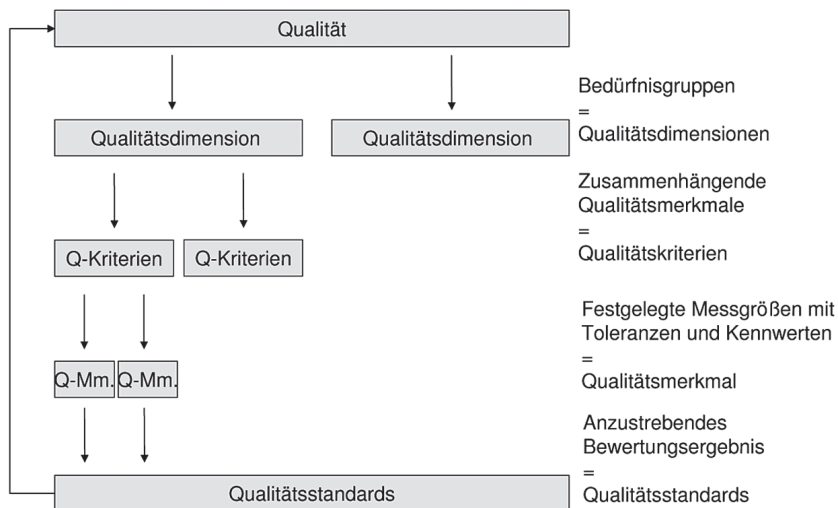
Je transferorientierter die Beratung ist, desto bewusster wird dem Kunden die Qualität der angebotenen Dienstleistungen. Den Unterschied zu anderen Anbietern können darüber hinaus kundenspezifische Zusatzleistungen darstellen.

### 3.17 Zusammenfassung

Wenn die Bedürfnisse (Wünsche und Anforderungen) der jeweiligen Anspruchsgruppe erfüllt sind, dann ist mit der Wertschöpfung des Lehr-/Lernprozesses ein Nutzen erbracht worden.

Der Nutzen stellt somit einen Maßstab für die Qualitätsstandards dar. Dabei zeigt die Kundentestplatte (s. Abbildung 4) die Herangehensweise. Kriterien und Merkmale werden aus den Bedürfnisgruppen (Dimensionen) abgeleitet, Standards mit Toleranzen werden festgelegt, der Lehr-/Lernprozess (Curriculum) anhand dieser Maßstäbe ausgerichtet und im Sinne der Kunden überprüft.

Die in diesem Kapitel beschriebene Strukturierung – von den Dimensionen, über die Kriterien mit den Merkmalen, hin zu den Messgrößen mit den Toleranzen und den Kennwerten – wird so insgesamt nicht in der Norm oder gängigen QM-Literatur aufgezeigt.



**Abbildung 6:** Qualitätsstandards

Die geschilderte Struktur (vgl. Abbildung 6) zeigt auf, dass:

- Qualität aus den Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden definiert werden muss,
- diese Bedürfnisgruppierungen (Bedürfnisgruppen) Dimensionen genannt werden,
- eine Dimension mehrere Qualitätskriterien bildet,
- ein Qualitätskriterium wiederum mehrere Qualitätsmerkmale mit jeweiligen Messgrößen, Toleranzen und Kennwerten hat,
- die Qualitätsstandards abgeleitet werden aus den Qualitätsmerkmalen und so die Qualität messbar abbilden.



## 4 Von QM-Systemen zum DVWO QM

*Es geht nicht darum, dass wir unsere Partner besiegen, sondern darum, dass wir kreative Lösungen finden, die allen Seiten Nutzen bringen.*

Richard von Weizsäcker

### 4.1 Qualitätsmanagementsysteme (QM-Systeme)

Die vielfach in der Wirtschaft eingesetzte – oft auch situationsbezogene – Überlebens-Taktik „Kampf“ bzw. „Sieg durch Vernichtung“ kann zur kurzfristigen Bereinigung einer Bedrohung im Sonderfall durchaus sinnvoll sein. Für einen langfristigen Erfolg ist diese Kampfstrategie weder heute noch in der Zukunft angemessen.

Abgesehen von der seit Jahrtausenden geltenden Goldenen Regel bzw. sogar Platin-Regel (vgl. auch Berg-Predigt!) – „Behandle andere so, wie Du selbst behandelt werden möchtest“ – gibt es inzwischen sogar eine wissenschaftliche Begründung für kooperatives Verhalten – bekannt als „tit for tat“ [Allmann].

Unser Alt-Bundespräsident Richard von Weizsäcker hat es mit dem obigen Zitat schon früh auf den Punkt gebracht.

Die Unternehmen brauchen deshalb eine Strategie, die sowohl das eigene persönliche Wachstum wie auch das Wachstum anderer ermöglicht. Dies war und ist auch der Leitgedanke des Qualitätsmanagements. Damit ein Unternehmen Qualitätsmanagement erfolgreich umsetzen kann, wird ein QM-System genutzt.

#### DEFINITION

**Qualitätsmanagementsystem (QM-System):** Managementsystem zum Leiten und Lenken einer Organisation bezüglich der Qualität [Graebig]

Bruhn/Georgi definieren ein QM-System: „als die Zusammenfügung verschiedener Bausteine unter sachlogischen Gesichtspunkten, um unternehmensintern und -extern die systematische Analyse, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle von qualitätsrelevanten Aspekten des Leistungsprogramms eines Unternehmens sicherzustellen“ [Bruhn/Georgi].

Durch QM-Systeme werden Lösungen und Verbesserungen gesucht, die allen Beteiligten von Nutzen sind. Das QM-System beinhaltet und beschreibt alle bereichs- oder abteilungsübergreifenden Detailregelungen. Gleichzeitig legt ein QM-System-Handbuch dar, wie ein Unternehmen seine Abläufe organisiert und seine Qualitätskriterien definiert. Es nutzt dazu ein QM-Modell.

Grundsätzlich kann man bei den QM-Modellen zwei verschiedene Strukturen, die zur Erfassung der zentralen Bereiche und Aufgaben des Qualitätsmanagements dienen, beobachten.

#### A) Segmentenmodelle

Sie gliedern die verschiedenen Bereiche der Gesamtorganisation in unterschiedliche Qualitätsbereiche (z. B. EFQM, LQW). Diese QM-Modelle werden in diesem Buch nicht berücksichtigt.

#### B) Prozessmodelle

Sie verstehen die Prozesse der Aufbau- und Ablauforganisation als zentrales Verfahren zur Erfassung der Qualitätsbereiche (DIN EN ISO 9001, DIN ISO 29990 und das DVWO QM).

Interne Auditoren (Kontrollure) und auch Auditoren von externen, unabhängigen Zertifizierungsgesellschaften prüfen und überwachen diese Prozesse, die so der ständigen Verbesserung dienen.