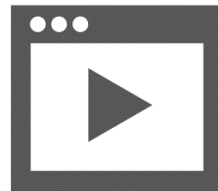


Marie-Luise Stoll-Steffan | Klaus-Michael Steig

Bildungsmanagement erfolgreich und wirksam umsetzen

Praxishandbuch für die Anwendung
der DIN ISO 21001:2021

Mehr zu diesem Titel ... finden Sie in der Beuth-Mediathek



Zu vielen neuen Publikationen bietet der Beuth Verlag nützliches Zusatzmaterial im Internet an, das Ihnen kostenlos bereitgestellt wird.
Art und Umfang des Zusatzmaterials – seien es Checklisten, Excel-Hilfen, Audiodateien etc. – sind jeweils abgestimmt auf die individuellen Besonderheiten der Primär-Publikationen.

Für den erstmaligen Zugriff auf die Beuth-Mediathek müssen Sie sich einmalig kostenlos registrieren. Zum Freischalten des Zusatzmaterials für diese Publikation gehen Sie bitte ins Internet unter

www.beuth-mediathek.de

und geben Sie den folgenden **Media-Code** in das Feld „Media-Code eingeben und registrieren“ ein:

M307160688

Sie erhalten Ihren Nutzernamen und das Passwort per E-Mail und können damit nach dem Log-in über „Meine Inhalte“ auf alle für Sie freigeschalteten Zusatzmaterialien zugreifen.

Der Media-Code muss nur bei der ersten Freischaltung der Publikation eingegeben werden. Jeder weitere Zugriff erfolgt über das Log-In.

Wir freuen uns auf Ihren Besuch in der Beuth-Mediathek.

Ihr Beuth Verlag

Hinweis: Der Media-Code wurde individuell für Sie als Erwerber dieser Publikation erzeugt und darf nicht an Dritte weitergegeben werden. Mit Zurückziehung dieses Buches wird auch der damit verbundene Media-Code ungültig.

**Bildungsmanagement erfolgreich
und wirksam umsetzen**

(Leerseite)



Dr. Marie-Luise Stoll-Steffan
Klaus-Michael Steig

Bildungsmanagement erfolgreich und wirksam umsetzen

Praxishandbuch für die Anwendung
der DIN ISO 21001:2021

1. Auflage 2022

Herausgeber:
DIN Deutsches Institut für Normung e.V.

Beuth Verlag GmbH · Berlin · Wien · Zürich

Herausgeber:
DIN Deutsches Institut für Normung e. V.

© 2022 Beuth Verlag GmbH

Berlin · Wien · Zürich

Am DIN-Platz

Burggrafenstraße 6

10787 Berlin

Telefon: +49 30 2601-0

Telefax: +49 30 2601-1260

Internet: www.beuth.de

E-Mail: kundenservice@beuth.de

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der Grenzen des Urheberrechts ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

Die im Werk enthaltenen Inhalte wurden von den Verfassenden und dem Verlag sorgfältig erarbeitet und geprüft. Eine Gewährleistung für die Richtigkeit des Inhalts wird gleichwohl nicht übernommen. Der Verlag haftet nur für Schäden, die auf Vorsatz oder grobe Fahrlässigkeit und bei Verletzung von Leib, Leben oder Gesundheit auf Fahrlässigkeit seitens des Verlages zurückzuführen sind. Im Übrigen ist die Haftung ausgeschlossen.

Maßgebend für das Anwenden jeder in diesem Werk erläuterten oder zitierten Norm ist deren Fassung mit dem neuesten Ausgabedatum. Den aktuellen Stand zu jeder DIN-Norm können Sie im Webshop des Beuth Verlags unter www.beuth.de abfragen. Dort finden Sie insbesondere etwaige Berichtigungen und Warnvermerke, welche bei der Anwendung der jeweiligen Norm unbedingt zu beachten sind.

© für DIN-Normen DIN Deutsches Institut für Normung e. V., Berlin.

Titelbild: © JustLife, Nutzung unter Lizenz von stock.adobe.com

Satz: Beuth Verlag GmbH, Berlin

Druck: PrintGroup, Szczecin

Gedruckt auf säurefreiem, alterungsbeständigem Papier nach DIN EN ISO 9706

ISBN 978-3-410-30716-7

ISBN (E-Book) 978-3-410-30717-4

Autorenporträts



Dr. Marie-Luise Stoll-Steffan

Dr. Marie-Luise Stoll-Steffan ist Leitende Auditorin für Managementnormen (ISO 9001:2015, ISO 29993:2018 und ISO 21001:2018). Seit 2014 leitet sie die Life School GmbH, ein Consulting Unternehmen für Bildungsinstitutionen und den Aufbau integrierter Managementsysteme in der betrieblichen Praxis. Sie ist Mitglied im Nationalen Arbeitsausschuss des DIN NA 159-06-01 AA Bildungsdienstleistungen, im Technical Committee ISO/TC 232 Education and Learning Services und in der ISO/CASCO/TC232 JWG58 Requirements for bodies providing audit and certification of educational organizations management systems.

Sie verfügt über langjährige Erfahrung in der Hochschulplanung des Landes Hessen und war als stellvertretende Geschäftsführerin in der Industrie- und Handelskammer Frankfurt für die Berufsbildung und Weiterbildung zuständig. Bis 2013 hat sie zwei Internationale Bildungsorganisationen in Frankfurt und in Lausanne aufgebaut und als Geschäftsführerin geleitet.

Frau Dr. Stoll-Steffan ist überzeugt, dass Bildungsorganisationen ihr Managementsystem in noch viel stärkerem Umfang als Tool für eine erfolgreiche Positionierung am Markt und die Steuerung und Kontrolle ihrer internen Prozesse nutzen können. Das vorliegende Praxishandbuch soll dafür eine praxisorientierte Anleitung geben.

Kontakt:

Mail: stollsteffan@gmail.com

Linkedin: <https://www.linkedin.com/in/marie-luise-stoll-steffan-38007a36/>



Klaus-Michael Steig

Dipl.-Ing. Dipl.-Päd. Michael Steig ist selbstständiger Berater, Trainer und Gründer der Unternehmensberatung STG Beratende Ingenieure in Schotten/Hessen. Er berät Unternehmen im Bereich Prozess-, Projekt- und Qualitätsmanagement, beim Aufbau von Qualitätsmanagementsystemen und der Durchführung von Audits nach ISO 9001:2015, ISO 27001:2017, ISO 29993:2018 und ISO 21001:2018.

Seit vielen Jahren auditiert er im Auftrag verschiedener Zertifizierungsgesellschaften unter anderem Einrichtungen der Bildungsbranche.

Klaus-Michael Steig war über zehn Jahre als Vizepräsident Qualität für die Qualitätsentwicklung im Dachverband der Weiterbildungsorganisationen e.V. ehrenamtlich tätig und ist Mitglied im DIN Arbeitsausschuss NA 159-06-01 AA Bildungsdienstleistungen sowie im Technical Committee ISO/TC 232 Education and learning services.

Kontakt:

Mail: info@stg-info.info

XING: www.xing.com/profile/Michael_Steig

(Leerseite)

Inhaltsverzeichnis

Autorenporträts	V
1 Einführung	1
2 Welche Alternativen einer internationalen Zertifizierung bestehen für Bildungseinrichtungen?	3
2.1 Ersatz für die DIN ISO 29990:2010-12	3
2.2 Passt die Norm DIN ISO 29993:2018-10 für unsere Organisation?	4
2.3 Passt die Norm DIN ISO 21001:2021-02 für unsere Organisation?	5
2.4 Was sind die wesentlichen Unterschiede der DIN ISO 21001:2021-02 zur DIN ISO 29990:2010-12 und zur DIN EN ISO 9001:2015-11?	7
3 Hintergründe und internationale Erfahrungen zur ISO 21001:2018	12
3.1 Entwicklung und Ziele	12
3.2 Internationale Erfahrungen zur ISO 21001:2018	13
3.3 Verschiedene Perspektiven beim Umstieg auf die DIN ISO 21001:2021-02. .	16
4 Kontext der Organisation	19
4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes.	19
4.2 Verstehen der Erfordernisse und Erwartungen der Interessierten Parteien. .	23
4.3 Festlegen des Anwendungsbereichs des Managementsystems für Bildungsorganisationen	27
4.4 Managementsystem für Bildungsorganisationen (MSBO).	29
5 Führung	34
5.1 Führung und Verpflichtung.	34
5.1.1 Allgemeines.	35
5.1.2 Der Schwerpunkt liegt auf den Lernenden und anderen Leistungsempfängern	40
5.1.3 Zusätzliche Anforderungen für sonderpädagogischen Förderbedarf	43
5.2 Politik.	45
5.2.1 Entwicklung der Politik.	45
5.2.2 Bekanntmachung der Leitlinie	47
5.3 Funktionen, Verantwortlichkeiten und Befugnisse innerhalb der Organisation.	49
6 Planung	55
6.1 Maßnahmen zum Umgang mit Risiken und Chancen	55
6.2 Ziele einer Bildungsorganisation und Planung zu deren Erreichung	64
6.3 Planung von Änderungen	73
7 Unterstützung	75
7.1 Ressourcen	75
7.1.1 Allgemeines.	75
7.1.2 Personal.	77
7.1.3 Infrastruktur	79
7.1.4 Umgebung von Bildungsprozessen	80

7.1.5	Ressourcen zur Überwachung und Messung	83
7.1.6	Wissen der Organisation	86
7.2	Kompetenz	93
7.2.1	Allgemeines.....	93
7.2.2	Zusätzliche Anforderungen für sonderpädagogischen Förderbedarf.....	98
7.3	Bewusstsein	101
7.4	Kommunikation.....	103
7.4.1	Allgemeines.....	103
7.4.2	Kommunikationszwecke.....	106
7.4.3	Kommunikationsvereinbarungen.....	110
7.5	Dokumentierte Information	117
7.5.1	Allgemeines.....	117
7.5.2	Erstellen und Aktualisieren	118
7.5.3	Lenkung Dokumentierter Information	118
8	Betrieb.....	127
8.1	Betriebliche Planung und Steuerung.....	127
8.1.1	Allgemeines.....	129
8.1.2	Spezifische Ablaufplanung und Kontrolle von Bildungsprodukten und -dienstleistungen	132
8.1.3	Zusätzliche Anforderungen für sonderpädagogischen Förderbedarf.....	137
8.2	Anforderungen an Bildungsprodukte und -dienstleistungen	139
8.2.1	Bestimmung von Anforderungen für Bildungsprodukte und -dienstleistungen	139
8.2.2	Mitteilung der Anforderungen an Bildungsprodukte und -dienstleistungen .	141
8.2.3	Änderungen von Anforderungen an Bildungsprodukte und -dienstleistungen	147
8.3	Entwicklung von Bildungsprodukten und -dienstleistungen.....	148
8.3.1	Allgemeines.....	148
8.3.2	Entwicklungsplanung.....	150
8.3.3	Entwicklungseingaben.....	153
8.3.4	Steuerungsmaßnahmen für die Entwicklung	155
8.3.5	Entwicklungsergebnisse	165
8.3.6	Entwicklungsänderungen.....	167
8.4	Steuerung von extern bereitgestellten Prozessen, Bildungsprodukten und -dienstleistungen	169
8.4.1	Allgemeines.....	169
8.4.2	Art und Umfang der Steuerung	177
8.4.3	Informationen für externe Anbieter.....	185
8.5	Bereitstellung der Bildungsprodukte und -dienstleistungen	187
8.5.1	Steuerung der Bereitstellung von Bildungsprodukten und -dienstleistungen	187
8.5.2	Identifizierung und Rückverfolgbarkeit	201
8.5.3	Eigentum der Interessierten Parteien	203
8.5.4	Erhaltung.....	205

8.5.5	Schutz und Transparenz der Daten der Lernenden.....	208
8.5.6	Überwachung von Änderungen in den Bildungsprodukten und -dienstleistungen	213
8.6	Freigabe von Bildungsprodukten und -dienstleistungen.....	214
8.7	Steuerung nichtkonformer Bildungsergebnisse.....	216
9	Bewertung der Leistung	220
9.1	Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung.....	220
9.1.1	Allgemeines.....	221
9.1.2	Zufriedenheit der Lernenden, anderer Leistungsempfänger und der Mitarbeiter	223
9.1.3	Andere Überwachungs- und Messanforderungen	228
9.1.4	Methoden zur Überwachung, Messung, Analyse und Bewertung.....	231
9.1.5	Analyse und Bewertung	238
9.2	Internes Audit	244
9.2.1	Audit, Auditarten und Audittypen	245
9.2.2	Auditprogrammplanung.....	249
9.3	Managementbewertung.....	251
9.3.1	Allgemeines.....	251
9.3.2	Eingaben für die Managementbewertung.....	251
9.3.3	Ergebnisse der Managementbewertung	252
10	Verbesserung	257
10.1	Nichtkonformität und Korrekturmaßnahmen	257
10.2	Fortlaufende Verbesserung	262
10.3	Möglichkeiten zur Verbesserung.....	267
11	Exkurse zu den einzelnen Abschnitten	270
12	Ausblick	319
	Quellenverzeichnis	320

(Leerseite)

1 Einführung

Bildungsmanagement erfolgreich und wirksam umsetzen

John F. Kennedy hat gesagt: „Es gibt nur eins, was auf Dauer teurer ist als Bildung: keine Bildung.“ Die aktuelle bildungsökonomische Forschung belegt, wie recht er hatte.

Bildung ist der Produktionsfaktor, dessen Qualität alle wertschöpfenden Prozesse maßgeblich beeinflusst. Dazu bedarf es hervorragender Bildungsdienstleistungen als Grundlage für Innovation und technologischen Fortschritt. Um diese hohe Qualität aufrechtzuerhalten und stetig zu verbessern, steht mit der Norm DIN ISO 21001:2021-02 ein passgenaues Managementinstrument für Organisationen bereit, die Bildungsprodukte und -dienste anbieten und entwickeln.

Damit stellen ISO und DIN erstmalig eine Norm zur Verfügung, die sich auf der Basis der High-Level-Structure (HLS) der ISO ausschließlich und umfassend auf die Qualitätsanforderungen der Bildungsorganisationen bezieht und das Lernen bzw. den Lernenden in den Mittelpunkt stellt. Die HLS wurde 2012 von der ISO entwickelt, um einen einheitlichen strukturellen Standard für alle zukünftigen Managementnormen zu schaffen und die Integration verschiedener Standards zu einem integrierten Managementsystem zu unterstützen. Der Begriff HLS wurde 2021 durch den Begriff „harmonized structure“ (HS) ersetzt.

Mit der Entwicklung und Bereitstellung der DIN ISO 21001:2021-02 ist es gelungen, auf die spezifischen Anforderungen des Bildungsbereichs einzugehen und eine Richtlinie zu schaffen, die die Sprache der Bildung „spricht“. Damit wurde auf die seit Jahren geäußerte Kritik an der Anwendung der DIN EN ISO 9001:2015 im Bildungsbereich reagiert, in der Begriffe aus der Industrie und Produktion verwendet werden, die im Bereich der Bildung nicht vorkommen.

Das vorliegende Praxisbuch bietet Bildungsorganisationen eine praktische Anleitung, ein Managementsystem nach den Anforderungen der DIN ISO 21001:2021-02 aufzubauen, zertifizieren zu lassen und aufrechtzuerhalten. Die Dokumentation ist daher grundsätzlich wie folgt aufgebaut:

- Jeder Abschnitt in dieser Dokumentation beschreibt die jeweilige Forderung der Norm (gleiche Nummerierung wie die Norm).
- Zu jedem Abschnitt der Norm wird beschrieben, wie der Normtext in der Praxis umsetzbar ist. Dabei werden Hintergründe erläutert und praktische Hinweise als Handlungsempfehlungen gegeben.
- Es werden Hinweise auf mögliche Kennziffern zur Überprüfung der Prozessfähigkeit genannt.
- Jeder Abschnitt enthält Listen zu notwendigen dokumentierten Prozess- und Verfahrensbeschreibungen sowie erwarteten Nachweisen für ein Audit.
- Zu jedem Abschnitt werden mögliche Auditfragen aufgeführt, die Bildungsorganisationen sowohl für ihre internen Audits verwenden als auch bei der Durchführung eines externen Audits erwartet werden können.
- Verschiedene Exkurse zu den einzelnen Abschnitten bzw. Exkurse zur Vertiefung spezifischer Themen schließen die Dokumentation ab.

Die vielen praktischen Beispiele sowie insbesondere die Tipps zu Nachweisen und Auditfragen machen die vorliegende Dokumentation zu einem wertvollen Helfer für Bildungsorganisationen bei der Einführung neuer und bei der Umgestaltung bereits bestehender Managementsysteme.

Das vorliegende Praxisbuch stellt zunächst die Anforderungen der DIN ISO 21001:2021-02 dar. Basierend auf den Normforderungen entwickeln die Autorin und der Autor die Bedeutung jedes Normabschnitts für die Praxis einer Bildungseinrichtung. Sie zeigen Kennziffern auf und geben Hinweise auf exemplarische Nachweise zur Vorlage bei einem externen Audit.

Sehr hilfreich für Bildungseinrichtungen sind mögliche Auditfragen am Ende eines Normabschnitts aus der Auditorenpraxis der Autoren, die von externen Auditoren an die Vertreter einer Bildungseinrichtung bei einem Zertifizierungs- oder Überwachungsaudit gestellt werden könnten.



Inhalte, die am Rand mit diesem Symbol gekennzeichnet sind, können als digitale Fassung kostenlos über die Beuth Mediathek heruntergeladen und für die eigenen Zwecke angepasst und genutzt werden. Den Link, den Freischalt-Code und weitere Hinweise finden Sie auf der gelben Seite in diesem Buch.

HINWEIS

Die Norm DIN ISO 21001:2021-02 enthält sieben Anhänge, einen normativen Anhang A und sechs Anhänge (B bis G) mit weiteren Informationen (informativ).

- Anhang A: (normativ) Zusätzliche Anforderungen für frühkindliche Bildung
- Anhang B: (informativ) Grundsätze für ein MSBO
- Anhang C: (informativ) Klassifizierung der interessierten Parteien in Bildungsorganisationen
- Anhang D: (informativ) Anleitungen zur Kommunikation mit Interessierten Parteien
- Anhang E: (informativ) Prozesse, Maßstäbe und Werkzeuge in Bildungsorganisationen
- Anhang F: (informativ) Beispiel von Zuordnung von regionalen Normen
- Anhang G: (informativ) Gesundheits- und Sicherheitsaspekte für Bildungsorganisationen

Der Anhang A muss bei Bildungsorganisationen, die sich mit frühkindlicher Bildung befassen (Kindergärten) angewendet werden. Für alle anderen Bildungsorganisationen sind die Anforderungen des Anhangs A nicht von Bedeutung. Die Anhänge zur Norm sind in diesem Buch **nicht** abgedruckt.

2 Welche Alternativen einer internationalen Zertifizierung bestehen für Bildungseinrichtungen?

2.1 Ersatz für die DIN ISO 29990:2010-12

Für alle Bildungsträger ist die Erhaltung und Weiterentwicklung der Qualität ihrer Bildungsangebote das A und O, wenn sie sich dauerhaft am Markt behaupten wollen. Ohne ein strategisches Qualitätsmanagement wird diese Aufgabe zumindest ordentlich erschwert, denn das alleinige (immer wieder einmal durchgeführte) Update einzelner Angebote, wenn die Teilnehmerzahlen sinken, reicht auf lange Sicht nicht aus, da es mit der Gesamtstrategie des Unternehmens nicht mehr konform ist.

Transparente und verständliche Qualitätsmanagementsysteme sollen bessere Orientierung ermöglichen und damit Entscheidungshilfen für die Nutzerinnen und Nutzer sein. Qualitätsmanagement muss von oben gelebt werden, wenn es erfolgreich sein soll. Das gilt unabhängig von jeder Form des Bildungsträgers, unabhängig, ob es sich um eine Hochschule, einen Weiterbildungsträger oder eine firmeninterne Trainingsabteilung handelt.

Auf internationaler Ebene hat das Qualitätsmanagement im Bildungsbereich inzwischen eine beträchtliche Dynamik erfahren. DIN ISO 29990:2010-12 feierte 2013 die ersten Erfolge bei Anwendern, passte aber als „Hybridnorm“ mit Management- und Serviceanteilen bei ISO nicht mehr in die Normungswelt. Diese Konstruktion wurde mit der Entwicklung der DIN ISO 21001:2021-02 aufgelöst, und die DIN ISO 29990:2010-12 wurde zurückgezogen. Als Nachfolge-Normen gelten zwei Normen, die unterschiedliche Zielsetzungen verfolgen:

- Die DIN ISO 21001:2021-02 als reine Managementnorm nach der ISO HS und
- die DIN ISO 29993:2018-10 als reine Service-Norm zur Zertifizierung einzelner Bildungsdienstleistungen.

Für welche Nachfolgenorm sich Bildungseinrichtungen entscheiden, hängt im Wesentlichen von den folgenden Faktoren ab:



Abbildung 1: Welche Norm passt zu unserer Organisation?

2.2 Passt die Norm DIN ISO 29993:2018-10 für unsere Organisation?

Die Norm DIN ISO 29993:2018-10 ist keine Managementsystemnorm sondern eine Norm zur Erbringung von Servicedienstleistung im Bildungsbereich. „Die Struktur der Norm orientiert sich an dem üblichen Erfahrungsablauf für Lernende und Sponsoren im Rahmen einer prototypischen Lerndienstleistung und umfasst die Angebotserstellung, die vor dem Erwerb der Dienstleistung zur Verfügung gestellten Informationen, die Bewertung des Lernfortschritts sowie die Evaluation.“¹ Sie ist nicht nach der harmonized structure der ISO aufgebaut und lässt sich daher auch nicht so leicht in integrierte Managementsysteme „einbauen“.

Die DIN ISO 29993:2018-10 „legt Anforderungen an Lerndienstleistungen jenseits der formalen Bildung, einschließlich aller Arten von lebenslangem Lernen (z. B. Berufsbildung und betriebliche Ausbildung, entweder ausgelagert oder firmenintern) fest. Dazu gehören alle Lerndienstleistungen eines Lerndienstleisters (en: learning service provider, LSP), die an die Lernenden selbst gerichtet sind, sowie an Sponsoren, die die Dienstleistungen im Auftrag der Lernenden erwerben. Die wichtigsten Merkmale dieser Art von Dienstleistungen sind, dass Lernziele definiert und Dienstleistungen evaluiert werden sowie eine Lehr-Lerninteraktion beinhalten. Das Lernen kann als Präsenzunterricht stattfinden, durch Technologie vermittelt werden oder eine Mischung von beidem darstellen“.²

1 DIN ISO 29993:2018-10, Einleitung

2 DIN ISO 29993:2018-10, Anwendungsbereich

Damit ist diese Norm vorwiegend für kleinere Einrichtungen gedacht, die keine eigenen Bildungsprodukte entwickeln und sich vorwiegend auf den Servicebereich der Vermittlung von Lerndienstleistungen konzentrieren.

In der vorliegenden Dokumentation wird auf die DIN ISO 29993 nicht weiter eingegangen.

2.3 Passt die Norm DIN ISO 21001:2021-02 für unsere Organisation?

Seit Anfang des Jahres 2021 ist die neue Bildungsnorm „DIN ISO 21001:2021-02 Bildungsorganisationen – Managementsysteme für Bildungsorganisationen – Anforderungen mit Anleitung zur Anwendung (ISO 21001:2018)“ auf dem deutschen Markt verfügbar. Diese Norm soll in erster Linie die Norm DIN ISO 29990:2010-12 ersetzen.

Gleichzeitig eröffnet sich jedoch auch eine neue attraktive Möglichkeit für alle Bildungsunternehmen, die bisher nach der DIN EN ISO 9001:2015-11 zertifiziert wurden. Darüber hinaus bietet die Norm DIN ISO 21001:2021-02 erstmalig eine Perspektive, sich vom Markt abzuheben und sich dem internationalen Trend anzuschließen, das eigene Qualitätsmanagement auf eine weltweit anerkannte nachhaltige Grundlage zu stellen, die mit dem Niveau in anderen Ländern vergleichbar ist.

In Bezug auf die Zertifizierung nach DIN ISO 29990:2010-12 stehen allein in Deutschland über 1.000 Bildungseinrichtungen unterschiedlicher Unternehmensgröße vor der Herausforderung, eine Ersatzbeschaffung zu ihrer bisherigen Zertifizierung zu realisieren. Darüber hinaus gibt es eine große Gruppe an Bildungsdienstleistern, die derzeit nach DIN EN ISO 9001:2015-11 zertifiziert sind, um sich durch ein prozessorientiertes durchgängiges Qualitätsmanagementsystem vom Markt abzuheben.

Für welche Bildungsdienstleister ist die neue Norm interessant?

In Deutschland gibt es in allen Bildungssektoren private Anbieter, die von der neuen Norm profitieren können. Grundsätzlich sind alle Bereiche betroffen:

- Weiterbildungsinstitute
- Hochschule/Universität
- Berufskollegs
- Akademien, auch firmenintern
- Schulen, insbesondere Schulen in freier Trägerschaft
- Kindergärten

Die Anforderungen gemäß der Norm DIN ISO 21001:2021-02 sind spezifisch entwickelt worden für Bildungsorganisationen, von der Vorschule bis zur Hochschule. Die Zertifizierung stellt die Glaubwürdigkeit des Managementsystems einer Bildungsorganisation sicher, gewährleistet eine bessere Ausrichtung der Ziele und Aktivitäten an der Politik und ermöglicht es der Organisation, ihre soziale Verantwortung durch die Bereitstellung von inklusiver und gerechter Qualitätsbildung für alle zu stärken.

Konsistente Prozesse und Evaluierungsinstrumente, die auf den Anforderungen für ein Bildungsmanagementsystem (MSBO) basieren, helfen den Organisationen, Effektivität und Effizienz nachzuweisen und zu steigern und ihre organisatorischen Ziele zu erreichen.

MSBO führt zu mehr personalisiertem Lernen und effektiverem Eingehen auf alle Lernenden, insbesondere auf solche mit besonderen Bildungsbedürfnissen und Fernlernende. Es erweitert die Beteiligung interessierter Parteien und verbessert die Motivation und Moral der Mitarbeitenden. Bei der Qualitätsentwicklung können stärkere Akzente auf die Einbindung und Professionalisierung des Personals gelegt werden.

Das Risikomanagement wird durch nachhaltige Praktiken verbessert, und Kosten werden durch einen verantwortungsvolleren und effizienteren Einsatz von Ressourcen eingespart.

Die Organisationen können regionale, nationale, offene und proprietäre Standards in einem internationalen Rahmen harmonisieren und so Exzellenz und Innovation fördern.

Krisenresistenz durch ein integriertes Bildungsmanagementsystem

Der Bildungsmarkt verändert sich. Die Corona-Krise hat in der Bildung einen noch nie da gewesenen Innovationsschub ausgelöst. Bildung wird nicht nur digitaler, sondern befindet sich auch in einem zunehmenden Spannungsfeld:

So sind z. B. große Unterschiede bei den Anbietern von Weiterbildungsprodukten erkennbar:

Die einen haben die Herausforderungen, die Krisen mit sich bringen, gepackt, sich digital fit gemacht, andere sind erst auf dem Weg dorthin. Gerade berufliche Schulen bzw. Fachschulen sowie Hochschulen bzw. wissenschaftliche Akademien ist es gelungen, ihren Betrieb weitgehend stabil zu halten und sogar zu erweitern. Sie profitieren nach einer Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (2021) von vergleichsweise guten infrastrukturellen Voraussetzungen, die eine Umstellung auf virtuelle Veranstaltungsformate begünstigen. Die Veranstaltungen wurden rasch gegenüber der ursprünglichen Planung in ihrem Format angepasst. Das Gleiche trifft auf wirtschaftsnahe Einrichtungen zu.

Allen gemeinsam ist die bereits vorhandene Infrastruktur eines Qualitätsmanagementsystems für ein aktiv gelebtes Verständnis von Qualität und dessen entsprechende Prozessausrichtung.

Ein Qualitätsmanagementsystem, das auf allen Ebenen eines Unternehmens gelebt wird, erweist sich gerade in Zeiten der Krise als solide Grundlage. Das hat seinen Grund, denn es impliziert ein risikobasiertes Denken und Handeln, das sich in allen Prozessabläufen widerspiegelt. Damit ist ein Unternehmen/eine Institution weit weniger anfällig für plötzliche interne oder externe Herausforderungen.

Gerade am Beispiel wirtschaftsnaher Weiterbildungsanbieter, aber auch Hochschulen, zeigt sich, dass es mit einem aktiven Qualitätsmanagementsystem sogar möglich ist, Krisensituationen in Erfolge umzumünzen:

Durch eine konsequente Orientierung auf einzelne (Kern-)Prozesse können Änderungen flexibel vorgenommen werden. Für Plan B oder C ist man gerüstet. So kann z. B. ein Try-and-Error-Verfahren dabei unterstützen, rasch die richtigen Wege auszuloten. Die Formate werden angepasst und die Teilnehmer dort abgeholt, wo sie gerade sind – und sei es dauerhaft im Homeoffice. Gleichzeitig wird die Innovationskraft des Unternehmens gestärkt, und Neuentwicklungen können einfacher – Schritt für Schritt – in die Umsetzung gebracht werden.

Die DIN ISO 21001:2021-02 basiert genau auf diesem Managementansatz, der Unternehmen deutlich krisenresistenter machen kann. Wichtige Voraussetzung ist die Bereitschaft der obersten Führungsspitze, sich selbst als Teil des Gesamtprozesses zu sehen und eine entsprechende Vorbildrolle einzunehmen.

Auswirkungen der digitalen Transformation im Bildungssektor

Für das Management von Bildungseinrichtungen haben die Herausforderungen, die durch die Digitalisierung entstehen, eine nicht zu unterschätzende Dynamik erfahren. In Zeiten der Krise ist es nun noch dringlicher geworden, digitale Lösungen für die Bildung zu verbessern und für den gleichberechtigten Zugang von Lernenden, Lehrern und Ausbildern zu digitalen Kompetenzen, Werkzeugen und Technologien zu sorgen. Verfügen Bildungsanbieter über ausreichende Autonomie, Flexibilität und Unterstützung, um ihr Bildungsangebot rasch an den sich wandelnden Qualifikationsbedarf anzupassen und künftige Arbeitsmarktchancen sowie hochwertige und zukunftsfähige Arbeitsplätze sicherzustellen?

Die Vielfalt der Bildungsmöglichkeiten hat inzwischen drastisch zugenommen, da neue Online-Plattformen für die Lernenden entstanden sind. Die enormen Veränderungen in Bezug auf Bildungsmöglichkeiten und Lehrmethoden haben eine Verlagerung vom Präsenzunterricht zum Online-Lernen bewirkt.

Online-Lernen bietet viele Vorteile in Bezug auf Bequemlichkeit, geringere Kosten, innovative Technologie, breiten Zugang etc. Berufstätige Menschen, die in abgelegenen Gegenden leben, oder Menschen mit geringem Einkommen waren früher aufgrund von Zeit-, Entfernungs- oder finanziellen Einschränkungen nicht in der Lage, am Unterricht teilzunehmen.

Mit dem Aufkommen des Online-Lernens wurden diese Einschränkungen minimiert, und die Lernenden können an mehr Bildungsprogrammen teilnehmen. Online-Lernplattformen bieten eine hervorragende Möglichkeit, die Bedürfnisse von Gruppen zu erfüllen und finanzielle und räumliche Grenzen zu überwinden.

Diese Verschiebung bringen die Notwendigkeit mit sich, die Abläufe in Bildungseinrichtungen stärker zu standardisieren. Die DIN ISO 21001:2021-02 ist die erste Managementsystemnorm für Bildungsorganisationen, die entsprechende Anforderungen festlegt, die erfüllt werden müssen, um die Lernbedürfnisse zu unterstützen und die Zufriedenheit der Lernenden zu erhöhen.

2.4 Was sind die wesentlichen Unterschiede der DIN ISO 21001:2021-02 zur DIN ISO 29990:2010-12 und zur DIN EN ISO 9001:2015-11?

Viele Bildungseinrichtungen sind nach der DIN ISO 29990:2010-12 und/oder der DIN EN ISO 9001:2015-11 zertifiziert. Die DIN EN ISO 9001:2015-11 – so wichtig sie für die Zertifizierung eines Managementsystems ist – führt in Bildungsunternehmen jedoch häufig zu Verwirrungen. Der Standard verwendet allgemeine Terminologien, die für produzierende Unternehmen eindeutig sind, in der Bildungspraxis allerdings zu Unklarheiten führen können.

Zum Beispiel sind die Begriffe „Kunde“ und „interessierte Parteien“ im Bildungskontext oft austauschbar. Man kann die Lernenden als Kunden der Bildung betrachten, vor allem wenn sie kostenpflichtig sind, aber man kann auch sehen, dass z. B. auf dem Weiterbildungssektor die Industrie der eigentliche Kunde der Bildung ist, da sie diejenige ist, die das „Produkt“ der Bildung einsetzt.

Eine Ähnlichkeit zwischen DIN EN ISO 9001:2015-11 und DIN ISO 21001:2021-02 ist sofort zu erkennen, denn beide Normen verwenden die sogenannte „harmonized structure“ (HS). Die Ziele der HS sind nicht nur, dass die Normen das gleiche Aussehen haben, sondern auch, dass sie eine größere Integration zwischen den Systemen ermöglichen. Durch die Verwendung von HS können alle Managementsystemnormen den gleichen Aufbau und Kerntext verwenden, der jedoch mit kontextbezogenem Text ergänzt wird, je nachdem, worum es bei dem Managementsystem geht.

Die DIN ISO 21001:2021-02 liefert mit ihrer HS einen transparenten und leicht kombinierbaren Standard für Bildungseinrichtungen. Sie hat die gleiche Struktur wie die DIN EN ISO 9001:2015-11 und andere nachfolgende überarbeitete Normen, jedoch mit deutlich branchenspezifisch angepassten Inhalten. Mit der DIN ISO 21001:2021 sind die Verwirrung und die Schwierigkeiten in der Implementierungsphase für eine Bildungsorganisation beseitigt.

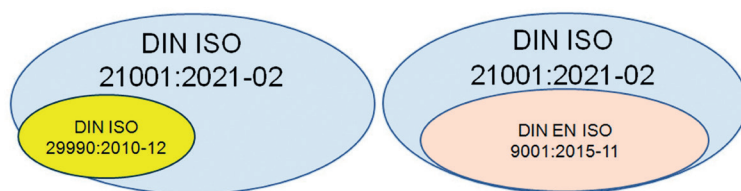


Abbildung 2: Anforderungsschnittmengen von DIN ISO 21001:2021-02 mit DIN ISO 29990:2010-12 und mit DIN EN ISO 9001:2015-11

Umfang und Tiefe der Anforderungen der DIN ISO 21001:2021-02 gehen weit über das Niveau von der DIN ISO 29990:2010-12 hinaus. Ein Finanzmanagement ist keine Anforderung der DIN ISO 21001:2021-02 mehr. Zum Vergleich der DIN EN ISO 9001:2015-11 und der DIN ISO 21001:2021-02 ergeben sich ca. 80 % Textübereinstimmung in den Standardabschnitten beider Normen. Allerdings sind viele vertiefende Anforderungen aus dem Bildungsbereich in die Normabschnitte der DIN ISO 21001:2021-02 eingeflossen.

In der fehlenden HS liegt ein grundlegendes Manko der für den Bildungssektor bisher geltenden DIN ISO 29990:2010-12. Der Standard war entwickelt worden, um den Fokus auf den Lernenden und die Lerndienstleistungen zu legen. Das Ziel der DIN ISO 29990:2010-12 war es, ein einheitliches Qualitätsmodell für die Aus- und Weiterbildung zu schaffen. Neben einer grundlegenden Qualitätssicherung sollte die Zertifizierung nach DIN ISO 29990:2010-12 eine Vergleichbarkeit von Bildungsangeboten ermöglichen.

Allerdings hat sich dieser Standard auf dem deutschen und internationalen Markt nicht durchgesetzt. Der wesentliche Grund liegt in ihrer Hybrid-Struktur aus Service- und Managementnorm. Aufgrund der fehlenden HS entspricht die Norm nicht dem Niveau der Anforderungen an ein Qualitätsmanagementsystem, und es ist für Bildungsorganisationen nicht einfach gewesen, diesen Standard mit anderen Managementsystemnormen zu kombinieren oder zu vergleichen.

Mit der DIN ISO 21001:2021-02 gibt es nun einen HS-Standard für den Bildungssektor, der den integrierten Managementansatz im Blick hat, der die Verantwortungsebenen während des gesamten Bildungsprozesses einbezieht. Im Gegensatz zu anderen Managementsystemnormen spielt hier auch der Mensch – unabhängig davon, ob er ein Lernender, ein Dozent, eine Verwaltungskraft oder ein externer Beteiligter ist (z. B. Lieferant, Eltern) – eine wichtige Rolle.

Die wesentlichen Merkmale der DIN ISO 21001:2021-02 können folgendermaßen kurz zusammengefasst werden durch:

- die Bedeutung eines umfassenden Bildungsmanagements und die Verantwortlichkeiten des Top-Managements,
- die Forderung nach strategischer Planung und stetiger Weiterentwicklung des strategischen Plans,
- das Festlegen und Kommunizieren der Qualitätspolitik,
- die Motivation, die angestrebten Ziele messbar zu machen,
- das besondere Augenmerk auf die Entwicklung von Curricula und die Art und Weise der Kommunikation mit den Lernenden,
- die detaillierte Beschreibung und Hilfestellung bei einzelnen Kernprozessen (zum Beispiel bei Prozessmanagement, Auditierung und Managementbewertung),
- die Unterstützung des Bildungsmanagements durch die HS,
- die Fokussierung auf den Zugang zu Bildung für Lernende mit unterschiedlichen Lernstilen, unterschiedlichen Bedürfnissen und unterschiedlichem Hintergrund,
- den Nachweis von Maßnahmen zur Bewältigung von Risiken, Festlegung von Zielen und Planung von Änderungen, auch in Bezug auf mögliche Chancen,
- die Schaffung besserer Kommunikationsmöglichkeiten mit anderen Standards,
- die Forderung des Nachweises eines fortlaufenden Verbesserungszyklus, der die Lernenden und Mitarbeitenden mit einbezieht, und
- die zukünftig höhere Reputation.

Wie kaum eine andere Norm zuvor bietet die DIN ISO 21001:2021-02 ihre Unterstützung für den Anwender an.

- **Sprache des Bildungssektors.** Die Norm ist in einer Sprache geschrieben, in der die Anforderungen an den jeweiligen Kontext der Bildungsorganisation entspricht, basierend auf der Komplexität ihrer Größe und Aktivitäten, ihrem Reifegrad, ihrer strategischen Ausrichtung, Richtlinien und Ziele. In Abschnitt 3 der DIN ISO 21001:2021-02 sind Begriffe definiert, die in der DIN EN ISO 9000:2015 nicht vorhanden sind: Zum Beispiel Lernende, Lehrende, Curriculum, Kurs, Programm, Lehre und lebenslanges Lernen.
- **Detaillierte Beschreibungen und Beispiele.** Im Gegensatz zu anderen Managementsystemnormen finden sich in den für den Bildungssektor besonders relevanten Abschnitten detaillierte Ausführungen zu den Erfüllungsmöglichkeiten der entsprechenden Anforderung. Als Beispiel kann Abschnitt 7.4 Kommunikation genannt werden. Hier findet man vier verschiedene Arten der Klassifizierung, die von der Norm vorgeschlagen werden, um eine gute Kommunikation zwischen den interessierten Parteien sicherzustellen.
- **Unterstützende Anleitungen.** Was die DIN ISO 21001:2021-02 von anderen ISO-Managementsystemnormen unterscheidet, sind die Anleitungen und Empfehlungen, die sehr umfangreich sind (Norm-Anhänge A bis G). Sie bieten breite Informationen und Anleitungen zu den Anforderungen der DIN ISO 21001:2021-02 und den damit verbundenen Bildungskonzepten.
- **Normativer Anhang.** Der normative Anhang A enthält weitere Anforderungen an Anbieter von frühkindlicher Bildung. Die Lernressourcen für die frühkindliche Bildung, Einrichtungen für das Spielen und für die Tagesbetreuung sind detailliert beschrieben. Dies steht in krassem Gegensatz zu anderen ISO-Normen, da die Anhänge der ISO-Normen meist als Richtlinien für die Anwendung dienen.

Es muss festgehalten werden, dass diese Norm über den gesamten Bereich der Bildungsanbieter anwendbar ist – sei es in der Weiterbildung, in Kindergärten, Grund-, Realschulen oder Gymnasien, International Schools, Universitäten, oder anderen öffentlichen oder privaten Bildungseinrichtungen. Das MSBO gilt für jede Organisation, die Curricula verwendet, um Wissen zu vermitteln und weiterzugeben.

Die elf Grundsätze eines Managementsystems für Bildungsorganisationen werden im **Exkurs 2.4:** Die elf Grundsätze eines Managementsystems (MSBO) im Exkurs-Anhang exemplarisch beschrieben (vgl. PECB Whitepaper 2018).

- **Grundsatz 1: Fokus auf Lernende und andere Nutznießer**

Dieser Grundsatz konzentriert sich hauptsächlich auf die Anforderungen und Erwartungen der Lernenden und anderer Nutznießer (Eltern, Regierungen, Arbeitgeber usw.).

- **Grundsatz 2: Visionäre Führung**

Dieser Grundsatz befasst sich mit der Notwendigkeit, die Lernenden und andere Nutznießer in die Entwicklung, Ausarbeitung und Umsetzung der Mission, Vision und des Leitbildes der Bildungsorganisation einzubeziehen.

– Grundsatz 3: Beziehungsmanagement

Dieser Grundsatz skizziert die Bedeutung eines effektiven Beziehungsmanagements mit interessierten Parteien (Anbietern, Partnernetzwerken usw.) als Einflussfaktoren für den Gesamterfolg der Bildungsorganisation.

– Grundsatz 4: Prozessorientiertes Management

Dieser Grundsatz konzentriert sich auf die Bedeutung des Managements von Aktivitäten als zusammenhängende Prozesse, um die Ziele der Bildungsorganisation auf effizientere und effektivere Weise zu erreichen.

– Grundsatz 5: Evidenzbasierte Entscheidungen

Dieser Grundsatz zeigt, wie Entscheidungen, die auf der Analyse und Bewertung von Daten und Informationen basieren, Bildungsorganisationen helfen, die gewünschten Ergebnisse zu erzielen.

– Grundsatz 6: Einbindung von Menschen

Dieser Grundsatz unterstreicht die Bedeutung der Einbeziehung von kompetenten und befähigten Mitarbeitenden, um effektiv und effizient einen Mehrwert für die Bildungsorganisation zu schaffen.

– Grundsatz 7: Ethisches Verhalten im Bildungswesen

Dieser Grundsatz konzentriert sich auf die ethischen Werte, die eine Bildungsorganisation etablieren muss.

– Grundsatz 8: Soziale und gesellschaftliche Verantwortung

Dieser Grundsatz zeigt, wie wichtig es ist, die Auswirkungen zu berücksichtigen, die die Aktivitäten und Entscheidungen der Bildungsorganisation auf die Gesellschaft, die Wirtschaft und die Umwelt haben können.

– Grundsatz 9: Zugänglichkeit und Gerechtigkeit

Dieser Grundsatz beschreibt, wie wichtig es für Bildungsorganisationen ist, inklusiv, flexibel, transparent und rechenschaftspflichtig zu sein, wenn sie auf die individuellen und besonderen Bedürfnisse der Lernenden eingehen.

– Grundsatz 10: Datensicherheit und –schutz

Dieser Grundsatz zeigt, wie die Bildungsorganisation die Sicherheit von Daten und anderen vertraulichen Informationen schützt, um Bedrohungen und Schwachstellen zu minimieren.

– Grundsatz 11: Verbesserung

Dieser Grundsatz zeigt, wie wichtig „Verbesserung“ ist, um Bildungsorganisationen zu helfen, mit Veränderungen effektiv umzugehen, neue Möglichkeiten für sich selbst zu schaffen und ihre Leistung auf einem bestimmten Niveau/Grad zu halten.

3 Hintergründe und internationale Erfahrungen zur ISO 21001:2018

3.1 Entwicklung und Ziele

International (ISO-Ebene) wird seit 2013 zwischen **Managementsystem-Anforderungen** und **Produkt- oder Dienstleistungsanforderungen** unterschieden.

Die Entwicklung der ISO 21001:2018 wurde vom Technischen Komitee ISO TC 232 betrieben. Das Gremium verfolgt insbesondere die Ziele:

- Fokussierung auf die Bildungsbranche und das Bildungsmanagement,
- Entwicklung eines spezialisierten Marketings für ein konformes Bildungsmanagementsystem (z. B. durch ein Zertifikat),
- geringere Notwendigkeit von Interpretationsfähigkeiten und
- Erweiterung der Grundsätze auf ethische und gesellschaftliche Themen.

Die ISO 21001:2018 gilt für alle Managementsysteme, die von Bildungsorganisationen eingesetzt werden.

Die Einhaltung der Norm beinhaltet verschiedene verpflichtende Aktivitäten innerhalb des Anerkennungsbereichs, des Managementsystems, d. h.

- interne Audits,
- Evaluierungen der Zufriedenheit der Lernenden,
- Kontrolle von extern bereitgestellten Prozessen,
- Produkten oder Dienstleistungen,
- Überprüfung von Programmen
- jährliche Managementüberprüfung der Programme und
- jährliche Managementbewertungen der Managementsysteme der Organisation, um zeitnah Lücken zu schließen.

Merkmale der ISO 21001:2018, die die ISO–und DIN-Arbeitsgruppen bei der Entwicklung geleitet haben:

- **moderner Managementsystem-Standard**, speziell für Bildungsorganisationen
- **Harmonized Structure** und damit **kompatibel** zu anderen Managementsystemnormen wie vergleichsweise ISO 9001:2015 oder ISO/IEC 27001:2017 etc.
- Es werden **elf Managementprinzipien** eingeführt und im Anhang B der Norm (informativ) ausführlich dargestellt.
- Es wird der risikobasierte Ansatz berücksichtigt
- Die Beziehungen zwischen Mission, Strategie, Politik, Zielen und Vision werden dezidiert eingeführt.
- Es gibt **sieben Anhänge**, von denen einer (Anhang A) normativ ist. Die anderen Anhänge enthalten Richtlinien.
- flexibel in der Anwendung (vergleichbar ISO 9001:2015)
- neue Anforderungen an die Dokumentation
- 20 % PLUS diverser weitere Zusatzanforderungen generieren ein spezielles Anforderungsniveau in Bildungsunternehmen im Vergleich zu ISO 9001:2015.

3.2 Internationale Erfahrungen zur ISO 21001:2018

Die ISO 21001:2018 wird seit 2018 international angewendet. Durch die Berücksichtigung des Kontexts der Organisation und das Verständnis der Bedürfnisse und Erwartungen der interessierten Parteien ist der Standard in verschiedenen Bildungseinrichtungen bereits Grundlage des Managementsystems, einschließlich, aber nicht beschränkt auf Weiterbildungsinstitute, Universitäten, Gymnasien, Grundschulen, Sprachschulen, Schulungsorganisationen und Online-Lerneinrichtungen.

Erfahrungsberichte aus verschiedenen Ländern zeigen ein durchweg positives Bild. Die Tatsache, dass die Norm eine Organisation bei der Implementierung eines Managementsystems unterstützt, das darauf abzielt, Risiken zu minimieren und eine Kultur der fortlaufenden Verbesserung zu etablieren, wird als besonderer Gewinn angesehen.

Was sind die wesentlichen Faktoren für die Implementierung des neuen ISO 21001:2018 Standards?

Auf internationaler Ebene wird insbesondere hervorgehoben, wie wichtig es ist, endlich eine für alle Bildungssektoren gültige Norm zur Verfügung zu haben, die die Bedeutung des Bildungsmanagements MSBO in den Vordergrund stellt und damit die Verantwortung der obersten Führungsebene für die Umsetzung der Maßnahmen in die Pflicht nimmt.

Bildungsorganisationen in Ländern in Asien, Nord- und Südamerika, im Mittleren Osten oder afrikanischen Staaten begrüßen den Managementansatz für die Bildung, der hier sowohl in staatlichen als auch privaten Bildungsorganisationen – vom Kindergarten bis zur Universität – zum Tragen kommt.

Erfahrungen, die Nutzer auf internationaler Ebene gemacht haben sind insbesondere:

Ein gutes internes Managementsystem ist wichtig

- Bildungsorganisationen trennen oft nicht zwischen Management und pädagogischer Leitung. Management erfolgt durch den Instituts-/Schulleiter oder eine Lehrkraft. Das kann dazu führen, dass selbst die Kombination aus guter Lehre und schlechtem Management zu einem ungünstigen Image der Bildungseinrichtung führt.
- Das kann der Fall sein, wenn zum Beispiel
 - keine ausreichende Geschäftsführungserfahrung vorliegt,
 - die Kommunikation mit Lernenden und anderen interessierten Parteien nicht hinreichend gepflegt wird,
 - die strategische Planung der Organisation fehlt oder unklar bleibt,
 - ein unzureichendes Risikomanagement zu Unsicherheiten, falschen Personalentscheidungen und Umsatzeinbrüchen in Krisenzeiten führt.

Als Beispiel sei die digitale Transformation von Bildungsangeboten genannte, die das Management und die Dozierenden vor ganz neue Herausforderungen stellt.

Die ISO 21001:2018 bietet entsprechende Hilfestellungen an, in Bezug auf

- Verständnis für Leadership,
- Stärkung der Unternehmenskultur,
- Umsetzung des „Mission Statements“ auf allen Ebenen mit Fokus auf den Lernerfolg,
- professionelle Personalführung und nachhaltiges Wissensmanagement,
- das Spektrum der interessierten Parteien – intern und extern – und wie diese optimal einbezogen werden können,
- die Aufbereitung dokumentierte Information,
- die Optimierung und Verstetigung der Revisionsprozesse.

Fazit der bisherigen Erfahrungen:

Die Ausrichtung nach der ISO 21001:2018 führt

- zur Umsatzsteigerung und Kostenreduktion,
- zu stärkerer Fokussierung auf die eigenen Kunden (alle Lernenden),
- zu internationaler Vergleichbarkeit der Managementsysteme,
- zum Zugang zu neuen Märkten und Partnerschaften,
- zur strategischen Ausrichtung und strategischen Entwicklung,

- zur Wertschätzung und Hervorhebung des gesellschaftlichen und ethischen Ansatzes,
- zum Verständnis der Mitarbeitenden für den prozessorientierten Managementansatz,
- zu verbesserter Kommunikation zwischen den interessierten Parteien,
- zu Barrierefreiheit,
- zu einem nachhaltigen Wissensmanagement durch stetige Entwicklung,
- zur Herausbildung eines spezifischen USP der Bildungsinstitution.

Es wird hervorgehoben, dass der Standard klare Richtlinien für das Management in Bezug auf die Bedürfnisse der Lernenden vorgibt, den Fokus auf ein bisher in der Bildung kaum verankertes Risikomanagement legt und auch den Nachhaltigkeitsgedanken dabei nicht aus dem Blick verliert. Die ISO 21001:2021 zählt in erster Linie auf die Nachhaltigkeitsziele (SDGs) 4, 10 und 11 ein.

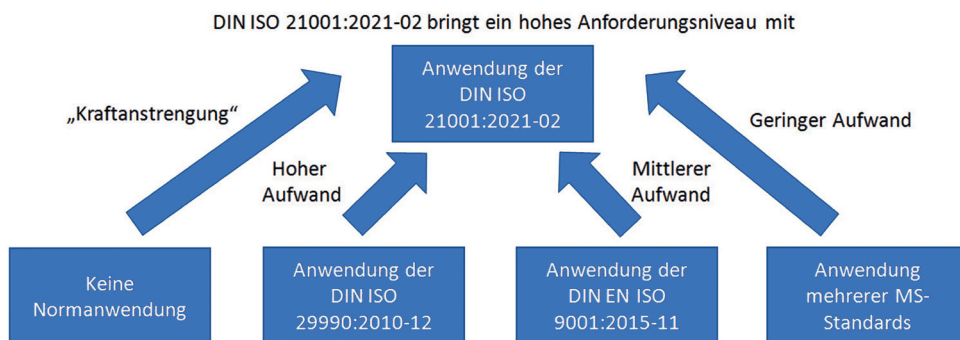


Abbildung 3: Die ISO 21001:2018 berücksichtigt die Nachhaltigkeitsziele (SDGs) mit Fokus auf die Ziele 4, 10 und 11.

In Anerkennung der hohen weltweiten Bedeutung des Nachhaltigkeitsziels 4 Bildung für alle, wurde mit der ISO 21001:2018 zum ersten Mal ein Standard entwickelt, der die Anforderungen an ein Managementsystem für das Bildungswesen definiert und gleichzeitig Anleitungen zur Anwendung offeriert. Die Norm gilt weltweit als willkommener universeller Standard, der geeignet ist, die Bedürfnisse und Erwartungen der Lernenden zu erfüllen, die das Bildungsangebot in Anspruch nehmen.

3.3 Verschiedene Perspektiven beim Umstieg auf die DIN ISO 21001:2021-02

Je nachdem, mit welcher Norm der Bildungsanbieter zuvor bereits Erfahrungen gemacht hat, stellen sich für ihn beim Umstieg auf die DIN ISO 21001:2021-02 mehr oder weniger große Herausforderungen:



Quelle: DIN

Abbildung 4: Wie groß ist der Umstellungsaufwand für Kunden, die bisher nach anderen Normen zertifiziert wurden, auf die DIN ISO 21001:2021-02 zu wechseln?

Keine Normerfahrung

Für Anwender, die bisher noch keine Normerfahrung haben, bedeutet die Einführung der ISO 21001:2021 eine ordentliche Kraftanstrengung, die alle Beteiligten in der Organisation einbezieht. Dennoch haben viele internationale Bildungsorganisationen (Weiterbildungsinstitute, K12 International Schools, Kindergärten, Colleges und Universitäten) die Herausforderung angenommen, da sie die Fokussierung auf ein integriertes Bildungsmanagement überzeugt hat.

Anwendung der DIN ISO 29990:2010-12

Der Umstieg von der DIN ISO 29990:2010-12 auf die DIN ISO 21001:2021-02 (vgl. Exkurs 3.3 Cross-Referenz DIN ISO 29990:2010-12 und DIN ISO 21001:2021-02) erfordert ein Umdenken in Richtung HS und eine konsequente Orientierung auf den systematischen Managementansatz, der von der Führungsebene vorgelebt wird und in alle Prozesse hineinwirkt. Mitarbeiterschulungen sind erforderlich, aber der Umstieg ist lohnenswert im Hinblick auf eine prozessorientierte neue Unternehmenskultur.

Allerdings erleichtern die mit der DIN ISO 29990:2010-12 gewonnenen Erfahrungen den Umstieg sehr, denn die Organisation ist bereits mit der Evaluation ihrer Bildungsdienstleistungen vertraut, hat in der Regel bereits bestimmte Kernprozesse definiert und verfügt über ein entsprechendes Portfolio an relevanten Aufzeichnungen und Prozessdokumenten.

Anwendung der DIN EN ISO 9001:2015-11

Der Wechsel von der DIN EN ISO 9001:2015-11 auf die DIN ISO 21001:2021-02 bedeutet kein wesentliches Umdenken, denn das Arbeiten in Prozessstrukturen, die Bedeutung eines funktionierenden Managementsystems nach der HS sowie die Beachtung eines ausreichenden Risiko- und Chancenmanagements sind bereits alte Bekannte.

Wie in Abschnitt 2 dargestellt, überschneiden sich beide Normen zu ca. 80 %. Der große Vorteil der DIN ISO 21001:2021-02 besteht in ihrer konsequent bildungsorientierten Sprache und den zusätzlichen vier Grundsätzen, die die erheblichen Auswirkungen jeglicher Bildung auf den einzelnen Menschen und die Gesellschaft betonen.

Anwendung mehrerer Management-System-Standards:

Als besonders einfach bzw. sogar als Erleichterung empfinden Bildungseinrichtungen den Umstieg von einer bisherigen Kombilösung – DIN ISO 29990:2010-12 plus DIN EN ISO 9001:2015-11 – auf den neuen Standard. Die umfangreichen in der Norm DIN ISO 21001:2021-02 enthaltenen Anleitungen sowie detaillierte Hinweise zur Umsetzung in den Normabschnitten selbst bieten einen zusätzlichen Anreiz, denn sie erhöhen das Verständnis und die Akzeptanz der Standards bei allen involvierten Mitwirkenden.

Ein ähnlich geringer Aufwand ergibt sich beim Umstieg einer Kombination aus der DIN EN ISO 9001:2015-11 mit anderen Bildungszertifikaten. Im Grunde erleichtern die Kenntnis und bereits gewonnene Praxis im Umgang mit der HS – auch über andere Managementnormen – den Umstellungsprozess erheblich.

Mit der Einführung der HS als einheitliche Struktur für alle Managementsystemnormen hat ISO eine Grundlage zur Entwicklung und Aufrechterhaltung von integrierten Managementsystemen geschaffen. Mit dieser Grundstruktur, die immer aus zehn Elementen besteht, lassen sich auf einfachste Art und Weise Dopplungen in den Managementsystemen vermeiden, die naturgemäß in jeder immer wieder vorkommen, und zwar

- 4. Kontext der Organisation,
- 5. Führung,
- 6. Planung,
- 7. Unterstützung,
- 8. Betrieb (auch Leistungserbringung),
- 9. Überprüfung und
- 10. Verbesserung.

Diese HS ist sozusagen das Fundament, also die Grundplatte wie sie in einem bekannten Bausteinsystem verwendet wird, für den Aufbau eines Managementsystems der unterschiedlichsten Anwendungen, zum Beispiel:

- Qualitätsmanagement,
- Umweltmanagement,
- Informationssicherheitsmanagement,
- Gesundheits- und Arbeitsschutzmanagement und eben auch
- Management von Bildungsorganisationen.

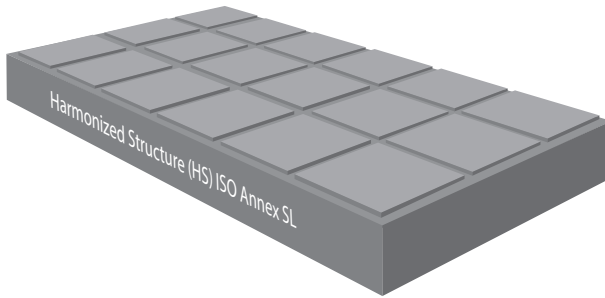


Abbildung 5: Grundplatte oder Fundament eines Managementsystems nach Harmonized Structure (HS)

Eine wesentliche Voraussetzung für die Wirkung des Bausteinsystems ist es, dass die Bausteine, auch wenn sie von unterschiedlicher „Größe“ geprägt sind, immer aufeinander passen. Das funktioniert nur, wenn die Schnittstellen klar und eindeutig definiert sind und die Reihenfolge beim Aufbau eingehalten wird. Die Bausteine unterscheiden sich dann „nur noch“ inhaltlich.

Die ersten drei Bausteine beschreiben:

- 1) den Anwendungsbereich für die jeweilige Norm,
- 2) den Verweis auf mitgeltende Normen und
- 3) die Begriffe, die speziell in der jeweiligen Norm verwendet werden.

Auf diese Weise entstehen langsam die „Grundmauern“ des Managementsystems.

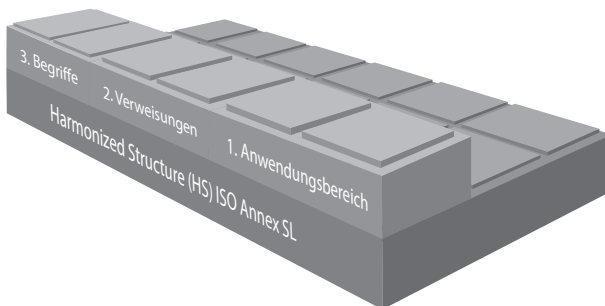


Abbildung 6: Erste Bausteine im Managementsystem

Auf die Anforderungen, die die Norm an die Bildungsorganisation stellt, werden in den Abschnitten vier bis zehn – analog zur Struktur der DIN ISO 21001:2021-02 – im Einzelnen eingegangen und diese anhand praktischer Hinweise und Tipps praxisorientiert anwendbar gemacht.

4 Kontext der Organisation

Der erste wirkliche Baustein zum Managementsystem einer Bildungsorganisation wird mit dem Abschnitt „Kontext der Organisation“ repräsentiert.

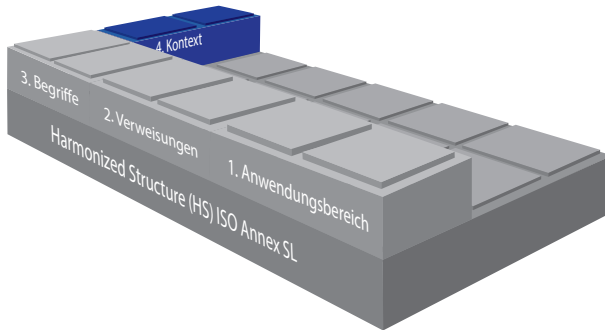


Abbildung 7: Erster Anforderungsbaustein „Kontext der Organisation“ im Managementsystem

4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

4 Kontext der Organisation

4.1 Verstehen der Organisation und ihres Kontextes

Die Organisation muss externe und interne Themen bestimmen, die für ihren Zweck, ihre gesellschaftliche Verantwortung und ihre strategische Ausrichtung relevant sind und sich auf ihre Fähigkeit auswirken, die beabsichtigten Ergebnisse ihres MSBO zu erreichen.

Die Organisation muss Informationen zu diesen externen und internen Themen überwachen und überprüfen.

ANMERKUNG 1 Als Themen können positive und negative Faktoren oder Bedingungen in Betracht gezogen werden.

ANMERKUNG 2 Das Verständnis über den externen Kontext kann durch Betrachten von Themen gefördert werden, die sich aus den technischen, wettbewerblichen, marktbezogenen, kulturellen, sozialen, politischen, wirtschaftlichen und umweltspezifischen Faktoren ergeben, ob international, national, regional oder lokal.

ANMERKUNG 3 Das Verständnis des internen Kontexts kann durch Betrachten von Themen, die sich auf Werte, Kultur, Wissen und Leistung der Organisation beziehen, gefördert werden.

ANMERKUNG 4 Die strategische Ausrichtung kann durch dokumentierte Information, wie die Mission oder die Vision der Organisation, ausgedrückt werden.

Unter dem Kontext der Organisation werden die externen und internen Rahmenbedingungen verstanden, die die strategische Ausrichtung der Organisation nach außen und innen beeinflussen. Diese Rahmenbedingungen zu kennen und zu verstehen, stellt den Ausgangspunkt für die strategische Planung und für das Qualitätsmanagementsystem (MSBO) dar.

Was bedeutet das für eine Bildungsorganisation?

Unter Kontext der Organisation im Bildungswesen verstehen wir:

- wie der Bildungsmarkt funktioniert,
- wie wir die Branche mit deren spezifischen Themen berücksichtigen,
- die internen Schwerpunkte der eigenen Organisation zu kennen,
- aus der Beobachtung des Umfeldes Risiken zu erkennen und zu begegnen sowie
- relevante Gesetze, Verordnungen und Anforderungen zu berücksichtigen und
- interne Qualitätsdimensionen im Bildungsprozess zu erkennen (Werte-/Didaktik-/ Methoden-/ Transfer-Qualität)



Abbildung 8: Externe und interne Einflussfaktoren, die die strategische Ausrichtung der Organisation nach außen und innen beeinflussen. Diese Rahmenbedingungen bilden den Ausgangspunkt für die strategische Planung und für das Managementsystem von Bildungsorganisationen (MSBO).

Für die Bildungsorganisation ist es demnach wichtig zu verstehen, wo sie im Kontext des Bildungsumfeldes steht, welche Mission, welche Stärken und Schwächen sie hat, aber auch, welche Risiken und Chancen sich daraus ergeben. Dieser Prozess ist ein immer wiederkehrender Prozess, der sich sinnvollerweise wunderbar mit dem PDCA-Zyklus abbilden lässt. Er beschreibt den vierstufigen Regelkreis des fortlaufenden Verbesserungsprozesses:

Schritt 1: Plan – Planen bedeutet für jeden Prozess: Formulierung eines Ziels, Festlegung von Schlüsselindikatoren, Treffen von Annahmen und Ableitung einer Maßnahme, die geeignet ist, eine aktuelle Situation zu verbessern.

Schritt 2: Do – Phase der Umsetzung. Es werden Entscheidungen getroffen und geeignete Maßnahmen zur Erreichung der Ziele festgelegt.

Schritt 3: Check – Die Erfahrungen bei der Umsetzung der Maßnahmen und die erzielten Ergebnisse werden reflektiert. Die Ergebnisse dieses Schrittes bestimmen, ob die geplanten Maßnahmen zurückgezogen, modifiziert oder endgültig festgelegt werden.

Schritt 4: Act – Die im Problemlösungsprozess gewonnenen Erfahrungen werden ausgewertet. Daraus werden Maßstäbe für zukünftiges Handeln abgeleitet.

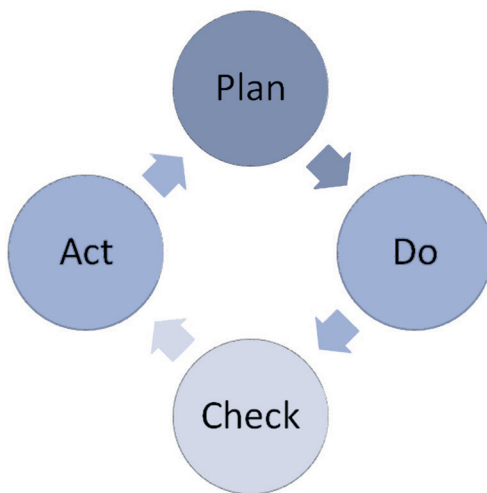


Abbildung 9: Plan-Do-Check-Act-Zyklus

Zur Gestaltung, Steuerung, Kontrolle und Verbesserung von Prozessen sind das Verständnis und die Anwendung des PDCA-Zyklus auf allen Ebenen und in allen Prozessen essenziell. Das Qualitätsmanagementsystem (MSBO) ist ein bewusstes Zusammenspiel aller Prozesse, um die gesetzlichen und normativen Anforderungen sowie die Bedürfnisse der interessierten Parteien zu erfüllen.

Fokus auf dem Lernenden als Kunden

Der strategische Ansatz des MSBO wird inhaltlich getragen von der Unterstützung des Erfolgs der Lernenden, die als Kunden im Mittelpunkt stehen. Das MSBO betrachtet daher das Handlungsfeld Studium/Lehre/Lernen in seiner gesamten Breite, d. h.

- 1) die Bildungsangebote in ihrem Lebenszyklus,
- 2) die Lernenden entlang ihres Lern-Lebenszyklus,
- 3) die Lehrenden und
- 4) die unterstützenden Akteure in der Betreuung, Verwaltung und anderen Unterstützungssystemen.

Ziel ist eine fortlaufende Überprüfung und Verbesserung der Angebote, die regelmäßig und nach definierten Prozessen erfolgt und die Einhaltung der relevanten externen Vorgaben.

Um die Stärken und Schwächen, aber auch Risiken und Chancen einer Organisation identifizieren zu können, kann die Anwendung einer SWOT-Analyse (siehe Beispiel in Abschnitt 6.2.2) sinnvoll sein. Diese sollte nicht nur einmal sondern in regelmäßigen Abständen, mindestens einmal jährlich zum Managementreview, vorgenommen werden.

Kennziffern zu Abschnitt 4.1:

- Umsatz
- Zufriedenheit der Kunden (der Lernenden)
- Zufriedenheit der Mitarbeitenden
- Nachhaltigkeitsindex
- Rankings, Marktstellungsindizes

Exemplarische Nachweise:

- Ergebnisse der SWOT-Analyse
- Maßnahmenplan
- Besprechungsprotokolle
- Managementbewertung
- Umsetzungspläne mit Prioritäten
- (Markt-)Analysen inkl. Trendstudien

Mögliche Auditfragen:

- Wie ist die strategische Ausrichtung Ihrer Organisation und welche Bildungsprodukte und -dienstleistungen sind dazu relevant?
- Welche internen und externen Themen haben Einfluss auf die strategische Ausrichtung Ihrer Organisation (z. B. bei mehreren Standorten in verschiedenen Ländern und Kulturen)? Auf welche Weise analysieren und bewerten Sie diese Einflussfaktoren?
- Inwieweit berücksichtigt die Ausrichtung der Organisation die elf Grundprinzipien wie z. B. soziale Verantwortung, nachhaltiges und ethisches Handeln?
- Wo soll Ihre Organisation in drei bis fünf Jahren stehen? In welcher Weise fließen Änderungen aufgrund von Marktanalysen und Trendstudien in die Gestaltung des MSBO ein?