



## Fachbericht

### Instrumente der Qualitätssicherung in der beruflichen Bildung Brasiliens

#### Inhalt

	<u>Seite</u>
1. Einführung	2
2. Instrumente der Qualitätssicherung der beruflichen Bildung	
3	
3. DIN ISO 9000ff	4
4. Total - Quality – Management	6
5. Zusammenfassung	10



## 1. Einführung

Der Internationale Fachkräfte-Austausch: Berufsbildung im weltweiten Dialog (IFKA) führte uns vom 03.05.2003 bis zum 17.05.2003 zu einer Fachstudienreise nach Brasilien.

15 Mitarbeiter der beruflichen Bildung Deutschlands besuchten in Brasilia, Campo Grande, Corumba und Sao Paolo verschiedene Bildungseinrichtungen Brasiliens.



Besuch der AHK in Sao Paolo

Brasilien ist ein Land der extremen wirtschaftlichen und sozialen Gegensätze. Im südlichen Küstenstreifen herrscht eine hoch entwickelte, exportorientierte Industriestruktur, während der kleinbäuerlichen geprägte Nordosten das größte zusammenhängende Elendsgebiet Südamerikas darstellt.

Seit Anfang der 90-er Jahre findet durch die Öffnung des brasilianischen Binnenmarktes und Privatisierung von Staatsbetrieben ein Strukturwandel statt. Die Vielzahl neuer bzw. verschärfter Anforderungen verlangt nach einer neuen effizienten und erweiterbaren Gestaltung der Unternehmensorganisation.

Fachbericht 1.doc

Erstellt von Dr. S. Loibl, H. Geiss, J. Weitkus, J. Krätzig, I.Kühne

## 2. Instrumente der Qualitätssicherung der beruflichen Bildung

In der brasilianischen Berufsbildung werden verschiedene nationale und internationale Instrumente der Qualitätssicherung eingesetzt:

- Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9000ff (Umsetzung der Politica da Qualidade)
- Zertifizierung erfolgt durch international tätigen Agenturen (QMS)
- Integriertes Managementsystem (IMS)
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP)
- Total Quality Management, das sich an den nordamerikanischen Malcolm Baldrige Award anlehnt
- Qualitätssystem der SENAITEC (Qualitätsmedaille)
- Selbstbewertung der CENATEC (Centro Nacional de Tecnologia): nach Kriterien PNQ - max. 1000 Punkte
  - Führung 100 Punkte
  - Strategien& Pläne 90 Punkte
  - Kunden 60 Punkte
  - Gesellschaft 60 Punkte
  - Information&Kenntnis 60 Punkte
  - Menschen 90 Punkte
  - Prozesse 90 Punkte
  - Ergebnisse 450 Punkte (nicht für Bronze und Silber)
- Olympiaden des Wissens (Schule, Regional, National, International - WORLD SKILLS)
- Bundessystem für technologische Bildung - Qualitätssicherung der angebotenen Programme

### **3. DIN ISO 9000ff**

Die Abkürzung DIN steht für Deutsches Institut für Normierung e. V., und ISO ist die Abkürzung für International Organization for Standardization, ein internationaler Zusammenschluss von Normungsinstituten mit Sitz in Genf, der zum Ziel hat, nationale Normen zusammenzufassen und zu vereinheitlichen.

DIN ISO bedeutet also, dass diese Norm der ISO auch vom DIN übernommen und akzeptiert worden ist. Außerdem ist dieses Normensystem als europäische Norm (EN) anerkannt. Dieses Normierungssystem, das Ende der siebziger Jahre entwickelt wurde, fand sehr schnell internationale Akzeptanz und hat sich in vielen Feldern durchgesetzt.

Das Normsystem ISO 9000 ff enthält Empfehlungen für die Installierung von Qualitätsmanagementsystemen in Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, z.B. Gaststätten, Schwimmbädern und Behörden, wobei auch Bildungseinrichtungen als Dienstleistungsunternehmen betrachtet werden. Ziel ist es, ein Managementsystem einzurichten, das dafür sorgen soll, dass in allen Stadien des Prozesses zur Erbringung der Dienstleistungen eine angestrebte Qualität auch tatsächlich erreicht wird.

Die Aufgabe, die durch ISO 9000 ff an die beteiligten Unternehmen gestellt wird, ist, die Qualität als Teil der Unternehmenskultur transparent zu machen und das Unternehmen kundenorientiert auszurichten. Gegenstand der Qualitätsbeurteilung ist die Organisation und ihr Qualitätsmanagementsystem.

Aufschlussreich ist die Unterscheidung in produkt- und verfahrensorientierte Qualitätssicherung. Bei produktorientierten Qualitätszertifikaten wird die Beschaffenheit eines Produkts nach bestimmten Kriterien geprüft und bescheinigt. Bei verfahrensorientierten Qualitätssicherungssystemen - wie der ISO 9000 ff - werden die Verfahrensregelungen zur Herstellung eines Produktes oder zur Erbringung einer Dienstleistung daraufhin untersucht, ob man in ausreichendem Maße darauf vertrauen kann, dass die vereinbarte Qualität auch tatsächlich erreicht wird. Qualität wird beschrieben als „Gesamtheit von Merkmalen (und Merkmalswerten) einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen“ (Deutsches Institut für Normung e.V., 1998, Kapitel 6, S.1). Die ISO- Norm betrachtet damit die formalen Aspekte des Qualitätsmanagementsystems. Der Sinn ist, ein Schema festzulegen, nach dem Unternehmen ihr Qualitätsmanagementsystem beschreiben können, um gegenüber den Kunden ihre Fähigkeit nachzuweisen, kontrolliert und regelmäßig Qualität zu liefern. Der Nachweis, die Beschreibung des Systems, findet seinen Ausdruck in der

Fachbericht 1.doc

Erstellt von Dr. S. Loibl, H. Geiss, J. Weitkus, J. Krätzig, I.Kühne

„Darlegung“ (Deutsches Institut für Normung e.V., 1998) des Qualitätsmanagementsystems. Wichtige Schlüsselbegriffe sind Leitungsverantwortung, Struktur des Qualitätssicherungssystems, Sicherstellung der personellen und materiellen Mittel und die Schnittstelle zum Kunden.

Über ein Zertifizierungshandbuch werden zwanzig Qualitätselemente festgelegt, deren Schlüsselaspekte in der für Dienstleistungen entwickelten DIN EN ISO 9004 dargelegt werden, wobei gesagt wird, dass „der Kunde im Brennpunkt der drei Schlüsselaspekte eines Qualitätssicherungssystems steht“ (Deutsches Institut für Normung e.V., 1998, B, DIN ISO 9004 Teil 2, S.11). Außerdem wird erklärt, dass „Kundenzufriedenheit nur gesichert werden kann, wenn in der Wechselwirkung zwischen der Verantwortung der obersten Leitung, dem Personal und den materiellen Mitteln sowie der Struktur des Qualitätssicherungssystems Harmonie besteht“ (ebenda, S.11). Als Kunde wird „der Empfänger eines Produkts, das von einem Lieferanten bereitgestellt wurde“ (Deutsches Institut für Normung e.V., 1998, B, DIN ISO 9004 Teil 2, S.8) , bezeichnet, wobei auch Dienstleistungen als Produkte betrachtet werden und Kunden sowohl Endverbraucher, als auch Anwender, Nutznießer oder Auftraggeber sein können (vgl.: Deutsches Institut für Normung e.V., 1998, B, DIN ISO 9004 Teil 2, S.8).

Im Zertifizierungsverfahren wird „die Übereinstimmung der ‚Darlegung‘ des Qualitätsmanagementsystems mit den Anforderungen der Darlegungsnorm (DIN EN ISO 9001, 9002 oder 9003) überprüft. Darüber hinaus wird im Audit überwacht, ob das Qualitätsmanagementsystem auch wie in der Dokumentation beschrieben angewandt wird. Es wird jedoch keine Aussage darüber gemacht, ob die Produktqualität oder die Qualität der Verfahren gut oder schlecht ist“ (Wuppertaler Kreis e.V., 1996, S.17).

Das bedeutet, dass im Rahmen dieses Systems die Organisation selbst die Definitionsmacht darüber behält, welche Ziele sie anstrebt und welche Abläufe zur Aufrechterhaltung und Verbesserung ihrer Qualität sie einführen will, denn die Normen der „ISO 9000-Familie beschreiben, welche Elemente Qualitätsmanagementsysteme enthalten sollten, nicht aber, wie eine spezifische Organisation diese Elemente verwirklicht. (...) Das Design und die Verwirklichung eines Qualitätsmanagementsystems muss notwendigerweise durch die besonderen Ziele dieser Organisation, ihre Produkte und Prozesse sowie die spezifischen Vorgehensweisen beeinflusst sein“ (Deutsches Institut für Normung e.V., 1998, B, Teil 1, S.6).

Es wird darauf gebaut, dass die Qualität in den meisten Fällen nur durch die Lenkung des Prozesses gesteuert werden kann, nicht durch eine Prüfung des Endprodukts und somit „zum Erreichen und Aufrechterhalten der Dienstleistungsqualität (...) die Messung und Lenkung der Leistungsfähigkeit von Prozessen von wesentlicher Bedeutung“ (Deutsches Institut für Normung e.V., 1998, B, DIN ISO 9004 Teil 2, S.10) ist.

Vereinfacht kann man sagen, dass ISO davon ausgeht, dass, wenn alle Prozesse richtig, überprüfbar und ordentlich dokumentiert ablaufen, auch die Ergebnisse die gewünschte Qualität haben sollten.

Ein wichtiges Element, um eine optimale Prozesssteuerung zu gewährleisten, ist der Qualitätskreis für Dienstleistungen. Durch Rückmeldungsverfahren unter Einbeziehung von Lieferanten und Kunden, sowie über Qualitätsaudits kann der Prozess ständig verbessert werden. Damit soll einem statischen Qualitätsverständnis vorgebeugt werden und es sollen ständig die neuesten Anforderungen an das Qualitätsmanagement in den Kreislauf einfließen.

#### **4. Total - Quality - Management**

*Darstellung am Beispiel des amerikanischen Qualitätsmodells -Malcolm Baldrige National Quality Program-*

Bereits seit den fünfziger Jahren werden in Japan Qualitätssicherungsansätze umgesetzt, die schon früher von amerikanischen Ingenieuren entwickelt wurden, ohne jedoch in den USA Anklang zu finden. Erst nachdem die japanische Industrie damit weltweiten Erfolg hatte, wurde auch in Amerikas Industrie die Notwendigkeit von Qualitätsmanagementkonzepten erkannt. Im Jahr 1987 wurde dann der Malcolm Baldrige Award vom amerikanischen Kongress eingerichtet (vgl.: Baldrige National Quality Program 2000, <http://www.quality.nist.gov.>, 15.05.2000).

Etwa zur selben Zeit begann auch in Europa der Weg hin zur Systematisierung der Qualitätssicherung, so wurde 1987 auch ISO 9000 ff ins Leben gerufen und 1988 die European Foundation for Quality Management gegründet.

Die Grundlagen lassen sich folgendermaßen beschreiben:

TQM soll ein Unternehmen zur absoluten Ausrichtung auf Qualität führen. Qualität wird in diesen Ansätzen konsequent auf die Anforderungen des Kunden definiert, der im Mittelpunkt der Betrachtungen steht. Während in anderen Systemen das Produkt oder die Dienstleistung im Mittelpunkt steht, wird im Total Quality Management von den subjektiven Bedürfnissen des Kunden ausgegangen. „Das aber heißt, es geht um individuell verschiedene, nicht nur auf das Produkt, sondern auch auf den Kommunikationsprozess und den Service bezogene Kriterien“ (Gierke, 1997, S.12). Unter das äußerst vielschichtige TQM-Konzept lassen sich verschiedene bekannte Ansätze subsumieren, wie etwa Lean Management, Business Reengineering oder das Benchmarking.

TQM wird von Elmar Pfitzinger folgendermaßen beschrieben:

- „Es ist eine Führungsmethode
- Es umfasst alle Mitglieder eines Unternehmens
- Es stellt Qualität in den Mittelpunkt der unternehmerischen Aktivität

Fachbericht 1.doc

Erstellt von Dr. S. Loibl, H. Geiss, J. Weitkus, J. Krätzig, I.Kühne

- Es ist auf langfristigen Geschäftserfolg angelegt
- Es soll den Führungskräften und Mitarbeitern einerseits, der Gesellschaft andererseits dienen“ (Pfitzinger, 1998, S.9).

Damit wird die Unterscheidung von ISO 9000 ff und TQM deutlich: während ISO 9000 ff Qualität über die Einführung systematischen Arbeitens herstellen will, bezieht TQM den Bereich menschlichen Verhaltens ins Qualitätsmanagement ein und geht dadurch über dieses System hinaus.

Nach der Darstellung des Baldrige National Quality Program, dem das Department of Commerce, die Technology Administration und das National Institute of Standards and Technology angehören, ist das vordringliche Ziel der Initiatoren des Malcolm Baldrige National Quality Award, das Total Quality Management als wichtigen Ansatz zu fördern, um amerikanische Produkte und Dienstleistungen mit Hilfe dieses Wettbewerbs wieder zu den besten in der Welt zu machen. Mehrere Industrie- und Dienstleistungsunternehmen erhalten jährlich aus der Hand des US-Präsidenten diesen Preis (vgl.: Baldrige National Quality Program 2000, <http://www.quality.nist.gov>, 15.05.2000).

Führungskräfte in Unternehmen aller Größenordnungen sollen mit der Auslobung des Preises ein Instrument erhalten, das verständliche Standards liefert, mit denen Organisationen und Firmen analysiert und bewertet werden können. Für die Teilnahme am Malcolm Baldrige Award müssen Unternehmen je nach Größenordnung eine 60 bis 75 Seiten umfassende Dokumentation ihrer TQM - Prozesse einreichen, die sich an sieben Kategorien orientiert.

Diese Kategorien sind unterschiedlich gewichtet:

- „Leadership (Führung) 9%
- Information and Analysis (Informationsbeschaffung und Auswertung) 8%
- Strategic Quality Planning (Strategische Qualitätsplanung) 6%
- Human Resource Development and Management (Qualifizierung, Unterstützung, Aktivierung der Beschäftigten) 15%
- Management of Process Quality (Unterstützung der Qualität der Prozesse) 14%
- Quality and Operational Results (Nachweisbare Ergebnisse der kontinuierlichen Verbesserungsprozesse) 18%
- Customer Focus and Satisfaction (Kundenorientierung und -
- zufriedenheit)30 %“ (vgl. <http://www.quality.nist.gov/law.htm>, 15.05.2000)

Die sieben Bewertungskategorien sind in 28 Prüfmerkmale und zusätzlich in Prüfbereiche aufgeteilt, so dass ein Unternehmen in der Lage sein soll, eine Selbstüberprüfung bezüglich seiner Qualitätsstandards- und ziele vorzunehmen. Die

Fachbericht 1.doc

Erstellt von Dr. S. Loibl, H. Geiss, J. Weitkus, J. Krätzig, I.Kühne

Kategorie 4 „Human Resources Development and Management“ enthält zum Beispiel fünf Prüfmerkmale und knapp zwei Dutzend Prüfbereiche. Im fünften Prüfmerkmal wird das Wohlbefinden und die Motivation der Mitarbeiter abgefragt. In diesem Prüfmerkmal sind 25 Punkte zu vergeben - von insgesamt 150 Punkten, die in der Kategorie 4 insgesamt zur Bewertung anstehen. In der Überschrift zum Prüfmerkmal heißt es: „Beschreiben Sie, wie das Unternehmen ein Arbeitsfeld pflegt, das das Wohlbefinden und die Entwicklung aller Mitarbeiter fördert, fassen Sie hierfür Entwicklungen und Kennzahlen zusammen.“ Es folgen detaillierte Erläuterungen in Form von fünf Prüfbereichen.

Allein in der Zeit von 1988 bis 1992 haben über eine halbe Million Firmen und Organisationen die Ausschreibungsunterlagen angefordert. „Der Baldrige Award bietet so einen Leitfaden für Unternehmen, die sich selbst evaluieren wollen. Die wenigen Unternehmen, die den Preis bekommen, beeinflussen durch ihre Vorbildfunktion viele andere Firmen und können so qualitätsverbessernd für die gesamte Branche wirken“ ( Gierke, 1997, S.14).

Es wird seit 1994 auch eine Spezifizierung für Bildungseinrichtungen herausgegeben, die ebenfalls sieben Bewertungskategorien hat, die sich eng an den ursprünglichen Award-Kategorien orientieren:

- „Leadership
  - Strategic Planning
  - Student and Stakeholder Focus
  - Information and Analysis
  - Faculty and Staff Focus
  - Educational and Support Process Management
  - Organizational Performance Results”
- (<http://www.quality.nist.gov>., 15.05.2000, S.1)

Im Jahr 1999 wurde erstmals ein eigenständiger Wettbewerb für Bildungs- und Gesundheitsinstitutionen ausgeschrieben, der die gleichwertige Einbeziehung dieser Institutionen in den Malcolm Baldrige Award ermöglicht: „As the result of legislation signed into law by president Clinton on October 30, 1998, education institutions and healthcare organizations will be eligible to take full advantage of the Malcolm Baldrige National Quality Award in 1999“ (<http://www.quality.nist.gov>., 26.01.1999, S.1).

Mit Hilfe eines genauen Beurteilungsrasters werden die beteiligten Bildungseinrichtungen bewertet. Darüber hinaus gibt es noch weitere Funktionen: Der Wettbewerb soll dabei helfen, die Bildungspraxis zu verbessern, indem Leistungsanforderungen definiert werden; er soll den Meinungs- und Erfahrungsaustausch über gelungene Beispiele und ‚best practice‘ erleichtern und

Fachbericht 1.doc

Erstellt von Dr. S. Loibl, H. Geiss, J. Weitkus, J. Krätzig, I.Kühne

befördern; er soll die Kommunikation und die Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen und anderen privaten und öffentlichen Institutionen verstärken und er soll als Instrument zur Verbesserung der Leistungsfähigkeit und zur Organisationsentwicklung dienen.

Die wesentlichen Orientierungselemente des Baldrige Konzeptes für Bildungseinrichtungen sind die Bedürfnisse der Lernenden, die Akzeptanz des Umfeldes und die Leitungsverantwortung. Die Gewichtungskategorien sind analog des ursprünglichen Baldrige Konzepts aufgebaut und betonen die Bewertung der Bildungsprozesse durch die Teilnehmenden und die Ergebnisorientierung der Bildungsprozesse.

Der Erfolg einer Bildungseinrichtung entsteht nach diesem Konzept aus dem Zusammenspiel folgender Faktoren:

- „Visionary Leadership
- Learning-Centered Education
- Organizational and Personal Learning
- Valuing Faculty, Staff, and Partners
- Agility
- Focus on the Future
- Managing for Innovation
- Management by Facts
- Public Responsibility and Citizenship
- Focus on Results and Creating Values
- Systems Perspective“ (<http://www.quality.nist.gov.>, 15.05.2000, S. 2-5)

Verbesserung in diesen Bereichen werden als entscheidend für den Erfolg der gesamten Bildungsinstitution betrachtet.

Der Baldrige Award ist eindeutig ergebnisorientiert, der Weg zur Verbesserung, der Prozess, bleibt den einzelnen Bildungsinstitutionen überlassen: „The focus is on results, not on procedures, tools, or organizational structure. Organizations are encouraged to develop and demonstrate creative, adaptive, and flexible approaches for meeting basic requirements. Nonprescriptive requirements are intended to foster incremental and major (‘breakthrough’) improvement“ (<http://www.quality.nist.gov.>, 15.05.2000, S.7).

Entscheidend scheint, „dass Partizipation und Kooperation einen sehr hohen Stellenwert besitzen. Alle Planungen sollen unter der Beteiligung von Lernenden und Lehrenden sowie sonstigen Beschäftigten erfolgen“ (Steinbeck, 1995, S.207). Durch

Förderung der Kooperation nach Innen und nach Außen soll Verständnis gefördert und Innovation und Kreativität freigesetzt werden.

Die höchsten Bewertungen im Ratingverfahren erhalten die Bereiche „Ergebnisse des Bildungsprozesses“, das die Teilnehmerleistungen misst und die Verwaltungs- und Unterstützungsstrukturen der Einrichtungen betrachtet und die Kategorie „Zufriedenheit der Lernenden und des Umfeldes“. „Es wird versucht, so etwas wie ‚Schulklima‘ oder ‚Betriebsklima‘ zu erfassen, messbar und vergleichbar zu machen“ (Gnahn, 1998, S.210). Alle diese Maßnahmen zur Verbesserung der Bildungseinrichtung dienen der Fokussierung von zwei Zielen: „Delivery of ever improving value to students and other stakeholders, contributing to improved education quality; and improvement of overall organizational effectiveness and capabilities as educational organizations“ (<http://www.quality.nist.gov>., 15.05.2000, S.2).

## **5. Zusammenfassung**

Der aufgrund der Globalisierung der Märkte entstandene weltweite Wettbewerb führt zu einer internationalen Konkurrenz.

In Brasilien werden umfangreiche Maßnahmen und Mittel für Instrumente der Qualitätssicherung eingesetzt, da Qualität aus kunden- und unternehmensbezogener Sicht immer wichtiger wird.

Damit wird die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens erhalten und ständig erhöht.

Wir haben in der brasilianischen Berufsbildung verschiedene nationale und internationale Instrumente der Qualitätssicherung gesehen. Besonders haben uns die nationalen Instrumente neue Anregungen für unsere Arbeit hier in Deutschland gegeben.

Abschließend möchten wir uns bei InWent und SENAI für die Durchführung und Ausgestaltung dieser Fachinformationsreise bedanken.