
Dieter Gnahs · Eike Quilling

Qualitätsmanagement

Konzepte und Praxiswissen für die
Weiterbildung

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	1
2	Erste Annäherung an das Thema: Beispiele aus der Praxis zur Unschärfe des Qualitätsbegriffs	3
2.1	Beispiel A: Schwacher Kursleiter motiviert leistungsstarke Teilnehmende	3
2.2	Beispiel B: Unmotivierte Teilnehmerinnen beeinträchtigen ausgefeiltes Kurskonzept	4
2.3	Beispiel C: Die Vorzüge der Veranstaltung liegen neben dem eigentlichen Ziel	5
2.4	Beispiel D: Wenn der Lernerfolg im Dunkeln bleibt	6
2.5	Beispiel E: Eine neue Erlebensqualität als Lernziel	7
2.6	Beispiel F: Stressregulation im Arbeitsalltag	8
2.7	Zur Reflexion	9
2.8	Literaturtipps	9
	Literatur	9
3	Zum Stand der Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung	11
3.1	Zur Reflexion	13
3.2	Literaturtipps	14
	Literatur	14
4	Zentrale Begriffe	15
4.1	Der Begriff „Qualität“	15
4.2	Dienstleistungsqualität	16

4.3	Weiterbildungsqualität	18
4.4	Qualitätskriterien und -standards	21
4.5	Qualitätsmanagement	23
4.6	Zur Reflexion	25
4.7	Literaturtipps	25
	Literatur	25
5	Ebenen der Qualitätsbetrachtung	27
5.1	Veranstaltungsqualität	27
5.1.1	Leitkriterien für die Durchführung von Unterrichtsprozessen	28
5.1.2	Didaktische Prinzipien nach Siebert	29
5.1.3	Qualitätsverantwortung der Teilnehmenden	31
5.2	Einrichtungsgüte	32
5.3	Systemgüte	33
5.4	Zur Reflexion	34
5.5	Erfolgskriterien für Seminare (Gnahn 2005)	35
5.6	Literaturtipps	36
	Literatur	36
6	Qualitätsmanagementkonzepte	39
6.1	DIN EN ISO 9000 ff.	40
6.1.1	Entstehung und Weiterentwicklung der ISO 9000	40
6.1.2	Grundkonzeption	41
6.1.3	Ablauf der Zertifizierung	43
6.1.4	ISO für Bildungseinrichtungen	44
6.2	EFQM	46
6.2.1	Konzeption	46
6.2.2	Strukturen und Abläufe	48
6.3	LQW	49
6.3.1	Genese und Grundkonzept	49
6.3.2	Grundstrukturen und Abläufe	51
6.3.3	LQW für Kleinstorganisationen	52
6.4	QVB	53
6.5	Gütesiegelverbände	55
6.5.1	Hamburger Modell	56
6.5.2	Gütesiegelverband Weiterbildung	60

6.6	Balanced Scorecard	61
6.6.1	Ansatzpunkt und Genese	61
6.6.2	Grundstrukturen und Abläufe	63
6.7	Zur Reflexion	67
6.8	Literaturtipps	68
	Literatur	68
7	Gesetzliche Regelungen	71
7.1	Europäische Ebene	71
7.2	Bundesgesetzliche Regelungen	72
7.2.1	Fernunterrichtsschutzgesetz	72
7.2.2	Verbraucherschutz	74
7.2.3	SGB III	75
7.3	Landesgesetzliche Regelungen	77
7.4	Regelungen in anderen europäischen Staaten	79
7.4.1	Österreich	79
7.4.2	Schweiz	80
7.5	Zur Reflexion	81
7.6	Literaturtipps	82
	Literatur	82
8	Kriterien zur Beurteilung von Qualitätskonzepten	85
8.1	Kriterien	85
8.2	Zur Reflexion	87
	Literatur	87
9	Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung	89
9.1	Zur Reflexion	93
9.2	Literaturtipps	93
	Literatur	94
10	Komponenten und Abläufe im Qualitätsmanagement	95
10.1	Das 8-Schritte-Programm	95
10.2	Zur Reflexion	97
10.3	Literaturtipps	97
11	Evaluation als Schlüsselement des Qualitätsmanagements in Bildungseinrichtungen	99
11.1	Begrifflichkeiten und Grundlagen	99
11.1.1	Zwecke von Evaluationen	100
11.1.2	Gegenstände von Evaluation	100
11.1.3	Formen der Evaluation	101
11.1.4	Evaluationsstandards	103

11.2	Prototypischer Ablauf einer Evaluation	105
11.2.1	Erster Arbeitsschritt: Klärung von Rahmenbedingungen	105
11.2.2	Zweiter Arbeitsschritt: Informieren von Beteiligten sowie Betroffenen und Motivierung zur Mitarbeit	105
11.2.3	Dritter Arbeitsschritt: Explikation und Interpretation von Zielen	106
11.2.4	Vierter Arbeitsschritt: Entwicklung eines Untersuchungsdesigns	106
11.2.5	Fünfter Arbeitsschritt: Durchführung der Datenerhebungen	107
11.2.6	Sechster Arbeitsschritt: Datenauswertung	107
11.2.7	Siebenter Arbeitsschritt: Berichtslegung	107
11.2.8	Achter Arbeitsschritt: Vorstellung des Berichts und Diskurs	108
11.3	Veranstaltungsevaluation	108
11.3.1	Anforderungen und Leitlinien	108
11.3.2	Methoden mit Einbezug der Teilnehmenden	109
11.3.3	Selbstevaluation anhand didaktischer Prinzipien	112
11.3.4	Evaluation der Veranstaltung bzw. der Lehre mithilfe eines professionellen Feedbacks	113
11.3.5	Ergebnisbezogene Evaluationen	114
11.4	Einrichtungsevaluation	122
11.5	Systemevalutationen	126
11.6	Zur Reflexion	128
	Literatur	128
12	Weitere zentrale Komponenten des Qualitätsmanagements in der Weiterbildung	131
12.1	Festlegen einer Qualitätspolitik	131
12.1.1	Leitbild	131
12.1.2	Qualitätspolitik	132
12.1.3	Qualitätsziele	133
12.2	Grundstrukturen eines Qualitätsmanagementsystems	134

12.2.1	Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten	134
12.2.2	Abläufe und Prozesse	135
12.3	Personalmanagement	136
12.3.1	Personalauswahl	136
12.3.2	Personalentwicklung	137
12.3.3	Mitarbeiterfortbildung	137
12.3.4	Outplacement	139
12.4	Curriculumentwicklung	139
12.4.1	Bedarfsanalyse	140
12.4.2	Konzeptentwicklung	141
12.4.3	Erprobung	142
12.5	Steuerung von Bildungsprozessen	142
12.5.1	Eingriffspunkt: Anmeldung und Beratung	142
12.5.2	Eingriffspunkt: Einstiegsphase	143
12.5.3	Eingriffspunkt: Ergebnisse von Leistungstests	143
12.5.4	Eingriffspunkt: Lernerfeedback	144
12.5.5	Eingriffspunkt: Reflexion des Unterrichtsgeschehens durch die Lehrenden	144
12.6	Umgang mit Fehlern, Beschwerden und Störungen sowie Fehlervorbeugung	144
12.6.1	Beschwerdemanagement	145
12.6.2	Fehlermanagement	145
12.6.3	Fehlervorbeugung	146
12.7	Zur Reflexion	146
12.8	Literaturtipps	147
	Literatur	147
13	Bilanz und Perspektiven der Qualitätsdiskussion in der Weiterbildung	149
	Literatur	154
14	Statt eines Nachworts	155
	Literatur	156
	Literatur	157