

## TOTAL QUALITY MANAGEMENT IN DER BERUFLICHEN BILDUNG WEITERENTWICKLUNG UND VERBREITUNG

A.URBACH<sup>1</sup>, C. FECHNER<sup>2</sup>, T. KOPKA<sup>2</sup>, A. PANKOV<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Riga Technical University, Lomonosova Str.1, Riga, LV-1019 Latvia

<sup>2</sup>Deutsche Angestellten-Akademie, Prinzenstr.2, 33702 Bielefeld, Deutschland

<sup>3</sup>Transport and Telecommunication Institute, 1 Lomonosova Str.1, Riga, LV-1019 Latvia

An dem Projekt beteiligen sich vier Einrichtungen, davon zwei allgemeine Bildungseinrichtungen in Deutschland und Spanien sowie zwei technische Hochschulen in Polen und Lettland. Ziel des Projektes ist es, in den Einrichtungen der Projektpartnern für die Verbesserung der Qualität der Bildungsarbeit die Kompetenz aller Mitarbeiter zu fördern und entwickeln, sie zur Auswirkung zu bringen und damit als Folge die Qualität der Arbeit insgesamt zu verbessern. Die erworbenen Kompetenzen werden durch Workshops, kontinuierliche Anleitung und elektronische Informationsverbreitung zu einem grossen Kreis von Bildungseinrichtungen in den unterschiedlichen Bereichen beruflicher Bildung transferiert.

### 1. Hintergrundinformationen zu dem Projekt

Schon seit Jahrzehnten werden in der Industrie verschiedene Methoden entwickelt und verwendet, um eine definierte Qualität der Produkte sicherzustellen. Anstöße gaben hier besonders die Anforderungen der Automobilhersteller an die Produktqualität der Zuliefererfirmen, wobei besonders Unternehmen in den USA, Deutschland und in Japan auf diesem Gebiet führend waren [1].

In neuerer Zeit wurde die Einführung von Qualitätssicherungssystemen auch im Bildungswesen forciert. Dem standen trotz der allgemein erkannten Notwendigkeit eine Reihe von Argumenten entgegen. Es wurde entgegnet, daß ein starres System (wie es vielfach z.B. in dem Normensystem DIN EN ISO 9000 ff gesehen wurde [2]) sich nicht für die Beurteilung eines so flexiblen „Produktes“ wie dem Ergebnis eines Schulungs- oder Trainingsvorgangs eignen würde. So wurde nach einem Methodik gesucht, mit der entsprechend den bestehenden organisatorischen Bedingungen von Schulen, Hochschulen usw. und entsprechend den „Produkten“ der Bildungsarbeit eine Struktur geschaffen kann, in der alle Mitarbeiter in den Vorgang der kontinuierlichen Qualitätsverbesserung eingebunden werden können.

Es wurde erkannt, daß das Bedürfnis der Bildungseinrichtungen nicht in der Verbesserung der Qualität der Lehrtätigkeit im engeren Sinne besteht, auch nicht in dem Erreichen eines vorgegebenen statisch festgeschriebenen Qualitätsstandards, sondern in der kontinuierlichen Optimierung der Gesamttätigkeit der Organisation, in der fortdauernden Möglichkeit der Innovation und der Anpassung an sich schnell verändernde Anforderungen des Arbeits- und Ausbildungsmarktes aufgrund der technologischen und soziologischen Veränderungen.

Aus der Kooperation von allgemeinen Bildungseinrichtungen und Hochschulen ergeben sich positive Effekte für die vielschichtige Betrachtung des Qualitätsaspektes, andererseits kann dabei und durch den breiten sozio-kulturellen Bereich, der durch den Typ der Einrichtungen und durch die geographische und politische Entfernung gegeben ist, ein großes Spektrum an unterschiedlichen Bildungseinrichtungen mit sehr differenzierten Rahmenbedingungen erreicht und gefördert werden.

Die direkten Nutznießer des Projektes sind die beteiligten Projektpartner und, durch die Verbesserung der Qualität ihrer Arbeit, alle, die mit ihnen in Kontakt stehen, also in erster Linie ihre Studenten, sodann aber ebenfalls die Mitarbeiter, die Kunden und Lieferanten, die Gesellschaft. Zweiter Kreis der Nutznießer sind solche Bildungseinrichtungen (und wiederum ihre Studenten/Kunden usw.), die im Rahmen des Projektes frühzeitig in die direkte Information, Begleitung und Beratung hineingenommen werden. Hier werden ebenfalls die positiven Folgen des Projektes in seinem Verlauf wirksam und deutlich erkennbar.

Zu einem dritten Kreis von Nutznießern gehören alle solche Bildungseinrichtungen, die am Ende der Projektzeit in regional organisierten und durchgeführten Workshops informiert und geschult werden. Einem vierten Kreis von Bildungseinrichtungen erschließen sich die Ergebnisse des Projektes im Zuge der elektronischen Veröffentlichung, die sich nicht in einer einmaligen Darstellung erschöpfen wird, sondern durch die Einrichtung einer fachbezogenen e-mail-Liste europaweit die Diskussion zu Fragen des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich eröffnen wird.

Der zeitliche Verlauf des Projektes wird in sechs Abschnitte aufzuteilen sein, die folgende Themenschwerpunkte haben:

- Erfassung des Ist-Zustandes
- Erarbeitung der spezifisch angepaßten Instrumente zur Qualitätsentwicklung
- Einführung der *Total Quality Management (TQM)* - Instrumente in die Organisationsabläufe
- Fortentwicklung der Organisationsstrukturen im Sinne der „lernenden Organisation“ / Vorbereitung der Multiplikator-Tätigkeit
- Überprüfung der Resultate und Verbesserung der Methoden / Weitergabe der Erkenntnisse an ausgewählte Einrichtungen der beruflichen Bildung jeweils im Lande
- Umfassende Multiplikatorwirkung

Ein Schwergewicht wird auf der fortlaufenden Kommunikation zwischen den Projektpartnern und anderen Bildungseinrichtungen liegen, wobei der Kreis der Beteiligten im Verlauf des Projektes immer weiter anwachsen wird. Für die Kommunikation der Projektpartner miteinander werden im Verlauf der gemeinsamen Arbeit mehrere mehrtägige Workshops durchgeführt. Möglichst früh werden während der laufenden Arbeit schon andere Bildungseinrichtungen in die Information und die aktive Beteiligung einbezogen. Bei der Veröffentlichung der Prozesse und Ergebnisse werden die elektronischen Möglichkeiten intensiv genutzt werden, damit wird ein europäisches Netzwerk installiert.

Besondere Bedeutung innerhalb der Kooperation wird der Austausch zwischen den Bildungsträgern aus unterschiedlichen gesellschaftlichen und fachlichen Umfeldern haben; dies wird besonders in den entstehenden Netzwerken einen wesentlichen Impuls zur Weiterentwicklung der Ergebnisse liefern.

Integraler Bestandteil des Systems zum Quality Management, so wie es hier entwickelt werden soll, sind Elemente der Evaluierung. So werden im Projektverlauf die Wirksamkeit der Maßnahmen mehrfach mit der Methode des Self-Assessments überprüft werden. Zusätzlich werden die Prozesse durch zwei externe Organisationsentwickler beraten und begleitet.

## **2. Unternehmensstrategie**

Auswirkung des Projektes auf die Unternehmensstrategie der Projektpartner und der im weiteren erreichten Bildungsträger wird die interne Umwandlung in die „lernende Organisation“ sein. Das bedeutet eine zukünftige, kontinuierliche Organisationsentwicklung mit der Fokussierung auf umfassende Qualität. Die Bildungseinrichtung wird also in einen längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozeß hineingeführt, der prinzipiell alle Strukturen, Prozesse und die in ihr tätigen Menschen erfasst.

Eine Bildungseinrichtung wie jede andere Organisation kann im weitesten Sinn als soziales System angesehen werden, das auf dem Markt und in der Gesellschaft ein gewisses Eigenleben führt. Die Entwicklungsprozesse im Rahmen des Qualitätsmanagements betreffen hierbei zwar auch das „formale System“, also festgelegte Strukturen, konzentrieren sich aber mehr noch auf das „informelle System“ (z.B. Einstellungen und Gefühle der Organisationsmitglieder), das weitgehend unsichtbar ist. Gerade dieses ist aber für die Wirkung einer Organisation von ausschlaggebender Bedeutung.

Der Veränderungsprozeß beruht auf dem Lernen aller Betroffenen und deren direkter Mitwirkung. Zum Teil erhebliche Veränderungen bedeutet dies für Führung wie für Mitarbeiter. Die Veränderung der Arbeit und ihrer Qualität ist wechselseitig verbunden mit der Veränderung aller handelnden Personen, sowohl ihrer Handlungen als auch ihrer Haltungen, Gefühle und Einstellungen. Die Interaktionen der Mitglieder beeinflussen die Struktur des Systems. Auswirkung des Projektes auf die beteiligten Bildungseinrichtungen wird die Verdeutlichung und Nutzung dieser Prozesse zugunsten einer kontinuierlichen Verfolgung des Ziels „Qualitätsverbesserung“ sein.

### 3. Projektinhalt

Das Projekt wird die Verwendung von Instrumenten des Total Quality Managements in der beruflichen Bildung weiterentwickeln. Die innovative Bedeutung des Projektes besteht darin, daß nicht ein bestimmter, durch ein Normensystem vorgegebener Qualitätsstandard erreicht wird, sondern die Bildungseinrichtung in eine „lernende Organisation“ umgeformt wird; alle Beteiligten sollen durch ihre gemeinsame qualitätsorientierte Ausrichtung in die Lage versetzt sein, qualitätsorientiert den gegenwärtigen oder voraussichtlichen Anforderungen und Bedingungen auf dem Markt Rechnung zu tragen.

Transnationaler Vergleich, Weiterentwicklung, Umsetzung und Veröffentlichung der Instrumente zum Qualitätsmanagement werden in folgenden zeitlichen Abschnitten geschehen:

- **Austausch zwischen den Projektpartnern**  
Information über die Bildungsaufgaben und die spezifischen Rahmenbedingungen der Projektpartner, über interne und externe Qualitätsanforderungen und bisher eingeführte Qualitätsmanagementsysteme, über die Konditionen für die breitflächige Mitarbeitermitwirkung bei der Einführung und Durchsetzung von Qualitätsmanagementsystemen.
- **Feststellung des Ist-Zustandes**  
Entwicklung und Festlegung einer gemeinsamen Methodik zum Feststellen des Ist-Zustandes im Bereich des Qualitätsmanagements, Aufnahme der aktuellen Situation und Vergleich der Startbedingungen.
- **Entwicklung des für die jeweilige Bildungsorganisation optimalen Systems zum Qualitätsmanagement**  
Ausgehend von den Qualitätsanforderungen, die an das jeweilige Bildungsunternehmen gestellt werden, und von den Arbeitsbedingungen für Vorgänge der Organisationsentwicklung werden gemeinsam je Projektpartner die geeigneten Maßnahmen zur kontinuierlichen Qualitätssicherung und –verbesserung festgelegt.
- **Einführung von Qualitätsmaßnahmen in die Organisationsabläufe der Projektpartner**  
Konkrete Umsetzung in den ersten Schritten (Schaffung einer geeigneten Struktur, Einbeziehung aller Mitarbeiter, Erarbeiten erster qualitätsverbessernder Maßnahmen und Umsetzung).
- **Fortentwicklung der Projektpartner zu „lernenden Organisationen“**  
Während der gesamten Laufzeit des Projektes fortlaufendes Training der Unternehmensleitung und aller Mitarbeiter zur Umgestaltung des Unternehmens, so daß die gesamte Unternehmensorganisation in der Lage ist, dauerhaft und unabhängig von einzelnen Impulsen spezieller Mitarbeiter auf veränderte Bedingungen und Anforderungen mit kontinuierlich durchgeführten Schritten zur Qualitätsverbesserung zu reagieren.
- **Feststellung der extern vorgegebenen Rahmenbedingungen, jeweils spezifisch für unterschiedliche Betriebsform und Aufgabenbereich**  
Während der gesamten Projektdauer stellt die Diskussion zwischen den verschiedenen Betriebsformen (Schule, Hochschule, Unternehmen, Unternehmensverband) und den entsprechend unterschiedlichen Rahmenbedingungen und Anforderungen einen wesentlichen Teilbereich der Arbeit dar. Besondere Anforderungen und Möglichkeiten eines Qualitätsmanagementsystems je für die einzelne Betriebsform sollen herausgearbeitet werden.
- **Feststellung und Diskussion der länderspezifischen methodischen Unterschiede und ggf. ihre Überwindung**  
Austausch und Präzisierung der länderspezifischen unterschiedlichen Bedingungen für die Einführung und Durchsetzung des jeweils geeigneten Qualitätsmanagementsystems; Verdeutlichung besonderer länderspezifischer Hindernisse, die überwunden werden müssen; Herausarbeiten speziell vorhandener Vorteile, die als Vorbild transnational propagiert werden können.
- **Weitergabe der Ergebnisse an andere Bildungseinrichtungen und ihre Betreuung bei der Umsetzung**

Aus der Kombination der länderspezifischen Unterschiede und der Differenzen in Aufgabenstellung und Betriebsform können sehr unterschiedliche Formen von Bildungseinrichtungen transnational eine konkrete Beratung für die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen zur Qualitätssteigerung erfahren.

- Weitergabe der Ergebnisse an übergeordnete staatliche, gesellschafts-politische oder unternehmerische Institutionen zur Berücksichtigung bei der Fortentwicklung bildungspolitischer Rahmenbedingungen

Durch staatliche, gesellschaftspolitische, konzern- oder unternehmens-gebundene Vorgaben können Bildungseinrichtungen begrenzt sein in der Umsetzung qualitätsrelevanter Organisationsveränderungen. Diese Einflüsse sollen herausgearbeitet und für die entsprechende Diskussion und Fortentwicklung in dem jeweiligen Land veröffentlicht werden.

#### 4. Evaluierung

Integraler Bestandteil des Systems zum Quality Management, so wie es hier aufgegriffen, entwickelt und verbreitet werden soll, sind Elemente der Evaluierung. So werden im Verlauf der Einführung von Total Quality Management in den Bildungseinrichtungen der Projektpartner die Wirksamkeit der Maßnahmen zu zwei Zeitpunkten mit der Methode des Self-Assessments überprüft werden. Die standardisierte Selbstbewertung schließt Befragungen der Mitarbeiter und der Studenten mit ein.

Darüber hinaus werden jeweils zum Ende jedes Projektabschnittes die erreichten Ergebnisse gemeinsam diskutiert und im Vergleich mit den Zielen des Abschnittes beurteilt. Defizite werden definiert und ihr Ausgleich im Verlauf der folgenden Phase festgelegt.

Einführung und Weiterentwicklung des Qualitätsmanagement-Systems und seine Weitergaben werden durch externe Organisationsentwickler beraten und begleitet. Sie werden ihre Erfahrungen einbringen, Denkanstöße liefern, die Kommunikation zwischen den Projektpartnern begleiten und die Verfolgung der Ziele und ihr Erreichen kontrollieren.

Folgende Ziele müssen im Verlauf dieses Projektes erreicht werden:

- Bei den vier Projektpartnern ist ein System des Total Quality Management in der Organisation eingeführt worden, als Ergebnis sind zum einen erste Qualitätsverbesserungen festgestellt worden, zum anderen ist das Qualitätsmanagement zu einem kontinuierlichen Prozeß der Organisationsentwicklung geworden.
- Im direkten Kontakt konnten die Methoden des Total Quality Managements an berufliche Bildungseinrichtungen übergeben werden, einige Einrichtungen haben dieses Potential aufgegriffen und konnten geschult und im weiteren Verlauf beraten werden.
- Die entwickelten Erkenntnisse sind auf elektronischen Weg europaweit (bzw. weltweit) veröffentlicht worden, als Ergebnis ist ein elektronisches Netzwerk zum Informationsaustausch in diesem Themenbereich initiiert und eingerichtet worden.

#### Literaturverzeichnis

- [1] Koch H. (1992) *Integrierte Unternehmensplanung*, Wiesbaden  
[2] Kummer S. (1990) Strategisches Logistikmanagement. *Beschaffung aktuell* 5, 56-64

Received on the 27<sup>th</sup> of February 2000