



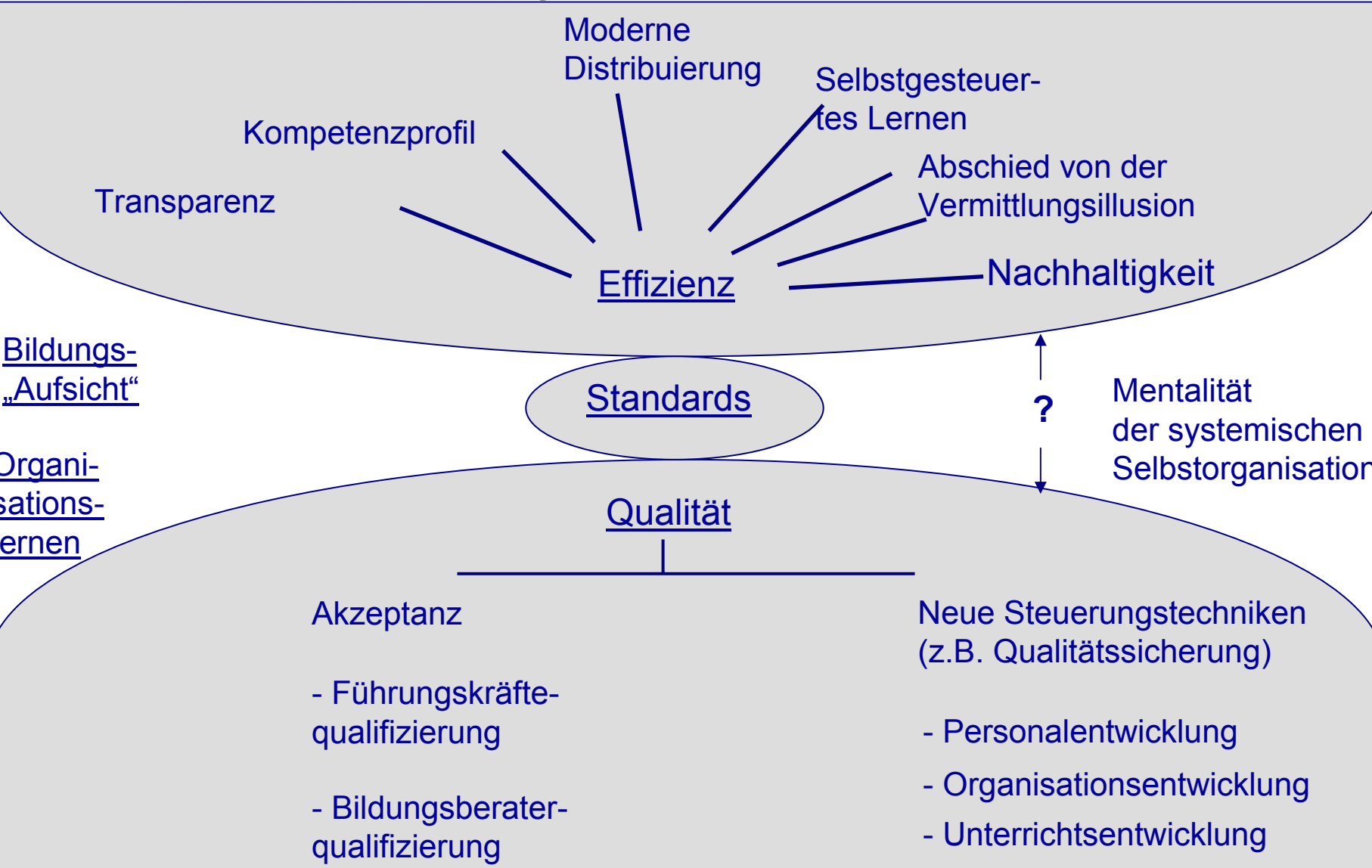
Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen – ein Überblick über Instrumentarien und deren Nutzen

Prof. Dr. Rolf Arnold

TU Kaiserslautern: Lehrstuhl für Pädagogik
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Bonn)
Virtueller Campus Rheinland-Pfalz (VCRP)

***„ Wer den Unterricht verändern will,
muss mehr als den Unterricht
verändern.“***

(H.-G. Rolff)



Qualität kann sich verbessern....

1. ...wenn wir uns in der neuen Begriffswelt substantziell positionieren
2. ...wenn wir Fort- und Weiterbildung als Kompetenzentwicklung neu denken
3. ...wenn wir Steuerung, Entwicklung und Veränderung angemessen verstehen
4. ...wenn wir uns selbst verändern (wollen)

Fazit: Wege zur nachhaltigen Qualitätsentwicklung

1

.... wenn wir uns in der neuen Begriffswelt
substanziell positionieren

.... und keine Schlachten schlagen, die schon längst verloren sind,

.... aber auch nicht so tun, als sei der Kampf um die Weiterbildungsqualität bereits entschieden!

Qualität

- Zwischen Controlling und Selbstorganisation
- Zwischen Standardisierung und gelingender Bildung

Laufbahn

- Vom Beruf zur Kompetenzentwicklung („neue Fachlichkeit“)

Bildung

- Bildung als „Individuelle Regulationskompetenz“
- Fort- und Weiterbildung als Teil eines lebenslangen Prozesses der Kompetenzentwicklung und der Haltungsbildung




<i>Ansätze</i>	<i>Akzeptanz</i>		<i>Neue Steuerungstechniken</i>		
	<i>Führungs- kräfte</i>	<i>Bildungs- -berater</i>	<i>Personal- entwicklung</i>	<i>Organisations- -entwicklung</i>	<i>Unterrichts- -entwicklung</i>
ISO				++	
EFQM			++	++	
LQW	+	++	++	++	+++
Balanced Scorecard	(+)			++	+
Evaluation	(+)	(+)	+	+	+

<p>ISO</p>	<p>+ Standardisierung der Abläufe + Schlüsselprozesse</p>	<p>- Hoher Dokumentationsaufwand (aus produzierendem Gewerbe stammend) - Kundenzufriedenheit?</p>
<p>EFQM</p>	<p>+ Selbstbewertungsansatz + ausgetüftelte Tools und Techniken</p>	<p>- wenig bildungsbezogen</p>
<p>LQW</p>	<p>+ Lernende konsequent im Mittelpunkt + Ermöglichungsblick</p>	<p>- Sonderstatus für die Bildungsbranche</p>
<p>BSC</p>	<p>+ strategische Steuerung und Erfolgsmessung im Fokus</p>	<p>- eher skizzenhaft entwickelt</p>
<p>Evaluierung</p>	<p>+ Strategisch als Querschnittsevaluierung einsetzbar</p>	<p>- Ex-post-Blick</p>

2

.... wenn wir Fort- und Weiterbildung als
Kompetenzentwicklung neu denken

Kompetenz-arten Lern-formen	Fach-kompetenz	Methoden-kompetenz	Sozial-kompetenz	Emotionale Kompetenz
Formelles Lernen	A	B	C	D
Informelles Lernen	E	F	G	H

-  Traditionelle Form
-  Erweiterung 1987 ff
-  Erweiterung 1995 ff

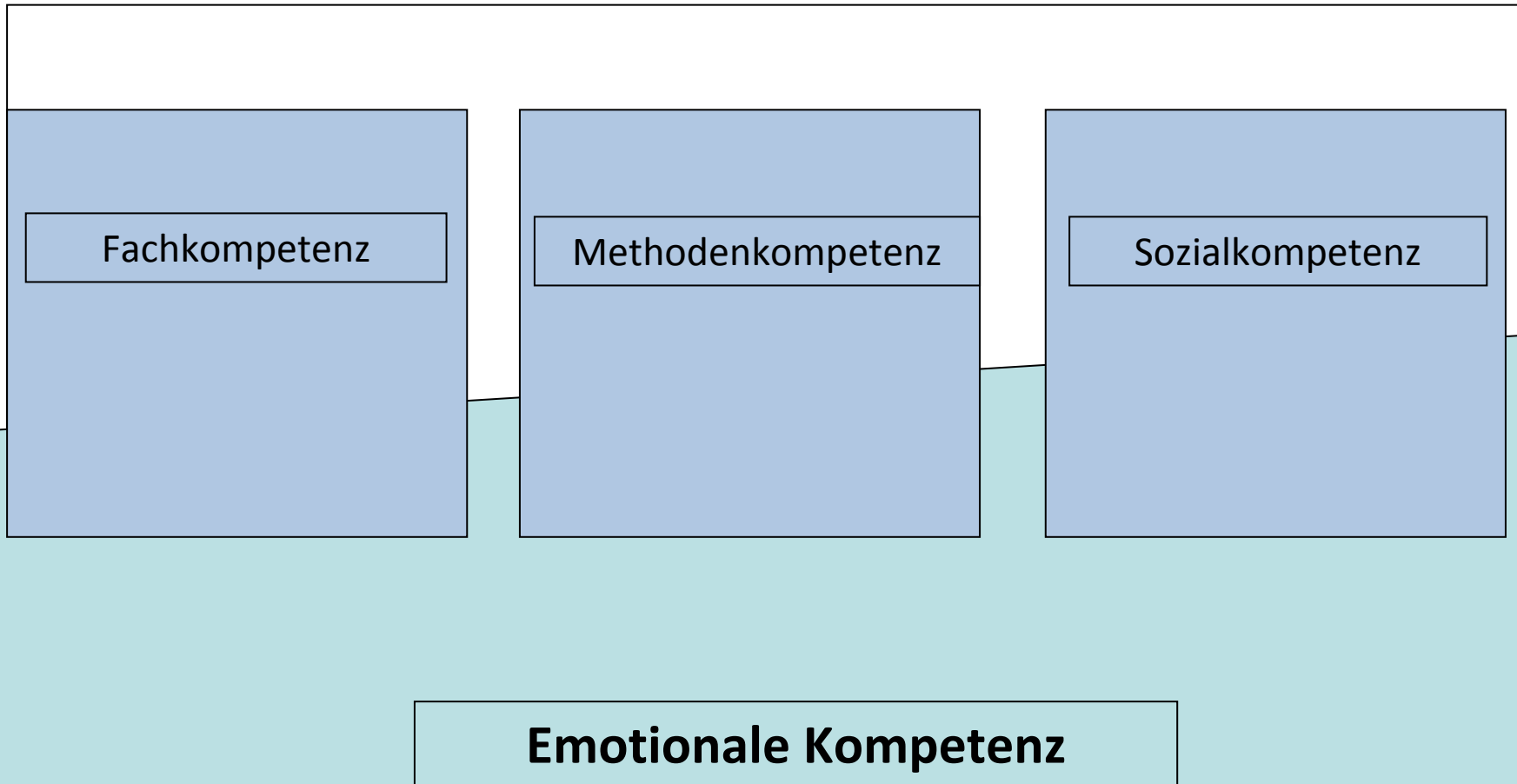
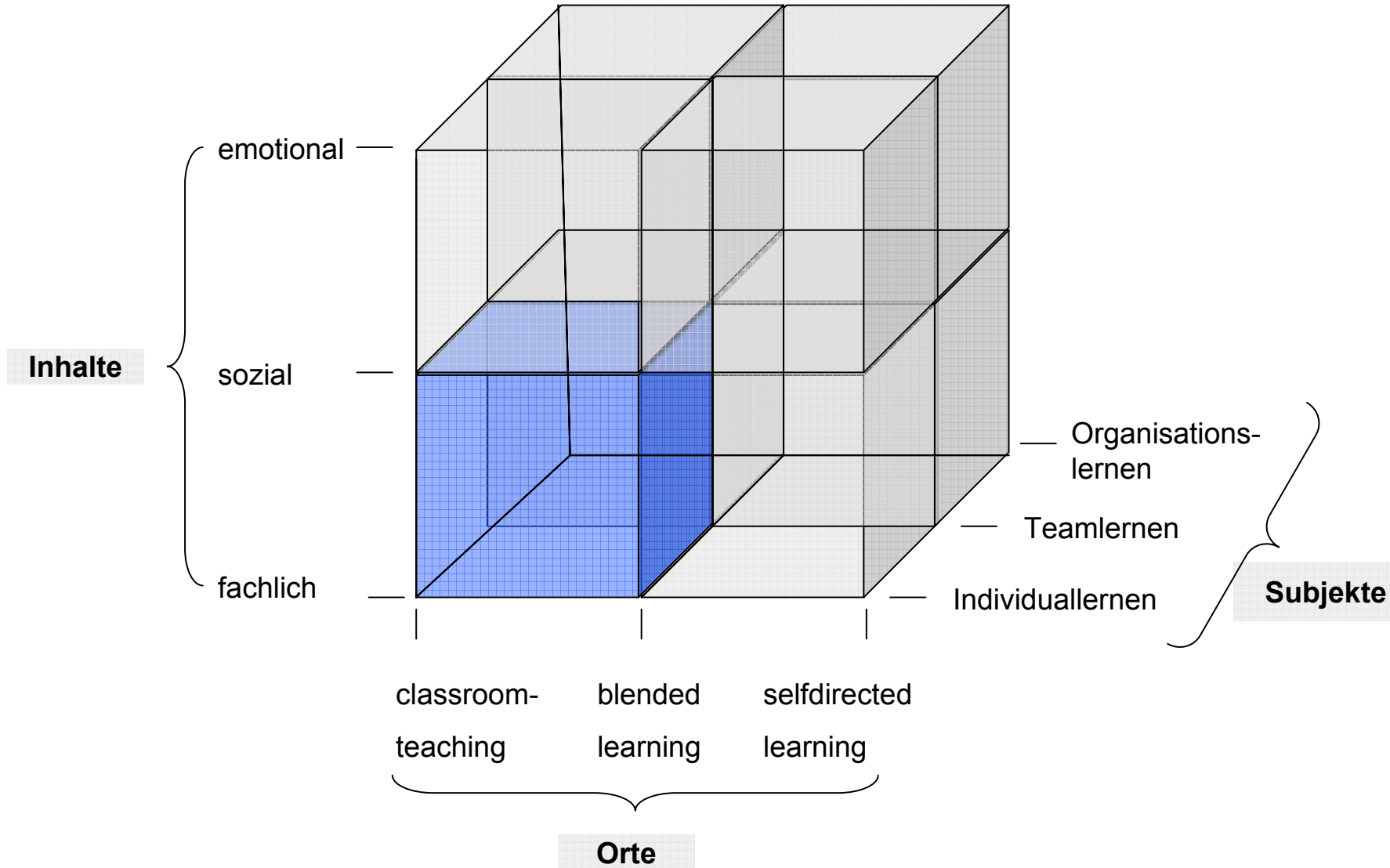
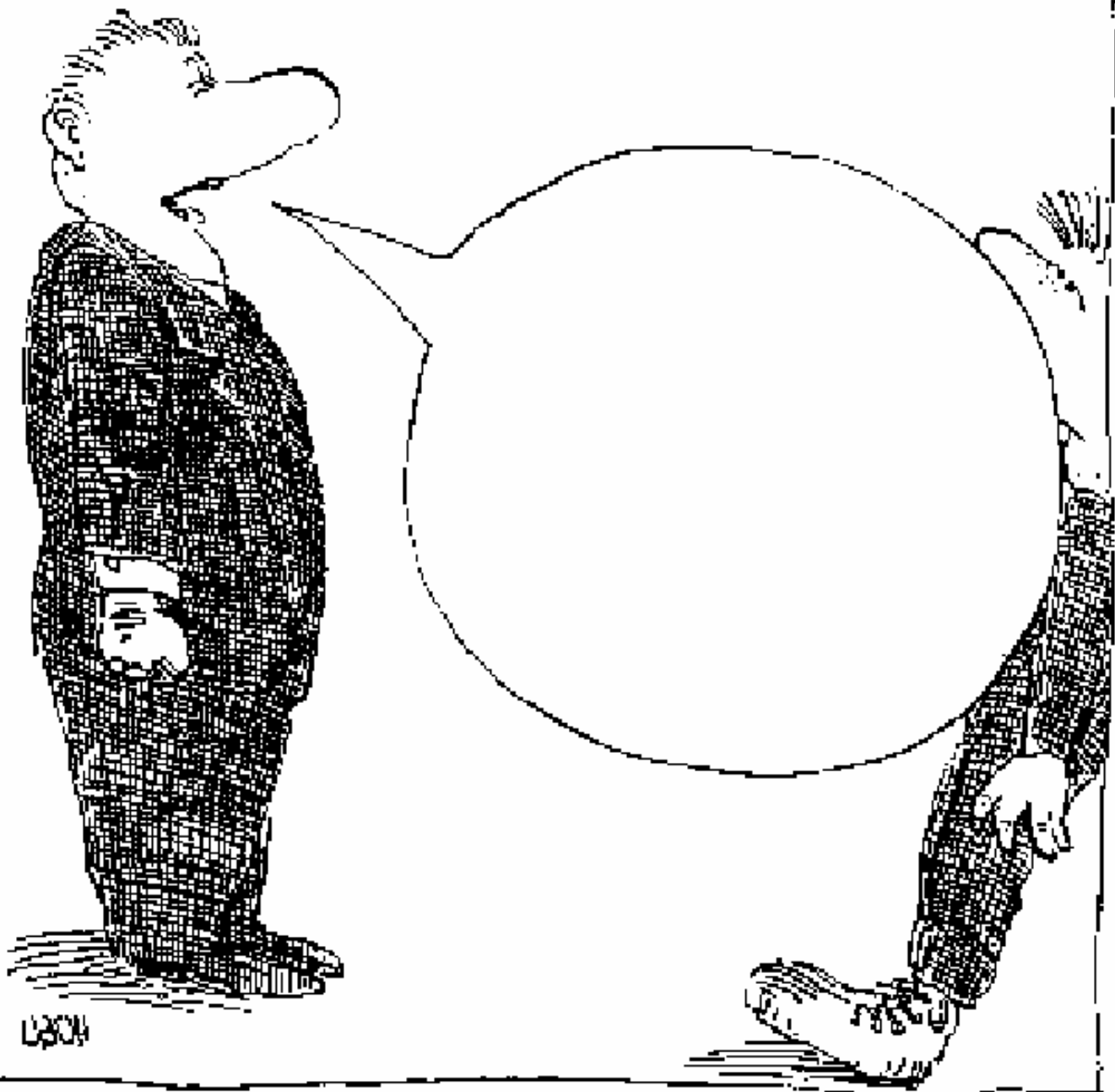


Abb. Basiskompetenz „Emotionale Kompetenz“, (Arnold 2001 a, S. 46)





3

... wenn wir Steuerung, Entwicklung und
Veränderung angemessen verstehen

<i>Ansätze</i>	<i>Akzeptanz</i>		<i>Neue Steuerungstechniken</i>		
	<i>Führungs- kräfte</i>	<i>Bildungs- -berater</i>	<i>Personal- entwicklung</i>	<i>Organisations- -entwicklung</i>	<i>Unterrichts- -entwicklung</i>
ISO				++	
EFQM			++	++	
LQW	+	++	++	++	+++
Balanced Scorecard	(+)			++	+
Evaluation	(+)	(+)	+	+	+

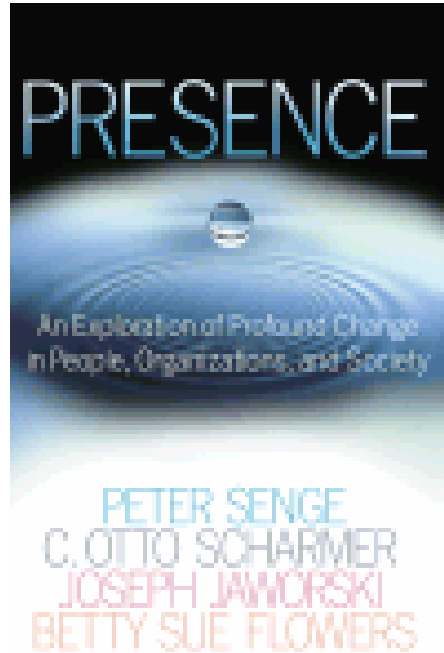
„ Wenn du veränderst verändert sich nichts.
Denn jede Veränderung muss
Selbstveränderung sein“ (H. Willke)

Strukturreformen
als Ausdruck einer
Strategie

Umgang mit
Eigenverantwort-
lichkeit

„ Vermitteln kann man eine Mietwohnung oder
vielleicht sogar eine Heirat. >Stoff<
Jedenfalls kann man nicht vermitteln.“ (M.
Spitzer)

Lernkulturen als
Aneignungs- und
Förderkulturen



- „Seeing freshly starts with stopping our habitual ways of thinking and perceiving“
- „Suspension“ = „the first basic >gesture< in enhancing awareness“
= „begin to notice our thoughts and mental models as the workings of our own mind“.
- David Bohm: „Normally, our thoughts have us rather than we have them“.

Es geht um das „Hanging our assumptions in front of us“

Peter Senge u.a. Presence. Exploring profound Change in People, Organizations and Society. Boston 2004

Hamel: „Die Managementinnovation wird durch einen Mangel an Vorstellungskraft behindert“

„Wenn es um die Innovation geht, sind die geerbten Überzeugungen eines Unternehmens eine sehr viel größere Belastung als die geerbten Kosten.“

Frage:

Was sind die geerbten Überzeugungen Ihres „Unternehmens“?

Hamel, G.: Das Ende des Managements. Unternehmensführung im 21. Jahrhundert. Berlin 2008, S.88.

Was heißt dies für das Qualitätsmanagement?

Einige unangenehme sowie nachdenkliche Thesen und Hinterfragungen

<i>Ansätze</i>	<i>Akzeptanz</i>		<i>Neue Steuerungstechniken</i>		
	<i>Führungs- kräfte</i>	<i>Bildungs- -berater</i>	<i>Personal- entwicklung</i>	<i>Organisations- -entwicklung</i>	<i>Unterrichts- entwicklung</i>
ISO				++	
EFQM			++	++	
LQW	+	++	++	++	+++
Balanced Scorecard	(+)			++	+
Evaluation	(+)	(+)	+	+	+

Aufgeschlossenheits-Check für das lernende Team

- Was sind unsere zentralen „Beliefs“ im Team? (Worin sind sich alle einig?)
- Welchen Nutzen stiften diese Beliefs (über Lernen, Kunden etc.)?
- Welchen „Schaden“ können diese Beliefs anrichten?
- Sind wir festgelegt, oder können wir uns ein „frisches Denken“ leisten?
- Was befürchten wir, was sind unsere Ängste?
- Wann setzen wir uns mit Neuem und Ungewohntem auseinander? Begrüßen oder vertreiben wir es?
- Was glauben wir besser zu wissen (als die jungen Kollegen, die Politiker etc.)?
- Wann haben wir uns persönlich (jede(r) für sich) oder im Team verändert?
- Welche Veränderungsaufgaben stünden an?
- Wie lassen wir uns auf die eigene Veränderung (durch Neues) ein?

Lehrverhalten	1	2	3	4
Zugang zu Inhalten ermöglichen	-			+
(1) Transparenz dessen, was „kommt“ herstellen				
(2) Wo möglich und sinnvoll mit Lernermethoden „rangehen“				
(3) Lehrplangemäßheit mit Aktualität und Lebensnähe verbinden				
(4) In fassliche Teile untergliedern (helfen)				
(5) Mit bereits Vorhandenen (Gelerntem, Erfahrenem usw.) verknüpfen				
Soziales Lernen fördern				
(6) Arbeitsaufträge bearbeiten lassen				
(7) Geschäftsordnung der Gruppenarbeit klären				
(8) Hilfe geben, ohne zu dominieren				
(9) Störungen Vorrang geben				
(10) Den Prozess der Auftragsbearbeitung besprechen (reflektieren)				
Methodenkompetenz stärken				
(11) Zur Selbsterschliessung Raum geben				
(12) Selbsterschliessungsmethoden üben lassen				
(13) Zur Dokumentation des Erarbeiteten (offen gestaltbare Medien) anhalten				

4

...wenn wir uns selbst
verändern (wollen)

Leitsätze des Systemischen Denkens

- 1 Es gilt, die Bescheidenheitsposition einer reflexiven Beobachtung einzunehmen!
- 2 Jedes Problem ist immer auch schon eine mögliche Lösung!
- 3 Die Welt ist nicht (nur) so, wie ich sie fühle!
- 4 Lass Dich von der Wirklichkeit überraschen und belehren!
- 5 „Handle stets so, dass Du die Anzahl der Möglichkeiten vergrößerst“ (von Foerster)

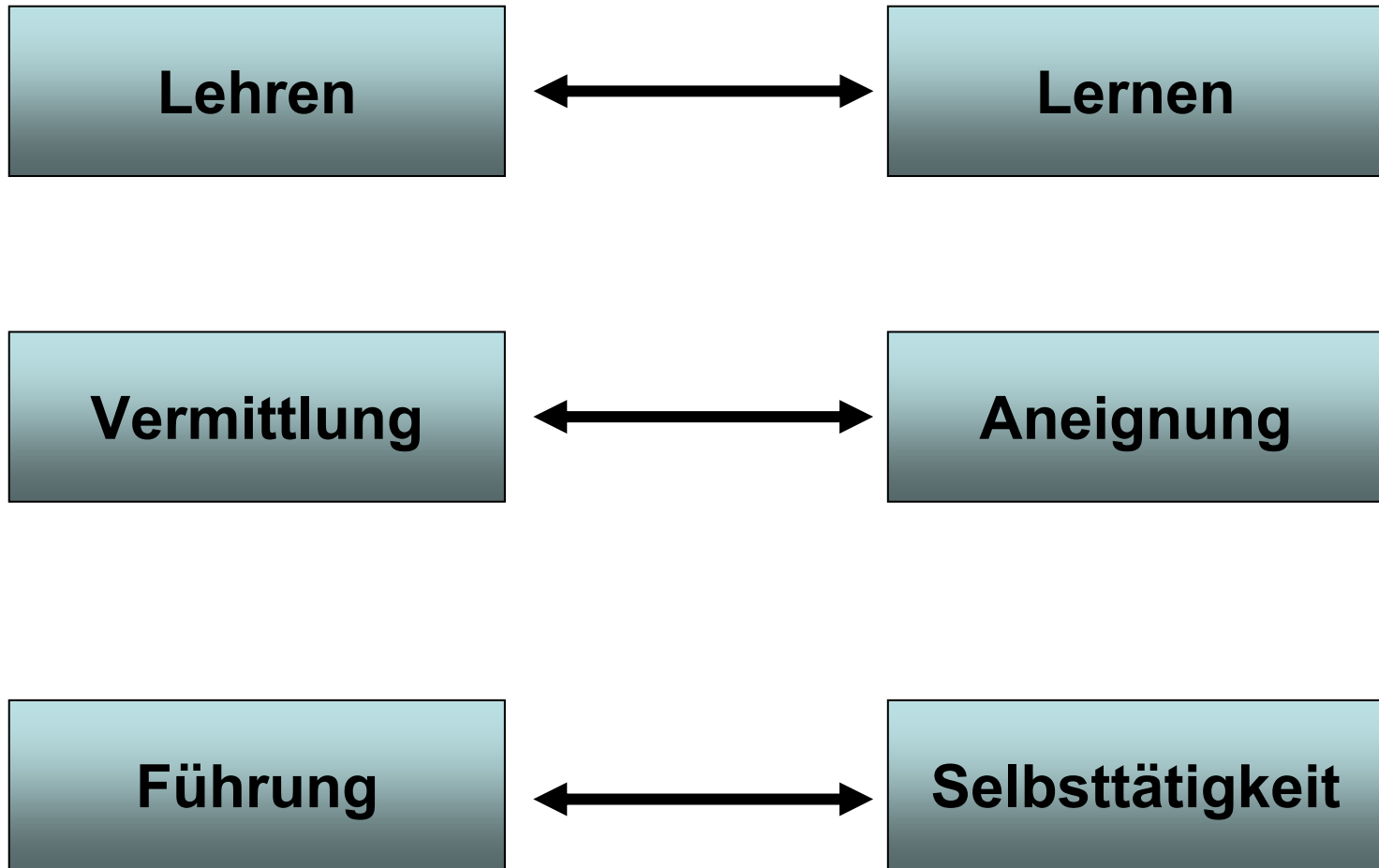
Peter Senge:

„We see problems, then >download< our established mental models to both define the problems and come up with solutions.

For example, when we listen, we usually hear very little other than we have heard before“ (S.xiv).

**Was den Menschen bewegt,
sind nicht die Dinge selbst,
sondern die Ansichten,
die er von ihnen hat.**

Epiktet, 1. Jahrhundert nach Christus



**„Uns stellt sich Wahrnehmung
als ein hochaktiver, hypothesengesteuerter
Interpretationsprozess dar,

der das Wirrwarr der Sinnessignale
nach ganz bestimmten Gesetzen ordnet

und auf diese Weise die
Objekte der Wahrnehmung definiert.“**

(W. Singer)

5

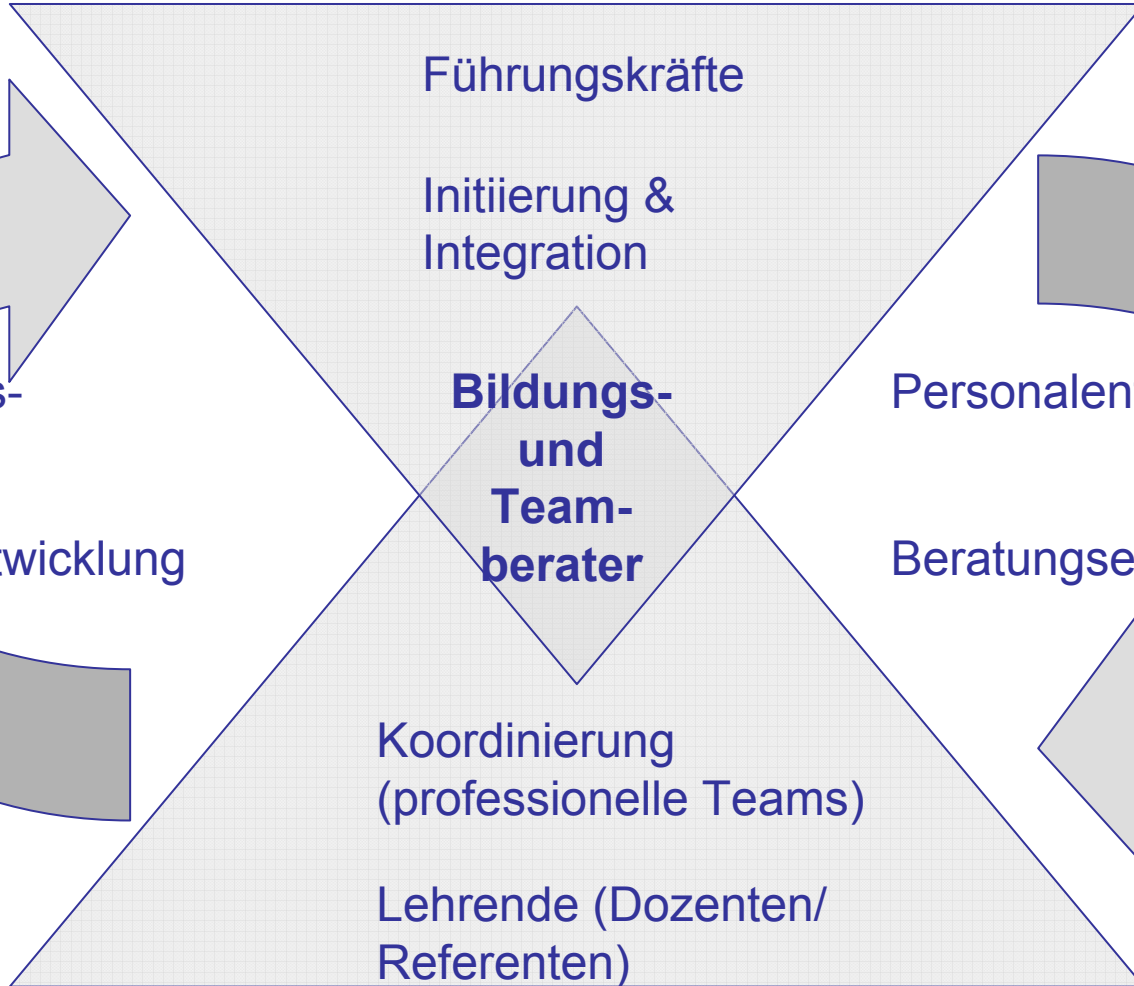
Fazit: Wege zur nachhaltigen Qualitätsentwicklung

Nachhaltige Qualitätsentwicklung in Bildungseinrichtungen?

- ein systemischer Blick -

- Entwicklungsbegleitung statt externer Evaluierung
- Fortbildung von Leitungen und Aufsicht
- Selbstreflexion: „Wie konstruieren wir uns unsere Vorstellungen von Qualität bzw. von Misserfolg oder Lernwiderstand?“
- Entwicklung einer mittleren Ebene von „Bildungs- und Teamberatern“ als Internal Change Agents: „Qualitätssicherung ist eine professionelle Aufgabe der Teams

Top-down: Rahmenbedingungen & neue Steuerungskonzepte



Bottom-up: Akzeptanz und Partizipation

Qualitätsmanagement

=

Lernkulturentwicklung

=

**Veränderungsbegleitung von
Institutionen und Dozenten**

*„Wenn Du veränderst, verändert sich nichts. Denn jede
Veränderung muss Selbstveränderung sein“*

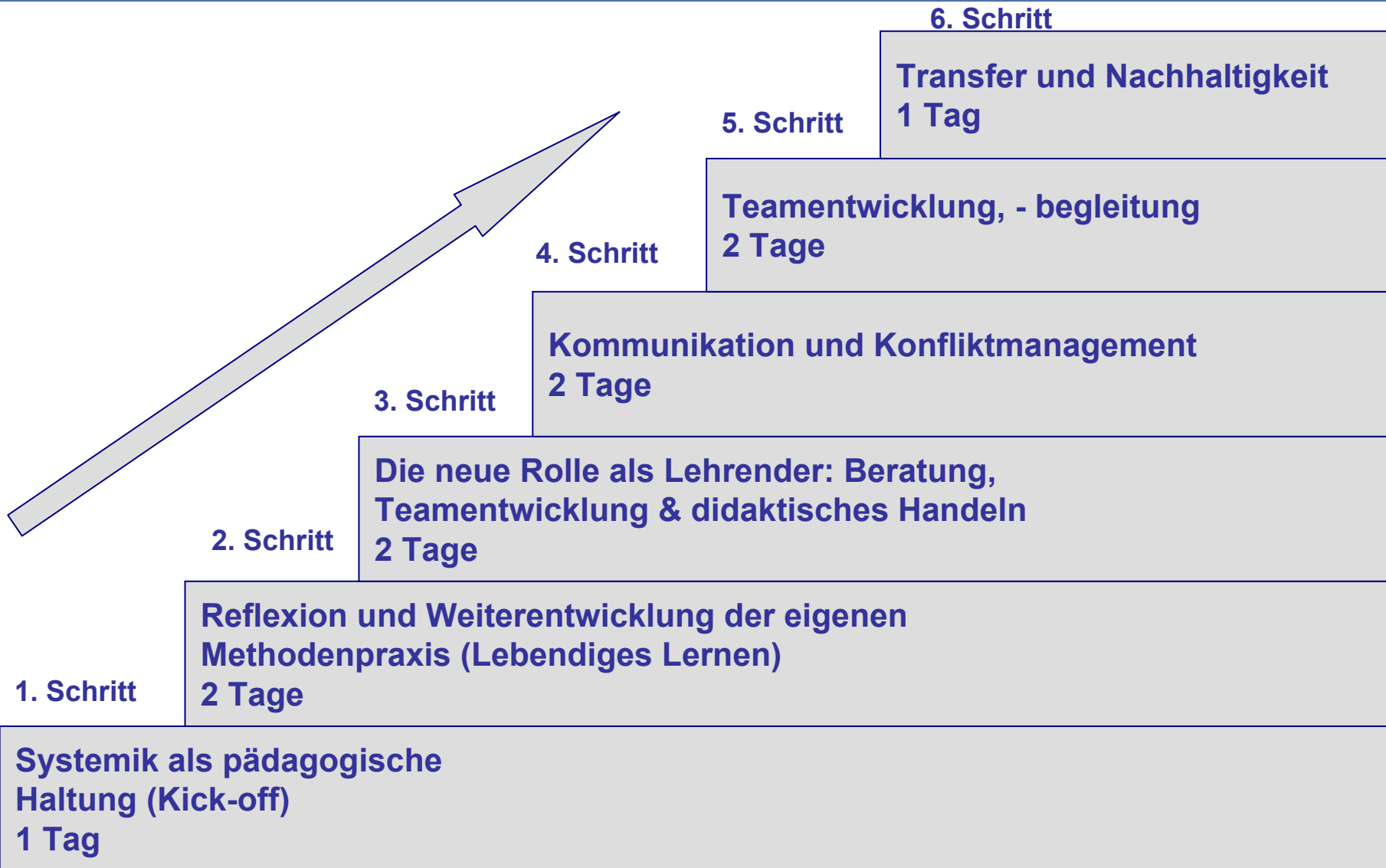
(Willke 1987, S. 350)

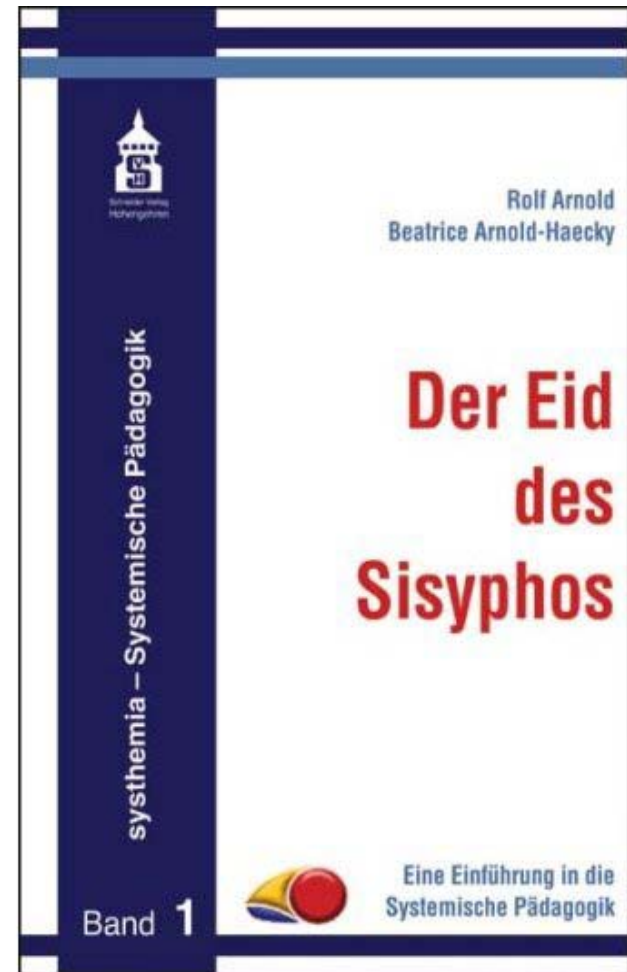
Die vier Stufen der inneren Qualitätsentwicklung

Fokus: Die Bildungsinstitution

Steuerungswissen		D: Organisationsentwicklung	Leitfrage: Für welche Ziele (Leitbild, Programm) stehen wir? Wie muss die Organisation sich wandeln, um diese Ziele zu erreichen?
Kooperationswissen		C: Personalentwicklung	Leitfrage: Welche Kompetenzen benötigt die Bildungseinrichtung, um ihr Programm zu realisieren? (Was bedeutet der Satz: „Führungskräfte führen durch Weiterbildung ihrer Mitarbeiter?“)
Didaktikwissen	B: Unterrichtsentwicklung	Leitfrage: Wie müssen wir unseren Unterricht so verändern, dass sich die Kompetenzen entwickeln können, die unsere Teilnehmenden benötigen, um die Situationen ihres späteren Lebens „regulieren“ zu können (wie es im ersten nationalen Bildungsbericht heißt)? (Was bedeutet der Satz: „Der Kern der Qualitätsentwicklung ist die Unterrichtsentwicklung“?)	
Persönlichkeitswissen	A: Persönlichkeitsentwicklung	Leitfrage: Wie können wir gewährleisten, dass unsere Beziehung zu den Teilnehmenden so gestaltet ist, dass wir auch und gerade zu den als schwierig oder widerständig empfunden Lernern in Kontakt bleiben? (Was bedeutet der Satz: „Wir verängstigen keine Lerner“?)	

Fokus: Das Subjekt





Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

Kontakt:

arnold@sowi.uni-kl.de

www.uni-kl.de/paedagogik

Workshops & Trainings

www.systemia.com