Vera Sperling

Die Bedeutung von Qualitätsmanagement für die Öffentlichkeitsarbeit

Eine empirische Studie über die Relevanz des LQW2-Testats für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen

Online im Internet:
URL: http://www.die-bonn.de/doks/sperling0801.pdf
Online veröffentlicht am: 17.03.2010
Stand Informationen: 01.03.2008
Dokument aus dem Internetservice texte.online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung
http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp

Dieses Dokument wird unter folgender creative commons-Lizenz veröffentlicht:
http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/

Abstract

Vera Sperling (2008): Die Bedeutung von Qualitätsmanagement für die Öffentlichkeitsarbeit. Eine empirische Studie über die Relevanz des LQW2-Testats für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen

Qualitätstestate, die nach erfolgreichem Abschluss des Testierungsverfahrens erworben werden, haben nach außen eine Signalwirkung und bringen einen bestimmten Nutzen, bspw. Image- oder Marketingeffekte mit sich. Diese Effekte sind von den Einrichtungen erwünscht, da sie mit ihrer Zertifizierung bestimmte Ziele verfolgen.

Angesichts der mit der Testierung verfolgten Ziele liegt die Annahme nahe, dass die Weiterbildungseinrichtungen das Testat nach außen kommunizieren und es als Qualitätsausweis offensiv in der Öffentlichkeitsarbeit einsetzen.

Vera Sperling zeigt am Beispiel von nach dem Qualitätsmodell „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung" (LQW2) testierten Volkshochschulen in Nordrhein-Westfalen, welche Bedeutung das erreichte Testat für die öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten der VHS hat und ob eine Kommunikation des qualitativ geprüften Angebots der Einrichtung stattfindet.

Hierzu entwickelt sie nach einer detaillierten Vorstellung der beiden Bereiche Qualitätsentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit die folgende Untersuchungsfrage:
Welche Relevanz hat das LQW2-Testat für die Öffentlichkeitsarbeit der ausgewählten Volkshochschulen?

In ihrer empirischen Untersuchung hat Vera Sperling Experten-Interviews mit den Qualitätsbeauftragten der untersuchten Einrichtungen geführt und ausgewertet.

Im Fazit der Arbeit formuliert sie einige Handlungsempfehlungen, die einer Steigerung der Relevanz von Testaten für die Öffentlichkeitsarbeit von VHS dienen könnten.

Bei dem Text handelt es sich um eine Diplomarbeit, die am Institut für Berufs- und Weiterbildung der Universität Duisburg-Essen entstanden ist.

Der Anhang der Diplomarbeit kann unter
http://www.die-bonn.de/doks/sperling0802.pdf heruntergeladen werden.

Autorin

Vera Sperling, Diplom-Pädagogin, ist Qualitätsbeauftragte am EBZ – Europäisches Bildungszentrum der Wohnungs- und Immobilienwirtschaft in Bochum. Ihre Aufgabenschwerpunkte sind die Einführung und Aufrechterhaltung eines Qualitätsmanagementsystems sowie die Zertifizierung einer Akademie, einer privaten Fachhochschule und eines Berufskollegs. Seit Oktober 2008 Promotionsstudium an der Universität Duisburg-Essen (bei Herrn Prof. Dr. Nuissl von Rein).

Diplomarbeit

Die Bedeutung von Qualitätsmanagement für die Öffentlichkeitsarbeit

Eine empirische Studie über die Relevanz des LQW2-Testats für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen

vorgelegt für die Diplomprüfung von Vera Sperling
an der Universität Duisburg-Essen
Campus Essen
Institut für Berufs- und Weiterbildung

Erstgutachter: Prof. Dr. phil. habil. Dr. h.c. Ekkehard Nuissl von Rein
Zweitgutachter: Prof. Dr. phil. Karl Düsseldorff

Pulheim, im März 2008

Für meine Eltern

Inhalt

1. Einleitung 7

2. Stand der Qualitätsaktivitäten in der Weiterbildung 10

2.1 Qualität in der Weiterbildung 10
2.1.1 Qualität 10
2.1.2 Bildungsqualität 12
2.1.3 Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung 14
2.2 Qualitätsmanagement in der Weiterbildung 17
2.2.1 Qualitätsmanagementmodelle in der Weiterbildung 17
2.2.2 Qualitätsverhalten von Weiterbildungseinrichtungen 21
2.2.3 Ziele einer Qualitätszertifizierung 24
2.3 Das Modell „Lernerorientierte Qualitäts-testierung in der Weiterbildung" (LQW2) 26
2.3.1 Entwicklung von LQW 26
2.3.2 Elemente von LQW2 27
2.3.3 Ablauf von LQW2 29
2.3.4 Einschätzungen zu und Kritik an LQW2 32
2.3.5 Supportstrukturen von LQW2 34
2.3.6 Systemevaluation von LQW2 36

3. Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen 38

3.1 Die Institution Volkshochschule 38
3.2 Wandel der institutionellen Erwachsenenbildung 39
3.3 Corporate-Identity-orientierte Öffentlichkeitsarbeit 41
3.4 Die Notwendigkeit einer Verwendung des LQW2-Testats in der Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen 46
3.5 Untersuchungsfrage 49

4. Untersuchungsdesign 50

4.1 Wahl der Untersuchungsmethoden 50
4.1.1 Entwicklung des Interviewleitfadens und Durchführung der Interviews 53
4.1.2 Das Verfahren der Gruppendiskussion 55
4.1.3 Das Verfahren der Dokumentenanalyse 56
4.2 Auswertungsverfahren 57
4.2.1 Auswertung der Interviews 57
4.2.2 Auswertung der Gruppendiskussion und der Dokumentenanalyse 58

4.3 Auswahl und Beschreibung der Volkshochschulen 58
4.3.1 Volkshochschule 1 60
4.3.2 Volkshochschule 2 60
4.3.3 Volkshochschule 3 61
4.3.4 Volkshochschule 4 61
4.3.5 Volkshochschule 5 62
4.4 Das LQW2-Netzwerktreffen 62

5. Untersuchungsergebnisse 64

5.1 Die Relevanz des Testats für die interne Öffentlichkeitsarbeit 64
5.1.1 Die Relevanz des Testats für die Leitbildentwicklung 64
5.1.2 Die Relevanz des Testats für die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen 68
5.1.3 Relevanz des Testats in der Organisationsentwicklung 82
5.1.4 Evaluation der Relevanz des Testats für die interne Öffentlichkeitsarbeit 90
5.2 Die Relevanz des Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit 97
5.2.1 Die Relevanz des Testats für die Leitbildkommunikation 97
5.2.2 Die Relevanz des Testats für die Medienentwicklung 102
5.2.3 Die Relevanz des Testats für die Kommunikation mit der Politik 122
5.2.4 Die Relevanz des Testats für die Kommunikation mit Kunden 125
5.2.5 Die Relevanz des Testats für die Kommunikation mit KMU 131
5.2.6 Evaluation der Relevanz des Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit 137
6. Fazit und Ausblick 141

7. Literatur 149

8. Abbildungsverzeichnis 159

9. Abkürzungsverzeichnis 160

10. Anhang 162

1. Einleitung

Im Jahr 2005 entdeckte ich durch zwei sehr interessante Praktika mein besonderes Interesse an den Themen Qualitätsentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen[1]. Das eine Praktikum absolvierte ich in Bonn am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und das andere in Helsinki bei der „European Association for the Education of Adults“ (EAEA), dem europäischen Dachverband für Erwachsenenbildung.

Während meiner Zeit am DIE war ich im Projekt „Qualitätstestierung“ des Programms „Organisationswandel der Weiterbildung“ beschäftigt. Ich lernte das Qualitätsmanagementsystem „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ (LQW2) kennen und setzte mich mit Qualitätsbereichen und -kriterien auseinander. In Helsinki dagegen konnte ich den Bereich der Öffentlichkeitsarbeit kennenlernen; neben der Unterstützung des Tagesgeschäfts der EAEA-Nebenstelle „Information and Documentation“ war meine Hauptaufgabe, ein Marketingkonzept zu entwickeln. Mit diesem Konzept sollten gegenwärtige Mitgliedsinstitutionen von einer weiterhin bestehenden Mitgliedschaft überzeugt sowie neue Mitglieder aus Europa gewonnen werden.

Wieder zurück an der Universität, legte ich den Fokus meines Studiums verstärkt auf die Themen Bildungsmarketing, Corporate Identity von Volkshochschulen und Qualitätsmanagement. Mein Wunsch war es, auch meine Diplomarbeit in einem dieser Bereiche zu schreiben. Frau Dr. Karin Dollhausen regte daraufhin an, die Themen LQW2 und Öffentlichkeitsarbeit zu verknüpfen. Da beiden Bereichen eine hohe Bedeutung in der Erwachsenenbildung zukommt und sie darüber hinaus sehr aktuell sind, stieß ich bei meinen ersten Recherchen auf eine Fülle von Publikationen.

[1] Sowohl der Begriff Weiterbildung als auch der Begriff Erwachsenenbildung finden in meiner Arbeit Anwendung; ich verwende diese synonym.

Qualitätstestate[2] wie das Testat nach LQW2 haben nach außen eine Signalwirkung und bringen einen bestimmten Nutzen wie Image- oder Marketingeffekte mit sich. Diese Effekte sind von den Einrichtungen erwünscht, da sie mit ihrer Zertifizierung bestimmte Ziele verfolgen. Die Ziele können auf verschiedenen Ebenen liegen; sei es, vermehrt Kunden[3] anzuwerben, die Qualität des Angebots transparent darzustellen oder Marktfähigkeit nach außen zu demonstrieren.

Angesichts der mit der Testierung verfolgten Ziele sowie ihrer langen Dauer und damit verbundenen Kosten liegt daher die Annahme nahe, dass die Einrichtungen das Testat nach erfolgreichem Abschluss des Testierungsverfahrens nach außen kommunizieren und es als Qualitätsausweis offensiv in ihrer Öffentlichkeitsarbeit einsetzen.

Nach näherer Betrachtung der Publikationen stelle ich jedoch fest, dass zur Verknüpfung der Bereiche Qualitätsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit noch keine ausreichenden Forschungsarbeiten vorliegen. Es fällt auf, dass die Nutzung von Qualitätstestaten in der Öffentlichkeitsarbeit scheinbar bisher nur unzureichend untersucht worden ist.

In der anzufertigenden Arbeit möchte ich daher anhand einer empirischen Untersuchung die Bedeutung des LQW2-Testats für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen untersuchen. Um die Frage nach der Bedeutung des LQW2-Testats für die Öffentlichkeitsarbeit beantworten zu können, werden leitfadengestützte Experten-Interviews an verschiedenen Volkshochschulen durchgeführt.

[2] Die Begriffe „Testat“, „Zertifikat“ und „Siegel“ werden in meiner Arbeit synonym verwendet; dasselbe gilt für die Begriffe „Testierung“ und „Zertifizierung“.
[3] Auch wenn ich an manchen Stellen meiner Arbeit das männliche Genus verwende, beziehen sich alle Äußerungen auf Frauen und Männer gleichermaßen.

Meine Diplomarbeit gliedert sich in fünf Teile. Im ersten Teil (Kapitel 2) zeige ich die aktuelle Situation der Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung auf. Hierzu gebe ich einen historischen Überblick über die Qualitätsaktivitäten im Weiterbildungsbereich und stelle die bedeutendsten Qualitätsmanagementmodelle und deren Entwicklung vor. Der erste Teil schließt mit einer detaillierten Deskription des Modells „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung" (LQW2).

Im zweiten Teil (Kapitel 3) meiner Arbeit beschäftige ich mich mit der Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen. Hierzu gehe ich ausdrücklich auf die Besonderheiten der Institution sowie das Erfordernis ein, Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Ich stelle das Konzept der Corporate Identity vor, das die theoretische Grundlage meiner Arbeit bildet. Die Begründung dieser Wahl schließt sich an. Nachdem ich die Notwendigkeit einer Verwendung des LQW2-Testats in der Öffentlichkeitsarbeit erläutert habe, entwickle ich schließlich die Untersuchungsfrage, die leitend für den empirischen Teil meiner Arbeit ist.

In Kapitel 4 stelle ich das Untersuchungsdesign meiner Arbeit vor. Hierzu begründe ich die Wahl der angewendeten Erhebungsmethoden und Auswertungsverfahren. Der dritte Teil endet mit der Beschreibung der Stichprobe für diese Arbeit.

Im vierten und letzten Teil meiner Arbeit erfolgt die Auswertung der geführten Interviews (Kapitel 5). Untermauert wird die Auswertung mit Aussagen, die im Rahmen einer Gruppendiskussion auf einer von mir besuchten Netzwerkkonferenz getroffen wurden sowie mit einer Dokumentenanalyse.

Im sechsten Kapitel resümiere ich die durchgeführte Untersuchung bezogen auf die Untersuchungsfrage. Mit einem Ausblick schließe ich meine Arbeit ab.

2. Stand der Qualitätsaktivitäten in der Weiterbildung

Die vorliegende Untersuchung bezieht sich auf das Qualitätsmanagementmodell „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ (LQW2). Um dieses Modell in den wissenschaftlichen Diskurs einordnen zu können, werden nun im zweiten Kapitel der Stand der Qualitätsaktivitäten in der Weiterbildung sowie weitere relevante Qualitätsmanagementverfahren erläutert.

2.1 Qualität in der Weiterbildung

2.1.1 Qualität

Die Diskussion über Qualität in der Weiterbildung wird seit Beginn der 19990er Jahre intensiv und mit unterschiedlichen Schwerpunkten geführt (vgl. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, Heft 4/1993; Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, Heft 43/1999; von Küchler/Meisel 2000; Heinold-Krug/Meisel 2002; Balli/Krekel/Sauter 2004; Gnahs/Kuwan 2004; Hartz/Meisel 2004). Themen wie Qualitätssicherung, Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung sind zum Leitkonzept des aktuellen Weiterbildungsdiskurses geworden und mittlerweile hat sich eine Vielzahl von Qualitätsmodellen am Weiterbildungsmarkt etabliert. Da sich der Gebrauch des Qualitätsbegriffes als sehr uneinheitlich darstellt, ist es notwendig, ein übereinstimmendes Verständnis der Terminologie zu schaffen. Hierzu werden die für die vorliegende Arbeit wichtigsten Begriffe zunächst definiert.

Der Begriff der Qualität stammt vom lateinischen Begriff „qualitas“ ab und wird übersetzt mit „Beschaffenheit“. Obwohl er phänomenologisch eigentlich neutral ist, wird der Begriff der Qualität gerade in der öffentlichen Weiterbildung mit guter Qualität gleichgesetzt (vgl. Nuissl 1993). Qualitätssicherung benennt Möglichkeiten, Qualitätsstandards systematisch zu überprüfen. Mit Standards sind vereinbarte, festgelegte Maßstäbe, Zielgrößen oder Kennzahlen für Ergebnisse von Prozessen gemeint. Zum Repertoire der Qualitätssicherung gehören zum Beispiel Teilnehmerbefragungen oder Beschwerdemanagement. Qualitätssicherung ist eher statisch und auf die Ex-post-Überprüfung festgelegter Parameter bezogen.

Bei den Begriffen Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung geht es um die gestaltbare Seite von Qualität. Der Begriff Qualitätsmanagement nimmt die systematische Qualitätserzeugung durch Management in den Blick: Durch Qualitätsmanagement ziehen Qualitätsmodelle, also bestimmte Verfahren, in die Organisationen ein, die das Handeln der Akteure ex ante in eine bestimmte Bahn bringen sollen. Diese Verfahren werden nach einer erfolgreich durchlaufenen Zertifizierung mit Zertifikaten abgeschlossen. Zertifikat meint den Qualitätsausweis, also den nach außen vorzeigbaren Nachweis, dass das Qualitätsmanagementsystem einer Organisation überprüft ist und gesetzten Standards entspricht. Die Zertifizierung meint den Prozess, im Rahmen dessen das Zertifikat erworben wird. Synonym zu Zertifizierung und Zertifikat werden Testierung und Testat verwendet. Qualitätsentwicklung benennt den Prozess, in dem kontinuierlich daran gearbeitet wird, die Qualität zu verbessern. Dabei wird den sich ständig verändernden Umfeld- und Einflussfaktoren Rechnung getragen. Qualitätsentwicklung ist demnach das Ziel von Qualitätsmanagement.

2.1.2 Bildungsqualität

Bei der Diskussion um Qualität von Bildung muss zunächst festgehalten werden, dass es sich bei Bildung nicht um ein Produkt oder eine Dienstleistung im klassischen Sinne handelt. Unter Produkt versteht Kotler:

> jedes Objekt, das auf einem Markt zur Beachtung oder Wahl, zum Kauf, zur Benutzung oder zum Verbrauch angeboten werden kann. Dies beinhaltet gegenständliche Objekte, Personen, Orte, Organisationen und Ideen sowie Dienstleistungen (Kotler 2007, S. 1095).

Der Begriff Bildung dagegen ist nur schwer zu fassen, wird er doch in der Alltagssprache sehr umfassend für Prozesse der Selbstentfaltung und Selbstverwirklichung jedes Menschen in Auseinandersetzung mit der Welt gebraucht. Vergleicht man ein Konsum- mit einem Bildungsprodukt, so ist am Letzteren spezifisch, dass Teilnehmer an Bildungsveranstaltungen nicht nur deren Konsumenten sondern aktiv am Lernprozess beteiligt und unmittelbar selbst verantwortlich für das entstehende Produkt sind. Von den Lernenden wird eine Art der Mitwirkung gefordert, die in anderen Dienstleistungsprozessen so nicht vom Kunden verlangt wird (vgl. Epping 1995, S. 75; Nittel 1997, S. 163f.). Die Teilnehmer sind deshalb weniger Konsumenten als selbst „Produzenten“ des Outputs; Knoll prägte den Begriff des „mitproduzierenden Kunden“ (vgl. Knoll 1999, S. 157; Stahl 1995, S. 88ff. und Zech 2006, S. 31). Lernen unterscheidet sich daher vom Kauf eines Konsumprodukts, denn „die Aneignung von Bildung [bedeutet, d.V.] nicht nur Spaß und Lust, sondern sie verlangt Arbeit, Anstrengung und Mühe“ (Hartz/Meisel 2004, S. 15). Der Unterschied stellt sich sogar als noch gravierender dar, denn es kommen die Einzigartigkeit und Nicht-Wiederholbarkeit eines Bildungsprozesses hinzu (vgl. Thiele 2004, S. 27).

Pädagogische Qualität bemisst sich also primär über die Erfüllung von Anforderungen, über die allein der Kunde entscheidet (vgl. Hartz/Meisel 2004, S. 15)[4]. Die am Bildungsprozess Beteiligten mit ihren individuellen Voraussetzungen und Erwartungen bewerten pädagogische Qualität subjektiv, da die herangezogenen Qualitätskriterien durchaus sehr heterogen sein können (vgl. Loibl 2002, S. 41ff.). Pädagogische Qualität ist demnach das Ergebnis des Vergleichsprozesses zwischen Erwartungen und Leistungen mit diversen Einflussfaktoren wie etwa der Kontinuität des Angebots, der Professionalität der Lehre, der örtlichen Präsenz des Bildungsangebots oder der Teilnehmerorientierung (vgl. Nuissl 1994, S. 150). Diese Einflussfaktoren sind den vier pädagogischen Dimensionen von Qualität zuzuordnen, die in der Literatur unterschieden werden: Der *Einrichtungsqualität, Programmqualität, Durchführungsqualität* und *Ertragsqualität* (vgl. Nuissl 1995, S. 11; Knoll 2002, S. 76f.). Die Unterscheidung der vier Handlungsebenen zeigt, dass es sich bei pädagogischer Qualität um einen mehrdimensionalen Begriff handelt, der differenziert betrachtet werden muss.

Analog zu der oben erwähnten Unterscheidung von pädagogischen Qualitätsdimensionen existiert auch das „*Input-Throughput-Output-Modell*" (vgl. Faulstich 1991, S. 572ff.; Arnold 1994, S. 7). Dieses Modell benennt alle Aspekte, die *vor*, *während* und *nach* der eigentlichen Weiterbildungsmaßnahme wirksam werden, also Einfluss auf die pädagogische Qualität haben. Zu nennen sind hier beispielsweise die Konzeption und Planung des Angebots (Inputfaktoren), Infrastruktur, Professionalität und Didaktik (Throughputfaktoren) und Abschluss, Zufriedenheit und Persönlichkeitsentfaltung (Outputfaktoren). Qualitative Aussagen über die Faktoren erscheinen hierbei denkbar, jedoch existieren Schwierigkeiten bei der Messbarkeit der Indikatoren.

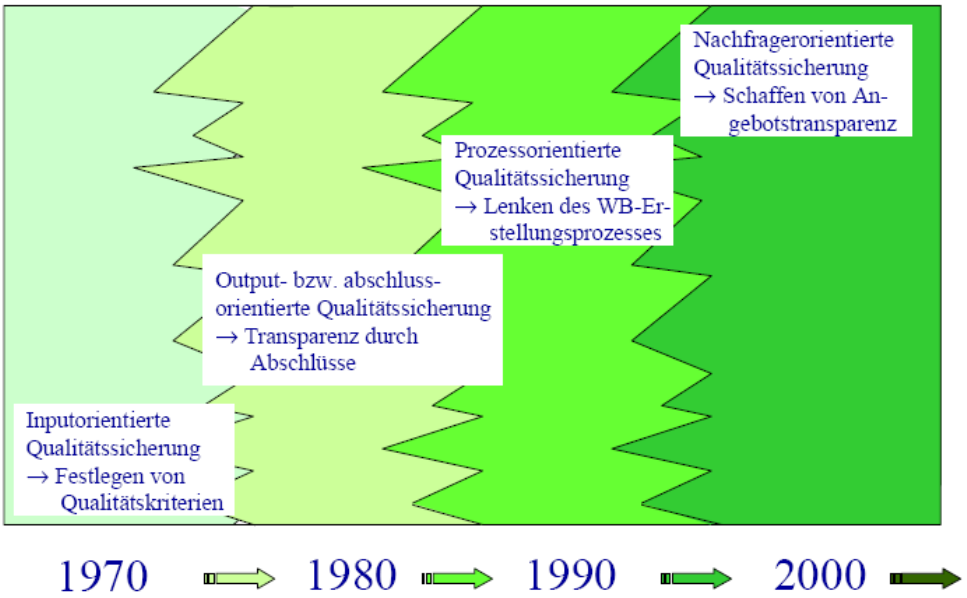
[4] Vgl. hierzu den Ansatz des „Total Quality Management" (TQM) (vgl. z.B. Bülow-Schramm 2006, S. 24ff.).

Das Produkt Bildung gilt allen Definitionsversuchen zum Trotz vorherrschend als gerade dann qualitativ besonders gelungen, wenn es nicht „gemacht“ wird, sondern sich in Prozessen der Selbsttätigkeit der Lernenden entwickeln konnte. Als qualitativ hochwertig gelten dem allgemeinen Verständnis nach Angebote der Erwachsenenbildung, die eine solche Selbsttätigkeit zulassen, anregen und sicherstellen.

2.1.3 Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung

Betrachtet man die Bemühungen um Qualität in der Bildung, so finden in den Bereichen Schule (PISA) und Hochschule (Hochschulrankings wie zum Beispiel CHE etc.) bereits standardisierte Qualitätstestierungen Anwendung. Im Bereich der öffentlichen Weiterbildung als dem quartären Sektor des Bildungssystems besteht jedoch noch kein Konsens in Bezug auf standardisierte Verfahren der Qualitätsentwicklung (vgl. Thiele 2004, S. 13). Die Diskussion um Qualität im Weiterbildungsbereich sowie Verfahren zur Entwicklung und Sicherung dieser sind jedoch nicht neu, sondern traditionell Thema der Disziplin (vgl. Hartz/Meisel 2004, S. 8). Seit den 1970er Jahren haben die Bemühungen um Qualität in der Weiterbildung verschiedene Entwicklungsphasen durchlaufen, eine Übersicht über die thematische Entwicklung der Qualitätsdebatte bieten Balli/Krekel/Sauter (2002). Diese lässt vier Schwerpunkte der Diskussion um Qualität erkennen:

Abbildung 1: Die thematische Entwicklung der Qualitätsdebatte



Quelle: Balli/Krekel/Sauter 2002, S. 11

Fand die Qualitätsdiskussion in den 1970er Jahren noch auf der Mikroebene der Lehr-Lern-Interaktion statt, in der es darum ging, einsatzorientierte Qualitätskriterien festzulegen (z.B. durch Mitarbeiterschulungen oder die Entwicklung von Curricula), ging es in den 1980er Jahren um die Verwertbarkeit und das Erreichen von Bildungsabschlüssen. Über die prozessorientierte Sichtweise der 1990er Jahre, die den Fokus auf die den Lernprozess bedingenden Prozesse legte und in der es darum ging, Qualitätsmanagementsysteme zu etablieren (z.B. die ISO-Normenreihe DIN EN ISO 9000:2000[5] oder das Modell der European Foundation for Quality Management[6], siehe Kapitel 2.2 dieser Arbeit), führte die Qualitätsdiskussion schließlich ab dem Jahr 2000 zur nachfrageorientierten Qualitätssicherung: Die Person des Lernenden mit ihren besonderen Interessen wird in die Bewertung von Qualität miteinbezogen. Eine Transparenz des Angebots, geleistet über Qualitätssiegel, Weiterbildungsdatenbanken oder Checklisten, soll gewährleisten, dass die Teilnehmer den bestmöglichen Überblick über die Bildungsangebote erhalten; alle

[5] Im Folgenden wird die gängige Kurzform „ISO 9000 ff." verwendet.
[6] Im Folgenden wird die gängige Kurzform „EFQM" verwendet.

Qualitätsbestrebungen werden daher am Lernenden und seinen Interessen ausgerichtet.

Die Entwicklungsphasen der Qualitätsdebatte lassen sich nicht eindeutig trennen, sondern spiegeln lediglich die überwiegende Meinung des jeweiligen Zeitabschnitts wider (vgl. Thiele 2004, S. 34). Bis heute bieten sowohl die Inputorientierung als auch die Prozessorientierung Ansatzpunkte für Qualitätsentwicklung; die Perspektiven existieren in der Praxis weiterhin nebeneinander (Balli/Krekel/Sauter 2002, S. 11ff.; Thiele 2004, S. 34ff.). Aktuell konzentrieren sich die Auseinandersetzungen um Qualität in der Weiterbildung auf die beiden folgenden Bereiche:

- die Anwendung von Qualitätsmanagementsystemen bzw. die Zertifizierung von Weiterbildungsorganisationen. Hier spielen auch die Entwicklungen im Hinblick auf die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung – AZWV nach dem Dritten Sozialgesetzbuch (SGB III) eine Rolle, nach der Bildungsträger, die Maßnahmen im Auftrag der Bundesagentur für Arbeit durchführen wollen, die Zulassung einer anerkannten fachkundigen Stelle benötigen (§ 8 Abs. 4 AZWV, vgl. AZWV 2004)[7] und
- die Anstrengungen zur Verbesserung des Verbraucherschutzes durch die Bildungstests der Stiftung Warentest[8][9].

Es folgt nun ein Überblick über die wichtigsten Qualitätsmanagementmodelle, die im Weiterbildungsbereich Anwendung finden

[7] Vgl. hierzu Faulstich/Gnahs/Sauter 2004.
[8] Siehe hierzu Stiftung Warentest 2001.
[9] Aufgrund von Kürzungen der Fördergelder des BMBF musste die Stiftung Warentest zum Ende des Jahres 2007 ihre Aktivitäten im Bereich der Bildungstests deutlich reduzieren. Die Zukunft der Verbraucherschutz-Maßnahme ist derzeit ungewiss (vgl. Kösters 2008).

2.2 Qualitätsmanagement in der Weiterbildung

2.2.1 Qualitätsmanagementmodelle in der Weiterbildung

Der Weiterbildungsbereich ist geprägt von einer nahezu unüberschaubaren Vielfalt an Konzepten[10], die eine Auswahl der für die Praxis bedeutendsten Ansätze erfordert. In der Literatur werden zwei Gruppen von Qualitätskonzepten unterschieden:

- Konzepte, die von den Einrichtungen selbst entwickelt und umgesetzt werden, also auf dem Prinzip der Selbstevaluation beruhen und
- Konzepte, die von Dritten konzipiert werden, also auf einer Fremdevaluation basieren (vgl. Gnahs 2006, S. 2; Hartz/Meisel 2004, S. 35ff.).

Selbstevaluative Ansätze[11] sind sehr offene Konzepte und weisen oftmals inhaltliche und methodische Ähnlichkeiten mit am Markt befindlichen Modellen auf (vgl. Balli/Krekel/Sauter 2002, S. 18). Die Einrichtungen entlehnen Elemente anderer Modelle wie ISO 9000 ff. oder EFQM und bauen diese in die „hausgemachten" Konzepte mit ein. Instrumente der Selbstevaluation gelten seit jeher als „Königsweg" der Qualitätssicherung (vgl. Stahl 1995, S. 88ff.; Gnahs 2006, S. 7). Gnahs begreift Selbstevaluation als Chance, in die Qualitätsdebatte einzusteigen, merkt aber durchaus kritisch an, dass diese später der Strukturierung und Einbindung bedarf (ebd.). Bei den fremdevaluativen Konzepten lassen sich wiederum drei Gruppen unterscheiden:

[10] Siehe hierzu z.B. Veltjens 2006.

[11] Was Einrichtungen unter Selbstevaluation verstehen, ist Gegenstand des Abschlußberichts der Studie über Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung (Balli/Krekel/Sauter 2004).

- Qualitätsverbünde[12],
- Wettbewerbe[13] und
- Zertifizierungsansätze.

Bundesweit dominieren aktuell drei Qualitätskonzepte die Qualitätsentwicklung: Das Verfahren nach ISO 9000 ff., das EFQM-Modell und das Testierungsmodell „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung" (LQW2) (vgl. Hartz/Meisel 2004[14], S. 59; Bosche/Veltjens 2006a, S. 4; Gnahs 2006, S. 2). Relevant für die weitere Diskussion über Qualitätskonzepte ist, dass diese auch nach ihrer Perspektive bewertet werden können. Obwohl ein Ziel von Qualitätssicherungssystemen darin besteht, sowohl eine Vergleichbarkeit zwischen Einrichtungen herzustellen als auch die Spezifitäten dieser herauszustellen, zielen einige Konzepte entweder auf das eine oder auf das andere ab. Wichtig ist daher auch, das Verhältnis von Selbst- und Fremdevaluation eines jeden Konzepts zu betrachten.

Untersuchungsgegenstand der vorliegenden Arbeit ist das Qualitätsmodell LQW2. Um dieses Modell genauer in den Konzeptdiskurs einordnen zu können, werden nun ISO 9000 ff. sowie EFQM kurz vorgestellt. In Kapitel 2.3 folgt dann eine genauere Vorstellung des Modells LQW2.

DIN EN ISO 9000 ff.

Die international anerkannte Normenreihe, die aus dem Industriebereich stammt und anfänglich insbesondere im produzierenden Sektor Anwendung fand, wurde im Jahr 1987 herausgegeben. Im Jahr 2000 wurde sie revidiert und später durch

[12] Siehe hierzu z.B. das Hamburger Modell, den Qualifizierungsverbund Siegen-Olpe-Wittgenstein oder den Wuppertaler Kreis e. V.

[13] Siehe hierzu z.B. den Malcolm Baldrige National Quality Award (MNBQA) in den USA, den EFQM Excellence Award (EEA, vormals European Quality Award, EQA) in Europa oder den Ludwig-Erhard-Preis (LEP) in Deutschland.

[14] Der Studientext von Hartz/Meisel stellt diese sowie weitere Modelle ausführlich vor und vergleicht sie inhaltlich (Hartz/Meisel 2004).

die Firma CERTQUA für den Bildungsbereich adaptiert. ISO 9000 ff. zielt auf eine externe Zertifizierung und setzt damit auf Fremdevaluation. Das Modell ist auf die Prozessebene gerichtet und basiert auf einem Regelkreis, der sich aus folgenden Qualitätsmanagementelementen zusammensetzt (vgl. Wuppertaler Kreis/CERTQUA 2006, S. 53ff.)[15]:

- Verantwortung der Leitung,
- Management von Ressourcen,
- Produktentstehung,
- Messen, Analysieren und Verbessern sowie
- kontinuierliche Verbesserung des Qualitätsmanagementsystems.

Ziel ist es, durch eine Definition von Forderungen an ein Qualitätsmanagementsystem eine Bildungsdienstleistung professionell zu entwickeln und durchzuführen und dabei jeden Fehler systematisch zu vermeiden (ebd., S. 23). Die folgende Abbildung 2 stellt diese Systematik und deren Zusammenhänge graphisch dar:

[15] Siehe für eine ausführliche Darstellung des Modells Wuppertaler Kreis/CERTQUA 2006.

Abbildung 2: Das Modell DIN EN ISO 9000 ff.

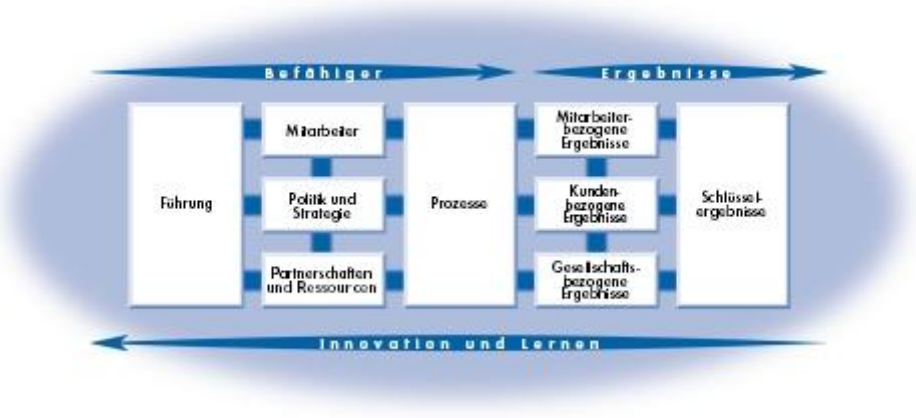
Modell eines prozessorientierten Qualitätsmanagmentsystems

Quelle: Wuppertaler Kreis/CERTQUA 2006, S. 38

European Foundation for Quality Management (EFQM)

Auch der EFQM-Ansatz kommt aus der Wirtschaft. Er wurde durch das DIE für den Bildungsbereich adaptiert. Das Modell setzt auf Selbst- statt auf Fremdevaluation und berücksichtigt so insbesondere das Spezifische der jeweiligen Einrichtungen. Es ist nicht Anliegen von EFQM, eine Vergleichbarkeit dieser zu schaffen, dennoch ist es den Einrichtungen, die EFQM anwenden, möglich, sich um den von EFQM ausgeschriebenen Qualitätspreis EFQM Excellence Award, der vormals European Quality Award hieß, zu bewerben. Die folgende Abbildung 3 zeigt den Ablauf des Qualitätsprozesses nach EFQM:

Abbildung 3: Das Modell European Foundation for Quality Management (EFQM)



Quelle: www.dgq.de/wid/excellence-center.htm *(Stand: 03.06.2009)*

Wie jedes Qualitätskonzept nehmen auch ISO 9000 ff. und EFQM eine bestimmte Position auf dem Weiterbildungsmarkt ein und besitzen spezifische Vor- und Nachteile.[16]

Um einen ersten Überblick über die Qualitätsaktivitäten von Weiterbildungsanbietern und die Anwendung von Qualitätsmodellen zu geben, wird nun eine empirische Studie zum Thema vorgestellt.

2.2.2 Qualitätsverhalten von Weiterbildungseinrichtungen

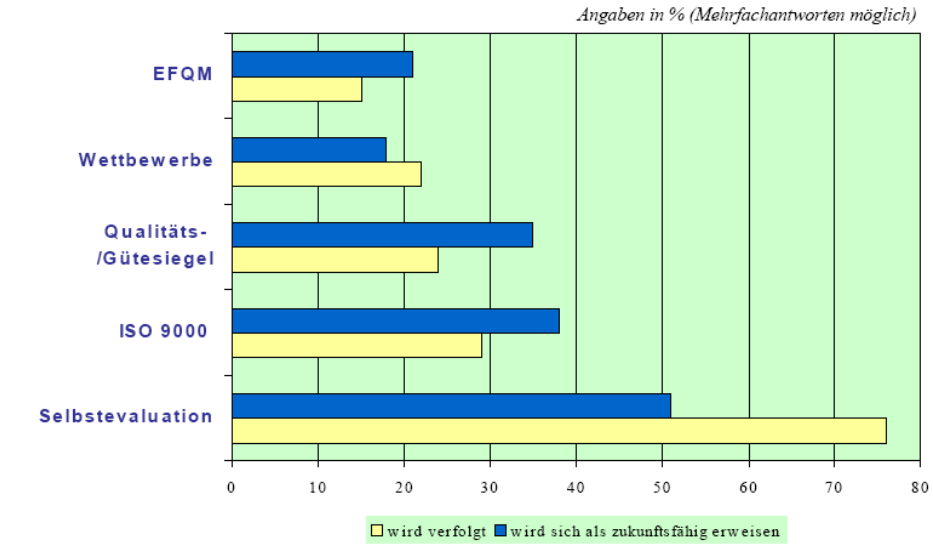
Eine erste empirische Studie, die quantitative und qualitative Ergebnisse über den Stand von Qualitätsverhalten deutscher Weiterbildungsanbieter vorlegt, entstand aus einem Projekt des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB), des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES) und Helmut Kuwan – Sozialwissenschaftliche Forschung und Beratung München (Balli/Krekel/Sauter 2004). Im ersten Schritt dieser Studie wurden insgesamt 1.504 Weiterbildungseinrichtungen in Deutschland

[16] Siehe zu den Positionen und Vor- und Nachteilen beider Konzepte ausführlich z.B. Hartz/Meisel 2004 oder Thiele 2004.

telefonisch zum Thema Qualitätsentwicklung befragt. Im zweiten Schritt wurden bei 40 Anbietern vertiefende Interviews durchgeführt. Die Hauptergebnisse der Studie zeigen, dass die Anzahl der Einrichtungen, die Qualitätsansätze verfolgen, in den letzten 15 Jahren stark zugenommen hat und zum Befragungszeitpunkt im Jahr 2002 mehr als 94 Prozent aller Einrichtungen Qualitätsaktivitäten durchführten.

In der Erhebung wurde auch danach gefragt, welche Qualitätsmanagementsysteme von den Einrichtungen angewendet werden. Von den befragten Institutionen wendeten 29 Prozent das Modell ISO 9000 ff. an, 15 Prozent praktizierten EFQM. Der größte Teil der befragten Einrichtungen, 76 Prozent, wendete Ansätze der Selbstevaluation an. Qualitäts- und Gütesiegel wurden von 24 Prozent der Einrichtungen verfolgt, 22 Prozent nahmen an Wettbewerben teil. Festzuhalten ist, dass viele Anbieter Elemente aus mehreren Ansätzen gleichzeitig verfolgten (Balli/Krekel/Sauter 2002, S. 18; Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2006, S. 398). Zur Zukunft von Qualität allgemein ist zu sagen, dass 90 Prozent der Einrichtungen mit einer weiter wachsenden Bedeutung der Qualitätssicherung in den nächsten drei Jahren rechneten. Die Zukunftsfähigkeit der einzelnen Modelle wurde von den Einrichtungen wie folgt eingeschätzt:

Abbildung 4: Qualitätssicherung bei Weiterbildungsanbietern – Bedeutung von Ansätzen



Quelle: Balli/Krekel/Sauter 2002, S. 19

Die Graphik zeigt, dass die Selbstevaluation in ihrer Bedeutung für die Zukunft als am stärksten von allen Modellen eingestuft wird; jedoch nur dann, „wenn sie methodisch nachvollziehbar durchgeführt wird und mit Fremdevaluation bzw. mit Beurteilungsmöglichkeiten durch Dritte verbunden ist“ (ebd., S. 398). Diese Kombination von Selbst- und Fremdevaluation bietet das Testierungsmodell LQW2 (siehe Kapitel 2.3), was die Vermutung zulässt, dass das Modell für die Praxis der Qualitätssicherung in der Zukunft eine bedeutende Rolle spielen wird. Bezüglich LQW2 liefert die genannte Studie keine genauen Angaben. Dies ist darauf zurückzuführen, dass LQW2 ein noch recht junges Modell ist. Relativ gesehen können daher noch keine Aussagen über die Bedeutung von LQW2 getroffen werden. In absoluten Zahlen waren im Jahr 2006 in Deutschland 520 Organisationen Einrichtungen nach LQW2 testiert, nach ISO 9000 ff. ca. 1.000 Einrichtungen und nach EFQM 15 Einrichtungen (vgl. Veltjens 2006, S. 3 ff.). LQW2 gilt als Konkurrenzmodell zu ISO 9000 ff. und EFQM und wird in Kapitel 2.3 näher vorgestellt.

2.2.3 Ziele einer Qualitätszertifizierung

Einrichtungen, die sich einer externen Zertifizierung nach einem Qualitätsmanagementsystem unterziehen, verfolgen mit dieser bestimmte Ziele. Verglichen mit Qualitätsentwicklung und -sicherung ist die Zertifizierung ein gesonderter Vorgang, bei dem es um eine Prüfung von außen geht. Betrachtet man die Definition des Wortes „Zertifikat“, so meint sie den „nach außen vorzeigbare[n] Nachweis, dass das Qualitätsmanagementsystem einer Organisation überprüft ist und gesetzten Standards entspricht“ (Hartz/Meisel 2004, S. 128). Das Zertifikat ist also dafür vorgesehen, nach außen getragen und in die externe Öffentlichkeit kommuniziert zu werden:

> Auf Grund einer erfolgreichen Zertifizierung kann eine Bildungsinstitution nach außen hin demonstrieren, dass sie sich einer Qualitätssicherung unterzogen hat, die perspektivisch – bei Wiederholungen von Audits – eine permanente Qualitätsentwicklung zur Folge hat (Wiesner 2006, S. 178).

Das Zertifikat dient dazu, für Transparenz zu sorgen und „Individuen und Unternehmen eine verlässliche Orientierung über Qualität und Niveau einer Maßnahme [zu] ermöglichen“ (Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2005, S. 294). Da das Zertifikat nicht nur einer Orientierung dient, sondern darüber hinaus sogar einen Entscheidungsgrund für die Kunden darstellen kann, sollte es kontinuierlich nach außen kommuniziert werden:

> Für die Kunden der Bildungsanbieter gehören Informationen über die Qualität der Weiterbildung zu den wichtigsten Grundlagen bei der Entscheidung für eine bestimmte Bildungsmaßnahme. Pluralität und Wettbewerb in der Weiterbildung erstrecken sich auch auf die Qualitätsvorstellungen und -ansprüche. Wie die Hersteller normaler Verbrauchsgüter müssen die Anbieter von Weiterbildung die Qualität ihrer Angebote deshalb laufend sichern und transparent machen (Töpper 2002, S. 113).

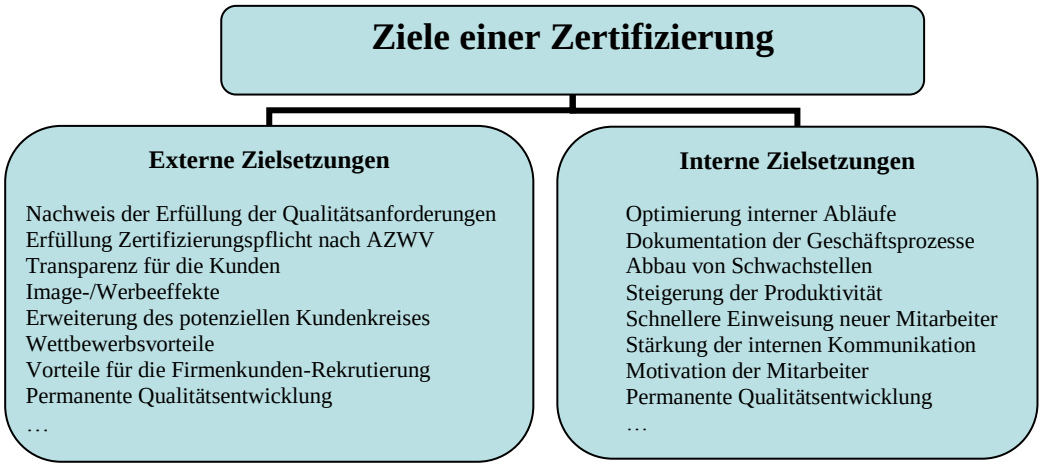
Bereits im Jahr 2001 forderte Meisel diese Außendarstellung eines Qualitätsmanagementsystems auch im Rahmen eines „Bildungsverbraucherschutzes“ und regte Überlegungen an, wie sich diese in der Praxis umsetzen ließe (vgl. Meisel 2001, S. 153).

Gründe, warum sich Institutionen einer Zertifizierung unterziehen, sind in drei Gruppen unterteilbar. Unterschieden werden Gründe, die sich

- auf potenzielle Auftraggeber/Finanzierer beziehen,
- auf die Mitarbeiterschaft der Institution beziehen und
- auf die Abnehmer/Teilnehmer/Nutzer beziehen.

Die folgende Abbildung 5, die ich in Anlehnung an eine Graphik von Bruhn selbst entwickelt habe (vgl. Bruhn 2006, S. 387), benennt die potenziellen *internen* und *externen Ziele* noch einmal detaillierter, die von den Einrichtungen mit der Qualitätstestierung verfolgt werden können:

Abbildung 5: Ziele einer Zertifizierung



Quelle: nach Bruhn 2006, S. 387

Zu untersuchen ist jedoch, ob eine Zertifizierung generell behilflich sein kann, diese Ziele zu erreichen, also z.B. als vertrauensbildende Maßnahme von Teilnehmern betrachtet wird. Darüber hinaus gibt es

Kundengruppen, für die eine Zertifizierung Bedingung für die Zusammenarbeit mit Bildungseinrichtungen ist (z.B. Betriebe). Und schließlich besteht durch AZWV die in Kapitel 2.1.3 bereits beschriebene Zertifizierungspflicht für Bildungseinrichtungen. Festzuhalten ist, dass die Zielsetzungen einer Einrichtung, sich einem Zertifizierungsverfahren zu stellen, sehr heterogen sein können. Darüber hinaus sind neben einer intrinsischen Motivation der Einrichtung bzw. ihrer Mitglieder durchaus auch rein externe Gründe denkbar, die zum Zertifikat führen (z.B. Pflicht nach AZWV, Zertifizierung im Verbund von Einrichtungen, Vorgabe eines Landesverbandes o.Ä.).

2.3 Das Modell „Lernerorientierte Qualitäts-testierung in der Weiterbildung" (LQW2)

2.3.1 Entwicklung von LQW

Mit dem Modell „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung" liegt das einzige direkt aus der Weiterbildung und für die Weiterbildung entwickelte Qualitätsentwicklungs- und Testierungsverfahren vor. Das Qualitätsmodell geht auf das Pilotprojekt „Lebenslanges Lernen" der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung in Niedersachsen (BLK) im Auftrag des BMBF und des Landes Niedersachsen zurück (2000–2002). Als Teil des Projekts wurde die „Lernerorientierte Qualitätstestierung in Weiterbildungsnetzwerken" (LQW) initiiert. In einer bundesweiten Prüfphase (2002–2003) des derzeitigen Verbundprojekts wurde das Modell auf der Basis bisheriger empirischer Erfahrungen und einer vergleichenden Untersuchung von in Deutschland und Europa relevanten Qualitätsverfahren überarbeitet und liegt seit Mai 2003 als „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung" (LQW2) vor. Nach erfolgreichem Abschluss der ersten Durchführungsphase (2003–

2005) wird das BLK-Verbundprojekt seitdem in einer zweiten Durchführungsphase weitergeführt. Seit dem 01.09.2006 liegt LQW in der Modellversion 3 vor (vgl. Zech 2006, S. 9f.).

Entwickelt, erprobt und evaluiert wurde LQW am ArtSet Institut in Hannover[17] im Verbund mit mehreren Institutionen der Weiterbildung. Die überarbeitete Fassung des Ursprungsmodells wurde im Rahmen eines vom ArtSet Institut und dem DIE in Bonn durchgeführten Projekts bundesweit in Weiterbildungseinrichtungen eingeführt (vgl. Hartz/Meisel 2004, S. 59). Das Modell ist als Verfahren der Qualitätssicherung nach AZWV (2004, siehe Kapitel 2.1.3) anerkannt und wird mittlerweile auch in anderen europäischen Ländern (z.B. Österreich) angewendet. Hatten sich bereits in der Pilotphase ca. 120 Weiterbildungsorganisationen aus neun Bundesländern für eine Zertifizierung nach LQW entschieden, so wenden mittlerweile insgesamt 587 Institutionen aller Weiterbildungsbereiche und unterschiedlicher Träger LQW2 an (davon 47 in Österreich). In Nordrhein-Westfalen, auf das sich die vorliegende Untersuchung bezieht, wenden 59 Weiterbildungseinrichtungen LQW2 an, darunter 35 Volkshochschulen[18].

2.3.2 Elemente von LQW2

Ausgangspunkt der Überlegungen, LQW zu entwickeln, war es, bestehenden Verfahren kein weiteres hinzuzufügen, sondern „vorhandene Entwürfe und Strategien zu einem einheitlichen und transparenten System zu bündeln, zu verdichten und weiterzuentwickeln“ (Ehses/Heinen-Tenrich/Zech 2001, S. 8). Dabei sollte ein erwachsenenpädagogischer Ansatz geschaffen werden, „der die Besonderheiten des Bildungsprozesses, der wesentlich vom Lernenden selbst abhängt, adäquat berücksichtigt“ (ebd.). LQW2 hat

[17] Siehe hierzu die Homepage des ArtSet Instituts: www.artset.de (Stand: 03.06.2009).
[18] www.artset-lqw.de/cms/index.php?id=organisationen (Stand: 03.06.2009)

seinen Ausgangs- und Bezugspunkt daher im konkreten Lernprozess auf den es ankommt, wenn man von Bildungsqualität redet. Das Qualitätsmodell LQW2 zeichnet sich durch drei Prämissen aus:

- Der Lernende steht im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen.
- Im Modell geht es um die Unterstützung von organisationalen Entwicklungsprozessen statt nur um einfache Qualitätssicherung.
- Das Modell bietet sowohl eine einrichtungsübergreifende Vergleichbarkeit als auch eine einrichtungsindividuelle Justierung, kombiniert also Fremd- und Selbstevaluation.

Ausgangspunkt des Modells ist eine „Definition gelungenen Lernens“. Die Organisation braucht eine Vorstellung dessen, wann ein Lernprozess als gelungen angesehen wird. Diese Definition, die von allen Mitgliedern der jeweiligen Organisation gemeinsam erarbeitet wird, leitet als regulierende Idee das Qualitätsverfahren an. Begründet wird der Fokus auf das gelungene Lernen im LQW2-Prozess damit, dass ausgehend von diesem Optimum qualitätssichernde Maßnahmen abgeleitet werden können. Durch eine Steuerung der Kontextfaktoren, so die Autoren, kann Einfluss auf den Lernprozess genommen werden (vgl. Hartz/Meisel 2004, S. 72). Die Kontextfaktoren spiegeln sich wider in den folgenden elf Qualitätsbereichen:

Abbildung 6: Das Modell LQW2

Quelle: Zech 2006, S. 42

Für jeden dieser elf Qualitätsbereiche gibt es eine begriffliche Definition sowie eine Zusammenstellung relevanter Komponenten und die in dem jeweiligen Bereich zu erfüllenden Mindestanforderungen. Eine an einer Zertifizierung interessierte Organisation muss diese Mindestanforderungen erfüllen.[19] Darüber hinaus ist ein optionaler zwölfter Qualitätsbereich denkbar (z.B. Marketing), welcher der Individualität der Organisation Rechnung tragen soll und auf deren besondere Stärken hinweisen kann.

2.3.3 Ablauf von LQW2

Der Qualitätsentwicklungsprozess startet mit einer internen Evaluation, an deren Anfang eine „Leitbildentwicklung“[20] und die oben erwähnte Definition gelungenen Lernens stehen. Das „Leitbild“ als klar erkennbares Profil (Thiele 2004, S. 48) einer Organisation fasst deren Grundlagen, Ziele und Selbstverständnis zusammen und

[19] Die Mindestanforderungen der Qualitätsbereiche sind abrufbar unter: www.artset-lqw.de/cms/index.php?id=service (Stand: 03.06.2009).
[20] Zum Thema Leitbildentwicklung siehe z.B. Beer 2002.

gibt als Vision und roter Faden zugleich die interne Organisationsnorm vor, an der alle anderen Qualitätsbereiche auszurichten sind (ebd.). Anschließend sind die Qualitätsbereiche zu reflektieren und gegebenenfalls Maßnahmen einzuleiten, um deren Mindestanforderungen zu erfüllen. Dieser Prozess ist in einem Selbstreport zu dokumentieren und beim ArtSet Institut einzureichen. Er bildet die Grundlage für die externe Evaluation, die von zwei unabhängigen Gutachtern durchgeführt wird. Außer der Begutachtung des Selbstreports nehmen diese eine Vor-Ort-Visitation vor. Werden die Mindestanforderungen von der Einrichtung erfüllt, geben die Gutachter in einem Abschlussworkshop ihre Eindrücke an die Organisation zurück. Außerdem werden strategische Entwicklungsziele für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode vereinbart und die Weiterbildungseinrichtungen geben Rückmeldung über ihre Erfahrungen in der Arbeit mit dem Qualitätsmodell. Diese Rückmeldung soll für zukünftige Modellrevisionen genutzt werden; das Qualitätsmodell lernt also selbst aus der Praxis. Die folgende Abbildung 7 stellt den Ablauf des Testierungsprozesses graphisch dar:

Abbildung 7: Ablauf des Testierungsprozesses nach LQW2

Quelle: Zech 2006, S. 75

Für den Fall, dass die Gutachter das Erreichen der Mindestanforderungen nicht bestätigen können, kann die Qualitätsprüfung nach einem festgelegten Zeitraum wiederholt werden. Das im Erfolgsfall ausgestellte Qualitätstestat hat eine Gültigkeit von vier Jahren und wird von einer bundesweiten Testierungsstelle ausgestellt, in der Bund, Länder, Wissenschaft und Praxis vertreten sind. Weiterhin erhalten die Einrichtungen ein Logo sowie einen Teil des Netzwerkbildes. Eine eventuelle Retestierung der Einrichtungen muss in diesem Zeitraum von vier Jahren abgeschlossen sein; diese erfolgt durch die Erstellung eines erneuten Selbstreports, in den nun jedoch die strategischen Entwicklungsziele der vorherigen Testierung miteinbezogen werden. Durch diesen spezifischen Ablauf soll der „Weg zu einer lernenden Organisation“ erreicht werden, die mit jeder Retestierung eine erhöhte Qualität anstrebt.

Die Kosten des Modells sind nach der Größe der Organisation gestaffelt; sie betragen bei der Ersttestierung 4.200 € zzgl. MwSt. (Organisationen mit bis zu fünf Mitarbeitern) bis 5.400 € zzgl. MwSt. (Organisationen mit über 50 Mitarbeitern).

2.3.4 Einschätzungen zu und Kritik an LQW2

Das ausdrücklich für die Weiterbildungsbranche konzipierte Qualitätsmodell LQW2 trägt insbesondere der Besonderheit des Lehr-Lern-Prozesses Rechnung. Ausgehend von der Definition gelungenen Lernens, die die Einrichtungen verbindlich entwickeln müssen, orientieren sich alle weiteren Qualitätsbemühungen in den elf Qualitätsbereichen an dieser Definition. Hierdurch wird ein einrichtungsindividueller Referenzpunkt geschaffen (vgl. Hartz/Meisel 2004, S. 74f.). Neben der Berücksichtigung der Spezifika der Einrichtungen wird jedoch zugleich auch an deren Vergleichbarkeit festgehalten, denn sowohl die Qualitätsbereiche als auch die zu erfüllenden Mindestanforderungen sind vorgegeben. Am Ablauf des Verfahrens wird darüber hinaus deutlich, dass es für Zwecke der Vergleichbarkeit sowohl Elemente der Selbstevaluation (Schreiben eines Selbstreports) als auch der Fremdevaluation (externe Begutachtung des Reports durch eigens geschulte Gutachter) beinhaltet. Es werden also Bestandteile der Qualitätsmanagementverfahren nach ISO 9000 ff. (Fokus Fremdevaluation) und EFQM (Fokus Selbstevaluation) entlehnt und in einen neuen Kontext gebracht. Dadurch ist es Einrichtungen möglich, einerseits ihre Selbstbeobachtung zu schärfen und andererseits die Vorteile einer externen Zertifizierung durch Fremdevaluation zu nutzen. Das Verfahren LQW2 hat den Anspruch, die Einrichtungen durch die Einführung eines kontinuierlichen Qualitätskreislaufes und die Ausrichtung an strategischen Entwicklungszielen zu einer lernenden Organisation zu führen.[21] In der Praxis hat sich die Anwendbarkeit des Modells bereits in unterschiedlichen Einrichtungen bewährt, wobei deren Größe und Form sehr heterogen ist. Es beteiligen sich nicht nur Volkshochschulen, sondern auch Berufsbildungswerke,

[21] Vgl. hierzu den Aufsatz: „Zielsetzung ‚Lernende Organisation': Qualitätsmanagement als Lernanstoß für Weiterbildungseinrichtungen" von Gnahs, der den Zusammenhang von Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung verdeutlicht (2007).

Einrichtungen in freier Trägerschaft, Heimvolkshochschulen, Zivildienstschulen, Landeseinrichtungen wie die evangelischen Erwachsenenbildungsstätten und „Arbeit und Leben“ am Verfahren.

In einem mündlichen, informellen Expertengespräch wurde ich auf einige kritische Aspekte am LQW2-Modell hingewiesen. Betrachtet man das Verfahren aus kritischer Distanz, so fallen die folgenden Sachverhalte besonders auf. Ein Kritikpunkt an LQW2 ist die Tatsache, dass die *Herkunft* des Modells vom ArtSet Institut verschwiegen wird. Es wird nicht darauf hingewiesen, dass LQW in enger Anlehnung an das Label „eduQua“ aus der Schweiz entwickelt wurde und somit keine „neue Erfindung“, sondern die Weiterentwicklung und Adaption eines schon bestehenden Modells für Deutschland darstellt.[22]

Das Modell selbst bietet, wie jedes andere Qualitätsmodell auch, weitere Kritikpunkte. Der große Stellenwert des *Leitbildes mit der „Definition gelungenen Lernens“* wird insbesondere von Vertretern der Konkurrenzmodelle bemängelt. Nicht nur die sehr subjektive Entwicklung des Selbstverständnisses der Einrichtung bietet hier Reibungsfläche, auch deren große Bedeutung für alle anderen Qualitätsbereiche wird kritisch gesehen und als nicht immer nachvollziehbar bewertet. Ein starkes Leitbild ist nicht notwendigerweise ein Zeichen für eine starke Qualitätsentwicklung, wird hier kritisiert.

Die Beurteilung der Gewichtung des *Selbstreports* geht in eine ähnliche Richtung. Verglichen mit dem quantitativen Anteil der Fremdevaluation dominiert diese sehr und kann so besonders bei Anhängern von mehr standardisierten Modellen wie ISO 9000 ff. einen Schwachpunkt des Modells darstellen. Der Selbstreport stellt wie auch das Leitbild ein sehr subjektiv entstandenes Medium dar und kann daher unter Umständen systemimmanent sein.

[22] Einen kurzen Überblick über „eduQua“ gibt z.B. Jermann 2002.

Aufgrund des noch jungen Alters von LQW2 und der spezifischen Entwicklung für die Weiterbildung (und somit fehlenden Adaption aus anderen Branchen) ist der *Bekanntheitsgrad* von LQW2 schlicht geringer und das Modell nicht überall akzeptiert. LQW2 erklärt sich (noch) nicht selbst; *Marketingeffekte* in dem Maße, wie sie z.B. ISO 9000 ff. bietet, bleiben aus. Es gibt Stimmen, die sich an dieser ausdrücklichen Entwicklung für die Weiterbildungsbranche stören und sich mit *Begrifflichkeiten* des Systems, die betont pädagogisch gewählt wurden, schwer tun.

Zu den meisten Kritikpunkten am Modell LQW2 ist zu sagen, dass diese – aus einem anderen Blickwinkel gesehen – auch gerade die Stärken des Modells ausmachen und somit als Vorteile gegenüber anderen Modellen angesehen werden können. Gerade die ausdrückliche Entwicklung von LQW2 für die Weiterbildungsbranche sowie die Verwendung explizit pädagogischer Termini innerhalb des Modells machen es möglich, dass sich die Einrichtungen im Modell wiedererkennen und einen leichten Zugang finden. Für viele Institutionen stellen demnach gerade diese Aspekte ausschlaggebende Gründe dar, sich für eine Testierung nach LQW2 zu entscheiden.

2.3.5 Supportstrukturen von LQW2

Bei erfolgreicher Testierung erhält die Organisation neben den das Testat ausweisenden Dokumenten eine Netzwerkfliese des Netzwerkbildes. Diese Fliese kann in der Einrichtung ausgehängt werden und drückt symbolisch den Netzwerkgedanken des Modells aus. Darüber hinaus birgt sie aber auch handfeste praxisbezogene Hintergründe (vgl. Bosche/Veltjens 2005). Auf der Homepage des ArtSet Instituts kann zum Beispiel jeder Interessierte das gesamte Netzwerkbild ansehen und über die einzelnen Fliesen alle LQW-

testierten Einrichtungen abrufen.[23] Darüber hinaus steht den Einrichtungen unter der Rubrik „Service“ der Homepage eine wachsende Zahl von Arbeitshilfen zur Verfügung. Diese sollen helfen, den Testierungsprozess selbstständig und erfolgreich zu absolvieren (z.B. Glossar, Hilfen zu den einzelnen Qualitätsbereichen oder zum Verfassen des Selbstreports etc., ebd.). Der Netzwerkgedanke wird weiterhin durch eine Mailingliste gefördert, über die es möglich ist, in Kontakt mit anderen Organisationen zu treten und Fragen oder Ideen auszutauschen. Einmal im Jahr treffen sich die Weiterbildungsorganisationen auf einer großen Netzwerkkonferenz. Auf aktuelle Entwicklungen weist darüber hinaus der Newsletter des LQW-Infodienstes hin, der regelmäßig über E-Mail versandt wird. Braucht eine Einrichtung Hilfe von außen, so bietet das LQW-Netzwerk vielfältige Angebote. Sowohl über die Homepage des ArtSet Instituts als auch über die des DIE können alle akkreditierten Gutachter abgerufen werden. Zudem werden seitens der „Regionalen Unterstützungsstellen“[24] flankierende Supportangebote wie z.B. bedarfsgerechte Informationsveranstaltungen vor Ort zur Verfügung gestellt. Abgerundet wird das Angebot durch zahlreiche Publikationen zum Qualitätsmodell wie Handbücher, wissenschaftliche Publikationen etc. Neben dem Testierungsverfahren für den Weiterbildungsbereich entwickelte das ArtSet Institut auch Qualitätsmodelle für weitere Branchen; so gibt es mittlerweile auch die „Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen“ (LQS), die „Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten“ (LQK), die „Lernerorientierte Qualitätstestierung für soziale Dienstleistungsanbieter“ (KQS) und die „Lernerorientierte Qualitätstestierung für Bildungsveranstaltungen“ (LQB).

[23] www.guido-kratz.de/html/netzwerkbild_lqw.html (Stand: 03.06.2009)
[24] www.artset-lqw.de/cms/index.php?id=regionale-unterstuetzung (Stand: 03.06.2009)

2.3.6 Systemevaluation von LQW2

Die Aufgabe der Systemevaluation von LQW2 übernahm die Universität Tübingen. Im Rahmen dieser Systemevaluation wurden Akzeptanz- und Wirkungsforschung miteinander verbunden und analysiert, welche Veränderungen sich aufgrund der Einführung von LQW2 im System der Weiterbildung ergeben. Dafür wurden drei Ebenen der Weiterbildung berücksichtigt:

- die Makroebene: Vertreter der Weiterbildungspolitik der Länder, Testierungsstelle, Gutachter, Berater, Akteure der Vernetzung;
- die Mesoebene: Einrichtungen, die sich nach LQW testieren lassen; Einrichtungen, die sich zunächst für die Testierung angemeldet und anschließend wieder abgemeldet haben; Einrichtungen, die sich für andere Zertifizierungssysteme entschieden haben und
- die Mikroebene: Mitarbeiter von Weiterbildungseinrichtungen in unterschiedlichen Funktionen und Hierarchieebenen (vgl. Bosche/Veltjens 2006b, S. 7).

Die Systemevaluation liefert auf der Mesoebene auch genauere Informationen zu Zielen, die Einrichtungen mit einer Zertifizierung nach LQW2 verfolgen (vgl. hierzu „Ziele einer Qualitätszertifizierung“ im Allgemeinen, Kapitel 2.2.3).

Innerhalb der ersten Durchführungsphase des Projekts wurden im Jahr 2004 insgesamt 285 nach LQW2 testierte Einrichtungen schriftlich unter anderem zu ihren Erwartungen und Teilnahmemotiven befragt (Hartz/Schrader/Berzbach 2005). Der Rücklauf der Befragung lag bei ca. 60 Prozent. Unterschieden wurden auch bei dieser Studie „eine interne, also in den Einrichtungen selbst verortbare Motivation und eine über externe Faktoren bestimmte Motivation“ (ebd., S. 4). Während 85 Prozent aller befragten Einrichtungen Aspekte der internen Struktur-,

Organisations- und Professionalisierungsentwicklung als Motivation für die Teilnahme an LQW2 benannten („sehr wesentlicher“ und „wesentlicher“ Aspekt), gaben 30 Prozent der befragten öffentlich geförderten Einrichtungen (72 Prozent der kommerziellen Einrichtungen) an, dass die Entwicklungen des Marktes eine Qualitätstestierung erforderlich machen („trifft voll zu“, vgl. ebd.).

Diese Ergebnisse lassen darauf schließen, dass für öffentlich geförderte Institutionen – zu denen auch Volkshochschulen zählen – interne Gründe für die Teilnahme am Verfahren überwiegen.

Die Ergebnisse der Systemevaluation der zweiten Durchführungsphase bestätigen diese Annahme. Von insgesamt 264 befragten Einrichtungen nahmen 54 Prozent an der Studie teil. 66 Prozent dieser Einrichtungen erhofften sich zu diesem zweiten Befragungszeitpunkt im Jahr 2006 eine Optimierung der organisationalen Prozesse. Zu externen Motivatoren für die Teilnahme am LQW2-Verfahren werden in der mir vorliegenden Publikation keine Aussagen getroffen (vgl. Hartz/Herr/Veltjens 2006). Der vollständige Abschlussbericht zur Implementierung von LQW2 in das System der Weiterbildung liegt bisher nur als unveröffentlichtes Dokument vor (Hartz/Goeze/Schrader 2007).

Ob und in welcher Weise die Annahme einer überwiegend intern motivierten Teilnahme an LQW2 für die Beantwortung der Untersuchungsfrage, die in Kapitel 3.5 entwickelt wird, relevant ist, wird im Folgenden zu klären sein.

3. Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit der Frage, welche Bedeutung das Qualitätsmanagement für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen hat. Im nun folgenden dritten Kapitel stelle ich die Institution Volkshochschule vor. Anschließend erläutere ich den Wandel der institutionellen Weiterbildung und die darin begründete Notwendigkeit, Öffentlichkeitsarbeit an Volkshochschulen zu betreiben. Nach einer Einführung in das Tätigkeitsfeld Öffentlichkeitsarbeit entwickle ich die Untersuchungsfrage der vorliegenden Arbeit.

3.1 Die Institution Volkshochschule

Von den über 2.300 staatlich anerkannten und öffentlich geförderten Einrichtungen in Deutschland sind die Volkshochschulen mit 974 Einrichtungen und ca. neun Millionen Teilnahmefällen im Jahr der größte Anbieter allgemeiner Weiterbildung. Die Volkshochschulen sind auf Landesebene in 16 Landesverbänden (LV) sowie auf Bundesebene im Deutschen Volkshochschulverband (DVV) organisiert (vgl. Huntemann/Reichart 2007, S. 8). Die qualitative und quantitative Bedeutung der Volkshochschulen sowie ihre Organisationstiefe und -breite machen die Institution im internationalen Vergleich einmalig. Flächendeckend auf das Bundesgebiet verteilt, nehmen die Volkshochschulen kommunale und regionale Aufgaben der Weiterbildung wahr. Dabei umfasst ihr Angebot das gesamte Spektrum von Weiterbildungsinhalten mit einem großen Anteil an Fremdsprachenkursen und kultureller sowie allgemeiner Bildung (vgl. Nuissl/Pehl 2004, S. 32). Die spezielle Organisationsform der Volkshochschulen weist eine bedeutende Institutionengeschichte auf. Der öffentliche Bildungsauftrag der Volkshochschulen wurde erstmals 1970 im Strukturplan für das

Bildungswesen des Deutschen Bildungsrates dokumentiert (Deutscher Bildungsrat 1970). Heute ist die Arbeit der Volkshochschulen in fast allen Bundesländern durch die schon erwähnten Weiterbildungsgesetze geregelt. In Nordrhein-Westfalen basiert die Volkshochschule auf diesem Gesetz vom Jahr 1982, das eine Grundversorgung mit Weiterbildungsangeboten durch das Pflichtangebot der Volkshochschule sicherstellt (vgl. Erstes Gesetz zur Ordnung und Förderung der Weiterbildung im Lande Nordrhein-Westfalen, Weiterbildungsgesetz – WbG, 2000).

3.2 Wandel der institutionellen Erwachsenenbildung

Bis ca. Mitte der 1980er Jahre hatten die Volkshochschulen als Anbieter öffentlicher Weiterbildung eine Monopolstellung inne. Ende der 1980er Jahre kam es zu tiefgreifenden Veränderungen im Weiterbildungsbereich, der sogenannten „ökonomischen Wende“ (vgl. Strunk 1997; Friedrich/Meisel/Schuldt 2005). Folge dieser Veränderungen war ein Monopolverlust der Volkshochschulen durch das Aufkommen privater Anbieter von Weiterbildung, welches im sogenannten Weiterbildungsmarkt mündete. Bedingt war die Ökonomisierung einerseits durch einen Wandel im öffentlichen Bereich, ausgelöst aufgrund von Veränderungen auf der förderungs- und ordnungspolitischen Ebene (vgl. Gerhard 2006). War traditionell eine Finanzierung der Volkshochschulen aus staatlichen und kommunalen Mitteln sowie Teilnehmergebühren gesichert, kam es durch die Staatsverschuldung Ende der 1980er Jahre zu Sparmaßnahmen der öffentlichen Hand. Weil das Ausgabenvolumen der Volkshochschulen seit 1991 um 50 Prozent gestiegen ist, die öffentlichen Zuschüsse zwischen 1993 und 2003 jedoch konstant blieben, wurden die Volkshochschulen zu einer Mischfinanzierung gezwungen (vgl. Huntemann/Reichart 2007; Pehl 2005). Bei dieser Mischfinanzierung gewann der Finanzierungsanteil aus „anderen Einnahmen“, also aus selbst von den Volkshochschulen zu

erschließenden Quellen, an Bedeutung. Zu „anderen Einnahmen“ gehören SGB-Mittel, Bundesmittel, EU-Mittel und sonstige Einnahmen. Im Jahr 2006 machte der Anteil „anderer Einnahmen“ bereits ca. 20 Prozent an der Gesamtfinanzierung aus (+ 12,9 Prozent zum Vorjahr 2005, vgl. Huntemann/Reichart 2007, S. 9f.). Der relative Rückgang staatlicher und kommunaler Mittel führte darüber hinaus zu einer zunehmenden betriebsförmigen Ausdifferenzierung der Trägerschaft von Volkshochschulen (vgl. v. Küchler 2007, S. 13ff.). Waren traditionell Vereine und Kommunen die Träger von Volkshochschulen, verzeichnet die VHS-Statistik vom Arbeitsjahr 2006 bereits 27 Volkshochschulen, die als GmbH oder in sonstiger privater Trägerschaft organisiert sind.[25] Die Steigerung von 17,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr 2005 zeigt, dass

> inzwischen (…) jede 36. Volkshochschule in Trägerschaft einer GmbH oder in sonstiger privater Trägerschaft (e.V. ausgenommen) [agiert, d.V.]. Es handelt sich keineswegs mehr um eine Randerscheinung (Huntemann/Reichart 2007, S. 6).

Parallel zu den finanziellen Kürzungen stieg der Legitimationsdruck der Volkshochschulen für die Annahme und Verwendung der öffentlichen Gelder. Ein weiterer Grund für die Ökonomisierung des Weiterbildungsbereichs war der Wandel im privaten Sektor durch Veränderungen aufseiten der Teilnehmenden. Auf der privaten Seite kam es zu einer Ausdifferenzierung der Weiterbildungsansprüche und -motive. Der Druck vom Arbeitsmarkt, die wachsende Globalisierung mit ihrer Forderung nach Mobilität und Flexibilität sowie eine ansteigende Sinn-, Zeit- und Geldkonkurrenz zu (Neuen) Medien und anderen Freizeitangeboten zwang die Volkshochschulen dazu, sich verstärkt am Markt zu profilieren um ihre Angebote abzusetzen. Steigende Qualitätsansprüche der Teilnehmenden an die materielle, räumliche und technische Ausstattung sowie der Wunsch nach umfassendem Service, anerkannten Marken und

[25] Ein Fallbeispiel für die Rechtsformänderung einer VHS bietet z.B. Burggraf 2007.

Zertifikaten machten eine Anpassung der Volkshochschulen notwendig. Der expandierende Markt und die steigende Konkurrenz um teilweise hart umkämpfte Marktsegmente (z.B. Fremdsprachen, EDV oder Gesundheitsbildung) zwangen die Volkshochschulen zu einem Umdenken. Sie mussten sich mit ihrem tradierten Image auseinandersetzen, sich neu orientieren und positionieren, um ihre Stellung am Weiterbildungsmarkt zu halten.

Heute kennzeichnen zwei Grundcharakteristika die Arbeit der Volkshochschulen. Zum einen sehen sie sich weiterhin als verantwortlich für die öffentliche Weiterbildung, zum anderen aber agieren sie nun auf einem intransparenten Markt, der Anpassungen notwendig macht.[26] Die Volkshochschulen bewegen sich also in einem Spannungsfeld zwischen Identitätswahrung einerseits und Flexibilität andererseits.

3.3 Corporate-Identity-orientierte Öffentlichkeitsarbeit

Um den veränderten Rahmenbedingungen Rechnung zu tragen sowie den Herausforderungen des Weiterbildungsmarktes zu begegnen und sich in diesem Wettbewerb zu behaupten, waren die Volkshochschulen gezwungen, sich vermehrt mit betriebswirtschaftlichen Fragestellungen auseinanderzusetzen. Dem pädagogischen Handeln zunächst fremde und daher kritisch betrachtete Aufgaben wie Finanzplanung, Controlling oder Marketing wurden zwangsläufig Bestandteil der Arbeit einer Volkshochschule bzw. gewannen an Bedeutung.[27] Strategien zur Kundenerhaltung und -neugewinnung sowie zur Bewerbung und Bekanntmachung des Volkshochschulangebots wurden implementiert. Bereits Mitte der

[26] Mehr Informationen zu diesen Anpassungen und der Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung bieten z.B. Bastian 2002 und Bastian/Beer/Knoll 2002.
[27] Detaillierte Informationen zum Einsatz betriebswirtschaftlicher Instrumente in der Weiterbildung liefert z.B. der Studientext von Friedrich/Meisel/Schuldt 2005.

1960er Jahre erkannte Pöggeler (1964) die Notwendigkeit und die Chancen der Werbung in der Erwachsenenbildung; es folgten Studien zum Thema (z.B. Gottmann 1985, Nuissl/Schuldt 1993; Möller 2002), Ansätze zur Adaption betriebswirtschaftlicher Strategien (z.B. Sarges/Haeberlin 1980; Meisel u.a. 1994) sowie die Publikation zahlreicher Handbücher und Praxishilfen (z.B. Oeckl 1964; Otto 1974; Schöll 1996; Nuissl/v. Rein 1995a, Nuissl/v. Rein 1995b; v. Rein/Sievers 2005).

Heute ist nach jahrzehntelanger, kontroverser Diskussion allgemein anerkannt, dass die Volkshochschule auf professionelle Öffentlichkeitsarbeit nicht mehr verzichten können um ihre Stellung am Weiterbildungsmarkt zu halten. Bemühungen in diesem Bereich sind jedoch nicht nur „überlebensnotwendig“ für die Volkshochschule, sie ergeben sich auch aus ihrem öffentlichen Bildungsauftrag, „dem Recht und der Chance auf Weiterbildung für alle Gehör zu verschaffen“ (Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e.V. 2001, S. 21). Auch vonseiten der (potenziell) Teilnehmenden an allgemeiner Weiterbildung wird Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen ausdrücklich gefordert. Ihr Wunsch nach Informationen ist besonders ausgeprägt; die überwiegende Mehrheit der Teilnehmer informiert sich vorab über die besuchte Weiterbildungsmaßnahme und zwar „etwa jeder zweite ausführlich, und 41 Prozent kurz“. Nur „etwa jeder zwölfte Teilnehmer an allgemeiner Weiterbildung im Bundesgebiet gibt an, sich vor der Teilnahme überhaupt nicht informiert zu haben“ (BMBF 2006, S. 386).

Obwohl die Relevanz von Öffentlichkeitsarbeit für Volkshochschulen hoch ist und in den letzten Jahren noch weiter zugenommen hat, zeichnen jüngste Studien zum Thema das Bild einer eher unzureichenden und unprofessionellen Praxis der Öffentlichkeitsarbeit (vgl. v. Rein 2000; Nolden 2005). Die Gründe hierfür sind in verschiedenen Bereichen zu suchen. Auf der einen

Seite existieren noch immer Vorbehalte und Widerstände gegen entsprechende Aktivitäten, da diese pädagogischen Grundsätzen scheinbar widersprechen; auf der anderen Seite verhindern Defizite im Bereich Know-how und Professionalität deren Ausweitung und Optimierung. Auch die angespannte finanzielle Lage der Volkshochschulen erleichtert eine umfassende, adressatengerechte Öffentlichkeitsarbeit nicht; so stehen vielerorts gerade mal fünf bis sieben Prozent des Gesamtbudgets der Einrichtung für Öffentlichkeitsarbeit zur Verfügung (inkl. der Erstellung des Programmhefts) oder ist oftmals sogar keinerlei Etat für die Öffentlichkeitsarbeit vorgesehen.

Bezugsrahmen der vorliegenden Arbeit soll explizit nicht Bildungswerbung oder -marketing, sondern die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen sein. Um herauszustellen, inwieweit sich dieser Begriff von anderen zentralen Termini abgrenzt, folgt nun eine Definition. Für die vorliegende Arbeit wird die weite Definition von v. Rein/Sievers gewählt:

> [Öffentlichkeitsarbeit ist, d.V.] die systematische, konzeptionell und bewusst gestaltete Kommunikations-Arbeit mit, in und für die Öffentlichkeit. Als deutsche Bezeichnung für PR eingeführt und häufig synonym verwandt (v. Rein/Sievers 2005, S. 113).

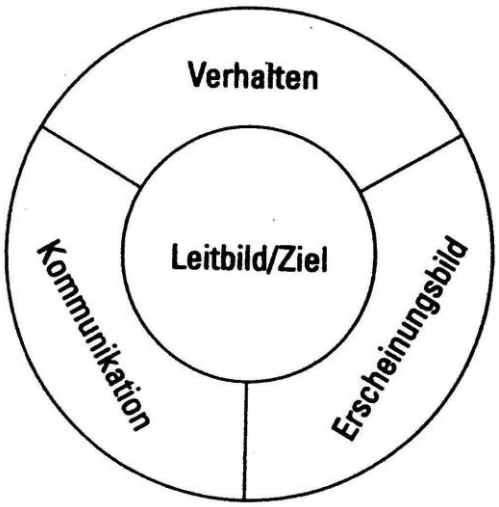
Bei Öffentlichkeitsarbeit geht es also um die reine Kommunikation mit der Öffentlichkeit der Volkshochschulen. Der Begriff wird somit klar von Marketing abgegrenzt, was im wissenschaftlichen Diskurs der Erwachsenenbildung in der Vergangenheit nicht immer der Fall war. Sie wird verstanden als strategisches Kommunikationsmanagement und ist nicht – wie bei Marketing und Werbung der Fall – primär persuasiv wirkend und auf den Absatz eines Produktes oder einer Dienstleistung abhebend. Öffentlichkeitsarbeit hat zum Ziel, die Einrichtung in der Öffentlichkeit bekannt zu machen und ein positives Image aufzubauen, „und zwar losgelöst von einzelnen Produkten oder Dienstleistungen“ (Lutzer

2001, S. 29). Darüber hinaus dient Öffentlichkeitsarbeit dazu, Vertrauen und Akzeptanz herzustellen.

In der Literatur wird die Öffentlichkeit, also das Umfeld, in dem die Volkshochschule agiert, in sogenannte Teilöffentlichkeiten zerlegt. Diese Teilöffentlichkeiten umfassen nicht nur die Gruppe der Kunden, also der (potenziell) Teilnehmenden, sondern z.B. auch Nicht-Kunden, Betriebe der Region, Verbände, politische Organe, Presse usw. Nicht zu vergessen ist darüber hinaus, dass auch die Mitglieder der Volkshochschule selbst, also haupt- und nebenberufliche Mitarbeitende sowie Kursleitende und sonstige Angestellte, Adressaten der eigenen Öffentlichkeitsarbeit sind. Es wird deutlich, dass der Begriff der Öffentlichkeitsarbeit ein sehr weitläufiger ist. Erleichtert wird das Verständnis durch die Unterscheidung in externe und interne Öffentlichkeitsarbeit, die das Corporate-Identity-Konzept (CI) vorsieht. Der Ansatz der CI ist ein klassischer Ansatz der Öffentlichkeitsarbeit, der durch v. Rein für Volkshochschulen adaptiert und qualitativ untersucht wurde (v. Rein 2000). Durch die oben genannte Unterscheidung werden die Mehrdimensionalität von Öffentlichkeitsarbeit und die Tatsache deutlich, dass es ganz unterschiedliche Zielgruppen anzusprechen gilt. Verschärfend kommt noch hinzu, dass die externe, also nach außen gerichtete Kommunikation, ohne eine interne, nach innen abzielende, nicht oder nur geringfügig realisiert werden kann. Es gilt also, ein übereinstimmendes *Selbstverständnis* der Institution zu schaffen und dieses sowohl nach innen als auch nach außen zu kommunizieren. Im Zentrum des CI-Prozesses steht demnach das Selbstverständnis oder auch Leitbild der Institution, das von ihren Mitgliedern gemeinsam geschaffen werden soll. Dem Leitbild selbst stehen als Instrumente zur Realisierung *Corporate Behaviour (CB), Corporate Design (CD)* und *Corporate Communications (CC)* zur

Verfügung.[28] Ziel ist es, über CB, CD und CC ein *Unternehmensbild – das Corporate Image –* herzustellen, sowohl intern als auch extern. Die folgende Abbildung 8 stellt die Elemente der CI noch einmal graphisch dar:

Abbildung 8: Das Corporate-Identity-Modell



Quelle: Birkigt u.a. 1993, S. 19

Die vier Elemente des CI-Prozesses müssen kontinuierlich aufeinander abgestimmt und auf ihre Wirksamkeit hin überprüft werden. Nur mit einer stimmigen Kommunikation des Leitbildes in die Teilöffentlichkeiten können die gewünschte Profilbildung und Positionierung am Weiterbildungsmarkt sowie alle weiteren Zielsetzungen erreicht werden.

Das Konzept der CI-orientierten Öffentlichkeitsarbeit wird von mir bewusst als theoretischer Bezugsrahmen für die vorliegende Arbeit gewählt. Ich empfinde die Differenzierung in externe und interne Öffentlichkeit als bedeutend für die Arbeit der Volkshochschule. Als öffentliche Einrichtung besteht sie neben einer Vielzahl von anderen Institutionen, interagiert und konkurriert mit diesen. Aufgrund ihrer internen Organisationsform steht die Volkshochschule darüber

[28] Zum Konzept der CI sowie zu dessen Medien und Maßnahmen siehe ausführlich z.B. Achterholt 1991; Birkigt/Stadler/Funck 2002; Regenthal 2003 und v. Rein/Sievers 2005.

hinaus vor der Aufgabe, auch ihre zahlreichen nebenberuflichen Angestellten und Kursleitenden in die Öffentlichkeitsarbeit mit einzubeziehen. Die Einrichtung muss spezielle Methoden anwenden, diese Mitglieder sowohl in die Entwicklung des Leitbilds als auch in dessen Kommunikation einzubinden. Aufgrund ihres direkten Kundenkontakts arbeiten die Kursleitenden an der Schnittstelle zu den Teilnehmenden und stellen daher die wichtigsten Multiplikatoren der Volkshochschule dar. Auch das von mir zu untersuchende Qualitätsmanagementsystem LQW2 rechtfertigt meine Wahl der Theorie von Öffentlichkeitsarbeit, die dieser Arbeit zugrunde liegt. Da es auch bei LQW2 um die partizipative Entwicklung des *Selbstverständnisses* oder *Leitbildes* der Institution geht und dieses die Basis für die zu bearbeitenden Qualitätsbereiche darstellt (siehe Kapitel 2.3), erscheint mir das Konzept der CI aufgrund seiner Parallele dazu das geeignete Referenzsystem zu sein.

3.4 Die Notwendigkeit einer Verwendung des LQW2-Testats in der Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen

Herausgestellt wurde in Kapitel 2 und 3 die Notwendigkeit für Volkshochschulen, sowohl Qualitätsmanagement als auch Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben. Im Zentrum beider Aufgabenfelder steht das *Image* der Einrichtung. Es bildet sowohl die Grundlage der Bemühungen um Qualität als auch die der Bemühungen um Öffentlichkeitsarbeit. Für mich folgt aufgrund dieser Parallele ganz direkt die Notwendigkeit für Volkshochschulen, *Qualitätsbemühungen mit Öffentlichkeitsarbeit zu verknüpfen* bzw. diese mit Hilfe von öffentlichkeitswirksamen Instrumenten zu kommunizieren.

Exkurs: Image von Volkshochschulen

Um die Notwendigkeit einer Verwendung des Qualitätstestats in der Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen noch einmal zu verdeutlichen, möchte ich an dieser Stelle auf die Ergebnisse einer Befragung zum „Status Quo des VHS-Images“ hinweisen, die Hausmann auf dem XII. Deutschen Volkshochschultag 2006 präsentierte. Im Rahmen einer Studie seines „Hausmann Projekt Contors“, Jena, wurden 2003 und 2004 insgesamt 4.000 Bürger (sowohl Kunden als auch Nicht-Kunden der Volkshochschulen) aus vier Bundesländern (Niedersachsen, Nordrhein-Westfalen, Thüringen, Sachsen-Anhalt) telefonisch zu ihrem Bild von der Volkshochschule befragt (vgl. Spiess 2006). Positiv als Ergebnis festzuhalten ist, dass der Bekanntheitsgrad der Institution bei den Befragten fast 100 Prozent beträgt. Auch die Aspekte „Leitbildorientierung“ und „Angebotspalette“ der Volkshochschule werden durchweg positiv beurteilt und fast alle Befragten würden die Volkshochschule als Bildungseinrichtung weiter empfehlen.

Andere Ergebnisse zeigen sich jedoch im Hinblick auf die „Qualität“ und „Kundenorientierung“: Diese Aspekte werden von den Befragten als schlecht bewertet; die Kriterien „Aktualität“, „Marktorientierung“ und „Attraktivität“ sogar als sehr schlecht.

Die Befragungsergebnisse machen deutlich, dass sich die Volkshochschulen in Zukunft noch gezielter als bisher mithilfe professioneller, zielgruppenspezifischer Öffentlichkeitsarbeit präsentieren müssen, um ihr Image entscheidend zu verbessern:

> Image ist sozial konstruiert und damit herstellbar. Daher ist Image bei Institutionen wie bei Einzelpersonen vielfach Objekt gezielter Information, Werbung, Öffentlichkeitsarbeit und bei Bildungseinrichtungen sowohl durch entsprechende Angebote und Aktivitäten als auch durch die Gestaltung von Lernumwelten, Organisations- und Verwaltungsabläufen beeinfluss- und veränderbar. Marketingstrategien und Öffentlichkeitsarbeit sowie Profilbildung zielen auf Imagebildung und intendieren

> Imageveränderungen – in manchen Fällen auch Imageverstärkung (Filla 2007, S. 6f.).

Image umfasst nach Regenthal die folgenden vier Aspekte (2002, S. 61):

- Vorstellbarkeit von der Organisation (Transparenz, Orientierung),
- Bekanntheit der Organisation,
- Prestige der Organisation und
- Vergleichbarkeit der Organisation mit anderen Anbietern.

Qualität und Qualitätsentwicklung spielen bei der *Produktion dieses Images* eine bedeutende Rolle und sollten daher als *Imagefaktoren* für die *Imageverbesserung der Organisation* eingesetzt werden.

Das LQW2-Zertifikat, das gleichermaßen auch Aushängeschild der Qualität der Volkshochschulen als auch Zeichen ihrer Aktualität und Marktorientierung sein kann, sollte aufgrund dessen sichtbarer Bestandteil der internen und externen Öffentlichkeitsarbeit – also Teil der Corporate Communications (CC) – sein.

Nach Betrachtung der Aspekte, die eine Verknüpfung beider Tätigkeitsfelder und die *Verwendung des LQW2-Testats in der Öffentlichkeitsarbeit* verlangen, überrascht umso mehr, dass eine Analyse von Fachliteratur, Material bezüglich LQW oder auch Handbücher über Öffentlichkeitsarbeit keinerlei Hinweise oder Hilfestellungen zu einer adäquaten Verknüpfung ergibt. Obwohl innerhalb des Qualitätstestierungsmodells LQW2 Öffentlichkeitsarbeit als Qualitätsfaktor berücksichtigt wird (im Qualitätsbereich 10 „Kundenkommunikation“ oder als denkbarer optionaler Qualitätsbereich „Marketing“), findet die Nutzung des LQW2-Testats selbst in der externen Öffentlichkeitsarbeit keinerlei Erwähnung. Der erste Eindruck von einem Mangel an Literatur zum Thema lässt die Vermutung zu, im Rahmen der vorliegenden

Untersuchung eventuell auf Schwierigkeiten bei der Verwendung des Qualitätstestats in der externen Öffentlichkeitsarbeit zu treffen. Ob dieser erste Eindruck der Realität in den Volkshochschulen entspricht, wird anhand der empirischen Untersuchung zu prüfen sein.

Aufgrund der hohen Aktualität der Thematik besteht meiner Meinung nach großer Bedarf, die Verschränkung von Qualitätsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit theoretisch zu untersuchen. In einem zweiten Schritt sind schließlich konkrete Hilfen für die Praxis abzuleiten.

3.5 Untersuchungsfrage

Die Nutzung von Qualitätstestaten in der Öffentlichkeitsarbeit ist bisher nur marginal untersucht worden und findet kaum Beachtung in der Praxis. Um zu analysieren, welche Bedeutung das erreichte Testat für die öffentlichkeitswirksamen Aktivitäten der Volkshochschulen hat und ob eine Kommunikation des qualitativ geprüften Angebots der Volkshochschulen stattfindet, lautet meine leitende Untersuchungsfrage:

Welche Relevanz hat das LQW2-Testat für die Öffentlichkeitsarbeit der ausgewählten Volkshochschulen?

Die Beantwortung der Untersuchungsfrage erfolgt anhand einer empirischen Untersuchung ausgewählter Volkshochschulen. Ich werde nun, im anschließenden vierten Kapitel, das methodische Vorgehen meiner empirischen Untersuchung erläutern. Hierzu begründe ich die Wahl der Methoden und stelle die von mir untersuchten Einrichtungen detaillierter vor.

4. Untersuchungsdesign

Zur Untersuchung vieler erziehungswissenschaftlicher Fragestellungen ist die Erhebung und Auswertung von Daten notwendig. Während quantitative Methoden eine größere Reichweite haben, etwa durch die Anwendung standardisierter Fragebögen und deren statistischer Auswertung, können qualitative Methoden durch die Erhebung nicht standardisierter Daten stärker in die Tiefe gehen. Hierfür werden z.B. offene Interviews geführt. Datenerhebung und -auswertung sollten für Dritte transparent und intersubjektiv nachprüfbar gehalten sein, wobei die Auswertung qualitativer Daten auf einer interpretativen und sinnverstehenden Ebene erfolgt (Friebertshäuser/Prengel 2003, S. 11ff.). Mit der Durchführung von Experteninterviews findet auch in der vorliegenden Arbeit eine Methode qualitativer Sozialforschung Anwendung. Durch ihre besondere Funktion und Kenntnis eröffnen die Experten einen differenzierten Blick auf das Forschungsfeld und ermöglichen detaillierte Innenansichten der institutionellen Zusammenhänge.

4.1 Wahl der Untersuchungsmethoden

Um die Untersuchungsfrage nach der Relevanz des LQW2-Testats für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen zu untersuchen, werde ich eine empirische Studie durchführen. Ich wende hierbei die Methode des leitfadengestützten Experteninterviews an.

Das Experteninterview ist eine von verschiedenen Interviewtechniken. Während andere Interviewtechniken wie zum Beispiel das narrative Interview den Vorteil bieten, Biographien von Einzelnen zu ergründen, ist das Experteninterview unter anderem dafür geeignet Daten, Fakten und Details zu internen Abläufen einer Institution zu generieren (vgl. Friebertshäuser 2003b, S. 374).

Angewendet wird das Experteninterview sowohl als eigenständiges Verfahren als auch im Rahmen eines Methoden-Mix. Der Einsatz rechtfertigt sich vor allem dann, wenn es darum geht, exklusive, komplexe Wissensbestände und Praxiswissen zu rekonstruieren (vgl. Meuser/Nagel 2003, S. 481ff.). Der großen Verbreitung der Methode in der Forschungspraxis steht ein Mangel an methodischer Literatur gegenüber. Unter anderem dadurch, dass Experteninterviews „je nach Interesse und Forschungsfrage (…) unterschiedlich stark vorstrukturiert, unterschiedlich offen geführt, verschieden aufbereitet, ausgewertet und interpretiert werden“ (Bogner/Menz 2005, S. 34), gilt die Methode historisch betrachtet als randständig und hat statt eigenständiger, fundierter Erhebungs- und Auswertungstechniken einen defizitären methodischen Hintergrund aufzuweisen. Erwähnung in der älteren Forschungsliteratur findet das Verfahren verstärkt aufgrund seiner Funktion zur Exploration und ergänzenden „Beweisführung“, nicht aber als eigenständige Forschungsmethode. Dies wandelt sich in den letzten Jahren (vgl. Meuser/Nagel 2003, 2005; Gläser/Laudel 2006).

Beim Experteninterview steht nicht die Person selbst im Zentrum des Forschungsinteresses, sondern das institutionelle Gefüge, in dem sie agiert. Der Begriff des Experten ist bislang wenig systematisch diskutiert worden. Zum Experten wird gemacht, wer vom Interviewer als solcher behandelt wird (vgl. Meuser/Nagel 2005, S. 73). In der vorliegenden Arbeit tragen die Interviewpartner formal die Berufsbezeichnung „Qualitätsbeauftragter der Volkshochschule“ und sind selbst Teil des Handlungsfeldes. Sie zeichnen sich also durch besondere Kenntnis und Berufserfahrung im zu untersuchenden Feld aus.

Um die Aussagen der Experten zu ergänzen, werden neben den Interviews eine Gruppendiskussion und eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Diese Kombination unterschiedlicher Erhebungsverfahren in der empirischen Untersuchung wird auch als

Triangulation bezeichnet. Mit Hilfe des Methoden-Mix sollen die spezifischen Schwächen einer Methode durch die Stärken anderer Methoden ausgeglichen werden (vgl. Gläser/Laudel 2006, S. 102).

4.1.1 Entwicklung des Interviewleitfadens und Durchführung der Interviews

Das Experteninterview findet dann in der Forschungspraxis Anwendung, wenn Prozesse rekonstruiert werden sollen. In der Regel wird es deshalb als leitfadengestütztes Interview geführt (vgl. ebd., S. 107). Der Einsatz eines Interviewleitfadens wird sowohl dem thematisch begrenzten Interesse des Forschers als auch dem Expertenstatus des Gegenübers gerecht, da er auf ein bestimmtes Informationsziel gerichtet ist.

Das leitfadengestützte Interview stellt eine strukturierte, themenzentrierte und gleichzeitig offene Methode dar. Der Leitfaden dient als Gerüst, ermöglicht jedoch eine flexible Gestaltung des Interviews und erlaubt die Ergänzung weiterer Fragen, die sich im Verlauf des Gespräches ergeben können (vgl. Flick 1995, S. 94; Meuser/Nagel 2005, S. 78). Der Leitfaden ist also nicht als standardisiertes Ablaufschema zu betrachten, sondern beinhaltet Themen, die anzusprechen sind. Unerwartete Themendimensionen der Experten sollen nicht verhindert werden, sondern in die Fragen der noch zu führenden Interviews Eingang finden. Auf diese Weise kann das Expertenwissen möglichst umfassend in die Interviews einfließen (vgl. Meuser/Nagel 2003, S. 487).

Die Entwicklung des Interviewleitfadens dient der Vorbereitung des Forschenden und einem flüssigen Interview-Verlauf. Für die vorliegende Arbeit erfolgt die Entwicklung des Leitfadens auf der Grundlage der fachwissenschaftlichen Diskussion über die Themen Qualitätsmanagement, das Modell LQW2 und Öffentlichkeitsarbeit. Im Hinblick auf die zu führenden Interviews werden möglichst offene und erzählgenerierende Fragen formuliert. So sollen die Experten zum Erzählen angeregt werden.[29] Der vorliegende Leitfaden gliedert sich in vier Abschnitte. Diese sind auch optisch übersichtlich

[29] Der Interviewleitfaden befindet sich im Anhang meiner Arbeit.

gestaltet, so dass während des Interviews eine rasche Orientierung möglich ist. Die Abschnitte bauen inhaltlich aufeinander auf und entsprechen so einem natürlichen Gesprächsverlauf (vgl. Gläser/Laudel 2006, S. 142). Sie beginnen jeweils mit einer offenen Oberfrage, auf die Stichworte mit anzusprechenden Punkten folgen. Falls die Interviewpartner diese Stichworte nicht von selbst ansprechen, kann der Interviewer gezielt nachfragen.

Vor Interviewbeginn wird das Forschungsvorhaben kurz erläutert und die Zustimmung zu einer Tonbandaufzeichnung des Gesprächs eingeholt. Die Tonbandaufzeichnung ist notwendig, da die Interviews später wörtlich transkribiert werden. Des Weiteren wird der Experte darüber aufgeklärt, wie seine persönlichen Daten geschützt werden und die Anonymität der Untersuchung gesichert wird (vgl. ebd., S. 140). Die Interviewsituationen werden jeweils eröffnet mit einigen Fragen zur Person des Experten, zu Alter, Beruf, Aufgaben und Ausbildung sowie Fragen bezüglich Rechtsform und Öffentlichkeitsarbeitsbudget der Volkshochschule (Abschnitt I). Diese ersten Fragen erleichtern es dem Experten, in die Gesprächssituation hineinzufinden (Aufwärmphase). Darüber hinaus können auf diese Weise ein positives Gesprächsklima erzeugt und eventuelle Spannungen gelöst werden.

Der Einstieg in den Hauptteil des Leitfadens erfolgt mit einer offenen Frage zur Qualitäts- und LQW2-Historie der Einrichtung (Abschnitt II). Ziele dieses ersten Teils sind die Generierung von Aussagen zum Start der Qualitäts- und LQW2-Debatte, zu Gründen, die zur Entscheidung für LQW2 geführt haben, zu Zielen, die mit einer Testierung nach LQW2 verfolgt wurden und zu möglichen Problemen, die im Rahmen der Einführung von LQW2 aufgetreten sind.

Der mittlere Fragenteil umfasst den Bereich Öffentlichkeitsarbeit und LQW2 (Abschnitt III). Themen sind hier unter anderem das Image

der Einrichtung, die Medien der Öffentlichkeitsarbeit sowie deren Weiterentwicklung nach der Testaterreichung.

Der abschließende Teil beschäftigt sich mit den Auswirkungen der Nutzung des Testats in der Öffentlichkeitsarbeit (Abschnitt IV). Hier werden Informationen zu den (monetären) Folgen sowie zu den Veränderungen von internem und externem Image der Einrichtung nach der Testaterreichung erfragt. So wie die Fragen der Aufwärmphase sollten auch die letzten Fragen an den Experten angenehm sein um die Gesprächssituation mit einem positiven Gefühl zu beenden. Der vorliegende Leitfaden schließt mit einer hypothetischen Frage zur idealen Öffentlichkeitsarbeit ab. Eventuell wird der Experte durch diese Frage zum Erzählen und „Träumen“ angeregt. Im Anschluss erhalten die Interviewpartner noch die Gelegenheit, etwas anzusprechen, das bisher noch nicht thematisiert wurde. Mit diesen beiden offenen Fragen wird den Interviewpartnern ermöglicht, die Inhalte der Antworten selbst zu steuern was eventuell als angenehm empfunden wird.

Alle fünf Interviews werden in der jeweiligen Volkshochschule geführt. In einem Fall findet das Interview mit zwei Gesprächspartnern statt. Nach ihrer Durchführung werden die aufgezeichneten Interviews vollständig transkribiert und anschließend anonymisiert.

4.1.2 Das Verfahren der Gruppendiskussion

Allgemein kann man das Verfahren der Gruppendiskussion als Gespräch einer Gruppe zu einem bestimmten Thema auffassen. Dieses wird durch das Interesse des Forschers bestimmt. Im Gegensatz zu Interviews, in denen durch gezielte Fragen die Meinung eines oder mehrerer Gesprächspartner fokussiert wird, gewinnt die Erhebungsmethode der Gruppendiskussion gerade

durch die Interaktion mit anderen Gesprächsteilnehmern Daten. Die Gruppendiskussion ist im deutschsprachigen Raum bisher ein randständiges Erhebungsverfahren (vgl. Bogner/Leuthold 2005, S. 155). Wie ein Interviewleitfaden einem natürlichen Gesprächsverlauf folgt, so bietet auch das Verfahren der Gruppendiskussion den Vorteil, sich einer alltäglichen Gesprächssituation anzunähern. Gerade für Experten, die sich wie in der vorliegenden Arbeit durch eine hohe Kompetenz in einem Bereich auszeichnen, ist es Routine, innerhalb großer Gruppen und Organisationen zu interagieren, zu debattieren und argumentativ zu überzeugen. Die Gruppendiskussion schafft durch die reale Gruppe eine solche authentische Alltags-Situation und kann durch den Austausch mit anderen Experten neue Aspekte und interessante Ergebnisse hervorbringen.

Die Gruppendiskussion, die für die vorliegende Arbeit von Relevanz ist, fand im Rahmen eines LQW2-Netzwerktreffens statt. Dieses Setting wird in Kapitel 4.4 detaillierter beschrieben.

4.1.3 Das Verfahren der Dokumentenanalyse

Zusätzlich zu Experteninterviews und Gruppendiskussion wird eine Dokumentenanalyse durchgeführt. Diese dient der Erfassung wesentlicher Hintergrund- und Rahmendaten des erforschten Feldes (vgl. Friebertshäuser 2003a, S. 517). Für die Analyse lassen sich viele verschiedene Quellen nutzen. Diese liegen bereits vor und müssen nicht erst erzeugt werden (Terhart 2003, S. 34). In der vorliegenden Arbeit werden die von den Interviewpartnern genannten Hauptmedien im Hinblick auf die Untersuchungsfrage analysiert (vgl. Kapitel 5.1). Konkret untersucht werden die folgenden Dokumente: Semesterprogramme, Flyer und Webseiten der befragten Volkshochschulen.

4.2 Auswertungsverfahren

Die drei Erhebungsmethoden werden parallel zueinander angewendet. Erst später werden die Ergebnisse aufeinander bezogen, wobei die Gruppendiskussion und die Dokumentenanalyse unterstützend zur Interpretation der Experteninterviews herangezogen werden.

4.2.1 Auswertung der Interviews

Nach Absprache mit den Interviewpartnern werden die Interviews aufgezeichnet. Anschließend werden die Interviews vollständig transkribiert. Die Transkription erfolgt als Übertragung in normales Schriftdeutsch. Das bedeutet, dass dialektische Verfärbungen und grobe grammatikalische Fehler bereinigt werden. Lautmalende Worte wie „äh“ oder „mhm“ werden nicht transkribiert. Durch diese Glättung konnte die Lesbarkeit der Texte deutlich erhöht werden, ohne die Beschreibungen inhaltlich zu verändern. In der deutschen Sozialforschung gib es keine allgemein akzeptierten Regeln; die Transkriptionsregeln wurden daher auf ein notwendiges Minimum reduziert[30] (vgl. Gläser/Laudel 2006, S. 188).

Die qualitative Inhaltanalyse erfolgt nach der von Gläser/Laudel modifizierten Mayringschen Methode (ebd., S. 191ff.). Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse ist es, Texte methodisch nachvollziehbar und überprüfbar zu analysieren, ohne das Erfordernis einer individuellen Interpretation des sprachlichen Materials zu negieren. Nach dem Verfahren werden aus den Texten Rohdaten extrahiert, aufbereitet und ausgewertet. Mit Hilfe der Extraktion werden also dem Text Informationen entnommen und anschließend ausgewertet und nicht – wie bei der Kodierung – der Text indiziert, um ihn auswerten zu können. Dies erfolgt mittels eines Suchrasters, das

[30] Die Transkriptionsregeln befinden sich im Anhang meiner Arbeit.

ausgehend von den theoretischen Vorüberlegungen konstruiert wird. Die gewonnenen Informationen werden den Kategorien des Suchrasters zugeordnet. Das Kategoriensystem nach der ausgewählten Methode hat den Vorteil, dass es offen und flexibel handhabbar ist; es kann während der Extraktion verändert werden (vgl. ebd.). Diese Flexibilität gewährleistet, dass einzelne Besonderheiten nicht ignoriert, sondern mit in die Analyse einbezogen werden.

4.2.2 Auswertung der Gruppendiskussion und der Dokumentenanalyse

Die Ergebnisse der Gruppendiskussion und der Dokumentenanalyse werden unterstützend für die Analyse der Experteninterviews herangezogen. Hierzu werden die Informationen dieser beiden zusätzlichen Erhebungsmethoden ebenfalls dem Suchraster zugeordnet. Das Protokoll der Gruppendiskussion (siehe hierzu Kapitel 4.4) sowie die Dokumente werden nach Merkmalen untersucht, die für die Klärung der Untersuchungsfrage von Belang sind.

4.3 Auswahl und Beschreibung der Volkshochschulen

Da bei empirischen Untersuchungen in der Regel keine Kompletterhebung möglich ist, muss eine Stichprobenauswahl getroffen werden. Diese hat einen großen Einfluss auf die Qualität des Datenmaterials. Die Thematiken der Stichprobenauswahl sowie des Feldzugangs sind für eine empirische Untersuchung von großer Bedeutung. Die Auswahl der Volkshochschulen erfolgte mit Hilfe eines „gate keepers“, einer Person, die aufgrund ihrer Position in der Lage ist, dem Forscher einen Zugang zum Feld zu verschaffen (vgl. Merkens 2003, S. 101). Im vorliegenden Fall erhielt ich

Unterstützung vom in das LQW2-Projekt involvierten DIE. Ich bat die dort beschäftigte Projektverantwortliche, mir telefonisch ein Sample von Volkshochschulen zu benennen, das

- mehrere Institutionen in NRW umfasst,
- die eine heterogene Größenordnung aufweisen,
- die organisatorisch zu meinem Forschungsvorhaben passen, also nach LQW2 testiert sind und sich einer Retestierung stellen wollen und
- bei denen die Aussicht auf eine positive Resonanz besteht, an meiner Untersuchung mitzuwirken.

Nachdem mir sechs verschiedene Volkshochschulen sowie die Namen der jeweiligen Qualitätsbeauftragten genannt wurden, wurden diese von mir angeschrieben und um Mithilfe bei der anzufertigen Untersuchung gebeten.[31] Nach telefonischer Terminabsprache konnten fünf Experteninterviews vereinbart werden, die alle am Ort der Volkshochschulen mit den jeweiligen Qualitätsbeauftragten geführt wurden. In einem Fall fand das Interview mit zwei Gesprächspartnern zur gleichen Zeit statt.

Die untersuchten Volkshochschulen sind alle in städtischer Trägerschaft organisiert und schlossen den Qualitätsentwicklungsprozess nach LQW2 in 2005 mit einer erfolgreichen Testierung ab. 2009 werden sie sich einer Retestierung unterziehen. Um die Profile der untersuchten Institutionen kurz vorzustellen, folgen nun Ausführungen zu deren Rahmendaten. sowie ihrem Verständnis von gelungenem Lernen, das die Qualitätsentwicklungsverfahren der Volkshochschulen anleitet (siehe Kapitel 2.3.2).

[31] Die E-Mail zur Kontaktaufnahme der VHS befindet sich im Anhang meiner Arbeit.

4.3.1 Volkshochschule 1

Die Volkshochschule 1 befindet sich in einem Einzugsgebiet von 750.000 bis 1.000.00 Einwohnern. Das Budget der Öffentlichkeitsarbeit beträgt mehr als 100.000 € im Jahr. Der Qualitätsentwicklungsprozess nach LQW2 wurde Anfang 2005 erfolgreich abgeschlossen.

Das Interview mit der Qualitätsbeauftragten wurde am 22. Januar 2007 geführt (siehe Protokoll Nr. 1[32] und Transkript Nr. 1).

Die VHS 1 definiert Lernen als gelungen, wenn die Teilnehmenden das Gelernte anwenden und ihr persönliches oder berufliches Ziel dadurch verwirklichen können. Dazu zählt auch, dass das Lernen mit positiven Assoziationen verbunden ist und darüber hinaus Interesse an einer weiteren Beschäftigung mit der Thematik geweckt wird. Notwendige Rahmenbedingungen für gelungenes Lernen sind nicht nur kompetente Mitarbeitende in allen Abteilungen einer Weiterbildungseinrichtung, sondern auch Kundenservice, geeignete Räumlichkeiten mit der entsprechenden Ausstattung und der richtige Zuschnitt der Gruppengröße.[33]

4.3.2 Volkshochschule 2

Die Volkshochschule 2 ist in einem Umfeld mit weniger als 100.000 Einwohnern aktiv. Das Budget der Öffentlichkeitsarbeit beträgt unter 50.000 € im Jahr. Nach LQW 2 testiert wurde die Einrichtung im März 2005.

Nach Auffassung der VHS 2 kann von gelungenem Lernen gesprochen werden, wenn die Teilnehmenden die Kurse erfolgreich

[32] Die Protokolle der fünf Experteninterviews befinden sich im Anhang der Arbeit.
[33] Die Definition wurde der Selbstbeschreibung der VHS im Internet entnommen. Der entsprechende Beleg muss an dieser Stelle allerdings entfallen, um keine Rückschlüsse auf die Einrichtung zu ermöglichen.

abschließen und generell daraus einen Nutzen ziehen können, der persönlicher wie beruflicher Natur sein kann. Weitere Aspekte sind die Anregung zum Weiterlernen oder die Handlungs- und Urteilsfähigkeit sowie die eigene Meinungsbildung zu befördern.[34] Das Interview mit dem Qualitätsbeauftragten wurde am 8. Februar 2007 in der VHS geführt (siehe Protokoll Nr. 2 und Transkript Nr. 2).

4.3.3 Volkshochschule 3

Die Volkshochschule 3 befindet sich in einem Einzugsgebiet von 100.000 bis 250.000 Einwohnern. Das Budget der Öffentlichkeitsarbeit beträgt zwischen 50.000 und 100.000 € im Jahr. Nach LQW2 testiert wurde die VHS ebenfalls im Jahr 2005. Von dieser Volkshochschule liegt mir die Definition gelungenen Lernens nicht vor, da diese bisher nicht veröffentlicht wurde. Das Interview mit der Qualitätsbeauftragten wurde am 15. Februar 2007 in der VHS geführt (siehe Protokoll Nr. 3 und Transkript Nr. 3).

4.3.4 Volkshochschule 4

Auch die Volkshochschule 4 ist in einem Umfeld mit 100.000 bis 250.000 Einwohnern aktiv. Das Budget der Öffentlichkeitsarbeit konnte nicht beziffert werden, da es keinen expliziten Betrag umfasst. Gelder für öffentlichkeitswirksame Maßnahmen werden von der VHS punktuell ausgegeben. Nach LQW2 testiert wurde die Volkshochschule im Jahr 2005.

Lernen ist nach der Vorstellung dieser VHS gelungen, wenn einerseits der mit der Weiterbildung bezweckte Nutzen erreicht wird und andererseits soziale Interaktion während des Lernprozesses stattfindet. Bedeutsam sind auch die persönliche Weiterentwicklung

[34] Die Definition wurde der Selbstbeschreibung der VHS im Internet entnommen. Der entsprechende Beleg muss an dieser Stelle allerdings entfallen, um keine Rückschlüsse auf die Einrichtung zu ermöglichen.

der Teilnehmenden, der Spaß am Lernen und die Anregung zum Weiterlernen.[35]

Das Interview mit der Qualitätsbeauftragten wurde am 21. Februar 2007 geführt (siehe Protokoll Nr. 4 und Transkript Nr. 4).

4.3.5 Volkshochschule 5

Die Volkshochschule 5 befindet sich ebenfalls in einem Einzugsgebiet von100.000 bis 250.000 Einwohnern. Das Budget der Öffentlichkeitsarbeit beträgt unter 50.000 € im Jahr. Nach LQW2 testiert wurde die VHS im Jahr 2005.

Gelungenes Lernen zielt nach der Definition dieser VHS darauf ab, den Teilnehmenden die Lerninhalte zielgruppengerecht und nachhaltig zu vermitteln und durch verschiedene Unterrichtsformen den Spaß am Lernen zu wecken. Neben dem beruflichen Nutzen sind die Entwicklung persönlicher Fähigkeiten, soziales Lernen und das Interesse am Weiterlernen bedeutsam.[36]

Das Interview mit den Qualitätsbeauftragten wurde am 26. Februar 2007 geführt (siehe Protokoll Nr. 5 und Transkript Nr. 5).

4.4 Das LQW2-Netzwerktreffen

Viele nach LQW2 testierte Einrichtungen sind mit anderen Einrichtungen ihrer Region in Netzwerken organisiert und treffen sich regelmäßig, um sich über aktuelle, mit LQW2 zusammenhängende Themen auszutauschen (vgl. Kapitel 2.3.5). Durch die Einladung

[35] Die Definition wurde der Selbstbeschreibung der VHS im Internet entnommen. Der entsprechende Beleg muss an dieser Stelle allerdings entfallen, um keine Rückschlüsse auf die Einrichtung zu ermöglichen.
[36] Die Definition wurde der Selbstbeschreibung der VHS im Internet entnommen. Der entsprechende Beleg muss an dieser Stelle allerdings entfallen, um keine Rückschlüsse auf die Einrichtung zu ermöglichen

eines Interviewpartners zu einer dieser LQW2-Netzwerkkonferenzen war es mir möglich, eine Gruppendiskussion zur Bedeutung des LQW2-Testats für die Öffentlichkeitsarbeit durchzuführen.

An dem Treffen, das am 27. Februar 2007 stattfand, nahmen Qualitätsbeauftragte von insgesamt sechs Volkshochschulen derselben Region teil, von denen drei zu dem von mir untersuchten Sample gehören. Ich wurde vom Leiter der Veranstaltung eingeladen und das Thema meiner Diplomarbeit war der erste Diskussionspunkt auf der Tagesordnung. Die Gruppendiskussion konnte nicht aufgenommen werden und wurde daher von mir stichwortartig protokolliert.[37]

[37] Das Protokoll der Gruppendiskussion befindet sich im Anhang der Arbeit.

5. Untersuchungsergebnisse

Im aktuellen Kapitel erfolgt die Analyse der fünf Experteninterviews in Bezug auf die Untersuchungsfrage. Wie bereits erwähnt, lasse ich sowohl Ergebnisse der Gruppendiskussion als auch die Dokumentenanalyse unterstützend in die Analyse mit einfließen. Um die Relevanz des LQW2-Testats für die Öffentlichkeitsarbeit der befragten Volkshochschulen möglichst differenziert zu untersuchen, untergliedere ich Öffentlichkeitsarbeit in die Bereiche interne und externe Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Kapitel 3).

5.1 Die Relevanz des Testats für die interne Öffentlichkeitsarbeit

5.1.1 Die Relevanz des Testats für die Leitbildentwicklung

Das Leitbild einer Institution stellt im LQW2-Prozess das zentrale Element dar. Die Leitbildentwicklung ist Gegenstand des ersten verpflichtenden Qualitätsbereiches und leitet das gesamte weitere Qualitätsentwicklungsverfahren an (vgl. Kapitel 2.3.3). Gleichzeitig ist das Leitbild im Corporate-Identity-Ansatz ein bedeutendes Medium interner Öffentlichkeitsarbeit (vgl. Kapitel 3.3). Im englischen „Corporate Personality“ genannt, ist es das Selbstverständnis einer Organisation, das im Innern partizipativ erstellt, kommuniziert und erlebbar sein sollte.

Die untersuchten Einrichtungen verfügen alle über Leitbilder, die im Rahmen des Testierungsprozesses

> aus dem Qualitätsgedanken heraus entstanden (Exp. 5, Z. 227–228).

Aus den Interviews wird deutlich, dass eine Auseinandersetzung mit dem Medium des Leitbildes erst durch die Arbeit am Qualitätsmanagementverfahren erfolgte. Die Volkshochschulen waren aufgrund des LQW2-Prozesses gezwungen, ein Leitbild und damit ein zentrales Element interner Öffentlichkeitsarbeit aufzustellen:

> Wir haben, weil wir es mussten, aber manchmal braucht man eben so einen Tritt in den Hintern, das Leitbild erschaffen (Exp. 4, Z. 365–366).

Die Debatte um eine Leitbilderstellung hätte ohne LQW2 demnach vermutlich nicht oder erst später stattgefunden. Die Richtlinien von LQW2 sehen im Sinne des Corporate-Identity-Ansatzes vor, das Leitbild partizipativ zu entwickeln. Die befragten Volkshochschulen integrieren daher alle Mitarbeitergruppen in diesen Prozess:

> Und, und das ist ganz besonders wichtig, wir wollten alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einbeziehen. Und nicht nur zwei Leute, die mit der Leitung zusammen die Institution qualifizieren wollen, ohne dass die Mitarbeiter nicht wissen, wovon die reden (Exp. 5, Z. 69–72).

Auch die Kursleitenden, die bei inhaltlichen Diskussionen eine oft vernachlässigte, aber bedeutende Gruppe der Volkshochschulen darstellen, werden bei dieser Aufgabe berücksichtigt. Die Vorgabe, partizipativ arbeiten zu müssen, wird von den Einrichtungen durchaus als Vorteil des LQW2-Verfahrens angesehen. Die Leitbildentwicklung bietet Mitwirkungsmöglichkeiten für alle Mitarbeitergruppen der Institution und kann gemeinsam durchgeführt werden:

> Wenn man dann das aufsteigende Verfahren des Leitbildes betrachtet, da haben wir sogar die Teilzeitschreibkräfte mit ins Boot holen können (Exp. 5, Z. 72–74).

Es wird deutlich, dass bereits der Start des gesamten Qualitätsverfahrens als transparenter Bottom-up-Prozess gestaltet

wird und das Top-down-Verfahren, also eine reine Ausführung von Vorgaben der Leitung, vermieden wird. Eine Volkshochschule greift für die Arbeit am Leitbild darüber hinaus auf externe Unterstützung zurück, deren neutraler Blick von außen auf die Institution als wertvoll bewertet wird:

> Und dieses Leitbild haben wir eben auch partizipativ entwickelt, haben das auch in diversen Workshops entwickelt zum Teil auch mit LQW-Beteiligung, also Referentenbeteiligung, wir haben uns externe Moderation gegönnt, das erschien uns wichtig und unter dem Strich war das ganz geschickt das so zu machen (Exp. 3, Z. 198–202).

Die gemeinsame Arbeit am Leitbild wird von allen fünf Einrichtungen als ein sehr positiver Prozess beschrieben, der die interne Kommunikation unter den Mitarbeitenden verbesserte:

> Das finde ich total gut, also diese Leitbilddiskussion war wirklich wichtig und was auch wichtig ist, sind die Kommunikationsstrukturen, dass die Kollegen wieder mehr ins Gespräch gekommen sind (Exp. 4, Z. 367–369).

Da das Leitbild auch inhaltlich einem bestimmten Mindeststandard genügen muss um den Qualitätsbereich eins, den es repräsentiert, zu erfüllen, hat die Arbeit am Inhalt bestimmte Diskussionen um den genauen Wortlaut zur Folge. Die Einrichtungen müssen beschreiben, wer sie sind, welche Kunden sie haben, welche Werte und Ziele sie verfolgen und über welche Ressourcen sie verfügen. Diese grundlegenden Diskurse um das Selbstverständnis der Institution führen zu Veränderungen der internen Strukturen. Bestand das Tagesgeschäft einer Volkshochschule verstärkt aus organisatorischen Tätigkeiten, was durch mangelnde personelle und finanzielle Ressourcen noch verschärft wurde, so wird der Fokus mit dem Start des LQW2-Prozesses wieder mehr auf inhaltliche Themen gelenkt. Die Auseinandersetzung mit der Institution als solche sowie ihren Zielen und Werten hatte über viele Jahre eine nur untergeordnete Rolle gespielt und wird durch den

Qualitätsentwicklungsprozess wieder aktiviert. Diese Hinwendung zu inhaltlichen Themen wird von den Gesprächspartnern als ungewohnter, aber sehr wichtiger Prozess beschrieben. Auch dem Aufstellen einer Definition gelungenen Lernens, die Bestandteil des Leitbildes ist, gehen innovative Diskussionen voraus:

> Also das war faszinierend, nach einigen Jahren wieder inhaltlich zu diskutieren. (…) Spannend war zu fragen: Wann ist denn Lernen erfolgreich an unserer Volkshochschule? Das haben wir tief diskutiert, das war sehr vernünftig (Exp. 2, Z. 153–161).

Die befragten Experten machen deutlich, dass ohne die Beschäftigung mit LQW2 eine solche institutionelle Zusammenarbeit und Klärung nicht stattfinden würden. Das Verfahren bringt die Mitarbeiter dazu, sich selbst und ihre Einrichtung grundlegend infrage zu stellen und zu reflektieren:

> Alles andere was dann so in dem Prozess an Klärung passierte, auch institutionell, eben auch durch das Aufstellen des Leitbildes oder eben durch die Diskussionen in den verschiedenen Prozessen, das war natürlich ganz wichtig und das hat auch dazu geführt, dass also so viel über die Institution nachgedacht wurde wie noch nie (Exp. 3, Z. 72–75).

Festzuhalten ist, dass die Entwicklung des Leitbildes und damit eines bedeutenden Mediums interner Öffentlichkeitsarbeit unmittelbar aus der Arbeit am Qualitätsmanagementverfahren erwächst. Die Mitarbeiter müssen sich intern über Grundlagen, Werte und Selbstverständnis ihrer Einrichtung verständigen und eine von allen akzeptierte Organisationsidentität formulieren. Da das Leitbild den Soll-Zustand beschreibt, an den sich die Institution anzunähern versucht, kann es nur mit Engagement, Kooperationsbereitschaft, Empathie und Idealismus der Beteiligten entwickelt werden. In den befragten Volkshochschulen kommt es durch den Einsatz der beschriebenen Kommunikationsinstrumente zur erfolgreichen

Reaktivierung dieser Dispositionen und schließlich zur schriftlichen Fixierung von schlüssigen Leitbildern.

Der Testierungsprozess LQW2 ist für die gemeinsame Entwicklung eines Leitbildes und somit bedeutenden Mediums interner Öffentlichkeitsarbeit demnach von direkter Relevanz. Der Arbeit am Leitbild folgen im Qualitätsverfahren die Bearbeitung der anderen zehn Qualitätsbereiche und das Verfassen des Selbstreports. Für diese Arbeit werden innerhalb der Volkshochschulen weitere interne Kommunikationsstrukturen herausgebildet, welche im nächsten Kapitel thematisiert werden.

5.1.2 Die Relevanz des Testats für die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen

Da das LQW2-Verfahren die genauen Mindestanforderungen und Dokumentationswege der Bereiche vorgibt sowie in einem befristeten Zeitraum zu durchlaufen ist, müssen in den Einrichtungen Strukturen für eine möglichst effiziente Bearbeitung herausgebildet werden. Die Notwendigkeit, sich neu zu organisieren, wird von den Einrichtungen als eine von LQW2 angebotene Chance zur Neustrukturierung begriffen:

> Wir mussten uns neu strukturieren. Das war so das Ziel, LQW als Zwang zu benutzen das jetzt auch zu machen (Exp. 2, Z. 110–111).

Um die Neustrukturierungen, die durch die Arbeit am Qualitätsentwicklungsprozess ausgelöst wurden, differenziert zu betrachten, folgt nun eine Untersuchung der verschiedenen Mitarbeiterebenen. Zu erwähnen ist allerdings, dass die unterschiedlichen Ebenen der Organisation nicht streng getrennt voneinander betrachtet werden können. Sie existieren nicht nebeneinander, sondern interagieren und arbeiten in einem ständigen Austausch miteinander. Die folgende Untergliederung in

die verschiedenen Ebenen dient demnach ausschließlich der Orientierung.

Ebene der Leitung

Beide Arbeitsbereiche, Qualitätsmanagement und Öffentlichkeitsarbeit, stellen zentrale Leitungsaufgaben dar. Durch die Implementierung von LQW2 kommt es auf der Leitungsebene zu wesentlichen Veränderungen der internen Kommunikation. In drei der fünf befragten Volkshochschulen wird die Bearbeitung eines Qualitätsmanagementsystems von der Leitung der Volkshochschulen aus initiiert. Die Führungsebene kommuniziert die Pflicht, eine Qualitätszertifizierung durchlaufen zu müssen mit ihrer Einrichtung, da sie etwa durch die Teilnahme an Tagungen oder Verbandskonferenzen einen Wissensvorsprung gegenüber ihren Mitarbeitern hat:

> Und dann hat sich unser ehemaliger Chef mit dem Thema Qualitätsentwicklung beschäftigt, weil er bei der Großstädtetagung dabei war (Exp. 1, Z. 7–8).

Die Auswahl für eins der verschiedenen Modelle wird jedoch nicht autark von der Leitung, sondern zusammen mit hauptamtlichen Mitarbeitern getroffen. In den befragten Einrichtungen fällt die Entscheidung bewusst und im Konsens der Beteiligten auf das Verfahren LQW2; ihr gehen jedoch interne Prozesse wie Diskussionen und Analysen voraus:

> Und dann haben wir auf der einen Seite mit vielen Leuten gesprochen, auf der anderen Seite gelesen, also wie man das so macht und dann hab ich irgendwann so ein Exposé geschrieben mit den Pros und Contras zu den unterschiedlichen Qualitätsentwicklungsmodellen, also ISO, EFQM, LQW und dann haben wir uns zu LQW entschlossen (Exp. 1, Z. 14–18)

Auch Ratschläge und Beratung von außen werden für die Entscheidung eingeholt:

> Wir haben mit der Volkshochschule XXX geredet, die haben damals ihren ersten Selbstreport schon geschrieben und haben uns das angehört und rumrecherchiert in dem Sommer. Und wir haben einen Qualitätsbeauftragten der Stadt, jemand der sich zu dem Zeitpunkt mit EFQM beschäftigt hat, zur Seite gestellt bekommen, der sich so auskannte (Exp. 5, Z. 11–15).

Die Leitung bestimmt schließlich auch die Qualitätsbeauftragten, die den LQW2-Prozess begleiten sollen. Auch wenn die finanziellen und personellen Restriktionen keinerlei Ausweitung der Ressourcen zulassen und die Arbeit am Verfahren eine Zusatzbelastung darstellt, so geht es darum, in einem formalen Verfahren Personen zu bestimmen, die offiziell verantwortlich für das Qualitätsentwicklungsverfahren sind und so die Leitung von der operativen Verantwortung entlasten:

> In dem Moment hat er dann meinen Kollegen mit einbezogen. Er hat uns beide gefragt ob wir damit einverstanden wären, Qualitätsbeauftragte zu sein und dann haben wir unsere Bedingungen ausgehandelt, nicht finanzieller Art, da gab es nichts zu drehen, aber zumindest ideeller Art (Exp. 5, Z. 7–10).

Die Leitungsebene delegiert also die Verantwortung für den Qualitätsentwicklungsprozess an hauptamtliche Mitarbeiter und vergrößert so den Zuständigkeitsbereich dieser Personen.

Ebene der Qualitätsbeauftragten

Im Gegensatz zu den drei beschriebenen Fällen geht in den beiden anderen Volkshochschulen die Implementierung von LQW2 von den Mitarbeitern aus. In einem Fall muss durch diese konkrete Überzeugungsarbeit geleistet werden, um die Vorteile von LQW2 gegenüber anderen Qualitätsmodellen herauszustellen und die Leitung von einer Teilnahme an diesem Verfahren zu überzeugen:

> Als wir dann im Oktober gesagt haben wir wollen LQW (…) da hat eigentlich der direkte Vorgesetzte gesagt er wolle da überhaupt nicht

> daran mitmachen. Weil er kurz vorher einen anderen Qualitätsprozess mitgemacht hatte in einer anderen Einrichtung. Der sagte: „Das schafft ihr nicht." (…) Der hat uns nur abgeraten. Der war aber nicht unwillig und hat dann gesagt: „O.K., wenn Ihr meint, ihr schafft das, dann macht es." Und dann wurde nicht mehr groß diskutiert (Exp. 2, Z. 53–61).

Die fünfte Einrichtung war zum Zeitpunkt der Entscheidung für ein Qualitätsmanagementsystem ohne Leitung und empfand dies als besondere Herausforderung:

> Dann habe ich da mit den Kollegen, mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sehr lange darüber diskutiert, ob wir in die Steigbügel gehen sollen obwohl wir keinen neuen Leiter hatten. Weil es hätte die Gefahr sein können, dass ein neuer Leiter nicht mitzieht. Und wenn ein Leiter im LQW oder ISO nicht mitzieht, können Sie nicht wirklich was bewegen (Exp. 4, Z. 14–18).

Die Diskussion um LQW2 wurde jedoch trotzdem in Gang gebracht und die Arbeit aus dem Grund vorangetrieben, als dass sie einen guten Einstieg für die neue Führungskraft bieten könnte:

> Dann haben wir aber ganz viel vorbereitet und haben gesagt, eigentlich wäre es eine gute Idee, wenn man in der Qualitätsentwicklung (…) einem neuen Leiter das anbietet und sagt, guck mal, mit Ihnen zusammen könnten wir uns weiterentwickeln. Und glücklicherweise war es so. Also der neue Leiter Herr Dr. XXX hat gesagt: „Das finde ich gut, das ist für mich (…) ein guter Einstieg, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennenzulernen, es ist ein guter Einstieg von dem: ‚So haben wir immer funktioniert' in das ‚So wollen wir in Zukunft uns aufstellen'" (Exp. 4, Z. 18–25).

Um die ständige Information und spätere Kooperation der Leitungsebene zu gewährleisten, ist seitens der Qualitätsbeauftragten eine umfassende interne Öffentlichkeitsarbeit notwendig. Auch wenn die weitere Organisation des Verfahrens primär in ihren Händen liegt (in einem Fall werden zwei Beauftragte ernannt), machen alle Interviewpartner deutlich, dass eine

permanente Unterstützung durch die Leitungsebene notwendig und unabdingbar für das Gelingen der Testierung ist. Möglichen Widerständen innerhalb der Institution wird so vorgebeugt bzw. Abhilfe geschaffen. Da das LQW2-Verfahren sehr komplex ist, stellt die uneingeschränkte Unterstützung durch die Leitung eine Grundvoraussetzung für den Testierungserfolg dar. Vor allem die Qualitätsbeauftragten großer Einrichtungen brauchen demnach den Support von oben, ohne den eine flächendeckende Einführung des Qualitätsmanagementsystems in der Organisation nicht möglich ist:

> Was ich nur für mich wichtig fand oder auch so im Gegensatz zu anderen Einrichtungen, es braucht Leitung, die dahinter steht, sonst ist man als Qualitätsbeauftragter ziemlich auf verlorenem Posten, wenn man alles alleine machen will oder muss. Und da gab es schon hier durch den ehemaligen Leiter gab es schon auch starke Unterstützung, dass er das wollte. Also ich glaube, wenn das nicht gewesen wäre, wäre es in so einer großen Einrichtungen schwierig gewesen (Exp. 1, Z. 88–94).

Die Qualitätsbeauftragten betonen, dass der weitere Verlauf der Zertifizierung von der Leitung mitgetragen wurde.

Widerstände seitens der Leitung vor der Einführung von LQW2 traten nur vereinzelt auf, konnten jedoch durch eine überzeugende interne Öffentlichkeitsarbeit und Vorbereitung des Verfahrens durch die Qualitätsbeauftragten abgebaut werden. Während des Prozesses traten unter anderem im Bereich von Verständnisfragen Dissonanzen auf:

> Mit unserem Leiter. Es ging um Begrifflichkeiten, die hier in dem Heft stehen, Mindestanforderungen, wie man die auszulegen hat und was darunter zu verstehen ist. Da hatte man unterschiedliche Auffassungen zu gehabt (Exp. 6, Z. 84–86).

Oder auch im Bereich von Rollenkonflikten:

> Wir haben eine Fortbildung zum Qualitätsbeauftragten gemacht und dann wussten wir natürlich, wie die Begriffe zu verstehen sind. Aber das war unserem Chef nicht beizubringen, weil der der erste Chef sein wollte. Und das ist das Problem. Qualitätsbeauftragter ist die eine Geschichte, da hat der Leiter die Funktion zu leiten, das wird aber unter anderen Kriterien betrachtet als der Leiter sie normalerweise kennt. Und das hat teilweise Rollenkonflikte zur Folge gehabt. Also dass wir einfach deutlich sagen mussten, bei LQW sind wir die Chefs und nicht er (Exp. 5, Z. 88–94).

Um Unstimmigkeiten abzubauen und vorzubeugen sowie weitere Konflikte zu vermeiden, ist also in Bezug auf die Leitung eine umfassende Kommunikationsarbeit zu leisten. Die Qualitätsbeauftragten sind zwar selbst Leiter des Qualitätsverfahrens, gleichzeitig aber der VHS-Leitung unterstellt und müssen an dieser Stelle *interne Öffentlichkeitsarbeit nach oben* ausüben. Darüber hinaus sind die Qualitätsbeauftragten dafür verantwortlich, das Qualitätsentwicklungsverfahren mit allen Mitgliedern der Einrichtung zu veranlassen. Sie müssen also zusätzlich für *Transparenz nach unten* sorgen, da sie an der Schnittstelle zwischen Leitungs- und Mitarbeiterebene agieren. Die Qualitätsbeauftragten steuern die Bearbeitung der Qualitätsbereiche und das Verfassen des Selbstreports und bringen die gesamte Organisation in einen Prozess. Gleichzeitig sind sie dazu angehalten, den aktuellen Stand des Verfahrens zu dokumentieren.

Die zehn zu bearbeitenden Qualitätsbereiche werden auf die Mitglieder der Volkshochschule aufgeteilt. In einer Einrichtung erfolgt diese Aufteilung je nach Vorwissen und Arbeitsschwerpunkt der Mitarbeiter; in anderen Einrichtungen bestimmen die Qualitätsbeauftragten die Moderatoren und deren Verantwortlichkeiten für die einzelnen Bereiche. Explizit werden bei der Aufteilung der Qualitätsbereiche alle Mitglieder der Volkshochschule mit einbezogen:

> Dann haben wir in einem sehr aufwendigen Verfahren auch versucht, alle Mitarbeitergruppen, die es in diesem Hause gibt, in den einzelnen Qualitätsbereichen, also in den einzelnen Arbeitsgruppen zu berücksichtigen, also nicht nur die pädagogischen Mitarbeiter, sondern auch Weiterbildungslehrer, die Verwaltungskolleginnen, in manchen Bereichen auch Teilnehmer und Dozenten (Exp. 1, Z. 26–31).

Durch diese, auch während der Bearbeitung der Qualitätsbereiche fortgeführte Berücksichtigung aller Organisationsebenen, konnte die bei der Leitbildentwicklung bereits begonnene, Corporate-Identity-Grundsätzen entsprechende Arbeitsstruktur fortgeführt werden. Alle Einrichtungen sind gezwungen, ihre interne Kommunikation neu zu organisieren und spezielle Formen der Zusammenarbeit zu schaffen um der Besonderheit von LQW2 Rechnung zu tragen:

> LQW heißt natürlich, man muss alle einbeziehen und zumindest müssen alle den gleichen Wissensstand haben (Exp. 4, Z. 111–112).

Um alle Mitarbeiter zu informieren und zu integrieren, werden für eine partizipative Qualitätsentwicklung erforderliche Kommunikationsinstrumente in den Volkshochschulen etabliert. Diese sollen den Einstieg in das Verfahren erleichtern sowie den Prozess selbst flankierend unterstützen. Neben Arbeitsgruppen wird in einer Einrichtung dazu ein transparenter Arbeitsplan ausgearbeitet und allen Mitarbeitern zugänglich gemacht:

> Wir haben im Prinzip einen Zeitplan aufgestellt, der für alle Kollegen zugänglich ist, den haben wir auf dem Server hinterlegt (Exp. 6, Z. 22–23).

In anderen Einrichtungen werden Projektgruppen mit Moderation gebildet oder regelmäßige Sitzungen zu bestimmten Themen einberufen. Am gängigsten ist die Bildung klassischer Qualitätszirkel:

> Wir haben Qualitätszirkel gebildet, die die einzelnen Qualitätsbereiche bearbeiten, mit denen treffen wir uns auch regelmäßig. Das ist auch schon für das ganze Jahr durchterminiert, so dass also jeder weiß,

> dann und dann ist LQW-Tag, dann müssen wir da sein. Und es klappt eigentlich ganz gut. Also vom Ablauf ist das ausgezeichnet (Exp. 6, Z. 24–28).

Die Etablierung von Qualitätszirkeln sowie die langfristige Planung dieses Instruments schaffen demnach ein hohes Maß an Verbindlichkeit, ohne das eine effiziente Kooperation der einzelnen Mitarbeiter nicht möglich wäre. In der kleinsten der befragten Einrichtungen funktioniert diese Arbeitsteilung aufgrund der geringen Anzahl der Mitarbeiter nicht, da keine zehn Teams gebildet werden können. Die Einrichtung findet eine alternative Organisation:

> Wir konnten ja nicht zehn Arbeitskreise bilden, wir sind ja nur acht Leute. Alle Studiensekretärinnen haben sich dann nur für den Bereich Kundenkommunikation eingetragen. Also haben wir den Gedanken der Arbeitsteilung sofort aufgegeben. Dann haben die mit der neuen Kollegin diesen Bereich bearbeitet und alle hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiter zusammen haben die anderen gemacht. Wir haben keine getrennten Gruppen gebildet. Dann haben wir das intensiv gemacht (Exp. 2, Z. 188–193).

Festzuhalten ist, dass die Qualitätsbeauftragten für den Ausbau der internen Öffentlichkeitsarbeit zuständig sind. Die partizipative, bottom-up-gestaltete Arbeit wird in der Phase der Bearbeitung der Qualitätsbereiche konsequent fortgeführt und weiterentwickelt. Alle Mitarbeitergruppen werden dazu angehalten, das gemeinsam erschaffene Leitbild zu operationalisieren und zusammen an einem Produkt, dem Selbstreport, zu arbeiten. Das eigentliche Schreiben des Selbstreports wird in den meisten der befragten Einrichtungen in der Weise organisiert, dass alle Hierarchieebenen, vom Volkshochschulleiter bis zum Verwaltungsmitarbeiter, ihre Funktion zum Verfassen einzelner Teile des Selbstreports haben. In einem Fall wurden die Vorarbeiten zwar von allen Gruppen geleistet, das Formulieren des Reports dann aber von einem kleinen Redaktionsteam übernommen.

Die pädagogischen Mitarbeiter, die zu Qualitätsbeauftragten bestimmt wurden, erhielten durch diese Aufgabe eine deutliche Kompetenzerweiterung (Empowerment). Sie sind dafür verantwortlich, das Qualitätsentwicklungsverfahren in der vorgegebenen Zeit zu durchlaufen und übernehmen so im Rahmen des Qualitätsverfahrens eine übergeordnete Führungsposition.

Ebene der Verwaltungsmitarbeiter

Auch die Ebene der Verwaltungsmitarbeiter ist durch die Einführung von LQW2 betroffen. Die Experten beschreiben die Situation der Einrichtungen, die vor der Einführung von LQW2 herrschte, als eine, in der die verschiedenen VHS-Abteilungen nebeneinander existierten und unabhängig voneinander arbeiteten. Die Arbeit an LQW2 löste diese Trennung verschiedener pädagogischer Ebenen auf und ermöglichte einen Abbau der anonymen Strukturen. Eine viel größere Kooperation der zuvor gesondert arbeitenden Bereiche wurde erzeugt:

> Der allgemeine Teil und der berufliche Bildungsteil, die lebten sozusagen zwei eigene Leben, das ist damit aufgelöst worden, da findet eine viel größere Verzahnung und Vernetzung statt. Gleichermaßen hat auch eine größere Verzahnung und Vernetzung der Verwaltungsabteilungen stattgefunden, also Personal und Organisation, Controlling, Öffentlichkeitsarbeit und so mit der pädagogischen Arbeit (Exp. 1, Z. 107–112).

Verschiedene Abteilungen kommen also über dieselben Themen miteinander ins Gespräch. Schnittstellen, die in der Vergangenheit scheinbar verloren gingen, werden neu definiert und durch die gemeinsame Arbeit wird ein Wir-Gefühl entwickelt:

> Jeder war sein eigener Fürst im Studienbereich vorher, hat das zwar gut gemacht, aber halt wie er das meinte. Die Einrichtung im Querschnitt zu sehen war ganz toll (Exp. 2, Z. 154–156).

Eine Volkshochschule weist die Besonderheit auf, an verschiedenen Orten in der Stadt zu arbeiten, was eine besondere Herausforderung für die interne Kommunikation darstellt:

> Wir haben das Glück, wenn man es positiv sieht, dass wir an vier Hauptstellen arbeiten, also wir haben ein Haus an der XXX, eins in XXX, hier und leider ausgelagert noch mal ein Extrahaus an der XXX. Das macht die Kommunikation nicht immer leicht und die Tatsache, dass wir durch LQW an bestimmten Themen arbeiten mussten, nämlich an diesen Qualitätsbereichen, hat die Diskussion wieder mehr in Gang gebracht (Exp. 4, Z. 370–374).

Dass die Verwaltungsebene durch die Arbeit am Qualitätsentwicklungsverfahren wieder mehr in inhaltliche Themen einbezogen werden kann, ist den Qualitätsbeauftragten durchaus bewusst und wird als Vorteil von LQW2 gegenüber anderen Verfahren angesehen. Die Verwaltungsmitarbeiter erfahren durch LQW2 eine Aufwertung innerhalb der Organisation:

> Eigentlich, dass das ein kreatives Verfahren war und dass es eben ein pädagogisches Verfahren war oder ist. Und da waren eigentlich alle begeistert und das war auch für unsere Verwaltung sicher attraktiver, sich in Gesamtprozesse einbinden lassen zu können in diesem Prozess, als nun unbedingt Fliegenbeine zählen zu müssen (Exp. 3, Z. 47–50).

Diese Aufwertung wiederum kann auch positive Folgen für die Institution haben, denn die Kursleiter werden durch Einbindung und Information dazu befähigt, auch ihrerseits interne, transparente Kommunikation zu praktizieren.

Probleme

Während der Bearbeitung der Qualitätsbereiche treten auch Probleme auf. Obwohl sich in den befragten Einrichtungen niemand von der diskursiven Ebene ausnimmt, läuft die gemeinsame Arbeit nicht immer reibungslos ab. Dadurch, dass manche LQW2-Begifflichkeiten aus dem LQW2-Handbuch nicht eindeutig sind,

müssen die Mitarbeiter miteinander ins Gespräch kommen und versuchen, ein gemeinsames Verständnis zu schaffen:

> Es war ganz interessant, dass es für viele Leute, auch Pädagogen, eine zu pädagogisch-sozialwissenschaftliche Nomenklatur war. Das war für mich interessant, weil ich nicht gedacht hätte, dass Pädagogen mit LQW-Begrifflichkeiten Schwierigkeiten haben könnten oder sollten (Exp. 3, Z. 97–100).

Die Qualitätsbeauftragten der Einrichtungen versuchen bei aufkeimenden Problemen zu vermitteln und ihre Rolle als Leiter des Verfahrens wahrzunehmen. Hierbei kommt es nicht nur zu Unsicherheiten beim Schreiben des Selbstreports…

> Und dann kamen natürlich die Mitarbeiter zu uns und haben uns gefragt, was ist richtig oder falsch? Und das ist natürlich schwer zu entscheiden. Sagen Sie das mal, nehmen Sie das mal auf Ihre Kappe (Exp. 5, Z. 108–111).

…sondern auch zu Stresssituationen

> Aber wir haben auch so schlaflose Nächte gehabt. Wir haben mitten in der Nacht hier gesessen, auch gerade beim Formulieren. Wir hatten natürlich vorgehabt, dass die Leute alle selbst schreiben sollten, aber wir haben uns natürlich das Recht herausgenommen, das dann auch zu kontrollieren. Und teilweise ist uns dann aufgefallen, dass Anforderungen vergessen wurden. Wir konnten die Anforderungen hinterher auswendig. Das alles neben der Arbeit zu machen war schon hart (Exp. 5, Z. 113–118).

Auch das Thema der Motivation spielt während des Prozesses eine wichtige Rolle. Dass es schwierig werden könnte, die Motivation aller Mitarbeiterebenen über die gesamte Dauer des Verfahrens zu erhalten, wurde laut der Einrichtungen vom ArtSet Institut bereits zu Beginn des Verfahrens thematisiert. Die Qualitätsbeauftragten waren also darauf vorbereitet, auf entsprechende Probleme stoßen zu können:

> Damit habe ich gerechnet, das war mir klar, das wurde ja auch immer in den verschiedensten Fortbildungen wenn man sich dann traf oder so besprochen, das war bei allen so, und dann war das auch keine große Überraschung (Exp. 1, Z. 86–88).

Diese traten schließlich bei den beiden größten der befragten Volkshochschulen auf:

> Wir waren eine Mitarbeiterschaft von damals glaube ich 45 Leuten, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und die alle auf den gleichen Stand zu bringen, mitzunehmen und nach vorne zu nehmen, da darf man sich nichts vormachen. Man nimmt nicht alle auf demselben Stand mit. Es gibt Leute, denen das egal ist, was da läuft, es gibt Leute, die sagen „Dann mach mal“ und es gibt Leute die total mitziehen. (…) Das haben Sie überall, also haben Sie es auch bei LQW (Exp. 4, Z. 103–111).

Festzuhalten bleibt also, dass auch mit einer transparenten, gut funktionierenden Öffentlichkeitsarbeit besonders bei größeren Einrichtungen nicht immer jeder Einzelne von einer Mitarbeit am Qualitätsmanagementverfahren überzeugt werden kann. Eine Arbeit an LQW2 ist jedoch auch dann möglich, wenn nicht alle Mitarbeiter an der Entwicklung teilnehmen. Wichtig ist, und hierauf legt das System LQW2 großen Wert, dass jeder Einzelne zumindest so intensiv wie möglich über die Einzelheiten des Prozesses informiert ist und später ganz im Sinne von diesem handelt (vgl. Kapitel 2.3).

In den befragten Volkshochschulen überwiegt rückblickend eine positive Bewertung des LQW2-Verfahrens. Dadurch, dass Kollegialität und Teamgeist gesteigert werden konnten sowie eine kommunikative Kultur innerhalb der Volkshochschulen entsteht, wird das Verfahren als sinnvoll und befriedigend angesehen. Auch die Tatsache, dass jegliche Ressourcen einer Volkshochschule, ob personeller, finanzieller oder zeitlicher Art, begrenzt sind, macht eine Intensivierung der internen Öffentlichkeitsarbeit notwendig. Kollegen helfen sich gegenseitig und stützen sich in Krankheitsfällen…

> Außer einem Krankheitsfall, den aber alle getragen haben, hatten wir keine Probleme (Exp. 1, Z. 198–199).

…oder berufen gesonderte Sitzungen ein, in denen auch häufig nach der Arbeitszeit am Selbstreport weitergeschrieben wird. Die positiven Folgen der intensiven Zusammenarbeit fallen innerhalb der Volkshochschule eindeutig auf:

> Während der Testierungsphase und während des Schreibens des Selbstreportes haben wir beide festgestellt, dass sich hier das personelle Klima total verändert hat im Haus. Also sehr positiv verändert hat. Es kam einfach so mehr Kollegialität raus. Man hat nicht mehr hinter verschlossenen Türen gearbeitet, sondern man hat offen über alles diskutiert. Und das fand ich eigentlich sehr positiv (Exp. 6, Z. 28–32).

Ebene der Kursleiter

Die Kursleiter oder auch nebenamtlichen Pädagogen einer Volkshochschule stellen traditionell eine in interne Prozesse schwierig einzubindende Gruppe dar. Sie sind nicht automatisch Teil der organisationalen Steuerungs- und Veränderungsprozesse, haben aber eine herausragende Bedeutung für die Organisation inne, da sie an der Schnittstelle zum Kunden arbeiten. Vor dem Hintergrund dessen, dass das LQW2-Modell eine Einbindung der Kursleitenden nicht explizit fordert, besteht keine Notwendigkeit einer aktiven Mitarbeit dieser am Qualitätsentwicklungsprozess. Nur einige Volkshochschulen verfolgen es aktiv, ihre Kursleiter über den Qualitätsprozess zu informieren, sie an diesem teilhaben zu lassen und in ihn zu integrieren. Der Grad der Einbindung fällt hier sehr unterschiedlich aus. Verschiedene Experten betonen, dass die Einbindung der Gruppe in der Vergangenheit sehr gering war:

> Ein Punkt war zum Beispiel die Einbindung von Kursleitern und Teilnehmern, das war eingeschlafen (Exp. 2, Z. 180–181).

Ein anderer Experte erklärt, dass nicht die Quantität der Kursleiterintegration das Problem darstellt, sondern die Qualität dieser:

> Öffentlichkeitsarbeit machen die ja auch in vielfältiger Form und da sind uns schon so ein paar große Defizite aufgefallen. Wo wir einfach nicht dran gedacht haben. Wir haben zum Beispiel nicht daran gedacht, unsere Kursleiter stärker in die Öffentlichkeitsarbeit einzubeziehen. Und dann vielleicht auch ein bisschen zu steuern (Exp. 2, Z. 268–271).

Im Rahmen von LQW2 kommt es zu einer Neuorganisation der Kursleitereinbindung. Teilweise werden die Kursleiter bereits bei der Leitbildentwicklung berücksichtigt, spätestens jedoch bei der Bearbeitung der Qualitätsbereiche nehmen sie eine wichtige Rolle ein. Die Qualitätsbeauftragten zeigen sich zufrieden, dass sie durch LQW2 einen innovativen Anlass erhalten, die Einbindung zu verstärken:

> Im Zuge dessen ist sehr schön gewesen, dass wir auch unsere Kursleiter an die Kandare nehmen mussten (Exp. 2, Z. 266–267).

Während der Arbeit am Verfahren kommt es also zu einer Verstärkung der Kommunikation und Kooperation mit dieser Ebene. Ein Experte beschreibt, dass die Gruppe der Kursleiter an seiner Volkshochschule nun konsequent berücksichtigt wird:

> Die Kursleiter werden schon ins Boot mitgenommen indem wir also auf unseren Planungskonferenzen über unsere Qualitätsentwicklungen sprechen, über unseren Anspruch, über unseren pädagogischen Anspruch und indem wir natürlich auch gewisse Kompetenzen bei unseren Lehrenden voraussetzen (Exp. 3, Z. 436–440).

Eine andere Volkshochschule bemüht sich nun, auch neue Kursleiter umfassend über den Qualitätsentwicklungsprozess aufzuklären:

> Wir machen dann so Einführungen immer für neue Kursleiter, das mache ich beispielsweise, bzw. haben wir ja auch Mitwirkungsgremien, und da berichten wir regelmäßig darüber, was wir denn eben mit LQW gemacht haben, dass wir jetzt wieder in der Retestierung sind, dass wir uns dann und dann retestieren lassen (Exp. 3, Z. 327–331).

Obwohl die positiven Beispiele zeigen, dass es einigen Einrichtungen gelingt, interne Öffentlichkeitsarbeit im Bezug auf die Gruppe der Kursleitenden zu leisten, ist anzumerken, dass dahingehend noch ein großer Entwicklungsbedarf besteht. Die Volkshochschulen benötigen passende Steuerungsinstrumente, um Lehrende am Qualitätsentwicklungsprozess zu beteiligen. Für den Aufbau eines kontinuierlichen Informations- und Interaktionsprozesses ist Hilfestellung notwendig.

Positiv festzuhalten bleibt jedoch, dass auch der Bereich der Einbindung der Kursleiter zumindest in den aktiven Volkshochschulen ohne LQW2 nicht stattgefunden hätte. Fand die Information der Kursleiter bislang auf informellem Wege statt, so kam es durch LQW2 zu einer Bewusstseinsänderung und ersten Bemühungen in Richtung aktiver Kommunikation.

5.1.3 Relevanz des Testats in der Organisationsentwicklung

Qualitativ hochwertige, breite Information und Kommunikation tragen wesentlich zum Gelingen von Organisationsentwicklungsprozessen bei. Sowohl die Leitbildentwicklung als auch die weitere Arbeit am LQW2-Verfahren haben langfristige Veränderungen der internen Öffentlichkeitsarbeit zur Folge und führen somit zu einem Organisationsentwicklungsprozess. LQW2 soll, auch durch die Retestierung, eine permanente Qualitätsentwicklung bewirken und die Institution zu einer lernenden Einrichtung werden lassen. Diese Ausrichtung ist von den Einrichtungen gewollt und wird von den Qualitätsbeauftragten konsequent verfolgt:

> Es war für mich der einzige Zwang, den ich ausüben konnte auf meine umgebenden Strukturen, dass sie sich jetzt dauerhaft entwickeln müssen. (…) es war mir klar, wenn wir einmal ArtSet machen, einmal aufschreiben was wir wollen, dass es dann eine Retestierung geben muss. So und das ist eigentlich für einen einfachen Angestellten der einzige Zwang, den er ausüben kann, indem er die Einrichtung in ein System zwingt. Aber das war genau das (…) Motiv (Exp. 2, Z. 89–96).

Das Leitbild ist die Grundlage für die Umsetzung aller weiteren Qualitätsbereiche und somit ein Führungsinstrument. Obwohl das Verfahren nach LQW2 die Mindestanforderungen dieser zehn Bereiche vorgibt, sind die Definitionen dessen, was genau im Leitbild verfolgt wird und auf welchen Wegen eine Realisierung oder Annäherung an dieses Leitbild erfolgen soll, von den Einrichtungen selbst zu leisten. Diese inhaltliche Freiheit, die Qualitätsstandards selbst zu bestimmen, wird von den Einrichtungen als Vorteil von LQW2 gegenüber anderen Qualitätsmanagementmodellen angesehen:

> Das definieren wir ja, das ist der Vorteil bei LQW, man definiert es ja selber. Und sagt, es ist ja nicht so wie bei anderen Modellen, das ist jetzt gemein das zu sagen, aber wo dann eben steht, dass man ganz bestimmte Quoten erreichen muss oder so. Das sieht LQW ja so nicht vor (Exp. 1, Z. 219–222).

Als Beispiel, das diese Eigenverantwortung der Volkshochschulen verdeutlicht, kann das folgende dienen. Eine Volkshochschule erwähnt in ihrem Leitbild einen Qualitätsstandard, der die Ausstattung betrifft, der Experte erinnert sich wie folgt:

> Wir haben so und so viele Unterrichtsstätten und die versuchen wir erwachsenengerecht auszustatten oder so (Exp. 1, Z. 198–200).

Die Definition dieser Aussage muss dann von der Einrichtung selbst geleistet werden:

> Die Definition, was heißt jetzt hier erwachsenengerecht, die müssen wir natürlich dann vor Ort und im Einzelnen definieren, das steht so im Leitbild natürlich nicht drin. Unter erwachsenengerecht verstehen wir, keine Grundschulstühlchen zu nehmen, ich mache jetzt einfach mal ein dusseliges Beispiel, das steht natürlich nicht im Leitbild (Exp. 1, Z. 200–204).

Konkret heißt das, dass die Volkshochschulen auf der Ebene der praktischen Arbeit immer wieder das Ideal des Leitbildes vor Augen haben. Bei jeder internen Entscheidung oder Handlung muss das Leitbild herangezogen und für die konkrete Fragestellung, die Arbeitsrealität, übersetzt werden. Durch eine funktionierende interne Öffentlichkeitsarbeit muss ein Konsens gefunden werden, mit welchen Mitteln und Wegen eine Annäherung oder ein Erreichen des Leitbildes geleistet werden kann.

Dem Leitbild als Instrument interner Öffentlichkeitsarbeit kommt demnach eine wesentliche handlungsweisende Bedeutung für die gesamte Organisation zu. Es hat Einfluss auf die pädagogische Ebene:

> Und es ist auch so, dass manchmal wenn wir pädagogische Diskussionen führen, uns selbst daran erinnern und sagen: „Entspricht das eigentlich dem was wir im Leitbild gesagt haben?“ Also das gleichen wir schon ab (Exp. 4, Z. 261–263).

Auch auf die Ebenen der Programm- oder Finanzplanung wirkt es sich aus:

> Und gerade so wenn wir in Programmplanungen sind oder wenn wir auch die Finanzen dieser Einrichtung angucken, die ja auch immer abnehmen, dann ist es schon so, dass wir eben auch eigentlich als Messlatte immer unser Leitbild nehmen und dann eben sagen, für wen sind wir da, was wollen wir und dann sind eben Angebote, wie gesagt,

> wie Alphabetisierungskurse oder Deutsch-als-Fremdsprache-Kurse, die kostenmäßig alles andere als toll sind, die sind eben auf diese Weise auch in unserem Programm fest verankert. Und die würden sicher in einer Einrichtung, die dieses Leitbild nicht hat, heutzutage nicht mehr in dem Maße vorhanden sein (Exp. 3, Z. 190–198).

Die befragten Volkshochschulen beschreiben das Instrument des Leitbildes als zentrales Element der internen Öffentlichkeitsarbeit, das die inhaltliche Arbeit verändert und steuert und ein Maßstab zur Bewertung des Verhaltens aller Organisationsmitglieder ist:

> Für uns intern ist es ein ganz wichtiger Prozess, weil wir uns immer wieder kontrollieren, entsprechen wir eigentlich unserem Leitbild mit dem, was wir tun und sind die Qualitätsansprüche, die wir im Verfahren entwickelt haben, tatsächlich auch alle erfüllt? Das ist also schon immer etwas, mit dem wir auch kritisch umgehen und auch kritisch hinterfragen (Exp. 3, Z. 349–353).

Mit dem Medium Leitbild findet innerhalb der Volkshochschulen ein Instrument Anwendung, an dem sich alle weiteren Aktivitäten messen und ausrichten lassen, was zu einer strukturierteren und verbindlicheren Arbeitsweise der Einrichtung führt. Auch die Revisionsverantwortung, die vom LQW2-Modell eingefordert wird, wird institutionell übernommen. Das Leitbild ist nicht nur eine verschriftlichte Messlatte für das Handeln der Einrichtung, sondern seinerseits auch anzupassendes Element an dieses. Dass eine Revision auch von außen eingefordert werden kann, lässt sich im Kapitel 5.2 nachlesen.

Die Einrichtungen werden durch die Leitbildentwicklung also gezwungen, sich über ihr Selbstverständnis zu verständigen. Dass diese Arbeit zu einer Auseinandersetzung mit den Inhalten der Einrichtung und auch zu einem generellen Umdenken in der Institution führt, wird von den Einrichtungen selbst als sehr wertvoll angesehen:

> Und da sind wir sicher auch, würde ich sagen, im ganzen Haus sensibler geworden durch den LQW-Prozess und durch die Erstellung des Leitbildes (Exp. 3, Z. 541–543).

Auch nach der Testaterreichung ist das Qualitätsmanagement nach LQW2 nicht abgeschlossen, sondern führt zu einem ständigen Qualitätsentwicklungsprozess. Für die Volkshochschulen bedeutet dies, ihre interne Öffentlichkeitsarbeit langfristig zu ändern. Geleistet wird das darüber, dass Instrumente wie die Moderation der einzelnen Bereiche oder Qualitätszirkel beibehalten und schon mit dem Fokus auf die Retestierung fortgeführt werden. Das Verfahren nach LQW2 wird in keiner der befragten Volkshochschulen als zeitlich begrenzt oder mit der Testierung abgeschlossen angesehen; der Fokus liegt klar auf einer zukünftigen Retestierung und somit ständigen Qualitätsentwicklung der Institution.

Die Einrichtungen zeigen sich dankbar, dass sie ihre internen Strukturen durch und mit LQW2 systematisieren können:

> Der Begriff der Qualität ist einer, der hier klarer und deutlicher herausgearbeitet worden ist. Was heißt für uns Qualität, an welchen Punkten setzt es an, wo hört es auf, wo können wir was tun. Also viel systematischer geht man jetzt an das Thema ran (Exp. 1, Z. 115–118).

Durch eine bessere interne Öffentlichkeitsarbeit kann ein allgemein gültiges Qualitätsverständnis geschaffen werden, das sich nun durch alle Ebenen der Einrichtung zieht. Ein Experte berichtet:

> Und ich glaube auch, dass Qualität an allen Bildungseinrichtungen immer eine Rolle gespielt hat. Dass alle sich bemüht haben und alle diese Punkte, die jetzt in LQW drinstecken, Infrastruktur, Bedarfserschließung und so weiter alle auch berücksichtigt worden sind. Aber, das war unsere Wahrnehmung hier, immer sporadisch. Es wurde mal gemacht, dann wurde es wieder vergessen. Es war nie systematisch, es war nie flächendeckend und man konnte es auch gut mal wieder für eine Zeit in der Schublade verschwinden lassen (Exp. 2, Z. 7–13).

LQW2 führt dazu, die bereits vorhandenen Elemente der Qualitätsbereiche systematisch abzuarbeiten:

> Also das ist das was ich meine mit Systematik. Das Thema, dass Menschen Fortbildungen machen, ist ein altes, klar, aber dass wir das jetzt systematisch so abarbeiten, das ist neu. Oder Zielvereinbarungsgespräche, dasselbe Thema. Natürlich hat es immer Ziele gegeben, Ziele der Einrichtung, wo sollen wir hin und wie geht das und mit Geld usw. Aber dass das jetzt mit den einzelnen Abteilungs- und Referatsleitungen besprochen und schriftlich fixiert wird, Berichtswesen dazu vereinbart wird, Controllingzahlen vereinbart werden, das sind neue Sachen (Exp. 1, Z. 383–389).

Waren viele Verbindlichkeiten im Arbeitstalltag der Volkshochschule abhanden gekommen, so kommt es durch LQW2 zu einer Aktivierung und Konstituierung von diesen. Vorgänge wie ein zuverlässiges Berichtswesen, regelmäßige Evaluationsmaßnahmen oder eine ständige Qualifizierung der Mitarbeiter können anwendungsbezogen etabliert und mit Konsequenzen belegt werden.

Dass die einzelnen Elemente von LQW2, also die Qualitätsbereiche und ihre Mindestanforderungen, nicht neu für die Volkshochschulen sind, wird nicht nur in den Interviews deutlich, sondern auch bei der Netzwerkkonferenz thematisiert. Auch die Experten, die nicht im Rahmen der vorliegenden Diplomarbeit interviewt werden, aber Teil des Netzwerks sind, sind bei der Gruppendiskussion der Meinung, dass die Qualitätsbereiche im Prinzip alle schon vorher vorhanden waren. Beispielweise Kursleiterschulungen oder ein Beschwerdemanagement waren schon immer Aufgaben einer Volkshochschule, wurden jedoch oft nur sporadisch angewendet und nachlässig erledigt. Durch LQW2 haben diese Aufgaben, die von den Teilnehmern an der Gruppendiskussion auch „Muskeln“ der Volkshochschule genannt wurden, eine neue Sprache bzw. ein „Skelett“ erhalten. Dieser Rahmen, der von LQW2 vorgegeben wird, wird als äußerst nützlich und unverzichtbar für die internen

Strukturen und die interne Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen eingestuft.

Trotz der Notwendigkeit, sich umzustrukturieren und damit verbundene Probleme zu meistern, bewerten die befragten Einrichtungen die Bearbeitung des Verfahrens rückblickend als sehr positiv und als einen Prozess, der allen Beteiligten auch viel Freude bereitet und nach wie vor lohnenswert ist. Die Forderung von LQW2, jeden Einzelnen der Organisation mit einzubeziehen, wird als Pluspunkt des Verfahrens angesehen. Die Experten sind der Meinung, dass nur auf diese Weise, durch ein Mitspracherecht und eine Beteiligung von allen, die Motivation geweckt wird, das Mehr an Arbeit mitzutragen. Als „wunderschön“ beschreibt eine Einrichtung die Erfahrung, dass jeder Mitarbeiter Einsatz zeigte und, ohne dass ein Konkurrenzdenken aufkam, sich selbst in seinem verantworteten Qualitätsbereich übertraf. Die Einrichtung im Ganzen zu sehen und die Leitbilddebatte nun auf konkrete Arbeitsbereiche zu übertragen und so sichtbar werden zu lassen, wird als besonders befriedigend bewertet.

Auch im Hinblick auf die hohe Fluktuation der Volkshochschulmitarbeiter und die Einbindung neuen Personals in den LQW2-Prozess konnte eine Stärkung der internen Öffentlichkeitsarbeit geleistet werden. So beschreibt eine Volkshochschule als besonders positiv:

> Dass wir ganz klar die Funktionen hier beschrieben haben. Die Personen wechseln ja und müssen wissen, wie läuft wo was ab. Also eine Vorstufe zum Organisationshandbuch zu entwickeln, so dass wenn ein neuer Mitarbeiter kommt, der auch genau weiß wo wer steht und wer wo was macht und wo er was nachgucken kann. (…) Und der muss natürlich den Selbstreport lesen, das ist natürlich Voraussetzung. Und wir sind jetzt wieder in den Vorbereitungen, also Ziel ist nach wie vor, dass wir ein entsprechendes Schema in jedes Büro hängen wollen. Wer ist für was zuständig (Exp. 5, Z. 130–137).

LQW2 schafft insgesamt dringend nötige Verbindlichkeiten und dient den Volkshochschulen als Orientierung des täglichen Handelns. Die Organisationen lernen, intern verlässlicher zu kommunizieren, da sie mit Leitbild und Selbstreport langfristig gültige, öffentlich zugängliche Instrumente schaffen. Dadurch, dass Stellenprofile und Kompetenzbereiche definiert und öffentlich zugänglich gemacht sowie Zuständigkeiten zum Beispiel durch Organigramme geregelt werden, wird der Interpretationsspielraum für den Einzelnen enger. Die befragten Experten bewerten diese Instrumente rückblickend als sehr identitätsstiftend und als ideal, um neue Mitarbeiter oder Kursleiter in die Institution zu integrieren.

Auch erste vorsichtige Einschätzungen bezüglich der Relevanz von LQW2 für wirtschaftliche Ziele werden von einer Expertin vorgenommen:

> Was uns in unserer wirtschaftlichen Situation, glaube ich, sehr hilfreich ist [die systematische Bearbeitung der Qualitätsbereiche, d.V.]. Also ich bin da noch ein bisschen vorsichtig, aber wir haben jetzt letzte Woche das Rechnungsergebnis 2006 besprochen und das war ausgesprochen gut. Also das ist die Prognose, das heißt nicht dass wir plus minus null abgeschlossen haben, so nicht, aber unsere Prognose und das was wir erreicht haben, das hat gepasst. Das war nicht immer so, einerseits, und ich wage jetzt noch nicht zu sagen, das hat auch was damit zu tun. Also bin ich noch ein bisschen vorsichtig, also wenn das jetzt das zweite Jahr auch noch so ist, dann würde ich auch dann mal sagen: „Liebe Kollegen, könnte es auch sein, dass wir ja eben klare Ziele vereinbaren, die festlegen, Berichtswesen dazu machen und so weiter, dass uns nichts aus dem Ruder läuft.“ Normal ist das ja bei öffentlichen Einrichtungen immer so, kümmert man sich nicht um das Geld und dann stellt man in einem halben Jahr fest: „Oh, gar nichts mehr da.“ (Exp. 1, Z. 389–400).

Festzuhalten ist, dass die Veränderungen der internen Öffentlichkeitsarbeit, die in den befragten Einrichtungen festgestellt werden können, eine permanente Organisationsentwicklung

begünstigen. Die interne Kommunikation kann durch LQW2 systematisiert, schon vorhandene Elemente von Qualität können strukturiert werden. Die gesamten internen Abläufe werden transparenter und verlässlicher gestaltet, wodurch Zuständigkeiten sicher geregelt werden können.

5.1.4 Evaluation der Relevanz des Testats für die interne Öffentlichkeitsarbeit

In den vorherigen Unterkapiteln konnte aufgezeigt werden, welch hohe Relevanz das LQW2-Testat für die interne Öffentlichkeitsarbeit der befragten Volkshochschulen hat. Alle Mitarbeiterebenen, von der VHS-Leitung bis zur Teilzeitkraft der Verwaltung, werden aktiv in den Qualitätsentwicklungsprozess eingebunden. Durch das Aufstellen eines gemeinsamen Leitbildes werden die interne Kommunikation und Kooperation intensiviert sowie neuartige Formen der Zusammenarbeit geschaffen. Die regelmäßige und nachhaltige Nutzung von kommunikativen Austauschebenen wie Arbeitsgruppen oder Qualitätszirkeln wird etabliert. Durch die Qualitätsentwicklung wird Raum geschaffen, der es erlaubt, den Fokus der Diskurse wieder vermehrt auf pädagogische Themen zu lenken. Über diese kommen selbst die Verwaltungsmitarbeiter ins Gespräch. Dadurch, dass Sichtweisen und Kompetenzen verschiedener Mitgliederebenen in den LQW2-Prozess eingebracht werden können, entstehen wichtige Synergieeffekte und Reflexionsprozesse.

Mit dem Leitbild selbst entsteht ein wichtiges Medium interner Öffentlichkeitsarbeit, das transparent fixiert und anleitend für alle Aktivitäten der Einrichtung ist. Hierdurch wird ein allgemeingültiger Referenzpunkt geschaffen, der Aufgaben und Ziele der Institution klar definiert.

Durch die Verbesserung der internen Öffentlichkeitsarbeit kann innerhalb der Organisationen eine *Stabilisierung des internen Images*

erreicht werden. Die Mitarbeiter sind stolz, aktiv am Verfahren teilzunehmen und können ihr Selbstbewusstsein steigern:

> Das Selbstbild der Mitarbeiter sehr. Das Bild der Mitarbeiter über sich selbst, allein diesen Prozess überstanden zu haben, verstanden zu haben, das mitgemacht zu haben, Dinge eingebracht zu haben. Dieses hohe Wort Qualitätsprozess mitgetragen zu haben, das hatte glaube ich eine sehr positive Wirkung. Ich glaube schon, das hat für die Mitarbeiter sehr viel gebracht (Exp. 2, Z. 438–443).

Hervorzuheben ist, dass die beschriebenen Effekte der Veränderung interner Öffentlichkeitsarbeit nicht nur beiläufig auftreten, sondern bereits im Vorfeld ein ganz klares Ziel der Qualitätsmanagementeinführung und Entscheidung für LQW2 darstellen. Vier Experten geben explizit an, im Vorfeld der Bearbeitung eines Qualitätsmanagementsystems interne Ziele verfolgt zu haben:

> Das waren auch so Motive, uns dann für LQW auch zu entscheiden und weil wir gesagt haben, wir brauchen auch so etwas wie einen internen Organisationsentwicklungsprozess, der natürlich mit der LQW-Geschichte immer mit verbunden ist (Exp. 1, Z. 20–22).

Alle fünf Experten geben an, dass positive interne Veränderungen erreicht wurden:

> Also dass ich an dieser Stelle sagen würde, der interne Organisationsentwicklungsprozess hat geklappt oder war erfolgreich (…) (Exp. 1, Z. 112–113).

Die Teilnahme an LQW2 tut nicht nur der gesamten Einrichtung gut, sondern auch dem einzelnen Individuum und kann sowohl ihr Verantwortungsbewusstsein als auch ihre Verlässlichkeit für die Volkshochschule stärken.

Neben den aufgezeigten Intensivierungen der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen lässt sich jedoch auch ein allgemeiner

Entwicklungsbedarf bezüglich der internen Kommunikation des Testats feststellen. Obwohl die befragten Einrichtungen das Testierungsverfahren erfolgreich abschließen, formuliert ein Experte explizit den Wunsch, die Relevanz des Testats für interne Zwecke noch deutlicher herausstellen zu können. Bezüglich der zur Verfügung stehenden Supportangebote des Qualitätsentwicklungssystems kritisiert er offen einen Mangel an Hilfestellungen für eine Ausweitung der internen Relevanz des Testats. Mindestens eine Einrichtung scheint also durchaus Bedarf an Beratung zu haben, denn sie hat Probleme damit, den Nutzen des Testats für jeden Einzelnen der Institution mit geeigneten Methoden transparent zu machen. Obwohl die Einrichtung mit dem Ablauf des Prozesses und den internen Veränderungen hochgradig zufrieden ist, ist nicht eindeutig, wie die Bedeutung des LQW2-Testats auf allen Mitarbeiterebenen vermittelt werden kann:

> Also man diskutiert diese beiden Dinge, die Entwicklung von LQW und die gesamte Entwicklung von Qualität, aber man diskutiert nicht: „Liebe Volkshochschule und das habt Ihr davon“. Das habe ich noch nicht gesehen. (…) Es gibt ja die Leitungsebene, es gibt ja die Ebene der Kollegen, also der Kollegen der hauptamtlichen Mitarbeiter, die Kollegen der Verwaltung und es gibt die Ebene der Qualitätsbeauftragten. Was ist mit denn mit den jeweiligen Ebenen in dem Prozess? (…) Wo ist bei uns sichtbar, dass der Kursleiter auch testiert ist? Wir haben weder ein Namensschild für den Kursleiter, noch haben wir einen Orden, noch haben wir irgendwas. Der Kursleiter, der das ja jetzt auch immer mitmachen muss und immer brav seine Fragebögen austeilt an die Teilnehmer, wo hat der irgendwas womit er sagen kann, „hier“ (Exp. 2, Z. 300–394).

Die Volkshochschulen werden sich selbst überlassen, da das ArtSet Institut die Frage nach dem Nutzen des Testats für die Mitglieder der Einrichtung unbeantwortet lässt. Die interne Kommunikation des Testats wird autodidaktisch, also ohne Anleitung, weiterentwickelt und im „Learning-by-doing-Verfahren“ praktiziert. Der besagte Experte zeigt sich daher vom ArtSet Institut enttäuscht:

> Und das ist eigentlich für jemanden, der sich mit Nutzen beschäftigt, mit Kunden, mit Kundenzufriedenheit und so weiter ein bisschen schwach. Also ich hätte mir jetzt von dem Urgedanken Unterstützen gedacht: „Ja klar, wo ist denn bitteschön jetzt der Nutzen." (…) Ich hätte mir Hilfestellung gewünscht, da wo fachliche Beratung aufhört und Supervision anfängt. Die ist völlig den Bach runtergegangen. Und da habe ich nichts entdeckt, was da als Angebot hätte sein können. Und für mich ist es auch die Frage, wie würde man das jetzt sinnvoll implementieren, wir sind ein kleiner Laden, wo aber auch die verschiedenen Ebenen beachtet werden (Exp. 2, Z. 304–358).

Durch geeignete Hilfen seitens des ArtSet Instituts oder anderer Instanzen könnte das Testat offensichtlich eine noch größere Rolle für die interne Öffentlichkeitsarbeit spielen. Würden die Supportinstitutionen geeignete Methoden entwickeln, könnte LQW2 auf die Öffentlichkeitsarbeit der verschiedenen Mitarbeiterebenen der Volkshochschule noch differenzierter Einfluss nehmen. Den Einrichtungen sollten konkrete Instrumente an die Hand gegeben werden, mit denen die interne Relevanz des Testats gezielt gesteigert werden kann.

Notwendig sind im Zusammenhang mit der Relevanz des Testats auch Methoden zur Evaluation dieser, die in der Praxis oft keine Anwendung finden. Nur eine Einrichtung erwähnt, sie habe explizit eine Evaluation auf der Ebene der Kursleitenden durchgeführt, bei der die Bedeutung des Testats untersucht wurde:

> Wir haben einmal so eine Untersuchung gemacht für die (…) Dozenten, ob sie es merken, sie merken es nicht, leider (Exp. 1, Z. 99–100).

Da vor, während oder nach der Implementierung von LQW2 durchaus auch Probleme größerer Tragweite vorstellbar sind, aber keine weiterführende Beratung angeboten wird, lobt der Experte die Unterstützung durch das beschriebene Netzwerk. Der

Zusammenschluss der Volkshochschulen bietet einen regelmäßigen Austausch und Raum für das Klären problematischer Themen:

> Also ich sag mal so, wenn ich das Netzwerk nicht hätte, diese sechs Volkshochschulen, dann hätte ich schon lange hingeschmissen. Die Schwierigkeiten, die auftauchen, die sind zum Teil sehr heftig und sind auch kaum zu tragen zum Teil. Das geht bis hin zu persönlichen Angriffen, bis hin zu totalen Verweigerungen, das geht bis hin zu Boykotten. Also wo Kollegen sich verweigern, boykottieren, persönlich angreifen, Weinkrämpfe kriegen. Ich rede jetzt nicht von unserer Volkshochschule. Wo über Wochen gemobbt wird wenn man nur das Thema LQW sagt. Oder wo man selbst auch völlig hilflos ist. Und da sage ich mir, da hilft mir das Netzwerk. Es hilft mir auch dieser Austausch, der sehr offen ist und es hilft mir auch, dass wir zum Beispiel verhindern, dass da Leute reinkommen, die jetzt nicht alles hören sollen (Exp. 2, Z. 341–353).

Sichtbar wird hier, dass die Unterstützung durch das Netzwerk eine effektive und effiziente Form der Aufgabenbewältigung darstellt. Es bietet ein Forum für informellen Austausch und Beratung, das Fragen klärt, die im Rahmen des LQW2-Prozesses entstehen und sonst unbeantwortet blieben.

Durch weitere Experten werden auch Grenzen anderer Art deutlich gemacht, die eine Ausweitung und Optimierung der internen Öffentlichkeitsarbeit verhindern:

> [Grenzen, d.V.] der personellen Situation und meistens gibt es auch technische Grenzen. Also wenn ich an so etwas denke wie, dass wir eigentlich so etwas machen wollten wie einen regelmäßigen Newsletter an unsere Dozenten (…). Da stehen wir technisch vor einem Problem, weil wir eine Planungssoftware haben, in der alles abgebildet wird, die aber an manchen Punkten dann einfach diesen Komfort nicht vorsieht (…). Da muss man die technischen Möglichkeiten zu haben und teilweise haben wir sie, können sie aber aus unserer personellen Situation heraus nicht nutzen und teilweise ist es so, dass wir die die technischen Möglichkeiten nicht haben (Exp. 1, Z. 349–358).

Festzuhalten ist, dass die Mitarbeiter der Volkshochschulen gezwungen sind, auf allen Ebenen Öffentlichkeitsarbeit zu leisten. Um den Zertifizierungsprozess erfolgreich zu durchlaufen, werden bereits bestehende Kommunikations- und Kooperationsmuster verändert sowie neue Formen gebildet. Um eine reibungslose Kommunikation zu gewährleisten wird versucht, die Transparenz des Verfahrens vom Beginn der Leitbildentwicklung bis hin zur Testaterreichung und darüber hinaus mit entsprechenden Methoden zu erhalten. Insgesamt ist zu sagen, dass dies in den befragten Einrichtungen gelingt. Die von den Experten benannten „üblichen" Probleme wie eine fehlende Motivation verhindern nicht, dass die Volkshochschulen funktionierende Methoden eines *Wissensmanagements* institutionalisieren können. Im Sinne des Corporate-Identity-Konzepts kann durch die beschriebene Integration und Kooperation der verschiedenen Mitgliederebenen ein gemeinsames Eigenbild, eine *interne Corporate Identity*, geschaffen werden. Da das Qualitätsentwicklungsverfahren LQW2 zu einer positiven Veränderung der *Unternehmenskultur* führt, steigen sowohl der Grad der Gemeinschaftsbildung (Kohäsion) als auch die Mitarbeiterzufriedenheit an.

Eine Weiterentwicklung und Optimierung der internen Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf das Testat ist dennoch denkbar und erwünscht. Hätten die Einrichtungen weniger Restriktionen (personeller, finanzieller oder technischer Art) und mehr Hilfestellung (seitens des ArtSet Instituts o.Ä.), könnten durch die Implementierung von LQW2 noch weitere, eventuell geeignetere Methoden interner Kommunikation Anwendung finden. Hierbei ist insbesondere an die Kombination verschiedenartiger interner Medien und eine Ausweitung der medialen Kommunikation wie Intranet, Newsletter oder eine Mitarbeiterzeitung zu denken. Diese könnten im Umkehrschluss zu einer noch höheren Identifikation der Mitarbeiterebenen mit LQW2 führen. Auch Instrumente zur

Evaluation, z.B. Mitarbeiterbefragungen zur internen Wirkung von LQW2, sollten regelmäßig angewendet werden.

Nachdem ich nun die Relevanz des LQW2-Testats für die interne Öffentlichkeitsarbeit aufgezeigt habe, gehe ich im nächsten Kapitel auf die Relevanz des Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit ein

5.2 Die Relevanz des Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit

5.2.1 Die Relevanz des Testats für die Leitbildkommunikation

Wie bereits erwähnt, stellt das Leitbild einer Einrichtung ein zentrales Medium der externen Öffentlichkeitsarbeit dar. Das Leitbild bietet den Kunden eine Orientierung, ob die Grundsätze der jeweiligen Einrichtung den eigenen Wünschen entsprechen und ob deren Werte mit den eigenen Werten übereinstimmen. Darüber hinaus ist es ein Leistungsversprechen gegenüber den Kunden und trägt wesentlich zur Bildung des *externen Images* der Einrichtung bei, da es deren *Corporate Identity* nach außen trägt.

Die Anforderungen von LQW2 besagen, dass das Leitbild schriftlich fixiert und extern veröffentlicht wird. Es muss von außen als Profil der Organisation erkennbar sein. Veröffentlichung meint, dass das Leitbild für alle Teilöffentlichkeiten zugänglich gemacht wird, also für Kunden, Auftraggeber, politische Organe usw. einsehbar ist.

Die durchgeführte Dokumentenanalyse ergibt, dass die fünf befragten Volkshochschulen ihr Leitbild im Arbeitsprogramm vom Frühjahr 2007 abdrucken. Das gedruckte Arbeitsprogramm stellt eins der Hauptmedien von Volkshochschulen dar (vgl. Kapitel 5.2.2). Bei näherer Betrachtung der fünf Arbeitsprogramme fällt auf, dass die Art der Veröffentlichung der Leitbilder sehr unterschiedlich ist. Zwei der fünf Volkshochschulen widmen dem Leitbild eine eigene Rubrik im Inhaltsverzeichnis (einmal Rubrik „Leitbild, Qualität“; einmal Rubrik „Leitbild“). In den drei anderen Fällen findet das Leitbild im Inhaltsverzeichnis keine Erwähnung. Zwei Einrichtungen dieser Gruppe drucken ihre Leitbilder noch vor dem Inhaltsverzeichnis ab,

die fünfte unter der Rubrik „Fortbildung für Lehrende – Mitbestimmung – Mitarbeiterverzeichnis“ am Ende des Heftes.

Interessant ist des Weiteren, dass das Leitbild nur von zwei Volkshochschulen in Verbindung mit dem LQW2-Logo[19] präsentiert wird. Die drei anderen Einrichtungen veröffentlichen ihre Leitbilder ganz ohne Bezug zum Qualitätsentwicklungsverfahren. Diese Tatsache erstaunt vor dem Hintergrund, dass das LQW2-Verfahren für die befragten Einrichtungen der Auslöser war, ein Leitbild zu entwickeln.

Bezüglich der Leitbild-Veröffentlichung auf den Webseiten der Einrichtungen, einem weiteren Hauptmedium der externen Öffentlichkeitsarbeit (vgl. ebd.), sind ebenfalls Unterschiede festzustellen. Alle fünf Einrichtungen präsentieren ihre Leitbilder online. Zwei Einrichtungen widmen dafür dem Leitbild einen eigenen Menüpunkt in der Navigationsleiste (einmal Menüpunkt „Qualität für Sie – Leitbild und mehr“, einmal „Leitbild der VHS“). Bei zwei anderen Einrichtungen ist das Leitbild unter der Rubrik „Über uns“ abrufbar, bei der fünften wird es unter „Aktuelles“ präsentiert. Vier der fünf Volkshochschulen geben nicht nur ausführliche Informationen zum Leitbild, sondern stellen auch den direkten Bezug zur Qualitätstestierung nach LQW2 her. Die vier Einrichtungen liefern ausführliche Informationen zum Verfahren und präsentieren entweder ein Bild ihrer Netzwerkfliese oder eine Verlinkung zum ArtSet Institut. Eine Einrichtung erwähnt den Qualitätsprozess nach LQW2 nicht.

Zur Trennung von Qualitätsentwicklungsverfahren und Leitbild sowie der separaten Verwendung äußert sich ein Experte wie folgt:

> Es [das LQW2-Logo, d.V.] war mal auf dem Programm drauf. Also das Leitbild ist drin. Das Logo war mal an der Seite. Also es war mal

[19] Der Begriff „Logo“ steht im Folgenden für den offiziellen LQW2-Schriftzug des ArtSet Instituts.

> drauf, als wir zertifiziert worden sind und dann haben wir uns entschieden, es drauf zu machen, da waren wir sehr stolz. Da ist das Leitbild, das ist uns wichtig (Exp. 4, Z. 258–261).

Die individuelle Veröffentlichung der Leitbilder lässt darauf schließen, dass für diesen Vorgang keine einheitlichen Regeln gelten, sondern die Einrichtungen die Veröffentlichung selbstständig steuern. Folglich sind große Unterschiede bei der Präsentation des Leitbildes erkennbar. Deutlich wird, dass einigen Einrichtungen eine kontinuierliche Kommunikation des Leitbildes wichtig ist, während die Kommunikation des Testats eine sekundäre Rolle einnimmt und nur anlassbezogen – also anlässlich der Testierung – praktiziert wird.

Da es für verschiedene Gebrauchssituationen sinnvoll und notwendig sein kann, das Leitbild medial und situativ angemessen anzupassen, wählen die befragten Einrichtungen bei der Veröffentlichung des Leitbildes zwischen verschiedenen Textvarianten. Neben der ausführlichen Originalfassung wird auch eine verkürzte und prägnantere Version verwendet. Am häufigsten setzen die Volkshochschulen eine Mischform beider Varianten ein; nach der Navigation auf die Leitbild-Seite erscheint eine Kurzform, der Download einer ausführlichen Version des Leitbildes wird jedoch angeboten:

> Es gibt eine Langform und eine Kurzform, wie jede vernünftige LQW-Einrichtung. Die Langform und die Kurzform, die haben wir im Internet (Exp. 1, Z. 178–180).

Von den Experten wird betont, dass die Leitbilder standardmäßig in das Arbeitsprogramm und den Internetauftritt übernommen wurden und so einen festen inhaltlichen Platz einnehmen:

> Unser Leitbild haben wir auch veröffentlicht, das finden Sie also auch jedes Mal in unseren Programmen (Exp. 4, Z. 160–161).

Eine Einrichtung bietet das Leitbild darüber hinaus in vier weiteren Sprachen an; so wird auf der Homepage der Download einer englischen, französischen, spanischen und türkischen Übersetzung ermöglicht. Im Arbeitsprogramm dieser Einrichtung wird schriftlich auf die angebotenen Übersetzungen hingewiesen.

Wie bereits erläutert, erfüllt das Leitbild nach LQW2 ganz bestimmte Anforderungen und leitet als normativer Soll-Zustand alle weiteren Aktivitäten der Einrichtung an (vgl. Kapitel 2.3.3 und 5.1.1). Das Leitbild bzw. die Aussagen, die in ihm getroffen werden, werden demnach neben der Veröffentlichung im Wortlaut auch noch auf eine andere Weise nach außen kommuniziert, sie werden praktiziert:

> Wenn ich ein Leitbild habe, was ganz bestimmte Ziele oder sich ganz bestimmten Werten verpflichtet fühlt, dann muss ich natürlich auch gucken dass ich die umsetze (Exp. 1, Z. 205–207).

> Das ist auch etwas, was hier gelebt wird. Das kann man schon sagen (Exp. 3, Z. 183–184).

Die Inhalte des Leitbildes nehmen also in der Praxis Gestalt an und äußern sich auf allen Ebenen der Organisation:

> Das [das Leitbild, d.V.] können Sie bei uns im Haus sehen. Das ist also ein Leitbild (…) wo wir eben zum einen betonen, dass wir innovativ sind, dass wir uns fortbilden, zum anderen dass wir uns als ein Institut verstehen, das für jeden zugänglich ist, unabhängig von Weltanschauung, Ethnien etc., das sich besonders den Benachteiligten verschreibt und das nehmen wir auch sehr ernst. Wir haben also beispielsweise diverse Alphabetisierungskurse, die ja nun, wenn man das unter Kosten-Nutzen-Aspekten sieht, also sehr, sehr teuer sind; wir haben viele Deutsch-als-Fremdsprache-Kurse, die jetzt nicht Integrationskurse vom Bundesamt sind und das ist eigentlich so der Schwerpunkt tatsächlich, dass wir sagen, nach wie vor treten wir für benachteiligte Gruppen ein (Exp. 3, Z. 173–182).

Die Zielsetzungen des Leitbildes werden nicht nur im Bereich der Programmplanung oder Entgeltordnung sichtbar, auch die

Infrastruktur und Ausstattung der Volkshochschulen wird zum Kommunikationsmedium des Leitbildes:

> Wir haben auch viel in der letzten Zeit in die Ausstattung unserer Räume investiert. Weil wir gesagt haben, auch das hat ja nun mit Qualität zu tun, gerade was wir so im Qualitätsbereich Infrastruktur erarbeitet hatten (…), dass wir mit unseren herkömmlichen Möbeln da eigentlich nicht gut ausgestattet sind. Das hat für uns dann natürlich auch mit Qualität zu tun und auch unser Haus, wir haben jetzt in der letzten Zeit farblich viel verändert. Wir waren ursprünglich mal an die Vorgaben des Architektenbüros gebunden, das dieses Haus gebaut hat und die hatten so Ideen eines Farbleitsystems, was aber sehr schwer nachzuvollziehen ist und dann haben wir jetzt da auch investiert und auch das hat für uns natürlich mit Qualitätsansprüchen zu tun, die direkt aus dem Qualitätsbereich Infrastruktur erwachsen sind. (…) Wir waren immer gut ausgestattet, aber wir haben jetzt einige Räume, die also ganz exquisit ausgestattet sind und das ist etwas, was der durchschnittliche Kunde mit Sicherheit wahrnimmt (Exp. 3, Z. 211–444).

Festzuhalten ist, dass alle Aktivitäten der Einrichtungen „Träger“ des Leitbildes sind und es so vielfältig nach außen kommuniziert wird. Dadurch, dass das Leitbild somit für die externe Öffentlichkeit sicht- und spürbar wird, bietet es die Grundlage für erwartbare Leistungen. Nicht selten kommt es also vor, dass Externe die Einhaltung bzw. die Revision der Leitbildgrundsätze anmahnen:

> Und wir haben einen Vorstand. Also wir sind, wenn Sie so wollen, demokratisch. Obwohl wir kommunal sind, haben wir ein demokratisch gewähltes Element, also einen Vorstand, gewählt aus Teilnehmern und Kursleitenden und natürlich einigen von uns qua Amt. Und da wurde letztens angemahnt, ob wir nicht das Leitbild uns noch mal zur Brust nehmen und prüfen, ob es eigentlich noch so stimmt (Exp. 4, Z. 263–268).

Die befragten Experten geben an, dass eine regelmäßige Wirkungskontrolle des Leitbildes sowie eine Revisionsverantwortung

innerhalb der Einrichtung festgelegt ist und eine konsequente Einhaltung des Selbstverständnisses der Einrichtung verfolgt wird.

5.2.2 Die Relevanz des Testats für die Medienentwicklung

Medien

Um externe Öffentlichkeitsarbeit zu betreiben, werden von den Volkshochschulen vielfältige Medien eingesetzt. Medien haben die Aufgabe, über die Volkshochschulen und ihr Angebot zu informieren, zur Meinungsbildung beizutragen sowie ein positives Image aufzubauen. Innerhalb des Corporate-Identity-Konzepts ist die strategische Kommunikation Bestandteil der Corporate Communications (CC). Durch sie wird sowohl intern als auch extern ein Corporate Image erzeugt (vgl. Kapitel 3.3).

Von den Einrichtungen wird in den Interviews unabhängig vom LQW2-Testat die Nutzung vielfältiger öffentlichkeitswirksamer Medien benannt. Die Einrichtungen selbst schätzen die Quantität ihrer Öffentlichkeitsarbeit als hoch ein:

> Wir tun da viel für, was Öffentlichkeitsarbeit angeht (…) (Exp. 1, Z. 138–139).

Abhängig von der Größe der Volkshochschulen, ihren personellen Ressourcen sowie dem Budget für die Öffentlichkeitsarbeit finden in den fünf befragten Einrichtungen verschiedene Medien Anwendung. Allen Volkshochschulen gemeinsam ist die Nutzung des Mediums Arbeitsprogramm. Das gedruckte Programmheft stellt traditionell ein bedeutendes Instrument der Öffentlichkeitsarbeit dar und erreicht die Adressaten:

> Die Leute reagieren auf unser Programm (Exp. 4, Z. 215).

In zwei Fällen wird ein Jahresprogramm publiziert, in den drei anderen Fällen liegen Semesterprogramme vor. Eine Volkshochschule entschließt sich im Rahmen des LQW2-Prozesses und der Leitbildentwicklung dazu, ihr Jahresprogramm aufzugeben und ein Semesterprogramm zu publizieren:

> Wir haben jetzt, und das ist zum ersten Mal in 2006 so, ein Semesterprogramm eingeführt, das hat natürlich auch mit Kundenorientierung zu tun, das war ein wichtiger Punkt, also wenn man das jetzt unter dem Aspekt der Kundenorientierung sieht, dass wir eine größere Aktualität haben. Das ist natürlich auch in unserem Leitbild ein Punkt, dass wir zeitnäher reagieren können (Exp. 3, Z. 269–273).

Auch die Homepage der Volkshochschule wird von allen Experten als Hauptmedium angegeben. Darüber hinaus setzen alle Einrichtungen spezielle Handzettel sowie andere Printmedien (Sonderveröffentlichungen, Stadtteilhefte u.Ä.) für die externe Öffentlichkeitsarbeit ein. Ergänzend werden Veranstaltungen wie z.B. Semesterauftaktveranstaltungen oder Lernfeste organisiert. Beiträge im Bürgerrundfunk der Stadt werden von zwei Experten als relevant erwähnt, gezielte Zielgruppen-Mailings und Newsletter auch von zwei Interviewpartnern. Das Fernsehen als Kommunikationsplattform spielt bei den befragten Einrichtungen keine nennenswerte Rolle.

Über diese von allen Einrichtungen angewendeten Instrumente hinaus werden unabhängig vom Testat vereinzelt noch weitere Instrumente eingesetzt. Deutlich werden in Bezug auf diesen zusätzlichen Medieneinsatz Unterschiede zwischen den kleinen und großen Volkshochschulen. Während von den Experten kleiner Volkshochschulen als bedeutende Medien auch Mundpropaganda, Schaukästen und Plakate genannt werden, haben diese Kommunikationswege bei den großen Einrichtungen keine Bedeutung. Der Experte der größten Einrichtung weist hingegen darauf hin, dass die Distribution von so genannten Give-aways

(Verteilen von Werbepostkarten in Kneipen und Restaurants, Verschenken von Kugelschreibern und Blöcken u.Ä.) von Relevanz ist. Dieser Experte nennt darüber hinaus auch die Nutzung öffentlicher Werbeflächen und Werbung in öffentlichen Verkehrsmitteln als werbewirksam, was wiederum bei den kleinen Einrichtungen keinerlei Anwendung findet.

Bezüglich der Pressearbeit sind auch Unterschiede festzustellen, die auf die Größe der Einrichtung und ihrer Kommune zurückzuführen sind. Während großstädtische Volkshochschulen Zeitungsartikel anlassbezogen veröffentlichen (z.B. um eine Veranstaltung gezielt zu bewerben), spielt die Presse für die kleinen Einrichtungen kontinuierlich eine wichtige Rolle:

> Das spiegelt sich auch darin wider dass, wenn wir Presseinformationen rausgeben, die auch regelmäßig in der Presse erscheinen. Das heißt also, wir zahlen da keine Veröffentlichungsgebühr für, sondern wenn da noch Platz ist auf der Seite im Lokalteil, dann werden die da reingenommen. Das machen die also sehr großzügig (Exp. 6, Z. 158–162).

Kleinere Volkshochschulen haben in der Regel einen niedrigschwelligen Zugang zur Lokalpresse und es somit leichter, ihre Angebote dort mit Artikeln zu präsentieren. Folglich verbringen die verantwortlichen Mitarbeiter mit dieser Art der externen Öffentlichkeitsarbeit einen großen Anteil ihrer Arbeitszeit:

> Bestimmt 30 Prozent meiner Arbeitszeit sind ausgefüllt mit Schreiben für die Presse. (…) Ich schreibe fast für jeden Kurs, wo ich also meine der wackelt, also immer Presse, Presse, Presse. Die wird über unser Sekretariat rausgeschickt und dann wirklich auch gut herausgebracht. Und dann gibt es einen Ruck. Also wenn wir am Samstag drei Artikel bringen, kann man am Montag genau sehen wie die Teilnehmer kommen (Exp. 5, Z. 174–179).

Insgesamt ist festzustellen, dass der Bereich der externen Öffentlichkeitsarbeit ein bedeutendes Tätigkeitsfeld der

Volkshochschulen darstellt. Alle fünf befragten Experten betonen die Wichtigkeit einer kontinuierlichen Kommunikation mit der externen Öffentlichkeit. Die Ressourcen, mit denen dieses Tätigkeitsfeld arbeitet, sind jedoch sehr heterogen. Während an einer Einrichtung eine eigenständige Vollzeitstelle für Marketing und Akquise sowie eine halbe Stelle für Pressearbeit eingerichtet wurde, wird an anderen Einrichtungen diese Arbeit von Fachbereichs- oder Studienleitern nebenher mit erledigt. Entsprechend findet sich in der Stichprobe sowohl eine Einrichtung, die über 300.000 Euro im Jahr für die Öffentlichkeitsarbeit verfügt als auch eine Volkshochschule, die mit keinem expliziten Betrag für dieses Tätigkeitsfeld arbeitet.

Medienentwicklung

Untersucht man die verwendeten Medien nach der Präsenz des LQW2-Logos, so sind große Unterschiede zwischen den Institutionen auszumachen. War das Leitbild noch in den Arbeitsprogrammen und auf den Webseiten aller Einrichtungen präsent, so ist das LQW2-Logo – wie schon erwähnt – nur vereinzelt zu finden.

Für die (Weiter-)Entwicklung der öffentlichkeitswirksamen Medien nach Erhalt des Testats sind demnach analog zur Situation der Öffentlichkeitsarbeit vor der Testierung Unterschiede in den befragten Volkshochschulen auszumachen. Da nur eine der befragten Volkshochschulen im Zusammenhang mit dem LQW2-Prozess ein neues Medium für die externe Öffentlichkeitsarbeit entwickelt – einen Flyer für Firmenkunden – beziehen sich die folgenden Ausführungen ausschließlich auf die Modifikation bereits bestehender Instrumente.

Ein Experte verneint eine Umgestaltung der Medien nach Erreichen des LQW2-Zertifikats:

> Die Öffentlichkeitsarbeitsmedien eigentlich kaum, weil wir das alles vorher schon gemacht haben (Exp. 1, Z. 227–228).

Ein anderer Experte beschreibt eine konsequente Anpassung der eingesetzten Instrumente:

> Also verändert wurde beispielsweise vom Briefkopf bis zur Gesprächsnotiz, von den Visitenkarten bis zum Programmheft alles, da wurde also immer das LQW-Logo dazu gepackt (Exp. 3, Z. 252–254).

Dieser Interviewpartner gibt an, dass der Umgang mit dem Logo sehr bewusst gesteuert und dieses sichtbar platziert wird:

> Wir haben LQW auf allen Werbeträgern drauf. Das sind beispielsweise unsere Infoblätter, das sind unsere Monatspläne, das sind besondere Flyer, das ist das Programmheft. Im Internet stellen wir uns auch dar mit LQW, dann haben wir hier so einen Bürgerfunk, den wir auch für Volkshochschul-Zwecke nutzen, da ist natürlich das Logo dann nicht mit drauf aber wir tun unseren kleinen Spot also immer drauf, dass wir eben qualitätstestiert sind (Exp. 3, Z. 226–234).

Das Logo hat demnach für die Medienentwicklung und den Medieneinsatz der befragten VHS eine sehr unterschiedliche Relevanz. Während es eine Einrichtung in keiner Weise nutzt, ist es an einer anderen Einrichtung offensichtlich zu einem Teil der Corporate Identity geworden und wird stringent in das Corporate Design aller externen Medien eingepasst. Durch diese konsequente Verwendung des Logos wird das erfolgreiche Qualitätstestat für die externe Öffentlichkeit transparent gemacht. So kann möglicherweise ein „LQW2-Bewusstsein“ in der Öffentlichkeit begünstigt sowie ein Corporate Image, das LQW2 enthält, gefördert werden.

Bei zwei anderen Experten fällt hingegen auf, dass eine gewisse Unwissenheit bezüglich des Logo-Einsatzes herrscht. Der eine Experte ist sich nicht sicher, ob das Logo auf der Webseite gezeigt wird

> Ich meine, ja (Exp. 5, Z. 215).

und der andere stellt fest, dass das LQW2-Logo auf einzelnen Medien fehlt, dort aber eigentlich vorhanden sein sollte. Die Präsenz des Logos auf der Homepage ist dem Experten nicht geläufig:

> Im Internet ist das drin. Da müsste das LQW-Zeichen drin sein. (…) Wir haben einen neuen Internet-Auftritt und da haben wir überlegt, wo das hinkommt. Also, wir haben uns das sehr wohl überlegt. Und wo ist es? Es sollte unten links sein. Er ist aber nicht unten links. Ich bin mir ganz sicher, dass das ein Thema war. Hier unten sollte LQW sein. Gut dass wir darüber sprechen, dann schreibe ich mir das auf. (…) Hier beim Internet-Auftritt weiß ich, dass wir darüber gesprochen haben und es war auch drin, deswegen bin ich jetzt total irritiert, dass es nicht drin ist. Das LQW-Zeichen kommt hier in diese Schiene, aber es ist nicht drin. (…) Ich bin echt frustriert (Exp. 4, Z. 248–304).

Auch hinsichtlich des Arbeitsprogramms zeigt er sich verunsichert:

> Aber Sie haben Recht, das Logo ist nicht auf dem Programm drauf (Exp. 4, Z. 268–269).

Eine Erklärung für diesen scheinbar untergeordneten Stellenwert des Qualitätstestats in den Medien einiger Einrichtungen ist, dass es verstärkt anlassbezogen – und nicht kontinuierlich – verwendet wird. Anlässlich der Testat-Verleihung durch das ArtSet Institut wurde das Logo in die Öffentlichkeit kommuniziert; dasselbe wird bei der Retestierung im Jahr 2009 der Fall sein:

> Also es war mal drauf [auf dem Arbeitsprogramm, d.V.], als wir zertifiziert worden sind und dann haben wir uns entschieden, es drauf zu machen, da waren wir sehr stolz (Exp. 4, Z. 258–260).

Ein Experte macht deutlich, dass die anlassbezogene Verwendung des Testats bewusst praktiziert wird:

> Das Programm hatte natürlich die Kachel vorne drauf. Ja, ein Jahr lang. Jetzt haben wir sie in klein drauf. Das Wesentliche für uns war damals, dass wir damit groß in der Presse erschienen sind. Wir haben eine große Pressekonferenz gemacht und die Testierung

> auch gebracht. Die Sache ist die, man muss auf die Dinge hinweisen wenn sie aktuell sind, darf sie aber nicht durchgängig machen. Dann ist das Spektakuläre weg. Besser ist, wenn wir jetzt dann retestiert werden, das Logo wieder drauf zu machen (Exp. 5, Z. 202–211).

Der Kommentar zeigt, dass das LQW2-Testat nicht in allen Einrichtungen so offensiv wie in dem oben beschriebenen Beispiel kommuniziert wird. Dies beruht jedoch nicht immer auf Gründen der Nachlässigkeit, sondern auf bewusster Handhabung: Manche Einrichtungen wollen das LQW2-Testat als etwas Besonderes präsentieren, das nicht permanent in den Medien der Institution präsent ist, sondern „bei passender Gelegenheit“ als etwas Neues dargeboten wird. Die Experten sind der Meinung, mit dieser Strategie eine vermehrte Aufmerksamkeit in der externen Öffentlichkeit zu erregen. Ein anderer Experte fasst dieses Vorgehen entsprechend zusammen:

> Aber es ist nicht so sehr Tagesgeschäft, dass man es [das Testat, d.V.] in die Öffentlichkeitsarbeit einbindet. Es ist eher Tagesgeschäft: Es ist da, es ist die Grundlage. Das ist was anderes (Exp. 4, Z. 300–301).

Offensichtlich wird dem Qualitätslogo an sich von den Volkshochschulen eine geringere Bedeutung beigemessen als den Wirkungen, die vom eigentlichen Qualitätsentwicklungsprozess ausgehen. Das Logo scheint nicht immer von großer Relevanz für die Medienentwicklung zu sein und zum Bestandteil des Corporate Designs der Einrichtung zu werden. Dem steht jedoch gegenüber, dass der LQW2-Prozess als solcher in jeder Volkshochschule ein Teil der Corporate Identity wird.

Auch wenn die Strategie einer anlassbezogenen Veröffentlichung des LQW2-Logos von einigen Einrichtungen absichtlich verfolgt wird, räumt ein Experte ein, dass ein permanenter Hinweis auf die Testierung Sinn machen könnte:

> Ja in der Tat, was Sie jetzt gerade sagten, dass ist mir so gar nicht aufgefallen. Weil beim letzten Mal, bei der Ersttestierung, war da so ein Trommelwirbel. Jetzt müssen wir darauf achten, dass das Logo auch wieder rein kommt in unsere Veröffentlichungen. (…) Zumindest in irgendeiner Form auf das Logo hinzuweisen macht Sinn (Exp. 5, Z. 277–281).

Es ist zu vermuten, dass die im Rahmen der vorliegenden Arbeit geführten Interviews die Experten teilweise dazu anregen, differenzierter über ihre Praxis der Testat-Kommunikation nachzudenken.

Auch die Experten der Netzwerkkonferenz thematisieren die anlassbezogene Kommunikation des Testats. Es stellt sich dort generell die Frage, wo und wann eine Kommunikation sinnvoll ist. Im Rahmen der Gruppendiskussion kann kein Konsens gefunden werden, ob eine „Massenwerbung“ oder eine selektive Streuung (z.B. nur für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), vgl. Kapitel 5.2.4 oder nur bei einer Restestierung) des Logos sinnvoller ist. Ein Experte warnt konkret vor der Abnutzung des Logos und dessen inflationärer Verwendung.

Probleme

Sofern es zu einer medialen Verwendung des Logos kommt, wird diese in den Volkshochschulen zumeist selbstgesteuert praktiziert. Die Experten äußern sich allgemein positiv über den Prozess der Implementierung des Logos, bei dem anscheinend keine gravierenden Probleme auftreten:

> Nein, da gab es überhaupt keine Probleme (Exp. 6, Z. 299).

Bezüglich der selbstständigen Arbeit mit den öffentlichkeitswirksamen Medien fällt auf, dass in den befragten Einrichtungen unterschiedliche Herangehensweisen herrschen. Eine Volkshochschule geht vollkommen eigenständig vor:

> So wie diese XXX-Kralle da drauf muss, haben wir dann überlegt, wo denn hier vorne auf das Deckblatt dann das Logo von LQW kommt. Oder im Internet. Wir haben einen neuen Internet-Auftritt und da haben wir überlegt, wo das hinkommt. Also, wir haben uns das sehr wohl überlegt (Exp. 4, Z. 274–277).

Eine andere Volkshochschule beschäftigt eine Grafikerin, die für die Medienentwicklung zuständig ist:

> Ich glaube, dass wir da ziemlich professionell mit umgehen. Wir haben eine Grafikerin, die uns das macht. Und der haben wir gesagt, dass sie das mit unterbringen soll, auch in unser Arbeitsprogramm. Ich meine, was mehr als eine Grafikerin kann es sein? (Exp. 4, Z. 318–321)

Auch wenn die Experten bezüglich des konkreten Logo-Einsatzes in den Medien keinerlei Probleme erwähnen, werden im Verlauf des Interviews vielfältige Hindernisse thematisiert, die eine zukünftig verstärkte Implementierung des Logos erschweren können. Es werden Probleme auf den folgenden Ebenen geäußert:

- Verbandsebene,
- Trägerebene,
- Netzwerkebene,
- Ressourcenebene,
- Modellebene und
- Einrichtungsebene.

Die Probleme der benannten Ebenen werden im Folgenden erläutert.

Ein Problem, das in diesem Zusammenhang von den Experten benannt wird, ist auf der *Verbandsebene* zu identifizieren. Dadurch, dass in NRW keine landesweite Vorgabe bezüglich eines Qualitätsmanagementsystems existiert und damit eine vernetzte Verbandsarbeit fehlt (im Gegensatz z.B. zum Bayerischen Volkshochschul-Verband oder Hessischen Volkshochschul-

Verband), sind die Volkshochschulen bei ihrer Entscheidung für ein Modell sich selbst überlassen. Folglich bleibt eine aktive Unterstützung des LQW2-Modells durch den Landesverband aus, was sich auch auf die mediale Kommunikation des LQW2-Testats auswirkt. Der fehlende Support von „oben“ bzw. die fehlenden Vorgaben erschweren die einheitliche und vereinfachte Entwicklung eines Corporate Designs, das das LQW2-Logo beinhaltet:

> Und der Landesverband der Volkshochschulen hat sich ja sehr bedeckt gehalten, welches Verfahren Volkshochschulen wählen sollten. Es gab ja andere Volkshochschul-Landesverbände, die eindeutig gesagt haben: „Wir nehmen das“ und oft war das dann eben ja LQW, aber dieser Landesverband hat sich ja total bedeckt gehalten und hat sich selber bis heute nicht zertifiziert (Exp. 3, Z. 159–163).

Ein anderes Problem, das die Medienentwicklung hinsichtlich einer Verwendung des Logos behindert, ist auf der *Trägerebene* auszumachen. Dadurch, dass die befragten Volkshochschulen zu den Einrichtungen zählen, die kommunal getragen werden, sind sie in ein städtisches Umfeld eingebunden, das einen nur sehr engen Spielraum im Hinblick auf mediale Veränderungen zulässt. Alle Experten erwähnen das so genannte „Logo-Problem“ und strenge Layout-Vorgaben der Kommune, die es einzuhalten gilt:

> Wir haben hier auch das Problem, dass wir mit verschiedenen Logos arbeiten (Exp. 5, Z. 220–221).

Die strikten Vorgaben, die das Corporate Design der Kommune betreffen, machen es den Volkshochschulen unmöglich, ihre Medien individuell umzugestalten bzw. neuartige Instrumente zu entwickeln. Von den Vereinheitlichungen sind nicht nur die Printmedien, sondern auch die Webseiten der Volkshochschulen betroffen:

> Unabhängig davon sind wir natürlich als städtisches Amt an ganz bestimmte Rahmenbedingungen gebunden, also wir können nicht einfach so eine Veröffentlichung machen. Deswegen können wir zum

> Beispiel auch diese Marketingkampagne Bayerischer Volkshochschulverband oder so oder Nordrhein-Westfalen können wir nicht machen, weil die Stadt XXX ganz bestimmte Standards setzt. Also, dass das hier so aussieht, das ist nicht weil wir das so schön finden sondern weil es das städtische Amt, das für Veröffentlichungen der Stadt zuständig ist, immer sagt, da muss da oben der Oberbürgermeister sein, das muss so und so einen Abstand haben, da muss der XXX sein und da muss das XXX und das XXX sein. Zum Beispiel. Das hätten wir gerne auch anders. Das hier braucht schon immer viele Verhandlungen, dass wir das so hinkriegen. Weil die Stadt natürlich sagt: „Das ist unsere Identität, Corporate Design und die Corporate Identity, und wir möchten gerne, dass die bei unseren städtischen Ämtern auch berücksichtigt wird." Was gleichermaßen auch den Internetauftritt angeht. Das ist ja auch in einen ganz bestimmten Rahmen eingebunden, das ist der Nachteil von einem städtischen Amt. Da haben es Volkshochschulen, die in einer GmbH oder in anderen Formen organisiert sind, wesentlich einfacher (Exp. 1, Z. 258–273).

Deutlich wird, dass jede Veränderung der öffentlichkeitswirksamen Medien einer Absprache mit städtischen Instanzen bedarf. Das mühsame und starre Vorgehen verhindert es, dass die einzelnen Volkshochschulen das erreichte Testat durch eine offensive Logo-Nutzung individuell und flexibel einsetzen können. Ein Teilnehmer der Gruppendiskussion bezeichnet diese Absprachen sogar als „Krieg" mit der Kommune gegen den Zwang, ihr Einheitslogo zu verwenden. Die städtischen Auflagen veranlassen einige Experten dazu, während der Interviews den Vergleich mit einer privaten Trägerschaft heranzuziehen, die der Volkshochschule mehr Freiraum und Unabhängigkeit bei der Mediengestaltung ermöglicht.

Einer der befragten Experten nennt in Korrelation zur Trägerebene die Einbindung auf *Netzwerkebene* als problematisch. Die betroffene Volkshochschule ist in das NRW-weite, freiwillige Corporate-Design-Konzept der Düsseldorfer Agentur M28 eingebunden und erlebt dies als erschwerend für eine flexible Handhabung des LQW2-Logos in den Medien. Da die Volkshochschule an das einheitliche Konzept der

Agentur angeschlossen ist, muss ihr Medienauftritt deren Vorgaben entsprechen:

> Ansonsten sind wir aber eingebunden in ein sogenanntes System M28, das ist ein Werbekonzept diverser Volkshochschulen, hauptsächlich um eine bestimmte Vereinheitlichung zu geben, um also da auch einheitlicher aufzutreten. Das ist etwas, was Land auf Land ab praktiziert wird und das ist ein Konzept, bei dem es eben um einheitliche Programmgestaltung und Typographien geht und so weiter auch bei den Briefköpfen (Exp. 3, Z. 254–258).

Der Experte macht deutlich, dass die Absprachen mit der Agentur nicht immer einfach sind. Da ein Corporate Design der Vereinheitlichung dient und gerade die individuelle „Note“ einer Einrichtung bewusst nicht berücksichtigt werden soll, ist es problematisch, das LQW2-Logo zu integrieren:

> Die Kollegen, die das gemacht haben, haben das in Absprache mit M28 gemacht, weil das in deren Konzept reinpassen musste. Also die geben praktisch auch ein Standardkonzept vor, was dann abgenommen werden kann, was einheitlich ist, aber wir hatten das Interesse, dass dann eben unsere Bedürfnisse noch zusätzlich berücksichtigt werden, was nicht so ganz leicht war. (…) Es ist natürlich für einen Graphiker eine Frage, wenn er ein schönes Konzept macht, ob er damit einverstanden ist, diese ganzen zusätzlichen Elemente mit rein zu bringen (Exp. 3, Z. 287–296).

Trotz erschwerender Absprachen gelingt es der Volkshochschule, ihre individuellen Wünsche durchzusetzen und in Kooperation mit der Agentur das LQW2-Logo in die Medien einzuarbeiten, ohne das Layout des Corporate Design zu sehr zu entfremden.

Neben der System-, der Träger- und der Netzwerkebene behindert auch die bereits angesprochene *Ressourcenebene* die Medienentwicklung und eine Ausweitung der Relevanz des Testats. Die Volkshochschulen arbeiten mit begrenzten Ressourcen, was einen ausschlaggebenden Grund dafür darstellt, dass die Relevanz

des Testats für die externen Medien noch ausbaufähig ist. Die finanziellen, personellen und zeitlichen Restriktionen erschweren eine (Weiter-)Entwicklung der öffentlichkeitswirksamen Instrumente:

> Und das hat auch etwas mit Budget zu tun, nicht nur mit Budget zu tun, sondern es hat auch damit zu tun, kriegen wir es gehandelt. Wir haben hier eine heftige Personalschrumpfung hinter uns durch Haushaltskonsolidierung und manches geht einfach nicht mehr. Ich könnte mir noch viele nette Maßnahmen überlegen im Bereich Öffentlichkeitsarbeit, aber ich muss ja auch gucken, dass ich das mit dem entsprechenden Personal durchgeführt kriege (Exp. 1, Z. 228–233).

Auch Grenzen im Bereich des technischen Know-hows stellen Probleme für die Volkshochschule dar:

> [Grenzen, d.V.] der personellen Situation und meistens gibt es auch technische Grenzen. Also wenn ich an so etwas denke wie, dass wir eigentlich so etwas machen wollten wie einen regelmäßigen Newsletter an unsere (…) Teilnehmenden. Da stehen wir technisch vor einem Problem weil wir eine Planungssoftware haben, in der alles abgebildet wird, die aber an manchen Punkten dann einfach diesen Komfort nicht vorsieht, dass wir da die Teilnehmeradressen irgendwie draus generieren und dann alle halbe Jahre einen Newsletter an die Teilnehmenden schreiben. Da muss man die technischen Möglichkeiten zu haben und teilweise haben wir sie, können sie aber aus unserer personellen Situation heraus nicht nutzen und teilweise ist es so, dass wir die die technischen Möglichkeiten nicht haben (Exp. 1, Z. 249–258).

Festzuhalten ist, dass die knappen Ressourcen, mit denen die Volkshochschulen arbeiten, eine verstärkte Testat-Nutzung in der Medienarbeit behindern. Es sind jedoch Maßnahmen wie z.B. Kooperationen mit anderen nach LQW2 testierten Volkshochschulen, fachliche externe Beratung, qualifiziertes Training u.Ä. denkbar, die die Ressourcenknappheit auffangen und den Volkshochschulen Hilfestellung bei der Verwendung des LQW2-Logos bieten können. Durch gezielte Supportangebote können die Volkshochschulen bei

Bedarf unterstützt werden, die Relevanz des Testats noch zu erweitern und das Logo enthaltende externe Medien zu entwickeln.

Eine weitere Ebene, die im Rahmen der Interviews angesprochen wird und von der Probleme ausgehen, ist die der *Modellebene*. Wie in Kapitel 2.3.4 bereits erläutert, blickt das Modell LQW2 auf eine noch junge Vergangenheit zurück, bietet im Vergleich zu anderen Modellen geringere Marketingeffekte und wurde explizit für die Weiterbildungsbranche entwickelt. Ausgehend von diesem Modell-Image ergeben sich weitere Gründe, die eine Medienentwicklung behindern. Da LQW2 den meisten Teilöffentlichkeiten unbekannt ist, sehen die befragten Experten keinen Sinn in der medialen Verwendung des Logos:

> Das ist ja das Problem mit der Kachel. Wenn Sie die Kachel umkommentiert lassen, weiß keine Socke was das ist. (…) Da muss man ja erstmal was zu erzählen (Exp. 5, Z. 253–255).

> Und LQW ist sicher ein Verfahren, das in der (…) Öffentlichkeitsarbeit immer noch erklärungsbedürftig ist (Exp. 3, Z. 323–324).

Ein Experte erwähnt konkret, dass dies der Grund ist, keine neuen, explizit für LQW2 entwickelten Medien zu verwenden:

> Wir haben die [Flyer, d.V.] von ArtSet gesehen, aber haben uns dann überlegt, was wollen wir mit dem Logo erreichen? (..) Im Prinzip ist das Insiderwissen (Exp. 5, Z. 219–220).

Deutlich wird an dieser Stelle eine Art „Teufelskreis“. Das LQW2-Logo wird kaum in den Medien verwendet, da seine Aussage noch zu unbekannt und den Teilöffentlichkeiten die Bedeutung von LQW2 nicht transparent ist. Dadurch, dass es kaum in den Medien verwendet wird, bleibt der Nutzen des Testats jedoch auch weiterhin eine „Black Box“ und wird nicht bekannt gemacht. Eine Aufklärung der Öffentlichkeit über den Nutzen von LQW2 erfolgt nicht.

Ein anderer Experte hält jedoch dagegen, dass die Unkenntnis der Adressaten keinen Grund darstellt, das Logo nicht zu verwenden. Er plädiert trotzdem für eine Kommunikation des Logos und führt einen Vergleich mit dem ISO-Zertifikat an:

> ISO ist ja nun ein griffiger Begriff in der Industrie, also ich denke, dass kaum jemand Ahnung hat, was ISO exakt ist und von daher ist es auch nicht schlimm, wenn die meisten nicht wissen was exakt LQW ist (Exp. 3, Z. 325–327).

Selbst wenn eine Volkshochschule dazu bereit ist, das Logo in den Medien einzusetzen, so zeigen sich doch auf der Ebene des LQW2-Modells ganz praktische Probleme. Diese beziehen sich auf den Begriff „LQW2“ als solchen sowie die wenigen zur Verfügung stehenden Medieninstrumente:

> Also ich sehe eine Schwachstelle, das ist die Schwachstelle LQW. Das heißt „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung“. Also wenn man das jetzt mal ausspricht. Dann kann ich sagen, es ist ein Titel, der nicht sehr werbewirksam ist. Ein Akademiker versteht ihn, aber wenn ich einem Normalbürger sage: „Ich habe das Lernerorientierte-Qualitätstestierungs-Zertifikat“, dann muss der erst mal überlegen. (…) Und es gibt von LQW leider keine Zusammenfassung für den Normalbürger. (…) so nach dem Motto, wie erkläre ich einem Normalbürger, was ich jetzt zwölf Monate lang gemacht habe. Ich würde mir wünschen so was gäbe es. (…) Was nutzt es jetzt dem Teilnehmer? (Exp. 2, Z. 320–335)

Das Original-Logo des ArtSet Instituts wird von einem Experten als nicht verwendbar angesehen:

> Aus dem Testat wirklich ein Testat zu machen und nicht ein Mindesthaltbarkeitszettelchen. Also das Originalzertifikat ist ja ganz anders. Das heißt ja immer „zertifiziert bis xy“. Ich weiß nicht, wie viele Einrichtungen wirklich das Original benutzen. Das ist für mich wie ein Mindesthaltbarkeitsdatum, das immer weiter abläuft und von Tag zu Tag negativer wird. Natürlich haben wir das nicht abgedruckt,

> wir sind ja nicht doof. Von daher haben wir das Originaltestat nicht benutzt. Jetzt haben wir das andere benutzt und da gibt es gar keine Probleme. Keine Verständnisprobleme und nichts (Exp. 2, S. 410–416).

Der Experte fordert das ArtSet Institut aufgrund dessen auf, zukünftig konkrete Hilfen zur Verfügung zu stellen:

> Das würde ich jetzt für die Zukunft erwarten. Was soll ich denn jetzt mit dem Testat anfangen? (Exp. 2, Z. 335–336)

Denkbare Lösungen für die Probleme der Modellebene werden sowohl von diesem Experten als auch im Rahmen der Gruppendiskussion thematisiert. Sie beziehen sich auf eine Loslösung von LQW2 als solches und eine Trennung der Begriffe „zertifiziert“ und „LQW2“:

> Extern bringt das Wort „Qualität“ vielleicht etwas. Dass man das dahin schreibt und da einen Stempel für macht. LQW als solches, ArtSet als solches, hat keine Ausstrahlung außer im pädagogischen Bereich (Exp. 2, Z. 447–449).

Da LQW2 keine Aussage in der Öffentlichkeit hat, liegt eine reine Verwendung des Begriffes „zertifiziert“ nahe. Die Experten glauben, dass es Sinn macht, das Zertifikat unabhängig von LQW2 zu gebrauchen. Um in der externen Öffentlichkeit Aufmerksamkeit zu erregen, wäre es z.B. möglich zu schreiben: „Einzige zertifizierte Einrichtung der Region“ oder „Der Sprachenbereich ist zertifiziert“.

Die letzte Ebene, auf der Probleme zu entdecken sind, die eine hohe Relevanz des Testats für die Medien verhindern, ist die Ebene der Volkshochschulen selbst, die *Einrichtungsebene*. Dass die Volkshochschulen durch das erreichte Testat offiziell qualitätsgeprüft sind, stellt einen Maßstab für die Öffentlichkeit dar. Einige Volkshochschulen haben „Angst“ vor diesem Maßstab und davor, ihn

nicht erfüllen zu können. Folglich wollen sie das Testat nicht zu offensiv kommunizieren:

> Und dann gibt es natürlich eine gegensätzliche Geschichte, das muss man auch ganz nüchtern sagen. Es wird natürlich auch gegen uns verwandt. So nach dem Motto „Ihr wollt Qualität sein?“ (…) Da kann man drüber streiten, ob das positiv oder negativ ist. Wir sind jetzt natürlich mit dem Schild angreifbar. Das ist eine Messlatte (Exp. 2, Z. 449–456).

Diese Einstellung wird auf der Netzwerkkonferenz bestätigt. Auch andere Volkshochschulen bekennen sich dazu, das Testat bewusst nicht nach außen zu tragen, um die externen Erwartungen nicht steigen zu lassen und nicht angreifbar zu werden. Dasselbe Phänomen ist hinsichtlich der eigenen Mitarbeiter erkennbar. Die Volkshochschulen scheuen sich teilweise, zu ihrer extern bestätigten Qualität zu stehen bzw. diese zu stark zu propagieren, denn sie befürchten, durch die eigenen Kursleiter kritisiert zu werden:

> Aber wir wollen es nicht überstrapazieren. Das mit dem Logo haben wir extra nicht so extensiv gemacht, weil dann auch die Kollegen fragen würden: „Moment mal, wir haben hier so eine Testierung, aber zu unseren Kursen gehen immer weniger Leute hin.“ Und eigentlich finde ich das richtig so (Exp. 5, Z. 266–270).

Alle kritischen Aspekte, die auf den beschriebenen Ebenen zu identifizieren sind, stellen Gründe dar, warum die Relevanz des Testats für die Medienentwicklung nicht an jeder Einrichtung stark ausgeprägt ist. Teilweise ist seitens der Experten eine Weiterentwicklung der Medien denkbar, diese in der Praxis jedoch aufgrund äußerer Umstände nicht zu realisieren. Die Volkshochschulen versuchen innerhalb enger Rahmenbedingungen externe Öffentlichkeitsarbeit zu praktizieren. Diese beinhaltet aufgrund der genannten Probleme nicht automatisch Medien, in denen auf das Testat hingewiesen wird. Verschärfend kommt hinzu, dass LQW2 unter einem Image-Problem leidet und noch nicht

allgemein anerkannt ist. Der Nutzen von LQW2 ist nicht allen Teilöffentlichkeiten transparent, weswegen sich nicht alle der befragten Einrichtungen dazu veranlasst sehen, das Original-Logo in ihre öffentlichkeitswirksamen Medien zu integrieren.

Ein weiterer Grund für die ausbaufähige mediale Relevanz des Testats ist darüber hinaus auch die Tatsache, dass den Institutionen Ideen fehlen, wo und wie das Testat noch gebraucht werden könnten:

> Weil ich im Moment nicht wüsste, an welcher Stelle wir noch etwas nacharbeiten müssten. Das liegt aber vielleicht auch daran, dass ich keine Ideen dazu habe (Exp. 1, Z. 298–300).

Nur zwei Experten äußern konkrete Ideen. Zum einen wird die Kooperation mit Einrichtungen anderer Branchen vorgeschlagen, die auch nach Modellen des ArtSet Instituts testiert sind und zum anderen wird ein einzelner Wunsch nach Instrumenten geäußert, durch die das Testat extern kommuniziert werden könnte:

> Also es gibt ja jetzt noch LQS und LQK und was ich gut finden würde, wäre, wenn sich die Stadt oder andere Ämter der Stadt, die das auch machen, wenn wir dann so mit mehreren Einrichtungen sagen können, also wir sind nach LQ zertifiziert. Das fände ich schon klasse. Aber das kann ich im Moment nicht einschätzen, ob das denkbar ist. Das wird mit Sicherheit im Kindergartenbereich kommen über kurz oder lang und im Schulbereich finde ich das schwierig. Kindergartenbereich müssen wir gucken was sich da entwickelt, weiß ich nicht (Exp. 1, Z. 310–316).

> Aber wenn es da noch Presseartikel gibt, die man auf den Ort zuschneiden kann oder auch noch mal Ideen zu Leporellos in anderer Gestaltung oder so, dann ja, dann würden wir das benutzen (Exp. 5, Z. 291–293).

Die Gruppendiskussion bietet hier weitere Anregungen, in welcher Weise das Logo in den Medien Anwendung finden könnte. Als Ideen

wurden z.B. genannt: Druck des Logos auf Teilnehmer-Bescheinigungen/Zertifikate, Visitenkarten und Briefköpfe, Logo als Bestandteil der Fußzeile offizieller Post, Einsatz eines (Frankier-)Stempels mit dem Hinweis auf LQW2.

Hilfen

Angesichts der verschiedenen Problem-Ebenen stellt sich die Frage nach in Anspruch genommenen Hilfen, die die mediale Nutzung des Testats unterstützen können. Die Experten machen deutlich, dass sie bei der Implementierung von LQW2 in den Medien nur selten externe Hilfe in Anspruch nehmen:

> Das ist o.k., wir machen das und brauchen keine Hilfe (Exp. 6, Z. 289).

Bezüglich potenzieller zukünftiger Hilfen zur Kommunikation des LQW2-Testats ist bei den Experten ebenfalls eine reservierte Haltung erkennbar. Auch wenn generell ein Interesse an Fortbildungen besteht, so sind doch Qualifizierungen im Hinblick auf die Testat-Kommunikation oder den medialen Gebrauch von LQW2 von geringem Interesse:

> Aber es ist jetzt nicht so, dass ich sagen würde, so, ich möchte jetzt noch mal eine Fortbildung haben zum Thema Vermarktung des Testates. So nicht (Exp. 1, Z. 326–328).

Betrachtet man diese fast ablehnende Haltung gegenüber externer Hilfe – für mich gleichbedeutend mit einer Negierung von Entwicklungsbedarfen sowie einer Zufriedenheit hinsichtlich der gegenwärtigen Praxis – so ist sie zu erklären mit der allgemeinen Einstellung der Experten zu einer Vermarktung des Testats.

Vermarktung

In den Interviews wird deutlich, dass eine Ausweitung der Kommunikation des LQW2-Testats nicht nur durch vielfältige Hindernisse erschwert, sondern von den VHS gar nicht aktiv

angestrebt wird. Der allgemeine Tenor der Experten ist, dass die Verwendung des Logos in den Medien ausreicht und keine Weiterentwicklung von Medien notwendig ist:

> Die Vermarktung des Testates ist im Moment kein Thema (Exp. 1, Z. 338).

Die Experten machen deutlich, dass LQW2 einen anderen Zweck für sie hat. Übereinstimmend mit den Ergebnissen der Systemevaluation (vgl. Kapitel 2.3.6) geben sie an, dass primär interne Ziele sowie die Zertifizierungspflicht nach AZWV Gründe sind, am LQW2-Verfahren teilzunehmen. Auch die Teilnehmer der Gruppendiskussion stimmen dem zu. Sie betrachten LQW2 als Messlatte für das interne Handeln und empfinden es als wichtig, qualifiziert zu arbeiten. Diese Qualität zwangsläufig auch offensiv nach außen hin zu vermarkten, sei nicht Sinn und Zweck des Modells, so die Experten.

Eine zukünftige Weiterentwicklung der Medien, in die das Testat per Logo integriert wird, hat für die befragten Volkshochschulen aufgrund dessen keine Priorität. Nur hinsichtlich KMU und der AZWV-Pflicht besteht ein Interesse seitens der Volkshochschulen, ihr Testat zu veröffentlichen:

> Ich glaube, das Testat hat einen anderen Zweck für uns. Das Testat hat den Zweck, wir gehen damit werben dann, wenn es wichtig ist für uns. Also wenn wir uns bewerben um Arbeitsamt-Maßnahmen schreiben wir, wir sind zertifiziert nach LQW am XY. Wenn wir in Betriebe gehen, wo es uns wichtig ist weil wir wissen, dass auch Betriebe zertifiziert werden und die wissen worüber man redet, dann ist uns das wichtig, dann tun wir das drauf (Exp. 4, Z. 284–289).

Eine detaillierte Analyse der Testat-Relevanz für Kunden und KMU erfolgt in den nächsten Kapiteln.

5.2.3 Die Relevanz des Testats für die Kommunikation mit der Politik

Alle Einrichtungen kommunizieren den Qualitätsprozess und das LQW2-Testat offensiv im regionalen politischen Umfeld. Eine Einrichtung tut dies bereits ganz bewusst zu Beginn des Qualitätsentwicklungsverfahrens:

> Den Qualitätsentwicklungsprozess haben wir auch von vornherein hier in der Stadtverwaltung implementiert, also sowohl dass wir das Personalamt als den Personalrat auch einbezogen haben, unseren Personaldezernenten auch immer dann in Gesprächsrunden (...). Und das haben wir von vornherein eben dann in der Rathausöffentlichkeit kommuniziert und ich meine auch gut kommuniziert, so dass eben auch jetzt beim Personalrat und beim Personalamt also der Qualitätsentwicklungsprozess auch mit seinen Ergebnissen wohlwollend begleitet wurde. Und dann haben wir natürlich auch den Ausschuss informiert und haben also auch über den Prozess berichtet, haben auch dokumentiert, warum wir eben LQW gewählt hatten und nicht ein anderes Verfahren und das ist eigentlich immer so gut unterstützt worden (Exp. 3, Z. 132–148).

Durch die frühzeitige Einbeziehung der politischen Organe schafft die Volkshochschule Transparenz und damit die Grundlage für eine spätere Unterstützung des Prozesses vonseiten der Kommune. Die anderen Volkshochschulen informieren die kommunale Politik spätestens anlässlich der Testierung.

Die besagte Einrichtung kommuniziert auch konsequent, dass sie die einzige zertifizierte Bildungseinrichtung im Stadtgebiet ist und profiliert sich gezielt mit dieser Besonderheit:

> Wir sind auch ganz offensiv damit umgegangen, dass wir nach wie vor die einzige zertifizierte Weiterbildungseinrichtung dieser Stadt sind und haben das auch so für uns schon als Qualitätsanspruch nach draußen ganz deutlich gemacht (Exp. 3, Z. 148–151).

In Bezug auf die städtische Unterstützung werden Unterschiede deutlich, die wiederholt auf die Größe der Kommune zurückzuführen sind. Während es in kleineren Gemeinden einfacher ist, einen engen Kontakt zu den politischen Organen zu halten, gestaltet sich dies für Volkshochschulen größerer Städte schwierig:

> Und das ist bei großen Volkshochschulen immer anders als bei kleinen. Bei kleinen kriegen die natürlich auch den Landrat oder was weiß ich, der (…) da das Testat mit ihnen entgegen nimmt, das kriegen Sie hier in XXX nicht. Das ist in den Großstädten anders. Denn in so kleineren, (…) da können Sie dann den Stadtrat motivieren oder kommt der Bürgermeister noch, wenn das Gutachten da ist (…) (Exp. 1, Z. 411–419).

Es liegt bei den größeren Volkshochschulen, dennoch einen gewissen Kontakt herzustellen und aufrechtzuerhalten – sozusagen Lobby-Arbeit zu betreiben – auch wenn eine konkrete Unterstützung durch die Kommune ausbleibt.

Allgemein stellt jedoch auch bei der Relevanz des Testats für die Politik das weiterhin vorhandene tradierte Image der Volkshochschulen ein Problem dar. Sie haben innerhalb der städtischen Politik noch immer Überzeugungs- und Imagearbeit zu leisten, um ihre modernen Strukturen darzustellen; zwei Experten erläutern:

> Wenn dann Politiker schon mal wettern und sagen, denen muss man den Hahn etwas dichter zudrehen, denn was die anbieten ist Makramee für Linkshänder, das spricht nicht für das Wissen der Politiker. Sie müssten wissen, dass ein Großteil der Volkshochschule sehr beruflich orientiert ist, die Volkshochschulen sind der größte Träger in der Bundesrepublik für alle Integrationskurse und wir auch, also wir sind hier in der Kommune der allergrößte Träger (Exp. 4, Z. 138–143).

> (…) es gibt etwas, was uns manchmal in der Politik begegnet, dass man immer noch denkt die machen Stricken, Häkeln und Ikebana,

> was aber nicht der Fall ist und es gibt ganz viel Überraschung bei den Teilnehmenden wenn man das dicke Programm jemandem in die Hand gibt, der Volkshochschule eher nicht kennt oder kein Kunde von uns bisher ist, sondern jemand der neu ist (Exp. 1, Z. 130–134).

Die Wortwahl macht deutlich, dass das qualitativ geprüfte Angebot der Volkshochschulen sowie ihre Markt- und Kundenorientierung noch weitergehend kommuniziert werden müssen, damit sowohl Politik als auch Teilnehmer gezielt informiert werden. Die Volkshochschulen müssen aktiv gegen ihr veraltetes Image angehen, wobei ihnen die Zertifizierung nach LQW2 durchaus behilflich sein kann. Ein Experte übt in diesem Zusammenhang Kritik an den Supportangeboten von LQW2, da er sich Hilfestellung im Hinblick auf die Politik wünscht:

> Was kann ich mit ArtSet und mit LQW anfangen in Richtung Politik. Wo habe ich denn jetzt Anknüpfungspunkte, was ist eine sinnvolle Verknüpfung, an welche Themen könnte ich es anbinden. Mit was könnte ich das in Zusammenhang bringen, dass ich der Politik besser verkaufen kann, was denn das bedeutet oder warum das gut ist (Exp. 2, Z. 306–310).

Offensichtlich besteht seitens der befragten Einrichtungen Bedarf, die Einbeziehung politischer Organe noch einmal zu überdenken bzw. zu optimieren. Hierfür wäre es hilfreich, wenn das ArtSet Institut oder andere Stellen professionelle Unterstützung anbieten würden. Eine Ausweitung der Relevanz von LQW2 in der kommunalen Politik wäre sodann denk- und umsetzbar.

Die Relevanz des Testats für die Kommunikation mit der Politik ist abschließend als hoch einzuschätzen. Dennoch ist sie durchaus ausbaufähig. Darüber hinaus bleiben Evaluationen aus. Die Volkshochschulen kommunizieren den LQW2-Prozess sowie die Testierung in die Politik, einer Wirkungskontrolle entziehen sie sich jedoch.

5.2.4 Die Relevanz des Testats für die Kommunikation mit Kunden

Die Relevanz des LQW2-Testats für die Kunden wird von allen befragten Volkshochschulen als sehr gering eingeschätzt. Die Experten sind einhellig der Meinung,

> dass es für den einzelnen Teilnehmer fast egal ist, ob wir zertifiziert sind oder nicht (Exp. 4, Z. 182–183).

Aus Sicht der Experten spielt es für den „normalen“ Teilnehmer keine Rolle, dass die Volkshochschulen überhaupt oder nach welchem Modell sie zertifiziert ist. Daher stellt die Zertifizierung nach LQW2 für den Kunden auch keinen Entscheidungsgrund für eine Teilnahme dar:

> Also ich denke, dass das bei dem Volkshochschulhörer, den man sich oft vorstellt, dass das überhaupt keine Auswirkungen hat. Der geht gern zu seiner Volkshochschule und ob die qualitätstestiert ist oder nicht, das kriegt der erst mal gar nicht mit (Exp. 3, Z. 434–436).

Eine Relevanz hat das LQW2-Testat scheinbar nur bei einigen wenigen Teilnehmern und zwar bei denjenigen, die bereits mit Qualitätsmanagement im Allgemeinen oder mit LQW2 im Besonderen zu tun hatten. Diese kommen häufig aus dem betrieblichen Umfeld (vgl. Kapitel 5.2.4).

Die Interviewpartner glauben, dass die anderen Kunden nicht auf das Qualitätstestat achten, sondern eine andere Wahrnehmung haben. Entscheidend für eine wiederholte Teilnahme an Volkshochschulkursen sind das eigene Erleben des Kunden sowie seine Zufriedenheit mit der einzelnen Maßnahme:

> Die Teilnehmer, die sowieso kommen, sind zufrieden, weil sie einen guten Lehrer haben oder eine gute Lehrerin, und in einem Raum sind, in dem sie sich wohl fühlen, weil das Thema dem entspricht, was sie erwartet haben und wir sie vorher also gut beraten haben und gut uns

> erklärt haben zum Beispiel im Volkshochschulprogramm. Dass sie gelesen haben „Ah, Aquarellmalerei für Fortgeschrittene, das bin ich, da gehe ich hin“. Das sind die, die zu uns kommen (Exp. 4, Z. 332–337).

Daher kann es, so ein Experte, auch trotz des Testats vorkommen, dass ein Kunde mit einem Kurs unzufrieden ist:

> Für den einzelnen Teilnehmer ist es wichtig, was in dem Raum, in dem er lernt, passiert. Wenn der Lehrer ein schlechter Lehrer ist und das kann Ihnen passieren auch wenn Sie zertifiziert sind, dann ist für diese Teilnehmergruppe die Qualität der Volkshochschule schlecht. Oder wenn die Räumlichkeiten immer schmutzig sind, dann ist die Qualität der Volkshochschule für den einzelnen Teilnehmer schlecht, auch wenn wir zertifiziert sind (Exp. 4, Z. 183–185).

Auch Imageprobleme der Volkshochschulen können durch die Testierung nicht vollständig behoben werden. Die Experten sprechen das veraltete Bild der Volkshochschulen an, das teilweise noch immer in den Köpfen der Kunden existiert und gegen das sie anzukämpfen haben. Der Umgang mit dem Testat sei daher sekundär:

> Einerseits ist es ja gut und schön, unseren Qualitätsanspruch nach außen transportieren aber es gibt ja viele Menschen, die mit Volkshochschule immer noch ganz was anderes assoziieren (Exp. 3, Z. 360–362).

Ein neues, zeitgemäßes Image der Volkshochschulen wird durchaus angestrebt:

> Also wir werden mehr als Qualifizierungseinrichtung verstanden und nicht so sehr als Einrichtung unverbindlichen Lernens, das ist sicher auch in unserem Sinne (Exp. 3, Z. 498–499).

Dennoch liefert der Experte das Beispiel eines „traditionellen“ Volkshochschulhörers, der sich mit diesem neuen Image schwer tut:

> Ich hatte gerade bevor Sie kamen ein Krisengespräch mit einem Teilnehmervertreter, der gerade dieses Unverbindliche von der Volkshochschule nach wie vor einfordert und damit sicher auch für eine bestimmte Gruppe von Lernenden steht wo wir aber sagen: „Das können und wollen wir nicht mehr so machen unter unserem Qualitätsanspruch“, dieser Teilnehmer uns das aber als mangelnde Kundenorientierung auslegt. Das ist eine Beschwerde, die geht schon sehr lange und das war vorhin so ein Krisengespräch und das zeigt eben auch, dass es für viele Teilnehmer es letzten Endes egal ist, in welchen Bedingungen sie lernen, mit wem sie lernen und dass der Qualitätsanspruch der Institution manchmal nicht leicht rüberzubringen ist. (…) Unser Image ist eindeutig eher das geworden, dass wir hier qualifizierte Qualifizierung anbieten und das hat aber für unser traditionelles Volkshochschulpublikum eben auch zur Konsequenz, dass vieles, was vielleicht auch mal deregulierter war, was aber immer noch als schön empfunden wird, eben dann auch nicht mehr nachvollzogen werden kann (Exp. 3, Z. 499–512).

Das Beispiel zeigt, dass der erfolgreiche Abschluss eines Qualitätsentwicklungsverfahrens nicht automatisch eine positive Resonanz bei den Kunden auslöst. Die Tatsache, dass Kurse teurer werden (müssen), damit eine erhöhte Qualität sichergestellt werden kann, macht das Spannungsfeld deutlich, in dem sich die Volkshochschulen bewegen. Um qualifizierte, professionelle (berufliche) Bildung anzubieten, müssen die Volkshochschulen Teilnehmerzahlen reduzieren und erhöhte Teilnahmeentgelte fordern:

> Was bei uns ein wesentlicher Punkt war, wir haben uns bei Mindesteilnehmerzahlen erheblich reduziert. (…) wir haben für uns auch gesagt, dass ein Teil von Qualität auch ist, dass Leute erkennen können, dass es diese Kurse mit 30 Teilnehmern nicht mehr gibt an der Volkshochschule (…). Wenn ich das Programm jetzt mal aufschlage, dann sehe ich also einen Kurs „Französisch in den Osterferien“ der läuft mit sechs bis zwölf Teilnehmenden und wir haben jetzt unsere Gebühren honorarkostendeckend kalkuliert. Und honorarkostendeckend heißt bei sechs Leuten natürlich, dass der Preis enorm in die Höhe gegangen ist. Und das ist jetzt etwas, wo wir

> sagen, wir bieten Qualität, das ist ein transparentes Angebot, was eben nur eine kleine Teilnehmerzahl hat (Exp. 3, Z. 456–473).

Auch in der Gruppendiskussion wird dieses Dilemma thematisiert. Problematisch ist, dass die Kunden nur den Preis eines Kurses, nicht aber seine Qualität sehen und die Volkshochschulen daher zwar eine bessere Qualität, aber auch Kurseinbrüche zu verzeichnen haben:

> Und das wird uns zum Fallstrick, weil jetzt Menschen kommen und sagen: „Das ist ja gut und schön mit der Qualität, aber warum seid ihr so teuer.“ (Exp. 3, Z. 474–475)

Auf die Frage, ob das Testat positive Auswirkungen auf die Teilnehmer hat, antworten alle fünf Experten, dass sie diese nie erhoben hätten:

> Auswirkungen kann ich Ihnen nicht wirklich nennen. Wir haben nie gefragt: „Kommen Sie, weil wir testiert worden sind?“ (Exp. 4, Z. 330–332)

Es wird deutlich, dass keine Abfrage bezüglich des Testats auf Teilnehmerbögen oder ähnlichem erfolgt. Die Volkshochschulen wissen nicht, auf welche Weise sie diese Evaluation durchführen sollen:

> Also wenn Sie da Ideen zu hätten, wie soll das gemessen werden. Also durch die Abfrage, die ich mache, kriege ich ja raus, wie die Leute hier hinkommen. Wenn ich jetzt einen Button mache: „Kommen Sie zu uns weil wir zertifiziert sind?“ (Exp. 5, Z. 362–364)

Nur in einem Fall wird eine Evaluation durchgeführt, die jedoch nicht von der Volkshochschule selbst, sondern einem externen Partner verantwortet wird. Diese ergibt, dass die Kunden nichts von der Testierung bemerken:

> Wir haben einmal so eine Untersuchung gemacht für die Teilnehmenden (…), ob sie es merken, sie merken es nicht, leider.

> Also die, die wir befragt haben oder befragt wurden, damals von der Frau Dr. XXX aus XXX ist da so eine Befragung gemacht worden (Exp. 1, Z. 99–102).

Bezüglich der Auswirkungen, die das Testat potenziell auf die Kunden haben könnte, sind die Experten zurückhaltend. Ihrer Meinung nach kann auch das Testat die allgemeine Entwicklung der Nachfrage nicht aufhalten:

> Ende der 90er-Jahre gab es einen unglaublichen Run auf die PC-Kurse. Seitdem Aldi dann mit den Geräten auf den Markt gekommen ist usw. wollte jeder Word und Excel haben. Der Markt ist inzwischen abgefrühstückt, da gehen die Zahlen runter, da kann auch eine Kachel nichts mehr dran ändern (Exp. 5, Z. 328–332).

Es ist zu vermuten, dass diese Einschätzung einen Grund dafür darstellt, dass das erhobene Untersuchungsergebnis kein Anlass für die oben genannte Volkshochschule ist, die Qualitätstestierung vermehrt zu bewerben.

Es wird deutlich, dass die Relevanz des LQW2-Testats an sich für die Kundenkommunikation nicht sehr groß ist. Den Volkshochschulen ist wichtig, dass die Qualität für den Kunden spürbar ist, auch ohne dass diese vom LQW2-Testat wissen. Daher spielen inhaltliche Veränderungen von bereits bestehenden Kommunikationsmedien sowie Veränderungen der täglichen Arbeit, die durch LQW2 bewirkt werden, eine weit bedeutendere Rolle. Für die Kundenkommunikation bedeutet der LQW2-Prozess, dass die Volkshochschulen z.B. zügiger auf Kundenbeschwerden reagieren und zuverlässiger auf Kundenwünsche eingehen:

> Nach einem Qualitätsmanagement zertifiziert zu sein heißt für uns, dass wir sobald wir solche Sachen wissen, versuchen, sie sehr professionell zu ändern. (…) Wenn sich aber eine Gruppe von Teilnehmern zum Beispiel über einen Lehrer beschwert, dann werden wir sehr schnell darauf hinwirken das zu ändern. Also, ich finde, Qualität ist nicht immer punktuell spürbar. Punktuell spüren Teilnehmer

> Qualität immer nur dann, wenn sie mangelhaft ist, dann melden sie sich auch. Was ich finde ist, eine gute Qualität muss die Zufriedenheit der Teilnehmer auslösen. Die müssen irgendwie das Gefühl haben, dass es gut ist zur Volkshochschule zu gehen, dass sie dabei gut lernen können (Exp. 4, Z. 188–200).

Darüber hinaus werden Inhalte überarbeitet und Kommunikationsmedien für ausländische Zielgruppen entwickelt:

> Das massivste, das verändert wurde, ist das Inhaltliche. Also die Logodebatte war nicht mehr so wichtig oder ob das Testat da drauf war oder welches Titelbild. Aber was steht eigentlich in unseren Programmankündigungen? Was erfährt denn der Teilnehmer, wenn er liest „Digitale Fotografie“? Und da gibt es ja bei LQW diese schöne Beschreibung, was da eigentlich drin stehen sollte (Exp. 2, Z. 249–253).

> Da fällt mir noch etwas ein was wir noch verbessert haben im Rahmen von LQW, das ist unsere fremdsprachige Information. (…) Wir haben also inzwischen angesichts der erheblichen Klientel, die also Deutsch nur rudimentär versteht und mit den Abläufen einer Volkshochschule auch nicht vertraut ist haben wir im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses im Qualitätsbereich Kundenkommunikation die Basisinformationen in verschiedenen Sprachen eingeführt. Das war für uns wirklich etwas, was sonst nicht initiiert worden wäre (Exp. 3, Z. 517–523).

Der LQW2-Prozess als solches hat demnach positive Auswirkungen auf die Kundenkommunikation. Bereits verwendete Medien wie Kursankündigungen oder Programmtexte werden hinsichtlich der Vorgaben des LQW2-Modells durchgesehen und optimiert, Übersetzungen der wichtigsten Informationen entstehen im Zuge der Leitbild- und Zielgruppen-Debatte. Das Logo an sich spielt jedoch für die Kundenkommunikation eine untergeordnete Rolle. Die Einschätzung der Experten, es sei von keiner großen Relevanz für die Kunden, ist unmittelbar als Grund für ihre Einstellung zur Medienentwicklung anzusehen. Die Volkshochschulen sehen keine

dringende Notwendigkeit, das Logo verstärkt für die Kundenkommunikation zu nutzen.

Ein Experte fragt sich, ob man dies dennoch tun sollte und sucht nach Wegen, ein LQW2-Corporate-Design in seiner Einrichtung zu etablieren. Er bemängelt, vonseiten des ArtSet Instituts mit diesem Anliegen allein gelassen zu werden und fragt sich, ob

> eine ArtSet Kaffeetasse was Gutes [wäre] oder sollten die Teilnehmerunterlagen in eine bestimmte Mappe kommen, was andere ja durchaus ohne ArtSet machen. Und da ist dann das Logo der Volkshochschule drauf und das ArtSet Logo. Sollten wir Schildchen haben an den Räumen? Warum ist hier kein Schildchen wie auf der Toilette bei IKEA, „Der Raum wurde letztmalig dann und dann überprüft“? Alle diese Sachen sind völlig unterbeleuchtet. Das heißt, wir haben unseren Report, wir können uns auf die Schulter klopfen, aber wir haben im Prinzip keine richtige Nutzengeschichte gemacht. Wir materialisieren das nicht. Wir machen das nicht wie die blauen Perlen in Persil. Aber wo ist die ArtSet-Perle? Dass man sieht, das ist nicht ein normaler EDV-Raum, das ist ein ArtSet-EDV-Raum (Exp. 2, Z. 396–405).

Deutlich wird, dass seitens der Volkshochschulen keine generelle Ablehnungshaltung gegenüber einer vermehrten Testat-Kommunikation herrscht, diesen jedoch Hilfestellungen und Ideen dazu fehlen.

5.2.5 Die Relevanz des Testats für die Kommunikation mit KMU

Die Relevanz des Testats für die externe Öffentlichkeit in Bezug auf KMU der Region stellt sich im Vergleich zur Relevanz für die Teilnehmer anders dar. Die Betriebe der Region sind attraktive Auftraggeber für die Volkshochschulen und somit eine weitere Finanzierungsquelle für diese. Durch die Finanzierungskürzungen der öffentlichen Hand waren und sind die Volkshochschulen gezwungen, neue Einnahmequellen aufzutun und neue

Geschäftsfelder zu akquirieren (vgl. Kapitel 3.2). Die befragten Einrichtungen geben ausnahmslos an, dass das erreichte Testat für die Akquisition von Aufträgen von Nutzen ist:

> In der Außenwirkung jetzt gegenüber anderen Organisationen, den kleinen und mittleren Unternehmen gegenüber (…), da tut es uns gut, qualitätstestiert zu sein, also das ist zweifellos so, dass das ein positiver Ausweis ist, dass wir eben standardisierte Qualität anbieten (Exp. 3, Z. 444–447).

> Wir haben dann natürlich auch gesehen, dass wenn wir Angebote für kleine und mittlere Unternehmen machen, dass ist also nur ein geringer Anteil unserer Arbeit, aber da haben wir natürlich auch gesehen, dass die Tatsache, dass wir zertifiziert sind, registriert wird und zwar nicht unerheblich, so dass wir dadurch sicher auch Vorteile haben (Exp. 3, Z. 154–158).

Die Experten sind der Meinung, dass die durch das Testat ausgewiesene Qualität des Angebots

> also in den Betrieben zum Beispiel, (…) dass das ein Stückchen mehr Vertrauen erweckt (Exp. 4, Z. 338–339).

Dadurch, dass die Betriebe aufgrund der Debatte um ISO und andere Qualitätsmanagementsysteme mit dem Thema Zertifizierung vertraut sind, wird von den Volkshochschulen angenommen, mit dem erfolgreich durchlaufenen LQW2-Prozess auf Insiderwissen und damit eine höhere Akzeptanz zu treffen. Also erachten die Volkshochschulen es als sinnvoll, das Testat in Richtung der KMU zu kommunizieren. Sie hoffen, dass das Qualitätstestat die Auftragsvergabe an Volkshochschulen attraktiv für die Betriebe macht:

> Das ist also vergleichbar mit den Zulieferbetrieben in der Automobilindustrie. Da kriegt keiner mehr einen Auftrag, der kein Zertifikat hat. Und so stellen wir uns das für uns auch vor, das ist ein Plus für uns und damit können wir auch werben (Exp. 6, Z. 125–128).

Für die externe Öffentlichkeitsarbeit heißt das, dass das LQW2-Logo gezielt für die Werbung um Fremdaufträge, also zum Beispiel auf firmenspezifischen Printmedien, verwendet wird:

> Wenn wir in Betriebe gehen, wo es uns wichtig ist, weil wir wissen, dass auch Betriebe zertifiziert werden und die wissen worüber man redet, dann ist uns das wichtig, dann tun wir das [das Logo, d.V.] drauf (Exp. 4, Z. 286–289).

Die Dokumentenanalyse bestätigt, dass eine Volkshochschule eigens einen LQW2-Flyer für KMU entwickelt und die anderen Volkshochschulen das LQW2-Testat auf bereits bestehenden Flyern und Imagebroschüren einsetzen. Den Einrichtungen ist bewusst, dass entsprechende Medien für die Ansprache von Betrieben anzupassen sind, um das Testat zu transportieren und somit einen Auftrag zu erhalten:

> Zum Beispiel Bewerbungsunterlagen zu erstellen und dann zu städtischen Firmen hinzugehen, Groß- und Einzelhandelsfirmen, die können mit dem Zertifikat was anfangen. Die würden dann auch, wenn sie zwei Angebote vorliegen hätten von einer Volkshochschule mit und einer ohne Zertifikat, würden die mit Sicherheit die mit Zertifikat nehmen. Wenn vom Angebot her sogar der Preis derselbe ist. Würde ich ja auch (Exp. 6, Z. 337–342).

Obwohl die Akquise von KMU-Aufträgen für die Volkshochschulen immer wichtiger wird, sind Aktivitäten in diesem Bereich noch relativ neu und ausbaufähig. Die befragten Experten geben an, dass sie sich in diesem Bereich noch schwertun. Zurückzuführen sei dies, so erläutern sie, auf die spezifische Einrichtung Volkshochschule, bei der die sogenannte „Geh-Struktur“ kein klassisches Arbeitsfeld darstellt:

> Wir haben in den letzten Jahren ein neues Arbeitsfeld uns eröffnet, nämlich in die Betriebe zu gehen, wir machen Projekte „Volkshochschule geht in Betriebe“. Das ist im Moment noch ein

> kleiner Bereich, aber wir dürfen nicht vergessen, dass wir seit zig Jahren auf dem Feld des freiwilligen Kommens arbeiten, das ist die sogenannte Komm-Struktur. Teilnehmer kommen zu uns, wir haben ein sehr großes Ohr an den Teilnehmern und wissen also was sie möchten, was sie lernen möchten. Was wir noch nicht gut zelebrieren, ist die sogenannte Geh-Struktur, also in die Betriebe gehen und fragen, was brauchen Sie denn. Aber da sind wir dabei (Exp. 4, Z. 143–151).

Die Notwendigkeit, Akquise auszubauen und verstärkt Medien für diesen Bereich zu entwickeln und einzusetzen, wird seitens der VHS durchaus erkannt. Dennoch wird dieses Tätigkeitsfeld noch nicht professionell bearbeitet und befindet sich in der Entwicklungsphase:

> Ich sprach eben von der Geh- und von der Komm-Struktur, die Komm-Struktur kennen und können wir, da sind wir gut drin, die Leute die uns kennen kommen zu uns und wissen dass das gut ist. Die Geh-Struktur üben wir noch. Gehen in Betriebe (Exp. 4, Z. 236–239).

Gleichzeitig äußern die Experten aber auch, dass das Testat für die betrieblichen Auftraggeber nichts Außergewöhnliches mehr ist, sondern bei der Vergabe von Aufträgen vorausgesetzt wird:

> Das ist inzwischen ein gewisser Standard (Exp. 4, Z. 61–62).

Die Meinung der Experten der Gruppendiskussion entspricht dieser Einschätzung. Sie glauben, dass die Volkshochschulen mit ihrer Qualitätszertifizierung dem aktuellen Stand „hinterherhinken“, da andere Bildungseinrichtungen wie z.B. die Industrie- und Handelskammern schon lange zertifiziert sind.

Auffallend ist, dass trotz dieses Wissens um den notwendigen Logoeinsatz im Rahmen der Auftragsakquise vielfältige Probleme auftreten. Insgesamt wird das Arbeitsfeld als ein besonders schweres beschrieben:

> Das was das Betriebliche angeht, mit der Kaltakquisition, was ja eine Form von Öffentlichkeitsarbeit ist, ist ja egal wo Sie hingehen ein ganz

> schweres Geschäft. Das ist nicht nur volkshochschulspezifisch (Exp. 4, Z. 392–395).

Ein anderer Problempunkt ist das veraltete Image der Volkshochschule, das auch in den Betrieben noch immer präsent ist:

> Aber das ist ja nun auch immer in den Volkshochschulen eine schwierige Sache. Einerseits ist es ja gut und schön, unseren Qualitätsanspruch nach außen zu transportieren, aber es gibt ja viele Menschen, die mit Volkshochschule immer noch ganz was anderes assoziieren. Und von daher sind auch eben die kleineren und mittleren Unternehmen immer noch sehr zurückhaltend (Exp. 3, Z. 359–363).

In diesem Zusammenhang wird beklagt, dass die Volkshochschule ein klassisches Unternehmen darstellt, an das KMU Schulungen oder andere Maßnahmen vergeben. Um dieses Bild in der externen Öffentlichkeit zu ändern, muss seitens der Volkshochschulen gezielte Imagewerbung betrieben werden:

> Wenn Sie fragen, wo eine große Firma ihren Englischkurs kauft, werden die ganz spontan sagen, wenn die noch nie was mit Volkshochschule zu tun hatten, bei XXX (Exp. 4, Z. 201–202).

Den Experten ist von daher bewusst, dass ein großer Nachholbedarf in diesem Bereich besteht. Darüber hinaus wird wieder eine Art „Teufelskreis“ beschrieben, der den Zusammenhang vom Bekanntheitsgrad des Testats und der Akquirierung von Aufträgen aufzeigt:

> Also in Bezug auf LQW wäre es natürlich wunderbar, wenn man Maßnahmen bekäme gerade weil man zertifiziert ist. Und die dann als Referenz ins Netz zu stellen (Exp. 5, Z. 354–355).

Die Notwendigkeit einer breiteren Kommunikation wird durch die Experten durchaus gesehen. Dennoch mangelt es noch an der Umsetzung, was von den Einrichtungen wiederholt mit fehlenden Ressourcen für die konkrete Arbeit begründet wird. Zum einen

beklagen sie die mangelnde Hilfestellung bei der Nutzenverwertung des Testats und die Tatsache, dass keinerlei Hilfen verfügbar sind, die ihnen bei der externen Öffentlichkeitsarbeit in Bezug auf Betriebe helfen:

> Oder was soll ich denn im Zusammenhang mit Firmen damit [mit dem LQW2-Testat, d.V.] anfangen oder wo könnte es anknüpfen bei der Ansprache (…). Der Nutzen dieses Ergebnisses, wie ich den jetzt verkaufe, das hat mir keiner gesagt (Exp. 2, Z. 310–313).

Zum anderen gibt es auch den Fall, dass zwar weitere Ideen vorhanden sind, diese aber erneut an finanziellen, personellen und technischen Restriktionen scheitern und so ein Ausbau der Kundenakquisition erschwert wird.

Ein Anknüpfungspunkt für die Firmenkunden-Akquise könnten deren Angestellte sein. Dadurch, dass diese durch die vermehrte Inanspruchnahme von Bildungschecks in Kontakt mit den Einrichtungen kommen, erfahren sie vom erreichten LQW2-Testat und könnten von den Volkshochschulen gezielt als Multiplikator und Türöffner eingesetzt werden:

> Da gibt es jetzt ja diese Bildungschecks, und wir machen hier auch Bildungscheckberatung, und da kommen meistens Berufstätige aus kleineren Unternehmen. Wenn man aus einem Unternehmen kommt, das unter 250 Mitarbeiter hat, bekommt man damit ja, wenn man eine Maßnahme macht, 50 Prozent erstattet, und da kommen relativ viele hierhin zur Beratung. Die Beratung muss trägerneutral sein, aber viele suchen sich dann schon einen Kurs hier bei uns aus und da sind viele auch absolut im Bilde, dass wir eine qualitätstestierte Einrichtung sind (Exp. 3, Z. 363–370).

Die Zielgruppe der Berufstätigen, die mit einem solchen Bildungscheck zur Volkshochschule kommen, sollte mit passenden Medien gezielt angesprochen werden. Überzeugt die Volkshochschule diese Personen von ihrem qualitativ geprüften, maßgeschneiderten Angebot, so werden sie eventuell Werbung bei

ihrem Arbeitgeber machen oder die Volkshochschule bei der nächsten Auftragsvergabe berücksichtigen.

5.2.6 Evaluation der Relevanz des Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit

Im zweiten Teil des fünften Kapitels wurde die Relevanz des LQW2-Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit der befragten Volkshochschulen untersucht. Im Rahmen des LQW2-Prozesses entwickeln die Volkshochschulen ein Leitbild, das zu einem zentralen Medium der externen Öffentlichkeitsarbeit wird. Dieses wird von den befragten Volkshochschulen offen kommuniziert. Die Art der Leitbild-Kommunikation ist jedoch sehr heterogen; so wird es in den zentralen öffentlichkeitswirksamen Medien der Volkshochschulen – den Arbeitsprogrammen und den Homepages – verschieden leicht auffindbar veröffentlicht. Über die Publikation im Wortlaut hinaus wird eine Kommunikation des Leitbildes auch über die tägliche Arbeit der Volkshochschulen geleistet, denn es hat Auswirkungen auf das Handeln der Volkshochschulmitarbeiter, z.B. auf den Umgang mit Kunden (z.B. Beschwerdemanagement), auf die Gestaltung von Kommunikationsmedien (z.B. fremdsprachige Informationen) oder auf die Struktur von Programm und Entgeltordnung.

Die Kommunikation mit der externen Öffentlichkeit durch den Einsatz vielfältiger Medien stellt für die untersuchten Volkshochschulen generell einen zentralen Tätigkeitsbereich dar. Hinsichtlich der Relevanz des Testats für diese Art der Kommunikation sind ebenfalls Unterschiede an den untersuchten Volkshochschulen erkennbar, denn das LQW2-Logo spielt für den Einsatz und die Entwicklung ihrer Medien eine sehr unterschiedliche Rolle. Während eine der befragten Einrichtungen das Logo stringent und kontinuierlich in ihre Medien integriert und es dort Teil des Corporate Designs wird, ist der Logoeinsatz an den anderen Volkshochschulen eher von sekundärer Relevanz. Dort überwiegt eine anlassbezogene Kommunikation des

Testats. Das Logo in die Medien einzuarbeiten oder im Zuge des LQW2-Prozesses neuartige Medien zu entwickeln ist demnach nicht obligatorisch, sondern wird von den Volkshochschulen eigenständig und individuell geleistet.

Einige der untersuchten Volkshochschulen stehen einem offensiven Logoeinsatz in den Medien skeptisch gegenüber. Dies begründen sie einerseits mit dem Image-Problem von LQW2. Das LQW2-Testat ist KMU, denen eine Zertifizierung im Allgemeinen vertraut ist, bekannt; hinsichtlich der Kunden hat das Modell jedoch keine besonderen Marketingeffekte. Die Experten bezweifeln, dass der Nutzen des Testats für alle externen Teilöffentlichkeiten transparent ist und sehen sich aufgrund dessen kaum dazu veranlasst, das Testat offensiv nach außen zu kommunizieren. Andererseits benennen die Experten viele Aspekte, die eine Ausweitung der Relevanz des Testats in der externen Öffentlichkeitsarbeit behindern könnten. Zum einen existieren für den Logoeinsatz keine einheitlichen Vorgaben seitens des ArtSet Instituts oder anderer Instanzen, was diese Aufgabe erschwert. Zum anderen nennen die Experten vielfältige Hindernisse, die eine verstärkte Implementierung des Logos in den Medien behindern (z.B. Ressourcenknappheit, städtische Logovorgaben).

Darüber hinaus haben einzelne Einrichtungen auch Bedenken, das Testat zu offensiv zu kommunizieren. Dadurch, dass die zertifizierte Qualität zum Maßstab wird, befürchten die Volkshochschulen, dass Erwartungen von Kunden und eigenen Mitarbeitern wachsen und sie diese trotz des Testats nicht erfüllen können.

Die Vermarktung des Testats ist aufgrund der genannten Aspekte von eher geringerer Bedeutung für die befragten Volkshochschulen. Dies deckt sich mit den Ergebnissen der Systemevaluationen, die für die Teilnahme am LQW2-Prozess primär interne Ziele ausweisen. Auch wenn einzelne Experten eine Ausweitung der Testat-

Kommunikation kritisch bewerten, lehnen sie diese jedoch nicht generell ab. Bezüglich einer denkbaren Ausweitung des Logoeinsatzes wird der Wunsch nach konkreten Hilfen wie einer kundenfreundlichen Kurzfassung des LQW2-Nutzens oder anderer Instrumente, die ein LQW2-Corporate-Design an den Volkshochschulen etablieren könnten, geäußert. Die Experten nennen im Rahmen der Interviews und der Gruppendiskussion auch eigene Ideen, auf welche Weise in der Öffentlichkeit ein Corporate Image, das LQW2 enthält, hervorgerufen werden könnte (z.B. durch Kooperationen mit anderen nach dem ArtSet Institut testierten Einrichtungen, spezielle Stempel u.Ä.).

Insgesamt ist festzuhalten, dass sich die Relevanz des Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit an einigen der befragten Volkshochschulen erhöhen ließe. Auch wenn die Relevanz des Testats für die Teilöffentlichkeiten Politik und KMU größer ist als für die Kunden, so wird das Testat insgesamt nicht umfassend genug eingesetzt.

Ein einheitliches Corporate Design, das das LQW2-Logo enthält, würde insbesondere im Hinblick auf die Kunden für mehr Transparenz sorgen und dazu führen, dass LQW2 eine verstärkte Aussage in der externen Öffentlichkeit erhält. Bisher stellt das Testat für die meisten Kunden noch immer eine „Black Box“ dar, weswegen eine Vermarktung des erfolgreich durchlaufenen Qualitätsprozesses von keinem großen Interesse für die befragten Volkshochschulen ist.

Um das tradierte Image der Volkshochschulen zu korrigieren, das teilweise noch immer in der Politik, bei den Privat- und bei den Firmenkunden erkennbar ist, muss eine gezielte mediale Kommunikation praktiziert werden. In diese sollte das LQW2-Testat als Imagefaktor professionell und transparent integriert werden. Der verstärkte Einsatz des Testats kann den Volkshochschulen behilflich sein, positive Imageeffekte zu erzielen; im Umkehrschluss können

die Marketingeffekte von LQW2 gesteigert und das Modell an sich noch zukunftsfähiger werden.

6. Fazit und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurde die Bedeutung des LQW2-Testats für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen untersucht. Nach einer detaillierten Vorstellung der beiden Bereiche Qualitätsentwicklung und Öffentlichkeitsarbeit wurde hierzu die folgende Untersuchungsfrage entwickelt: *Welche Relevanz hat das LQW2-Testat für die Öffentlichkeitsarbeit der ausgewählten Volkshochschulen?*

Die Beantwortung der Untersuchungsfrage erfolgte anhand einer empirischen Untersuchung von fünf ausgewählten Volkshochschulen in Nordrhein-Westfalen. Hierfür wurden Experten-Interviews mit den Qualitätsbeauftragten der Einrichtungen geführt und ausgewertet. Die Auswertung der Interviews wurde unterstützt durch eine Gruppendiskussion zum Thema und eine Dokumentenanalyse.

Das LQW2-Modell fokussiert mit dem „gelungenen Lernen“ vorrangig pädagogische Ziele. Der Lernende mit seinen Interessen und der Lernprozess als solcher stehen im Mittelpunkt der Qualitätsbemühungen. Einrichtungen, die eine Zertifizierung nach diesem Modell wählen, möchten nicht nur ihre organisatorischen Strukturen optimieren, also adäquate Rahmenbedingungen schaffen, sie wollen darüber hinaus pädagogische (Lehr-)Qualität herstellen, sichern und verbessern. Es wählen daher primär diejenigen Einrichtungen LQW2, die sich im Interesse ihrer Kunden und Auftraggeber sowie ihrer eigenen Mitarbeiter weiterentwickeln wollen; Qualitätsentwicklung also aus einer intrinsischen Motivation heraus verfolgen. Die Ergebnisse der Systemevaluationen des Modells weisen dies entsprechend aus und konnten in der vorliegenden Untersuchung bestätigt werden.

Dass das LQW2-Testat für die interne Öffentlichkeitsarbeit der Einrichtungen von Relevanz ist, war bereits im Vorfeld der Untersuchung implizit aus dem Charakter von LQW2 abzuleiten. Die partizipative Arbeit, die vorausgesetzt wird, um eine Zertifizierung nach LQW2 zu erreichen, ließ die Vermutung zu, innerhalb der zu untersuchenden Einrichtungen auf Methoden interner Kommunikation zu stoßen, die unmittelbar die Arbeit am LQW2-Prozess betreffen.

Eine Relevanz des Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit ist innerhalb des LQW2-Modells indessen nicht vorgesehen und daher nicht zwangsläufig gewährleistet. Eine Literaturanalyse und die Rücksprache mit der für die Systemevaluationen des Modells zuständigen Mitarbeiterin der Universität Tübingen ergaben, dass zwar für den Zertifizierungsprozess selbst eine Vielzahl von Arbeitshilfen angeboten wird, zur späteren Verwendung des Testats in der Öffentlichkeitsarbeit jedoch keine Supportangebote erhältlich sind. Obwohl der Zertifizierungsprozess nach LQW2 nicht mit der erfolgreichen Testierung abgeschlossen ist, sondern es nach einem Zeitraum von vier Jahren zur Retestierung kommt, beziehen sich die verfügbaren Arbeitshilfen ausschließlich auf das Erreichen des Testats und nicht auf dessen weitere Verwendung und potenzielle Multiplikatoreffekte. Seitens des ArtSet Instituts werden also (noch) keine Materialien zur Kommunikation bzw. Vermarktung des Testats zur Verfügung gestellt; das einzige Dokument, das zur Thematik existiert, ist eine einseitige Handreichung vom DIE, die einige Ideen zur Verwendung des Testats in der externen Öffentlichkeitsarbeit bereithält.

Bezogen auf diese im Vorfeld der Untersuchung gemachten Annahmen stelle ich nun meine wichtigsten Resultate vor. Das Hauptergebnis der vorliegenden Arbeit ist, dass die Relevanz des LQW2-Testats für die interne Öffentlichkeitsarbeit der untersuchten Volkshochschulen eine größere Rolle spielt als für die externe

Öffentlichkeitsarbeit. Dieses Resultat korreliert mit der durch die Systemevaluationen erwiesenen primär intrinsischen Motivation für eine Teilnahme am LQW2-Modell. Die Volkshochschulen müssen im Rahmen des Qualitätsentwicklungsprozesses vielfältige Formen interner Kommunikation anwenden und ausbauen. Dies leisten sie selbstgesteuert und ohne Anleitung. Durch die vom LQW2-Modell geforderte enge Zusammenarbeit aller Organisationsmitglieder und die dadurch bedingten intensiven Binnenprozesse gelingt es den Volkshochschulen weitgehend, eine interne Corporate Identity aufzubauen und ihr internes Image zu stärken.

Eine Ausweitung der Relevanz des Testats für die interne Öffentlichkeitsarbeit ist dennoch vorstellbar. Hätten die Volkshochschulen weniger Restriktionen (z.B. finanzieller, personeller oder technischer Art) und würden das ArtSet Institut oder andere Instanzen geeignete Methoden für die interne Kommunikation zur Verfügung stellen, könnten die Volkshochschulen den Nutzen von LQW2 für jeden einzelnen Mitarbeiter der Einrichtung noch transparenter machen. Hierbei ist zum einen eine strategisch geplante interne Öffentlichkeitsarbeit hinsichtlich LQW2 erwünscht (z.B. flankierend begleitet von regelmäßigen LQW2-Veranstaltungen wie Konferenzen, Workshops und Teamsitzungen); zum anderen ist eine Ausweitung der internen medialen Kommunikation vorstellbar (z.B. Intranet, Newsletter, CD-Rom und Mitarbeiterzeitung). Eine konsequente interne Kommunikation des Testats könnte dazu führen, dass sich die verschiedenen Mitarbeiterebenen der Volkshochschulen noch stärker mit dem Qualitätsentwicklungsprozess identifizieren. Diese Identifikation sollte regelmäßig einer Wirkungs- und Erfolgskontrolle (z.B. durch Mitarbeiterbefragungen zur internen Wirkung von LQW2) unterzogen und anschließend optimiert werden.

Bezüglich der Relevanz des LQW2-Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit der untersuchten Volkshochschulen ist

festzustellen, dass das Leitbild zum zentralen Medium der externen Öffentlichkeitsarbeit wird und die Volkshochschulen es entsprechend kommunizieren. Gleichzeitig leitet das Leitbild alle Aktivitäten der Volkshochschulen an und bewirkt so Veränderungen der Kommunikation und des Verhaltens der Einrichtungsmitglieder gegenüber den Teilöffentlichkeiten (z.B. fremdsprachige Informationen, Beschwerdemanagement, Programmstruktur und Entgeltordnung). Hinsichtlich der Verwendung des LQW2-Logos in den öffentlichkeitswirksamen Medien sind Unterschiede zwischen den Volkshochschulen festzustellen. Bis auf eine Ausnahme stellt sich die Relevanz des Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit als weniger ausgeprägt dar. Die Einrichtungen kommunizieren es eher sekundär und überwiegend anlassbezogen. Nur eine der Volkshochschulen kommuniziert das Testat kontinuierlich und intensiv. Dort wird das LQW2-Logo konsequent in alle öffentlichkeitswirksamen Medien integriert und so zum Teil des Corporate Designs. Das Logo in die Medien einzuarbeiten oder im Zuge des LQW2-Prozesses neuartige Medien zu entwickeln, unterliegt demnach keinen Vorgaben, sondern wird von den Einrichtungen eigenständig und individuell geleistet.

Eine Ausweitung der Relevanz des Testats für die externe Öffentlichkeitsarbeit ist daher ebenfalls denkbar. Auch wenn verschiedene Aspekte eine ebensolche behindern (z.B. Ressourcenknappheit, städtische Restriktionen, andere Zielsetzungen mit der Zertifizierung nach LQW2 und Skepsis der Volkshochschulen und Imageprobleme des LQW2-Modells), sind die befragten Experten nicht generell abgeneigt, das Testat verstärkt zu vermarkten und das Logo vermehrt in den Medien einzusetzen. Hierzu wird der Wunsch nach konkreten Hilfen geäußert, denn das ArtSet Institut bietet bisher keine Hilfestellung bei der Verwendung des Testats für die Öffentlichkeitsarbeit an (z.B. Kurzfassung des LQW2-Nutzens, Medien für die externe Öffentlichkeitsarbeit und Hilfen, ein LQW2-Corporate-Design zu entwickeln).

Festzuhalten ist, dass die Volkshochschulen LQW2 als Bestandteil ihrer Corporate Identity etablieren und ein korrektes Eigenbild im Innern der Einrichtung herstellen können. Die Kommunikation von LQW2 nach außen findet jedoch nicht an allen Volkshochschulen umfassend statt. In der Öffentlichkeit bleibt daher ein zur Corporate Identity analoges Corporate Image aus und es kann bisher noch kein entsprechendes Fremdbild geschaffen werden. Um eine Außenwirkung der Corporate Identity – also das erwähnte Corporate Image – zu entwickeln, ist es notwendig, dass die Volkshochschulen den Nutzen von LQW2 transparent machen und nach außen kommunizieren. Das LQW2-Modell sollte sich nicht nur auf der Verhaltensebene äußern (Corporate Behaviour), sondern es sollte auch stringent durch Corporate Communications und Corporate Design veröffentlicht werden. Sofern das LQW2-Testat umfassender kommuniziert wird, kann es als Imagefaktor für die Imageverbesserung der Einrichtung von Vorteil sein. Die Volkshochschulen müssen generell mehr für die Verbesserung ihres Images in der Öffentlichkeit tun und sich als Marke etablieren. LQW2 könnte dazu beitragen, diese angestrebte Volkshochschulmarke zukünftig zu stärken.

Aus den Ergebnissen der vorliegenden Arbeit lässt sich schlussfolgern, dass in Theorie und Praxis noch weiterer Forschungs- und Entwicklungsbedarf besteht, um die Relevanz von Qualitätstestaten im Allgemeinen und von LQW2 im Besonderen für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen zu steigern. Auch die Transparenz des Nutzens von Qualitätstestaten und ihre adäquate Kommunikation nach innen und außen bedürfen noch einer (Weiter-)Entwicklung.

Abschließend formuliere ich daher einige Handlungsempfehlungen, die einer Steigerung der Relevanz von Testaten für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen dienen könnten. Die

Handlungsempfehlungen sind als mögliche Forderungen zu verstehen und stellen gleichzeitig Anregungen für zukünftige wissenschaftliche Forschungsarbeiten dar.

Steigerung der Relevanz von Qualitätstestaten allgemein für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen:

- Testen neuer Qualitätsmanagementsysteme für die Weiterbildung,
- Nutzen-Analysen und empirische Vergleichsstudien verschiedener Qualitätsmanagementsysteme,
- wirkungsorientierte Evaluationen von Qualitätstestaten,
- Studien bzgl. der Bedeutung von Qualitätsmanagementsystemen für das Nachfrage-Verhalten von Privat- und Firmenkunden,
- mehr Transparenz des Nutzens und der Leistungsfähigkeit von Qualitätsmanagementsystemen am Weiterbildungsmarkt/Verbraucherschutzmaßnahmen,
- Stärkung der potenziellen Kunden bezüglich der Bewertung von Qualitätsmanagementsystemen,
- Studien zur Klärung des Verständnisses und der Akzeptanz von Öffentlichkeitsarbeit und Marketing seitens der Volkshochschulen,
- Studien bzgl. der Qualität der Öffentlichkeitsarbeit sowie des Images einzelner repräsentativer Volkshochschulen,
- Ermittlung der Einstellung gegenüber Öffentlichkeitsarbeit vonseiten der Landesverbände und des Bundesverbandes der Volkshochschulen,
- Unterstützung vonseiten der Landesverbände oder des Bundesverbandes der Volkshochschulen (z.B. überregionales Fortbildungssystem, einheitliche Entscheidung für ein Qualitätsentwicklungsmodell und einheitliches Corporate Design),

- professionelle Adaption aus anderen Branchen (z.B. professionelle Medienentwicklung oder Einführung eines Corporate Designs),
- Erweiterung finanzieller, personeller und fachlicher Ressourcen,
- Qualifizierung des Personals,
- Organisationsberatung,
- adäquate Hilfestellungen für Öffentlichkeitsarbeit (professionelle Trainings, Weiterbildungen und Workshops; Materialien wie Handbücher, Praxishilfen),
- Erfolgs- und Ergebniskontrollen (z.B. Absenderbefragungen, Handlungsauswertungen, Untersuchungen der öffentlichen Meinung und Medienresonanzanalysen),
- Wissens- und Erfahrungstransfer für Qualitätsmodelle sowie
- Sichern und Teilen von „good practices“ in der Weiterbildung in Form eines qualifizierten Benchmarks.

Um die Relevanz des LQW2-Testats sowie zukünftiger LQW-Testate für die Öffentlichkeitsarbeit von Volkshochschulen zu steigern, könnten folgende Handlungsempfehlungen von Nutzen sein:

- Supportangebote, um den Nutzen von LQW transparent zu machen,
- Entwicklung von Instrumenten, um die Akzeptanz von LQW in der Öffentlichkeit zu sichern,
- Initiierung von Netzwerken für eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit bzw. ein LQW-Marketing, auch um den Netzwerkgedanken des LQW-Modells fortzuführen (Konferenzen, Jahrestagungen; regionale Verbünde/Kooperationen, hier bietet ein bildungssektorübergreifendes LQ-Marketing Chancen),
- Hilfestellung, das LQW-Logo für die Öffentlichkeitsarbeit zu verwenden/Entwicklung eines einheitlichen LQW-Corporate-Designs,
- Entwicklung zielgruppenspezifischer LQW-Medien,

- Vereinheitlichung eines LQW-Marketings,
- Kooperation mit der Agentur M28 sowie
- Entwicklung von Instrumenten für eine Erfolgs- und Wirkungskontrolle von LQW.

Das LQW-Modell konnte sich als zukunftsfähiges Qualitätsmanagementverfahren erfolgreich am Weiterbildungsmarkt etablieren. Damit das Modell die Professionalisierung der Weiterbildung auch weiterhin voranbringt, ist eine professionelle Öffentlichkeitsarbeit mit dem Testat unabdingbar. Beide Seiten – sowohl die testierten Einrichtungen als auch das ArtSet Institut als Testierungsstelle – könnten von den verstärkten positiven Image- und Marketingeffekten profitieren.

7. Literatur

Achterholt, G. (1991): Corporate Identity. In zehn Arbeitsschritten die eigene Identität finden und umsetzen. 2. Aufl. Wiesbaden

Arnold, R. (1994): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. In: GdWZ, H. 1, S. 6–10

AZWV (2004): Verordnung über das Verfahren zur Anerkennung von fachkundigen Stellen sowie zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach dem Dritten Buch Sozialgesetzbuch (Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung – AZWV) vom 16. Juni 2004, Bundesgesetzblatt Jahrgang 2004, Teil I, Nr. 28, ausgegeben zu Bonn am 22. Juni 2004

Balli, C./Krekel, E.M./Sauter, E. (Hrsg.) (2002): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Zum Stand der Anwendung von Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsystemen bei Weiterbildungsanbietern. Wissenschaftliche Diskussionspapiere des Bundesinstituts für Berufsbildung, H. 62

Balli, C./Krekel, E.M./Sauter, E. (Hrsg.) (2004): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? Schriftenreihe „Berichte zur beruflichen Bildung“ des Bundesinstituts für Berufsbildung, H. 262

Bastian, H. (2002): „Markt“ und „Dienstleistung“ in der öffentlichen Weiterbildung – Volkshochschulen im Umbruch. In: Lohmann, I./Rilling, R. (Hrsg.): Die verkaufte Bildung. Opladen, S. 247–260

Bastian, H./Beer, W./Knoll, J. (2002): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Zur Verknüpfung von Ökonomie und Profession in der Weiterbildung. Bielefeld

Beer, W. (2002): Vision und roter Faden – Leitbildentwicklung. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J.: Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Bielefeld, S. 44–56

Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (1993): Corporate Identity. 6. Aufl. München

Birkigt, K./Stadler, M.M./Funck, H.J. (2002): Corporate Identity. 11. Aufl. München

Bogner, A./Leuthold, M. (2005): „Was ich dazu noch sagen wollte…“ Die Moderation von Experten-Fokusgruppen. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 155–172

Bogner, A./Menz, W. (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 33–70

Bosche, B./Veltjens, B. (2005): LQW – Qualität entwickeln durch Reflexivität. In: Forum Erwachsenenbildung, H. 1, S. 35–38

Bosche, B./Veltjens, B. (2006a): Modelle der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Praxis – wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um? In: Dies. u.a.: Modelle der Qualitätsentwicklung aus Sicht der Praxis – wie setzen Einrichtungen der Weiterbildung Qualitätsentwicklung um? URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/bosche06_02.pdf (Stand: 12.06.2009)

Bosche, B./Veltjens, B. (2006b): Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Zusammenfassende Darstellung des BLK-Verbundprojekts, erste Durchführungsphase Mai 2003 bis August 2005. URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/bosche06_01.pdf (Stand: 12.06.2009)

Bruhn, M. (2006): Qualitätsmanagement für Dienstleistungen. Grundlagen – Konzepte – Methoden. 6. Aufl. Berlin

Bülow-Schramm, M. (2006): Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen. Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, Bd. 6. Münster

Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2006): Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur

Weiterbildungssituation in Deutschland. Berlin/Bonn 2006. URL: www.bmbf.de/pub/berichtssystem_weiterbildung_neun.pdf (Stand: 12.06.2009)

Burggraf, D. (2007): Rechtsformänderung und Ressourcenverantwortung: VHS Braunschweig. In: Küchler, F. v. (Hrsg.): Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen. Vier Fallbeschreibungen für den Wandel in der Weiterbildung. Bielefeld, S. 31–54

Deutscher Bildungsrat (1970): Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.) (1993): Pädagogische Qualitäten. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 4

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.) (1999): Qualität. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, H. 43

Ehses, C./Heinen-Tenrich, J./Zech, R. (2001): Das lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen. 2. Aufl. Hannover

Epping, R. (1995): Qualitätssicherung in der Beruflichen Weiterbildung. In: Meisel, K. (Hrsg.): Qualität in der Weiterbildung. Dokumentation DIE-Kolloquium 1995. Frankfurt a.M., S. 74–79

Erstes Gesetz zur Ordnung und Förderung der Weiterbildung im Lande Nordrhein-Westfalen (Weiterbildungsgesetz – WbG) in der Fassung der Bekanntmachung vom 14. April 2000. URL: www.brd.nrw.de/schule/pdf/Weiterbildungsgesetz0806.pdf (Stand: 12.06.2009)

Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (2005): Finanzierung Lebenslangen Lernens – der Weg in die Zukunft. Schlussbericht. Bielefeld

Faulstich, P. (1991): Qualitätskriterien für die Erwachsenenbildung als ein Fokus der Berufsbildungsforschung. In: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, H. 7, S. 572–581

Faulstich, P./Gnahs, D./Sauter, E. (2004): Systemqualität in der beruflichen Weiterbildung. Fragestellungen, Konsequenzen und Alternativen nach Hartz. Bonn

Filla, W. (2007): Das Image der Volkshochschulen. Forschungsbericht der PAF. In: Die Österreichische Volkshochschule, H. 223, S. 6–9

Flick, U. (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg

Friebertshäuser, B. (2003a): Feldforschung und teilnehmende Beobachtung. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München, S. 503–534

Friebertshäuser, B. (2003b): Interviewtechniken – Ein Überblick. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München, S. 371–395

Friebertshäuser, B./Prengel, A. (2003): Einleitung: Profil, Intentionen, Traditionen und Inhalte des Handbuches. In: Dies. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München, S. 11–23

Friedrich, K./Meisel, K./Schuldt, H.-J. (2005): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. 3. Aufl. Bielefeld

Gerhard, A. (2006): Auswirkungen von Förder- und Finanzierungsbedingungen auf öffentlich (mit-)geförderte Einrichtungen der allgemeinen, politischen und beruflichen Weiterbildung. URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/gerhard06_01.pdf (Stand: 12.06.2009)

Gläser, J./Laudel, G. (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 2. Aufl. Wiesbaden

Gnahs, D. (2006): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung jenseits von ISO und EFQM.
ULR: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/gnahs05_01.pdf (Stand: 12.06.2009)

Gnahs, D. (2007): Zielsetzung „Lernende Organisation“: Qualitätsmanagement als Lernanstoß für Weiterbildungseinrichtungen. In: Dollhausen, K./Nuissl v. Rein, E. (Hrsg.): Bildungseinrichtungen als „lernende Organisationen“? Befunde aus der Weiterbildung. Wiesbaden, S. 99–115

Gnahs, D./Kuwan, H. (2004): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Effekte, Erfolgsbedingungen und Barrieren. In: Balli, C./Krekel, E.M./Sauter, E. (Hrsg.) (2004): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? Schriftenreihe „Berichte zur beruflichen Bildung“ des Bundesinstituts für Berufsbildung, H. 262, S. 41–59

Gottmann, G. (1985): Marketing von Volkshochschulen – Eine Analyse des Marketing von Volkshochschulen unter besonderer Berücksichtigung der Ergebnisse einer empirischen Studie an Volkshochschulen in Baden-Württemberg. Thun u.a.

Hartz, S./Goeze, A./Schrader, J. (2007): Abschlussbericht der Universität Tübingen: Empirische Befunde zur Implementierung von LQW2 in das System der Weiterbildung. Unveröffentlichtes Dokument. Tübingen 2007

Hartz, S./Herr, M./Veltjens, B. (2006): BLK-Verbundprojekt „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“. Bonn

Hartz, S./Meisel, K. (2004): Qualitätsmanagement. Studientexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld

Hartz, S./Schrader, J./Berzbach, F. (2005): Systemevaluation im Rahmen des Projektes „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“. URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/hartz05_01.pdf (Stand: 12.06.2009)

Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.) (2002): Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten: Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung. Bielefeld

Huntemann, H./Reichart, E. (2007): Volkshochschul-Statistik 2006. 45. Folge, Arbeitsjahr 2006. URL: www.die-bonn.de/doks/reichart0702.pdf (Stand: 12.06.2009)

Jermann, R. (2002): So funktioniert Zertifizierung in der Schweiz. Das Label „eduQua“ bringt Licht in den schweizerischen Weiterbildungsdschungel. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 3, S. 36–38

Knoll, J. (1999): Qualitätsmanagement im Überschneidungsbereich von Universität und Erwachsenenbildung. In: Küchler, F. v./Meisel, K. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Frankfurt a.M., S. 169–182

Knoll, J. (2002): „Wie hältst du’s mit dem Thema Qualität?“ – Neuer Umgang mit einem vertrauten Thema. In: Bastian, H./Beer, W./Knoll, J.: Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Bielefeld, S. 72–90

Kösters, W. (2008): Ein erfolgreiches Instrument vor dem Aus? In: Weiterbildung – Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends, H. 1, S. 6–7

Kotler, P. u.a. (2007): Grundlagen des Marketing. München.

Küchler, F. v. (2007): Von der Rechtsformänderung zur Neupositionierung – Organisationsveränderungen als zeitgenössische Herausforderungen der Weiterbildung. In: Dies. (Hrsg.): Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen. Vier Fallbeschreibungen für den Wandel in der Weiterbildung. Bielefeld, S. 7–29

Küchler, F. v./Meisel, K. (Hrsg.) (2000): Herausforderung Qualität. Dokumentation der Fachtagung „Qualitätssicherung in der Weiterbildung“ vom 2.–3. November 1999. Frankfurt a.M.

Landesverband der Volkshochschulen Niedersachsens e.V. (2001): Die Volkshochschule und der Beruf Erwachsenenbildung. Funktionsbereiche und Aufgabenprofile des hauptberuflichen Personals. Hannover

Loibl, S. (2002): Was ist Qualität? Annäherung an das Qualitätsverständnis der lokalen Akteure in der öffentlichen Weiterbildung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 2, S. 41–43

Lutzer, B. (2001): Das PR-Rezeptbuch für Bildungsinstitute und Trainer. Mit vielen Tipps, Beispielen und Checklisten. Bielefeld

Meisel, K. (2001): Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben. Baltmannsweiler

Meisel, K. u.a. (1994): Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn

Merkens, H. (2003): Stichproben bei qualitativen Studien. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München, S. 97–106

Meuser, M./Nagel, U. (2003): Das ExpertInneninterview – Wissenssoziologische Voraussetzungen und methodische Durchführung. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München, S. 481–491

Meuser, M./Nagel, U. (2005): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hrsg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 71–93

Möller, S. (2002): Marketing in der Weiterbildung. Bielefeld

Nittel, D. (1997): Teilnehmerorientierung – Kundenorientierung – Desorientierung…? Votum zugunsten eines „einheimischen“ Begriffs. In: Arnold, R. (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung. Opladen, S. 163–184

Nolden, K. (2005): Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen. Situative Theorie und empirische Studie am Beispiel von Volkshochschulen in Rheinland-Pfalz. URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/nolden05_01.pdf (Stand: 12.06.2009)

Nuissl, E. (1993): Pädagogische Qualität in der Forschung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 4, S. 20–22

Nuissl, E. (1994): Wirtschaftliches Arbeiten in Volkshochschulen. In: Meisel, K. u.a.: Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn, S. 147–164

Nuissl, E. (1995): Qualität und Markt. In: Meisel, K. (Hrsg.): Qualität in der Weiterbildung. Dokumentation DIE-Kolloquium 1995. Frankfurt a.M., S. 8–20

Nuissl, E./Pehl, K. (2004): Porträt Weiterbildung Deutschland. 3. Aufl. Bielefeld

Nuissl, E./Schuldt, H.-J. (1993): Betrieb statt Behörde. Die Hamburger Volkshochschule im Wandel. Frankfurt a.M.

Nuissl, E./Rein, A. v. (1995a): Corporate Identity. Frankfurt a.M.

Nuissl, E./Rein, A. v. (1995b): Öffentlichkeitsarbeit von Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a.M.

Oeckl, A. (1964): Handbuch der Public Relations: Theorie und Praxis der Öffentlichkeitsarbeit in Deutschland und der Welt. München

Otto, V. (1974): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung für die Volkshochschule. Frankfurt a.M.

Pehl, K. (2005): Volkshochschulen nach der „ökonomischen Wende“? URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/pehl05_09.pdf (Stand: 12.06.2009)

Pöggeler, F. (1964): Methoden der Erwachsenenbildung. Freiburg u.a.

Regenthal, G. (2002): Identität & Image: Praxishilfen für den Umgang mit Corporate Identity. 3. Aufl. Neuwied

Regenthal, G. (2003): Ganzheitliche Corporate Identity. Form, Verhalten und Kommunikation erfolgreich steuern. Wiesbaden

Rein, A. v. (2000): Öffentlichkeitsarbeit in der Weiterbildung: am Beispiel von Volkshochschulen. Bielefeld

Rein, A. v./Sievers, C. (2005): Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity an Volkshochschulen. 3. Aufl. Bielefeld

Sarges, W./Haeberlin, F. (Hrsg.) (1980): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover

Schöll, I. (1996): Weiterbildungsmarketing. Frankfurt a.M.

Spiess, B. (2006): Image, Marke, Marketing. Wie präsentieren wir die Volkshochschule? In: Dis.kurs, H. 2, S. XXII–XXIII

Stahl, T. (1995): Selbstevaluation. Ein Königsweg zur Qualitätssicherung in der Weiterbildung? In: Feuchthofen, J.E./Severing, E. (Hrsg.): Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung in der Weiterbildung. Neuwied u.a., S. 88–100

Stiftung Warentest (2001): Machbarkeitsstudie Bildungstest. URL: www.bmbf.de/pub/machbarkeitsstudie_bildungstests.pdf (Stand: 12.06.2009)

Strunk, G. (1997): Weiterbildung im Konflikt zwischen Grundrechtsverpflichtung und Marktanpassung. Von Ansätzen und Widersprüchen in ihrer institutionellen Entwicklung. In: Derichs-Kunstmann, K. u.a. (Hrsg.): Weiterbildung zwischen Grundrecht und Markt. Opladen, S. 17–30

Terhart, E. (2003): Entwicklung und Situation des qualitativen Forschungsansatzes in der Erziehungswissenschaft. In: Friebertshäuser, B./Prengel, A. (Hrsg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim/München, S. 27–42

Thiele, A. (2004): Modulare Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung: am Beispiel des regionalen Kooperationsverbundes der Volkshochschulen Mülheim an der Ruhr, Essen und Oberhausen (MEO) (Weiterbildung und Biographie, Bd. 2.). Bielefeld

Tödt, K. (2008): Lernerorientierte Qualitätstestierung für Bildungsveranstaltungen (LQB). Grundlegung von Modell und Methode. Bielefeld

Töpper, A. (2002): Bildungstests als Element der Qualitätssicherung in der Weiterbildung. In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten: Handlungsfelder der Qualitätsentwicklung. Bielefeld, S. 105–114

Veltjens, B. (2006): Qualitätsmodelle im Überblick. URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/veltjens06_01.pdf (Stand: 12.06.2009)

Wiesner, G. (2006): Qualität in der Weiterbildung. Qualitätssicherung und -entwicklung als permanente und arbeitsbegleitende Aufgabe von Weiterbildungseinrichtungen. In: Ludwig, J./Zeuner, C. (Hrsg.): Erwachsenenbildung 1990–2022. Entwicklungs- und Gestaltungsmöglichkeiten. Weinheim/München, S. 169–183

Wuppertaler Kreis/CERTQUA (Hrsg.) (2006): Qualitätsmanagement und Zertifizierung in Bildungsorganisationen auf der Basis des internationalen Standards DIN EN ISO 9001: 2000. 2. Aufl. Augsburg

Zech, R. (2006): Handbuch lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW): Grundlegung – Anwendung – Wirkung. Bielefeld

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Die thematische Entwicklung der Qualitätsdebatte 15
Abbildung 2: Das Modell DIN EN ISO 9000 ff. 20
Abbildung 3: Das Modell European Foundation for Quality Management (EFQM) 21
Abbildung 4: Qualitätssicherung bei Weiterbildungsanbietern – Bedeutung von Ansätzen 23
Abbildung 5: Ziele einer Zertifizierung 25
Abbildung 6: Das Modell LQW2 29
Abbildung 7: Ablauf des Testierungsprozesses nach LQW2 31
Abbildung 8: Das Corporate-Identity-Modell 45

9. Abkürzungsverzeichnis

AZWV	Anerkennungs- und Zulassungsverordnung – Weiterbildung
BIBB	Bundesinstitut für Berufsbildung
BLK	Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung in Niedersachsen
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CB	Corporate Behaviour
CC	Corporate Communications
CD	Corporate Design
CHE	Centrum für Hochschulentwicklung
CI	Corporate Identity
d.V.	die Verfasserin
DIE	Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
Dies.	Dieselbe, Dieselben
DVV	Deutscher Volkshochschul-Verband
e.V.	eingetragener Verein
EAEA	European Association for the Education of Adults
ebd.	ebenda
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
EFQM	European Foundation for Quality Management
etc.	et cetera
EU	Europäische Union
Exp.	Experte
f.	folgende
ff.	folgende
GmbH	Gesellschaft mit beschränkter Haftung
Hrsg.	Herausgeber

IES	Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung
inkl.	inklusive
ISO	International Organization for Standardization
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
KQS	Lernerorientierte Qualitätstestierung für soziale Dienstleistungsanbieter
LQ	Lernerorientierte Qualitätstestierung
LQB	Lernerorientierte Qualitätstestierung für Bildungsveranstaltungen
LQK	Lernerorientierte Qualitätstestierung für Kindertagesstätten
LQS	Lernerorientierte Qualitätstestierung für Schulen
LQW	Lernerorientierte Qualitätstestierung in Weiterbildungsnetzwerken
LQW2	Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung
LV	Landesverbände der Volkshochschulen
MwSt.	Mehrwertsteuer
NRW	Nordrhein-Westfalen
o.Ä.	oder Ähnliche
PC	Personal Computer
PISA	Programme for International Student Assessment
SGB	Sozialgesetzbuch
u.a.	und andere
u.Ä.	und ähnliche
usw.	und so weiter
vgl.	vergleiche
VHS	Volkshochschule, Volkshochschulen
VS	Vera Sperling
WbG	Weiterbildungs-Gesetz
z.B.	zum Beispiel
€	Euro

10. Anhang

Aufgrund seines Umfangs wurde der Anhang von der Diplomarbeit getrennt. Der Anhang befindet sich in einem separaten Band (kann unter http://www.die-bonn.de/doks/sperling0802.pdf heruntergeladen werden) und enthält die folgenden Materialien:

- Anschreiben zum Experteninterview
- Interviewleitfaden
- Transkriptionsregeln

Protokolle:

- Experteninterview 1
- Experteninterview 2
- Experteninterview 3
- Experteninterview 4
- Experteninterview 5

Transkripte:

- Experteninterview 1
- Experteninterview 2
- Experteninterview 3
- Experteninterview 4
- Experteninterview 5

- Protokoll Gruppendiskussion