

## Qualitätsmanagement bei Bildungsträgern

Christel Alt

### Zertifizierung von Qualitätsmanagementsystemen bei Bildungsträgern. Kontakt & Studium, Band 428

Michael Dembski, Thomas Lorenz  
expert Verlag Renningen-Malmsheim,  
3. Auflage 1996, 87 Seiten.

Bildungsträger sehen Qualitätssicherung und ein darauf bezogenes Qualitätsmanagement inzwischen nicht nur als Thema für Veranstaltungen. Die Relevanz eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems für die eigene Organisation wird zunehmend erkannt. Bildungsträger begreifen sich als dienstleistende Unternehmen. Der gesamte Prozeß des Erbringens der Dienstleistung Weiterbildung steht auf dem Qualitätsprüfstand, und zwar unter Wettbewerbsaspekten und vor dem Hintergrund der Kundenerwartungen sowie im Hinblick auf rechtliche Regelungen, etwa zur Produkthaftung.

Diese Situation wird auch als Ausgangslage der vorliegenden Veröffentlichung von DEMBSKI und LORENZ beschrieben. Es wird kurz der Versuch gemacht, die neuere Diskussion bei Bildungsträgern um die Einführung eines Qualitätsmanagements und ggf. ihre formale Bestätigung in einer Zertifizie-

rung nach DIN ISO 9000 ff. in Zusammenhang zu bringen mit den Besonderheiten des Weiterbildungsmarktes und bisher im Bereich der Weiterbildung schwerpunktmäßig eingesetzten Konzepten und Verfahren der Qualitätssicherung, etwa der Vergabe von Gütesiegeln und der Anwendung der Qualitätskriterien der Bundesanstalt für Arbeit.

Diese Ausführungen bleiben jedoch sehr allgemein. Eine zumindest für die im öffentlich geförderten Marktsegment arbeitende Bildungsträger notwendige Verknüpfung von trägerübergreifenden Qualitätsstandards mit den Vorgaben der Normen wird nicht geleistet. Auch bleiben die Konsequenzen aus den Besonderheiten des Weiterbildungsmarktes und pädagogische Aspekte außer Betracht.

Dennoch ist die Veröffentlichung für die Praxis hilfreich. Eingeführt wird in die Gedankenwelt des Qualitätsmanagements auf der Basis der Normen DIN ISO 9000 ff. Es wird ein Überblick über dieses Normensystem gegeben und der Weg eines Bildungsträgers zur Zertifizierung beschrieben.

Der Vorzug des Buches liegt darin, daß Bildungsinstitutionen, die am Aufbau eines nach DIN ISO 9000 ff. zertifizierbaren Qualitätsmanagements interessiert sind, konkrete Hinweise für die Umsetzung der 20 Elemente der DIN ISO 9001 auf die spezifischen Erfordernisse des Dienstleistungsprozesses Berufsbildung erhalten. Außerdem werden Umsetzungsbeispiele für Teile eines Qualitätsmanagementsystems bei einem Bildungsträger in Form von Musterseiten eines Qualitätsmanagementhandbuches gegeben.

Das Buch kann damit vor allem Bildungsträgern helfen, aus der unfruchtbaren Diskussion um Verfahrensfragen der Qualitätssicherung herauszukommen und ein kundenorientiertes Qualitätsmanagementsystem für die eigene Einrichtung zu organisieren. Ärgerlich ist jedoch die sehr kleine Schrift des Bandes und damit eine schlechte Lesbarkeit.

## Handwerk zwischen Tradition und Innovation

Klaus Hahne

### Umweltschutz durch Handwerk?

Beate Brüggemann, Rainer Riehle  
Frankfurt/New York 1995, Campus Verlag,  
195 Seiten, 38,- DM

Hinter dem als Frage formulierten Titel „Umweltschutz durch Handwerk?“ verbirgt sich eine Studie, die das Ergebnis eines Forschungsprojektes mit dem Titel „Verbesserung der Innovationsfähigkeit des Sanitär-, Heizungs-, Klimahandwerks (SHK) – Neue Leitbilder und Innovationsstrategien“ ist.

Das Forschungsvorhaben wurde vom Bundesministerium für Forschung und Technologie im Rahmen des Programms „Arbeit und Technik“ gefördert. Die empirische Basis der Studie ist schmal. Neben Gesprächen in einer Vielzahl von SHK-Betrieben wurden sechs Betriebe für Intensivstudien ausgewählt, von denen drei der Gruppe traditioneller Betriebe und drei der Gruppe innovativer Betriebe zuzuordnen sind. Die Autoren der Studie gehen dabei davon aus, daß von den bundesweit rund 45 000 SHK-Betrieben etwa 2 000, also knapp 5 Prozent, zu den fortschrittlich innovativen Betrieben gezählt werden können.

Fragt man Brancheninsider aus dem SHK-Handwerk nach ihrer Bewertung der Studie, so kommt fast einhellig die Äußerung, man hätte bei der Lektüre der Studie „geschmunzelt“. Dieses Schmunzeln rührt sicherlich nicht zuletzt daraus, daß mit der Dokumentation vieler wörtlicher Äußerungen „Originalsprache“ des Handwerks wiedergegeben wird, während in den interpretativen Teilen die sozialwissenschaftliche Sprach- und Denkweise der Autoren dominiert. Man hat bei der Lektüre der Studie manchmal den Eindruck, daß die Autoren – wie Völkerkundler bei fremden Stämmen – in den uner-

forschten Bereich Handwerk eingedrungen sind, um dort fremdartige Rituale zu entdecken.

Unter der Frage „Was bedeutet ökologische Herausforderung?“ zeigen die Autoren die Auswirkung der neuen rechtlichen Rahmenbedingungen wie z. B. der Heizanlagen-Verordnung, der Wärmeschutz-Verordnung oder des Bundes-Emissions-Schutzes auf das versorgungstechnische Handwerk und seine Auftragslage auf. Sie zeigen, daß auch die technologische Entwicklung neue Rahmenbedingungen setzt, die von neuen Heizungstechniken, Kraftwärmekoppelungstechniken über solare Energiegewinnung bis zur Wärmerückgewinnung durch kontrollierte Lüftung reichen. Auch die Prinzipien des ökologischen Bauens spielen eine Rolle, es ergänzt die im Schwerpunkt dieses Handwerks liegende Seite der Wärmeerzeugung um das Pendant der Wärmeerhaltung und verlangt berufsfeldübergreifendes Systemdenken.

Aus diesen Änderungen und den Anforderungen an betrieblichen Umweltschutz schließen BRÜGGEMANN/RIEHLE, daß das SHK-Handwerk neue Qualifikationen, neue Planungskompetenzen, neue Beratungskompetenzen benötigt. Sie folgern aus den unterschiedlichen Entwicklungslinien, daß das Berufsbild an einem Scheideweg angekommen sei. Das SHK-Handwerk könne sich weiter auf die reine Ausführung von durch die Hersteller vorgegebenen Standardlösungen beschränken, es könne aber auch aus seinem traditionellen Berufsverständnis „als ausführendes Organ“ heraustreten, um zu beraten, zu konzipieren und zu planen. Vor allem, wenn es sich dem Umweltsektor öffne, könne es sein Aufgabenspektrum deutlich anreichern und die bereits vorhandenen Qualifikationen der Beschäftigten erweitern um Fähigkeiten zu komplexer Beratung, zu Konzeptentwicklung und umfassender Planung.

Viele Betriebe stünden dabei vor einem Dilemma. Sie könnten einerseits ihre Zukunft

nur sichern, wenn sie zu aktiver Innovation fähig sind und sich dem neuen Arbeitsfeld „Umwelt“ öffnen. Andererseits sei Innovation kein technisches, sondern ein menschliches und organisatorisches Problem und habe direkt mit den innerbetrieblichen Sozialstrukturen zu tun.

Zentrale Aussage von BRÜGGEMANN/RIEHLE ist:

Die betrieblichen Sozialstrukturen entscheiden über den Erfolg von Innovationen in Handwerksbetrieben. Die Strukturen des Handwerksbetriebes sind nach Ansicht der Autoren nur aus der Geschichte des Handwerkes zu erklären.

Für BRÜGGEMANN und RIEHLE stellt der Handwerksbetrieb eine komplexe betriebliche Sozialstruktur dar. Häufig ist er als „Familienbetrieb mit klarer hierarchischer Ausrichtung“ auf den Meister als Betriebsinhaber und flacher Hierarchie zu kennzeichnen. Direkte und mündliche Kommunikation, ein informelles Regelwerk, dessen Kenntnis in betrieblicher Sozialisation erworben wird, und eine Arbeitsorganisation, die sich als „funktionierendes Chaos“ kennzeichnen läßt, stellen nach Ansicht der Autoren zentrale Merkmale des traditionellen Handwerksbetriebes dar. Die betriebsinterne Konformität aller Betriebsangehörigen würde durch eine enge soziale Kontrolle herbeigeführt. Diese innerbetriebliche Sozialstruktur sei tendentiell eher innovationshemmend. Aufgrund dieser Analyse kommen die Autoren zu ihrer zentralen These.

Den Autoren ist zuzustimmen, wenn die Motivation und Intention der Betriebsinhaber als zentral für die innovative bzw. traditionelle Ausrichtung angesehen werden. Die These des „funktionierenden Chaos“ ist jedoch m. E. auf der schmalen empirischen Basis noch zu undifferenziert, um die handwerkliche betriebliche Arbeitsorganisation zwischen Planung und Improvisation angemessen zu kennzeichnen.

Ein wichtiger Teil der Untersuchung beschäftigt sich mit der Frage „Was unterscheidet innovative von traditionellen Betrieben?“. Als wichtigste Unterscheidungskriterien werden Motivation des Betriebsleiters und der Beschäftigten, Planungs- und Kalkulationsfähigkeit, rationelle Betriebsführung, Delegationsfähigkeit, Verantwortlichkeit und Kommunikationsfähigkeit sowie Lernen und Reflektionsfähigkeit herausgestellt. Innovative Betriebe sind nicht hierarchiefrei aber diskussionsoffener, sie haben ein höheres Qualifikationsniveau ihrer Beschäftigten und Fortschritt als betriebliches Selbstbild verankert. Sie sehen Umweltschutztechnologien nicht nur als eigenbetrieblichen Markt, sondern sehen sich selber als Vorreiter und damit auch als Bestandteil einer übergreifenden Umweltpolitik. Innovative Betriebe sind im Bereich der kaufmännischen, organisatorischen und betriebswirtschaftlichen Ebene deutlich von traditionellen zu unterscheiden, sie kalkulieren, kontrollieren und planen erheblich intensiver. Die Selbständigkeit, die in diesen Betrieben von den Mitarbeitern erwartet wird, heißt keineswegs Beliebigkeit und Improvisation, sondern es wird nach strengen und transparenten, inhaltlichen und zeitlichen Vorgaben strukturiert. Die Betriebsleiter in Innovationsbetrieben verstehen sich stärker als Unternehmensleiter und Ökonomen denn als Handwerker. Allerdings sind die innovativen Betriebe als Vorreiterbetriebe noch lange eine Minderheit innerhalb der SHK-Innungen und der Handwerksorganisation.

Nach Ansicht des Rezensenten muß die klare „Polarisierung“ zwischen innovativen und traditionellen Betrieben relativiert werden. Vermutlich stellen sie eher Merkmalsausprägungen eines Kontinuums dar, welches viele Misch- und Zwischenformen aufweist. Damit wird auch die These, daß Innovation „Veränderung der betrieblichen Organisation“ heißt, daß also nur Innovationen greifen, die den ganzen Handwerksbetrieb berücksichtigen, diskussionswürdig. Kleine partiale

Innovationen als Initialzündungen für weitere müssen m. E. nicht unbedingt gleich die ganze betriebliche Organisation verändern.

Da sich nach Ansicht der Autoren ökologische Innovationen nicht von Innovationen des Betriebes als Ganzes trennen lassen, können neue ökologische Kompetenzen für die Betriebe meist nur eine langfristige Option sein. Die ökologische Weiterbildung hat jeweils darauf zu achten, daß ihre Qualifikationen keine Gefährdung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen in den Betrieben und keine Gefährdung der Betriebe in ihren Funktionen mit sich bringen. Dabei ist ein unterschiedlicher Wissenserwerb bei Traditionalisten und Innovatoren festzustellen:

- Innovative Betriebe zeichnen sich dadurch aus, daß sie ihre Fortbildung „strategisch“ planen und ihren Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen mehr und längere Schulungen zuteil werden lassen, wobei sich Betrieb und Mitarbeiter die Fortbildungszeit teilen, d. h. ein Teil ist bezahlte betriebliche Arbeitszeit, ein Teil ist Freizeit als Eigenbeitrag der Mitarbeiter.
- Bei traditionellen Betrieben findet keine eigentliche Fortbildungsstrategie statt. Meist ist das Umweltwissen an den Betriebsinhaber gebunden und es wird befürchtet, daß eine Kompetenzerweiterung bei den Mitarbeitern Unruhe in den Betrieb hereinbringt.

Daher ergibt sich die Frage „Wie stellen sich Beratungen und Schulungen der Handwerksorganisationen auf den Normalfall der Betriebe ein?“. BRÜGGEMANN und RIEHLE untersuchen die bisherige Praxis der Innovationsberatung und Weiterbildung durch die Handwerksorganisation anhand von drei ausführlichen Beispielen:

- dem Modellversuch „Branchenspezifische Weiterbildung für das Handwerk im Arbeitsfeld Energie und Umwelt“ der SHK-Innung Berlin,
- dem Pilotprojekt der Handwerkskammer Koblenz „Entwicklung und Erprobung von Curricula für Umweltbildung im Handwerk“

- der Arbeit des Zentrums für Energie-, Wasser- und Umwelttechnik (ZEWU) in Hamburg.

Für die Autoren zeigen die Modellversuche als zentrales Problem die Methoden der Teilnehmerakquisition. Die herkömmlichen Methoden in Form von Firmenanschreibung, Einladung, Veröffentlichung in Fachzeitschriften haben nur mäßigen Erfolg. Handwerk braucht direkte Kommunikation und mündliche Gespräche. Von daher sollte die Teilnehmerwerbung und die Ausrichtung von Weiterbildungsveranstaltungen nach Ansicht von BRÜGGEMANN und RIEHLE, der viele Handwerksexperten sicher zustimmen werden, mit einer intensiven einzelbetrieblichen Beratung verknüpft werden.

Die zentrale Frage der Studie bleibt „Wie können durchschnittliche Handwerksbetriebe darin unterstützt werden, ihre Innovationsfähigkeit zu verbessern, und welche Anforderungen sind daher an Innovationskonzepten zu stellen?“. Nach BRÜGGEMANN/RIEHLE müssen erfolgreiche Innovatoren

- die kleinbetrieblichen Strukturen berücksichtigen,
- das Risiko für die Arbeits- und Überlebensbedingungen des Betriebes gering halten,
- in den handwerklichen Betriebsalltag integrierbar sein,
- im Betrieb als „funktionierendem Chaos“ behutsam Innovationen planmäßig gestalten,
- passende Innovationen als betriebliches Gemeinschaftsprojekt, d. h. als kommunikativen und partizipativen Akt mit hohem sozialen Aufwand betreiben,
- auch umweltbezogene Innovationsanregungen verbinden mit integrierter komplexer Innovationsberatung der Betriebe, die von dem jeweiligen betrieblichen Alltag mit seinen Problemen ausgeht.

Die Studie enthält in ihren letzten praktischen Teilen Merkposten für die Innovationspraxis sowie Leitfragen- und Checklisten-

manuals für Innovatoren bzw. für Betriebsleiter. Diese könnten als Leitfaden für den Einstieg in konkrete Veränderungen des Betriebes einen praktischen Nutzen haben – wenn sie denn von den Handwerkern dazu genutzt würden.

Sozialwissenschaftlich wissen wir heute über viele Bereiche in In- und Ausland wesentlich mehr als über das Handwerk. Daher ist die Studie von BRÜGGEMANN und RIEHLE verdienstvoll, auch wenn sie eher eine erste Exploration darstellt, der Folgestudien mit einer breiteren empirischen Basis und vertiefenden Fragestellungen folgen müßten.

Für Politiker, Wissenschaftler und Berufsbildungspraktiker, die sich mit Umweltinnovationen im Bereich des Handwerks oder von kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigen wollen, ist die Studie auch über das SHK-Handwerk hinaus von Interesse. Für Multiplikatoren und Berater innerhalb der Handwerksorganisationen kann sie ein brauchbares Manual darstellen.

## Grundwissen für das Ausbildungspersonal

**Dr. Renate Neubert**

### Berufs- und Arbeitspädagogik

#### Leitfaden der Ausbildungspraxis in Produktions- und Dienstleistungsberufen

Rolf Arnold und Antje Krämer-Stürzl  
Cornelsen Girardet, Berlin 1996, 392 Seiten

Der vorliegende Leitfaden zur Ausbildungspraxis ist sowohl für bereits mit Ausbildungsaufgaben Beschäftigte als auch für Neueinsteiger sehr zu empfehlen.

Mit den vier Teilen

- Grundfragen der Berufsbildung,
- Jugendliche und junge Erwachsene in der Berufsausbildung,