



Qualität und Zuverlässigkeit

Fachwissen für Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung

www.qz-online.de

4 / 2024

QZ Qualität und Zuverlässigkeit 69. Jahrgang 04/2024



64 Carl Zeiss Industrielle Messtechnik
Qualitätslösungen für die Elektromobilität bei Grob



22 Qualität im Bildungswesen: Die ISO 21001



48 Schwerpunkt zur Control 2024



Der Mensch im Fokus

Strategisches Bildungsmanagement in digitalen Zeiten mit der ISO 21001

Bildungsanbieter stehen vor Herausforderungen. Der Einsatz digitaler Bildungs-Tools und KI zwingt Unternehmen zu einer vorausschauenden Ausrichtung der Weiterbildungsprogramme oder zur Auswahl adäquater Bildungsanbieter. Die ISO 21001 hilft dabei, die Qualität im Bildungswesen hoch zu halten und wettbewerbsfähig zu bleiben.

Dr. Marie-Luise Stoll-Steffan

Im Bildungssektor werden Bildungsangebote in immer kürzeren Zyklen strategisch geplant, um rechtzeitig innovative Entwicklungsschübe mitzunehmen. Mehr denn je müssen sich Bildungsanbieter für entsprechende Herausforderungen rüsten. Die Qualitätsmanagementnorm ISO 21001 für Bildungsorganisationen bietet dafür den angemessenen Rahmen, denn hier ist der Mensch keine Ressource, sondern Hauptakteur. Auf internationaler Ebene hat die Norm 2018 die Hybridnorm ISO 29990 abgelöst und bietet durch ihre Ausrichtung nach der Harmonized Structu-

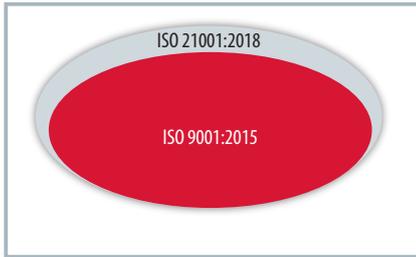
re (HS) volle Kompatibilität mit anderen ISO-QM-Standards. Inzwischen haben auch große Konzerne ihre Weiterbildungseinheiten nach ISO 21001 zertifizieren lassen.

Was macht die ISO 21001 im internationalen Kontext interessant?

Die Norm verfolgt den prozessorientierten Ansatz des integrierten Managementsystems MSBO, der die systematische Festlegung und Steuerung von Bildungsprozessen und deren Wechselwirkungen umfasst, sodass die angestrebten Ergebnisse mit der

strategischen Ausrichtung der Organisation übereinstimmen. Dazu gehört, dynamisch auf Veränderungen zu reagieren und den spezifischen Anforderungen der Lernenden, Unternehmen und anderen Stakeholder gerecht zu werden.

International hat die ISO 21001 inzwischen hohe Anerkennung erlangt, mit 30 Ländern als aktiven ISO-TC-232-Mitgliedern, die die Norm gemeinsam weiterentwickeln. Weitere 26 Beobachterstaaten haben die Norm bereits im Bildungssektor umgesetzt. Der Standard hat sich als wegweisende Basis etabliert, der Bildungsinsti-



In ihrer Struktur folgt die ISO 21001 der ISO 9001. Die Übereinstimmung beider Normen ist groß – es sind ca. 80 %. © Stoll-Steffan / Hanser

tationen und Unternehmen einen klaren Rahmen für die Entwicklung, Umsetzung und Verbesserung ihrer Dienstleistungen bietet. Den deutschen Markt hat die ISO 21001 jedoch erst 2021 als DIN-Norm erreicht. Bisher setzen deutsche Bildungsanbieter weiterhin auf die ISO 9001, zum Teil in Kombination mit ISO 29993. Das kann allerdings nur eine Übergangslösung sein.

Fazit der bisherigen Erfahrungen auf internationaler Ebene:

- Die Ausrichtung nach der ISO 21001 führt
- zur Umsatzsteigerung und Kostenreduktion,
 - zum Zugang zu neuen Märkten und Partnerschaften,
 - zur strategischen Ausrichtung und stetiger Weiterentwicklung und Anpassung von Curricula und Lehrplänen,

- zur Wertschätzung und Hervorhebung des gesellschaftlichen und ethischen Ansatzes,
- zur Herausbildung eines spezifischen USP und Festigung der Marktposition der Bildungsinstitution.

Warum reicht die ISO 9001 nicht aus?

Die kurze Antwort lautet: Die ISO 9001 kann die für den Bildungssektor charakteristische Wechselwirkung zwischen Produkt und Kunde nicht abbilden. Die Anwendung der ISO 9001 führt häufig zu Verwirrungen und Schwierigkeiten in der Implementierungsphase. Die ISO 9001 spricht die Sprache des produzierenden Gewerbes, was im Bildungskontext zu problematischer Mehrdeutigkeit und Fehlinterpretationen führt. Hier ist ein Umdenken erforderlich.

Inwieweit unterscheiden sich die branchenspezifischen Anforderungen im Bildungsbereich so grundlegend von denen anderer Industriezweige? Die wesentlichen Elemente des Bildungswesens werden in der ISO 21001 explizit adressiert. Dazu gehören folgende Elemente:

1. Eine konsequent bildungsorientierte Sprache
2. Der integrierte Managementansatz nach ISO 21001: Der Lernende als (End)Kunde befindet sich mitten im

11 Management Prinzipien (+4 im Vergleich zur ISO 9001)

1. Fokus auf Lernende und andere Nutznießer
2. Visionäre Führung
3. Engagement von Menschen
4. Prozess-Ansatz
5. Verbesserungspotentiale erkennen und wahrnehmen
6. Evidenzbasierte Entscheidungen
7. Beziehungsmanagement
8. Soziale Verantwortung
9. Barrierefreiheit & Gerechtigkeit
10. Ethisches Verhalten
11. Datensicherheit & Schutz

(in grün = neu)

Die Anforderungen der ISO 21001 richten sich nach den erweiterten Prinzipien des Managementsystems MSBO. © Stoll-Steffan / Hanser

Dienstleistungsprozess und beeinflusst diesen laufend. Das heißt: In der Bildung bestimmt der Kunde den laufenden Wertschöpfungsprozess maßgeblich mit.

3. Der Kunde erhält am Ende des Kernprozesses kein fertiges Produkt wie im produzierenden Gewerbe, sprich: ein „fertiges Zeugnis oder Zertifikat“. Er muss während des gesamten Wertschöpfungsprozesses selbst dazu beitragen, dass ein erfolgreicher Abschluss möglich wird.
4. Die Anforderungen an Lehr/Lern-Prozesse und ständigen Entwicklungsleistungen im Bildungsbetrieb richten sich nach den erweiterten Prinzipien des Managementsystems MSBO.
5. Im Gegensatz zu anderen Managementsystemnormen spielt der „Faktor Mensch“ eine zentrale Rolle – unabhängig davon, ob damit ein Lernender, ein Dozent, eine Verwaltungskraft oder ein externer Beteiligter gemeint ist.

Welche Kernziele verfolgt die ISO 21001?

Kontinuierliche Veränderung ist integraler Part des Bildungssektors. Die strategischen Zielsetzungen des MSBO sind daher darauf ausgerichtet, dynamisch auf Veränderungen reagieren zu können und dabei den spezifischen Anforderungen der Lernenden, beauftragenden Unternehmen und anderen Stakeholder gerecht zu wer- >>>

Stimmen von Unternehmen

„Wir sind Weiterbildungsveranstalter für Führungskräfte und Manager aller Unternehmensbereiche. Unsere Kunden erwarten neben innovativen Weiterbildungsangeboten auch eine qualifizierte persönliche Beratung und Betreuung. Für die Zertifizierung nach ISO 21001 haben wir uns bewusst entschieden, um gegenüber unseren Kunden aufzuzeigen, dass unsere höchste Priorität auf einem strategischen Bildungsmanagement liegt, bei dem der Mensch mit allen Anforderungen im Mittelpunkt steht. Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung und ethisches Verhalten sind Grundpfeiler unseres Handelns. Das ISO-21001-Zertifikat macht diesen Anspruch nach außen hin deutlich.“

Dr. Henriette Wolf-Klein, Forum Institut für Management, Heidelberg

„Wir sind eine Ausbildungsstelle der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen und bietet seit 2005 Erste-Hilfe-Ausbildungen im Betrieb nach DGUV Vorschrift 1 an. Auf der Suche nach einer Möglichkeit unseren inneren Qualitätsanspruch für unsere Kunden auch nach außen hin sichtbar zu machen, bin ich auf die ISO 21001 gestoßen. Auf dem Weg zur Zertifizierung wurde mir immer klarer, dass die Norm zum effizienten Handeln aufgefordert. Nach zwei Jahren Zertifizierung bin ich von dem Nutzen der Norm überzeugt und hoffe sehr, dass Primeros der Vorreiter für andere Anbieter im Bildungsbereich ist und die Norm ISO 21001 das Qualitätssiegel in Deutschland für Bildung wird.“

Christian Groschopp, CEO Primeros Qualifikation, Heilbronn

den. Einen Überblick über die zehn wesentlichen Anforderungen der ISO 21001 gibt die Abbildung auf der nächsten Seite rechts wieder. Dazu vier ausgewählte Normabschnitte zu Forderungen, die exemplarisch für den Bildungssektor stehen:

Normabschnitt 4: Kontext

- Kenntnis und Verständnis der internen Qualitätsdimensionen im Bildungsprozess
- 11 Prinzipien des Managementsystems MSBO (+ 4 gegenüber der ISO 9001)
- Didaktische Qualität
- Methodische Qualität

- Qualität des Bildungstransfers und seine Angemessenheit in Bezug auf Zielgruppen und beabsichtigte Bildungsergebnisse.

Normabschnitt 5: Führung

- Verantwortung des Managements für die strategische Planung sowie Engagement und Wohlbefinden der Lernenden und Dozenten
- Berücksichtigung von Lernenden mit besonderen Bedürfnissen

Normabschnitt 7: Unterstützung

- Fokus auf die Lernumgebung und Infrastruktur: Geeignete Lernumgebungen und Lernformen, auch in Bezug auf Blended Learning und Online-Formate.
- Externe Dozenten sind integraler Part des Managementsystems MSBO
- Umgang mit komplexen Kommunikationsebenen

Normabschnitt 8: Betrieb

Im Vergleich zur ISO 9001 ist dieser Abschnitt deutlich erweitert betreffend

- Konzeption, Steuerung und erwartete Lernergebnisse
- Stetige Entwicklung von Lehrplänen und Curricula nach den 11 Prinzipien des MSBO

- Bewertungskriterien
- Lernbeurteilung
- Zulassungs- und Prüfungskriterien
- Daten- und Personenschutz und -transparenz

Neue Technologien stellen Bildungsanbieter vor besondere Herausforderungen

Auf dem Weltwirtschaftsforum 2024 in Davos war das Thema „Bildung trifft KI: Künstliche Intelligenz als treibende Kraft für Wirtschaft und Gesellschaft“ Gegenstand vieler Diskussionsrunden. Ein wesentliches Fazit: KI verändert Bildung und berufliche Anforderungen in einem Maße, das nicht durch das Alter der Lernenden oder den physischen Raum definiert ist.

KI wird nicht nur für Bildungsanbieter, sondern für Unternehmen aller Branchen ein Game Changer sein. Sie verändert Arbeitsweisen und Lernerfahrungen und damit auch Output und Transfer-Sicherung (Validität der Prüfung und des Abschlusses in Bezug auf die Anwendung der Kenntnisse in das betriebliche Funktionsfeld oder die konkrete Anwendung). KI bietet weite Möglichkeiten der Datenanalyse, die die Erstellung von Inhalten beschleunigen kann, aber auch hohe Risiken in Bezug auf die Validität der Daten mit sich bringt. Eine system-

INFORMATION & SERVICE

AUTORIN

Dr. Marie-Luise Stoll-Steffan ist leitende Auditorin und Consultant für verschiedene Regelwerke (ISO 9001, ISO 21001 und ISO 29993) und DQS-Normenexpertin für Qualitätsmanagement in Bildungsorganisationen. Sie ist Mitglied im Nationalen Ausschuss DIN NA 159-06-01 AA Bildungsdienstleistungen, im ISO Technical Committee ISO/TC 232 Education and Learning Services. Als Ingenieurin und Naturwissenschaftlerin verfügt sie über langjährige Erfahrung in der Geschäftsführung internationaler Bildungsorganisationen, in der Hochschulplanung und der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

PUBLIKATIONEN

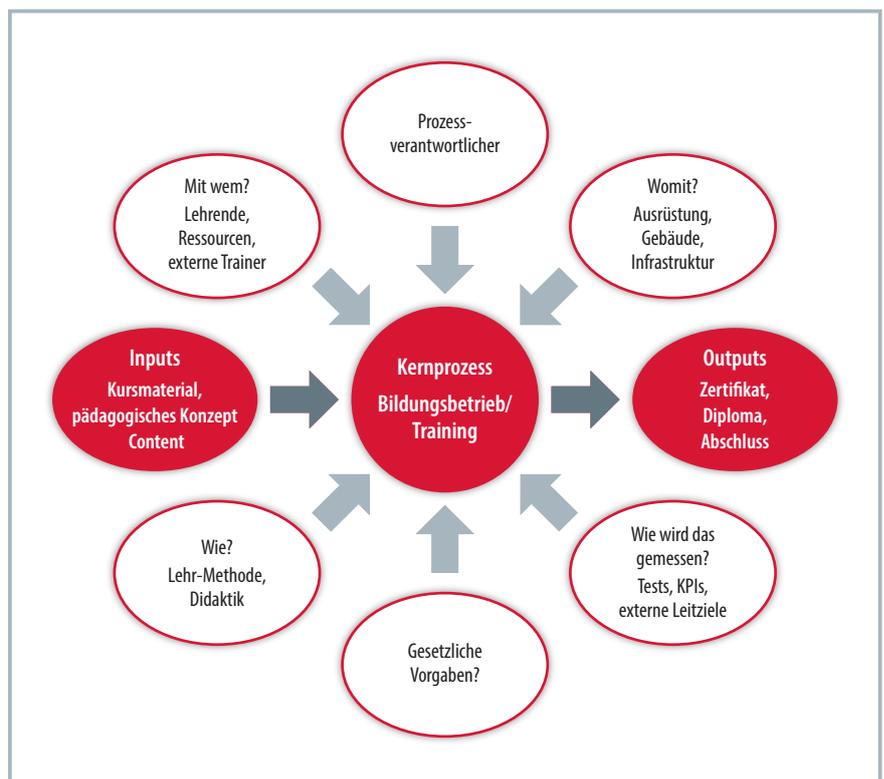
Bildungsmanagement erfolgreich und wirksam umsetzen
Praxishandbuch für die Anwendung der DIN ISO 21001:2021 (Beuth Praxis, Berlin, 2022)

QUELLEN

- 1 Myers, Joe, 2024/01/14, AI – Artificial Intelligence – at Davos 2024: What to know – Deep dive <https://www.weforum.org/agenda/2024/01/artificial-intelligence-ai-innovation-technology-davos-2024/>
- 2 State of Digital Learning Report 2024 – Trends in tech, people, and processes that will help you deliver enterprise-scale impact in the year ahead. Elucidat Group, England <https://www.elucidat.com/state-of-digital-learning-report-2024/>

KONTAKT

stollsteffan@gmail.com



Einflussfaktoren im Bildungsprozess. © Stoll-Steffan / Hanser



Überblick: Die zehn wesentlichen Anforderungen der ISO 21001. © Stoll-Steffan / Hanser

matische Evaluation von Design, Methodik und Outcome wird an Relevanz gewinnen.

Auch wenn 73 Prozent der Lernexperten überzeugt sind, dass neue Technologien und KI die Zukunft des Lernens prägen werden, wird Technologie allein keine Probleme lösen. Zu den aktuellen Herausforderungen gehört unter anderem die immer kürzere Halbwertszeit von Kompetenzen und technischem Know-how. Das betrifft Bildungsanbieter ebenso wie Weiterbildungseinheiten in Unternehmen. Wissen, Fortbildung und Technologie des Unternehmens müssen in einer risiko- und chancenbasierten strategischen Planung zusammengebracht werden, um dauerhaften Erfolg zu sichern.

Wettbewerbsvorteil durch die Zertifizierung nach ISO 21001

Der Druck ist groß. Viele Teams, die große organisatorische Veränderungen vorantreiben sollen, haben das Gefühl, dass ihnen Struktur und Fähigkeiten fehlen. Es sind zukunftsweisende Konzepte gefragt, um Bildungsprogramme zu entwickeln und umzusetzen. Hier kann die ISO 21001 als Guideline dienen, weil sie den Fokus auf die strategisch relevanten Faktoren in der Bildung lenkt. Die Zertifizierung nach ISO 21001 dient nicht nur als Qualitätsnachweis, sondern hat sich

auch als funktionales Marketinginstrument erwiesen. Die Entscheidung für ISO 21001 erfüllt internationale Standards, sie ist aber auch ein Bekenntnis zur Exzellenz im Bildungsmanagement, das die Organisation auf dem Weg zur digitalen Transformation in der Bildungsbranche festigt.

Wegweiser ISO 21001

In Zeiten gravierender Umbrüche im Umgang mit technologischen Herausforderungen in allen Bildungssektoren wird eine Zertifizierung nach ISO 21001 zu einem differenzierenden Element. Sie signalisiert die Bereitschaft zum strategischen Bildungsmanagement. Durch die Berücksichtigung spezifischer Anforderungen und Bedürfnisse der Zielgruppen (Lernende, beauftragende Unternehmen etc.) wird die Bildungseinrichtung zu einem verlässlichen Partner, was die langfristige Positionierung im Markt sichert.

Das MSBO bietet die Flexibilität, sich den ständig wandelnden Bedingungen anzupassen und dabei ethische und gesellschaftliche Aspekte nicht aus dem Auge zu verlieren. Ein Zertifikat nach ISO 21001 wird somit zu einem Wegweiser für Bildungseinrichtungen, die nicht nur neuesten technologischen Entwicklungen entsprechen wollen, sondern den Menschen im Mittelpunkt sehen. ■