



## Der Qualität verpflichtet: Erste Schritte und Erfolge bei der Umsetzung des LQW-Prozesses im BIBB

SANDRA LIEBSCHER

► **Mit dem Zusammenwachsen des europäischen Bildungsraums haben unterschiedliche Themen an Bedeutung gewonnen. Dabei spielt auch das Thema Qualität eine bedeutende Rolle. Qualität gilt als Vehikel für die kulturelle Kanonisierung des europäischen Bildungsraums. Sie wurde schon im Jahr 2002 in der Kopenhagen-Deklaration gefordert und mit dem Europäischen Qualitätssicherungsrahmen (EQARF) zur Grundlage für die nationalen Bemühungen der am Kopenhagen-Prozess beteiligten Staaten gemacht.**

### Qualitätssicherung in der Berufsbildung – die Rolle des BIBB

In Deutschland beschäftigt sich das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) als zentraler Akteur mit der Entwicklung des deutschen Beitrags der in der Kopenhagen-Deklaration und EQARF formulierten Forderungen. Als nationale Referenzstelle DEQAVET ist das BIBB darüberhinaus erster Anlaufpunkt für Fragen der Qualitätssicherung und -entwicklung in der beruflichen Bildung. Doch das Bundesinstitut hat sich diesem Themenkomplex noch auf einer anderen Ebene verschrieben. Bereits im Jahr 2006 hat es sich durch die Aufnahme des Qualitätsaspekts in sein Leit-

bild der kontinuierlichen Qualitätssicherung verpflichtet. Die Einführung eines systematischen Qualitätsmanagements im eigenen Haus war daher konsequent. Mit der Einrichtung und Besetzung einer festen Stelle für eine Qualitätsbeauftragte wurde 2008 ein weiteres deutliches Signal gesetzt. Im Oktober 2008 erfolgte die Anmeldung zur Zertifizierung nach LQW, der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung.

### LQW im BIBB

Der LQW-Ansatz wurde vor allem für Weiterbildungseinrichtungen entwickelt. Es ist ein kundenorientiertes Qualitätsmanagementsystem. Die Lernenden werden als Adressaten der Arbeiten einer Organisation gesehen, auf die Dienstleistungen und Produkte so zugeschnitten sein müssen, dass ihnen das Lernen optimal gelingen kann. Die Frage nach dem „gelungenen Lernen“, bildet die Richtschnur für die darauf aufzubauende Qualitätsentwicklungsarbeit (vgl. ausführlich ZECH 2006).

Der Ansatz erforderte bei der Übertragung auf das BIBB entsprechende Übersetzungsarbeit, denn im Gegensatz zu einer Weiterbildungseinrichtung ist die Arbeit im BIBB nur indirekt an Lerner gerichtet, und sie beinhaltet auch nur mittelbar die Gestaltung einer Lernumgebung. Vielmehr liegen die Schwerpunkte der Arbeiten des BIBB in der Entwicklung von Aus- und Weiterbildungsordnungen, der Berufsbildungsforschung und der Durchführung von Programmen. Damit ist das BIBB durch seinen gesetzlichen Auftrag auf einer übergeordneten Ebene in das Berufsbildungssystem integriert. Ganz folgerichtig hatte das BIBB diese Einbettung schon 2006 als grundlegenden ersten Leitsatz im Leitbild formuliert.

Dieser Satz wurde als Kernsatz der „Definition des Gelungenen“ für das BIBB identifiziert. Mit der Ausrichtung auf das Berufsbildungssystem wurde

nun den Qualitätsarbeiten, gemäß der Idee von LQW, eine Richtung vorgegeben. Für die erste Testierungsphase wurden folgende Bereiche als Schlüsselprozesse festgelegt:

- Ordnungsarbeit,
- Forschung und
- Programmdurchführung.

Zur Operationalisierung der „Definition des Gelungenen“ war es Aufgabe der Mitarbeiter/-innen, sich die Frage nach ihrem Beitrag zur Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems zu stellen. Es ging also zunächst darum, für die Schlüsselprozesse zu definieren, wann Forschung, Ordnung und Programmdurchführung im BIBB im Hinblick auf die Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems gelungen ist. LQW definiert mit Personal, Führung, Infrastruktur, Con-

**Wir wirken maßgeblich bei der Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems mit.**

(1. Leitsatz des BIBB-Leitbildes)

trolling, Kundenkommunikation außerdem weitere obligatorische Qualitätsbereiche, die den Schlüsselprozessen als Unterstützung dienen (vgl. Abb.). Deshalb galt es auch hier festzulegen, wie eine gelungene Unterstützung ausgestaltet sein muss, damit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Schlüsselprozessen der Beitrag zur Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems gelingen kann.

Abbildung Qualitätsbereiche und Schlüsselprozesse



Das BIBB wird im November 2009 den Selbstreport bei der Testierungsstelle einreichen. In diesem stellt es dar, wie es die verschiedenen von LQW aufgestellten Mindestanforderungen erfüllt, wie es die Erfüllung bewertet und welche Entwicklungsschritte es für die Zukunft noch vorsieht. In den strategischen Entwicklungszielen wird es ganz konkrete Qualitätsentwicklungsziele für die nächste Testierungsphase formulieren und damit in den Kreislauf der Qualitätsentwicklung eintreten.

## Erste Ergebnisse und systematische Fortschreibung des LQW-Prozesses

Als erstes Ergebnis und Beispiel für gelungene Qualitätsarbeit im BIBB sei die „Empfehlung des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in Ordnungsverfahren“ genannt. In ihr wird der gesamte Ordnungsprozess beschrieben. Alle Prozessschritte werden mit klaren Zeitvorgaben unterlegt. Es wird festgelegt, welche Aufgaben und Verantwortungen die Beteiligten haben, und die Vernetzung zwischen den Abläufen wird sichtbar gemacht. Diese Transparenz sorgt letztlich dafür, dass auf Veränderungen angemessen reagiert werden kann, indem z. B. die an den Ablauf gebundenen Dokumente zeitnah angepasst werden können. Aber eine Dokumentation des Handelns ist nur ein erster Schritt. Die Institutsmitarbeiter/-innen müssen sich darüberhinaus zu eigen machen, ihr Tun in festzulegenden Zeitabständen kritisch zu betrachten und

Konsequenzen für ihr zukünftiges Handeln aus der Bewertung zu ziehen. Dafür müssen neue Blickwinkel eingenommen werden. Einen Arbeitsprozess als Netz von Abläufen, Zuständigkeiten und mitgeltenden Dokumenten nüchtern zu betrachten, ermöglicht es, den Blick für Unstimmigkeiten zu schärfen. Gleichzeitig öffnet es aber auch die Augen für die Komplexität der Organisation und dafür, dass das BIBB in vielen Bereichen schon sehr gut aufgestellt ist. Das Thema der Vernetzung zwischen den Abteilungen und Arbeitsbereichen wird unter dem Aspekt der Schnittstellen neu beleuchtet. Ziel ist es, notwendige Brücken nicht zufällig zu schlagen, sondern systematisch auszubauen – vor allem zwischen den Schlüsselprozessen Ordnung, Forschung und Programmdurchführung, aber auch zwischen den anderen Qualitätsbereichen, wie zum Beispiel der Führung oder der Kundenkommunikation. Im Sinne eines effektiven Wissensmanagements gilt es die vorhandene Expertise gezielt weiterzureichen und nutzbar zu machen.

Mit der Ausrichtung auf den ersten Leitsatz und die Fokussierung des Gelungenen auf den Beitrag zur Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems wurde nicht nur das Bewusstsein dafür gestärkt, dass alle Arbeiten im BIBB auf ein gemeinsames Ziel hin ausgerichtet sind, sondern auch dafür, dass jede Mitarbeiterin und jeder Mitarbeiter im Haus mittelbar oder unmittelbar einen Anteil daran hat.

Die eigentliche Herausforderung aber besteht darin, die Zusammenarbeit, vor allem zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Instituts, so auszurichten und zu justieren, dass die Arbeitsergebnisse, die wir nach außen weiterreichen, eine größtmögliche Wirkung in der Berufsbildungslandschaft erzielen können.

Der Kreis zwischen dem BIBB als Objekt der Qualitätsentwicklung und dem BIBB als Akteur in der Berufsbildung schließt sich demnach in der Definition des gelungenen Beitrags zur Weiterentwicklung des Berufsbildungssystems und dessen konsequenter Umsetzung. ■

### Literatur

*Declaration of the European Ministers of Vocational Education and Training, and the European Commission, convened in Copenhagen on 29 and 30 November 2002, on enhanced European cooperation in vocational education and training "The Copenhagen Declaration" – URL: [www.bmbf.de/pub/copenhagen\\_declaration\\_eng\\_final.pdf](http://www.bmbf.de/pub/copenhagen_declaration_eng_final.pdf) (Stand: 14.7.2009)*

*Empfehlung des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung zur Qualitätssicherung und zum Qualitätsmanagement in Ordnungsverfahren. Bundesanzeiger Nr. 129/2008 vom 27.8.2008. In: BWP 37 (2008) 4, Beilage*

*EU-PARLAMENT UND RAT: Empfehlung zur Einrichtung eines europäischen Bezugsrahmens für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, PE-CONS 3746/08, April 2009 – URL: <http://register.consilium.europa.eu/pdf/de/08/st03/st03746-re01.de08.pdf> (Stand: 11.8.2009)*

*ZECH, R.: Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Leitfaden für die Praxis. Modellversion 3. Hannover 2006*