

Porträts von Qualitätsmanagement-Modellen für die Weiterbildung

Inhaltsverzeichnis:

QM-Modell: DIN EN ISO 9001:2008.....	4
QM-Modell: DIN ISO 29990:2010, Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung.....	9
QM-Modell: Gütesiegelverbund Weiterbildung.....	14
QM-Modell: Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW).....	18
Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV).....	23
EFQM-Excellence-Modell 2010	26

Entwicklung und Konzeption:

k.o.s GmbH, Projekt Koordinierungsstelle Qualität

Rungestraße 18

10179 Berlin

www.kos-qualitaet.de

E-Mail: info@kos-qualitaet.de

Die Einführung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems als Ausweis der Qualitätsfähigkeit gehören zum festen Bestandteil von Weiterbildungsorganisationen. Neben der Erfüllung ordnungspolitischer und gesetzlicher Anforderungen stellen Managementsysteme ein Start- und Bezugspunkt der Organisationsentwicklung dar. Sie initiieren eine regelmäßige Bewertung der eigenen Arbeitspraxis und zielen auf eine kontinuierliche Verbesserung zum Nutzen der Kundinnen und Kunden, der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und nicht zuletzt der Organisation selbst. In den letzten Jahren haben sich eine Reihe von Qualitätsmanagementmodellen und -ansätzen in der Weiterbildung etabliert. So gibt es neben branchenübergreifenden Modellen auch Ansätze, die die spezifischen Bedingungen von Einrichtungen der (Weiter-)Bildung berücksichtigen. Hierbei weisen die diversen Modelle Gemeinsamkeiten aber auch Unterschiede auf. Für Organisationen stellt es eine nicht zu unterschätzende Herausforderung dar, vor dem Hintergrund interner und externer Bedingungen, ein für sich passendes System auszuwählen.

Unter Qualitätsmanagement wird das Regeln und Steuern von Organisationsabläufen und -strukturen mit dem Ziel verstanden, die Qualität der Dienstleistung zu sichern und weiterzuentwickeln. In der QM-Sprache wird hierfür der Begriff „systematisch“ genutzt, d.h. die Abläufe und Strukturen in der Organisation müssen systematisch gestaltet sein.

„Systematisch“ beinhaltet drei Aspekte:

- Das Handeln in der Organisation erfolgt **geplant und nicht zufällig**. Um dies zu gewährleisten, werden die zentralen Arbeitsabläufe (die Einfluss auf die Qualität der Dienstleistung haben) intern kommuniziert und festgelegt. Die Herausforderung besteht darin, einen angemessenen Detaillierungsgrad zu wahren. Einerseits soll mit der Festlegung von Abläufen und Strukturen vorgegeben werden, was in welcher Form durch wen gemacht wird. Andererseits sollte insbesondere im pädagogischen Bereich das professionelle Handeln der Mitarbeiter/innen durch die Festlegung nicht eingeschränkt werden.
- Das Handeln in der Organisation erfolgt **begründet und zielgerichtet**. Hierfür legt jede Organisation mit Bezug auf ihre Unternehmensziele und ihr Selbstverständnis sowie hinsichtlich der Anforderungen ihrer Kundinnen und Kunden eigene Qualitätsstandards für die Dienstleistung fest. Die Qualitätsstandards gewährleisten ein zielgerichtetes Handeln in der Organisation und ermöglichen ebenso eine Überprüfung des Handelns.
- Die regelmäßige Überprüfung und Anpassung der Organisationsabläufe und -strukturen bilden den letzten Aspekt der systematischen Gestaltung von Abläufen und Strukturen. Die Organisation ist aufgefordert, ihr eigenes Handeln zu **reflektieren** und die Qualität kontinuierlich weiterzuentwickeln. Die Weiterentwicklung umfasst hierbei mehrere Qualitätsaspekte: die strukturelle Ebene (Organisationsabläufe und -strukturen), die professionelle Ebene (Personalentwicklung) und die inhaltliche Ebene (eigene Qualitätsstandards).

Die Gesamtheit aller Regelungen und Mechanismen des Qualitätsmanagements wird als Qualitätsmanagementsystem bezeichnet.

Für den Aufbau und die Pflege eines Qualitätsmanagementsystems kann die Organisation ein Qualitätsmanagement-Modell als Handlungsrahmen nutzen. Qualitätsmanagement-Modelle benennen Organisationsbereiche und -abläufe, die durch die Organisation systematisch gestaltet werden (sog. Anforderungen). Unterschiede zeigen sich bei den QM-Modellen in der Breite und Tiefe der Anforderungen. Die Anforderungsbreite bezieht sich auf die Anzahl der zu regelnden Organisationsbereiche und -abläufe. Die Anforderungstiefe bezieht sich auf den Umfang von zu beachtenden Vorgaben bei der Gestaltung von Abläufen und Strukturen.

Bei einer externen Zertifizierung/ Testierung nach einem QM-Modell wird durch die Organisation die systematische Gestaltung der Abläufe und Strukturen belegt und nachgewiesen. Das Zertifikat/ Testat bescheinigt der Organisation somit (ausschließlich) die Fähigkeit, aufgrund der systematischen Gestaltung ihrer Abläufe und Strukturen eine qualitativ gute Dienstleistung erbringen zu können. Die Qualität der Dienstleistung selbst wird nicht überprüft und bewertet.

Die hier vorliegende Zusammenfassung und Übersicht, entstanden im Rahmen einer Informationsveranstaltung der Koordinierungsstelle Qualität im Frühjahr 2011, bietet die Möglichkeit, einen Ein- und Überblick zu den gängigen Qualitätsmanagement-Modellen in der Weiterbildung zu gewinnen. Hierbei werden sowohl der Aufbau als auch die zugrundeliegende Logik der Modelle erläutert.

QM-Modell: DIN EN ISO 9001:2008

► Entstehungshintergrund

Die DIN EN ISO 9001:2008 ist ein Bestandteil der DIN EN ISO 9000ff. Reihe. Neben der Zertifizierungsnorm (9001:2008) gehören folgende Normen zur Reihe: In der Norm 9000:2005 werden die Grundlagen und Begriffe zum Verständnis von Qualitätsmanagement dargelegt. Zusätzlich wird mit der 9004:2009 ein Leitfaden zum Leiten und Lenken für den nachhaltigen Erfolg einer Organisation und mit der 19011:2010 ein Leitfaden zum Auditieren von Qualitätsmanagementsystemen zur Verfügung gestellt.

Die DIN EN ISO 9000ff. Reihe wurde erstmalig 1987 von der International Organization of Standardization (ISO) veröffentlicht. Die ISO ist ein Netzwerk nationaler Normungsinstituten. Sie hat derzeit 162 Mitgliedsländer. Für Deutschland vertritt die DIN Deutsches Institut für Normung e.V. die Normungsinteressen Deutschlands in der ISO. Darüber hinaus ist das DIN Mitglied im Europäischen Komitee für Normung (CEN). Ziel der Europäischen Normierung ist es, die jeweiligen nationalen Normen in den Mitgliedsländern zu harmonisieren. Seit ihrer Erstveröffentlichung wurde die DIN EN ISO 9000ff. Reihe mehrmals überarbeitet. Die bedeutendste Revision fand im Jahr 2000 statt. Die Norm wurde prozessorientiert aufgebaut, fordert die systematische Ermittlung der Kundenzufriedenheit und die kontinuierliche Verbesserung. Darüber hinaus wurde mit der Revision die Normsprache vereinfacht und damit die Anwendung für Dienstleistungsorganisationen erleichtert.

► Aufbau des Modells

Grundlage für Zertifizierung nach der DIN EN ISO 9001:2008 bilden die fünf Hauptkapitel 4 bis 8. Jedes Kapitel ist in sich noch einmal in Unterkapitel gegliedert.

- **Kapitel 4: Qualitätsmanagementsystem**

Mit den Anforderungen des vierten Kapitels ist die Organisation aufgefordert, die für das Qualitätsmanagement erforderlichen Prozesse zu identifizieren, festzulegen sowie die Überwachung und Verbesserung der Prozesse zu regeln. Darüber hinaus werden Anforderungen an die Erstellung und Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen des Qualitätsmanagements gestellt.

- **Kapitel 5: Verantwortung der Leitung**

In diesem Kapitel werden Anforderungen an die Leitung gestellt. Die Leitung trägt die Verantwortung dafür, das Qualitätsmanagementsystem zu entwickeln, zu verwirklichen und die wirksame Aufrechterhaltung sicherzustellen. Die Aufgaben der Leitung bestehen u.a. darin, die Kundenorientierung zu gewährleisten, die Qualitätspolitik und die Qualitätsziele

festzulegen, Verantwortungen und Befugnisse zu regeln sowie Managementbewertungen durchzuführen.

- **Kapitel 6: Management der Ressourcen**

Die Anforderungen des sechsten Kapitels fordern, dass die Organisation die notwendigen Ressourcen ermitteln und bereitstellen muss. Diese umfassen sowohl personelle Ressourcen als auch die Infrastruktur und die Arbeitsumgebung.

- **Kapitel 7: Produktrealisierung**

Das Kapitel 7 gliedert sich in mehrere Unterkapitel auf:

Das erste Unterkapitel stellt Anforderungen an die Planung der Dienstleistungserbringung. Die Organisation ist aufgefordert, die notwendigen Regelungen und Abläufe für die Umsetzung der Dienstleistung festzulegen.

Im zweiten Unterkapitel wird von der Organisation gefordert, Verfahren einzuführen, um die Kundenanforderungen sowie die gesetzlichen und behördlichen Anforderungen an die Dienstleistung zu erheben und zu bewerten. Darüber hinaus werden Verfahren zur Kundenkommunikation festgelegt.

Mit den Anforderungen im dritten Unterkapitel regelt die Organisation den Entwicklungsprozess neuer Dienstleistungsangebote. Dies umfasst insbesondere Regelungen für die Planung des Entwicklungsprozesses, für die Berücksichtigung externer und interner Anforderungen bei der Entwicklung neuer Angebote, für die Überprüfung des neu entwickelten Angebots sowie für Veränderungen des Dienstleistungsangebots.

Das vierte Unterkapitel stellt Anforderungen an Verfahren, die die Qualität von Leistungen und Produkten sicherstellen sollen, die von anderen erbracht bzw. produziert und durch die Organisation eingekauft werden.

Im fünften Unterkapitel wird die Dienstleistungserbringung in Blick genommen. Die Organisation regelt und überprüft alle relevanten Abläufe, um sicherzustellen, dass die Dienstleistung unter „beherrschten Bedingungen“ durchgeführt wird.

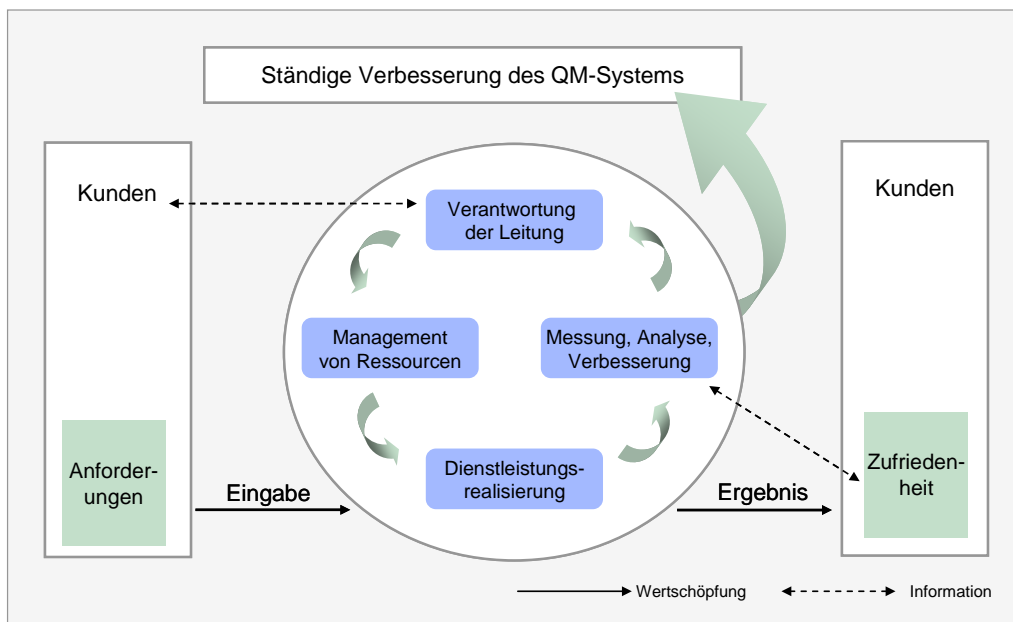
Im sechsten und letzten Unterkapitel regelt die Organisation die Auswahl, den Einsatz und die Eignung der eingesetzten Überwachungs- und Messinstrumente.

- **Kapitel 8: Messung, Analyse und Verbesserung**

Mit den Anforderungen im achten Kapitel ist die Organisation aufgefordert, den kontinuierlichen Verbesserungsprozess systematisch zu gestalten. Dies beinhaltet u.a., die Kundenzufriedenheit zu erheben, interne Audits durchzuführen, die Dienstleistungserbringung zu überprüfen, mit „fehlerhaften Dienstleistungen“ umzugehen sowie Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen zu entwickeln und umzusetzen.

Die Norm ermöglicht es, Anforderungen auszuschließen, wenn diese sich aufgrund des

Charakters einer Organisation und ihrer Dienstleistungen nicht anwenden lassen. Ein solcher Ausschluss muss begründet dargelegt werden und ist nur für die Anforderungen aus Kapitel 7 zulässig.



► Anwendungsbereiche

Die DIN EN ISO 9001:2008 ist ein branchenübergreifendes Qualitätsmanagement-Modell und international anerkannt.

► Verfahren der Zertifizierung

Der Zertifizierungsablauf wird durch die DIN EN ISO/IEC 17021 festgelegt. Die Norm beinhaltet Anforderungen an die Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren.

Die Erstzertifizierung erfolgt in zwei Stufen:

In der ersten Stufe wird ein Dokumentenaudit durchgeführt. Auf Grundlage dessen erfolgt eine erste Prüfung des Managementsystems hinsichtlich der Normanforderungen. Darüber hinaus beinhaltet die erste Stufe ein gegenseitiges Kennenlernen der Zertifizierungsgesellschaft (Auditor/in) und der Organisation. Am Ende der ersten Stufe wird beurteilt, ob das eingeführte Qualitätsmanagementsystem die notwendige „Zertifizierungsreife“ hat. Die eventuell festgestellten Mängel, d.h. nicht erfüllte Anforderungen der Norm, müssen durch die Organisation vor dem Zertifizierungsaudit – der zweiten Stufe – behoben werden.

In der zweiten Stufe findet das Zertifizierungsaudit vor Ort in der Organisation statt. Bei der Prüfung vor Ort wird generell zwischen Haupt- und Nebenabweichung unterschieden. Bei Hauptabweichungen (manchmal auch kritische Abweichungen genannt) werden Anforderungen der Norm nicht erfüllt. Sie sind unbedingt vor Erteilung des Zertifikats zu beheben. Nebenabweichungen beziehen sich meist auf kleinere Fehler in sonst funktionierenden Verfahren, sie stellen die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements nicht in Frage. Das Zertifikat wird nach positivem Abschluss des Zertifizierungsaudits erteilt. Seine Gültigkeit beträgt drei Jahre unter der Bedingung, dass ein jährliches externes Überwachungsaudit mit positivem Ergebnis stattfindet. Mit den Überwachungsaudits weist die Organisation nach, dass das zertifizierte Qualitätsmanagementsystem aufrechterhalten und weiterentwickelt wird.

► **Materialien und Unterstützung**

Die Norm kann beim Beuth Verlag (114,00 €) bestellt werden. Neben der Norm gibt es viele Leitfäden, die bei der Einführung der DIN EN ISO 9001 unterstützen können. Für den Bereich der Weiterbildung haben der Wuppertaler Kreis e.V. und die CERTQUA eine Arbeitshilfe herausgegeben, die allerdings auf der Version von 2000 basiert. Für die aktuelle Version 9001:2008 gibt es noch keine aktualisierte Auflage der Arbeitshilfe. Darüber hinaus werden von den Zertifizierungsgesellschaften Informationsveranstaltungen und Fortbildungen angeboten.

► **Ableitungen aus der DIN EN ISO 9001**

- **AQW - Ausweis für Qualität in der Weiterbildung**

Das AQW-Modell wurde auf Betreiben der Spitzenverbände der Deutschen Wirtschaft vom Deutschen Institut für Normung entwickelt. Es lehnt sich eng an die DIN EN ISO 9001 an und „übersetzt“ deren Anforderungen auf die Bildungsbranche. Das Modell integriert zusätzlich die Forderungen der §§ 7 und 8 AZWV. Das AQW-Modell ist als Einstiegsmodell in das Qualitätsmanagement für Bildungsanbieter konzipiert. Das Ziel soll es sein, langfristig die ein Qualitätsmanagementsystem nach der DIN EN ISO 9001 anzuwenden. (Weiterführende Informationen: www.din.de)

- **BQM - Bildungs-Qualitäts-Management**

Infolge der gesetzlichen Neuregelung des SGB III hat der Bundesverband der Träger beruflicher Bildung (Bildungsverband) e.V. – BBB ein Qualitätsmanagement-Modell entwickelt, welches die gesetzlichen Anforderungen der §§ 84 und 85 SGB III (und den entsprechenden §§ 8 und 9 AZWV) beinhaltet. Der BQM-Standard basiert auf der DIN EN ISO 9001 – mit Vereinfachungen für den Bildungsbereich. Weiterführende Informationen: www.bildungsverband-online.de)

- **DVWO Qualitätsmodell**

Das DVWO Qualitätsmodell wurde von der Fachkommission Qualität des Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen e.V. entwickelt. Zertifiziert werden können sowohl Organisationen als auch Einzelpersonen. Grundannahme des Modells ist, dass im Bildungsbereich die betriebliche Organisation klar unterschieden werden muss von Lehr-Lern-Prozessen. Mit der DIN EN ISO 9001 werden vor allem die organisatorischen und innerbetrieblichen Abläufe geregelt. Vor diesem Hintergrund wurde eng angelehnt an die DIN EN ISO 9001 (speziell Kapitel 7) ein erweitertes Prozessmodell, die sog. „DVWO-ProzessAcht“ entwickelt. Die Erweiterung soll die wichtigsten unterrichts- und teilnehmerbezogenen Kriterien im Weiterbildungsprozess erfassen, abbilden und überprüfen. (Weiterführende Informationen: www.dvwo-qualitaetsmodell.de)

- **QVB - Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen**

Das QVB-Modell wurde von der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung und dem Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben im Rahmen eines BMBF-geförderten Projektes für kleine, selbständige und verbundorientierte Bildungseinrichtungen entwickelt. Qualitätsentwicklung im Rahmen eines Verbundes vollzieht sich aus Sicht der Initiatoren im Wechselspiel zwischen den selbstständigen Organisationen und dem Verbund. Die Mitarbeiter/innen handeln in ihrem eigenen institutionellen Bereich und betrachten dabei zugleich übergeordnete Anforderungen ihres Verbunds. Mit dem QVB liegt ein Rahmenmodell vor, dessen Besonderheit darin liegt, dass es den Verbund – als Raum des wechselseitigen Zusammenwirkens der Organisationen – als konstitutives Merkmal von Qualitätsentwicklung einbezieht. (Weiterführende Informationen: www.arbeitundleben.de)

QM-Modell: DIN ISO 29990:2010, Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung

► **Entstehungshintergrund**

Die Entwicklung der internationalen Norm DIN ISO 29990:2010 wurde im Jahr 2006 vom Deutschen Institut für Normung – eine von 162 Mitgliedsorganisationen der ISO – initiiert. Als Entwurf brachte die deutsche Delegation die PAS 1037:2004 QM STUFEN-MODELL® ein. In dem zuständigen ISO-Komitee wurde der Vorschlag diskutiert und abgestimmt. In den Jahren 2007 bis 2010 wurde in Arbeitsgruppen die internationale Norm für Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung erarbeitet. An diesem Prozess nahmen Delegationen aus 20 Ländern teil, weitere 9 Länder haben den Prozess beobachtet. Am 1. September 2010 ist die Norm ISO 29990 veröffentlicht worden, im Dezember wurde sie als DIN-Norm publiziert.

► **Aufbau des Modells**

Die DIN ISO 29990 gliedert sich in zwei Hauptkapitel: Lerndienstleistungen und Management des Lerndienstleisters. Im Hauptkapitel Lerndienstleistungen werden Anforderungen zu folgenden Managementbereichen formuliert:

- **Bestimmen des Lernbedarfs**

Mit den Anforderungen zur Bestimmung des Lernbedarfs, stellt die Organisation sicher, vor dem Anbieten und Erbringen von Lerndienstleistungen sowohl die individuellen Bedarfe der Lernenden als auch die Ziele, Wünsche und Anforderungen aller direkt und indirekt an der Lerndienstleistung Interessierten zu erheben und auszuwerten. Darüber hinaus legt die Organisation fest, wie diese Informationen in die Konzeption von Lerndienstleistungen einfließen.

- **Gestalten der Lerndienstleistungen**

Die Organisation regelt, wie Ziele, Umfang, Lernergebnisse und Lernmethoden der Lerndienstleistung sowie das Curriculum festgelegt werden. Zur Sicherstellung des Lerntransfers muss die Organisation gewährleisten, dass relevante direkt und indirekt an der Lerndienstleistung Interessierte in die Planung der Lerndienstleistung einbezogen werden.

- **Erbringen von Lerndienstleistungen**

In diesem Abschnitt werden Anforderungen an die Informationsbereitstellung für Lernende und Fördermittel-/ Auftraggeber über die Lerndienstleistungen gestellt. Darüber hinaus legt die Organisation fest, wie eine geeignete Lernumgebung sowie die Verfügbarkeit und der Zugang zu den Lernressourcen sichergestellt werden.

- **Monitoring von Lerndienstleistungen**

Monitoring von Lerndienstleistungen beinhaltet das Einholen von Feedback der Lernenden zu den Bildungsveranstaltungen.

- **Evaluation durch Lerndienstleistende**

Die Anforderungen des letzten Abschnitts fordern, dass die Organisation eine systematische Evaluation der Lerndienstleistungen sicherstellt. Die Evaluation umfasst hierbei zum einen die Durchführung von Prüfungen/ Lernerfolgskontrollen zur Überprüfung der erreichten Lernergebnisse. Zum anderen beinhaltet die Evaluation die Überprüfung der Umsetzung von Lerndienstleistungen.

Im Hauptkapitel Management des Lerndienstleisters werden Anforderungen zu folgenden Bereichen formuliert:

- **Allgemeine Managementanforderungen**

Im ersten Abschnitt sind Anforderungen an die Einrichtung und Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems nach der DIN ISO 29990 dargelegt, die durch die Organisation erfüllt bzw. geregelt werden müssen.

- **Strategie und Unternehmensmanagement**

Die Organisation ist aufgefordert, einen Geschäftsplan zu erstellen. Ein Geschäftsplan ist ein Maßnahmenplan zum Erreichen der Geschäftsziele.

- **Managementbewertung**

Die Organisation ist aufgefordert, eine regelmäßige Bewertung des Qualitätsmanagementsystems durchzuführen.

- **Vorbeugende Maßnahmen und Korrekturmaßnahmen**

Die Organisation legt fest, wie Fehler im Qualitätsmanagementsystem erkannt werden und in welcher Form damit umgegangen wird. Hierbei ist die Organisation verpflichtet Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen umzusetzen.

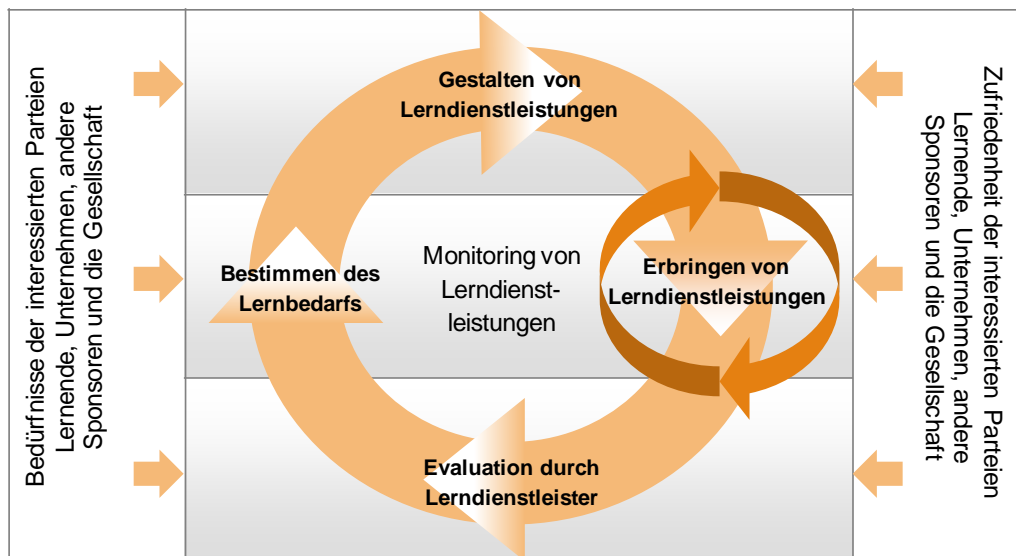
- **Finanzmanagement und Risikomanagement**

Die Anforderungen in diesem Abschnitt fordern die Einrichtung eines geeigneten Systems des Finanzmanagements und eines Systems zum Erkennen, Bewerten und Bewältigen von Risiken.

- **Personalmanagement**

Personalmanagement umfasst die Definition, Erhebung, Bewertung und Weiterentwicklung der Qualifikationen und Kompetenzen der Mitarbeiter/innen.

- **Kommunikationsmanagement (intern/extern)**
Die Organisation stellt geeignete Kommunikationsstrukturen mit den angestellten und externen Mitarbeiter/innen bereit.
- **Ressourcenbereitstellung**
Die Organisation ist aufgefordert, die Auswahl und den Einsatz von Ressourcen sowie der externen und angestellten Mitarbeiter/innen zu regeln.
- **Interne Audits**
Die Organisation regelt die Durchführung von internen Audits, mit dem Ziel das Qualitätsmanagementsystems regelmäßig zu überprüfen.
- **Feedback von interessierten Parteien**
In Ergänzung zum Feedback der Lernenden verfügt die Organisation über Verfahren, um Feedback von direkt und indirekt an der Lerndienstleistung Interessierten zu erheben und zu bearbeiten. Darüber hinaus regelt die Organisation ihr Beschwerdemanagement.



► Anwendungsbereiche

Die Norm formuliert grundlegende Anforderungen an Lerndienstleistungen und Lerndienstleister. Lerndienstleistungen versteht die Norm hierbei als Folge von Aktivitäten, die Lernen ermöglichen. Lerndienstleister sind sowohl Einzelpersonen als auch Organisationen.

Die DIN ISO 29990 ist ein branchenbezogenes Qualitätsmanagement-Modell für Dienstleistungen der Aus- und Weiterbildung, die nicht in die anerkannten formalen Bereiche der Grund- und Sekundarstufe sowie Diplomstudiengänge bzw. Bachelor- und Masterstudiengänge fallen.

Die DIN ISO 29990 ist international anerkannt.

Neben den grundlegenden Anforderungen der DIN ISO 29990 für Lerndienstleistungen ist es geplant, Spezifikationen für bestimmte Bereiche der Aus- und Weiterbildung zu erarbeiten. Eine erste Spezifikation (ISO 29991) wird derzeit für Anbieter von Sprachtrainings erarbeitet.

► Verfahren der Zertifizierung

Der Zertifizierungsablauf wird durch die DIN EN ISO/IEC 17021 festgelegt. Die Norm beinhaltet Anforderungen an die Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren. Die Erstzertifizierung erfolgt in zwei Stufen:

In der ersten Stufe wird ein Dokumentenaudit durchgeführt. Auf Grundlage dessen erfolgt eine erste Prüfung des Managementsystems hinsichtlich der Normanforderungen. Darüber hinaus beinhaltet die erste Stufe ein gegenseitiges Kennenlernen der Zertifizierungsgesellschaft (Auditor/in) und der Organisation. Am Ende der ersten Stufe wird beurteilt, ob das eingeführte Qualitätsmanagementsystem die notwendige „Zertifizierungsreife“ hat. Die eventuell festgestellten Mängel, d.h. nicht erfüllte Anforderungen der Norm, müssen durch die Organisation vor dem Zertifizierungsaudit – der zweiten Stufe – behoben werden.

In der zweiten Stufe findet das Zertifizierungsaudit vor Ort in der Organisation statt. Bei der Prüfung vor Ort wird generell zwischen Haupt- und Nebenabweichung unterschieden. Bei Hauptabweichungen (manchmal auch kritische Abweichungen genannt) werden Anforderungen der Norm nicht erfüllt. Sie sind unbedingt vor Erteilung des Zertifikats zu beheben. Nebenabweichungen beziehen sich meist auf kleinere Fehler in sonst funktionierenden Verfahren, sie stellen die Wirksamkeit des Qualitätsmanagements nicht in Frage.

Das Zertifikat wird nach positivem Abschluss des Zertifizierungsaudits erteilt. Seine Gültigkeit beträgt drei Jahre unter der Bedingung, dass ein jährliches externes Überwachungsaudit mit positivem Ergebnis stattfindet. Mit den Überwachungsaudits weist die Organisation nach, dass das zertifizierte Qualitätsmanagementsystem aufrechterhalten und weiterentwickelt wird.

► **Materialien und Unterstützung**

Die Norm mit den Anforderungen der DIN ISO 29990 kann beim Beuth-Verlag bestellt werden (75,00 €). Im 2. Quartal 2011 erscheint ebenfalls im Beuth-Verlag ein Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29990.

Weitere Arbeits- und Umsetzungshilfen bietet das RKW-Berlin-Brandenburg. Das RKW wird seine auf dem QM STUFEN-MODELL[®] aufbauenden Instrumente QUALITY GUIDELINES, Kompendium zu den QUALITY GUIDELINES, Qcheck und iQcheck auf die ISO 29990 umstellen. Zusätzlich bietet das RKW Berlin-Brandenburg Möglichkeiten der Information, Fortbildung und Beratung an (www.rkw-bb.de/475.html).

Darüber hinaus hat der Europäische Verband European Association for Distance Learning in Zusammenarbeit mit dem Forum Distance Learning ein Leitfaden für die Anwendung im Bereich der Fernlehre erarbeitet (www.forum-distance-learning.de/fdl_45336212e0c4.htm).

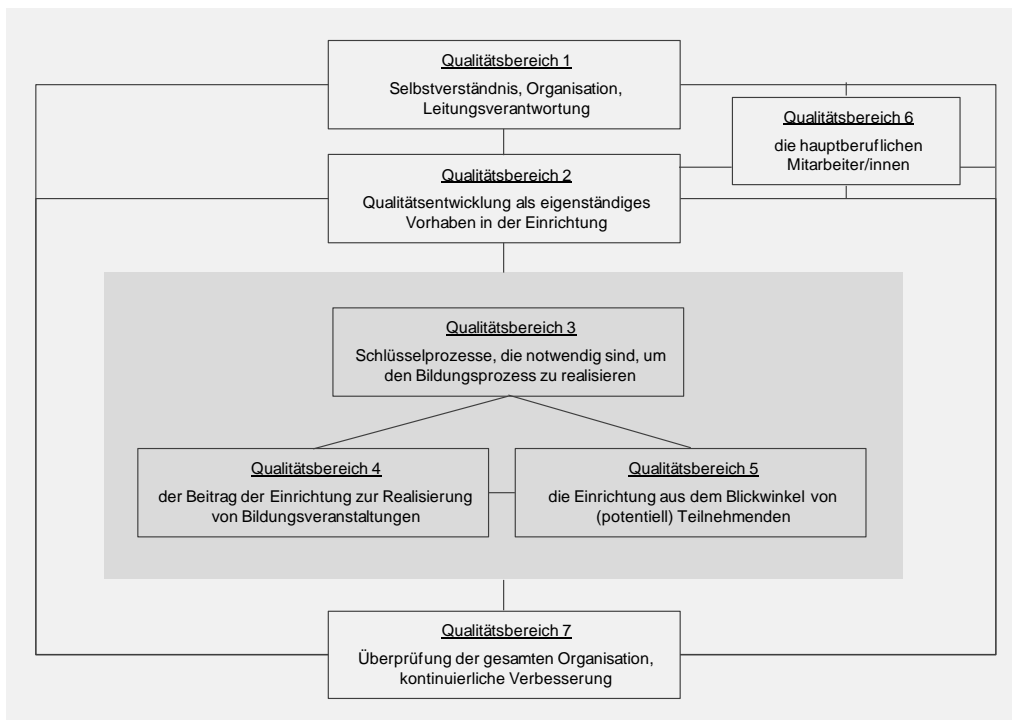
QM-Modell: Gütesiegelverbund Weiterbildung

► **Entstehungshintergrund**

Der Gütesiegelverbund Weiterbildung e. V. ist ein Verbund von staatlich anerkannten oder öffentlich geförderten Einrichtungen der Weiterbildung, Bildung und Qualifizierung, der außerschulischen Jugendbildung und Einrichtungen, die Bildungsdienstleistungen erbringen. Laut Vereinssatzung ist der Zweck des Vereins die Förderung der Bildung und Erziehung, vor allem die Förderung der Qualitätsentwicklung. Hierfür hat der Gütesiegelverbund Weiterbildung ein Qualitätsmanagementsystem für Einrichtungen der (Weiter-) Bildung entwickelt und im Jahr 2003 in der ersten Fassung verabschiedet.

Seinen Ausgangspunkt genommen hat der Gütesiegelverbund in Nordrhein-Westfalen. Das Land NRW hat die Förderung nach dem Weiterbildungsgesetz an das Vorliegen eines anerkannten Zertifikats geknüpft und das Modell nach Gütesiegelverbund Weiterbildung zum Referenzmodell für die Anerkennung von QM-Zertifikaten erklärt. Seit 2005 ist das Qualitätsmanagementsystem nach Gütesiegelverbund Weiterbildung ein bundesweit anerkanntes Modell.

► **Aufbau des Modells**



Das QM-System nach Gütesiegelverbund Weiterbildung ist in sieben Qualitätsbereiche untergliedert. Jeder Qualitätsbereich hat einen bestimmten Fokus:

- **Bildungseinrichtung/ Leitbild und Konzeption/ Betriebsorganisation**

Die Anforderungen des ersten Qualitätsbereichs zielen darauf ab, dass die Organisation mit ihrem Profil und Auftrag, ihrem Selbstverständnis und ihrem strukturellen Aufbau beschrieben wird. Letzteres umfasst hierbei insbesondere die Darstellung des Leistungssystems, die Regelung der Personalverantwortung und Finanzverantwortung.

- **Qualitätsziele und Leitlinien der Qualitätspolitik**

Im zweiten Qualitätsbereich legt die Organisation bewusst fest, wie sie die Qualitätsentwicklung plant und steuert. Hierzu gehören insbesondere die Festlegung der Qualitätspolitik, die Definition und Überprüfung von Qualitätszielen, die Definition der relevanten Prozesse in der Organisation, die Pflege eines QM-Handbuchs sowie die Durchführung von Managementbewertungen und internen Audits.

- **Schlüsselprozesse**

In Qualitätsbereich 3 ist die Organisation aufgefordert, die einrichtungsspezifischen Schlüsselprozesse zur Realisierung der Bildungsveranstaltungen in ihrem Ablauf und mit ihren Verantwortlichkeiten festzulegen. Dabei sind mindestens folgende sechs Abläufe zu regeln: die Ermittlung von Bildungsbedarfen, die Entwicklung von Bildungsangeboten, die Veröffentlichung der Bildungsangebote, die Bereitstellung von Lehrpersonal und Infrastruktur, die Beratung und Gewinnung von Teilnehmer/innen sowie die Auswertung und Weiterentwicklung von Bildungsveranstaltungen.

- **Qualität der Bildungsarbeit**

Die Anforderungen in Qualitätsbereich 4 beziehen sich auf die Gestaltung geeigneter Rahmenbedingungen für eine qualitativ gute Durchführung der Bildungsveranstaltungen. Hierzu gehört insbesondere die Festlegung von Inhalten und Zielen der Bildungsangebote, die Auswahl von Lehrenden, die Bereitstellung der Unterrichtsorte und Medien sowie der Unterrichtsmaterialien.

- **Teilnehmendenbezogene Rahmenbedingungen/ Teilnehmerschutz**

Mit den Anforderungen des Qualitätsbereichs 5 regelt die Organisation Maßnahmen zum Schutz der Teilnehmenden. Neben der Informationsbereitstellung zu den Bildungsangeboten, der Gestaltung des Anmeldeverfahrens sowie der vertraglichen Vereinbarungen ist die Einhaltung der gesetzlichen Schutz- und Sicherheitsbestimmung festzulegen. Darüber hinaus hält die Organisation ein Beratungsangebot für die Teilnehmenden vor.

- **Personalentwicklung**

Im Qualitätsbereich 6 werden Regelungen zur Personalplanung, Personalförderung und Personalgewinnung der hauptberuflichen Mitarbeiter/innen getroffen.

- **Berichtswesen, Auswertung und Verbesserung**

Mit dem Qualitätsbereich 7 werden Verfahren zur Gestaltung des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses implementiert. Die Organisation ist aufgefordert, die gesamte Organisation einer regelmäßigen Überprüfung zu unterziehen und hierbei die Ergebnisse der verschiedenen Auswertungen einzubeziehen.

► **Anwendungsbereiche**

Das QM-System nach Gütesiegelverbund Weiterbildung ist bundesweit anerkannt. Es ist ein branchenspezifisches Modell für die Weiterbildung. Neben dem Grundmodell für die Weiterbildung hat der Gütesiegelverbund Ergänzungsmodule entwickelt:

- Ergänzung für Bildungsstätten: Das Ergänzungsmodul ist für Einrichtungen, die ein Tagungshaus betreiben und neben dem Veranstaltungsbetrieb die gesamte Bildungsstätte einschließlich des Services für den Hausbetrieb mit Übernachtung und Verpflegung zertifizieren lassen möchten.
- Anhang SGB III: In dem Anhang SGB III ist der Anforderungskatalog der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung in der Systematik des QM-Systems nach Gütesiegelverbund Weiterbildung aufbereitet.

Im Jahr 2009 hat der Gütesiegelverbund neben dem Branchenmodell für die Weiterbildung ein weiteres Modell für Anbieter bildungsnaher Dienstleistungen entwickelt. Gemeint sind hierbei größere Einrichtungen, die als Teileinrichtung eine Weiterbildungseinrichtung umfassen oder Einrichtungen, die im kulturellen oder sozialen Bereich Dienstleistungen mit einem Bildungs- bzw. Qualifizierungsanteil anbieten.

Eine Zertifizierung nach dem QM-System nach Gütesiegel Weiterbildung ist sowohl für Mitglieder als auch Nicht-Mitglieder des Gütesiegelverbunds Weiterbildung e.V. möglich.

► **Verfahren der Zertifizierung**

Grundlage für die Begutachtung des QM-Systems bildet im ersten Schritt der Selbstreport. Im Selbstreport beschreibt die Organisation das Vorgehen bei der Einführung bzw. Fortschreibung des QM-Systems, weist nach, dass sie die Standards in den Qualitätsbereichen erfüllt und berichtet über deren konkrete Umsetzung. Abschließend nimmt die Organisation eine Gesamteinschätzung des QM-Systems vor. Der Selbstreport muss in einem Fließtext formuliert sein. Die als Nachweis geltenden Dokumente können als Dateien auf CD oder in Papierform

eingereicht werden. Im zweiten Schritt erfolgt ein Einrichtungsbesuch durch den/die Gutachter/in. Der Besuch wird genutzt, um die Begutachtung des Selbstreports zu besprechen, ggf. erforderliche Nachbesserungen zum Selbstreport zu überprüfen und die Dokumente zu sichten. Die Dauer des Einrichtungsbesuchs ist abhängig von der Größe der Organisation.

Über die Vergabe des Zertifikats entscheidet ein unabhängiger Fachbeirat des Gütesiegelverbunds Weiterbildung auf Grundlage des Auditberichts des/der Gutachters/in. Bei erfolgreichem Abschluss des Zertifizierungsverfahrens wird das Zertifikat erteilt. Es hat eine Gültigkeit von drei Jahren. Die Kosten der Zertifizierung sind nach Größe der Organisation gestaffelt (für Nicht-Mitglieder des Gütesiegelverbunds Weiterbildung e.V.: 4.250,00 € bis 8.300,00 € zzgl. MwSt.; zusätzliche Kosten entstehen bei der Erst-Zertifizierung für ein verpflichtendes Erstgespräch).

► **Materialien und Unterstützung**

Alle Materialien zum QM-System nach Gütesiegelverbund Weiterbildung können auf der Internetseite kostenlos heruntergeladen werden: www.guetesiegelverbund.de.

Der Gütesiegelverbund Weiterbildung e.V. bietet Fortbildungen und Workshops für die Einführung und Gestaltung des Qualitätsmanagementsystems nach Gütesiegelverbund Weiterbildung sowie Praxisworkshops für zertifizierte Einrichtungen an. Als weiterer Support stehen den Mitgliedern im internen Bereich Formulare und Arbeitshilfen zum Download zur Verfügung.

QM-Modell: Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)

► Entstehungshintergrund

Das LQW-Modell wurde in der Zeit von 2000 bis 2005 im Rahmen mehrerer Projekte der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds entwickelt und erprobt. Träger des Modells ist ArtSet GmbH. An der Entwicklung waren der Verband niedersächsischer Volkshochschulen und das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung beteiligt.

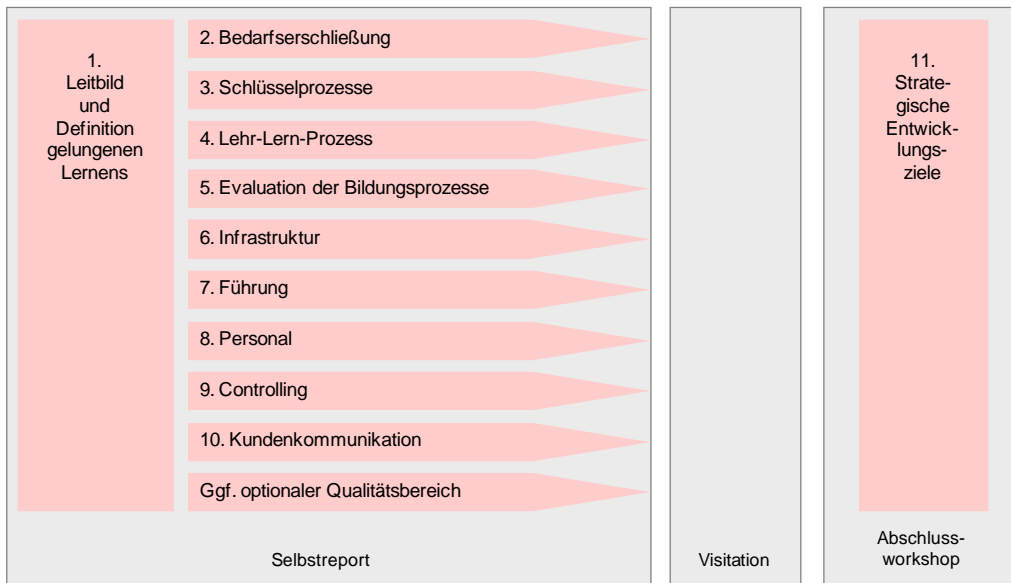
ArtSet ist eine Unternehmensgruppe, die aus einer Forschungsgruppe an der Universität Hannover entstanden und im Jahr 1987 gegründet wurde. Zu der Unternehmensgruppe gehören drei Organisationen. Erstens: Die ArtSet Qualitätstestierung GmbH ist für die Testierung nach den Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierungsmodellen zuständig. Zweitens: Die ArtSet Forschung – Bildung – Beratung GmbH bietet Forschungs-, Bildungs- und Beratungsdienstleistungen an. Drittens: Das ArtSet Institut für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit e.V. hat den Auftrag, wissenschaftliche Sozialforschung, Bildungsmaßnahmen und künstlerisch-kulturelle Aktivitäten zu fördern und durchzuführen.

Das LQW-Modell wurde erstmals 2001 veröffentlicht. In 2006 wurde die dritte Version des LQW-Modells publiziert.

► Aufbau des Modells

In elf Qualitätsbereichen definiert das Modell Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem der Weiterbildung. In einem optionalen Qualitätsbereich kann die Organisation auf besondere Spezifika oder auf Stärken hinweisen.

Kernelement des Modells ist die Definition gelungenen Lernens, die im Rahmen der Leitbildentwicklung durch die Organisation erstellt wird. Gelungenes Lernen ist ein Lernen, das die Lernenden selbst wertschätzen, für gut befinden und das ihnen kostbar ist. Die Definition gelungenen Lernens spiegelt das pädagogische Selbstverständnis der Organisation wider und beantwortet die Frage, was die Teilnehmenden der Bildungsveranstaltungen im optimalen Fall am Ende des Lernprozesses erreicht haben. Bei der Bearbeitung der Qualitätsbereiche sind alle durch die Organisation initiierten Qualitätsmaßnahmen daraufhin zu begründen, welchen Beitrag sie zur Förderung eines gelungenen Lernprozesses leisten. Die Organisation ist somit aufgefordert, sich immer wieder aus der Perspektive der Lernenden zu beobachten und daraus Konsequenzen für die Qualitätsentwicklung abzuleiten.



Kurzüberblick zu den Qualitätsbereichen:

- **Leitbild und Definition gelungenen Lernens**

Im Leitbild stellt sich die Organisation mit ihrem Selbstverständnis vor. Das Leitbild enthält Aussagen zu folgenden Aspekten: Identität und Auftrag, Werte, Kunden/innen, allgemeine Unternehmensziele, Fähigkeiten, Leistungen, Ressourcen. Darüber hinaus formuliert die Organisation eine Definition gelungenen Lernens.

- **Bedarfserschließung**

Im zweiten Qualitätsbereich legt die Organisation fest, wie die Marktbeobachtung zur Erhebung von Kundenanforderungen, gesellschaftlichen Entwicklungstrends, Entwicklungen auf dem Bildungsmarkt und Arbeitsmarkt etc. gestaltet und geregelt ist.

- **Schlüsselprozesse**

Schlüsselprozesse sind diejenigen zentralen Prozesse, die zur Erstellung und Abnahme der Bildungsangebote führen. Die Organisation ist aufgefordert, die organisationspezifischen Schlüsselprozesse zu identifizieren und zu beschreiben.

- **Lehr-Lern-Prozess**

Die Anforderungen in Qualitätsbereich 4 zielen darauf ab, dass die Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden definiert und sichergestellt, die Kundeninformation geregelt sowie Methoden und Instrumente für die Gestaltung des Lehr-Lern-Prozesses festgelegt sind.

- **Evaluation der Bildungsprozesse**

Mit den Anforderungen des fünften Qualitätsbereiches regelt die Organisation die Evaluation der Bildungsveranstaltungen.

- **Infrastruktur**

Die Infrastruktur umfasst auf der einen Seite die Lernorte und auf der anderen Seite die Arbeitsbedingungen der Mitarbeiter/innen. Die Organisation definiert Kriterien an die Gestaltung der Infrastruktur und regelt deren Überprüfung.

- **Führung**

Im Qualitätsbereich 7 werden durch die Organisation Regelungen zur Einführung und Weiterentwicklung des Managementsystems festgelegt. Hierzu gehören u.a. Verfahren der Information und Kommunikation, der Entscheidungsfindung sowie die Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen.

- **Personal**

Der Qualitätsbereich 8 umfasst Festlegungen zu Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung.

- **Controlling**

Die Anforderungen im Bereich Controlling beziehen sich auf Maßnahmen, mit denen die Organisation den Grad der Zielerreichung überprüfen und auf dieser Grundlage Steuerungsentscheidungen ableiten und umsetzen kann.

- **Kundenkommunikation**

Qualitätsbereich 10 umfasst sowohl die Kundengewinnung als auch die Kundenpflege. Die Organisation ist aufgefordert, Verfahren der Kommunikation zwischen der Organisation und den Kundinnen/ Kunden zu regeln.

- **Strategische Entwicklungsziele**

Strategische Entwicklungsziele sind längerfristige und umfassende Ziele der Organisation, die bestimmen, wo die Organisation in einem definierten Zeitraum in Bezug auf ihre zu erwartende zukünftige Umwelt stehen will. Die strategischen Entwicklungsziele werden als Teil der Testierung zwischen der Organisation und der ArtSet Qualitätstestierung GmbH vereinbart.

► Anwendungsbereiche

Das Qualitätsmanagement-Modell „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ ist ein branchenspezifisches System für Weiterbildungseinrichtungen. In 2011 ist für das LQW-Modell ein Zusatzmodul für die Bildungsberatung entwickelt worden. Mit diesem Zusatzmodul haben Bildungsanbieter die Möglichkeit, die zusätzliche Dienstleistung „Bildungsberatung“ in die Testierung einzubeziehen.

Neben dem QM-System für Weiterbildungsanbieter hat die ArtSet Qualitätstestierung weitere Systeme für folgende Branchen und Dienstleistungen entwickelt:

- Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen (LQS),
- Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten (LQK),
- Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter (KQS),
- Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen (KQB),
- Lernerorientierte Qualitätstestierung für Bildungsveranstaltungen (LQB).

Alle Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierungsmodelle sind bundesweit anerkannt. Außerdem werden die Modelle in Österreich angewandt und sind dort ebenfalls anerkannt. Im Rahmen des Leonardo da Vinci Projekts „Länderübergreifendes Qualitätsmanagement in der Weiterbildung im europäischen Kontext (LQW-EU)“ wird das LQW-Modell auf die Bedingungen der drei Partnerländer Bulgarien, Litauen und Polen angepasst und dort erprobt.

► Verfahren der Testierung

Grundlage der Testierung bildet der Selbstreport. Im Selbstreport weist die Organisation ihre Qualitätsbemühungen aus und fertigt eine Selbstbeschreibung an. Hierbei werden inhaltliche Aussagen über das Vorgehen und die Ergebnisse der Qualitätsentwicklung gemacht. Der Selbstreport ist nach den elf Qualitätsbereichen strukturiert und enthält Angaben, in welcher Weise und wodurch die Anforderungen des LQW-Modells erfüllt sind.

Der Selbstreport wird durch zwei Gutachter/innen bewertet und kommentiert. Die Gutachter/innen prüfen auf Grundlage des Selbstreportes, ob die Organisation die Anforderungen des LQW-Modells erfüllt und geben weitere Anregungen für die Qualitätsentwicklungsarbeit. Mit dem schriftlichen Gutachten erhält die Organisation eine Rückmeldung zu dem Begutachtungsergebnis. Die Organisation hat die Möglichkeit, erteilte Auflagen bei nicht erfüllten Anforderungen bis zur Vor-Ort-Visitation zu bearbeiten. In der vierstündigen Visitation, die vor Ort in der Organisation stattfindet, wird die Bearbeitung der Auflagen geprüft und das Gutachten mit der Organisation diskutiert. Bei einem positiven Begutachtungsergebnis und einer erfolgreichen Visitation wird der Abschlussworkshop durchgeführt. In dem Workshop werden mit der Organisation die strategischen Entwicklungsziele für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode vereinbart. Das im Erfolgsfall vergebene Testat hat eine Gültigkeitsdauer

von vier Jahren. Die Testierungskosten sind nach Größe der Organisation gestaffelt (4.200,00 € bis 8.200,00 € zzgl. MwSt. für die Erst-Testierung; 3.750,00 € bis 7.750,00 € zzgl. MwSt. für die Re-Testierung).

► **Materialien und Unterstützung**

Der Leitfaden für das Lernerorientierte Qualitätstestierungsmodell in der Weiterbildung kann bei der ArtSet Qualitätstestierung GmbH bestellt werden (8,00 €). Auf der Internetseite (www.artset-lqw.de) sind für jeden Qualitätsbereich Arbeitshilfen zur Bearbeitung der Anforderungen des Qualitätsmanagement-Modells bereitgestellt, die kostenlos genutzt werden können.

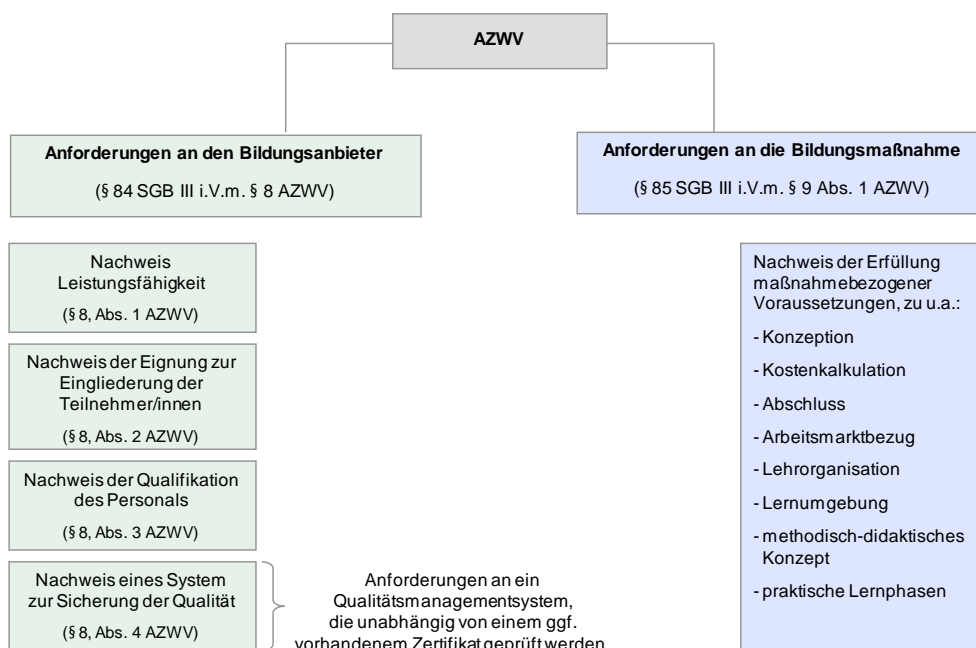
Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV)

► **Entstehungshintergrund**

Mit den Gesetzen für moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt wurde für die Förderung der beruflichen Weiterbildung nach dem SGB III im Jahr 2004 die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) verabschiedet. Die Verordnung regelt die Zulassung von Bildungsanbietern und Bildungsmaßnahmen nach den §§ 84 und 85 SGB III sowie die Anerkennung von fachkundigen Stellen, die die Zulassung durchführen.

Die AZWV selbst ist kein Modell für ein Qualitätsmanagementsystem. Sie fordert vielmehr die Anwendung eines Systems zur Sicherung der Qualität. Dieses liegt vor, wenn ein den anerkannten Regeln der Technik entsprechendes systematisches Instrument zur Qualitätssicherung und -entwicklung dokumentiert, angewandt und dessen Wirksamkeit ständig verbessert wird. In der Begründung zur AZWV werden ausgewählte Qualitätsmanagement-Modelle benannt, die den anerkannten Regeln der Technik entsprechen. Hierbei sollte beachtet werden, dass der Bildungsanbieter ein Qualitätsmanagementsystem einführen und anwenden, aber nicht durch eine externe Stelle zertifizieren lassen muss. Das Qualitätsmanagementsystem wird im AZWV-Zulassungsverfahren – unabhängig von einem vorhandenen Zertifikat – auf Grundlage der Empfehlungen des Anerkennungsbeirats geprüft.

► **Aufbau der Verordnung**



Der § 8 AZWV „Anforderungen an den Träger“ umfasst vier Absätze:

- **Leistungsfähigkeit des Trägers**
Die Organisation weist ihre finanzielle und fachliche Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit zur Umsetzung von Bildungsveranstaltungen nach.
- **Nachweis der Eignung zur Eingliederung der Teilnehmenden**
Die Organisation weist nach, dass bei der Entwicklung von Bildungsangeboten die Lage und Entwicklung des Arbeitsmarktes berücksichtigt wird und die Teilnehmenden bei der Vermittlung in Arbeit unterstützt werden.
- **Nachweis der Qualifikation des Personals**
Die Organisation weist nach, dass die Aus- und Fortbildung sowie die Berufserfahrung der Leitung und der Lehrkräfte geeignet sind.
- **Nachweis eines System zur Sicherung der Qualität**
Die Organisation weist nach, dass sie ein den anerkannten Regeln der Technik entsprechendes systematisches Instrument zur Qualitätssicherung und -entwicklung anwendet.

In § 9 Absatz 1 AZWV „Anforderungen an Maßnahmen“ ist dargelegt, welche Angaben bei der Zulassung von Bildungsmaßnahmen gemacht werden müssen. Hierzu gehören u.a. Angaben zu der Maßnahmekonzeption, zu dem Abschluss der Maßnahme, zur Kostenkalkulation, zum Arbeitsmarktbezug, zur Lehrorganisation und der Lernumgebung, zum methodisch-didaktischen Konzept und zu den praktischen Lernphasen.

Die Anforderungen des § 8 und § 9 AZWV werden durch die Empfehlungen und Feststellungen des Anerkennungsbeirats konkretisiert. Diese sind verbindlich in das Zulassungsverfahren einzubeziehen.

► Verfahren der Zertifizierung

Die Zulassung nach der AZWV ist erforderlich, um Bildungsmaßnahmen nach § 77 SGB III (Bildungsgutschein) anbieten und durchführen zu können. Dabei muss sowohl eine Zulassung als Bildungsanbieter erfolgen, als auch eine Zulassung der einzelnen Bildungsmaßnahmen. Die Zulassung als Bildungsanbieter ist für die Anerkennung der Maßnahmen Voraussetzung. (Anmerkung: Der Gesetzentwurf zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt sieht u.a. eine Erweiterung der AZWV auf alle anderen externen Arbeitsmarktdienstleistungen vor. Das Gesetz soll zum 01.04.2012 in Kraft treten.)

Die Zertifizierung nach der AZWV kann bei den fachkundigen Stellen erfolgen. Fachkundige

Stellen sind privatwirtschaftlich organisierte, von der Anerkennungsstelle der Bundesagentur für Arbeit anerkannte, Institutionen. Die Organisation ist in ihrer Entscheidung frei, welche der anerkannten fachkundigen Stellen sie wählt.

Ein Verzeichnis aller fachkundigen Stellen ist auf der Internetseite der Agentur für Arbeit zu finden: <http://kursnet-finden.arbeitsagentur.de/kurs/start?target=fks>.

Das Zertifizierungsverfahren für die Zulassung des Bildungsanbieters nach der AZWV erfolgt in zwei Schritten: Zunächst werden die QM-Unterlagen bei der fachkundigen Stelle eingereicht, mit denen die Erfüllung der gesetzlichen Anforderung nach § 8 AZWV belegt wird. Die Dokumentation wird von der fachkundigen Stelle geprüft. Anschließend findet das Vor-Ort-Audit statt. Die Dauer des Vor-Ort-Audits ist von der Größe der Organisation abhängig. Die Ergebnisse der Prüfung werden der Organisation in einem Auditbericht zur Verfügung gestellt. Bei einem positiven Zertifizierungsbescheid erhält die Organisation die Zulassung nach der AZWV. Die Zulassung ist auf drei Jahre befristet. Die wirksame Anwendung des Systems zur Qualitätssicherung und -entwicklung nach § 8 Absatz 4 AZWV wird in jährlichen Überwachungsaudits durch die fachkundige Stelle überprüft. Die Zulassung von Bildungsmaßnahmen kann nach der Zulassung des Bildungsanbieters erfolgen. Bei mehreren gleichzeitig zu zertifizierenden Bildungsmaßnahmen wird eine Referenzauswahl aus diesen Maßnahmen geprüft. Bei bis zu 30 Bildungsmaßnahmen beträgt die Referenzauswahl 20%. Die Auswahl der Bildungsmaßnahmen erfolgt durch die fachkundige Stelle. Die Zulassung der Bildungsmaßnahmen gilt für drei Jahre.

► **Materialien und Unterstützung**

Auf der Internetseite der Agentur für Arbeit (www.arbeitsagentur.de) sind alle Informationen und gesetzlichen Regelungen zur Zulassung und Anerkennung nach der AZWV bereitgestellt. Relevante Unterlagen sind:

- Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (www.bmas.de/portal/8630/aner kennungs_zulassungsverordnung_weiterbildung.html)
- Begründung zur Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A05-Beruf-Qualifizierung/A052-Arbeitnehmer/Publikation/pdf/AZWV-Begrue ndung.pdf)
- Empfehlungen des Anerkennungsbeirats (www.arbeitsagentur.de/zentraler-Content/A05-Beruf-Qualifizierung/A052-Arbeitnehmer/Publikation/pdf/Empfehlungen.pdf)

Darüber hinaus hat jede fachkundige Stelle eigene Antragsunterlagen für das Zertifizierungsverfahren, die die Organisation mit der Anmeldung erhält.

EFQM-Excellence-Modell 2010

► Entstehungshintergrund

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) wurde 1988 als gemeinnützige Organisation mit dem Ziel gegründet, treibende Kraft für nachhaltige Excellence in Europa zu sein. Nationale Partnerorganisation der EFQM ist die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DGQ).

Die EFQM hat das EFQM-Excellence-Modell und den darauf aufbauend europäischen Qualitätspreis EQA (European Quality Award) entwickelt. Das Modell wurde 1991 erstmals publiziert. Ende 2009 erfolgte die Veröffentlichung der EFQM 2010.

Das EFQM-Excellence-Modell bietet einen offenen Kriterienrahmen für die ganzheitliche Betrachtung von Organisationen. Das Modell wird genutzt, um auf dem Weg zur Excellence die eigene Unternehmenskultur, die Managementpraxis, die Innovationskraft und die Ergebnisse zu bewerten. Die Kriterien des EFQM-Excellence-Modells ermöglichen es der Organisation, die Ursache-Wirkungszusammenhänge zwischen dem was sie tut und den resultierenden Ergebnissen besser zu verstehen. Für die Selbstbewertung stellt das Modell mit der RADAR-Logik eine strukturierte Vorgehensweise der Überprüfung und Bewertung zur Verfügung. Die Ergebnisse der Selbstbewertung zeigen Stärken und Verbesserungsbereiche der Organisation sowie die wesentlichen Einflussgrößen zur Erreichung der Ergebnisse auf, die für gezielte Verbesserungsprojekte genutzt werden können.

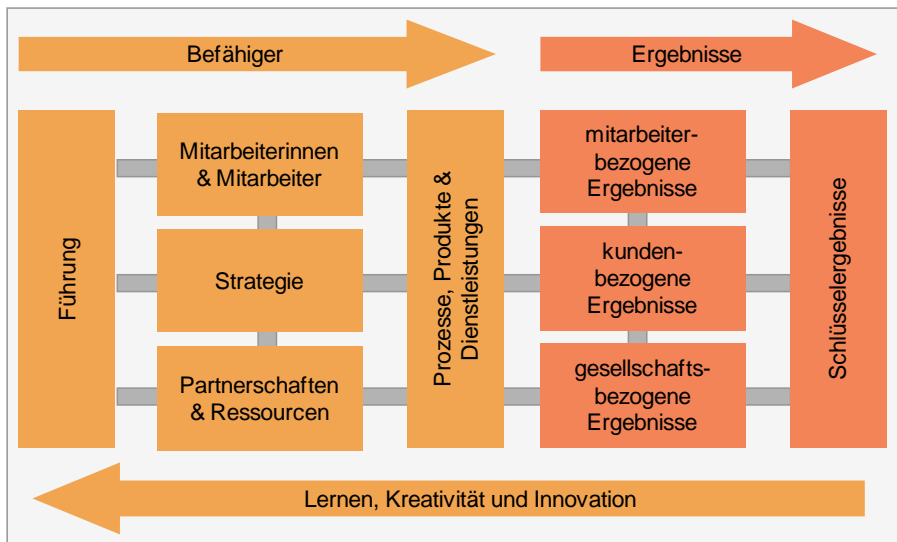
Mit den sog. Grundkonzepten legt das EFQM-Excellence-Modell dar, was eine exzellente Organisation – ihre Philosophie, Identität und Leitkultur – ausmacht. Die Grundkonzepte bilden die Leitlinien für die Organisationsentwicklung.

Grundkonzepte des EFQM-Excellence-Modells:

- ausgewogene Ergebnisse erzielen
- Nutzen für die Kundinnen/ Kunden schaffen
- mit Vision, Inspiration und Integrität führen
- mit Prozessen managen
- durch Mitarbeiter/innen erfolgreich sein
- Innovation und Kreativität fördern
- Partnerschaften gestalten
- Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft übernehmen

- Exzellente Organisationen erfüllen ihre Mission und entwickeln sich in Richtung ihrer Vision. Dabei gehen sie geplant vor und erreichen ausgewogene Ergebnisse in den Bereichen, die bestimmt sind durch die kurz- und langfristigen Ziele ihrer internen und externen Interessensgruppen (Personen, die direkt und indirekt Interesse oder Anspruch an die Organisation haben). Sie übertreffen die Bedürfnisse dort, wo es relevant ist.
- Exzellente Organisationen wissen, dass ihre Kundinnen/ Kunden der Hauptgrund für ihre Existenz sind und streben innovativ nach Wertschöpfung für sie. Dies erreichen sie durch Verständnis und Antizipation der Kundenbedürfnisse und -erwartungen.
- Exzellente Organisationen haben Führungskräfte, die die Zukunft konsequent gestalten und verwirklichen. Sie agieren als Vorbilder für Werte und Moral.
- Exzellente Organisationen werden mittels strukturierter Prozesse gemanagt, die an der Unternehmensstrategie ausgerichtet sind. Sie treffen faktenbasiert Entscheidungen, um ausgewogene und nachhaltige Ergebnisse zu erzielen.
- Exzellente Organisationen achten ihre Mitarbeiter/innen und schaffen eine Kultur der aktiven Mitwirkung, um einen angemessenen Ausgleich von organisations- und persönlichen Zielen zu erreichen.
- Exzellente Organisationen schaffen Mehrwert und steigern ihre Leistung durch kontinuierliche und systematische Innovationen, indem sie die Kreativität ihrer internen und externen Interessensgruppen nutzbar machen.
- Exzellente Organisationen suchen, entwickeln und unterhalten vertrauensvolle Partnerschaften mit verschiedenen Partnern zum beidseitigen Nutzen, um den Erfolg sicherzustellen.
- Exzellente Organisationen übernehmen Verantwortung für eine nachhaltige Zukunft. Sie schließen ethische Haltung, klare Werte und die höchsten Verhaltensstandards als integrale Bestandteile in ihre Kultur mit ein, was sie dazu befähigt, ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit anzustreben.

► **Aufbau des Modells**



Das EFQM-Excellence-Modell ist eine offene Grundstruktur mit neun Kriterien: fünf Befähiger-Kriterien und vier Ergebnis-Kriterien. Die Befähiger-Kriterien beziehen sich auf das Handeln der Organisation; die Ergebnis-Kriterien auf die Ergebnisse des Handelns. Die beiden Kriterienbereiche sind in der Form miteinander verknüpft, dass die Ergebnisse durch die Befähiger erzielt werden und die Ergebnisse wiederum genutzt werden, um die Befähiger weiterzuentwickeln. Die neun Kriterien sind durch 32 Teilkriterien konkretisiert. Die Teilkriterien beschreiben Aspekte, die häufig in exzellenten Organisationen gefunden werden und daher bei der Selbstbewertung berücksichtigt werden sollten. Die Teilkriterien werden durch mögliche Ansatzpunkte näher erläutert. Die Ansatzpunkte dienen hierbei dem besseren Verständnis der Teilkriterien. Die Teilkriterien und die Ansatzpunkte spiegeln die Grundkonzepte des Excellence-Modells wider.

- **Führung**

In exzellenten Organisationen entwickeln die Führungskräfte die Vision, Mission, Werte und ethischen Grundsätze ihrer Organisation. Sie sind Vorbilder für die Mitarbeiter/innen und stärken gemeinsam mit den Mitarbeiter/innen eine Kultur der Excellence in der Organisation. Die Führungskräfte sind dafür verantwortlich, die Wirksamkeit des Managementsystems aufrechtzuerhalten und die Flexibilität der Organisation zu gewährleisten. Hierfür befassen sie sich persönlich mit den Bedürfnissen und Erwartungen der externen Interessensgruppen.

- **Strategie**

Exzellente Organisationen entwickeln eine an den Erwartungen und Bedürfnissen der internen und externen Interessensgruppen sowie an den eigenen Leistungen und Fertigkeiten ausgerichtete Strategie und überprüfen diese regelmäßig. Exzellente Organisationen richten ihr Handeln darauf aus, die Strategie zu realisieren.

- **Mitarbeiter/innen**

Exzellente Organisationen ermöglichen es den Mitarbeiter/innen ihr Wissen und Können zum Wohl und Erfolg der Organisation einzusetzen. Hierzu gehört insbesondere die Entwicklung von Wissen und Fähigkeiten, die Einbindung der Mitarbeiter/innen, die Förderung eines abgestimmten und selbstständigen Handelns der Mitarbeiter/innen, die wirkungsvolle Kommunikation mit den Mitarbeiter/innen sowie die Belohnung und Betreuung der Mitarbeiter/innen.

- **Partnerschaften und Ressourcen**

Exzellente Organisationen managen Ressourcen und Partnerschaften, um die Unternehmensstrategie zu realisieren und eine wirkungsvolle Durchführung der Prozesse zu ermöglichen. Zu den Ressourcen gehören: Finanzen, Infrastruktur, Technologien sowie Information und Wissen.

- **Prozesse, Produkte und Dienstleistungen**

Exzellente Organisationen entwickeln und managen ihre Prozessabläufe mit dem Ziel, den Nutzen für die internen und externen Interessensgruppen zu optimieren. Die Entwicklung und Gestaltung von Dienstleistungen ist darauf ausgerichtet, optimale Werte für die Kundinnen/ Kunden zu schaffen und den Erfolg der Organisation zu sichern. Die Dienstleistungen werden effektiv beworben und vermarktet sowie die Kundenbeziehungen gemanagt.

- **Ergebnisse**

Exzellente Organisationen setzen klare Ziele für Schlüsselergebnisse und entwickeln ein Set von Leistungsindikatoren, um die erfolgreiche Umsetzung ihrer Strategie zu bestimmen. Hierbei werden folgende Ergebnisbereiche einbezogen: kundenbezogene Ergebnisse, mitarbeiterbezogene Ergebnisse, gesellschaftsbezogene Ergebnisse sowie weitere finanzielle und nicht-finanzielle Schlüsselergebnisse.

► Anwendungsbereiche

Das EFQM-Excellence-Modell ist ein branchenübergreifendes Modell, welches nach der EFQM unabhängig von Größe und Reifegrad der Organisation angewandt werden kann. Für den Bereich der Erwachsenenbildung und Weiterbildung hat das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung das Modell „übersetzt“, allerdings noch basierend auf der EFQM Version von 2003.

► Levels of Excellence – Anerkennung des Reifegrads

Das EFQM-Excellence-Modell ist kein Zertifizierungsmodell. Es unterstützt die Organisation in der Selbstbewertung ihrer Tätigkeiten und erzielten Ergebnisse. Im Jahr 2001 hat die EFQM mit den sog. „Levels of Excellence“ ein Anerkennungsverfahren entwickelt. Die Anerkennung erfolgt durch Externe, die den „Reifegrad“ der Organisation beurteilen und somit der Organisation einen Blick von außen auf ihr Handeln ermöglichen. Grundlage für die Bewertung bildet das bereits oben erwähnte RADAR-Instrument.

In dem Anerkennungsverfahren wird zwischen zwei Stufen der Excellence unterschieden. Die drei Stufen zeigen den Weg zu einer exzellenten Organisation auf: Stufe 1 richtet sich an Organisationen, die am Beginn des Wegs stehen und erste Erfahrungen mit der Selbstbewertung anhand des RADAR-Instruments gesammelt haben. Stufe 2 richtet sich an Organisationen, die sehr erfahren im Umgang mit dem RADAR-Instrument, sukzessive mit der Selbstbewertungspraxis sind. Die dritte Stufe richtet sich an Organisationen, die sich im Wettbewerb mit anderen um den Ludwig-Erhard-Preis bewerben möchten. Der Ludwig-Erhard-Preis ist eine nationale Auszeichnung für nachweislich nachhaltige Spitzenleistungen und Wettbewerbsfähigkeit von Organisationen.

Die Teilnahme am Anerkennungsverfahren der EFQM ist nicht an eine Mitgliedschaft in der EFQM, der DGQ oder der Initiative Ludwig-Erhard-Preis gebunden.

Nachfolgend werden die ersten beiden Stufen des Anerkennungsverfahrens vorgestellt:

1. Stufe: Verpflichtung zur Excellence (Committed to Excellence)

Um die Auszeichnung „Verpflichtung zur Excellence“ zu erhalten, führt die Organisation eine Selbstbewertung mit Hilfe des RADAR-Instruments durch und identifiziert Stärken, aber auch Verbesserungspotenziale. Im zweiten Schritt wählt die Organisation drei Verbesserungsprojekte aus und setzt diese um. Durch einen externen EFQM-Validator wird die Umsetzung der Verbesserungsprojekte in einem 1-2 tägigen Vor-Ort-Besuch überprüft und bewertet. Erfüllt die Organisation die Kriterien, erhält sie die Urkunde der EFQM "Committed to Excellence" mit einer Gültigkeit von zwei Jahren. Die Bewerbungsgebühr beträgt für Nicht-Mitglieder 5.000,00 €.

2. Stufe: Anerkennung für Excellence (Recognised for Excellence)

Um die Auszeichnung „Anerkennung für Excellence“ zu erhalten, muss die Organisation nachweisen, dass alle neun Kriterien (mit den 32 Teilkriterien) des EFQM-Modells umgesetzt und gelebt werden. Ein Team von 3 bis 5 EFQM-Assessoren überprüft die Angaben der Organisation in einem üblicherweise 3-tägigen Vor-Ort-Besuch. Hierfür wird ebenfalls das RADAR-Instrument genutzt. Organisationen, die eine bestimmte Punktzahl erreicht haben, erhalten die Urkunde "Recognised for Excellence", die eine Gültigkeit von 2 Jahren hat. Die Bewerbungsgebühr beträgt für Nicht-Mitglieder 11.700,00 €.

► Materialien und Unterstützung

Informationen zum EFQM-Excellence-Modell stellt die Deutsche Gesellschaft für Qualität (www.dgq.de) und die Initiative Ludwig-Erhard-Preis (www.ilep.de) zur Verfügung.

In dem Leitfaden zum EFQM-Excellence-Modell 2010 werden die Grundkonzepte, die Kriterien sowie die RADAR-Logik vorgestellt. Der Leitfaden kann bei der Deutschen Gesellschaft für Qualität bestellt werden (ca. 35,00 €). Darüber hinaus bietet die Deutsche Gesellschaft für Qualität zahlreiche Tools und Materialien für die Arbeit mit dem Modell an.

Auf der Internetseite der Initiative Ludwig-Erhard-Preis sind die Bewerbungsunterlagen für die „Levels of Excellence“ bereitgestellt (www.ilep.de/interessenten/levels_of_excellence).