

Konstantin Herrmann, Stephan A. Rehder, Christian Temath

# Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Dieses Werk wurde im Rahmen des Projektes „QUP – Qualifizierung – Unterstützung – Professionalisierung zur Gestaltung des demografischen Wandels“ entwickelt. Das Projekt wird gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Initiative „Aufstieg durch Bildung: Offene Hochschulen“. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Erarbeitet von:

Konstantin Herrmann, M.Sc.

Stephan A. Rehder, M.Sc.

Christian Temath, B.Sc.

Redaktionsschluss: 2018

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Text verallgemeinernd das generische Maskulinum verwendet.

## Inhaltsverzeichnis

1. Grundlagen und zentrale Begriffe .....	1
2. Empirischer Forschungsstand zum Qualitätsmanagement .....	3
3. Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung .....	7
4. Literaturverzeichnis .....	10

### 1. Grundlagen und zentrale Begriffe

Der Begriff Qualität (lat. *qualitas*: die Beschaffenheit, die Eigenschaft) gibt seiner Definition nach Auskunft über die Eigenschaft oder Beschaffenheit von Gegenständen (Ritter, 2007, 1776 ff.). Diese Einschätzung der Qualität ist gekoppelt an die Wahrnehmung des Individuums in Bezug auf den betrachteten Gegenstand, somit ist die Relation von tatsächlicher Beschaffenheit und Wahrnehmung eines Gegenstands essentiell für die Bedeutung des Begriffs Qualität (Kuper, 2002). Vor diesem Hintergrund ist Qualität eine relative Größe, die sozialen Prozessen der Konstruktion und Legitimation unterliegt (ebd.). Qualität bedeutet auf interpersonalen Ebene dementsprechend für jede Person etwas anderes und selbst auf intrapersonaler Ebene, kann sich die Einschätzung im Zeitverlauf verändern (Harvey & Green, 2000). Um der Pluralität des Qualitätsbegriffs gerecht zu werden, muss daher bei der Festlegung von Kriterien zur Messung von Qualitäten (z. B. im Bildungsbereich), eine Orientierung am Verständnis aller beteiligten Interessengruppen erfolgen (ebd.). Bei der Betrachtung der Qualitätsbegriffe ist es für die folgenden Ausführungen zudem relevant zwischen Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement zu unterscheiden. Während eine Qualitätssicherung auf die Überprüfung geltender Standards anhand fester Kriterien abzielt, verweist der Begriff Qualitätsmanagement auf eine gestaltbare Ebene und bezieht die sozialen und strukturellen Dimensionen rund um die Qualitätssicherung mit ein (Hartz & Meisel, 2011).

Die Konnotation des Begriffs Qualität ist überwiegend positiv, wobei sowohl über die Definition und inhaltliche Schärfe des Begriffs, als auch die Verwendung in Bezug auf Bildungsgüter, eine andauernde Debatte geführt wird (Hartz, 2011). Eine generelle Übertragung des Qualitätsbegriffs aus der Betriebswirtschaft auf den bildungswissenschaftlichen Bereich ist wenig zielführend und bedarf spezieller Anpassungen (Kuper, 2002). Bei Bildungsgütern handelt es sich nicht um Produkte im klassischen Sinne, sondern um eine Dienstleistung, bei der die Qualität primär über die Erfüllung von Anforderungen direkt beim Konsumenten bestimmt wird (Hartz & Meisel, 2011, p. 14). Qualitätsmanagementkonzepte in der Erwachsenenbildung orientieren sich meist an einer Input-Output Systematik, Arnold (1997) versteht dabei:

- Input-Qualität als Aspekte, die im Vorfeld der Maßnahme gesichert sein müssen (Konzeption, Planung, Angebot)
- Throughput-Qualität als Aspekte, die während der Maßnahme wirksam werden (Infrastruktur, Professionalität, Didaktik)
- Output-Qualität als Aspekte, die nach der Maßnahme wirksam werden (Abschluss, Zufriedenheit, Persönlichkeitsentfaltung)

In der erziehungswissenschaftlichen Diskussion um die Verortung von Bildungsqualität zeigt sich weiter, dass die frühere Orientierung auf In- und Output erweitert werden müssen und die zugrundeliegenden Prozesse einen zentralen Stellenwert in der Definition von Qualität einnehmen sollten (Klieme & Tippelt, 2008). Gemeint sind damit bildungs- und erziehungsrelevante pädagogische Interaktionen (pädagogische Prozessqualität) und formalisierte Verfahren und Regelungen (institutionenbezogene Prozessqualität) (ebd.). Diese Prozessorientierung findet sich beispielsweise in der Anwendung des Qualitätsmodells ISO DIN 29990 wieder, das die Input-, Prozess- und Ergebnisqualität (siehe Abb. 1) einbezieht (Rau, Heene, Koitz, Schmidt, Schönfeld & Wilske, 2014).

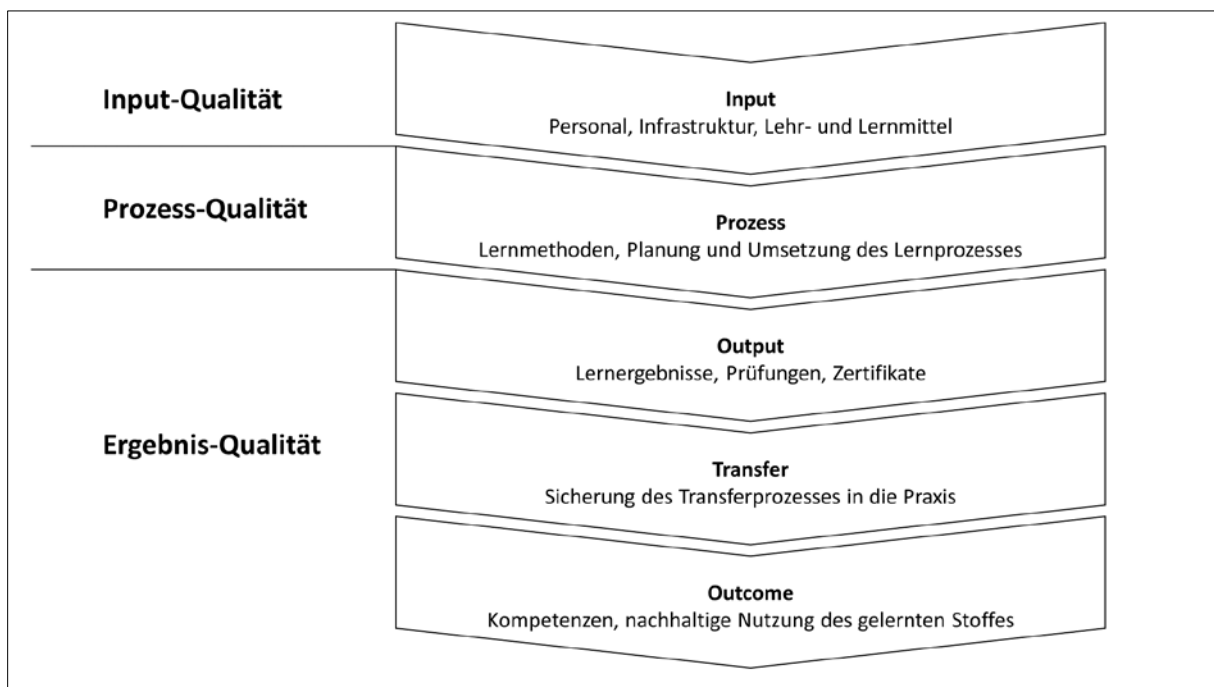


Abbildung 1 Ebenen der Qualitätsbewertung (eigene Darstellung, nach Rau et al., 2014)

Kuper (2002) führt an, dass der Gewinn des Qualitätsbegriffs im Bildungsdiskurs darin liegt, dass sich von pädagogischen Selbstdeutungen distanziert werden kann, da ein Qualitätsschema die Umwelt des Bildungssystems miteinschließt und den Blick für die Menge unterschiedlicher Erwartungen der Anspruchsgruppen schärft.

Eine Bewertung der Bildungssysteme kann auf Systemebene erfolgen, wie es beispielsweise anhand der bekannten PISA (Programme for International Student Assessment) Studien durchgeführt wird.

Solche stark skalierten empirischen Untersuchungen dienen auf Systemebene meist stärker als Initiatoren für eine Diskussion um die Qualität in Bildungssystemen, als das die Qualität tatsächlich bestimmt werden kann (Kuper, 2002). Verfahren zur Qualitätssicherung auf Hochschulebene sind beispielsweise verpflichtende Akkreditierungen von Studiengängen oder Gesamteinrichtungen, die in den meisten Fällen Möglichkeiten für studentische Lehrveranstaltungskritik und Absolventenstudien mit einbeziehen (Kaufmann, 2009). Ein weiteres Instrument zur Qualitätssicherung und -bewertung stellen Rankings dar, die einen transparenten Vergleich der Leistungen zwischen den Hochschulen ermöglichen sollen und den Hochschulen gleichzeitig eine Rückmeldung über die jeweilige Entwicklung geben können (ebd.). Zur gezielten und strategischen Steuerung der qualitätsrelevanten Prozesse bieten sich zudem formalisierte Qualitätsmanagementsysteme wie beispielsweise das ISO DIN 9000 ff, das EFQM (Europäisches Modell für ein umfassendes Qualitätsmanagement) oder das LQW (Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung) zur Umsetzung an den Hochschulen an (Bade-Becker, 2005). Jedoch sind alle diese Verfahren nicht frei von Kritik, so gibt Kaufmann (2009) zu bedenken, dass beispielsweise bei Akkreditierungen aufgrund der gegenseitigen Sympathie zwischen Gutachter und Begutachteten die Objektivität der Begutachtung nachlassen kann und das für eine systematische Auswertung von Rankingergebnissen meist die personellen und zeitlichen Ressourcen fehlen.

Zusammenfassend gehört Qualität zu den wichtigsten Gestaltungs- und Regulationsprinzipien in Bereichen der gesellschaftlichen und pädagogischen Praxis (Heid, 2000), wobei der Begriff Qualität und seine Einbettung in die Erwachsenenbildung bzw. -pädagogik weiterhin zur Diskussion stehen (Gieske, 1997). Die Bemühungen Instrumente und Methoden eines Qualitätsmanagements zu implementieren sind vielseitig, reichen nach Auffassung von Töpfer (2012) bislang jedoch nicht aus, um eine flächendeckende Qualitätssicherung zu gewährleisten.

## 2. Empirischer Forschungsstand zum Qualitätsmanagement

Konzepte und Theorien rund um die Prozesse und Ausgestaltung des Qualitätsmanagements sind vielfältig, die empirische Forschung zu diesem Thema, vor allem im deutschsprachigen Raum, steht dem im Umfang nach. Zur Darstellung des aktuellen Forschungsstandes des Qualitätsmanagements im Bereich der Bildung bzw. wissenschaftlichen Weiterbildung, wurde eine Onlinerecherche durchgeführt. Als Suchmaschinen dienten dabei Google Scholar, das Fachportal Pädagogik sowie die Bibliothek der Universität Potsdam. Die genutzten Schlagworte waren Qualitätsmanagement, verknüpft mit Bildung oder Weiterbildung und Empirie oder Empirische Untersuchung. Die Auswahl der Beiträge geschah nach inhaltlicher Prüfung der Studien und anhand der Nennung der Suchbegriffe im Titel des Artikels. Auf dem Fachportal Pädagogik führte die Suche beispielsweise nur zu 23 Treffern, aus denen passende Artikel ausgewählt wurden.

Da die kritischen Diskussionen von Qualität im Bildungssystem rund um die Ergebnisse der PISA-Studie am intensivsten geführt wurden, werden zunächst kurz Ergebnisse aus dem Bereich der Schulbildung dargestellt, bevor der Blick auf höhere Bildungseinrichtungen und die jeweilige Umsetzung des Qualitätsmanagements gelegt werden.

Die Implementierung von Instrumenten zur Qualitätsentwicklung und -sicherung an Schulen scheint die Akteure vor große Herausforderungen zu stellen, da die aus Politik und Administration erwarteten Prozesse schwer auf die individuellen Gegebenheiten im Schulalltag angepasst werden können (Rückmann, 2016). Ein Forschungsprojekt zur Integration eines Qualitätsmanagement in der beruflichen Bildung (Berufsschulwesen), gab Einblicke in die Implementierungsprozesse von QM-Strukturen und identifizierte Einstellungen und Haltungen der handelnden Akteure (Wagner & Rückmann, 2017). Die Verpflichtung zur Durchführung von kontinuierlicher Qualitätssicherung und Evaluation wirkt sich demnach zunächst positiv aus, da es zu einem Anstieg der Schulentwicklungsaktivitäten kam. Die Qualitätsmaßnahmen werden von den Lehrkräften als von extern initiiert wahrgenommen und stellen zunächst eine zusätzliche Belastung neben den alltäglichen Abläufen dar. Einen Nutzen des Qualitätsmanagements erkennen nur diejenigen, die einerseits den Unterricht als sich ständig wandelnden Prozess aufgreifen oder andererseits für die Schulentwicklung oder Evaluation verantwortlich sind. Rückmann (2016) sieht es vor dem Hintergrund der Ergebnisse als notwendig an, dass die Akteure weitere Unterstützung bekommen und dass die Expertise der Lehrkräfte für eine nachhaltige Schulentwicklung vermehrt einbezogen wird.

Im Bereich der Hochschulforschung ermittelten Tsinidou, Gerogiannis und Fitsilis (2010) in ihrer Evaluationsforschung Faktoren, die die Qualität in der Hochschulbildung determinieren. Studierende einer griechischen Universität wurden dafür hinsichtlich ihrer Zufriedenheit mit verschiedenen Kriterien (Infrastruktur, Hochschulservice, Bibliothek, Lage und akademische Mitarbeiter) der Universität befragt. Die Studierenden schätzen die Kommunikationsfähigkeiten der Lehrenden als wesentliches Qualitätskriterium ein. Zudem sind die Verfügbarkeit von wissenschaftlicher Literatur in der Bibliothek, die Erreichbarkeit der Hochschule und die Ausstattung der Seminarräume und Labore wichtige Faktoren bei der Qualitätsbeurteilung der Studierenden. Diese Ergebnisse können einen ersten Eindruck über die Wahrnehmung der Studierenden in Bezug auf die Qualität einer Bildungsdienstleistung geben, jedoch ist die Übertragbarkeit der Daten einzuschränken und unter Berücksichtigung der Vielschichtigkeit des Qualitätsbegriffes nicht erschöpfend. Auf Grundlage einer Literaturrecherche stellen Aust, Hartz und Töpfer (2012) folgende Einflussfaktoren auf die Qualität von (Weiter-) Bildung dar und teilen diese in Mikro- und Mesoebene ein:

- Verankerung (der Weiterbildung) in der Organisation/im Unternehmen (Mesoebene)
- Bedarfsermittlung (Mikroebene , Mesoebene)
- Konzeptentwicklung (Mikroebene)

- Teilnehmendenzusammensetzung (Mikroebene, Mesoebene)
- Teilnehmendeninformation (Mikroebene)
- Teilnehmendenvoraussetzung (Mikroebene)
- Durchführung der Bildungsmaßnahme (Mesoebene)
- Optimierung (Mikroebene, Mesoebene)
- Eigenschaften der Lehrperson (Mikroebene)

Diese Faktoren berücksichtigen sehr stark die Lehr-Lern-Interaktion, die von Klieme und Tippelt (2008) geforderte Prozessorientierung, vor allem in Bezug auf die institutionenbezogene Prozessqualität ließ sich in den Ergebnissen nicht wiederfinden. Aust und Schmidt-Hertha (2012) geben auf Grundlage ihrer qualitativen Studie als besonders relevante Einflussfaktoren auf die Qualität der Weiterbildung neben einer ausreichenden finanziellen Ausstattung und der Arbeitsmarkt-Verwertbarkeit der Maßnahme, Aspekte auf Ebene der Lehr- und Lerninteraktion und der Ebene der Organisation an. Diese erweitern die von Töpfer (2012) dargestellten Faktoren um die Punkte:

- Perspektivisches Denken hinsichtlich der angebotenen Themen
- Bedarfsermittlung und Konzeptentwicklung
- Organisationale Rahmung (Unterstützung der Lehrperson durch den Arbeitgeber; Beschwerdemanagement; kundenfreundliche Orientierung; Bezahlung der Lehrperson; Personalrekrutierung; organisatorische Voraussetzungen (Räume, Technik etc.); Instruktion der Lehrperson)
- Nachhaltigkeit (Überprüfung des Transfers in die Praxis nach der Veranstaltung; Transfer in die Praxis durch Anwendung)
- Einführung und Umsetzung eines Qualitätsmanagements (Aust & Schmidt-Hertha, 2012)

Neben der Forschung zu von Qualität und deren Einschätzung der Stakeholder, werden die Steuerung von Qualität und die Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen in Publikationen diskutiert. Statistische Werte zum Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen (QMS) bei Weiterbildungsangeboten und der Anbieterlandschaft liefert die wbmonitor Umfrage aus dem Jahr 2017 (Ambos, Koscheck, Martin, & Reuter, 2018). Demnach verfügt über 80 Prozent der Weiterbildungsanbieter über ein Qualitätsmanagementsystem, bei 52 Prozent ist dieses auch zertifiziert. Die am stärksten genutzten Qualitätsmanagement-Modelle sind dabei DIN EN ISO 9000 ff., LQW (Lernerorientierte Qualitätssteigerung in der Weiterbildung) und das EFQM (European Foundation for Quality Management). Im Vergleich zur Untersuchung von Bade-Becker aus dem Jahr 2004, die ergab, dass nur bei etwa 40 Prozent der Hochschulen verbindliche Qualitätsstandards bestehen und nur 20 Prozent ein konkretes Qualitätskonzept aufweisen, zeigt sich eine deutliche Steigerung der Bedeutung von Konzepten zum Qualitätsmanagement. Aufgrund des hohen Personalaufwands, der Kosten für externen Beratung und den Gebühren

zur Erlangung der Zertifizierung, wird das Aufwand-Nutzen-Verhältnis im Durchschnitt aller Anbieter als tendenziell ungünstig beurteilt (Ambos et al., 2018). Zur Entstehung und Dynamik von Qualitätssicherungssystemen an Hochschulen präsentiert Kaufmann, 2009) Ergebnisse, die an die benannten Ergebnisse anknüpfen. Qualitätssicherungsverfahren werden durch externe Impulse aufgenommen und sorgen einerseits aufgrund des hohen finanziellen und zeitlichen Aufwands, andererseits aufgrund der empfundenen Leistungsmessung für Widerstand. Günther und Zurwehme (2005) zeigten diesbezüglich, dass es in Weiterbildungseinrichtungen zwar teilweise an konkreten Qualitätsmanagement-Modellen fehlte, jedoch die Anwendung einzelner Steuerungselemente stattfindet. Damit werden die wichtigsten Aspekte des Qualitätsmanagements weitestgehend abgedeckt, auch wenn dabei keinem entwickelten Modell gefolgt wird. In Qualitätsmanagementsystemen wird von den Einrichtungen insbesondere eine Zugangsvoraussetzung zu Märkten gesehen (Ambos et al., 2018), damit stellt es eine Maßnahme des Signalings dar. Im Bereich der Volkshochschulen konnte festgestellt werden, dass der Einsatz von einem Qualitätsmodell hilfreich für die Außendarstellung und Öffentlichkeitsarbeit sein kann, jedoch noch relativ sparsam eingesetzt wurde (Sperling, 2008). Vielmehr zeigen die Ergebnisse von Sperling (2008), dass sich durch die Anwendung eines Qualitätsmodells ein korrektes Eigenbild im Inneren der Einrichtung, im Sinne einer Corporate Identity, herstellen lässt.

Die Entscheidungsdimensionen (Gründe, Strategien, Schwerpunkte, Prozesse und Resultate) bei der Implementierung von Qualitätsmanagement analysierte Behrmann (2008) auf Grundlage einer qualitativen und quantitativen Auswertung von Fallbeispielen. Als Implementierungsgründe eines Qualitätsmanagements zeigte sich eine wechselseitige Bedingtheit von internen und externen Faktoren, sodass äußere Entwicklungen wie gesellschaftlicher Wandel oder gesetzliche Regelungen wahrgenommen und anhand interner struktureller Voraussetzungen re-definiert werden. Bezogen auf die Implementierungsstrategie stellte sich heraus, dass eine integrative Implementierung verfolgt wird, da Interferenzen zwischen standardisierten und eigenen Qualitätsmanagementmodellen bestehen (ebd.). Der Implementierungsschwerpunkt besteht in einen Ist-Soll-Vergleich von Einrichtungs- und Angebotsqualität in Verbindung mit ökonomisch und organisatorisch relevanten Parametern aus Sicht der für Bildung bedeutsamen Faktoren (ebd.). Implementierungsprozesse verlaufen nicht immer linear, da eine Zirkularität der Prozesse Rückkopplungen zulässt, die die Funktionalität der Implementierungsaktivitäten erhöhen (ebd.). Resultate der Implementierung zeigen sich konkret in Hilfsmitteln zur Gestaltung des Qualitätsmanagements, beispielsweise anhand der Erstellung von Leitbildern, dokumentierten Leitprozessen oder Handreichungen (ebd.).

Qualitativen Studien (Hanft, Brinkmann, Kretschmer, Maschwitz, & Stöter, 2016; Kalman, 2012a), die Expertenmeinungen zum Anwendungskontext von Qualitätsmanagement erfassten, ist zu entnehmen, dass Qualitätsmanagementmodelle Herausforderung und Chance zugleich sind (Kalman, 2012a). Her-



ausforderungen ergeben sich beispielsweise aus dem Interpretationsspielraum, den die Anforderungen der jeweiligen Modelle bieten und somit die Gefahr der Aushöhlung der Idee des Qualitätsmanagements bestehen könnte (ebd.). Die holistische Betrachtung des Qualitätsmanagements wird meist nicht berücksichtigt, sodass nur in bekannten Bereichen Maßnahmen stattfinden und verbindliche Standards fehlen (Hanft et al., 2016). Die Möglichkeit, die Aspekte des Qualitätsmanagements zur Markenbildung bzw. Positionierung der Marke zu nutzen, findet kaum statt (ebd.).

Zusammenfassend zeichnet die Darstellung des Forschungsstands die Vielschichtigkeit des Qualitätsbegriffs nach, da aus verschiedenen Perspektiven versucht wurde einen Begriff messbar zu machen, der individuell höchst unterschiedlich wahrgenommen wird. Faktoren, die Qualität in der Bildung und Weiterbildung darstellen, umfassen neben infrastrukturellen Merkmalen, vor allem die Eigenschaften und Kompetenzen des Lehrpersonals und der Betreuung der Studierenden. Die Studienergebnisse zur Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen und den dazugehörigen Modellen zeigen, dass die Umsetzung viele Ressourcen erfordert und dadurch Barrieren aufgebaut werden können, gleichzeitig aber Chancen zur Vergleichbarkeit zwischen Einrichtungen bestehen und den Prozess zur Markenbildung begünstigen. Insgesamt sind die empirischen Befunde zum Qualitätsmanagement in vielfacher Hinsicht eher ernüchternd, es gibt wenige bis keine gesicherten Befunde, die die Bedeutung der QMs für die Lernenden nachweisen (Käpplinger & Reuter, 2017).

### 3. Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung

Das Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist ein prozessorientiertes Verfahren, durch das beschrieben wird, wie Weiterbildungsleistungen entstehen, das die zugrundeliegenden Prozesse darstellt und eine Weiterentwicklung der Prozesse anstrebt (Käpplinger & Reuter, 2017). Es umfasst die inhaltliche Planung des Angebots, die Organisation, die Auswahl und den Einsatz von Personal, die Durchführung der Lehre, sowie die Führung, Steuerung und Kontrolle der Ablaufprozesse (Bade-Becker, 2005, p. 37). Das Qualitätsmanagement untersteht an Universitäten (z. B. Universität Potsdam oder Justus-Liebig-Universität Gießen) meist direkt dem Vizepräsidenten und stellt eine Stabstelle des Präsidiums dar (Gronert & Lengler, 2015). Die Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem werden in der Regel durch die angewandten Qualitätsmanagementmodelle bestimmt, die eine Organisation bezüglich der Qualitätsansprüche lenken und leiten sollen (Kalman, 2012b). Die Auswahl an Qualitätsmanagementmodellen wird von Kalmann (2012b) als vielfältig und heterogen beschrieben und in verschiedene Cluster eingeteilt:

- Branchenübergreifende internationale Modell
  - DIN EN ISO 9001:2008 Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen

- European Foundation for Quality Management (EFQM)
- Branchenspezifisches internationales Modell
  - DIN ISO 29990:2010 – Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegende Anforderungen für Dienstleister
- Branchenspezifische Modelle aus dem staatlichen Bereich
  - Anerkennungs- und Zulassungsordnung – Weiterbildung – AZWV
  - Modell für Fernlehrgänge der Staatlichen Zentralstelle für Fernunterricht (ZFU)
- Branchenspezifische Modelle aus dem Bildungsbereich
  - Lernorientierte Qualitätssteigerung in der Weiterbildung, Version 3 (LQW 3)
  - Qualitätssystementwicklungssystem QESplus
  - Dachverband der Weiterbildungsorganisationen e. V. (DVWO) – Qualitätsmodell
  - Gütesiegelverbund Weiterbildung

Im Jahr 2017 waren die Modelle DIN EN ISO 9000 ff. (35 %), LWQ – Lernorientierte Qualitätssteigerung in der Weiterbildung (10 %) und das EFQM – European Foundation for Quality Management (9 %) die am häufigsten genutzten QM-Modelle der Weiterbildungsanbieter (Ambos et al., 2018). Anhand der Qualitätsmanagementmodelle lassen sich die Einflussfaktoren auf die Qualität in der wissenschaftlichen Weiterbildung identifizieren, die Kalmann (2012b) in drei Anforderungskategorien unterteilt:

- Kategorie 1 beinhaltet die Anforderungen, welche die Durchführungsphase von Bildungsveranstaltungen (Lehr-Lern-Prozesse) direkt ansprechen.
- Kategorie 2 enthält Anforderungen, die Verknüpfungen zwischen Durchführungsphase und vorbereitenden oder rahmenden Prozessen bzw. der Organisation betonen oder auf die Ganzheitlichkeit von Lehr-Lern-Prozessen verweisen. Dies kann durch die Detaillierung, durch relationale Aussagen und/oder der Ausführung eines gewissen Komplexitätsgrades geschehen
- Kategorie 3 bildet Anforderungen, welche die Vor- oder Nachbereitung und/oder die organisationale Rahmung (z. B. Ressourcen) der Durchführungsphase ansprechen, ab.

Die Betrachtung von Qualität in Bezug auf die wissenschaftliche Weiterbildung umfasst somit alle Vorgänge und Faktoren die Einfluss auf die Dienstleistung nehmen und qualitätsrelevant sind, dazu gehören eben auch die Beratungsqualität, das Wissenschaftsprofil und das Image der ausführenden Einrichtung (Bade-Becker, 2005, p. 37). Das interne Qualitätsmanagement basiert auf den Voraussetzungen, dass einerseits sensibel auf neue Trends aus der Umwelt und sich ändernde Bedarfe eingegangen wird, andererseits neues Wissen und Informationen ungehindert durch die internen Strukturen geleitet werden (Zech & Angermüller, 2006, p. 18).

Das Ziel der Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems in der wissenschaftlichen Weiterbildung ist es die Angebote gemäß der Anforderungen prozessorientiert und nachhaltig weiterzuentwickeln

(Bischoff, Mörth, & Pellert, 2015). Zusätzlich zielt die Qualitätsentwicklung auf die Verbesserung der Bildungsbedingungen für Lernenden und Lehrenden (Zech & Angermüller, 2006, p. 21).

Die Phasen und Abläufe des Qualitätsmanagements orientieren sich oftmals an den gewählten Qualitätsmanagementmodellen, Carstensen, 2007) unternahm, unabhängig davon, den Versuch die Phasen des Qualitätsmanagements zu beschreiben. Die wesentlichen Phasen stellen die Qualitätsplanung, die Qualitätsentwicklung, die Evaluation und das Berichtswesen dar, die verschiedene Instrumente des Qualitätsmanagements enthalten. Grundsätzlich sind die Phasen eines Qualitätsmanagements nicht immer konsekutiv, Parallelitäten sind zu erwarten und Wiederholungen von Instrumenten werden regelmäßig angewendet (ebd.). In der Qualitätsplanung werden die Qualitätsanforderungen in der universitären Weiterbildung festgelegt. Da sich die universitäre Weiterbildung in einem Spannungsfeld aus akademischer Perspektive und betriebswirtschaftlichen Management befindet, fallen unter die Qualitätsanforderungen sowohl Aspekte der Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit, als auch der akademische Zuschnitt des Inhalts und die Eigenschaften der Lehrenden (ebd.). Qualitätsmerkmale wie fachliche Qualifikation der Lehrenden, eine fördernde Infrastruktur und serviceorientierte Abläufe innerhalb des Studiums sind für Weiterbildungsangebote wesentlich, da die Bewertung des Angebots anhand der Rahmenbedingungen und des Kompetenzzuwachs vorgenommen wird (ebd.).

In der Phase der Qualitätsentwicklung und Qualitätslenkung bedarf es zunächst der Erstellung eines Curriculums, die sich bei universitären Weiterbildungsangeboten meist stark an dem Markt und der Nachfrage orientieren (Carstensen, 2007). Die Aufnahme der Studierenden ist eine weitere Facette der Qualitätsentwicklung, da über den Zugang die Verbindung von Berufspraxis und Studium gewährleisten kann (ebd.). Ein weiterer Punkt der Qualitätsentwicklung bezieht sich auf die Zusammensetzung der Lehrenden, die sowohl mit wissenschaftlicher Reputation, als auch praktischer Erfahrung ausgestattet sein sollte (ebd.). Im Hinblick auf die organisationsbezogene Qualitätsentwicklung müssen Verantwortlichkeiten und die Verortung des Qualitätsmanagements innerhalb der Organisation geklärt werden. Hinzu kommt die Nutzung von Informations- und Kommunikationssystemen, um aus Informationen und Daten zur Qualitätsprüfung heranziehen zu können (ebd.).

Die Phase der Evaluierung umfasst die Lehre, das Curriculum und ein Beschwerdemanagement, um Prozesse transparent zu gestalten und Zusammenhänge aufzuzeigen (Carstensen, 2007). Im Sinne der Qualitätsprüfung werden in dieser Phase kundenorientierte und merkmalsorientierte Ansätze verfolgt (ebd.).

In die Phase des Berichtwesens, fällt einerseits die Rechenschaftslegung, um nachzuweisen wie die Organisation die Qualität herstellen und erhalten will, andererseits die Erstellung von Handbüchern um Verfahren und Kriterien nachvollziehbar und transparent festzuhalten (Carstensen, 2007).

Wie sich das Qualitätsmanagement an der Universität Potsdam, speziell im Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung darstellt wird versucht im weiteren Verlauf des Berichts zu skizzieren.

#### 4. Literaturverzeichnis

- Ambos, I., Koscheck, S., Martin, A., & Reuter, M. (2018). *Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung.: Ergebnisse der wbmonitor Umfrage*. Bonn.
- Arnold, R. (Ed.). (1997). Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung: [Beiträge, die im Rahmen einer Arbeitsgruppe des Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE) 1996 in Halle vorgetragen worden sind]. Opladen: Leske + Budrich.
- Aust, K., Hartz, S., & Töpfer, A. (2012). Einflussfaktoren auf die Qualität von Weiterbildung im Spiegel empirischer Studien und Weiterbildungstests. In A. Töpfer (Ed.), *Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen: Einflussfaktoren und Qualitätsmanagement im Spiegel empirischer Befunde* (1st ed., pp. 37–44). s.l.: Bertelsmann W. Verlag.
- Aust, K., & Schmidt-Hertha, B. (2012). Qualitätsmanagement als Steuerungsinstrument im Weiterbildungsbereich. *REPORT - Zeitschrift Für Weiterbildungsforschung*, 35(2), 43–55.
- Bade-Becker, U. (2004). Kurzzusammenfassung der Ergebnisse der Erhebung zu „Stand, Entwicklungen und Perspektiven von Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen in Deutschland“.
- Bade-Becker, U. (2005). *Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung an Hochschulen in Deutschland: Stand - Entwicklungen - Perspektiven* (Dissertation).
- Behrmann, D. (2008). Organisationsentwicklung durch Qualitätsmanagement. Ergebnisse von Fallstudien in Weiterbildungseinrichtungen. *Zeitschrift Für Pädagogik*, 54(5), 650–662.
- Bischoff, F., Mörth, A., & Pellert, A. (2015). Qualitätsmanagement bedeutet aktive Organisationsentwicklung. In A. Mörth & A. Pellert (Eds.), *Handreichung Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Qualitätsmanagementsysteme, Kompetenzorientierung und Evaluation* (pp. 7–9): Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Carstensen, D. (2007). Facetten des Qualitätsmanagements in der universitären Weiterbildung. *Zeitschrift Für Hochschulentwicklung*, 2(1). <https://doi.org/10.3217/zfhe-2-01/04>
- Gieske, W. (1997). Die Qualitätsdiskussion aus erwachsenenpädagogischer Sicht. Was bedeutet Qualität in der Erwachsenenpädagogik? In R. Arnold (Ed.), *Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung: [Beiträge, die im Rahmen einer Arbeitsgruppe des Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE) 1996 in Halle vorgetragen worden sind]* (pp. 29–48). Opladen: Leske + Budrich.
- Gronert, L., & Lengler, A. (2015). Qualitätssicherung durch definierte Qualitätskriterien wissenschaftlicher Weiterbildung. In A. Mörth & A. Pellert (Eds.), *Handreichung Qualitätsmanagement in der wissenschaftlichen Weiterbildung: Qualitätsmanagementsysteme, Kompetenzorientierung und Evaluation* (pp. 26–33): Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Günther, T., & Zurwehne, A. (2005). *Wie steuern Weiterbildungseinrichtungen? Qualitätsmanagement und Bildungscontrolling in der Umsetzung: Erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung* (No. 106/05). *Dresdner Beiträge zur Betriebswirtschaftslehre*.
- Hanft, A., Brinkmann, K., Kretschmer, S., Maschwitz, A., & Stöter, J. (2016). *Organisation und Management von Weiterbildung und Lebenslangem Lernen an Hochschulen: Ergebnisse der wissenschaftlichen Begleitung des Bund-Länder-Wettbewerbs Aufstieg durch Bildung: offene Hochschulen* (Vol. 2). Münster, New York: Waxmann.
- Hartz, S. (2011). *Qualität in Organisationen der Weiterbildung: Eine Studie zur Akzeptanz und Wirkung von LQW* (1. Aufl.). *Organisation und Pädagogik: Vol. 9*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozi

- alwissenschaften / Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH Wiesbaden. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1007/978-3-531-93115-9>
- Hartz, S., & Meisel, K. (2011). *Qualitätsmanagement* (3. Aufl.). Bielefeld: Bertelsmann. Retrieved from [http://sub-hh.ciando.com/book/?bok\\_id=232400](http://sub-hh.ciando.com/book/?bok_id=232400)
- Harvey, L., & Green, D. (2000). Qualität definieren. Fünf verschiedene Ansätze. *Zeitschrift Für Pädagogik*. (41. Beiheft), 17–40.
- Heid, H. (2000). Qualität: Überlegungen zur Begründung einer pädagogischen Beurteilungskategorie. *Zeitschrift Für Pädagogik*. (41. Beiheft), 41–51.
- Kalman, M. (2012a). Qualitätsmanagement und Einflussfaktoren: Möglichkeit und Grenzen der Steuerung. In A. Töpfer (Ed.), *Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen: Einflussfaktoren und Qualitätsmanagement im Spiegel empirischer Befunde* (1st ed., pp. 133–164). s.l.: Bertelsmann W. Verlag.
- Kalman, M. (2012b). Qualitätsmanagementmodelle und pädagogische Qualität. In A. Töpfer (Ed.), *Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen: Einflussfaktoren und Qualitätsmanagement im Spiegel empirischer Befunde* (1st ed., pp. 59–70). s.l.: Bertelsmann W. Verlag.
- Käpplinger, B., & Reuter, M. (2017). *Qualitätsmanagement in der Weiterbildung* (WisO Diskurs No. 15).
- Kaufmann, B. (2009). *Qualitätssicherungssysteme an Hochschulen - Maßnahmen und Effekte: Eine empirische Studie. Das Projekt Qualitätsmanagement*. Bonn: HRK Hochschulrektorenkonferenz.
- Klieme, E., & Tippelt, R. (2008). Qualitätssicherung im Bildungswesen. Eine aktuelle Zwischenbilanz. *Zeitschrift Für Pädagogik*. (53. Beiheft), 7–15.
- Kuper, H. (2002). Stichwort: Qualität im Bildungssystem. *Zeitschrift Für Erziehungswissenschaft*, 5(4), 533–551. <https://doi.org/10.1007/s11618-002-0030-x>
- Rau, T., Heene, J., Koitz, K., Schmidt, M., Schönfeld, P., & Wilske, A. (2014). *Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung: Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29990* (2nd ed.). Beuth Kommentar. Berlin: Beuth. Retrieved from <http://gbv.ebib.com/patron/FullRecord.aspx?p=2033232>
- Ritter, J. (2007). *Historisches Wörterbuch der Philosophie: Mit Volltext-CD-ROM des Gesamtwerkes*. Basel: Schwabe.
- Rückmann, J. (2016). Interne Evaluation und Schulentwicklung zwischen bildungspolitischen Vorgaben und individueller Entwicklung von Einzelschulen – Befunde aus einer empirischen Studie an Berliner beruflichen Schulen. *Bwp@ Berufs- Und Wirtschaftspädagogik – Online*. (31), 1–21. Retrieved from [http://www.bwpat.de/ausgabe31/rueckmann\\_bwpat31.pdf](http://www.bwpat.de/ausgabe31/rueckmann_bwpat31.pdf) (12-12-2016)
- Sperling, V. (2008). Die Bedeutung von Qualitätsmanagement für die Öffentlichkeitsarbeit: Eine empirische Studie über die Relevanz des LQW2-Testats für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen (Diplomarbeit).
- Töpfer, A. (2012). Ausgangslage und Qualitätsbegriff. In A. Töpfer (Ed.), *Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen: Einflussfaktoren und Qualitätsmanagement im Spiegel empirischer Befunde* (1st ed., pp. 11–16). s.l.: Bertelsmann W. Verlag.
- Tsinidou, M., Gerogiannis, V., & Fitsilis, P. (2010). Evaluation of the factors that determine quality in higher education: An empirical study. *Quality Assurance in Education*, 18(3), 227–244. <https://doi.org/10.1108/09684881011058669>
- Wagner, C., & Rückmann, J. (2017). Qualitätsmanagement in der beruflichen Bildung in Deutschland. Ein aktueller Überblick mit dem Schwerpunkt der schulinternen Evaluation. In P. Schlögl, M.

Stock, D. Moser, K. Schmid, & F. Gramlinger (Eds.), *Berufsbildung, eine Renaissance?: Motor für Innovation, Beschäftigung, Teilhabe, Aufstieg, Wohlstand, ?* (pp. 253–264). Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

Zech, R., & Angermüller, J. (2006). *Handbuch lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW): Grundlegung - Anwendung - Wirkung*. Bielefeld: Bertelsmann. Retrieved from [http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2837349&prov=M&dok\\_var=1&dok\\_ext=htm](http://deposit.d-nb.de/cgi-bin/dokserv?id=2837349&prov=M&dok_var=1&dok_ext=htm).