

Magazin

erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

www.erwachsenenbildung.at/magazin

Ausgabe 12, 2011

Qualität ist kein Zufall

Zwischen Rhetorik und Realität von
Qualitätsmanagement

Die ARGE Bildungshäuser Österreich als lernende Organisation im Kontext von Qualitätsmanagement

Gaby Filzmoser, Franz Jenewein und Rudolf Planton



Die ARGE Bildungshäuser Österreich als lernende Organisation im Kontext von Qualitätsmanagement

Gaby Filzmoser, Franz Jenewein und Rudolf Planton

Filzmoser, Gaby/Jenewein, Franz/Planton, Rudolf (2011): Die ARGE Bildungshäuser Österreich als lernende Organisation im Kontext von Qualitätsmanagement.

In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs.

Ausgabe 12, 2011. Wien.

Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf>.

Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Schlagworte: ARGE BHÖ, Qualitätsmanagementsystem, Lernerfolg, Qualität, ISO, Qualitätszirkel, interne Audits, Bildungshaus

Kurzzusammenfassung

Die Arbeitsgemeinschaft Bildungshäuser Österreich (kurz: ARGE BHÖ) beschäftigt sich seit 2002 mit der ISO 9001 als Qualitätsmanagementsystem. Der vorliegende Beitrag beschreibt die Vorgangsweise bei der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems und Gestaltungsprinzipien, die für dessen erfolgreiche Umsetzung wesentlich wurden: die Einrichtung von Qualitätszirkeln, die Durchführung interner Audits, die Bestellung von Qualitätsbeauftragten und die Einbindung aller MitarbeiterInnen. Der Qualität der Pädagogik und insbesondere dem Lernerfolg sowie dessen Erfassung wird dabei besondere Aufmerksamkeit geschenkt. Damit gehen die Qualitätsbemühungen der Bildungshäuser über die ISO Norm als Qualitätsmanagementsystem hinaus.

Die ARGE Bildungshäuser Österreich als lernende Organisation im Kontext von Qualitätsmanagement

Gaby Filzmoser, Franz Jenewein und Rudolf Planton

Die Arbeitsgemeinschaft Bildungshäuser Österreich (ARGE BHÖ) ist ein Netzwerk aus österreichweit 20 Bildungshäusern¹ in unterschiedlicher Trägerschaft. Das Angebot der Bildungshäuser ist abhängig vom Bildungsauftrag des jeweiligen Trägers und deckt den gesamten Themenbereich der allgemeinen Erwachsenenbildung ab. Im Jahr 2009 führten die 20 Mitgliedshäuser nicht weniger als 15.493 Bildungsveranstaltungen durch, die von 361.733 TeilnehmerInnen besucht wurden und gesamt 14.569 Unterrichtseinheiten zählten (siehe Filzmoser 2010).

Die Einführung der ISO in den Bildungshäusern

Der Vorstand der ARGE BHÖ hat sich vergleichsweise früh mit dem Qualitätsthema beschäftigt. Erste Bemühungen wurden bereits in den 1990er Jahren unternommen. Die diesbezügliche Debatte wurde auf drei Ebenen geführt: Im Fokus stand das Weiterbildungssystem an sich, die Organisationsqualität und die erwachsenenpädagogische Professionalität (vgl. Meisel 2005, S. 21).

Im Jahr 1995 stellte die ARGE BHÖ im Rahmen ihrer Teilnahme am Sokrates-Programm einen Förderungsantrag, um zu untersuchen, wie sich Qualitätsmanagement (QM) in Bildungseinrichtungen umsetzen lässt. Die Ergebnisse dieses Forschungsprojektes

flossen in das von der ARGE BHÖ herausgegebene Buch „Qualitätssicherung in Bildungsstätten“ (siehe Grilz 1998) ein. Ausgehend von den darin formulierten Überlegungen und einer kritischen Analyse der gängigen Qualitätsmanagementmodelle in Europa einigten sich die Bildungshäuser schließlich 2002 auf die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems nach dem Modell der DIN ISO 9001:2000, die sich in ihrer Version 2002 auch für Bildungseinrichtungen eignet.

Derzeit (Stand 2011) sind 16 Bildungshäuser nach ISO 9001:2008 (jüngste Überarbeitung der ISO 9001; Anm.d.Red.) zertifiziert und zwei weitere stehen kurz davor. Einen Großteil der Kosten für das Qualitätsmanagement wurde und wird von der ARGE BHÖ getragen.

¹ Mitglieder sind: Don Bosco Haus, Wien; Bildungshaus Schloss Großrußbach; Bildungshaus St. Hippolyt, St. Pölten; Bildungshaus Stift Zwettl; Bildungswerkstatt Mold; Bildungszentrum St. Benedikt, Seitenstetten; Bundesinstitut für Erwachsenenbildung, St. Wolfgang; Bildungshaus Schloss Puchberg, Wels; Bildungszentrum St. Magdalena, Linz; Zukunftsakademie SPES, Schlierbach; Landesbildungszentrum Schloss Zell an der Pram; Tiroler Bildungsinstitut – Grillhof, Innsbruck; Schloss Hofen, Zentrum für Wissenschaft und Weiterbildung, Lochau; Volksbildungsheim Schloss St. Martin, Graz; Bildungshaus Schloss Retzhof, Leirring/Leibnitz; Bildungszentrum Raiffeisenhof, Graz; Bildungshaus Stift Vorau; Katholisches Bildungshaus Sodalitas, Tainach/Tinje; Bildungshaus Stift St. Georgen am Längsee; Bäuerliches Bildungshaus Schloss Krastowitz, Klagenfurt

Gestaltungsprinzipien bei Einführung des QM-Systems

Die Absicht der grundsätzlich autonomen Bildungshäuser, ein Qualitätsmanagementsystem (QMS) gemeinsam im Verbund zu implementieren, erforderte es, Grundprinzipien zu formulieren, nach denen sich jedes Haus bei dessen Einführung – zusätzlich zur Befolgung der ISO Norm – richten sollte. Dazu zählten u.a.:

- die Einrichtung von Qualitätszirkeln
- die Berufung von Qualitätsbeauftragten
- die Durchführung interner Audits (internes Untersuchungsverfahren zur Bewertung der Erfüllung von Anforderungen und Richtlinien im Rahmen eines Qualitätsmanagements; Anm.d.Red.) als ExpertInnengespräche
- die Einbindung aller MitarbeiterInnen in den Veränderungsprozess (auf diese Weise können die MitarbeiterInnen die pädagogische Arbeit als einen zentralen Punkt des notwendigen Veränderungsprozesses wahrnehmen und kann die Pädagogik der zentrale Angelpunkt der Qualität aller Organisationsbereiche werden)

Qualitätszirkel der ARGE BHÖ als Best-practice-Modell einer Vernetzungspolitik unter autonomen Bildungshäusern

Fixer Bestandteil im Qualitätssystem der ARGE BHÖ sind die Qualitätszirkel. Zweimal im Jahr treffen sich die Qualitätsbeauftragten der Bildungshäuser, um sich bezüglich ihrer Erfahrungen bei Einführung und Umsetzung des QM-Systems kollegial auszutauschen und um sich diesbezüglich weiterzubilden. Diese erfolgreich funktionierende Vernetzung und Kooperation über die Grenzen der eigenen Organisation hinaus wird von allen Beteiligten als eine Besonderheit wahrgenommen. Die Themen der Weiterbildung umfassen einerseits die durch die ISO Norm vorgegebenen Inhalte, andererseits praktische Themen, die für die Umsetzung des Qualitätsmanagementsystems notwendig sind wie Risikomanagement, Kommunikation oder Evaluierungsmethoden. Die Beständigkeit der Qualität der QM-Prozesse wird dadurch sichergestellt und eine kontinuierliche Weiterentwicklung ermöglicht. In Summe wurden bisher 26 Qualitätszirkel durchgeführt.

Abb. 1: Qualitätsbeauftragte der ARGE BHÖ bei einer Weiterbildung in einem Qualitätszirkel



Quelle: Hörmansdorfer; BW Mold

Qualitätsbeauftragte als tragende Säulen

Die Qualitätsbeauftragten der BHÖ sind zumeist Mitglieder des Leitungsteams und haben großteils eine pädagogische Ausbildung absolviert. Laut ISO Norm sind sie der Hausleitung unmittelbar unterstellt und können fachlich unabhängig arbeiten. Ihre Qualifikationen und Kompetenzen sind für die ARGE BHÖ von großer Bedeutung. Auf ihre Weiterbildung wird deshalb in besonders hohem Maß Wert gelegt. Zwölf Qualitätsbeauftragte absolvierten beispielsweise 2007 die Ausbildung zum/r AuditorIn. Derzeit (Stand 2011) werden weitere dreizehn Qualitätsbeauftragte weitergebildet und zertifiziert.

Damit der QM-Prozess bei einem MitarbeiterInnenwechsel nicht abbricht, wurden für „neue“ Qualitätsbeauftragte eigene Modelle geschaffen, um sie bestmöglich in die laufenden Arbeiten zu integrieren. In den Qualitätszirkeln erhalten sie in Theorie wie Praxis einen direkten Zugang zu aktuellen Fragen der Qualitätssicherung und zu den ISO-Normtexten. Während der sogenannten „Einführungsphase“ werden sie im PatInnensystem (im Sinne eines Mentorings) betreut und begleitet.

Internes Audit als ExpertInnengespräch

Üblicherweise erfolgen interne Audits durch die eigenen Qualitätsbeauftragten in der eigenen

Einrichtung. Im Verbund der ARGE BHÖ werden diese jedoch von den Qualitätsbeauftragten eines anderen Mitgliedshauses durchgeführt. Somit wird gewährleistet, dass das Ergebnis des Audits nicht einer jährlichen Selbstreflexion gleicht, sondern eher den Charakter einer Evaluierung durch externe BildungsexpertInnen trägt. Für das Haus selbst liefert das interne Audit Informationen darüber, wie wirksam und leistungsfähig das QM-System ist, ob die Ziele (nicht) verfolgt werden und welche Verbesserungsmaßnahmen angeordnet werden sollten.

Qualitätsmanagement als pädagogische oder organisationsbezogene Herausforderung?

Pädagogische Qualität und insbesondere der Lernerfolg selbst sind schwer zu messen (siehe Ehses/Zech 2002). Die Zielüberprüfung und Steuerung von sogenannten „weichen qualitativen Faktoren“ ist schwieriger als bei feststehenden, quantitativen Zahlengrößen. Hinzu kommt, dass das Ergebnis der Gesamtdienstleistung „gelungenes Lernen“ letztendlich nicht über die Organisation, sondern nur von den Lernenden selbst beurteilt werden kann (vgl. Hartz/Herr/Veltjens 2006, S. 14). Da erfolgreiches Lernen von vielen Faktoren abhängig ist (TrainerInnen, KursteilnehmerInnen, Seminarraum, Möbel, Medientechnik, Essen, Pausenverpflegung, Literatur, Lernunterlagen u.v.m), wird bei der Evaluierung von Bildungsveranstaltungen auch die Zufriedenheit mit dieser Komponente ermittelt.

Die Prozessbeschreibungen für Eigen- und Gastveranstaltungen sind im Qualitätsmanagement der ARGE BHÖ exakt definiert und stehen im Mittelpunkt des QMS. In diesen Abläufen wird festgehalten, in welcher Form die Zufriedenheit der KundInnen und somit der Lernerfolg sichergestellt wird. Denn „[d]amit die Qualität und Wirksamkeit

von pädagogischen Zielen und Definitionen nachvollziehbar wird, sollten sie – wie andere Ziele auch – beschrieben, dokumentiert und systematisch kontrolliert werden“ (Veltjens 2006, S. 15). Hierfür stehen verschiedene Instrumente zur Verfügung, darunter auch einige kreative Evaluationsinstrumente, die während des Kursgeschehens eingesetzt werden. So wird es möglich, die Qualität und Wirksamkeit pädagogischer Ziele und Definitionen zu beschreiben. Exemplarisch genannt seien die Prozessevaluation, die den Lernertrag lange nach Abschluss der Veranstaltung misst, oder ein eigens vom Tiroler Bildungsinstitut – Grillhof entwickeltes Portfolio, das die praktische Umsetzung der Lernmaßnahmen überprüft.

Die ARGE BHÖ als lernende Organisation

Die „lernende Organisation“ wird als Vorgang eines geplanten systematischen Entwicklungsprozesses verstanden, der Strukturen veränderbar macht (siehe Ehses/Zech 2002). Die Einführung des Qualitätsmanagementsystems ISO 9001 hat innerhalb der ARGE BHÖ und in den einzelnen Bildungshäusern zu einem fundamentalen Veränderungsprozess geführt. Zu Fragen der KundInnenanforderungen, der MitarbeiterInnenorientierung, der betriebswirtschaftlichen Ablauforganisation und der Pädagogik wurden und werden neue Ansätze diskutiert und konkrete Maßnahmen abgeleitet. Beispielsweise wurde ein Seminar speziell für pädagogische MitarbeiterInnen zum Thema „Evaluation von Bildungsveranstaltungen“ abgehalten und wurde bereits zum zweiten Mal eine Studie zur MitarbeiterInnenzufriedenheit durchgeführt (siehe Baaske/Lancaster/Kranzl 2010).

Qualitätsmanagement kann folglich als Anlass und Form von Organisationslernen und damit als Organisationsentwicklungsinstrument interpretiert werden (vgl. Gnahs 2007, S. 99ff.).

LeserInnenbefragung

Ihre Meinung ist uns wichtig!

<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/befragung>

Literatur

Verwendete Literatur

- Gnahn, Dieter (2007):** Zielsetzung „Lernende Organisation“: Qualitätsmanagement als Lernanstoß für Weiterbildungseinrichtungen. In: Dollhausen, Karin/Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Bildungseinrichtungen als „lernende Organisation“. Wiesbaden.
- Hartz, Stefanie/Herr, Monika/Veltjens, Barbara (Hrsg.) (2006):** BLK-Verbundprojekt „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“. Online im Internet: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/quatest06_01.pdf [Stand: 2011-01-17].
- Meisel, Klaus (2005):** Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung erfordert Professionalisierung. In: Zukunft im Zentrum (Hrsg.): Kompetenzentwicklung in der Weiterbildung. Berlin, S. 19-28.
- Veltjens, Barbara (2006):** Controlling. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung 1/2006.

Weiterführende Literatur

- Baaske, Wolfgang/Lancaster, Bettina/Kranzl, Sandra (2010):** MitarbeiterInnenzufriedenheit in Bildungshäusern. Vergleich 2010/2007, Endbericht. Online im Internet: http://www.arge-bildungshaeuser.at/fileadmin/content/pdf_inhalt/publikationen/EB737_MAZufr_gesamt.pdf [Stand: 2011-01-18].
- Ehse, Christiane/Zech, Rainer (2002):** Organisationale Qualitätsentwicklung aus der Perspektive der Lernenden – eine Paradoxie? In: Heinold-Krug, Eva/Meisel, Klaus (Hrsg.): Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten. Bielefeld.
- Filzmoser, Gaby (2010):** Leistungsbericht 2009 ARGE Bildungshäuser Österreich. Online im Internet: http://www.arge-bildungshaeuser.at/fileadmin/content/pdf_inhalt/publikationen/16Leistungsbericht_2009_VV.pdf [Stand: 2011-01-18].
- Grilz, Wolfgang (1998):** Qualitätssicherung in Bildungsstätten. Anleitung zur Erstellung eines Qualitätshandbuchs. Neuwied/Kriftel.

Weiterführende Links

ARGE BHÖ: <http://www.arge-bildungshaeuser.at>



Foto: Renate Katteneider

Gaby Filzmoser, BA

filzmoser@arge-bildungshaeuser.at
<http://www.arge-bildungshaeuser.at>
+43 (0)664 2564828

Gaby Filzmoser ist Geschäftsführerin der ARGE Bildungshäuser Österreich und Qualitätsmanagerin.



Foto: Martin Weber

Mag. Franz Jenewein

f.jenewein@grillhof.at
<http://www.grillhof.at>
+43 (0)512 3838

Franz Jenewein ist Leiter des Tiroler Bildungsinstituts Grillhof und ehemaliger Qualitätsbeauftragter der ARGE Bildungshäuser Österreich.



Foto: BH Schloss Krastowitz

Ing. Rudolf Planton

r_planton@krast.lk-kaernten.at
<http://www.schlosskrastowitz.at>
+43 (0)463 5850-2507

Rudolf Planton ist Vorsitzender der ARGE Bildungshäuser Österreich und Leiter im Bildungshaus Schloss Krastowitz.

The Network of Austrian *Bildungshäuser* as a Learning Organisation in the Context of Quality Management

Abstract

The Network of Austrian *Bildungshäuser* (*Bildungshäuser* are educational centres with the opportunity of overnight staying) has used ISO 9001 as a quality management system since 2002. The present article describes the procedures employed during the implementation of the QM system and the formal principles that have contributed to its success: the setting-up of quality circles, the carrying out of internal audits, the appointment of quality assurance managers, and the active involvement of all employees. Particular emphasis is placed on the quality of pedagogy and especially on learning outcomes and the recording thereof. Thus, the Educational Centres' efforts in quality improvement go beyond the ISO standard as a quality management system.

Impressum/Offenlegung

Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

Gefördert aus Mitteln des ESF und des BMUKK
Projekträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung
Koordination u. Redaktion: Institut EDUCON – Mag. Wilfried Hackl

erscheint 3 x jährlich online, mit Parallelausgabe im Druck

Online: www.erwachsenenbildung.at/magazin

Herstellung und Verlag der Druck-Version:
Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISSN: 1993-6818 (Online)
ISSN: 2076-2879 (Druck)
ISSN-L: 1993-6818
ISBN: 9783842306769

Medieninhaber



Bundesministerium für Unterricht,
Kunst und Kultur
Minoritenplatz 5
A-1014 Wien



Bundesinstitut für Erwachsenenbildung
Bürglstein 1-7
A-5360 St. Wolfgang

Herausgeberin der Ausgabe 12, 2011

Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Elke Gruber (Universität Klagenfurt)

HerausgeberInnen des Magazin erwachsenenbildung.at

Mag.^a Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)
Dr.ⁱⁿ Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)
Mag. Wilfried Hackl (Geschäftsführender Hrsg., Institut EDUCON)

Fachredaktion

Mag.^a Barbara Daser (ORF Radio Ö1, Wissenschaft/Bildung)
Univ.-Prof.ⁱⁿ Dr.ⁱⁿ Elke Gruber (Universität Klagenfurt)
Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)
Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)
Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)
Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

Online-Redaktion, Satz

Mag.^a Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)
Andreas Brandstätter (/andereseiten / grafik.layout)

Lektorat

Mag.^a Laura R. Rosinger (Textconsult)

Übersetzung

Übersetzungsbüro Mag.^a Andrea Kraus

Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

Website

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

Medienlinie

Das „Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs“ enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des Magazin erwachsenenbildung.at sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll durch das Magazin der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden. Die eingelangten Beiträge werden einem Review der Fachredaktion unterzogen. Zur Veröffentlichung ausgewählte Artikel werden lektoriert und redaktionell bearbeitet. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der HerausgeberInnen oder der Redaktion. Die HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Seiten und distanzieren sich insbesondere von rassistischen, sexistischen oder sonstwie diskriminierenden Äußerungen oder rechtswidrigen Inhalten.

Als Online-Medium konzipiert und als solches weitergeführt, ist das Magazin erwachsenenbildung.at beginnend mit der Ausgabe 7/8, 2009 zusätzlich in Druckform erhältlich.

Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „Magazin erwachsenenbildung.at“ unter der „Creative Commons Lizenz“. BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt. Nähere Informationen unter www.creativecommons.at.

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar elektronisch an redaktion@erwachsenenbildung.at oder postalisch an die angegebene Kontaktadresse.

Kontakt und Hersteller

Magazin erwachsenenbildung.at
Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs
p.A. Institut EDUCON
Bürgergasse 8-10
A-8010 Graz
redaktion@erwachsenenbildung.at
<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin>