

Ingrid Ambos | Stefan Koscheck | Andreas Martin | Martin Reuter

# Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung

Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2017



**wbmonitor**

**WBMONITOR**

Ingrid Ambos | Stefan Koscheck | Andreas Martin | Martin Reuter

# Qualitätsmanagement- systeme in der Weiterbildung

Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2017

**Zitiervorschlag**

Ambos, Ingrid; Koscheck, Stefan; Martin, Andreas; Reuter, Martin:  
Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung. Ergebnisse der  
wbmonitor Umfrage 2017. Bonn 2018

1. Auflage 2018

**Herausgeber:**

Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn  
Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)

**Publikationsmanagement:**

Stabsstelle „Publikationen und wissenschaftliche Informationsdienste“  
E-Mail: [publikationsmanagement@bibb.de](mailto:publikationsmanagement@bibb.de)  
[www.bibb.de/veroeffentlichungen](http://www.bibb.de/veroeffentlichungen)

**Herstellung und Vertrieb:**

Verlag Barbara Budrich  
Stauffenbergstraße 7  
51379 Leverkusen  
Internet: [www.budrich.de](http://www.budrich.de)  
E-Mail: [info@budrich.de](mailto:info@budrich.de)

**Lizenzierung:**

Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz  
(Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung –  
Keine Bearbeitung – 4.0 Deutschland).



Weitere Informationen finden Sie im  
Internet auf unserer  
Creative-Commons-Infoseite  
[www.bibb.de/cc-lizenz](http://www.bibb.de/cc-lizenz).

ISBN 978-3-96208-060-0

urn:nbn:de:

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

Die deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im  
Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

# Inhaltsverzeichnis

Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2017 „Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung“ .....	5
1 wbmonitor Klimawert 2017: Neues Allzeithoch der wirtschaftlichen Stimmung unter den Weiterbildnern.....	7
2 Themenschwerpunkt „Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung“ .....	11
2.1 Verbreitung von Qualitätsmanagementsystemen bei Weiterbildungsanbietern..	12
2.2 Qualitätsmanagementbeauftragte .....	24
2.3 Wirkungen der QMS aus Anbietersicht .....	26
2.4 Beurteilung der Aufwand–Nutzen–Relation der QMS .....	30
2.5 Begutachtung zur (Re-)Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems .....	33
2.6 Organisationsberatung bei Implementierung und (Re-)Zertifizierung des QMS ..	40
2.7 Allgemeine Bewertung von QMS aus Anbietersicht .....	41
3 Strukturinformationen aus der wbmonitor Umfrage 2017.....	44
Literatur .....	49
Anhang 1: Wirkungen von Qualitätsmanagementsystemen, differenziert nach QM-Modellen .....	52
Anhang 2: Kurzbeschreibungen der QMS .....	56
Abstract 2017.....	63

## Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1:	Entwicklung der wbmonitor Klimawerte von 2008 bis 2017.....	7
Abbildung 2:	Nutzung von Qualitätsmanagementsystemen nach Anbietertypen (in %).....	14
Abbildung 3:	Verbreitung verschiedener QM-Modelle (in %) .....	15
Abbildung 4:	Verzichtsgründe der Nutzung eines QMS bzw. einer externen Zertifizierung des QMS (in %).....	21
Abbildung 5:	Implementierung von QMS im Zeitverlauf .....	23
Abbildung 6:	Wirkungen von Qualitätsmanagementsystemen (in %).....	28
Abbildung 7:	Beurteilung des Ressourcenaufwands unter Berücksichtigung des Nutzens, Salden .....	31
Abbildung 8:	Erwartungen an Gutachtende (in %).....	34
Abbildung 9:	Handlungsweisen Gutachtender im Zertifizierungsprozess des QMS (in %).....	36
Abbildung 10:	Nachbesprechung der Begutachtung: ausschließliche Ergebnisinformation vs. zusätzliche Beratung zu Entwicklungsprozessen (in %) .....	39
Abbildung 11:	Nutzen der Beratung Gutachtender (in %) .....	40
Abbildung 12:	Allgemeine Bewertung von QMS (in %) .....	42
Abbildung 13:	Art der Einrichtung (in %) .....	44
Abbildung 14:	Durchschnittliches Veranstaltungsvolumen pro Einrichtung 2016 (Mittelwerte).....	45
Abbildung 15:	Durchschnittliches Dozentenstundenvolumen pro Einrichtung 2016 (Mittelwerte).....	47
Abbildung 16:	Durchschnittliche Teilnehmerzahl pro Einrichtung 2016 (Mittelwerte).....	48
Tabelle 1:	Klimawert, wirtschaftliche Lage und Erwartung für ausgewählte Teilgruppen von Weiterbildungsanbietern 2017.....	9
Übersicht:	Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung .....	17
Anhang 1:	Wirkungen von Qualitätsmanagementsystemen, differenziert nach QM-Modellen .....	52

# Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2017 „Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung“

Mit dem Themenschwerpunkt der **wbmonitor** Umfrage 2017 griffen BIBB und DIE in Kooperation mit der Professur für Weiterbildung der Justus-Liebig-Universität Gießen den Umstand auf, dass der Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen (QMS) fest in der Arbeit von Weiterbildungsanbietern verankert zu sein scheint. Für die gesamte Anbieterlandschaft lagen zu diesem Thema bislang jedoch unzureichende statistische Informationen vor.

2017 verfügten 80 Prozent der Weiterbildungsanbieter über mindestens ein QMS. Bei 52 Prozent war das QMS zertifiziert, 28 Prozent praktizierten Qualitätsmanagement ausschließlich ohne externe Zertifizierung. QMS waren im gesamten Anbieterspektrum weit verbreitet. Am häufigsten nutzten gemeinnützig ausgerichtete private Einrichtungen ein QMS (90 %; 72 % zertifiziert), am seltensten (Fach-)Hochschulen sowie wissenschaftliche Akademien (71 %; 28 % zertifiziert).

Das Angebot an QM-Modellen hat sich mit der zunehmenden Diffusion von QMS in die Weiterbildung v. a. in den 2000er-Jahren deutlich ausdifferenziert. Die 2017 von Weiterbildungsanbietern am häufigsten genutzten QM-Modelle waren DIN EN ISO 9000 ff. (35 %; 30 % zertifiziert), LQW (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung) (10 %; 6 % zertifiziert) sowie EFQM (European Foundation for Quality Management) (9 %; 4 % zertifiziert). Während DIN EN ISO 9000 ff. sowie EFQM branchenunabhängig einsetzbar sind und für die Weiterbildung erst adaptiert werden müssen, handelt es sich bei LQW um ein spezifisch für die Weiterbildung entwickeltes QMS. Hinsichtlich der Verbreitung dieser QM-Modelle zeigten sich segmentspezifische Unterschiede. Während DIN EN ISO 9000 ff. insbesondere von Einrichtungen genutzt wurde, die v. a. für die Arbeitsagenturen bzw. Jobcenter oder für betriebliche Kunden tätig sind, konzentrierte sich der Einsatz von LQW weitgehend auf Volkshochschulen (VHS). Im Gegensatz dazu wurde EFQM in verschiedenen Feldern der Weiterbildung angewandt. Von denjenigen Einrichtungen, die bisher kein QMS nutzten, plante knapp mehr als ein Viertel (27 %) die Implementierung.

Des Weiteren interessierte sich **wbmonitor** für Wirkungen der QMS aus Sicht der Einrichtungen. Insgesamt bescheinigten die Einrichtungen den QMS positive Wirkungen, die meist jedoch als tendenziell eingeschätzt wurden. Hinsichtlich der Organisationsstrukturen und -prozesse wurden stärker ausgeprägte Wirkungen beobachtet als bezüglich der Angebotsqualität. Der mit dem QMS verbundene Aufwand scheint – modellübergreifend – bei den meisten Anbietern jedoch nicht durch zusätzliche Einnahmen oder Effizienzgewinne gedeckt zu sein und wird aus Sicht der Anbieter auch von der öffentlichen Weiterbildungsfinanzierung nicht berücksichtigt. Vielmehr erbringt insbesondere das angestellte Personal diese Leistungen allem Anschein nach zusätzlich zu den anderen Aufgaben. Anbieter mit EFQM beurteilten die Wirkungen etwas positiver als die Nutzer anderer QM-Modelle.

Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis von QMS wurde im Durchschnitt aller Anbieter als tendenziell ungünstig beurteilt. Dies betrifft die Gebühren zur Erlangung der Zertifizierung, den erforderlichen internen Personalaufwand sowie die Kosten für externe Organisationsberatung im Kontext des QMS. Nur Einrichtungen, die EFQM nutzten, attestierten dem QMS im Durchschnitt eine positive Aufwand-Nutzen-Relation.

Vor dem Hintergrund eines potenziellen Spannungsverhältnisses der standardisierten Modellvorgaben der QM-Modelle und der Individualität einer jeden Einrichtung richtete **wbmonitor** zudem den Blick auf den Begutachtungsprozess zur Zertifizierung des QMS. Die Einrichtungen erwarteten von den Gutachtenden, die zur Wahrung von Unabhängigkeit i. d. R. von der Zertifizierungsstelle bzw. -agentur zugeteilt werden, insbesondere Flexibilität bei der Prüfung der modellkonformen Umsetzung des QMS. Diese Erwartung wurde meist eingelöst, wobei die Einrichtungen die Handlungsweisen der Gutachtenden als primär unterstützend wahrgenommen haben und sie bezüglich der Nutzung von Ermessensspielräumen zur Auslegung der Modellanforderungen mit den Gutachtenden i. d. R. zufrieden waren. Die Befunde sprechen für eine ausgeprägte Serviceorientierung der Gutachtenden. Die Ergebnisse des Themenschwerpunktes werden ab Seite 13 detailliert dargestellt.

Wie jedes Jahr ermittelte **wbmonitor** die wirtschaftliche Stimmungslage in der Weiterbildung (ab S. 9). Im Mai 2017 erreichte der **wbmonitor** Klimawert ein neues Allzeithoch. In allen untersuchten Teilssegmenten war das Wirtschaftsklima ausgesprochen gut – noch nie lagen die jeweiligen Werte so dicht beieinander. Während sich bei den überwiegend privat (d. h. durch Teilnehmende/Selbstzahler/-innen und/oder Betriebe) finanzierten Anbietern die gute Konjunkturlage spiegeln dürfte, kommen den v. a. öffentlich finanzierten Einrichtungen (mit Mitteln von Kommunen, Ländern, Bund, EU bzw. der Arbeitsagenturen/Jobcenter) offensichtlich nach wie vor die Investitionen in die Qualifizierung Geflüchteter zugute.

Die ergänzenden Strukturinformationen nehmen diesmal die Leistungen der öffentlich zugänglichen, organisierten Weiterbildung in den Blick (ab S. 46). Diese werden nach den unterschiedlichen Anbietertypen differenziert dargestellt. Sowohl hinsichtlich der durchschnittlichen Volumina durchgeführter Veranstaltungen und Dozentenstunden als auch hinsichtlich der durchschnittlichen Teilnehmerzahlen sind VHS der größte der untersuchten Anbietertypen.

#### Methodische Hinweise

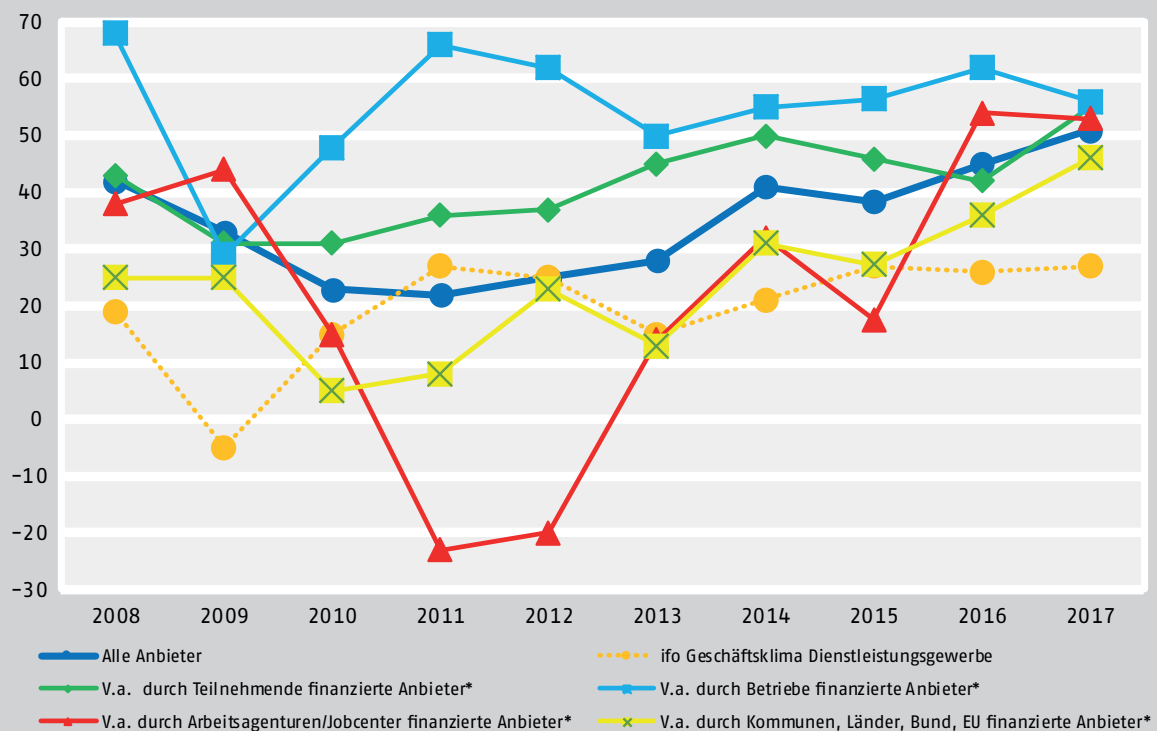
Jährlich im Mai rufen das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V. (DIE) alle dem **wbmonitor** bekannten Anbieter beruflicher und/oder allgemeiner Weiterbildung dazu auf, den Fragebogen zu wechselnden Themenschwerpunkten, Wirtschaftsklima, Leistungen und Strukturen online zu beantworten. 2017 wurden insgesamt 19.480 Anbieter eingeladen, sich bis Anfang Juni an der Erhebung zu beteiligen. Die gewichteten und hochgerechneten Ergebnisse basieren auf den Angaben von 1.755 Einrichtungen mit gültiger Umfrageteilnahme (Rücklaufquote 9,0 %). Die Angaben wurden i. d. R. von Leitungspersonen getätigt (94 %). Da die Grundgesamtheit der Weiterbildungsanbieter strukturell nicht hinreichend bekannt ist, kommt ein regionalindikatorbasiertes Gewichtung- und Hochrechnungsverfahren zur Anwendung (vgl. Koscheck 2010). Für weitere Informationen und Definitionen siehe [www.wbmonitor.de](http://www.wbmonitor.de).

# 1 wbmonitor Klimawert 2017: Neues Allzeithoch der wirtschaftlichen Stimmung unter den Weiterbildungern

Im Mai 2017 hat die wirtschaftliche Stimmungslage der Weiterbildungseinrichtungen ein neues Maximum erreicht: Der **wbmonitor** Klimawert für alle Anbieter ist mit +51 gegenüber dem bisherigen Rekordwert von +45 im Vorjahr um sechs Punkte gestiegen (vgl. Abbildung 1).<sup>1</sup>

Abbildung 1

Entwicklung der wbmonitor Klimawerte von 2008 bis 2017



\* 50 % und mehr der Einnahmen in der Weiterbildung stammen aus den angegebenen Finanzierungsquellen.

In die Klimawerte fließen die Einschätzungen zur aktuellen und zukünftigen Situation ein. Sie können zwischen -100 und +100 schwanken, wobei höhere Werte eine bessere Stimmung anzeigen.

Quellen: BIBB/DIE **wbmonitor** Umfragen 2008 bis 2017, ifo Geschäftsklima Dienstleistungsgewerbe 2008 bis 2017, jeweils im Mai

Der erneute Aufschwung hebt sich – wie bereits im Vorjahreszeitraum – von der Entwicklung in der gesamten Dienstleistungsbranche ab: Das ifo Geschäftsklima für diesen Bereich lag im Mai 2017 mit +27 lediglich einen Punkt über dem Vorjahreswert (vgl. Tabelle 1). Damit hat sich der Abstand zwischen der Weiterbildungsbranche und dem Dienstleistungsgewerbe insgesamt weiter vergrößert. Differenziert nach der aktuellen wirtschaftlichen Lage und den

<sup>1</sup> Der **wbmonitor** Klimawert wurde im Jahr 2007 eingeführt.



Erwartungen für das kommende Jahr zeigt sich, dass sich die Weiterbildungsanbieter in ihrer wirtschaftlichen Lage gegenüber dem Vorjahr stärker verbessern konnten (plus 11 Punkte) als die Dienstleister insgesamt (plus 4 Punkte). Dagegen lagen 2017 die wirtschaftlichen Erwartungen in Bezug auf das nächste Jahr in beiden Gruppen leicht unter den im Mai 2016 gemessenen Werten (alle Weiterbildungsanbieter: +41; ifo Dienstleistungsgewerbe: +13; vgl. AMBOS u. a. 2017, S. 8 f.).

Differenziert nach den Hauptfinanzierungsquellen der Anbieter zeigen sich unterschiedliche Entwicklungen. Im Ergebnis führten diese dazu, dass sich die jeweiligen Klimawerte angenähert haben. In der Zeitreihe seit 2008 lagen die jeweiligen Klimawerte bisher nie so dicht beieinander wie im Mai 2017.

Eine besonders positive Entwicklung ist in dem überwiegend (50 % und mehr) durch Einnahmen von Teilnehmenden/Selbstzahlerinnen und Selbstzahlern finanzierten Segment zu verzeichnen. In diesem Bereich lag der Klimawert von +55 im Jahr 2017 um vier Punkte über dem Ergebnis für alle Anbieter und ist damit der bisher höchste gemessene Wert für dieses Finanzierungssegment. Von einem niedrigeren Niveau ausgehend fiel der Anstieg gegenüber dem Vorjahr mit plus 13 Punkten höher aus als im Durchschnitt aller Weiterbildungseinrichtungen (s. o.). Es ist zu vermuten, dass sich hier die positive wirtschaftliche Entwicklung im Berichtszeitraum bemerkbar gemacht hat. Mit dieser gingen u. a. Einkommenszuwächse einher, die verstärkt in Konsumausgaben geflossen sind (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2017a und 2017b). Anscheinend begünstigten die erweiterten monetären Spielräume auch Investitionen in die eigene (Weiter-)Bildung.

Auch der Klimawert der Weiterbildungseinrichtungen, die 50 Prozent und mehr ihrer Einnahmen im Bereich der Weiterbildung aus Mitteln der öffentlichen Hand (Kommunen, Länder, Bund, EU) generieren, hat sich erneut deutlich verbessert: Gegenüber dem Vorjahr stieg er um 10 Punkte auf +46, was für diese Teilgruppe ebenfalls ein neues Rekordhoch bedeutet. Allerdings lag das Ergebnis nach wie vor unter dem Klimawert aller Anbieter. In der segmentspezifischen Höhe des Klimawerts hat vermutlich Ausdruck gefunden, dass diese Weiterbildungsanbieter nach wie vor von der hohen Zuwanderung insbesondere Asylsuchender im Jahr 2015 profitieren konnten (vgl. dazu AMBOS u. a. 2017). Aus der Statistik des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) zur Entwicklung der Integrationskurse, den zentralen öffentlich geförderten Weiterbildungsmaßnahmen für neu Zugewanderte, geht hervor, dass im Vergleich zum Vorjahreszeitraum die Anzahl der im ersten Halbjahr 2017 neu begonnenen Kurse um neun Prozent (auf ca. 10.500) und die Anzahl der neuen Kursteilnehmenden um acht Prozent (auf ca. 166.000 Personen) gestiegen ist (vgl. BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE 2017a und 2017b).

Nahezu auf Vorjahresniveau lag im Mai 2017 der Klimawert von Anbietern, die sich größtenteils aus Mitteln von Arbeitsagenturen und Jobcentern finanzieren (+53; 2016: +54). Damit blieb die wirtschaftliche Stimmung in diesem Segment besser als in der Weiterbildung insgesamt – in deutlichem Kontrast zu den z. T. hohen Differenzen in der Vergangenheit ist für 2017 jedoch nur ein geringfügiger Unterschied von zwei Punkten zu beobachten. Auffällig ist bei dieser Gruppe, dass die Beurteilung der aktuellen wirtschaftlichen Lage positiver ausgefallen ist als die Erwartung bezogen auf die Situation in einem Jahr (62 vs. 44). Im Mai 2016 lagen diese Werte noch deutlich näher beieinander (56 vs. 51) (vgl. AMBOS u. a. 2017, S. 9). Das anhaltende Stimmungshoch dürfte seine Ursache im Aufwuchs der Förderung der Bundesagentur für Arbeit im Rechtskreis des Sozialgesetzbuchs (SGB) III und im Bereich SGB II (Grundsicherung) haben. In den ersten fünf Monaten des Jahres 2017 sind im Vergleich zum Vorjahreszeitraum die Ausgaben für Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung und für den Förderbereich „Aktivierung und berufliche Eingliederung“ gestiegen – ebenso wie die je-

weiligen Bestände und Zugänge an Teilnehmenden (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2017a, 2017b und 2017c). In diesem Kontext hat auch der Bestand an Teilnehmenden aus nichteuropäischen Asylherkunftsländern<sup>2</sup> deutlich zugenommen – v. a. in Maßnahmen der Aktivierung und beruflichen Eingliederung (zwischen Mai 2016 und 2017 von ca. 29.000 auf ca. 50.000; vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2018). Dies stützt die bereits angeführte These, wonach die Zuwanderung Geflüchteter weiterhin der Wirtschaftslage von Weiterbildungsanbietern zugutekommt.

Anbieter, die sich überwiegend durch betriebliche Kunden finanzieren, wiesen wie in den Vorjahren den höchsten Klimawert der hier unterschiedenen Teilgruppen auf. Im Mai 2017 betrug dieser +56, womit im Vergleich zu 2016 allerdings – auf diesem hohen Niveau – ein leichter Rückgang (minus 6 Punkte) zu verzeichnen war. Wahrscheinlich hat auch im aktuellen Untersuchungszeitraum die gute wirtschaftliche Position etlicher Unternehmen wieder Aktivitäten zur Weiterbildung von Beschäftigten befördert: Die Gesamtwirtschaft war im zweiten Quartal 2017 nach wie vor durch eine positive konjunkturelle Lage gekennzeichnet; das Wirtschaftswachstum betrug – gemessen am Bruttoinlandsprodukt – in Bezug auf das Vorjahresquartal plus 2,6 Prozent (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2017).

**Tabelle 1**  
Klimawert, wirtschaftliche Lage und Erwartung für ausgewählte Teilgruppen von Weiterbildungsanbietern 2017

		Klimawert	Lage	Erwartung
<b>Alle Anbieter</b>		51	60	43
<b>Einnahmen/Zuwendungen von Teilnehmenden</b>	keine Einnahmen	47	52	43
	1 bis 25 %	44	53	35
	26 % bis 49 %	57	68	46
	50 % und mehr	55	62	47
<b>Einnahmen/Zuwendungen von Betrieben</b>	keine Einnahmen	43	53	32
	1 bis 25 %	54	63	45
	26 % bis 49 %	66	69	63
	50 % und mehr	56	58	54
<b>Einnahmen/Zuwendungen von Arbeitsagenturen/Jobcentern</b>	keine Einnahmen	49	58	40
	1 bis 25 %	51	56	46
	26 % bis 49 %	60	77	43
	50 % und mehr	53	62	44
<b>Einnahmen/Zuwendungen von Kommunen, Ländern, Bund, EU</b>	keine Einnahmen	55	56	54
	1 bis 25 %	56	67	46
	26 % bis 49 %	40	54	28
	50 % und mehr	46	57	35
<b>Art der Einrichtung</b>	kommerziell privat	57	59	54
	gemeinnützig privat	45	52	38
	Bildungseinrichtung eines Betriebes	44	49	38
	wirtschaftsnah (Kammer, Innung, Berufsverband u. ä.)	57	59	54

<sup>2</sup> Afghanistan, Eritrea, Irak, Iran, Nigeria, Pakistan, Somalia und Syrien.

<b>Art der Einrichtung</b>	Volkshochschule	51	66	37
	berufliche Schule, (Fach-)Hochschule, Akademie	63	66	60
	Einrichtung einer Kirche, Partei, Gewerkschaft, Stiftung, eines Verbandes, Vereins	40	52	28
<b>Standort</b>	alte Länder	53	61	44
	neue Länder mit Berlin	45	52	38
<b>Zum Vergleich</b>	ifo Dienstleistungsgewerbe	27	43	13

*Quellen: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2017; hochgerechnete Werte auf Basis von n = 1.159 gültigen Angaben; ifo Geschäftsklima Dienstleistungsgewerbe (Monatswert Mai 2017)*

Unterschiede in der wirtschaftlichen Stimmungslage zeigten sich 2017 – wie in den meisten Vorjahren – zwischen den in den alten Bundesländern ansässigen Weiterbildungseinrichtungen (Klimawert +53) und den Anbietern in Ostdeutschland (inkl. Berlin) (Klimawert +45). In beiden Gruppen ist der Klimawert gegenüber dem Vorjahr in ähnlicher Höhe (plus sechs bzw. plus sieben Punkte) gestiegen (vgl. Tabelle 1 sowie AMBOS u. a. 2017, S. 9). Bemerkenswert ist, dass sich die Klimawerte seit 2015, als sie die größte bisher gemessene Differenz aufwiesen (18 Punkte), wieder deutlich angenähert haben.<sup>3</sup> Dies dürfte v. a. damit zusammenhängen, dass öffentliche Mittel als Finanzierungsquelle der Weiterbildung in den neuen Ländern einen größeren Stellenwert besitzen als in Westdeutschland<sup>4</sup> und die Klimawerte der v. a. durch öffentliche Mittel finanzierten Anbieter in den letzten Jahren beachtlich gestiegen sind (s. o.).

3 2015: Ostdeutschland: 24; Westdeutschland 42. 2016: Ostdeutschland: 38; Westdeutschland: 47 (siehe dazu AMBOS u. a. 2016 und 2017). Für weiter zurückliegende Jahre siehe die Ergebnisberichte auf [www.bibb.de/wbmonitor](http://www.bibb.de/wbmonitor).

4 Im Durchschnitt aller Anbieter kamen 2016 in Ostdeutschland 50 Prozent der Einnahmen im Bereich Weiterbildung von der öffentlichen Hand (Arbeitsagenturen/Jobcenter und Kommunen, Ländern, Bund, EU). In Westdeutschland betrug der entsprechende Anteil 38 Prozent.

## 2 Themenschwerpunkt „Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung“

Der Einsatz von Qualitätsmanagementsystemen (QMS; vgl. Kasten ‚Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung‘) erscheint als fest in der Arbeit von Weiterbildungsanbietern verankert. Auf den Websites zahlreicher Anbieter finden sich Zertifikate und Prüfsiegel, die das Praktizieren von Qualitätsmanagement belegen und gesicherte Qualität des Angebots veranschaulichen sollen. Die weite Verbreitung von QMS in der Weiterbildung dürfte insbesondere damit zusammenhängen, dass staatliche Förderinstrumente i. d. R. von den Trägern der Weiterbildungsveranstaltungen den Einsatz fordern. Vor dem Hintergrund der augenscheinlichen Etablierung von QMS in der Weiterbildung erstaunt jedoch die unzureichende Datenlage zu diesem Thema. Mit dem Schwerpunkt „Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung“ der **wbmonitor** Umfrage 2017 griffen BIBB und DIE in Kooperation mit der Professur für Weiterbildung der Justus-Liebig-Universität Gießen dieses Informationsdefizit auf und stellen statistische Ergebnisse für den gesamten Weiterbildungsbereich zur Verfügung.

### Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung

Qualitätsmanagementsysteme (QMS) sind ursprünglich aus der Industrie stammende prozessorientierte Verfahren zur Sicherstellung der Produktqualität. Im Zuge des Qualitätsdiskurses haben seit Anfang der 1990er-Jahre QMS auch in den Weiterbildungsbereich Einzug gefunden. Die Prämisse hierfür war, dass die Qualität von Lehr-/Lerndienstleistungen analog zur Produktion von Gütern durch die Standardisierung, Überwachung und Optimierung von Organisationsprozessen gesteuert werden kann. Dies wird bis heute kontrovers diskutiert. Während einerseits die Förderung der Professionalität sowohl des Weiterbildungsmanagements als auch des Lehrpersonals durch QMS postuliert wird (vgl. SCHMIDT-HERTHA 2011, S. 162), betrachten kritische Stimmen QMS als organisationalen Mythos, da es jenseits der Wirkungen auf der Ebene von Organisationsabläufen bisher keine gesicherten Erkenntnisse über die Verbesserung der eigentlichen Lehr-/Lernprozesse gibt (vgl. KÄPPLINGER/REUTER 2017).

Mit der zunehmenden Diffusion von QMS in die Weiterbildung wurden branchenunabhängige Modelle wie DIN EN ISO 9000 ff. oder EFQM, die für den Einsatz im (Weiter-)Bildungsbereich erst adaptiert werden müssen, um spezifisch für Weiterbildungsanbieter entwickelte Modelle ergänzt (vgl. die Übersicht der QM-Modelle ab S. 19 sowie die Kurzbeschreibungen in Anhang 2). Damit hat sich das Angebot an QM-Instrumenten und entsprechenden Zertifizierungen deutlich ausdifferenziert.

Offensichtlich aufgrund der Heterogenität des Weiterbildungsbereichs und damit einhergehender Schwierigkeiten der Qualitätsbeurteilung sind QMS vielfach zur Voraussetzung bei der Vergabe öffentlicher Mittel geworden. Beispielsweise müssen Einrichtungen zur Erlangung der Trägerzulassung nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV), die zur Durchführung von Arbeitsmarktdienstleistungen nach SGB III bzw. SGB II (z. B. zur Einlösung von Bildungsgutscheinen) erforderlich ist, ein QMS nachweisen.<sup>5</sup> Auch die Weiterbildungs- bzw. Erwachsenenbildungsgesetze mancher Bundesländer (z. B. Niedersachsen, Mecklenburg-Vorpom-

5 Zwar benennt § 2 (4) AZAV bestimmte Anforderungen an das QMS, macht jedoch keine Vorgaben hinsichtlich eines konkreten QM-Modells. Insofern ist die AZAV entgegen dem manchmal in der Praxis anzutreffenden Verständnis selbst nicht als QMS anzusehen.

mern) fordern ein QMS als Voraussetzung der staatlichen Anerkennung. Mit ihrer Prozessorientierung – Ziel ist eine kontinuierliche Verbesserung der Organisation und ihrer Leistungen – sind QMS von Gütesiegeln regionaler Weiterbildungsverbände (z. B. „Geprüfte Weiterbildungseinrichtung Weiterbildung Hessen“) zu unterscheiden. Diese prüfen die Erfüllung bestimmter Qualitätskriterien, beinhalten jedoch keine Entwicklungsperspektiven.

Gegenstand des Themenschwerpunktes „Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung“ der **wbmonitor** Umfrage 2017 waren ausschließlich QMS im eigentlichen Sinne, d. h. prozessorientierte Managementinstrumente.

Mit dem Themenschwerpunkt ging **wbmonitor** verschiedenen Fragestellungen nach. Zunächst informiert der Bericht über den Verbreitungsgrad von Qualitätsmanagement bzw. der verschiedenen QM-Modelle bei Weiterbildungsanbietern. Diesbezüglich wird Transparenz darüber hergestellt, inwiefern QM-Modelle in unterschiedlichen Feldern der Anbieterlandschaft genutzt werden bzw. sich die Anwendung vorrangig auf bestimmte Anbietersegmente konzentriert. Auch fragte **wbmonitor**, warum Anbieter gänzlich auf die Nutzung eines QMS verzichten oder – sofern sie ein nicht-zertifiziertes QMS nutzen – dieses nicht extern zertifizieren lassen.

Ein weiterer Fokus galt den Wirkungen, die die Einrichtungen dem Einsatz des QMS zuschreiben. Bislang wurden diese auf quantitativer Basis nur für das QM-Modell ‚Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)‘ untersucht (vgl. HARTZ 2011). Mit dem **wbmonitor** 2017 konnte erstmals die gesamte Bandbreite der in der Weiterbildung eingesetzten QMS hinsichtlich der von den Anbietern berichteten Wirkungen in den Blick genommen werden. Über diese Gesamtschau hinausgehend werden auch relevante Unterschiede zwischen den am häufigsten genutzten QM-Modellen dargestellt. In diesem Kontext wird ferner darauf eingegangen, wie die Einrichtungen die Kosten-Nutzen-Bilanz der QMS bewerten.

Des Weiteren interessierte sich **wbmonitor** dafür, wie die Einrichtungen den Zertifizierungsprozess des QMS wahrnehmen – beispielsweise welche Erwartungen sie an die Gutachtenden der Zertifizierungsstellen bzw. -agenturen haben und ob diese eingelöst werden konnten. Ein Augenmerk galt auch externer Organisationsberatung, die von Einrichtungen im Kontext der Zertifizierung in Anspruch genommen wurde.

## 2.1 Verbreitung von Qualitätsmanagementsystemen bei Weiterbildungsanbietern

2017 verfügten 80 Prozent der Weiterbildungsanbieter über mindestens ein QMS. 52 Prozent waren extern zertifiziert, 28 Prozent praktizierten das Qualitätsmanagement ausschließlich ohne Zertifizierung. Mit der externen Zertifizierung durch eine Zertifizierungsstelle bzw. -agentur<sup>6</sup> wird die Umsetzung der vorgegebenen Anforderungen eines QM-Modells<sup>7</sup> bestätigt. Sie dient gegenüber Fördermittelgebern als unmittelbarer Nachweis des QMS und wird gegenüber Individuen und betrieblichen Kunden als Marketinginstrument zur Signalisierung

6 Einzelne QM-Modelle werden nicht von externen Zertifizierungsagenturen, sondern von den Weiterbildungsverbänden selbst zertifiziert, die das QM-Modell veröffentlicht haben. Die Zertifizierung ist jedoch auch unabhängig von einer Verbandsmitgliedschaft möglich. Insofern ist zu vermuten, dass Zertifizierungen i. d. R. als ‚ist extern zertifiziert‘ eingestuft wurden.

7 Auf der Ebene der von den Herausgebern veröffentlichten Instrumente werden die Begriffe ‚QM-Modell‘ und ‚Qualitätsmanagementsystem (QMS)‘ synonym verwendet. Auf der Ebene der Umsetzung in den Einrichtungen wird dagegen von Qualitätsmanagementsystemen gesprochen.

der Angebotsqualität eingesetzt. QMS können ohne Zertifizierung genutzt werden, indem beispielsweise ein QM-Modell Anwendung findet, das vorrangig auf Selbstbewertung basiert und daher keine Zertifizierung verlangt. Auch ist denkbar, dass statt eines gängigen, zertifizierungsfähigen QM-Modells ein eigenentwickeltes QM-Instrumentarium angewendet wird oder dass die Einrichtung sich bewusst gegen eine externe Zertifizierung des QMS entscheidet (bzgl. der Motive zur Nutzung eines QMS ohne Zertifizierung siehe Abschnitt ‚Warum verzichten Einrichtungen auf die Nutzung eines QMS oder die externe Zertifizierung?‘ ab S. 22).

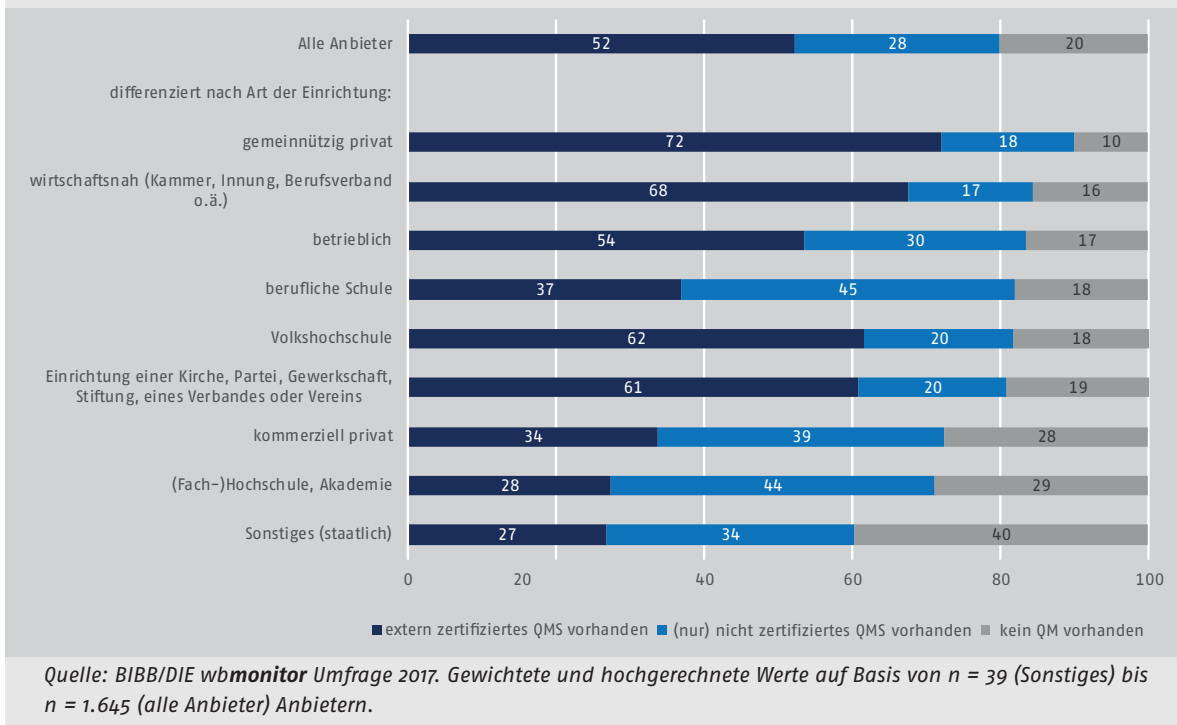
► **Qualitätsmanagement wird im gesamten Anbieterspektrum praktiziert**

Differenziert nach den verschiedenen Einrichtungstypen in der Weiterbildung zeigt sich, dass QMS in der gesamten Anbieterlandschaft eine hohe Verbreitung gefunden haben (vgl. Abbildung 2). Am häufigsten nutzten 2017 private Einrichtungen mit gemeinnütziger Ausrichtung (z. B. in der Rechtsform einer gGmbH oder eines eingetragenen Vereins) sowie wirtschaftsnahe Einrichtungen (Kammer, Innung o. Ä.) ein QMS (90 % bzw. 85 %). Bei den genannten Anbietertypen dürfte dies damit zusammenhängen, dass jeweils zwei Drittel (64 % bzw. 66 %) Einnahmen von den Arbeitsagenturen bzw. Jobcenter bezogen, wofür ein QMS Voraussetzung ist (s. o.).<sup>8</sup> Die niedrigsten Anteilswerte der Nutzung eines QMS bestanden bei kommerziell ausgerichteten privaten Einrichtungen (73 %), (Fach-)Hochschulen und wissenschaftlichen Akademien (71 %) sowie sonstigen staatlichen Einrichtungen, die vom Bund, von Bundesländern, Kommunen oder ausländischen Staaten unterhalten werden (60 %). Auffällig ist, dass zwischen den verschiedenen Anbietertypen deutliche Unterschiede hinsichtlich des Verhältnisses der Anbieter bestehen, die über eine externe Zertifizierung des QMS verfügten oder ein nicht zertifiziertes QMS nutzten. Während bei privaten gemeinnützigen Einrichtungen, wirtschaftsnahen Einrichtungen, VHS sowie Einrichtungen in der Trägerschaft gesellschaftlicher Großgruppen wie z. B. Kirchen, Gewerkschaften, Parteien, Stiftungen o. Ä. nur Minderheiten (17 % bis 20 %; vgl. Abbildung 2) ein nicht zertifiziertes QMS nutzten, wendeten berufliche Schulen, privat kommerzielle Anbieter sowie Einrichtungen der wissenschaftlichen Weiterbildung ((Fach-)Hochschulen, Akademien) zu höheren Anteilen nicht zertifizierte als extern zertifizierte QMS an. Dies ist zum Teil darauf zurückzuführen, dass die genannten Anbietertypen überdurchschnittlich häufig keines der gängigen QM-Modelle, sondern eigenentwickelte Verfahren nutzten (vgl. Abschnitt ‚Spezifisch für die Weiterbildung entwickelte QMS wurden seltener genutzt‘ ab S. 18).

8 Die anderen Einrichtungstypen sind mehrheitlich nicht für Arbeitsagenturen/Jobcenter tätig. Die durchschnittlichen Einnahmeanteile von dem genannten Financier reichten von 20 Prozent bei beruflichen Schulen bis 47 Prozent bei privat kommerziellen Anbietern.

Abbildung 2

## Nutzung von Qualitätsmanagementsystemen nach Anbietertypen (in %)



Bei der Differenzierung nach der Hauptfinanzierungsquelle der Einrichtung im Bereich der Weiterbildung ist es wenig überraschend, dass vorwiegend (50 % und mehr der Einnahmen) durch öffentliche Mittel finanzierte Einrichtungen entsprechend der hohen Bedeutung von QMS bei Trägerzulassungen staatlich geförderter Weiterbildungsaktivitäten häufiger über ein QMS verfügten als überwiegend privat finanzierte Anbieter.<sup>9</sup>

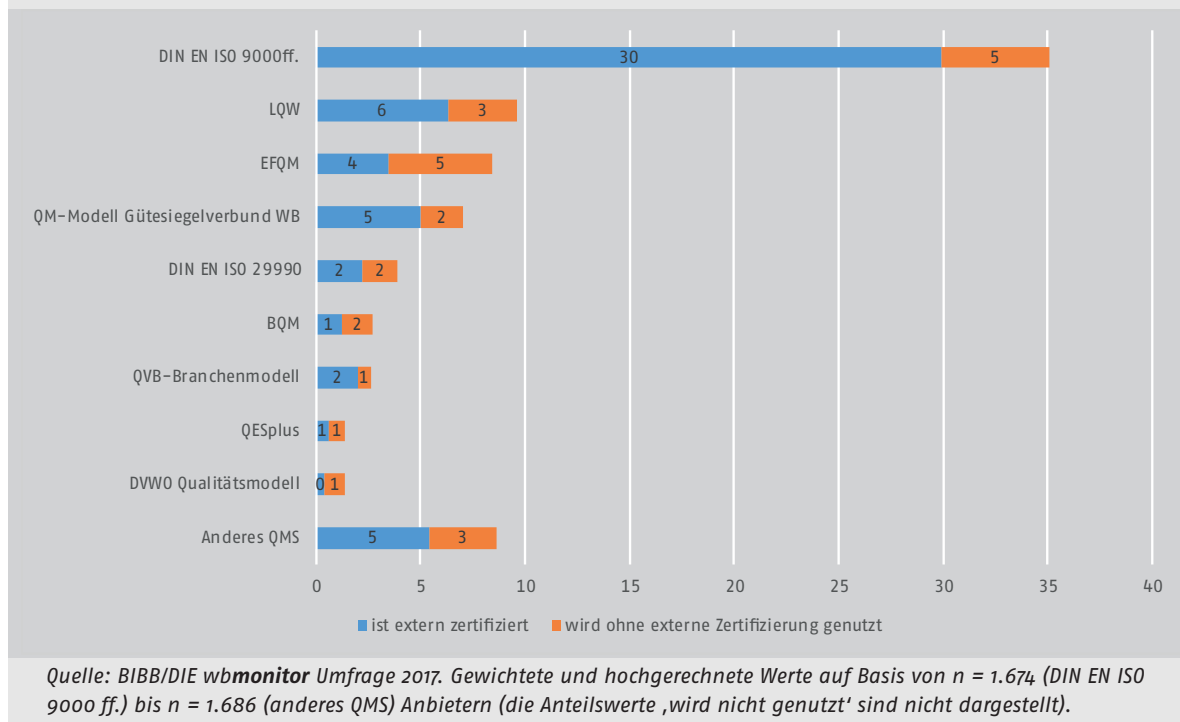
► **DIN EN ISO 9000 ff. war das am weitesten verbreitete QMS**

Mit der zunehmenden Diffusion von QMS in die Weiterbildung wurden branchenunabhängige Modelle um spezifisch für die Weiterbildung entwickelte ergänzt. Damit hat sich das Angebot an QM-Instrumenten und entsprechenden Zertifizierungen deutlich ausdifferenziert (vgl. die Übersicht der QM-Modelle ab S. 19 sowie die Kurzbeschreibungen in Anhang 2; für detailliertere Informationen zu den gängigsten QM-Modellen in der Weiterbildung siehe Hartz/Meisel 2011). Wie Abbildung 3 zeigt, waren die allgemeinen DIN EN ISO 9000 ff. Normen, die bereits Ende der 1980er-Jahre veröffentlicht wurden, das nach wie vor mit Abstand am weitesten verbreitete QM-Modell in der Weiterbildung. Mehr als ein Drittel (35 %) aller Einrichtungen wendete sie an. Gegenüber 2010 (36 %), als wbmonitor die Verbreitung von QMS erstmals im Rahmen des Themenschwerpunkts zu Anerkennungen und Zulassungen in der Weiterbildung abgefragt hatte (vgl. AMBOS u. a. 2010), ist der Anteil der Einrichtungen mit diesem QMS nahezu unverändert geblieben. 2017 waren 30 Prozent zertifiziert, und fünf Prozent nutzten Qualitätsmanagement nach der genannten Normenreihe ohne externe Zertifizierung. DIN EN ISO 9000 ff. hat v. a. bei überwiegend für die Arbeitsagenturen bzw.

<sup>9</sup> 95 Prozent der im Bereich der Weiterbildung v. a. durch Arbeitsagenturen bzw. Jobcenter und 84 Prozent der v. a. durch Kommune, Land, Bund und/oder EU finanzierten Einrichtungen gaben an, über mindestens ein QMS zu verfügen. Bei den vorwiegend durch Teilnehmende bzw. Selbstzahler oder Betriebe finanzierten Einrichtungen waren dies 77 bzw. 70 Prozent.

Jobcenter tätigen Einrichtungen – dabei handelt es sich mehrheitlich um gemeinnützige oder kommerziell ausgerichtete private Anbieter – mit 63 Prozent (55 % mit externer Zertifizierung) eine sehr hohe Verbreitung gefunden. Dies dürfte vorrangig darauf zurückzuführen sein, dass es zum Zeitpunkt des Inkrafttretens der ‚Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV)‘ (01.07.2004), die der AZAV vorausging, erst wenige alternative QM-Modelle gab bzw. diese neu veröffentlicht wurden (vgl. Übersicht ab S. 19). Darüber hinaus schien die ausgeprägte Ausrichtung der Prozesse am Kunden (vgl. SCHMIDT-HERTHA 2011, S. 158) passend. Mit der Kundenorientierung erscheint DIN EN ISO 9000 ff. einerseits an die nachfrageorientierte Steuerungslogik der geförderten Weiterbildungsmaßnahmen mittels Bildungsgutscheinen anschlussfähig, die wie die AZWV mit der Neuausrichtung der arbeitsmarktpolitischen Instrumente Mitte der 2000er-Jahre eingeführt wurde. Andererseits kann der Financier Arbeitsagentur/Jobcenter selbst hinsichtlich seiner Erwartungen an die Leistungen der Einrichtung als Kunde im QMS berücksichtigt werden. Auch hauptsächlich von Betrieben finanzierte Anbieter nutzten überdurchschnittlich häufig DIN EN ISO 9000 ff. (44 %; 32 % mit externer Zertifizierung) – vermutlich, weil die Normenreihe bei ihren Kunden ebenfalls bekannt bzw. etabliert ist.

**Abbildung 3**  
Verbreitung verschiedener QM-Modelle (in %)



Die weiteren Qualitätsmodelle wiesen gegenüber DIN EN ISO 9000 ff. einen deutlich niedrigeren Verbreitungsgrad auf. Das LQW-Modell (Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung) wurde 2000 als erstes QMS explizit für den Weiterbildungsbereich entwickelt und berücksichtigt mit der Auffassung von Lernen als Eigenaktivität der Lernenden die Besonderheit von Bildungsprozessen gegenüber der Herstellung von Gütern (vgl. ZECH 2006, S. 37 f.). Dieses QMS war mit einer Nutzung durch zehn Prozent aller Einrichtungen (6 % zertifiziert und 3 % ohne externe Zertifizierung; Differenz durch Rundung) das in der Weiterbildung am zweithäufigsten genutzte QM-Modell. Gegenüber 2010 hat sich der Anteil der Anbieter, die LQW nutzen, nicht verändert (10 %; vgl. AMBOS u. a. 2010, S. 3). LQW konnte sich v. a. bei den VHS etablieren. Diese waren bereits in der öffentlich geförderten Projektpha-



se der Erprobung von LQW bis 2002 stark vertreten (vgl. HARTZ 2011, S. 36). 2017 nutzte von allen VHS knapp ein Drittel (31 %) LQW, meist mit externer Zertifizierung (26 % aller VHS). Damit zeigen sich zwischen DIN EN ISO 9000 ff. und LQW deutliche segmentspezifische Unterschiede der Verbreitung.

Im Gegensatz dazu wird das Qualitätsmodell der European Foundation for Quality Management (EFQM), das wie DIN EN ISO 9000 ff. branchenunabhängig angelegt ist, in verschiedenen Feldern der Weiterbildung angewandt.<sup>10</sup> Mit dem Fokus auf Selbstevaluation und Selbstreflexion zur Erreichung von Exzellenz (vgl. EFQM 2017) ist EFQM prinzipiell nicht auf eine externe Zertifizierung angelegt, wenngleich diese auf zwei Stufen möglich ist. Dies erklärt, dass 2017 in etwa gleich hohe Anteile von Anbietern EFQM ohne bzw. mit Zertifizierung nutzten (5 % bzw. 4 %).

#### ► Spezifisch für die Weiterbildung entwickelte QMS wurden seltener genutzt

Die weiteren abgefragten QMS, die ebenso wie LQW spezifisch für den Einsatz in der Weiterbildung konzipiert wurden, erreichten insgesamt<sup>11</sup> einen Verbreitungsgrad zwischen sieben Prozent (QM-Modell nach Gütesiegelverbund Weiterbildung e. V.) und einem Prozent (Qualitätsmodell des Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen (DVWO)). Sowohl das DVWO-Qualitätsmodell als auch das Modell ‚Qualitätstestierung im Verbund von Weiterbildungsorganisationen (QVB-Branchenmodell)‘ des Bundesarbeitskreises Arbeit und Leben sowie der Deutschen Evangelischen Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (DEAE) haben ihren Ausgangspunkt bei den DIN EN ISO 9000 ff. Normen und kombinieren diese mit ihren verbandseigenen Richtlinien bzw. passen sie daran an. Da sich das QVB-Branchenmodell in erster Linie an Einrichtungen in einem werteorientierten Verbund richtet, ist es wenig überraschend, dass dieses Modell fast ausschließlich bei Einrichtungen in der Trägerschaft gesellschaftlicher Großgruppen wie Kirchen, Gewerkschaften, Verbände, Stiftungen o. Ä. genutzt wurde (11 %; 3 % bei allen Anbietern).

Das Modell Bildungs-Qualitäts-Management (BQM) des Bundesverbands der Träger beruflicher Bildung (Bildungsverband) e. V. (BBB) fokussiert explizit auf die Anforderungen der AZAV und überführt diese in ein prozessorientiertes QMS. Entsprechend war es bei Einrichtungen, die sich überwiegend durch die Arbeitsagenturen bzw. Jobcenter finanzieren, überdurchschnittlich häufig verbreitet (9 % gegenüber 3 % im Gesamtdurchschnitt aller Anbieter). Auch das ‚Qualitätsmanagementsystem für Weiterbildungseinrichtungen (QESplus)‘ (2 %) integriert die Anforderungen der AZAV.

<sup>10</sup> Differenziert nach der Hauptfinanzierungsquelle der Einrichtung im Bereich der Weiterbildung (Teilnehmende/Selbstzahler; Betriebe; Arbeitsagenturen/Jobcenter; Kommune, Land, Bund, EU) bestand kein Unterschied (jeweils 9 %). Differenziert nach der Art der Einrichtung ist EFQM bei VHS mit 20 Prozent etwas häufiger verbreitet als bei den anderen Einrichtungstypen, was vermutlich darauf zurückzuführen ist, dass das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) Anfang der 2000er-Jahre eine Version für die allgemeine Erwachsenenbildung erarbeitet hat (vgl. HEINOLD-KRUG u. a. o. J.).

<sup>11</sup> ‚extern zertifiziert‘ und ‚ohne Zertifizierung genutzt‘ zusammengefasst

## Übersicht

### Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung

Name/ Kennzeichen	Deutsches Institut für Normung (DIN) & International Organization for Standardization (ISO) – DIN EN ISO 9000 ff.	Deutsches Institut für Normung (DIN) & International Organization for Standardization (ISO) – DIN EN ISO 29990	European Foundation for Quality Management – EFQM-Excellence Modell
Internetadresse	www.iso.org, www.din.de	www.iso.org, www.din.de	www.efqm.org, www.ilep.de
Einsetzbarkeit	Unabhängig von der Branche	Weiterbildung	Unabhängig von der Branche
Verbreitung	international	international	international
Beginn	1987	2010	1988
Kurzbeschreibung	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ursprung in der produzierenden Industrie (1987)</li> <li>– In der DIN EN ISO 9000 werden zentrale Begriffe und Grundsätze erläutert und definiert.</li> <li>– In der DIN EN ISO 9001 sind Mindestanforderungen an ein zertifizierungsfähiges QM festgelegt.</li> <li>– Die DIN EN ISO 9004 beschäftigt sich mit der Wirksamkeit und Effizienz eines QMS.</li> <li>– Beziehungsmanagement (dient nachhaltigem Erfolg, Parteien zu führen und steuern)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Die DIN EN ISO 29990 ist eine Norm für ein QMS in der Aus- und Weiterbildung.</li> <li>– Entscheidende Faktoren des Modells werden in einer partizipativen Vorgehensweise und einer Prozessorientierung gesehen.</li> <li>– Zentraler Bewertungsmaßstab ist der Outcome im Sinne der Zufriedenheit der interessierten Parteien.</li> <li>– Der zweite Schwerpunkt liegt auf der Inputqualität im Sinne des Managements des Lern-dienstleisters.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das EFQM Excellence-Modell ist die Basis des Ansatzes.</li> <li>– Die Organisationen sollen Exzellenz durch einen Top-Down-Managementansatz erreichen.</li> <li>– Ein strategischer Organisationsentwicklungsprozess soll durch eine systematische Beachtung der Ziele erreicht werden.</li> <li>– Das Modell zielt auf die Selbstreflexion und -bewertung ab.</li> <li>– Das Modell ist dem Total Quality Management (TQM) verpflichtet.</li> </ul>
Zertifizierung	Externe Zertifizierungsagenturen; zuzüglich zu dem regulären Zertifizierungsaudit kommt jährlich ein Überwachungsaudit.	Externe Zertifizierungsagenturen; zuzüglich zu dem regulären Zertifizierungsaudit kommt jährlich ein Überwachungsaudit.	Externe Zertifizierung möglich; Voraussetzung ist eine Selbstbewertung.
Gültigkeitsdauer	3 Jahre	3 Jahre	2 Jahre
Fazit	Die international anerkannte Norm DIN EN ISO 9001 ist durch ihre branchenübergreifende Einsetzbarkeit und starke Orientierung an der Zufriedenheit der Kunden gekennzeichnet. Besonderheiten des Bildungssektors werden nicht explizit berücksichtigt.	Die international anerkannte Norm DIN EN ISO 29990 ist durch den Fokus auf Lerndienstleistungen gekennzeichnet. Den Lernenden und anderen interessierten Kreisen wird eine große Bedeutung dahingehend zugemessen, dass Angebote an ihnen ausgerichtet werden. Bewertungsmaßstab ist Zufriedenheit.	Das internationale Modell ist durch seine branchenübergreifende Einsetzbarkeit und das Ziel zur Exzellenz gekennzeichnet. Das maximal zu erreichende Ergebnis wird zum Bewertungsmaßstab. Besonderheiten des Bildungssektors werden nicht explizit berücksichtigt.

<b>Name/ Kennzeichen</b>	<b>ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH – Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung – LQW-Modell</b>	<b>Gütesiegelverbund Weiterbildung e. V. – Qualitätsmanagement-System nach Gütesiegelverbund</b>	<b>Dachverband der Weiterbildungs-Organisationen (DVWO) – Geprüfte und ausgezeichnete Fach-Qualität in der Weiterbildung – DVWO-Qualitätsmodell</b>
<b>Internetadresse</b>	www.artset-lqw.de	www.guetesiegelverbund.de	www.dvwo.de, http://qualitaetsmanagement-im-bildungswesen.de
<b>Einsetzbarkeit</b>	Weiterbildung	Weiterbildung	Weiterbildung
<b>Verbreitung</b>	Deutschland & Österreich, internationale Ansätze vorhanden	Deutschland	Deutschland
<b>Beginn</b>	2000	2003	2010
<b>Kurzbeschreibung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– LQW ist ein Modell, das spezifisch für den Bereich der Weiterbildung entwickelt wurde und gelungenes Lernen fokussiert.</li> <li>– Eine Besonderheit des Modells liegt in dem zugrunde gelegten Lernverständnis.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das Modell nach Gütesiegelverbund ist das Referenzmodell des Landes Nordrhein-Westfalen für Qualitätsentwicklung und Zertifizierung in der Weiterbildung.</li> <li>– Ziel ist es, qualitativ hochwertige Bildungsangebote zu entwickeln.</li> <li>– Das Gütesiegel kann unabhängig von einer Mitgliedschaft im Verbund erworben werden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Der DVWO bietet ein QMS, das die eigenen Richtlinien an die DIN EN ISO 9001 anpasst.</li> <li>– Lern- und Lehrprozesse werden in einem abgestuften System von Bewertungskriterien (Taxonomien) formuliert.</li> <li>– Der DVWO bietet die Möglichkeit, sowohl die Durchführung nicht selbstentwickelter Seminare (K1) als auch die Konzeption von Seminaren (K2) zertifizieren zu lassen.</li> </ul>
<b>Zertifizierung</b>	Externe Zertifizierung durch con!flex GmbH	Durch den Gütesiegelverbund	Durch den DVWO
<b>Gültigkeitsdauer</b>	4 Jahre	3 Jahre	3 Jahre
<b>Fazit</b>	Das LQW-Modell ist durch seine Entwicklung für den Weiterbildungsbereich und die grundsätzliche Ausrichtung an dem qualitativen Aspekt des gelungenen Lernens gekennzeichnet. Lernen wird nicht als Produkt, sondern als Eigenaktivität des Lernenden verstanden. Die Unterstützung durch Gutachtende nimmt eine zentrale Rolle ein.	Das QMS nach dem Gütesiegelverbund ist durch seine pädagogische Ausrichtung und Gemeinwohlorientierung gekennzeichnet. Dies drückt sich u. a. in einem Qualitätsstandard zur Professionalität des Personals aus. Das Siegel kann unabhängig der Mitgliedschaft erworben werden.	Das Qualitätsmodell des DVWO bietet eine enge Anknüpfung an die DIN EN ISO 9001, richtet sich aber inhaltlich speziell auf Weiterbildungsmaßnahmen aus. Der Lehr-/Lernprozess steht besonders im Fokus.

<b>Name/ Kennzeichen</b>	<b>Bundesverband der Träger beruflicher Bildung (Bildungsverband) e. V. (BBB) – Qualitätsstandard BQM</b>	<b>Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben &amp; Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung – QVB-Branchenmodell</b>	<b>Qualität in Bildung und Beratung e. V. (QuiBB) – QESplus Qualitätsentwicklungssystem</b>
<b>Internetadresse</b>	www.bildungsverband.info	www.qvb-info.de	www.quibb.de, www.qesplus.de
<b>Einsetzbarkeit</b>	Weiterbildung (mit Fokus auf AZAV)	Weiterbildung (mit Fokus auf Verbundarbeit)	Weiterbildung
<b>Verbreitung</b>	Deutschland	Deutschland	Deutschland
<b>Beginn</b>	2004	2004	2004
<b>Kurzbeschreibung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das BQM Modell wurde mit dem Ziel konzipiert, den kompletten Erfordernissen der §§ 176–178 SGB III – und damit der Voraussetzung für die Zulassung von Maßnahmen der Arbeitsförderung – zu entsprechen.</li> <li>– Die AZAV-Anforderungen stehen im Mittelpunkt.</li> <li>– Das BQM verfolgt in allen geforderten Prozessen eine Orientierung an den aus der Qualitätspolitik abgeleiteten Qualitätszielen.</li> <li>– Das BQM-System ist prozessorientiert.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Das QVB Modell wurde spezifisch für den Bereich der Weiterbildung konzipiert und wendet sich insbesondere an Einrichtungen, die sich in einem Werkverbund zusammengeschlossen haben.</li> <li>– Die optionale Zertifizierung kann auf drei Stufen erfolgen: Stufe A (Gütesiegel nach dem QVB Rahmenmodell), Stufe B (Gütesiegel in Anlehnung an ISO) und Stufe C (ISO-Zertifikat inkl. QVB Gütesiegel).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– QESplus ist ein Qualitätsentwicklungssystem, das spezifisch für den Bereich der Weiterbildung entwickelt wurde.</li> <li>– Es berücksichtigt die Qualitätsanforderungen der Bundesagentur für Arbeit (AZAV) und ist mit weiteren QMS kompatibel.</li> <li>– Dem Modell QESplus liegt ein mehrdimensionaler Qualitätsbegriff zugrunde. Das Modell betont insbesondere die Bereiche Bildung und Personalentwicklung.</li> <li>– Es kann sowohl für die Selbstevaluation eingesetzt als auch extern zertifiziert werden.</li> </ul>
<b>Zertifizierung</b>	Prüfung der Einhaltung der QM-Anforderungen für Mitglieder durch den BBB, zzgl. externer Prüfung durch unabhängige Zertifizierungsagentur	Externe Zertifizierung durch proCum Cert GmbH	Externe Zertifizierung optional möglich
<b>Gültigkeitsdauer</b>	3 Jahre	3 Jahre	3 Jahre
<b>Fazit</b>	Der BQM-Qualitätsstandard ist durch seine enge Anbindung an die AZAV und die Einbindung in den BBB gekennzeichnet. Die für alle Mitglieder gültigen Qualitätsgrundsätze werden durch externe Zertifizierungsstellen geprüft.	Das QVB-Branchenmodell ist durch eine starke Werteorientierung und Bindung an die Arbeit im Verbund gekennzeichnet. Besonderes Kennzeichen ist die Kombination mit der DIN EN ISO 9001 Norm. Der Einbezug des Verbunds ermöglicht Einrichtungen mit wenig hauptamtlichem Personal oder einer dezentralen Organisationsstruktur ein QMS.	QESplus ist durch seine Ausrichtung auf Einrichtungen der Weiterbildung gekennzeichnet. Es kann als Selbstevaluationsverfahren genutzt, aber auch extern zertifiziert werden. Es ist mit der AZAV kompatibel. Qualität wird explizit sowohl auf der Einrichtungs- als auch auf der Dienstleistungsebene verhandelt.

Quelle: Käßlinger/Reuter 2017, S. 12 f.

Das QM-Modell des Gütesiegelverbund Weiterbildung (7 %) ist insbesondere durch seine pädagogische Ausrichtung gekennzeichnet und fand bei verschiedenen Anbietertypen Anwendung. Die Verbreitung von QMS nach der ISO Norm 29990, die 2010 speziell für den Bereich der Aus- und Weiterbildung veröffentlicht wurde und insbesondere auf das Ergebnis (sogenanntes ‚Outcome‘) der Lerndienstleistungen im Sinne der Zufriedenheit der Lernenden und weiterer involvierter Parteien (z. B. der Arbeitgeber) ausgerichtet ist, reichte mit vier Prozent der Weiterbildungsanbieter (je 2 % extern zertifiziert bzw. ohne Zertifizierung genutzt) nicht annähernd an die Verbreitung der allgemeinen DIN EN ISO 9000 ff. heran.

Andere, bislang nicht aufgeführte QMS wurden von insgesamt neun Prozent der Einrichtungen genutzt (Differenz zu Abbildung 3 durch Rundung).<sup>12</sup> Immerhin 21 Prozent aller Anbieter nutzten (auch) eigenentwickelte Verfahren des Qualitätsmanagements, mit denen sie beispielsweise die in der AZAV definierten Anforderungen erfüllten. Überdurchschnittlich häufig nutzten berufliche Schulen (40 %), privat kommerzielle Anbieter (32 %) sowie (Fach-)Hochschulen und wissenschaftliche Akademien (31 %) selbstentwickelte QM-Verfahren.

► **Warum verzichteten Einrichtungen auf die Nutzung eines QMS oder die externe Zertifizierung?**

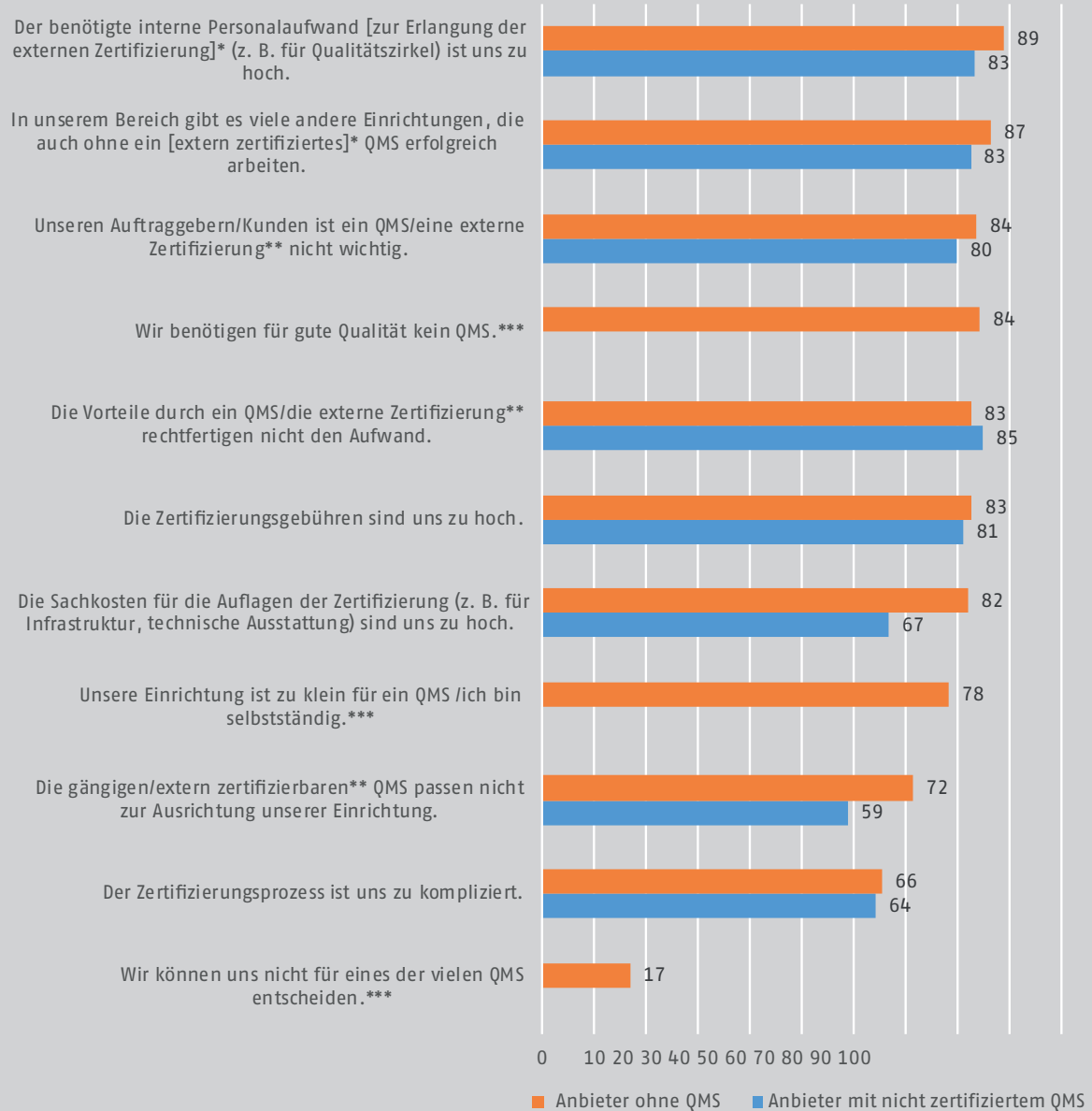
Diejenigen Anbieter, die (bislang) ohne QMS arbeiteten (20 % aller Anbieter, s. o.), begründeten dies u. a. damit, dass der Einsatz eines QMS für ihre Auftraggeber bzw. Kunden nicht von Bedeutung ist (84 %, vgl. Abbildung 4). Entsprechend der fehlenden externen Notwendigkeit sowie der Überzeugung, für gute Qualität kein QMS zu benötigen (84 %), wurden sowohl der erforderliche interne Personalaufwand als auch die Gebühren der externen Zertifizierung als zu hoch eingeschätzt (89 % bzw. 83 %). Damit korrespondierend wurde der erforderliche Aufwand als nicht durch die Vorteile der Nutzung eines QMS gerechtfertigt angesehen (83 %). Dass 87 Prozent der Anbieter dieser Gruppe angaben, in ihrem Bereich würden auch viele andere Einrichtungen erfolgreich ohne QMS arbeiten, ist mit Blick auf die hohe Verbreitung von QMS in sämtlichen Anbietersegmenten (s. o.) ein Hinweis darauf, dass Anbieter ohne QMS vorwiegend in spezifischen Angebotsnischen tätig sind. Für diese Annahme spricht auch, dass 78 Prozent ihre Einrichtung als zu klein für die Nutzung eines QMS ansahen – kleine Anbieter bieten eine vergleichsweise geringe Themenbreite an.<sup>13</sup> 72 Prozent der Anbieter ohne QMS sahen die gängigen QM-Modelle als nicht zur Ausrichtung ihrer Einrichtung passend an. Entscheidungsschwierigkeiten hinsichtlich der Wahl eines QM-Modells bei vielfältigem Angebot hatte jedoch nur eine Minderheit (17 %).

<sup>12</sup> Hierunter fallen insbesondere QMS, die auf bestimmte Anbietertypen in einzelnen Bundesländern ausgerichtet bzw. beschränkt sind. Dies sind beispielsweise das Prozessmodell der Qualitätsentwicklung des VHS-Verbandes Baden-Württemberg ‚Zertifizierte BildungsQualität (ZBQ)‘, das QMS ‚Operativ eigenständige Schule (OES)‘ für berufliche Schulen (ebenfalls Baden-Württemberg) und das ‚Qualitäts-Entwicklungssystem mit Testierung (QES.T)‘ für Einrichtungen der katholischen Erwachsenenbildung in Bayern.

<sup>13</sup> Einrichtungen, die weniger als 1.000 Dozentenstunden Weiterbildung geleistet haben, boten im Durchschnitt 4,4 der 15 im **wbmonitor** abgefragten Themenkomplexe an. Der Mittelwert für alle Anbieter beträgt 6,4 Themenkomplexe.

Abbildung 4

## Verzichtsgründe der Nutzung eines QMS bzw. einer externen Zertifizierung des QMS (in %)



\* nur bei Anbietern mit nicht zertifiziertem QMS

\*\* Formulierung je nach Teilgruppe angepasst

\*\*\* nur bei Anbietern ohne QMS

Anmerkung: Die Anteilswerte ‚trifft voll und ganz zu‘ und ‚trifft eher zu‘ wurden zusammengefasst

Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2017. Gewichtete und hochgerechnete Werte auf Basis von n = 151 (Anbieter ohne QMS: die gängigen QMS passen nicht zur Ausrichtung unserer Einrichtung) bis n = 310 (Anbieter mit nicht zertifiziertem QMS: die Vorteile durch die externe Zertifizierung rechtfertigen nicht den Aufwand dafür) Anbietern

Bezogen auf den Verzicht einer externen Zertifizierung zeigen sich ähnliche Motivlagen. In der Gesamtschau der in Abbildung 4 aufgeführten Begründungen sahen Einrichtungen, die ein nicht-zertifiziertes QMS nutzten, in der überwiegenden Mehrheit keine Notwendigkeit, ihr QMS extern zertifizieren zu lassen und verzichteten mit Blick auf Aufwand und Kosten sowie die als ungünstig wahrgenommene Kosten-Nutzen-Relation darauf.

### ► Doppelzertifizierungen von QMS waren die Ausnahme

Doppel- und Mehrfachzertifizierungen des Qualitätsmanagements werden aufgrund der erforderlichen Aufwendungen und Kosten kritisiert (vgl. KÄPPLINGER u. a. 2018). Bei der abschließlichen Betrachtung von QMS im Sinne von prozessorientierten Managementinstrumenten (s. o.) waren Doppel- oder Mehrfachzertifizierungen von QMS jedoch selten anzutreffen: 92 Prozent der Einrichtungen mit extern zertifiziertem QMS verfügten über nur eine QM-Zertifizierung. Lediglich sieben Prozent der Anbieter mit zertifiziertem QMS besaßen zwei Zertifizierungen, ein Prozent drei Zertifizierungen.

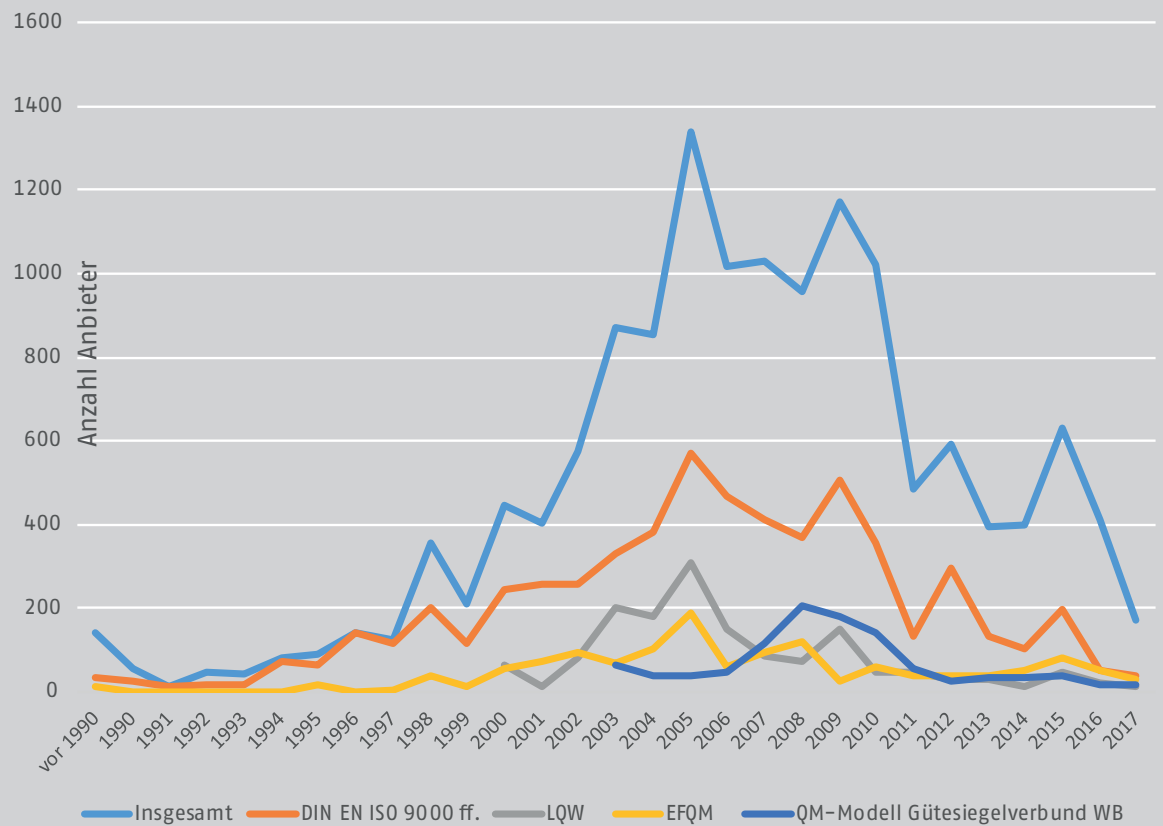
Doppelzertifizierungen von QMS erfolgen vermutlich v. a. aus strategischen Gründen. Insofern ist davon auszugehen, dass QM-Modelle auch danach ausgewählt werden, inwieweit eine Kompatibilität mit anderen QM-Modellen gegeben ist. Beispielsweise ist beim QVB-Branchenmodell eine parallele ISO-Zertifizierung möglich. Bemerkenswert ist, dass fast die Hälfte (45 %) der Anbieter, die nach der weiterbildungsspezifischen DIN EN ISO 29990 zertifiziert waren, gleichzeitig eine Zertifizierung nach den allgemeinen DIN EN ISO 9000 ff. Normen besaßen. Es ist zu vermuten, dass in den meisten dieser Einrichtungen die neuere Norm in das bereits bestehende QMS integriert wurde.

Neben den QMS unterliegen auch gesetzliche Akkreditierungen wie die Zulassung nach AZAV oder der Erwerb von Gütesiegeln regionaler Weiterbildungsverbände Audits zur Zertifizierung. Dadurch erklärt sich, dass Einrichtungen häufig mehrfache Zertifizierungsaufwände tragen.

### ► QMS wurden meist in den 2000er-Jahren implementiert

Abbildung 5 veranschaulicht den zeitlichen Verlauf der Diffusion von QMS im Weiterbildungsbereich. In den 1990er-Jahren befand sich die Anzahl der Einrichtungen, die ein QMS eingeführt hat, noch auf vergleichsweise niedrigem Niveau. Allerdings steigerte sich die Verbreitung von QMS – offensichtlich im Zuge der zunehmenden Thematisierung der Qualitätssicherung in der Weiterbildung – kontinuierlich und gewann insbesondere gegen Ende des Jahrzehnts deutlich an Fahrt. Der Boom von QMS setzte jedoch erst mit dem neuen Jahrtausend ein. Insbesondere der Erlass der AZWV im Jahr 2004 stellte ein zentrales Ereignis dar, durch das für viele Einrichtungen die Nutzung eines QMS unumgänglich wurde. Entsprechend erreichte die Anzahl an QMS-Implementationen im darauffolgenden Jahr ihren Höhepunkt. Dies trifft auch bei separater Betrachtung der QM-Modelle DIN EN ISO 9000 ff., LQW und EFQM zu, die in der Weiterbildung am häufigsten genutzt werden (s. o.). Diesen gegenüber zeigt sich hinsichtlich der Verbreitung des QM-Modells des Gütesiegelverbund Weiterbildung ein etwas anderer Verlauf.

**Abbildung 5**  
Implementierung von QMS im Zeitverlauf



Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2017. Gewichtete und hochgerechnete Werte auf Basis von n = 91 (QM-Modell Gütesiegelverbund WB) bis n = 1014 (insgesamt) Anbietern

Eine zweite Spitze der Einführung von QMS ereignete sich im Jahr der Wirtschaftskrise 2009. Es ist zu vermuten, dass dieser Befund mit dem kompensatorischen, antizyklischen Förderhoch der Bundesagentur für Arbeit (BA) und der parallel zurückgegangenen Nachfrage von Betrieben und Selbstzahlern zusammenhängt (vgl. Kapitel 1 zum Wirtschaftsklima in der Weiterbildung; vgl. KOSCHECK 2009). Aufgrund dieser Umstände erschien der Markteintritt in durch die Arbeitsagenturen bzw. Jobcenter geförderte Arbeitsmarktdienstleistungen offensichtlich besonders attraktiv – und Anbieter implementierten dem Anschein nach mit diesem Ziel ein QMS. Möglicherweise nutzten auch v. a. privat finanzierte Anbieter zu diesem Zeitpunkt aufgrund niedrigerer Auslastung bestehende Personalkapazitäten zur Implementierung. Seit 2010 haben deutlich weniger Anbieter ein QMS eingeführt als im vorangegangenen Jahrzehnt. Da zu diesem Zeitpunkt ein hoher Anteil der Anbieter bereits über ein QMS verfügte<sup>14</sup>, ist dieser Befund wenig überraschend.

Dass für das Jahr 2015 eine erneut gestiegene Zahl an QMS-Implementierungen erkennbar ist, könnte damit zusammenhängen, dass bedingt durch die Fluchtbewegungen im genannten Jahr zusätzliches Marktpotenzial bei den vom BAMF geförderten Integrationskursen entstand. Auch zu deren Durchführung wird ein QMS verlangt. Das neue Engagement zahlreicher Anbieter in diesem Segment (vgl. AMBOS u. a. 2017, S. 21 f.) stützt diese Annahme. Ferner ist denkbar, dass Anbieter in Erwartung eines steigenden Qualifizierungsbedarfs Geflüchteter in

<sup>14</sup> Bezogen auf den wbmonitor Anbieterbestand von 2017 hatten 2009 47 Prozent der Anbieter ein QMS eingeführt.



den Rechtskreisen SGB II und SGB III – im Anschluss an das Durchlaufen von Integrationskursen – ein QMS zur Erlangung der AZAV-Trägerzulassung implementiert haben (vgl. Kapitel 1 zum Wirtschaftsklima in der Weiterbildung).

Wenngleich die Intentionen zur Implementierung eines QMS nicht abgefragt wurden, sprechen die Ergebnisse dafür, dass QMS von vielen Einrichtungen v. a. zur Erfüllung der Anforderungen seitens der staatlichen Financiers eingeführt wurden.

#### ► Weitere Anbieter planten die Einführung eines QMS oder dessen Zertifizierung

Trotz der zwischenzeitlich hohen Abdeckung der Anbieterlandschaft mit QMS kann davon ausgegangen werden, dass der „Millionenmarkt Qualitätsmanagement“ (KÄPPLINGER u. a. 2018) weiterhin wächst. Mehr als ein Viertel (27 %) der Anbieter, die 2017 kein QMS nutzten (20 % aller Anbieter; s. o.), planten eine Implementierung – meist blieb der zeitliche Rahmen hierfür allerdings noch unbestimmt (19 %). Einen Wachstumsbereich stellten insbesondere die VHS dar: Mehr als zwei Drittel (68 %) der VHS ohne QMS wollten in Sachen Qualitätsmanagement nachziehen (31 % innerhalb der nächsten zwei Jahre und 36 % zeitlich noch unbestimmt; Differenz durch Rundung). Möglicherweise hängt dies damit zusammen, dass weitere VHS im Bereich Integrationskurse aktiv werden wollten – diese sind bereits der häufigste Kursträger (vgl. BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE 2017a, S. 17) – und ein dafür erforderliches Qualitätstestat anstrebten. Zwei Prozent aller Anbieter ohne QMS befanden sich zum Zeitpunkt der Umfrage im Prozess der Implementierung. Drei Prozent hatten die begonnene Einführung eines QMS abgebrochen und planten keinen neuen Anlauf.

Von denjenigen Einrichtungen, die ausschließlich ein nicht zertifiziertes QMS nutzten, wollte es die Mehrheit (70 %) bei dieser Form des Qualitätsmanagements belassen (6 % haben eine Zertifizierung abgebrochen und keine neue geplant). 24 Prozent planten eine externe Zertifizierung (11 % innerhalb der nächsten zwei Jahre und 13 % zeitlich unbestimmt), weitere sechs Prozent befanden sich zum Befragungszeitpunkt im Zertifizierungsprozess. Auch hier sind bei den VHS überdurchschnittliche Werte zu beobachten.<sup>15</sup>

## 2.2 Qualitätsmanagementbeauftragte

Bei 77 Prozent der Einrichtungen mit QMS war 2017 eine Qualitätsmanagementbeauftragte bzw. ein Qualitätsmanagementbeauftragter (QM-Beauftragte/-r) für die Prozesse der Realisierung, Aufrechterhaltung und ggf. Weiterentwicklung des QMS verantwortlich. Häufig ist die Benennung einer solchen Funktionsträgerin bzw. eines solchen Funktionsträgers eine explizite Anforderung des QM-Modells und insofern zur Erlangung der Zertifizierung verpflichtend. Dies erklärt, dass deutlich mehr Einrichtungen mit einem extern zertifiziertem QMS über eine QM-Beauftragte bzw. einen QM-Beauftragten verfügten als Anbieter, die das Qualitätsmanagement ohne Zertifizierung betrieben (89 % bzw. 52 %). Differenziert nach den am häufigsten genutzten QM-Modellen spiegelt sich der genannte Befund: 90 Prozent der Anbieter, die DIN EN ISO 9000 ff. – meist mit externer Zertifizierung (s. o.) – nutzten, hatten eine QM-Beauftragte bzw. einen QM-Beauftragten benannt, auch wenn dies neuerdings nach der Revision der DIN EN ISO Norm 9001:2015 nicht mehr erforderlich ist. Bei Anbietern, die das QM-Modell des Gütesiegelverbund Weiterbildung nutzten, war in neun von zehn Einrich-

<sup>15</sup> Insgesamt 52 Prozent der VHS mit nicht zertifiziertem QMS planten die externe Zertifizierung, die meisten (44 %) innerhalb der nächsten zwei Jahre; elf Prozent befanden sich gerade im Zertifizierungsprozess.

tungen (92 %) eine QM-Beauftragte bzw. ein QM-Beauftragter tätig. Bei LQW traf dies auf 81 Prozent der Einrichtungen zu. Auch diese QM-Modelle sehen die Zertifizierung vor. Demgegenüber war in nur ca. sechs von zehn (57 %) Einrichtungen, die das ohne Zertifizierung anwendbare EFQM implementiert haben, eine QM-Beauftragte bzw. ein QM-Beauftragter tätig.

► **QM-Beauftragte sind spezifisch fortgebildet**

Um die Aufgaben als QM-Beauftragte bzw. QM-Beauftragter zu erfüllen, haben diese Funktionsträger/-innen bei acht von zehn (80 %) Einrichtungen eine spezifische Fortbildung absolviert. Bei den Einrichtungen, die ihr QMS ohne Zertifizierung nutzten, liegt der Anteil mit 76 Prozent nur geringfügig niedriger als bei den Anbietern mit extern zertifiziertem QMS. Differenziert nach den am weitesten verbreiteten QM-Modellen wurden QM-Beauftragte von Anbietern, die sich für das QM-Modell des Gütesiegelverbund Weiterbildung oder EFQM entschieden haben, überproportional häufig dafür fortgebildet (92 % bzw. 91 %). Letzteres dürfte damit zusammenhängen, dass das branchenunabhängig angelegte und umfassend konzipierte EFQM-Modell nicht ohne Modifizierungen auf den Weiterbildungsbereich übertragbar ist und eine Implementierung ohne externe Unterstützung daher als schwierig angesehen wird (vgl. PETANOVITSCH/SCHNEEBERGER 2007, S. 61). Auch für DIN EN ISO 9000 ff., das ebenfalls für den Einsatz in der Weiterbildung erst adaptiert werden muss, lag der Anteil der Einrichtungen mit speziell fortgebildeten QM-Beauftragten mit 83 Prozent – zumindest geringfügig – über dem Durchschnittswert aller Anbieter mit QMS (80 %). Von den Einrichtungen, die LQW nutzten, berichtete mit sieben von zehn Einrichtungen (72 %) ein etwas geringerer Anteil von der Teilnahme an QM-spezifischen Fortbildungsveranstaltungen. Bei den Einrichtungen, die ausschließlich eigenentwickelte QM-Verfahren nutzten, liegt der Wert bei 76 Prozent. Möglicherweise sind in diesen Angaben auch Schulungen zur Erlangung der Zulassungen nach AZAV bzw. ehemals AZWV berücksichtigt, auf deren Anforderungen vermutlich zahlreiche selbstentwickelte QMS ausgerichtet sind (s. o.).

► **Qualitätsbeauftragte arbeiteten durchschnittlich sieben Stunden pro Woche im Bereich QM**

Im Durchschnitt aller Anbieter, die über eine QM-Beauftragte bzw. einen QM-Beauftragten verfügten, waren diese sieben Stunden ihrer wöchentlichen Arbeitszeit mit Aufgaben im Bereich Qualitätsmanagement beschäftigt.<sup>16</sup> QM-Beauftragte, die für die Einrichtung mindestens 35 Stunden pro Woche tätig waren und daher als vollzeitbeschäftigt anzusehen sind, arbeiteten mit durchschnittlich acht Stunden drei Stunden pro Woche mehr im Bereich QM als ihre Kolleginnen und Kollegen mit einem Gesamtstundenvolumen von weniger als 35 Wochenstunden. Ob das QMS extern zertifiziert war oder nicht, hat bezüglich der durchschnittlichen wöchentlichen Arbeitszeit der QM-Beauftragten kaum Auswirkungen (6 bzw. 7 Stunden). Sofern der Anbieter ein QMS nach DIN EN ISO 9000 ff. nutzte, waren die QM-Beauftragten mit durchschnittlich acht Stunden etwas länger mit QM-Aufgaben zugange als QM-Beauftragte an Einrichtungen, die mit anderen weit verbreiteten QM-Modellen arbeiteten.<sup>17</sup>

<sup>16</sup> Im Durchschnitt aller Einrichtungen nahmen die Aufgaben im Bereich QM der bzw. des QM-Beauftragten 28 Prozent der wöchentlichen Arbeitszeit ein. Bei Vollzeitbeschäftigten (35 Stunden und mehr wöchentliche Gesamtarbeitszeit) war der Anteil mit 20 Prozent weniger als halb so hoch wie bei Beschäftigten mit einem darunterliegenden wöchentlichen Arbeitszeitvolumen (44 %).

<sup>17</sup> LQW, EFQM, QM-Modell nach Gütesiegelverbund Weiterbildung: jeweils fünf Stunden pro Woche; selbstentwickeltes QMS: sechs Stunden pro Woche.

## 2.3 Wirkungen der QMS aus Anbietersicht

Die Wirkungen von QMS in der Weiterbildung wurden auf quantitativer Basis bislang nur für das QM-Modell LQW untersucht (vgl. HARTZ 2011). Ein zentrales Ergebnis dieser Studie ist, dass sich LQW trotz der Ausrichtung auf den Lernenden vorrangig auf der Formalstruktur der Organisationsebene entfaltet hat und die befragten Einrichtungen kaum Wirkungen auf der Ebene der eigentlichen Lehr-/Lerninteraktionen beobachtet haben (vgl. ebenda, S. 331 f.) Auch Wachstumseffekte etwa in Form von mehr Teilnehmenden konnten nicht festgestellt werden.

Mit der **wbmonitor** Umfrage 2017 wurde erstmals die gesamte Bandbreite der in der Weiterbildung eingesetzten QMS hinsichtlich der von den Einrichtungen berichteten Wirkungen in den Blick genommen. Die Anbieter wurden gebeten, zu unterschiedlichen Aspekten mittels einer vierstufigen Antwortskala die Einschätzung abzugeben, ob die jeweilige Wirkung ‚voll und ganz‘, ‚eher‘, ‚eher nicht‘ oder ‚überhaupt nicht‘ zutrifft. Aufgrund der Vielzahl der abgefragten Aspekte wurden diese zur besseren Übersicht in vier Themenbereiche untergliedert: Organisation, Angebotsqualität, Personal sowie Markt.

### ► QMS wirken am stärksten auf der Ebene der Organisation

Bei zusammengefasster Betrachtung der Einschätzungen, ob Wirkungen ‚voll und ganz‘ oder ‚eher‘ zutreffen, bestätigt sich zunächst die Wirksamkeit von QMS auf der Ebene der *Organisation* bzw. hinsichtlich der internen Organisationsstrukturen. Entsprechend der Konzeption von QMS als prozessorientierte, systemische Steuerungsinstrumente berichteten neun von zehn (90 %) Einrichtungen, die ein QMS nutzten, von einer Verbesserung der Organisationsprozesse (vgl. Abbildung 6). Offensichtlich bedingt durch deren Standardisierung und Beschreibung im Rahmen des QMS gaben 85 Prozent an, dass die organisatorischen Strukturen transparenter geworden sind. Drei Viertel (76 %) der Anbieter mit QMS sahen (zudem) positive Wirkungen hinsichtlich der internen Kommunikation, was u. a. mit der Festlegung eindeutiger Zuständigkeiten zusammenhängen dürfte. Die Ansicht, dass durch das QMS die Steuerungsmöglichkeit der Leitung bzw. Geschäftsführung erhöht wurde, teilten zwei Drittel (67 %) der Einrichtungen. Dieser Befund stützt die These, dass QMS die Leitungsebene innerhalb der Organisation – bedingt durch eine effektivere Umsetzbarkeit ihrer Steuerungsaufgaben sowie gesteigerte Kontrollmöglichkeiten – stärken (vgl. KÄPPLINGER 2017). Niedrigere Anteile der Anbieter berichteten von einer Verbesserung der Prozesse der Angebotsentwicklung (57 %) sowie einer intensivierten Vernetzung mit anderen Einrichtungen (36 %). Auffällig ist, dass diejenigen Anbieter, die die genannten Wirkungen festgestellt haben, jeweils mehrheitlich nur von tendenziell positiven (‚trifft eher zu‘) Wirkungen berichteten. Lediglich die Verbesserung der Organisationsprozesse sowie die Erhöhung der Transparenz organisatorischer Strukturen wurden von mehr als einem Viertel der Anbieter als voll und ganz zutreffend eingestuft (37 % bzw. 26 %).

Differenziert nach den vier am weitesten verbreiteten QM-Modellen (DIN EN ISO 9000 ff., LQW, EFQM sowie QM-Modell Gütesiegelverbund Weiterbildung)<sup>18</sup> sowie Einrichtungen mit selbstentwickelten QM-Verfahren fallen insbesondere Anbieter, die EFQM anwendeten, durch höhere Zustimmungswerte zu den abgefragten Effekten im Bereich der Organisation auf (für die einzelnen Anteilswerte der nach den genannten QM-Modellen differenzierten Wirkungen siehe die Tabelle in Anhang 1). Es kann vermutet werden, dass dies sowohl mit der

<sup>18</sup> In der Differenzierung nach den genannten QMS wurden nur Einrichtungen berücksichtigt, die genau ein QM-Modell anwandten.

umfassenden, die gesamte Organisation betreffenden Konzeption von EFQM (vgl. PETRANOVITSCH/SCHNEEBERGER 2007, S. 60 f.) als auch dem Optimierungsbestreben des QM-Modells zum Erzielen exzellenter Leistungen zusammenhängt. Im Sinne des ‚Total Quality‘-Konzepts, das EFQM zugrunde liegt, praktizieren die Anwender dieses Modells das Qualitätsmanagement möglicherweise auch mit besonders ausgeprägter Überzeugung. Einrichtungen mit LQW erreichten ebenfalls – zumindest teilweise – überdurchschnittliche Werte bezüglich der Wirksamkeit im Bereich der Organisation. Diese liegen jedoch niedriger als bei Anbietern mit EFQM. Anbieter mit einem QMS nach DIN EN ISO 9000 ff. beurteilten die meisten abgefragten organisationspezifischen Wirkungen nur knapp positiver als der Durchschnitt aller Anbieter mit QMS. Dagegen berichteten Anbieter mit ausschließlich eigenentwickelten QM-Verfahren durchgängig seltener von den abgefragten Wirkungen auf Organisationsebene. Möglicherweise befanden sich in dieser Gruppe häufiger Skeptiker/-innen gegenüber QMS, die von der Implementation eines umfassenden QM-Modells absahen und mit begrenzteren Investitionen in ihr Qualitätsmanagement in erster Linie der Nachweispflicht bei staatlich geförderten Weiterbildungsaktivitäten genügten. In diesem Sinne wäre zu erklären, dass nur in geringerem Ausmaß von organisationalen Wirkungen profitiert werden konnte.

#### ► Tendenzielle Verbesserung der Angebotsqualität

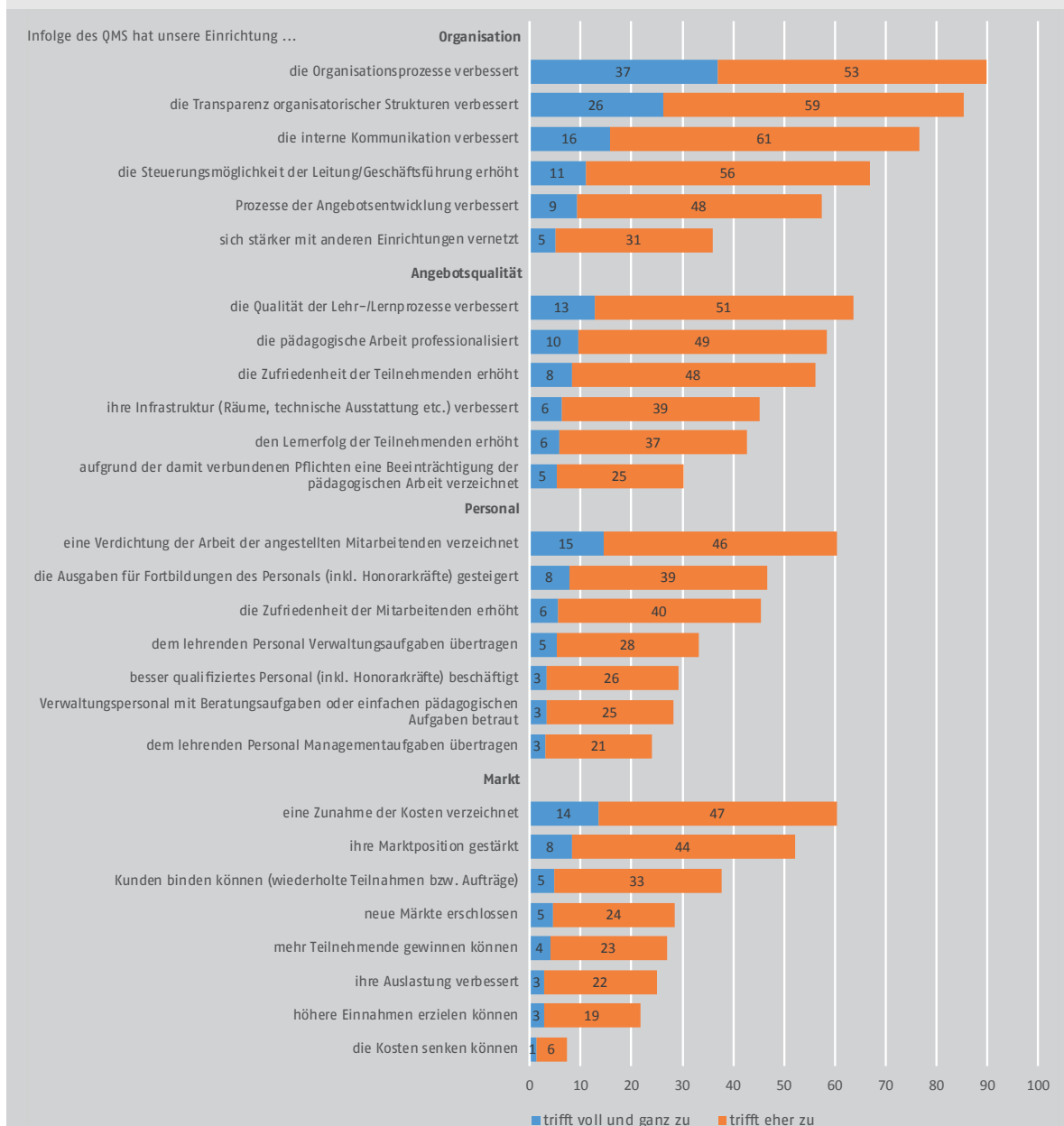
Eine noch deutlichere Diskrepanz zwischen den Anteilswerten ‚trifft voll und ganz zu‘ sowie ‚trifft eher zu‘ als im Bereich Organisation ist bezüglich der Wirkungen festzustellen, die dem Bereich *Angebotsqualität* zugeordnet werden können. Beide Angaben zusammengenommen berichteten die Anbieter zwar mehrheitlich sowohl von einer Verbesserung der Qualität der Lehr-/Lernprozesse (64 %) als auch von der Professionalisierung der pädagogischen Arbeit (59 %) durch das QMS. Ebenso habe sich die Zufriedenheit der Teilnehmenden erhöht (56 %). Voll und ganz stimmte jedoch nur etwa jede zehnte Einrichtung den genannten Wirkungen zu. Eine Erhöhung des Lernerfolgs der Teilnehmenden bedingt durch das Qualitätsmanagement konnte sogar nur ca. jede zwanzigste Einrichtung (6 %) vollumfänglich bestätigen. Weitere 37 Prozent sahen dies immerhin als tendenziell gegeben. Wenngleich in Rechnung zu stellen ist, dass die Einschätzungen hauptsächlich von Leitungspersonen der Einrichtungen getätigt wurden und diese Personalgruppe dem Qualitätsmanagement aufgrund der Vorteile für ihre Steuerungsaufgaben vermutlich eher positiv gegenübersteht (vgl. KÄPPLINGER/REUTER 2017, S. 15), deuten die Ergebnisse zumindest tendenziell auf vorteilhafte Wirkungen bezüglich der Angebotsqualität hin. Zwar bringen die niedrigen Anteilswerte der voll und ganz zutreffenden Wirkungen zum Ausdruck, dass sich die eigentlichen Lehr-/Lerninteraktionen dem unmittelbaren Zugriff der Einrichtungen entziehen. Dies ist u. a. dadurch bedingt, dass die Lehrveranstaltungen in vielen Fällen nicht von angestellten Mitarbeitenden der Einrichtung, sondern von externen Honorarkräften durchgeführt werden. Die Systematisierung und Überwachung der dem Lerngeschehen vor- und nachgelagerten Organisationsprozesse ermöglicht jedoch ein gewisses Maß an Transparenz und darauf basierend die Optimierung der Rahmenbedingungen des Lernens. Im Gegensatz zu den mehrheitlich eher positiv wahrgenommenen Wirkungen des QMS bezüglich der Angebotsqualität berichtete immerhin fast ein Drittel (30 %) der Einrichtungen von Beeinträchtigungen der eigentlichen pädagogischen Arbeit aufgrund der mit dem QMS verbundenen Pflichten. Dazu gehören beispielsweise umfassende Dokumentationsaufgaben, die Durchführung von Evaluationen der Veranstaltungen sowie die Verfassung von Qualitätsberichten.

Einrichtungen mit EFQM oder LQW beobachteten – die ‚voll und ganz‘ und ‚eher‘ zutreffenden Einschätzungen zusammengenommen – häufiger positive Wirkungen auf die Angebotsqualität als Anbieter mit DIN EN ISO 9000 ff., QMS nach dem Modell des Gütesiegelverbund

Weiterbildung oder selbstentwickelten QM-Verfahren (vgl. Tabelle in Anhang 1). Bei Einrichtungen mit EFQM ist dabei auffällig, dass bezüglich der Verbesserung der Lehr-/Lernprozesse, der Professionalisierung der pädagogischen Arbeit sowie der Erhöhung des Lernerfolgs der Teilnehmenden etwas seltener als im Durchschnitt von vollumfänglichen Wirkungen, häufiger jedoch von in der Tendenz positiven Wirkungen berichtet wurde. Hinsichtlich der teilweise überdurchschnittlichen Ergebnisse von LQW bezüglich der Angebotsqualität liegt die Vermutung nahe, dass ein Zusammenhang mit der spezifischen Ausrichtung dieses QM-Modells auf gelungenes Lernen besteht. Einrichtungen, die sich für das QM-Modell des Gütesiegelverbund Weiterbildung entschieden haben, berichteten überproportional häufig von Beeinträchtigungen der pädagogischen Arbeit durch die mit dem QMS verbundenen Pflichten.

Abbildung 6

## Wirkungen von Qualitätsmanagementsystemen (in %)



Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2017. Gewichtete und hochgerechnete Werte auf Basis von n = 1.122 (Kunden binden können) bis 1.254 (Organisationsprozesse verbessert) Anbietern (die Anteilswerte ‚trifft eher nicht zu‘ und ‚trifft überhaupt nicht zu‘ sind nicht dargestellt).

### ► Arbeitsverdichtung beim angestellten Personal

i. d. R. fokussieren die QM-Modelle auch die *Mitarbeitenden* und betrachten diese als wesentliche Komponente zur Erreichung der Qualitätsziele. Jeweils knapp die Hälfte der Einrichtungen gab an, dass im Zuge des Qualitätsmanagements die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöht werden konnte (45 %; Differenz zu Abb. 6 durch Rundung) bzw. dass die Ausgaben für Fortbildungen des Personals gesteigert wurden (47 %). Gezielte Fortbildungen stellen zugleich einen Baustein der Professionalisierung in der Weiterbildung dar. Auch diese Wirkungen sind offenbar lediglich in der Tendenz eingetreten: Weniger als jede zehnte Einrichtung (8 % bzw. 6 %) gab jeweils an, dass die Wirkung voll und ganz zutrifft. Bei weniger als einem Drittel (29 %) der Einrichtungen hat der Einsatz des QMS zu einer Beschäftigung von besser qualifiziertem Personal geführt. Deutlich häufiger beobachteten die Anbieter eine Arbeitsverdichtung der angestellten Mitarbeitenden. Sechs von zehn Einrichtungen (15 % ‚trifft voll und ganz zu‘; 46 % ‚trifft eher zu‘) waren der Ansicht, dass diese auf das QMS zurückzuführen ist. Dies erscheint zum einen vor dem Hintergrund plausibel, dass Angestellte stärker in die Organisationsprozesse – und damit auch in die im Bereich Qualitätsmanagement zu erfüllenden Aufgaben – eingebunden sind als freiberuflich tätige Lehrende. Zum anderen berichteten nur Minderheiten der Anbieter von expansiven Wirkungen oder Mehreinnahmen bzw. Kostenvorteilen durch das QMS (vgl. Wirkungen im Themenbereich ‚Markt‘), womit bei den meisten Einrichtungen die Beschäftigung von zusätzlichem Personal für das Qualitätsmanagement eher unwahrscheinlich erscheint. Nur vergleichsweise geringe Anteile der Anbieter weiteten die Aufgaben des Lehrpersonals aus, indem diesen, häufig auf Honorarbasis Tätigen, Verwaltungs- oder Managementaufgaben (33 % bzw. 24 %) übertragen wurden.

Hinsichtlich des Bereichs Personal bestehen lediglich bei wenigen der abgefragten Wirkungen nennenswerte Unterschiede zwischen den hier betrachteten QMS (vgl. Tabelle in Anhang 1). Auffällig ist zum einen, dass Einrichtungen mit LQW seltener Aufgabenausweitungen der Lehrenden vornahmen, d. h. dass diesen Verwaltungs- oder Managementaufgaben übertragen wurden. Dieser Befund dürfte damit zusammenhängen, dass LQW v. a. von VHS genutzt wird (s. o.): Bei dem genannten Anbietertyp werden die Weiterbildungsveranstaltungen fast ausschließlich von externen Honorarkräften durchgeführt (vgl. AMBOS u. a. 2015, S. 15), und diese Personalgruppe scheint allenfalls am Rande in die QM-Prozesse eingebunden zu sein (s. o.). Dass Anbieter mit selbstentwickelten QM-Verfahren etwas seltener von Arbeitsverdichtung des angestellten Personals betroffen waren als der Durchschnitt aller Anbieter mit QMS, dürfte u. a. mit dem nicht vorhandenen Vorbereitungsaufwand für Audits zur Zertifizierung des QMS zusammenhängen. Bei Einrichtungen, die das QM-Modell Gütesiegelverbund Weiterbildung oder LQW nutzten, hat dagegen etwas häufiger als im Durchschnitt eine Arbeitsverdichtung der genannten Personalgruppe stattgefunden. Dabei fallen insbesondere die höheren Anteilswerte der vollumfänglich zutreffenden Einschätzungen ins Auge. Bezüglich LQW dürfte dies wiederum auf die charakteristische Personalsituation der dieses QMS nutzenden VHS zurückzuführen sein. Bei den VHS besteht eine ausgeprägte Aufgabentrennung zwischen den auf Honorarbasis beschäftigten Lehrenden und den angestellten planend-administrativen Mitarbeitenden. Diese findet darin Ausdruck, dass bei VHS Angestellte im Vergleich zu anderen Anbietertypen einen sehr niedrigen Anteil am Gesamtpersonal stellen (vgl. KOSCHECK 2015, S. 325). Sofern QM-Aufgaben v. a. von den Angestellten wahrgenommen wurden, konzentrierten sich diese bei VHS vermutlich auf weniger Mitarbeitende als bei anderen Anbietertypen.

### ► Kostensteigerungen, aber kaum expansive Wirkungen durch QMS

Hinsichtlich der Wirkungen, welche die Einnahmen- und Kostenseite der Einrichtungen betreffen bzw. dem Themenbereich *Markt* zuzuordnen sind, wurde am häufigsten (14 % ‚trifft

voll und ganz zu‘ und 47 % ‚trifft eher zu‘) eine Zunahme der Kosten durch die Implementierung des QMS genannt. Darunter fallen insbesondere die Gebühren für die externe Zertifizierung des QMS sowie ggf. Kosten externer Organisationsberatung bei der Anpassung des QM-Modells an die eigene Einrichtung oder für die Weiterentwicklung des QMS (vgl. Kapitel 2.6). Möglicherweise wurden von den Befragten auch indirekte Kosten in Form des eigenen Personalaufwands berücksichtigt. Etwas mehr als die Hälfte (52 %) der Einrichtungen waren der Ansicht, durch das QMS ihre Marktposition gestärkt zu haben. Auch hier überwogen die nur tendenziell positiven Einschätzungen deutlich (44 %). Vermutlich hängt diese vorsichtige Einschätzung in zahlreichen Fällen damit zusammen, dass eine Partizipation an öffentlich geförderten Marktsegmenten inzwischen ohne QMS kaum noch möglich ist. Insofern dürfte vielmehr eine erfolgreiche Behauptung am Markt ausgedrückt worden sein. Tatsächliche Wachstumseffekte hat dagegen nur eine Minderheit der Einrichtungen verzeichnen können: Jeweils weniger als ein Drittel gab an, durch die QMS-Nutzung neue Märkte erschlossen (29 %), mehr Teilnehmende gewonnen (27 %), die Auslastung der Einrichtung verbessert (24 %; Differenz zu Abb. 6 durch Rundung) oder höhere Einnahmen erzielt (22 %) zu haben. Noch deutlich geringer (7 %) ist der Anteil der Anbieter, der Kostensenkungen in Folge des QMS feststellen konnte. Die aufgeführten Befunde sind als Anhaltspunkte dafür zu sehen, dass QMS im Jahr 2017 für Weiterbildungsanbieter keinen Wettbewerbsvorteil darstellten, sondern zu einer grundlegenden Anforderung geworden sind.

Differenziert nach QM-Modellen konnten Einrichtungen mit EFQM überproportional häufig Vorteile bezüglich Marktaspekten realisieren: Gegenüber dem Durchschnitt aller Anbieter mit QMS gaben höhere Anteile an, durch das QMS tendenziell (‚trifft eher zu‘) die Marktposition gestärkt, neue Märkte erschlossen, die Auslastung der Einrichtung verbessert oder höhere Einnahmen erzielt zu haben (vgl. Tabelle in Anhang 1). Zugleich berichtete diese Gruppe seltener von einer Kostenzunahme aufgrund des QMS, was vermutlich mit der optionalen Zertifizierung von EFQM zusammenhängt (s. o.). Dass Anbieter, die Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff. nutzten, etwas häufiger als alle Anbieter mit QMS eine Steigerung der Kosten verzeichnet haben, kann möglicherweise damit erklärt werden, dass bei diesem QM-Modell neben den Zertifizierungsaudits zusätzliche Überwachungsaudits stattfinden und dafür jeweils Gebühren anfallen. Auch Einrichtungen, die das QM-Modell des Gütesiegelverbund Weiterbildung anwandten, berichteten etwas häufiger als der Durchschnitt von gestiegenen Kosten.

#### ► Fazit: positive Wirkungen und zusätzlicher Aufwand

Insgesamt bescheinigten die Einrichtungen den QMS zwar positive Wirkungen. Diese waren auf der Ebene der Organisation bzw. bezüglich der internen Organisationsstrukturen stärker ausgeprägt als auf der Ebene der Angebotsqualität. Anbieter mit EFQM beurteilten die Wirkungen bezüglich der Bereiche Organisation, Angebotsqualität und Markt etwas positiver als die Nutzer anderer QM-Modelle. Der mit dem QMS verbundene Aufwand scheint jedoch – modellübergreifend – bei den meisten Anbietern nicht durch zusätzliche Einnahmen oder Effizienzgewinne gedeckt zu sein, sondern muss allem Anschein nach insbesondere vom angestellten Personal zusätzlich erbracht werden.

## 2.4 Beurteilung der Aufwand–Nutzen–Relation der QMS

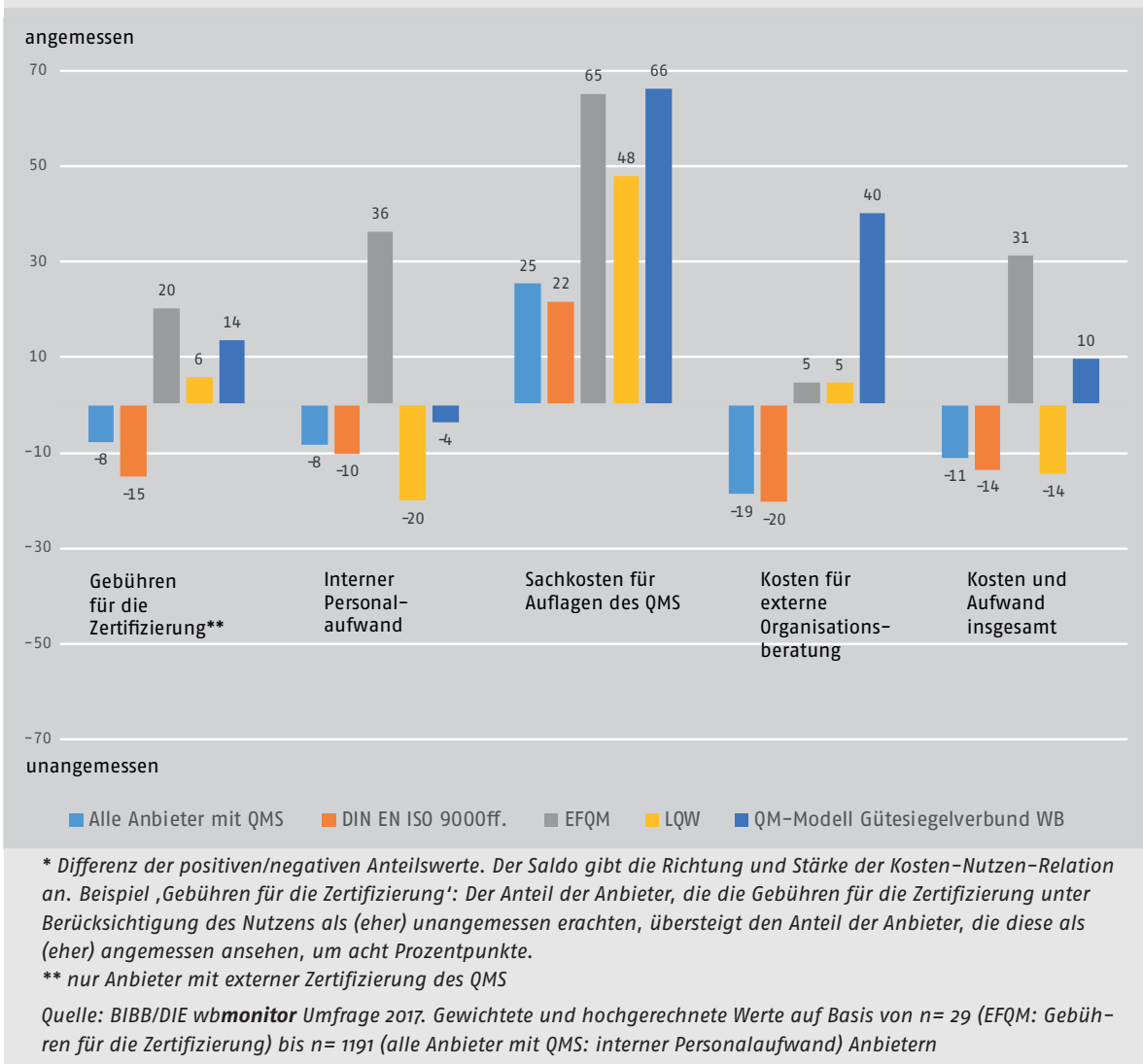
Vor dem Hintergrund der mit dem Einsatz von QMS verbundenen Kosten und Personalaufwendungen sowie dem möglichen Nutzen hinsichtlich der Leistungen, internen Strukturen

und Marktpositionierung bat **wbmonitor** um die Einschätzung des Aufwand-Nutzen-Verhältnisses.<sup>19</sup>

Die diesbezüglichen Ergebnisse unterstreichen das im vorangegangenen Abschnitt gewonnene Bild. Da die Anbieter zwar von überwiegend tendenziell vorhandenen positiven Wirkungen hinsichtlich der Organisationsprozesse und der Angebotsqualität profitieren konnten, zugleich die zusätzlichen Aufwände offensichtlich jedoch kaum finanziell kompensiert werden, überrascht die eher ungünstige Gesamtbeurteilung der Aufwand-Nutzen-Relation wenig (vgl. Abbildung 7). In der Gesamtbetrachtung aller Anbieter mit QMS wurden die Kosten für externe Organisationsberatung zur Ein- oder Fortführung des QMS etwas ungünstiger bewertet als die Zertifizierungsgebühren sowie der interne Personalaufwand. Dass Sachkosten für Auflagen des QMS diesen gegenüber angemessener beurteilt wurden, deutet darauf hin, dass es sich um einen nachgeordneten Kostenfaktor handelt.

**Abbildung 7**

**Beurteilung des Ressourcenaufwands unter Berücksichtigung des Nutzens, Salden\***



<sup>19</sup> Konkret wurde gefragt: Wie beurteilen Sie den Ressourcenaufwand Ihrer Einrichtung für das QMS? Unter Berücksichtigung des Nutzens ist/sind ... ‚angemessen‘, ‚eher angemessen‘, ‚eher unangemessen‘, ‚unangemessen‘?



Differenziert nach den am häufigsten genutzten QM-Modellen fällt die vergleichsweise positive Beurteilung von EFQM ins Auge. Insbesondere hinsichtlich des internen Personalaufwands schneidet dieses QM-Modell deutlich günstiger ab als DIN EN ISO 9000 ff., LQW oder das QM-Modell des Gütesiegelverbund Weiterbildung. Dieser Befund spiegelt sich offensichtlich auch in der Gesamtbeurteilung der Aufwand-Nutzen-Relation wider. Dafür ausschlaggebend dürften mehrere Gründe sein: Erstens nahmen Anbieter, die EFQM nutzten, die Wirkungen vergleichsweise positiv wahr (s. o.). Zweitens fallen Personalaufwand zur Vorbereitung der Zertifizierungsaudits und die entsprechenden Gebühren nur bei Anbietern mit externer Zertifizierung an, nicht jedoch bei Einrichtungen, die EFQM ausschließlich als Instrument der organisationalen Selbstbewertung und -optimierung nutzen. Drittens kann eine Rolle spielen, dass bezüglich EFQM höhere Gestaltungsspielräume für die Einrichtungen als bei anderen QM-Modellen gesehen werden, die sich etwa darin ausdrücken, dass hinsichtlich der (Selbst-)Prüfung unterschiedlicher Organisationsbereiche selektiv und nach eigenem Zeitplan vorgegangen werden kann (vgl. PETANOVITSCH/SCHNEEBERGER 2007, S. 61).

Einrichtungen mit LQW nahmen demgegenüber den internen Personalaufwand unter den betrachteten QM-Modelle am ungünstigsten wahr. Diese Einschätzung korrespondiert damit, dass diese Einrichtungen überproportional häufig von Arbeitsverdichtung ihres angestellten Personals berichtet haben (s. o.).

Auffällig ist zudem, dass Anbieter, die sich für das QM-Modell des Gütesiegelverbund Weiterbildung entschieden haben, die Kosten für externe Organisationsberatung deutlich häufiger als angemessen betrachtet haben als die Nutzer der anderen QMS. Diesbezüglich ist zu vermuten, dass bei Verbandsmitgliedschaft Unterstützungsleistungen in Anspruch genommen werden können.

#### ► **Konstante Entwicklung der Ausgaben für QM erwartet**

Vor dem Hintergrund der aufgeführten Ergebnisse zur Kosten-Nutzen-Bilanz und zu den Wirkungen der QMS (s. o.) erstaunt es nicht, dass die Mehrheit der Einrichtungen eine konstante Entwicklung der Ausgaben (Personalausgaben miteingerechnet) für ihr QMS anstrebte. 55 Prozent der Anbieter, die ein QMS nutzten, erwarteten im Mai 2017 bezüglich der kommenden zwei Jahre keine Veränderung, 27 Prozent gingen von einer geringfügigen Steigerung der Ausgaben aus.<sup>20</sup> Lediglich 14 Prozent planten eine deutliche Erhöhung der Investitionen in ihr QMS und nur vier Prozent wollten die Ausgaben reduzieren. Differenziert nach den verschiedenen QM-Modellen, Einrichtungstypen und Hauptfinanzierungsquellen zeigen sich nur geringe Unterschiede.<sup>21</sup> Die genannten Befunde sprechen dafür, dass die Einrichtungen in erster Linie den Status quo ihres Qualitätsmanagements halten wollten.

20 Die zukünftige Ausgabenentwicklung für das QMS wurde auf einer siebenstufigen Skala mit den Polen ‚stark reduzieren‘ (-3) und ‚stark erhöhen‘ (+3) erhoben. Der Anteilswert für keine Veränderung bezieht sich auf die Mittelkategorie (0) der Skala. Geringfügige Erhöhung meint die an diese angrenzende Antwortkategorie im Positivbereich der Skala.

21 Die Mittelwerte liegen im Bereich von 0,24 (v. a. durch Betriebe finanzierte Anbieter) bis 0,82 (v. a. durch Arbeitsagenturen/Jobcenter finanzierte Anbieter). Der Mittelwert für alle Anbieter beträgt 0,51.

## 2.5 Begutachtung zur (Re-)Zertifizierung des Qualitätsmanagementsystems

Mit der insgesamt hohen Verbreitung von QMS und der i. d. R. damit einhergehenden Zertifizierung desselben (vgl. Kapitel 2.1) haben sich im Bereich der Weiterbildung neue, Einfluss nehmende Akteure etabliert (vgl. KÄPPLINGER u. a. 2018). Über diese liegen bisher kaum datenbasierte Informationen vor. Eine zentrale Rolle im Kontext der Implementierung von QM-Systemen kommt den Gutachtenden der Zertifizierungsagenturen bzw. -stellen zu. Sie agieren als „intermediäre“ Instanz zwischen den Anforderungen des QM-Modells und den Bedarfen und den Erwartungen der Einrichtungen. Den Gutachtenden obliegt insbesondere die Aufgabe, die Einhaltung der standardisierten Vorgaben des QM-Modells durch die Einrichtung zu prüfen. Da bei der Umsetzung eines QM-Modells gewisse Möglichkeiten der einrichtungsspezifischen Justierung bestehen (vgl. Veltjens 2010, S. 255), gilt es im Prüfprozess diese auszulegen und zu interpretieren. Aufgrund der unzureichenden Informationslage nahm **wbmonitor** die Sicht der Einrichtungen auf den Zertifizierungsprozess in den Blick. Dabei wurden auch Aspekte der (Organisations-)Beratung durch die Gutachtenden berücksichtigt.

### ► Die Anbieter erwarten von Gutachtenden v. a. eine flexible Prüfung der Modellkonformität

Gutachtende sind mit unterschiedlichen Erwartungen vonseiten der Zertifizierungsstellen und der Einrichtungen konfrontiert. Die verschiedenen QM-Modelle formulieren in Normen bzw. Handbüchern Anforderungen an Gutachtende bzw. deren Handeln und reflektieren i. d. R. auch potenzielle Rollenkonflikte.<sup>22</sup> Über die Erwartungen der Einrichtungen an Gutachtende lagen bisher keine systematischen Informationen vor. **wbmonitor** befragte die Einrichtungen aus diesem Grund dazu.<sup>23</sup> Einrichtungen, die die jeweilige Erwartung aufwiesen, sollten zudem angeben, ob diese durch die Gutachtenden eingelöst wurde.<sup>24</sup>

Die mit Abstand häufigste Erwartung der Einrichtungen war, dass Gutachtende Spezifika der Einrichtung flexibel in der Prüfung der modellkonformen QMS-Umsetzung berücksichtigen sollen. Nahezu alle Einrichtungen, die über ein zertifiziertes QMS verfügten, gaben dies an (94 %; vgl. Abbildung 8). Dass sich zwischen den in der Weiterbildung am häufigsten genutzten QMS vergleichsweise geringe Unterschiede beobachten lassen, deutet auf ein modellübergreifend bestehendes Spannungsverhältnis zwischen den standardisierten QM-Anforderungen und der Individualität einer jeden Organisation hin. Die Erwartung der Flexibilität konnte – wie auch die weiteren abgefragten Erwartungen – von den Gutachtenden i. d. R. erfüllt werden.<sup>25</sup>

22 Bzgl. DIN EN ISO 9000 ff. in der Norm DIN EN ISO/IEC 17021-1:2015 (Anforderungen an Stellen, die Managementsysteme auditieren und zertifizieren). Bzgl. LQW vgl. ZACH (2006), S. 131 ff.

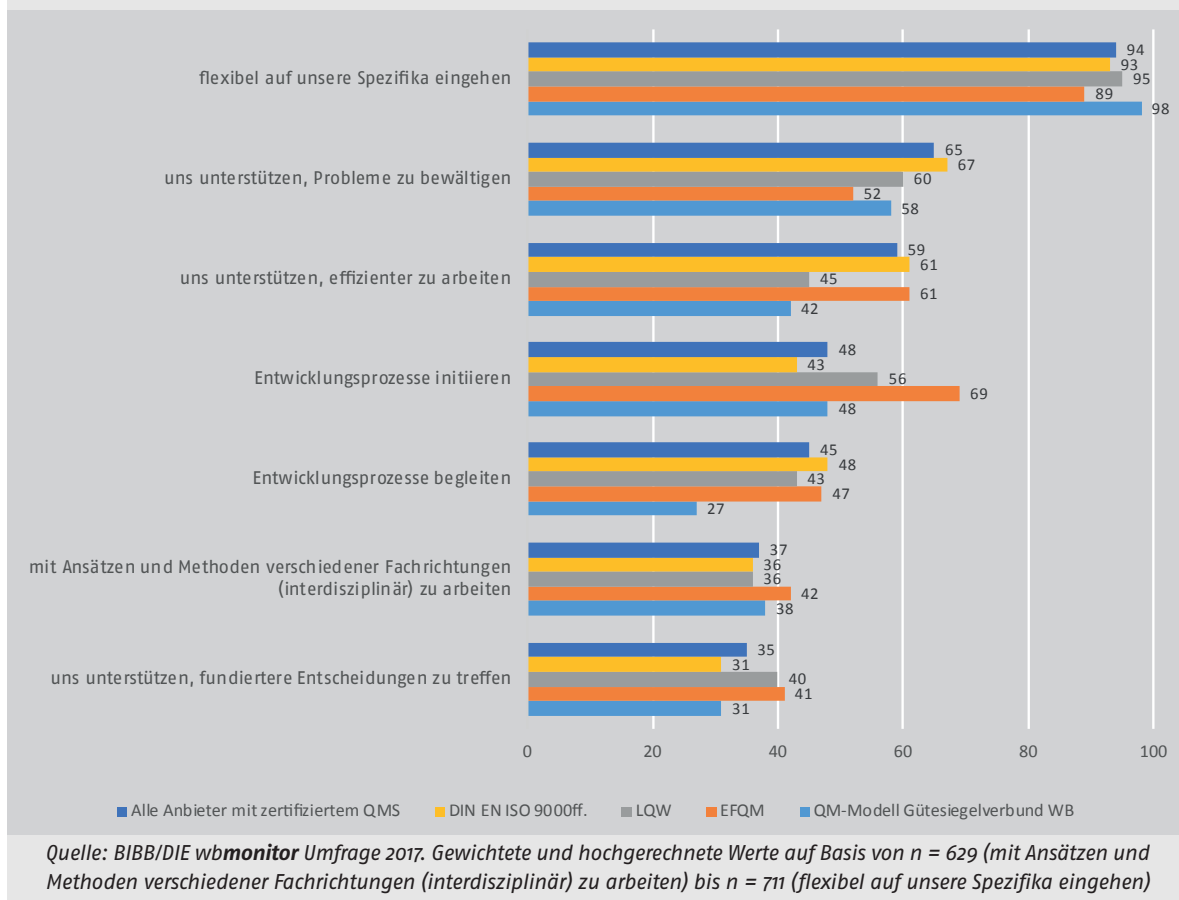
23 Bezugspunkt dabei war der letzte Zertifizierungsprozess.

24 Diesbezüglich lauteten die Antwortvorgaben: ‚wurde (eher) eingelöst‘ bzw. ‚wurde (eher) nicht eingelöst‘

25 91 Prozent der Anbieter, die diese Erwartung nannten, gaben an, dass sie auch (eher) eingelöst wurde. Bei den weiteren abgefragten Erwartungen lagen die Anteilswerte der Einlösung zwischen 77 Prozent (uns unterstützen, effizienter zu arbeiten) und 87 Prozent (Entwicklungsprozesse initiieren).

Abbildung 8

## Erwartungen an Gutachtende (in %)



Zwei Drittel der Anbieter (65 %) erwarteten von Gutachtenden Unterstützung bei der Bewältigung von Problemen. Dieser Befund kann als Hinweis darauf gesehen werden, dass, obwohl viele Einrichtungen bereits länger QM-zertifiziert sind, die Zertifizierung als ein problembehafteter Prozess wahrgenommen wird. Dies mag insbesondere mit Blick auf die hohe Bedeutung von Qualitätstestaten bei staatlich geförderten Weiterbildungsaktivitäten gelten (s. o.). Einrichtungen mit EFQM-Zertifizierung erwarteten etwas seltener als im Durchschnitt Hilfe bei der Problembewältigung (52 %). Möglicherweise hängt dies mit der Konzeption dieser Zertifizierung zusammen. Im Unterschied zu DIN EN ISO 9000 ff. wird bei EFQM nicht die Einhaltung von vorgegebenen Normen geprüft, sondern die Zertifizierung basiert auf einer Selbstbewertung der Erreichung eines Reifegrades exzellenter Leistung.

Unterstützung, effizienter zu arbeiten, erwarteten 59 Prozent der QM-zertifizierten Einrichtungen von den Gutachtenden. Die unterdurchschnittlichen Werte von LQW- bzw. Gütesiegelverbund Weiterbildung-zertifizierten Einrichtungen (45 % bzw. 42 %) zeigen auf, dass Einrichtungen, die ein QMS mit pädagogischem Fokus (s. o.) nutzen, Kriterien der Effizienz offensichtlich geringere Bedeutung beimessen.

QMS sind auf Entwicklungsprozesse<sup>26</sup> ausgelegt. Etwa die Hälfte (48 %) der Einrichtungen mit zertifiziertem QMS erwartete deren Initiierung von Gutachtenden. Dass Einrichtungen

<sup>26</sup> In den QMS werden dafür unterschiedliche Bezeichnungen verwendet, so z. B. bei ISO: kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP), bei LQW: kontinuierliche Qualitätsverbesserung oder bei EFQM: Results, Approaches, Deploy, Assess and Refine (RADAR).

mit LQW (56 %) und insbesondere mit EFQM (69 %) diese Erwartung überproportional häufig aufwiesen, hängt offensichtlich mit der Programmatik dieser Modelle zusammen: Sowohl LQW als auch EFQM legen einen Schwerpunkt auf Organisationsentwicklung.

Die Erwartung, dass Gutachtende Entwicklungsprozesse begleiten, wurde von nahezu ebenso vielen Einrichtungen genannt (45 %) wie die Initiierung von Entwicklungsprozessen durch diese. Dieses Ergebnis überrascht vor dem Hintergrund, dass die Zertifizierungsaudits i. d. R. nur wenige Tage dauern. Möglicherweise ist dies ein Hinweis darauf, dass hinsichtlich wiederholter Auditierungen längerfristige Kooperationsbeziehungen zwischen Einrichtungen und bestimmten Auditorinnen bzw. Auditoren bestehen. Unterdurchschnittlich oft wurde diese Erwartung von Einrichtungen mit Zertifizierung nach dem Gütesiegelverbund Weiterbildung genannt (27 %).

Mit Ansätzen und Methoden unterschiedlicher Fachrichtungen (interdisziplinär) zu arbeiten (37 %) sowie Unterstützung, fundiertere Entscheidungen zu treffen (35 %), waren nachrangige Erwartungen an Gutachtende. Differenziert nach den häufigsten QM-Modellen zeigen sich vergleichsweise geringe Unterschiede.

#### ► Gutachtende wurden primär unterstützend wahrgenommen

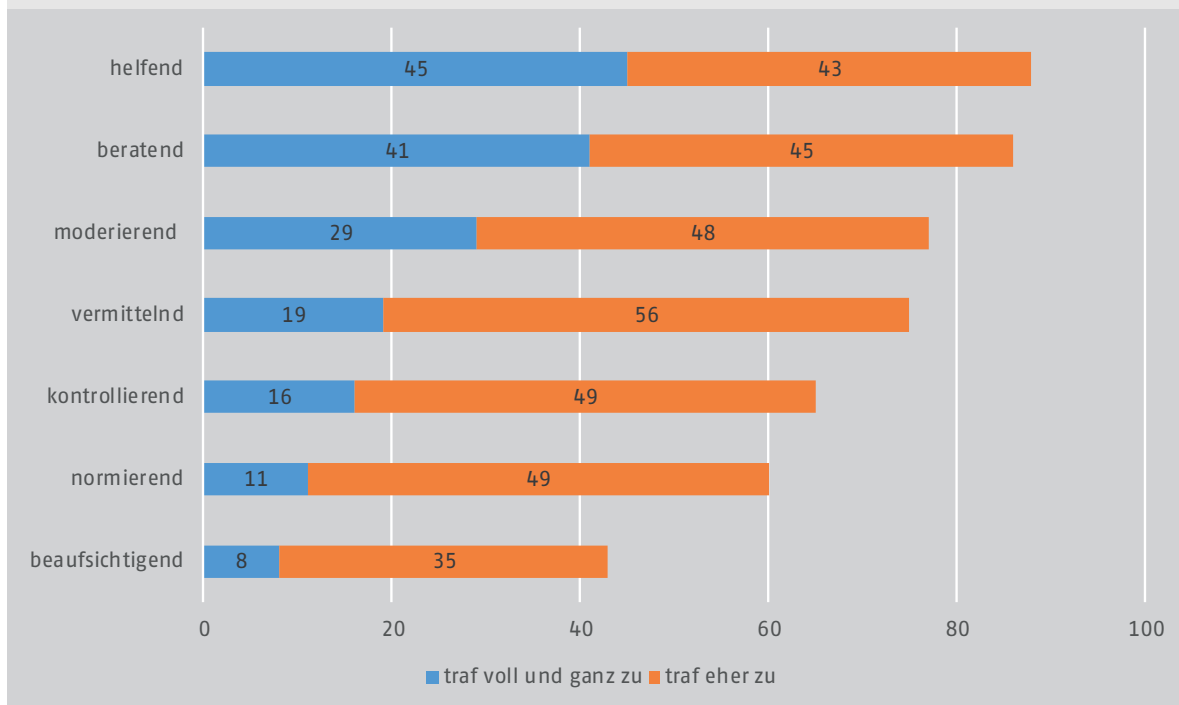
Mit Blick auf das potenzielle Spannungsverhältnis zwischen den standardisierten Vorgaben des QM-Modells und den spezifischen Eigenschaften der Einrichtungen (s. o.) fragte **wbmonitor**, wie die Anbieter die Handlungsweisen der Gutachtenden im letzten Zertifizierungsprozess wahrgenommen haben. In Anlehnung an HARTZ u. a. (2007)<sup>27</sup> wurden diese zwischen den Polen Unterstützung und Kontrolle erhoben.

In der Summe aller Einrichtungen, die eine Zertifizierung durchlaufen haben, wurden Gutachtende primär als unterstützend erlebt. Die Einschätzungen, dass die jeweilige Handlungsweise ‚voll und ganz‘ oder ‚eher‘ zutraf zusammengenommen, wurden sie im letzten Zertifizierungsprozess von 88 % der Anbieter als *helfend* und von 86 % als *beratend* beobachtet (vgl. Abbildung 9). Die Handlungsweisen *kontrollierend* (65 %), *normierend* (60 %) und *beaufsichtigend* (43 %) wurden demgegenüber zwar von geringeren Anteilen der Anbieter wahrgenommen, sind aber dennoch als Teil der Rolle der Gutachtenden auszumachen. Auffällig ist, dass diese eher restriktiven Handlungsweisen deutlich häufiger in der Tendenz als voll und ganz zutreffend erlebt wurden. *Moderierend* (77 %) und *vermittelnd* (75 %) sind zwischen den Polen Unterstützung und Kontrolle angesiedelte Handlungsweisen, die jeweils von drei Viertel der Anbieter mit zertifiziertem QMS wahrgenommen wurden.

27 Danke an Stefanie Hartz, Annika Goeze und Josef Schrader für die Unterstützung in Form der Bereitstellung ihrer Erhebungsinstrumente!

Abbildung 9

## Handlungsweisen Gutachtender im Zertifizierungsprozess des QMS (in %)



Quelle: BIBB/DIE **wbmonitor** Umfrage 2017. Gewichtete und hochgerechnete Werte auf Basis von  $n = 726$  (normierend) bis  $n = 758$  (beratend) Angaben (die Anteilswerte ‚traf eher nicht zu‘ und ‚traf überhaupt nicht zu‘ sind nicht dargestellt)

Dass mit Ausnahme von *beaufsichtigend* alle abgefragten Handlungsweisen Gutachtender mehrheitlich beobachtet wurden, deutet auf komplexe Anforderungen an die Rolle Gutachtender hin. Diese Annahme wird dadurch gestützt, dass die klare Ablehnung der Handlungsweisen lediglich von einem Prozent (helfend) bis zehn Prozent (beaufsichtigend) reichte. Die mehrdimensionalen Handlungsweisen können als Ausdruck davon gesehen werden, die modellseitigen Zertifizierungskriterien mit den Erwartungen der Einrichtungen als den Kunden der Zertifizierungsagenturen in Einklang zu bringen. Für die hierbei zu beobachtende Serviceorientierung der Gutachtenden dürfte auch eine Rolle spielen, dass bei manchen QM-Modellen die Zertifizierungsagenturen im Wettbewerb zueinander stehen.

► **Gutachtende nutzten ihre Ermessensspielräume zur Zufriedenheit der Einrichtungen**

Im Sinne der Handlungsmöglichkeiten Gutachtender interessierte sich **wbmonitor** ferner dafür, wie die Einrichtungen die Spielräume der Gutachtenden einschätzten, die standardisierten Vorgaben des QM-Modells spezifisch für die eigene Einrichtung auszulegen – und ob sie mit der Nutzung dieser Spielräume zufrieden waren.

Im Ergebnis aller Anbieter mit zertifiziertem QMS wurden die Spielräume der Gutachtenden als deutlich vorhanden eingeschätzt: 73 Prozent der Einrichtungen gaben an, dass diese (eher) groß seien, acht Prozent bestimmten sie sogar als sehr groß.<sup>28</sup> Lediglich elf Prozent betrachteten sie als eher klein bis sehr klein. Gutachtende scheinen insofern i. d. R. über eine gewisse Autonomie in der Ausübung ihrer Tätigkeit zu verfügen. Dies kann als ein Kennzeichen

<sup>28</sup> Die Spielräume wurden auf einer 7er-Skala mit den Polen ‚sehr klein‘ (1) und ‚sehr groß‘ (7) bewertet. Als ‚(eher) groß‘ wurden die Stufen 5–7 (rechtsseitig der Mittelkategorie) zusammengefasst.

von professionellem Berufshandeln angesehen werden (vgl. KÄPPLINGER u. a. 2018, S. 379).<sup>29</sup> Differenziert nach den häufigsten QM-Modellen ließen sich nur marginale Unterschiede hinsichtlich der von den Einrichtungen wahrgenommenen Spielräume feststellen.<sup>30</sup>

Bezogen auf den letzten (Re-)Zertifizierungsprozess waren die meisten Einrichtungen mit der Ausnutzung der Spielräume seitens der Gutachtenden zufrieden: Insgesamt 79 Prozent der zertifizierten Einrichtungen zeigten sich damit (eher) zufrieden, 20 Prozent sogar voll und ganz.<sup>31</sup> Diese Ergebnisse stützen den Befund eines offensichtlich serviceorientierten Agierens der Gutachtenden (s. o.). Dass hierfür gewisse Handlungsspielräume (s. o.) erforderlich sind, wird an der Zufriedenheitsbeurteilung derjenigen Einrichtungen ersichtlich, die die Ermessensmöglichkeiten Gutachtender als (eher) klein erlebt haben. Von diesen zeigten sich lediglich 31 Prozent (eher) zufrieden – in deutlichem Kontrast zu den Einrichtungen, die den Gutachtenden (eher) hohe Spielräume attestierten und von denen 91 Prozent (eher) zufrieden waren.

Differenziert nach den häufigsten QM-Modellen zeigte sich eine durchgängig positive Beurteilung der Ermessensleistungen Gutachtender. Nach LQW oder DIN EN ISO 9000 ff. zertifizierte Einrichtungen waren im Durchschnitt etwas zufriedener als Anbieter mit EFQM-Zertifizierung oder Zertifizierung durch den Gütesiegelverbund Weiterbildung.<sup>32</sup>

#### ► Gutachtende wurden meist zugeteilt

Je nach eingesetztem QM-Modell erfolgt die externe Zertifizierung entweder durch eine bestimmte Stelle oder die Einrichtungen können aus dafür akkreditierten Zertifizierungsagenturen selbst wählen. Mit Blick auf die zentrale Stellung der Gutachtenden im Zertifizierungsprozess und deren Ermessensspielräume bei der Prüfung der Umsetzung standardisierter Modellvorgaben (s. o.) stellt sich die Frage, inwieweit die Einrichtungen in die Auswahl von Gutachtenden – womit für sie möglicherweise Vorteile verbunden sein können – involviert sind.

Zwei Drittel (67 %) der Anbieter mit zertifiziertem QMS gaben an, dass bezogen auf die letzte (Re-)Zertifizierung Gutachtende von der Zertifizierungsagentur bestimmt wurden. Ein Drittel (33 %) konnte diese – nach eigener Auskunft – selbst wählen. Dieses Ergebnis spricht grundsätzlich für einen Unabhängigkeit währenden Begutachtungsprozess. Dass Ein-

29 Allerdings bestehen – in Analogie zum Weiterbildungspersonal (vgl. MARTIN u. a. 2016) – keine einheitlichen Qualifikationskriterien. Es existieren zwar modellspezifische Anforderungen an die Auditorenausbildung, jedoch gibt es keine spezifisch anerkannten beruflichen Bildungsabschlüsse als Zugangsvoraussetzung. Aufbauend auf einer Berufsausbildung und -erfahrung erfolgt die Ausbildung bspw. bei ISO 9000 ff. in einem Umfang von 40 Unterrichtsstunden (vgl. DAkkS Deutsche Akkreditierungsstelle 2013, S. 7).

30 Der Mittelwert für alle QMS-zertifizierten Einrichtungen liegt bei 5,0. Geringfügig mehr Spielräume wurden von LQW-zertifizierten Einrichtungen beschrieben (5,2), geringfügig weniger von Einrichtungen, die nach dem Gütesiegelverbund Weiterbildung (4,8) zertifiziert waren. DIN EN ISO 9000 ff.- und EFQM-zertifizierte Einrichtungen lagen mit ihrer Schätzung im Mittel (jeweils 5,0). In der nach QMS differenzierten Analyse wurden nur Einrichtungen berücksichtigt, die ausschließlich über das jeweilige QMS verfügten.

31 Die Spielräume wurden auf einer 7er-Skala mit den Polen ‚gar nicht zufrieden‘ (1) sowie ‚voll und ganz zufrieden‘ (7) bewertet. Als ‚eher groß‘ wurden die Stufen 5–7 (rechtsseitig der Mittelkategorie) zusammengefasst.

32 LQW: Mittelwert 5,5; DIN EN ISO 9000 ff.: 5,4; EFQM: 5,1; QM-Modell Gütesiegelverbund Weiterbildung: 5,0; alle Anbieter mit zertifiziertem QMS: 5,4

richtungen mit einer DIN EN ISO 9000 ff. Zertifizierung überdurchschnittlich häufig angeben, Auditorinnen bzw. Auditoren selbst gewählt zu haben (39 %), überrascht vor dem Hintergrund der vorliegenden Informationen bekannter Zertifizierungsagenturen wie z. B. CERTQUA oder proCum Cert.<sup>33</sup> Diesen zufolge benennen die Agenturen – im Sinne der Unabhängigkeit – die Gutachtenden selbst, wobei die auftraggebenden Einrichtungen jedoch ablehnungsberechtigt sind. Unklar muss an dieser Stelle bleiben, ob eine Wahlmöglichkeit aus alternativen, vom Zertifizierer vorgeschlagenen Auditorenprofilen besteht (vgl. RAU u. a. 2014, S. 109) oder ob in den Angaben möglicherweise berücksichtigt wurde, dass nicht die Gutachtenden selbst, sondern die Zertifizierungsagenturen gewählt wurden (s. o.).

Unter den LQW-zertifizierten Einrichtungen – hier stehen im Unterschied zu DIN EN ISO 9000 ff. nicht verschiedene Agenturen zur Wahl, sondern die Zertifizierung erfolgt exklusiv durch die con!flex Qualitätstestierung GmbH – berichtete ein Viertel (25 %) von der eigenen Auswahl Gutachtender. Vermutlich ist dies darauf zurückzuführen, dass bei (Re-)Zertifizierungen von LQW – im Unterschied zur Erstzertifizierung – eine Wahlmöglichkeit besteht.<sup>34</sup> Diese Annahme wird dadurch gestützt, dass die betroffenen Anbieter sich erstmals 2011 oder früher nach LQW zertifizieren ließen, womit sie – bei Zertifizierungsabständen von vier Jahren – mindestens eine (Re-)Zertifizierung durchlaufen haben. Bezüglich des QM-Modells des Gütesiegelverbund Weiterbildung, das von diesem Verband selbst zertifiziert wird, besteht keine Wahlmöglichkeit von Gutachtenden (1 %).<sup>35</sup>

Im Falle der Wahl durch die Einrichtung waren v. a. die Kriterien persönliche Bekanntheit (54 %) sowie Referenzen (44 %) ausschlaggebend.<sup>36</sup> Demgegenüber wurden die Kriterien Fachrichtung der Qualifikation (36 %), persönliche Empfehlung (36 %) und Kosten (18 %) seltener genannt. War die Fachrichtung ein Entscheidungskriterium, wurden Pädagogik (64 %) und BWL/VWL (58 %) als die beiden zentralen Ausbildungsgänge von Gutachtenden genannt.<sup>37</sup>

#### ► Die Mehrheit der Anbieter wurde in der Nachbesprechung zu Entwicklungsperspektiven beraten

Die Begutachtung von QMS ist formal strikt von Beratungsleistungen getrennt. Erst in der Nachbesprechung, d. h. nach Abschluss des Prüfprozesses, dürfen Gutachtende auch beratend tätig sein<sup>38</sup>. 57 Prozent der Einrichtungen mit zertifiziertem QMS gaben an, dass sie in der Nachbesprechung über die Ergebnisinformation hinausgehend auch zu Entwicklungsperspektiven beraten wurden (vgl. Abbildung 10). 43 Prozent wurden ausschließlich informiert.

Besonders häufig wurden LQW-zertifizierte Einrichtungen zu Entwicklungsperspektiven beraten (86 %). Dies korrespondiert mit der diskursiven Ausrichtung der Besprechung des LQW-Gutachtens (vgl. ZECH 2017, S. 45). Letzteres ist auf „Anregungen und Hinweise zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung“ (ebd., S. 18) fokussiert und dient damit als Beratungsgrundlage. Demgegenüber wurden lediglich 51 Prozent bzw. 43 Prozent der Anbieter mit Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 ff. oder durch den Gütesiegelverbund

33 Vgl. [http://www.certqua.de/web/de/zertifizierungen/haupt\\_zertifizierungen/qm-zertifizierung\\_iso\\_9001.php](http://www.certqua.de/web/de/zertifizierungen/haupt_zertifizierungen/qm-zertifizierung_iso_9001.php) und [https://www.procum-cert.de/fileadmin/Dateien/Allgemein/103\\_pCC\\_AGB\\_09.2016.pdf](https://www.procum-cert.de/fileadmin/Dateien/Allgemein/103_pCC_AGB_09.2016.pdf).

34 Vgl. <http://www.conflex-qualitaet.de/informationen-zur-retestierung.html>.

35 Vgl. <https://guetesiegelverbund.de/verein/allgemeine-faqs/>.

36 Mehrfachnennungen waren möglich.

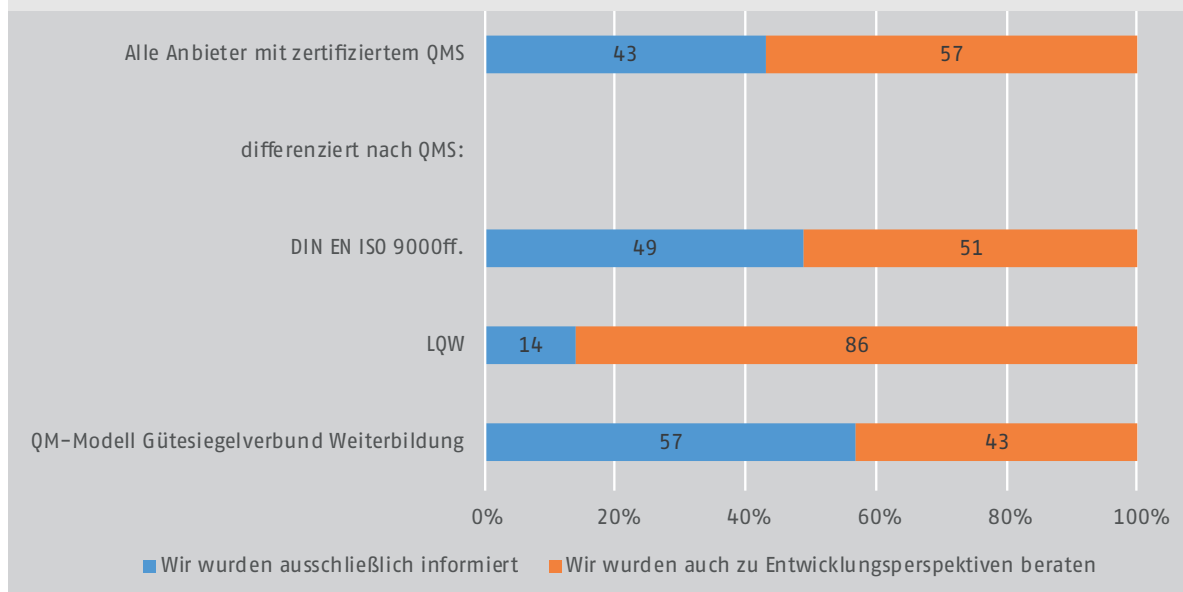
37 Mehrfachnennungen waren möglich. Auf die weiteren Wahlmöglichkeiten (Psychologie, Soziologie, Ingenieur/technische Fachrichtung und Jura) entfielen jeweils nur geringe Anteile (max. 15 %).

38 Zur Sinnhaftigkeit der Trennung aus organisationspädagogischer Perspektive vgl. ROSENBUSCH (2007).

Weiterbildung in der Nachbesprechung des Begutachtungsergebnisses auch zu Entwicklungsperspektiven beraten. Offenbleiben muss an dieser Stelle, ob die fehlende Beratung auf die Gutachtenden bzw. die Konzeption der Zertifizierung zurückzuführen ist oder die Einrichtungen selbst kein Bedarf hatten bzw. kein Interesse zeigten.

**Abbildung 10**

**Nachbesprechung der Begutachtung: ausschließliche Ergebnisinformation vs. zusätzliche Beratung zu Entwicklungsprozessen (in %)**



Quelle: BIBB/DIE **wbmonitor** Umfrage 2017. Gewichtete und hochgerechnete Werte auf Basis von  $n = 48$  (QM-Modell Gütesiegelverbund Weiterbildung) bis  $n = 712$  (alle Anbieter mit zertifiziertem QMS) Angaben

Anmerkung: Für EFQM werden aufgrund niedriger Fallzahlen ( $n < 30$ ) keine Ergebnisse ausgewiesen.

#### ► Relevante Informationen waren der größte Nutzen der Beratungen

Sofern Einrichtungen zu Entwicklungsperspektiven beraten wurden, interessierte sich **wbmonitor** für den wahrgenommenen Nutzen dieser Beratungen. Um diesen zu erfassen, wurde auf den IOSM-Ansatz zurückgegriffen (vgl. KARNATH/SCHRÖDER 2009).<sup>39</sup>

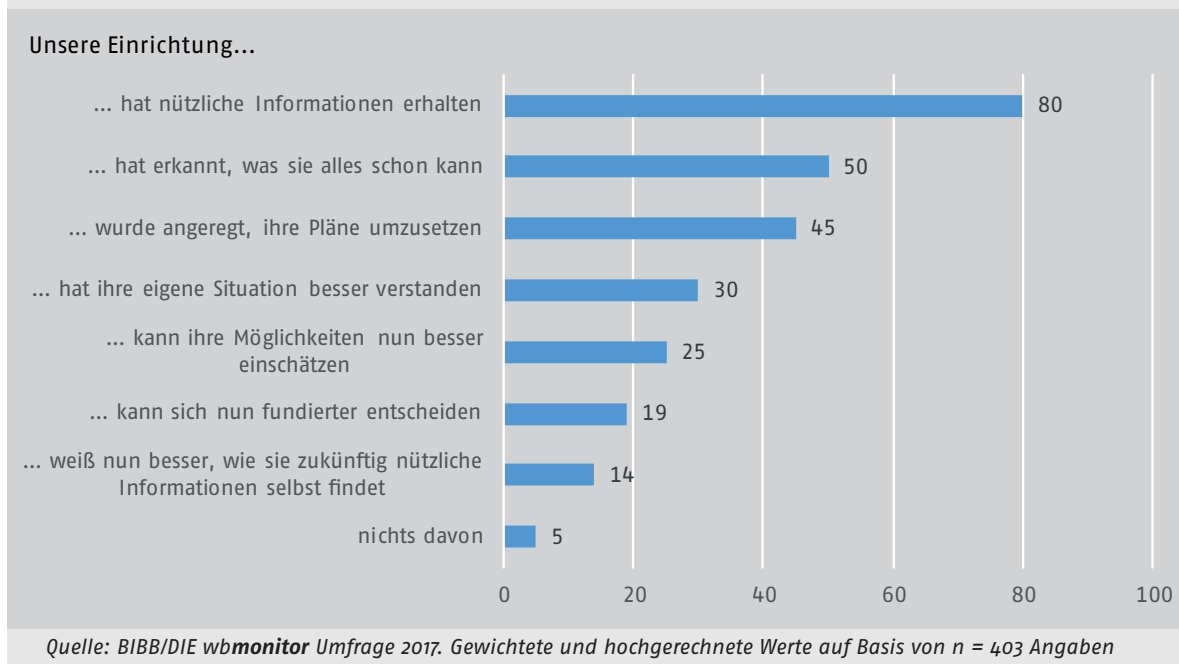
Die Ergebnisse zeigen deutliche Differenzen zwischen den Bereichen Informiertheit, Orientiertheit, Strukturiertheit und Motiviertheit auf. Am häufigsten sahen die Einrichtungen einen Beratungsnutzen im Erhalt relevanter Informationen (80 %) (vgl. Abbildung 11). Demgegenüber wurden motivationale Aspekte wie das Erkennen, was die Einrichtung schon alles kann (50 %), und die Anregung, Pläne auch umzusetzen (45 %), deutlich seltener, jedoch immerhin von rund der Hälfte der Einrichtungen angegeben. Nutzenaspekte der Orientierung oder der Entscheidungsfindung wurden jeweils von weniger als einem Drittel der in der Nachbesprechung beratenen Einrichtungen genannt. Vor dem Hintergrund der von QM-Modellen proklamierten kontinuierlichen Verbesserung erscheinen jedoch gerade diese Dimensionen hinsichtlich einer nachhaltigen Wirksamkeit besonders relevant. Lediglich fünf Prozent sprachen der Beratung durch Gutachtende gar keinen Nutzen für ihre Einrichtung zu.

<sup>39</sup> Dieser zielt darauf ab, dass Beratene anschließend **informierter** (in Bezug auf Möglichkeiten und Anwendung), **orientierter** (bezüglich eigener Potenziale und realistischer Ziele), **strukturierter** (in Bezug auf das Vorgehen und Erreichen der neuen Ziele) und **motivierter** (bezüglich der eigenen Ziele im Verständnis von Eigensinn) sind (vgl. SCHRÖDER/SCHLÖGL 2014, S. 141 f.).



Abbildung 11

## Nutzen der Beratung Gutachtender (in %)



## 2.6 Organisationsberatung bei Implementierung und (Re-)Zertifizierung des QMS

Die Implementierung eines QMS ist als komplexes Unterfangen anzusehen und i. d. R. mit vielen Veränderungsprozessen innerhalb der Organisation verbunden. In besonderer Weise mag dies für Organisationen gelten, die vorher wenig Erfahrung in der Nutzung systemischer Managementinstrumente hatten. Es dürfte daher davon auszugehen sein, dass viele Einrichtungen bei Implementierung eines QMS Beratungsbedarf aufwiesen. Vor dem Hintergrund der Komplexität von QM-Modellen kann Beratung ggf. auch die QMS-Nutzung weiter begleiten.

Knapp die Hälfte (47 %) der Einrichtungen, die ein zertifiziertes QMS nutzten, nahm im Kontext von dessen Implementierung externe Organisationsberatung<sup>40</sup> in Anspruch. Auf Einrichtungen mit DIN EN ISO 9000 ff. (54 %) oder EFQM (52 %) traf dies etwas häufiger zu als auf Anbieter mit LQW (40 %) oder dem QMS des Gütesiegelverbund Weiterbildung (43 %). Dies ist insofern plausibel, als bei branchenunabhängigen QM-Modellen größere Anpassungsleistungen der Modellvorgaben an die Einrichtungsspezifika zu leisten sind als bei weiterbildungsspezifischen (s. o.). Zugleich weisen die genannten Werte darauf hin, dass die Einführung eines QMS modellübergreifend eine weitreichende Veränderung für die Organisation darstellt.

Gegenüber der Implementierung nutzten deutlich weniger Anbieter im Kontext der letzten (Re-)Zertifizierung des QMS externe Organisationsberatung. Dies traf auf jede fünfte Einrichtung (19 %) mit zertifiziertem QMS zu (11 % nahmen für das QMS kontinuierlich Or-

<sup>40</sup> Ziele von Organisationsberatung können zusammenfassend darin festgehalten werden, dass für einen problemhaltigen Handlungsbereich Lösungen oder Lösungsstrategien entwickelt werden sollen, wobei die Ratsuchenden die Verantwortung für ihre Entscheidungen tragen, also selbst bestimmen, welche Konsequenzen sie aus der Beratung für ihr zukünftiges Handeln ziehen (vgl. PÄTZOLD 2016, S. 624f.).

ganisationsberatung in Anspruch und 8 % nur im Kontext der (Re-)Zertifizierung). Dieser Befund spricht dafür, dass Organisationsberatung insbesondere bei großen Veränderungen bzw. Herausforderungen eine relevante Unterstützungsleistung darstellt. Offensichtlich sind die meisten Einrichtungen nach jahrelanger Erfahrung in der Nutzung ihres QMS (s. o.) in der Lage, die Zertifizierung ohne Unterstützung erfolgreich zu meistern. Entsprechend dieser Annahme gaben 53 Prozent der Anbieter mit zertifiziertem QMS an, für die letzte (Re-)Zertifizierung keine externe Beratung benötigt zu haben; weitere 22 Prozent verzichteten auf externe Organisationsberatung, da ihnen die Informationen der Gutachtenden ausreichten. Dass Letzteres auf Einrichtungen mit LQW etwas häufiger (29 %) zutraf, könnte mit der beratungsfokussierten Nachbesprechung des Zertifizierungsergebnisses dieses QM-Modells zusammenhängen (vgl. Kapitel 2.5). Für eine kleine Minderheit von sechs Prozent wäre externe Beratung zwar hilfreich gewesen, sie konnte aufgrund fehlender finanzieller Ressourcen jedoch nicht realisiert werden. Auch hier liegen Einrichtungen mit LQW (14 %) – dies sind meist VHS (s. o.) – über dem Durchschnittswert aller QMS-zertifizierten Anbieter.

Die Organisationsberatung im Kontext der letzten (Re-)Zertifizierung wurde in 67 Prozent der Fälle von Expertinnen und Experten geleistet, die selbst auch als Gutachtende des QM-Modells tätig sind. Wenngleich die Trennung von Begutachtung und Beratung vorgeschrieben ist und diese Leistungen somit nicht gleichzeitig für eine Einrichtung erbracht werden dürfen (vgl. Kapitel 2.5), weist das Ergebnis auf eine zweiseitige Tätigkeit zahlreicher Auditorinnen und Auditoren für QMS in der Weiterbildung hin. Auf Organisations- bzw. Unternehmensberatungen, die dem freien Markt entstammen und deren Mitarbeitende nicht als Gutachtende tätig sind, entfielen demgegenüber nur 31 Prozent der Fälle. Weiteren Personen bzw. Organisationen kam eine geringe Relevanz zu.<sup>41</sup>

## 2.7 Allgemeine Bewertung von QMS aus Anbietersicht

Die Bewertungen der Anbieter zu Aussagen, die QMS in der Weiterbildung in ihrer Gesamtheit betreffen, resümieren die gewonnenen Erkenntnisse (vgl. Abbildung 12). Dass insgesamt 89 Prozent der Anbieter mit QMS der Aussage zustimmten, dass öffentliche Weiterbildungsförderung den Aufwand für QMS nicht berücksichtige (51 % ‚stimme voll und ganz zu‘; 37 % ‚stimme eher zu‘), unterstreicht erneut den Befund, dass QMS zwar eine grundlegende Anforderung seitens der staatlichen Financiers darstellen, der dafür erforderliche Aufwand jedoch kaum durch zusätzliche Ressourcen gedeckt zu sein scheint (s. o.).

Vier von fünf Anbietern (81 %) sahen QMS insbesondere als Zugangsvoraussetzung zu Märkten an. In der überwiegend allerdings nur tendenziellen Zustimmung (50 %) zu diesem Statement dürfte Ausdruck gefunden haben, dass den QMS durchaus Wirkungen zugesprochen wurden (s. o.) und sie insofern in ihrer Funktion nicht ausschließlich auf eine formale Marktöffnung zu reduzieren sind. Ein geringerer Anteil der Anbieter (63 %) war der Ansicht, dass öffentliche Mittel aufgrund dieser Anforderung gezielter vergeben werden können, wobei nur eine von zehn Einrichtungen (14 %) dieser Aussage voll und ganz zustimmte.

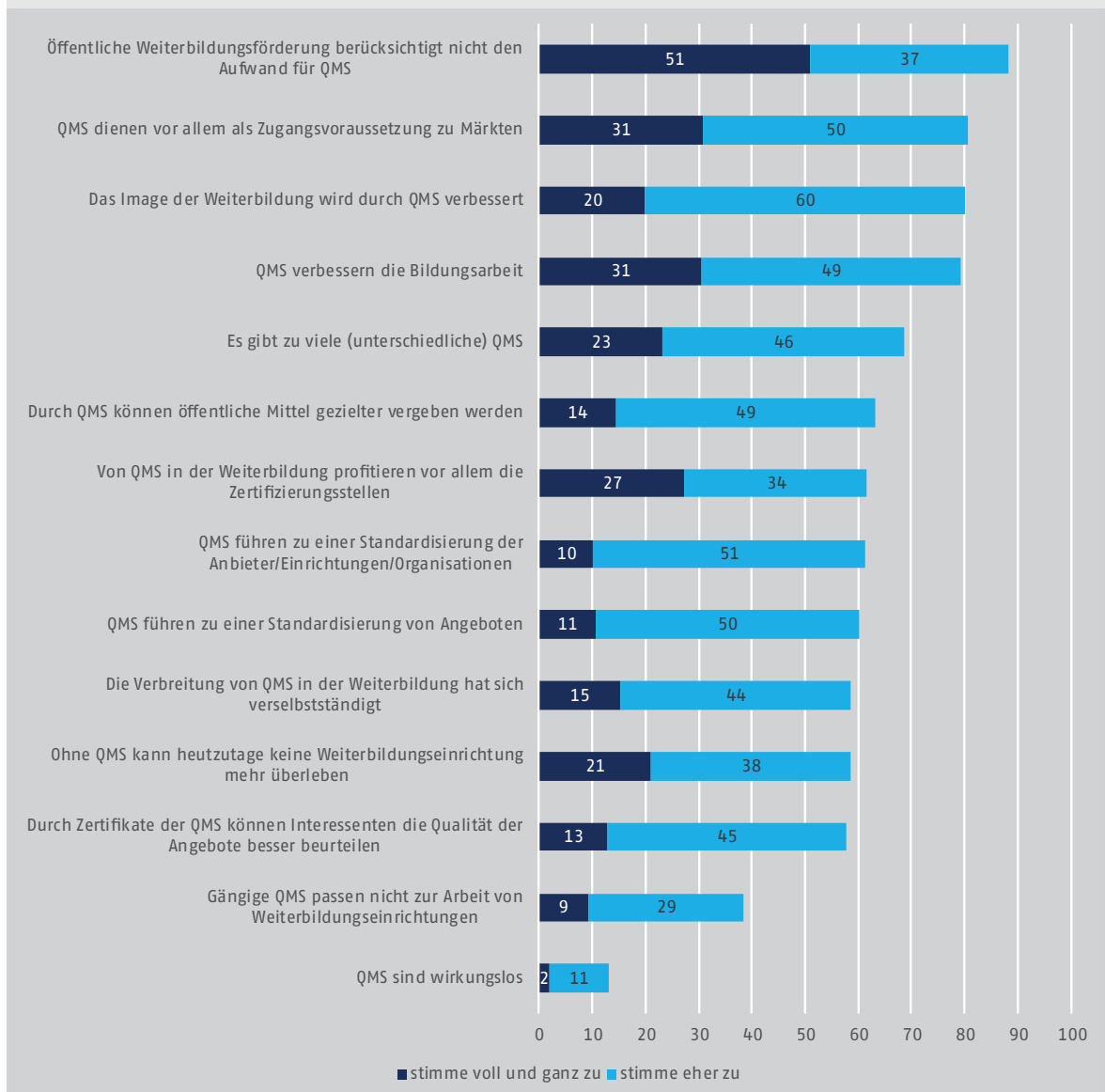
Hinsichtlich der Aussagen, dass heutzutage ohne QMS keine Einrichtung mehr überleben kann und dass sich die Verbreitung von QMS in der Weiterbildung verselbstständigt hat, ist das Bild uneinheitlich. Jeweils sechs von zehn Einrichtungen teilten diese Ansicht, wobei die tendenzielle Zustimmung überwog (‚stimme eher zu‘: 38 % bzw. 44 %). Offensichtlich kommt hierbei einerseits zum Ausdruck, dass sich bestimmte Anbieter nach wie vor ohne QMS am

<sup>41</sup> Dies sind Weiterbildungsverbände (7 %), andere Verbände (1 %), andere Weiterbildungseinrichtungen (9 %) sowie sonstige Personen oder Organisationen (19 %). Mehrfachnennungen waren möglich.

Weiterbildungsmarkt behaupten können (s. o.) und andererseits die Diffusion von QMS keinen Selbstzweck darstellte, sondern – im Bereich der öffentlich geförderten Weiterbildung – politisch gewollt war. Die damit intendierte Standardisierung von Angeboten und in der Folge der Anbieter selbst, fand bei jeweils etwas mehr als der Hälfte der Anbieter Zustimmung (jeweils 61 %; ‚voll und ganz‘ jedoch nur 11 % bzw. 10 %).

**Abbildung 12**

**Allgemeine Bewertung von QMS (in %)**



Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2017. Gewichtete und hochgerechnete Werte auf Basis von  $n = 1326$  (die Verbreitung von QMS in der Weiterbildung hat sich verselbstständigt) bis  $n = 1658$  (QMS verbessern die Bildungsarbeit) Anbietern (die Anteilswerte ‚stimme eher nicht zu‘ und ‚stimme nicht zu‘ sind nicht dargestellt)

In Entsprechung zu den in Kapitel 2.3 referierten Ergebnissen sah nur eine kleine Minderheit der Anbieter (13 %; 2 % stimmten ‚voll und ganz‘ zu) QMS als wirkungslos an. Die überwiegende Mehrheit war der Auffassung, dass QMS – zumindest tendenziell – die Bildungsarbeit verbessern (80 %; 31 % ‚voll und ganz‘). Vor diesem Hintergrund und möglicherweise auch mit Blick auf die außenwirksamen Qualitätszertifikate sahen ebenfalls acht von zehn (80 %; 20 % ‚voll und ganz‘) Einrichtungen das Image der Weiterbildung durch QMS verbessert. Dass

Interessenten durch diese Zertifikate die Qualität der Angebote tatsächlich auch besser beurteilen können, hielten weniger Einrichtungen für überzeugend (58 %; nur 13 % stimmten ‚voll und ganz‘ zu). In diesem Ergebnis dürfte sich wiederum niedergeschlagen haben, dass die Lehr-/Lerninteraktionen durch QMS nicht direkt steuerbar sind (s. o.).

Die mittlerweile hohe Anzahl an verschiedenen QM-Modellen sahen immerhin sieben von zehn (69 %; 23 % ‚voll und ganz‘) Einrichtungen kritisch. Die Passung der gängigen QM-Modelle auf Weiterbildungseinrichtungen wurde demgegenüber von der Mehrheit der Anbieter nicht als Problem wahrgenommen: Nur neun Prozent stimmten dem Statement, dass gängige QMS nicht zur Arbeit von Weiterbildungseinrichtungen passen, vollumfänglich zu – weitere 29 Prozent zumindest in der Tendenz. Der Vorteil des vielfältigen Angebots an QM-Modellen besteht offensichtlich darin, dass Einrichtungen der unterschiedlichsten Ausrichtungen ein für ihre Arbeit geeignetes QMS implementieren können (s. o.). Damit hat sich ein eigener Wirtschaftszweig herausgebildet (vgl. KÄPPLINGER u. a. 2018), den nicht wenige Einrichtungen als den Hauptprofiteur der Diffusion von Qualitätsmanagement in die Weiterbildung ansahen: Sechs von zehn Anbietern stimmten der Aussage zu, dass von QMS in der Weiterbildung v. a. die Zertifizierungsstellen profitieren (27 % stimmten ‚voll und ganz‘ zu; 34 % ‚eher‘).

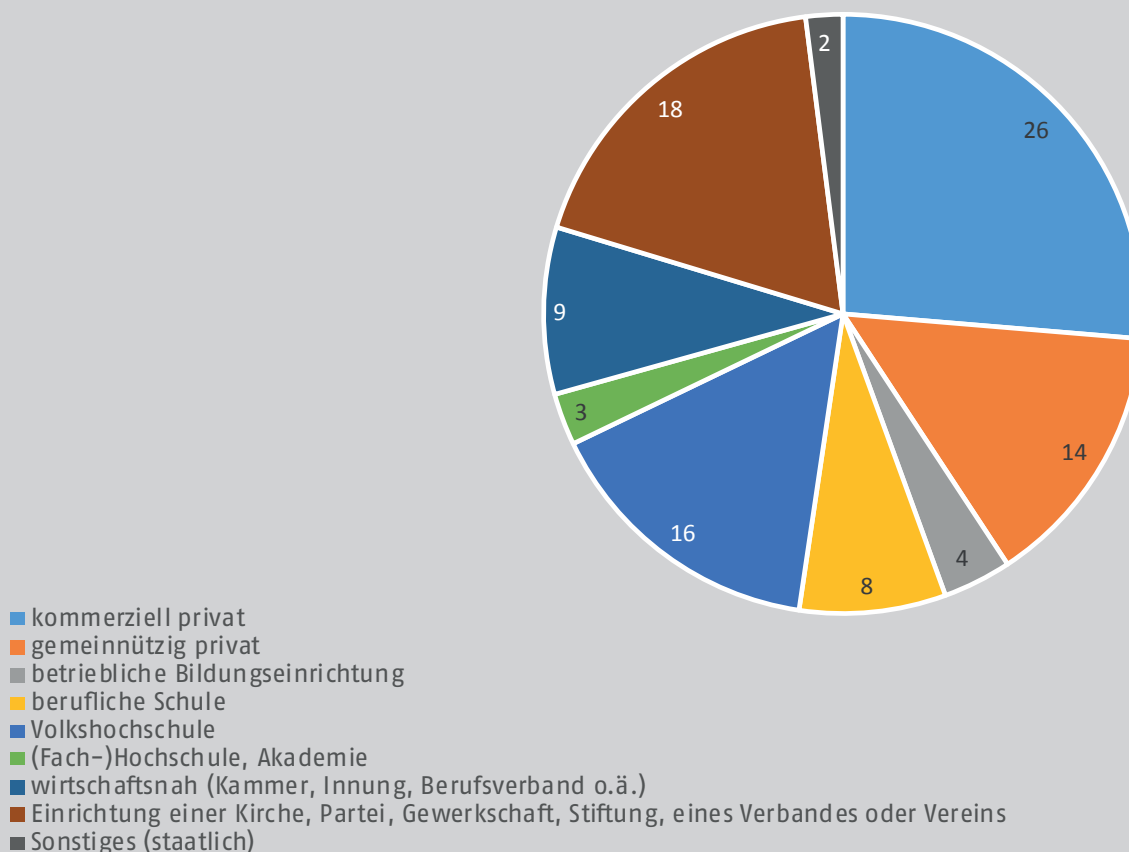
### 3 Strukturinformationen aus der wbmonitor Umfrage 2017

Die Darstellung der Anbieterstrukturen fokussiert in diesem Jahr die Leistungen der öffentlich zugänglichen, organisierten Weiterbildung. Diese werden nach den unterschiedlichen Anbietertypen differenziert dargestellt.

Der größte Teil der Weiterbildungseinrichtungen war 2017 privat kommerziell ausgerichtet (26 %; vgl. Abbildung 13). Etwa 18 Prozent der Weiterbildungsanbieter waren wert- und interessegebundene Einrichtungen im Kontext von Parteien, Kirchen, Gewerkschaften, Vereinen und Verbänden. Mit 16 Prozent aller Anbieter stellten auch VHS einen bedeutenden Teil der Anbieterlandschaft. Privat gemeinnützige Weiterbildungsorganisationen machten 2017 einen Anteil von etwa 14 Prozent aus, gefolgt von wirtschaftsnahen Einrichtungen (Kammer, Innung o. Ä.) mit 9 Prozent. Geringere Anteile entfielen auf berufliche Schulen (8 %), betriebliche Bildungseinrichtungen (4 %), (Fach-)Hochschulen und wissenschaftliche Akademien (3 %) und sonstige Weiterbildungsanbieter in staatlicher Trägerschaft von Bund, Ländern, Kommunen oder ausländischen Staaten (2 %).

**Abbildung 13**

Art der Einrichtung (in %)



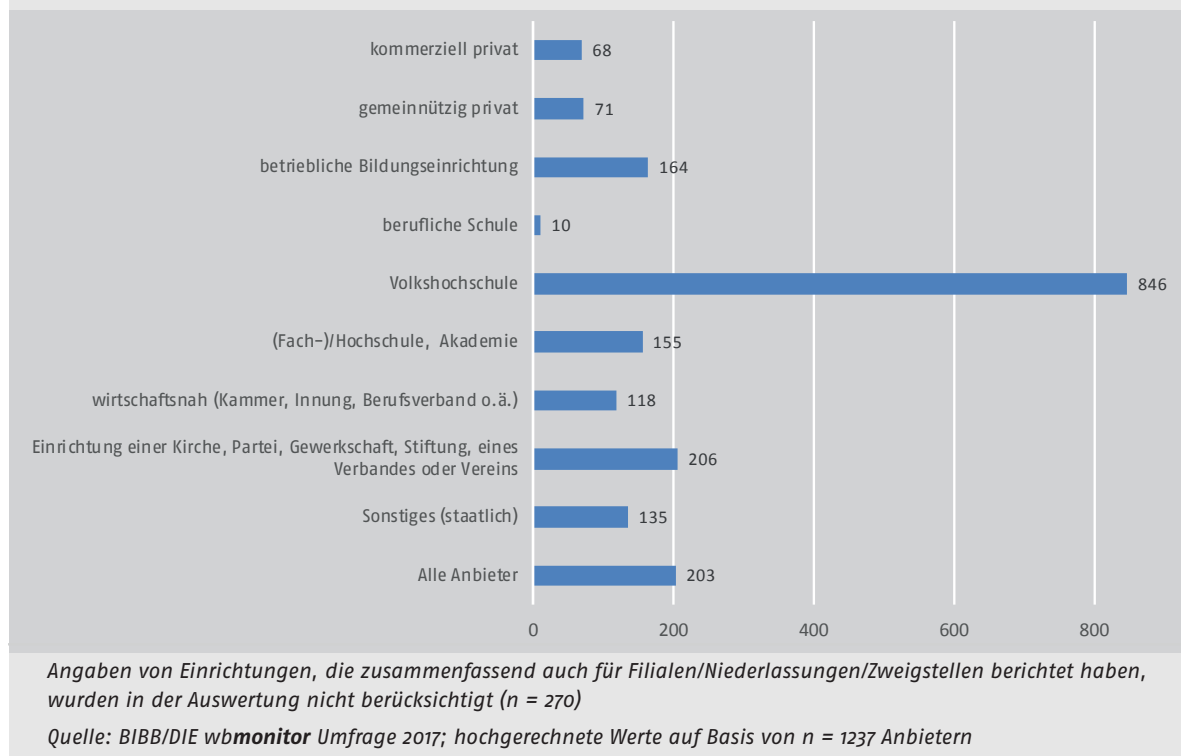
Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2017; hochgerechnete Werte auf Basis von n = 1.755 Anbietern

Die genannten Einrichtungstypen können in unterschiedlichem Umfang im Weiterbildungsbereich tätig sein. Indikatoren dafür sind die Anzahl der jeweils durchgeführten Veranstaltungen, die Anzahl geleisteter Dozentenstunden sowie die Zahl der Teilnehmenden.

Im Durchschnitt aller Anbieter führte jede Einrichtung 2016<sup>42</sup> knapp mehr als 200 Veranstaltungen durch (vgl. Abbildung 14). Dieser Gesamtwert verdeckt jedoch erhebliche Unterschiede zwischen den unterschiedlichen Anbietertypen. Besonders eindrücklich stellte sich das Kursvolumen der VHS dar. Mit durchschnittlich 846 im Jahr 2016 durchgeführten Veranstaltungen pro VHS sind diese – gemessen an der Zahl der Veranstaltungen – sehr große Anbieter. Hinter dieser hohen Zahl an Kursen steht eine thematische Vielfalt des Angebots (vgl. HUNTEMANN/REICHART 2016). Dies entspricht dem Auftrag und Selbstverständnis von VHS, mit einer breiten Angebotspalette möglichst alle Bevölkerungsgruppen anzusprechen (vgl. DEUTSCHER VOLKSHOCHSCHUL-VERBAND e. V. 2011).

**Abbildung 14**

**Durchschnittliches Veranstaltungsvolumen pro Einrichtung 2016 (Mittelwerte)**



In geringerem Maße mag dies auch für die Einrichtungen in der Trägerschaft von Kirchen, Parteien, Gewerkschaften, Verbänden und Vereinen gelten. Mit durchschnittlich 206 Veranstaltungen pro Einrichtung führten diese Weiterbildungsorganisationen 2016 jedoch ein deutlich geringeres Volumen durch. Wie auch die VHS sind diese Einrichtungen v. a. auf allgemeine Weiterbildung ausgerichtet (82 % dieser Einrichtungen hatten ein allgemeines Weiterbildungsangebot; 25 % boten ausschließlich allgemeine Weiterbildung an).

Betriebliche Bildungseinrichtungen haben im genannten Jahr durchschnittlich 164 Veranstaltungen durchgeführt. Fast die Hälfte dieser Einrichtungen hat dabei ausschließlich berufliche Weiterbildung angeboten (49 %).

42 Die Abfrage der Volumina durchgeführter Weiterbildung im Mai 2017 bezog sich auf den Vorjahreszeitraum.

Die Zahl der von wirtschaftsnahen Weiterbildungseinrichtungen realisierten Kurse lag 2016 mit durchschnittlich 118 ähnlich hoch wie bei den Universitäten bzw. Fachhochschulen (155 Veranstaltungen) und Sonstigen (135 Veranstaltungen).

Relativ klein fielen die im Durchschnitt durchgeführten Veranstaltungsvolumina bei den privaten Einrichtungen aus. Die privat-kommerziellen Anbieter haben 2016 durchschnittlich 68 Veranstaltungen durchgeführt, die privat-gemeinnützigen 71. Bei den kommerziellen Anbietern lässt sich als Grund für den relativ niedrigen Wert eine thematische Spezialisierung vermuten. Es ist anzunehmen, dass dadurch die Wettbewerbsfähigkeit der Angebote erhöht werden kann bzw. die Ausrichtung auf spezifische Marktsegmente den Wettbewerbsdruck verringert. Tatsächlich war bei den privat-kommerziellen Anbietern die Themenbreite mit durchschnittlich vier von 15 im **wbmonitor** abgefragten Themenkomplexen geringer als bei allen anderen Anbietertypen<sup>43</sup>.

Am niedrigsten war 2016 das durchgeführte Veranstaltungsvolumen an beruflichen Schulen (durchschnittlich zehn Veranstaltungen). Fast jede dieser Veranstaltungen schien einen eigenständigen Themenkomplex abzubilden (im Durchschnitt sechs Themenkomplexe).

Die durchschnittlichen Volumina durchgeführter Veranstaltungen geben zwar Hinweise auf die thematische Angebotsbreite der verschiedenen Anbietertypen. Da die Dauer der Veranstaltungen unberücksichtigt bleibt, sind Veranstaltungen als Maßzahl des realisierten Weiterbildungsangebots jedoch nur eingeschränkt interpretierbar. Ein geeigneterer Indikator hierfür sind daher die bei der Durchführung der Veranstaltungen aufgewendeten Dozentenstunden<sup>44</sup>.

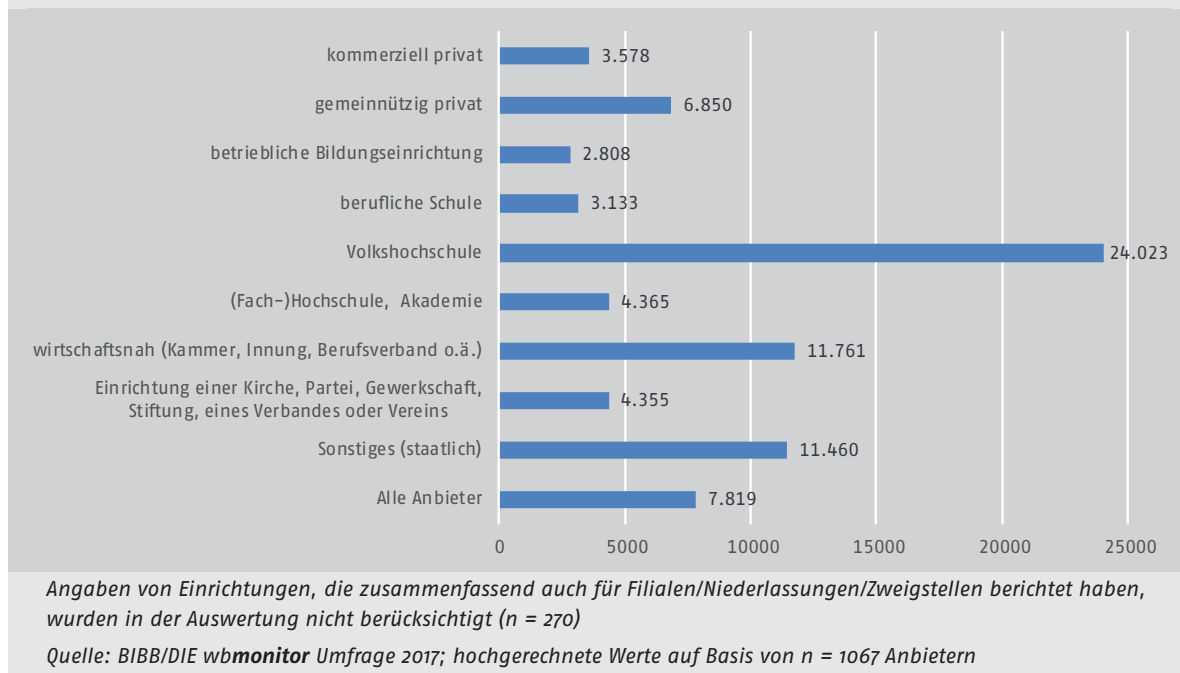
Auch bei deren Betrachtung heben sich VHS deutlich von den anderen Einrichtungstypen ab. Mit durchschnittlich rund 24.000 Dozentenstunden pro VHS wurden von diesen 2016 die größten durchschnittlichen Zeitvolumina durchgeführt (vgl. Abbildung 15). Im Verhältnis zu den durchschnittlichen Veranstaltungsvolumina (s. o.) sind VHS-Kurse damit vergleichsweise kurze Veranstaltungen (2016 im Schnitt etwa 32 Dozentenstunden; vgl. auch KOSCHECK 2016).

43 privat-gemeinnützig: durchschnittlich 6 Themenkomplexe; betrieblich: 4; berufliche Schulen: 6; VHS: 12; (Fach-)Hochschulen und Akademien: 7; wirtschaftsnah: 5; Einrichtungen in der Trägerschaft von Kirchen, Parteien, Gewerkschaften, Verbänden oder Vereinen: 5; Sonstige (staatlich): 5.

44 Von Dozentinnen und Dozenten unterrichtete/erteilte/betreute Weiterbildungsangebote in Stunden.

Abbildung 15

## Durchschnittliches Dozentenstundenvolumen pro Einrichtung 2016 (Mittelwerte)



Auch auf wirtschaftsnahe Weiterbildungseinrichtungen entfiel 2016 ein relativ großes durchschnittliches Dozentenstundenvolumen (11.761). Die gleichzeitig vergleichsweise geringe Zahl an Veranstaltungen (s. o.) macht deutlich, dass es sich bei diesen – im Unterschied zu den VHS – häufig um längere Veranstaltungen handeln musste. Dies kann unter anderem auf die Aufstiegsfortbildung (z. B. zum Meister, Techniker) zurückgeführt werden, die für diesen Einrichtungstyp besonders bedeutsam ist (vgl. AMBOS u. a. 2016, S. 14).

Deutlich niedrigere Stundenvolumina durchgeführter Weiterbildung wiesen 2016 privat-gemeinnützige Einrichtungen auf (durchschnittlich 6.850 Dozentenstunden). Dies korrespondiert mit deren relativ geringen Veranstaltungszahlen (s. o.).

Auch Einrichtungen in der Trägerschaft von Kirchen, Parteien, Gewerkschaften, Verbänden oder Vereinen (durchschnittlich 4.355 Dozentenstunden), privat-kommerzielle Anbieter (3.578), berufliche Schulen (3.133) sowie betriebliche Bildungseinrichtungen (2.808) führten hinsichtlich des Zeitvolumens 2016 pro Einrichtung deutlich weniger Weiterbildung durch als VHS.

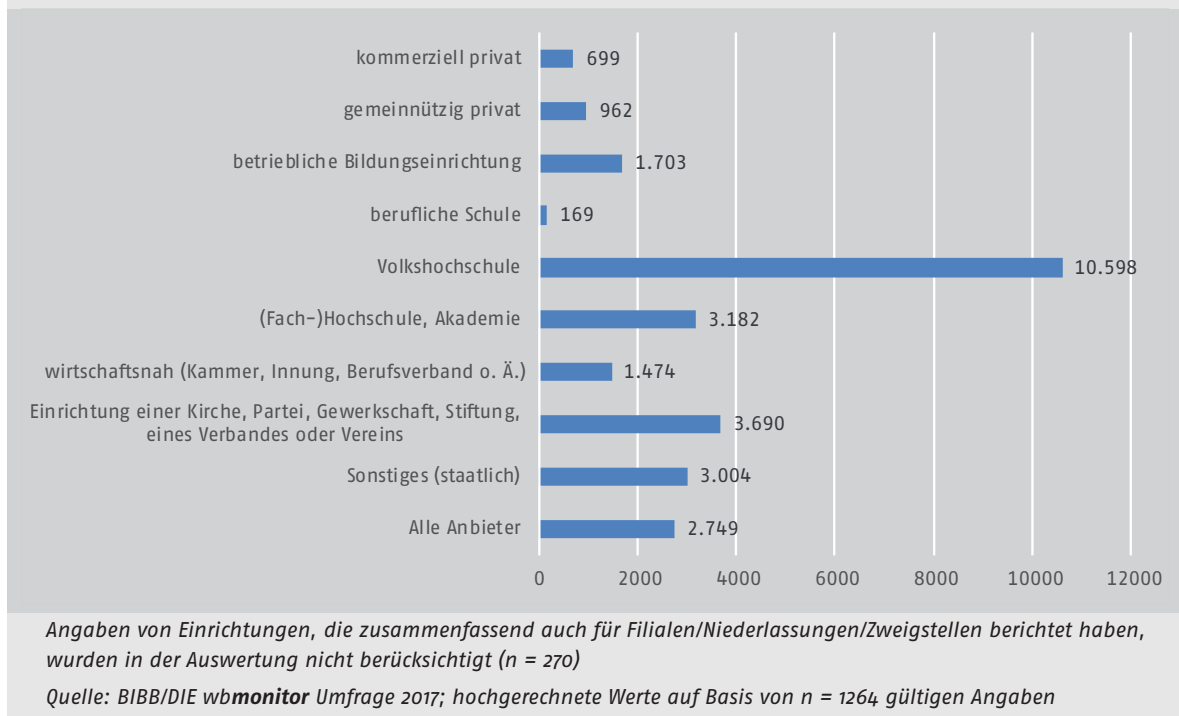
Ein wichtiger Aspekt von Weiterbildungsangeboten ist das Maß, in dem diese Angebote durch Teilnehmende wahrgenommen werden. Nur Angebote, die auch von Lernenden in Anspruch genommen werden, können Wirkungen erzielen und (monetäre oder nicht monetäre) Erträge erbringen.

Hinsichtlich der 2016 im Durchschnitt realisierten Teilnehmerzahlen sind VHS – wie bei Betrachtung der Veranstaltungs- und Dozentenstundenvolumina – der größte der betrachteten Anbietertypen. Mit durchschnittlich 10.598 Teilnehmenden pro Einrichtung wiesen VHS 2016 den höchsten Wert auf (vgl. Abbildung 16). Pro Kurs nahmen durchschnittlich zwölf Personen teil.



Abbildung 16

## Durchschnittliche Teilnehmerzahl pro Einrichtung 2016 (Mittelwerte)



Einrichtungen in der Trägerschaft von Kirchen, Parteien, Gewerkschaften, Verbänden oder Vereinen verzeichneten 2016 durchschnittlich 3.690 Teilnehmende. Ihre Veranstaltungen waren mit durchschnittlich ca. 20 Teilnehmenden etwas umfangreicher belegt.

Auch für den Weiterbildungsbereich von Fachhochschulen und Universitäten ist bezogen auf das Jahr 2016 mit durchschnittlich 3.182 Teilnahmen eine relativ hohe Belegung zu beobachten. Da deren Teilnehmende an einer vergleichsweise geringeren Zahl an Veranstaltungen partizipierten (s. o.), entfielen im Durchschnitt sogar 30 Teilnehmende auf jede Veranstaltung.

Relativ geringe Teilnehmerzahlen wiesen 2016 schließlich betriebliche Bildungseinrichtungen (durchschnittlich 1.703), wirtschaftsnahe Einrichtungen (1.474), gemeinnützige oder kommerzielle private Anbieter (962 bzw. 699) sowie berufliche Schulen (169) auf. Die durchschnittliche Zahl der Teilnehmenden pro Veranstaltung bewegte sich bei diesen Anbietertypen zwischen den Werten von VHS und (Fach-)Hochschulen.<sup>45</sup>

45 Betrieblich und privat kommerziell: durchschnittlich jeweils zwölf Teilnehmende pro Veranstaltung; wirtschaftsnah und privat gemeinnützig: je 16; berufliche Schulen: 21.

# Literatur

- AMBOS, Ingrid; KOSCHECK, Stefan; MARTIN, Andreas (2016): Öffentliche Weiterbildungsförderung von Teilnehmenden. Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2015. Bonn. URL: [https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse\\_20160405.pdf](https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse_20160405.pdf) (Abruf: 19.02.2018)
- AMBOS, Ingrid; KOSCHECK, Stefan; MARTIN, Andreas (2017): Kulturelle Vielfalt. Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2016. Bonn. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/8325> (Abruf: 09.02.2018)
- AMBOS; Ingrid; WEILAND, Meike; KOSCHECK, Stefan; SCHADE, Hans-Joachim (2010): wbmonitor Umfrage 2010: Wie regelt sich der Weiterbildungsmarkt? Zentrale Ergebnisse im Überblick. Bonn. URL: [https://www.bibb.de/dokumente/pdf/wbmonitor\\_ergebnisbericht\\_23\\_02\\_2011.pdf](https://www.bibb.de/dokumente/pdf/wbmonitor_ergebnisbericht_23_02_2011.pdf) (Abruf: 30.01.2018)
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2017a): SGB II: Einnahmen und Ausgaben durch die BA (monatliche Abrechnungsergebnisse) – Deutschland, Regionaldirektionen, Bundesländer – Mai 2017. Nürnberg. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201705/iiia5/abrechnung-r906ii/r906ii-d-0-201705-xlsx.xlsx> (Abruf: 18.01.2018)
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2017b): SGB III: Einnahmen und Ausgaben des BA-Haushalts (monatliche Abrechnungsergebnisse) – Deutschland, Regionaldirektionen, Bundesländer – Mai 2017. Nürnberg. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/201705/iiia5/abrechnung-r906iii/r906iii-d-0-201705-xlsx.xlsx> (Abruf: 18.01.2018)
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2017c): Teilnehmende in ausgewählten arbeitsmarktpolitischen Instrumenten. Deutschland Mai 2017. Nürnberg. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statistikdaten/Detail/Aktuell/iiia5/amp-zkt-zr/amp-zkt-zr-b-0.zip.zip> (Abruf: 18.01.2018)
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2018): Arbeitsmarkt in Zahlen. Migrations-Monitor Arbeitsmarkt. Teil III. Arbeitsmarktpolitik (Monatszahlen). Deutschland. Dezember 2017. Nürnberg. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Statistische-Analysen/Statistische-Sonderberichte/Generische-Publikationen/Migrations-Monitor-AMP.xlsm> (Abruf: 01.02.2018)
- BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2017a): Bericht zur Integrationskursgeschäftsstatistik für das erste Halbjahr 2017. Abfragestand: 05.10.2017. URL: [http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Integration/2017/2017-halbjahr-integrationskursgeschaefsstatik-gesamt\\_bund.html?nn=1694492](http://www.bamf.de/SharedDocs/Anlagen/DE/Downloads/Infothek/Statistik/Integration/2017/2017-halbjahr-integrationskursgeschaefsstistik-gesamt_bund.html?nn=1694492) (Abruf: 18.01.2018)
- BUNDESAMT FÜR MIGRATION UND FLÜCHTLINGE (2017b): Geschäftsstatistik zum Integrationskurs. Nach wie vor hohe Zugangszahlen beim Integrationskurs. Meldung vom 20.11.2017. URL: <http://www.bamf.de/DE/Infothek/Statistiken/InGe/inge-node.html> (Abruf: 18.01.2018)
- DEUTSCHER VOLKSHOCHSCHUL-VERBAND e. V. (2011): Die Volkshochschule – Bildung in öffentlicher Verantwortung (Erstausgabe anlässlich des XIII. Deutschen Volkshochschultages). Bonn
- DAKKS DEUTSCHE AKKREDITIERUNGSSTELLE (2013): Kompetenzanforderungen für Auditoren und Zertifizierungspersonal im Bereich Qualitätsmanagementsysteme ISO 9001 (QMS) und Umweltsystemen ISO 14001 (UMS). URL: [https://www.dakks.de/sites/default/files/71\\_sd\\_6\\_025\\_ms\\_anforderungen\\_17021-2011\\_20130220\\_v1.1\\_0.pdf](https://www.dakks.de/sites/default/files/71_sd_6_025_ms_anforderungen_17021-2011_20130220_v1.1_0.pdf) (Abruf 22.02.2018)
- EFQM (2017): An Overview Of The EFQM Excellence Model. Brüssel. URL: [http://www.efqm.org/sites/default/files/overview\\_efqm\\_2013\\_v2\\_new\\_logo.pdf](http://www.efqm.org/sites/default/files/overview_efqm_2013_v2_new_logo.pdf) (Abruf: 30.01.2018)

- HARTZ, Stefanie (2011): Qualität in Organisationen der Weiterbildung. Eine Studie zur Akzeptanz und Wirkung von LQW. Wiesbaden
- HARTZ, Stefanie; GOEZE, Annika; SCHRADER, Josef (2007): Empirische Befunde zur Implementierung von LQW 2 in das System der Weiterbildung. Abschlussbericht des Lehrstuhls Erwachsenenbildung / Weiterbildung der Universität Tübingen. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/hartz0702.pdf> (Abruf: 14.02.2018)
- HARTZ, Stefanie; MEISEL, Klaus (2011): Qualitätsmanagement. Studentexte für Erwachsenenbildung. Bielefeld
- HEINOLD-KRUG, Eva; GRIEP, Monika; KLENK, Wolfgang (o. J.): EFQM. Version Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Frankfurt a. M. o. J.
- HUNTEMANN, Hella; REICHART, Elisabeth (2016). Volkshochschul-Statistik. 54. Folge, Arbeitsjahr 2015. URL: <https://www.die-bonn.de/doks/2016-volkshochschule-statistik-01.pdf> (Abruf: 18.01.2018)
- KARNATH, Susanne; SCHRÖDER, Frank (2009): Qualitätssicherung und -entwicklung in der Bildungsberatung. In: ARNOLD, Rolf; GIESEKE, Wiltrud; ZEUNER, Christine (Hrsg.): Bildungsberatung im Dialog. Band II: 13 Wortmeldungen. Baltmannsweiler. S. 123–147
- KÄPPLINGER, Bernd (2017): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung: Fluch oder Segen? Eine mikropolitische Analyse. In: BOLDER, Axel; BREMER, Helmut; EPPING, Rudolf (Hrsg.): Bildung für Arbeit unter neuer Steuerung. Wiesbaden. S. 167–184
- KÄPPLINGER, Bernd; KUBSCH, Eva-Christine; REUTER, Martin (2018): Millionenmarkt Qualitätsmanagement als Kontext einer „anderen“ Professionalisierung? In: DOBISCHAT, Rolf; ELIAS, Arne; ROSENDAHL, Anna (Hrsg.): Das Personal in der Weiterbildung im Spannungsfeld von Professionsanspruch und Beschäftigungsrealität. Wiesbaden. S. 377–389
- KÄPPLINGER, Bernd; REUTER, Martin (2017): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung. WISO Diskurs 15/2017. Bonn. URL: <http://library.fes.de/pdf-files/wiso/13905.pdf> (Abruf: 26.01.2018)
- KOSCHECK, Stefan (2009): Weiterbildungsanbieter in Zeiten der Wirtschaftskrise. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 38 (2009) 6, S. 44–48
- KOSCHECK, Stefan (2010): wbmonitor 2007–2009. BIBB-FDZ Daten- und Methodenbericht Nr. 4/2010. Bonn. URL: <https://metadaten.bibb.de/download/642> (Abruf: 01.03.2018)
- KOSCHECK, Stefan (2015): Wirtschaftsklima und Anbieterstrukturen im Fokus des wbmonitor. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2015. S. 322–326
- KOSCHECK, Stefan (2016): Wirtschaftsklima und Anbieterstrukturen im Fokus des wbmonitor. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hrsg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2015. Informationen und Analysen zur Entwicklung der beruflichen Bildung. Bonn, S. 318–325
- MARTIN, Andreas; LENCER, Stefanie u. a. (2016): Das Personal in der Weiterbildung. Bielefeld. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/2017-weiterbildner-01.pdf> (Abruf: 01.03.2017)
- PETANOVITSCH, Alexander; SCHNEEBERGER, Arthur (2007): Nationale und internationale Konzepte und Verfahren zur Qualitätssicherung in der Erwachsenenbildung – ein Überblick. In: GRUBER, Elke u. a.: Qualitätsentwicklung und Sicherung in der Erwachsenenbildung in Österreich – Wohin geht der Weg? Materialien zur Erwachsenenbildung Nr. 1/2007. Wien 2007. URL: [https://erwachsenenbildung.at/downloads/service/nr1\\_2007\\_insicueb.pdf?m=1494704838&](https://erwachsenenbildung.at/downloads/service/nr1_2007_insicueb.pdf?m=1494704838&) (Abruf: 09.02.2018)
- PÄTZOLD, Henning (2016): Organisationsberatung. In: GIESEKE, Wiltrud; NITTEL, Dieter (Hrsg.): Handbuch Pädagogische Beratung über die Lebensspanne. Weinheim und Basel. S. 621–632

- ROSENBUSCH, Heinz S. (2007): Beratung und Beurteilung. Eine organisationspädagogische Perspektive von Macht. In: GÖHLICH, Michael; KÖNIG, Eckhard; SCHWARZER, Christine (Hrsg.): Beratung, Macht und organisationales Lernen. Wiesbaden. S. 133–145
- SCHRÖDER, Frank; SCHLÖGL, Peter (2014): Weiterbildungsberatung. Qualität definieren, gestalten, reflektieren. Bielefeld
- SCHMIDT-HERTHA, Bernhard (2011): Qualitätsentwicklung und Zertifizierung. Ein neues professionelles Feld? In: HELSPER, Werner; TIPPELT, Rudolf (Hrsg.): Pädagogische Professionalität. Weinheim u. a. S. 153–166
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2017a): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Inlandsproduktberechnung. Vierteljahresergebnisse. 3. Vierteljahr 2017. Fachserie 18 Reihe 1.2. Wiesbaden. URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungVjPDF\\_2180120.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/InlandsproduktsberechnungVjPDF_2180120.pdf?__blob=publicationFile) (Abruf: 18.01.2018)
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2017b): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Private Konsumausgaben und Verfügbares Einkommen. 3. Vierteljahr 2017. Beiheft zu Fachserie 18. Wiesbaden. URL: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/KonsumausgabenPDF\\_5811109.pdf;jsessionid=C460FD5A9B9C80DF7B81C550A5184730.InternetLive2?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/VolkswirtschaftlicheGesamtrechnungen/Inlandsprodukt/KonsumausgabenPDF_5811109.pdf;jsessionid=C460FD5A9B9C80DF7B81C550A5184730.InternetLive2?__blob=publicationFile) (Abruf: 18.01.2018)
- VELTJENS, Barbara (2010): Qualitätsmanagement. In: ARNOLD, Rolf; NOLDA, Sigrid; NUISSL, Ekkehard (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn. S. 253–255
- ZECH, Rainer (2006): Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW). Bielefeld
- ZECH, Rainer (2017): Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung (LQW). Leitfaden für die Praxis, Modellversion 3, 6. Korrigierte Auflage. Hannover. URL: <http://www.qualitaets-portal.de/wp-content/uploads/LQW-3-Leitfaden-201701.pdf> (Abruf: 14.02.2018)

# Anhang 1

## Wirkungen von Qualitätsmanagementsystemen, differenziert nach QM-Modellen

	trifft voll und ganz zu					trifft eher zu				
	DIN EN ISO 9000 ff.	LQW	EFQM	QM-Modell Gütesiegelverbund WB	selbstentwickeltes QMS	DIN EN ISO 9000 ff.	LQW	EFQM	QM-Modell Gütesiegelverbund WB	selbstentwickeltes QMS
<b>Organisation</b>										
die Organisationsprozesse verbessert	41 %	40 %	42 %	37 %	28 %	51 %	53 %	52 %	54 %	52 %
die Transparenz organisatorischer Strukturen verbessert	27 %	36 %	32 %	28 %	21 %	61 %	54 %	63 %	61 %	51 %
die interne Kommunikation verbessert	26 %	25 %	26 %	17 %	14 %	63 %	59 %	63 %	54 %	57 %
die Steuerungsmöglichkeit der Leitung/Geschäftsführung erhöht	13 %	10 %	21 %	11 %	9 %	57 %	59 %	63 %	55 %	52 %
die Prozesse der Angebotsentwicklung verbessert	11 %	10 %	19 %	11 %	6 %	62 %	56 %	59 %	51 %	41 %
sich stärker mit anderen Einrichtungen vernetzt	5 %	4 %	8 %	3 %	3 %	25 %	40 %	59 %	44 %	21 %

	trifft voll und ganz zu					trifft eher zu				
	DIN EN ISO 9000 ff.	LQW	EFQM	QM-Modell Gütesiegelverbund WB	selbstentwickeltes QMS	DIN EN ISO 9000 ff.	LQW	EFQM	QM-Modell Gütesiegelverbund WB	selbstentwickeltes QMS
<b>Angebotsqualität</b>										
die Qualität der Lehr-/Lernprozesse verbessert	15 %	12 %	7 %	10 %	11 %	48 %	61 %	65 %	41 %	46 %
die pädagogische Arbeit professionalisiert	11 %	14 %	6 %	12 %	8 %	44 %	60 %	67 %	35 %	50 %
die Zufriedenheit der Teilnehmenden erhöht	9 %	11 %	11 %	6 %	5 %	47 %	49 %	54 %	44 %	55 %
den Lernerfolg der Teilnehmenden erhöht	8 %	5 %	3 %	5 %	4 %	33 %	44 %	50 %	25 %	46 %
ihre Infrastruktur (Räume, technische Ausstattung etc.) verbessert	7 %	9 %	7 %	3 %	4 %	38 %	52 %	54 %	30 %	33 %
aufgrund der damit verbundenen Pflichten eine Beeinträchtigung der pädagogischen Arbeit verzeichnet	6 %	7 %	1 %	10 %	3 %	24 %	22 %	17 %	36 %	24 %

	trifft voll und ganz zu					trifft eher zu				
	DIN EN ISO 9000 ff.	LQW	EFQM	QM-Modell Gütesiegelverbund WB	selbstentwickeltes QMS	DIN EN ISO 9000 ff.	LQW	EFQM	QM-Modell Gütesiegelverbund WB	selbstentwickeltes QMS
<b>Personal</b>										
eine Verdichtung der Arbeit der angestellten Mitarbeitenden verzeichnet	15 %	24 %	11 %	21 %	11 %	50 %	44 %	47 %	46 %	41 %
die Ausgaben für Fortbildungen des Personals (inkl. Honorarkräfte) gesteigert	8 %	12 %	7 %	8 %	8 %	44 %	37 %	45 %	34 %	33 %
die Zufriedenheit der Mitarbeitenden erhöht	4 %	7 %	13 %	5 %	4 %	40 %	37 %	44 %	42 %	48 %
dem lehrenden Personal Verwaltungsaufgaben übertragen	6 %	2 %	17 %	0 %	8 %	32 %	16 %	40 %	26 %	28 %
besser qualifiziertes Personal (inkl. Honorarkräfte) beschäftigt	4 %	1 %	0 %	5 %	3 %	27 %	34 %	35 %	25 %	22 %
Verwaltungspersonal mit Beratungsaufgaben oder einfachen pädagogischen Aufgaben betraut	4 %	3 %	0 %	6 %	5 %	27 %	23 %	29 %	28 %	23 %
dem lehrenden Personal Managementaufgaben übertragen	4 %	2 %	0 %	2 %	3 %	22 %	14 %	14 %	17 %	24 %

	trifft voll und ganz zu					trifft eher zu				
	DIN EN ISO 9000 ff.	LQW	EFQM	QM-Modell Gütesiegelverbund WB	selbstentwickeltes QMS	DIN EN ISO 9000 ff.	LQW	EFQM	QM-Modell Gütesiegelverbund WB	selbstentwickeltes QMS
<b>Markt</b>										
eine Zunahme der Kosten verzeichnet	16 %	13 %	1 %	19 %	16 %	54 %	44 %	38 %	51 %	42 %
ihre Marktposition gestärkt	10 %	13 %	6 %	8 %	6 %	46 %	42 %	58 %	34 %	43 %
Kunden binden können (wiederholte Teilnahmen bzw. Aufträge)	7 %	5 %	2 %	0 %	2 %	36 %	29 %	41 %	23 %	43 %
neue Märkte erschlossen	5 %	4 %	5 %	5 %	3 %	24 %	20 %	36 %	27 %	21 %
mehr Teilnehmende gewinnen können	5 %	1 %	2 %	2 %	3 %	23 %	18 %	24 %	6 %	27 %
ihre Auslastung verbessert	4 %	6 %	0 %	0 %	1 %	23 %	22 %	35 %	16 %	22 %
höhere Einnahmen erzielen können	3 %	2 %	6 %	2 %	1 %	24 %	13 %	24 %	10 %	22 %
die Kosten senken können	2 %	1 %	3 %	5 %	1 %	7 %	6 %	8 %	4 %	7 %

Quelle: BIBB/DIE **wbmonitor** Umfrage 2017. Gewichtete und hochgerechnete Werte auf Basis von n = 52 (QM-Modell Gütesiegelverbund WB: mehr Teilnehmende gewinnen können) bis n = 469 (DIN EN ISO 9000 ff.: Organisationsprozesse verbessert) Anbietern.



## Anhang 2

### Kurzbeschreibungen der QMS

Quelle: Käßlinger/Reuter 2017, S. 20 ff.

#### Deutsches Institut für Normung (DIN) & International Organization for Standardization (ISO) – DIN EN ISO 9000 ff.

Die DIN EN ISO 9000 ff. ist eine weltweit gültige Normreihe, die sich mit der Einführung von QMS beschäftigt. Ihren Ursprung hat die ISO-9000ff. Normreihe in der produzierenden Industrie. 1987 wurde die Norm in der ersten Version veröffentlicht. Die Bezeichnung erklärt sich folgendermaßen: DIN steht für das Deutsche Institut für Normung, welches die ISO-Norm in diesem Fall unverändert von der Internationalen Normierungsorganisation (International Organization for Standardization; Entwickler der ISO-Normreihe) übernommen und übersetzt hat. In der DIN EN ISO 9000 werden zentrale Begriffe und Grundsätze erläutert und definiert. In der DIN EN ISO 9001 sind standardisierte Mindestanforderungen an ein zertifizierungsfähiges QMS festgelegt, womit sie die zentrale Norm im Kontext QMS ist. Die DIN EN ISO 9004 beschäftigt sich mit der Wirksamkeit und Effizienz eines QMS. Zentrales Kennzeichen der DIN EN ISO 9001 ist, dass sie sich auf den gesamten Produktionsprozess eines Unternehmens bezieht. Orientierungsmaßstab für die Qualität des Produkts bzw. der Dienstleistung ist die Zufriedenheit des Kunden. Dafür gilt es, das Unternehmen kontinuierlich gemäß dem Plan-Do-Check-Act-Zyklus weiterzuentwickeln.

Die sieben Grundsätze (DIN EN ISO 9000: 2015), auf denen die Anforderungen der aktuellen Version (DIN ISO 9001: 2015) aufbauen, lauten:

- » *Kundenorientierung* (Anforderungen erfüllen und Erwartungen möglichst übertreffen)
- » *Führung* (zustimmende Ausrichtung an Qualitätszielen auf allen Ebenen)
- » *Engagement von Personen* (kompetente, befugte und engagierte Personen von allen Ebenen einbeziehen)
- » *Prozessorientierter Ansatz* (Prozesse stehen in Wechselbeziehung und müssen verstanden, geführt und gesteuert werden)
- » *Verbesserung* (kontinuierlich)
- » *Faktengestützte Entscheidungsfindung* (Analyse und Auswertung von Daten)
- » *Beziehungsmanagement* (dient nachhaltigem Erfolg, Parteien zu führen und steuern)

Weitere Informationen unter: [www.iso.org](http://www.iso.org) und [www.din.de](http://www.din.de)

Literatur: PFITZINGER, Elmar (2016): Qualitätsmanagement nach DIN EN ISO 9000 ff. in Dienstleistungsunternehmen. Berlin

#### Deutsches Institut für Normung (DIN) & International Organization for Standardization (ISO) – DIN EN ISO 29990

Die DIN EN ISO 29990 ist eine weltweit gültige Norm für ein QMS in der Aus- und Weiterbildung. Zentrale Einflüsse in der Entwicklung der Norm entstammen der DIN EN ISO 9001

sowie der PAS 1037. Letztere stellt ein QM-Modell dar, das auf der DIN EN ISO 9001 aufbaut und diese für die Aus- und Weiterbildung adaptierte bzw. ergänzte. Nach Entwicklung der DIN EN ISO 29990 kann PAS 1037 nicht mehr zertifiziert werden.

Entscheidende Erfolgsfaktoren des Modells DIN EN ISO 29990 werden in einer partizipativen Vorgehensweise und einer Prozessorientierung (PDCA-Zyklus vgl. ISO 9001), die sich am Outcome der Lerndienstleistung bzw. des Lernprozesses bemisst, gesehen.

Entsprechend gilt es, Lernbedürfnisse der interessierten Parteien (Lernende, Unternehmen, Sponsoren und Gesellschaft) zu bestimmen, Lerndienstleistungen darauf aufbauend zu gestalten, zu erbringen, zu überwachen und zu evaluieren. Zentraler Bewertungsmaßstab ist der Outcome im Sinne der Zufriedenheit der interessierten Parteien.

Neben dem ersten Schwerpunkt, der Lerndienstleistung, der sich auf die Prozess- und Ergebnisqualität richtet, liegt der zweite Schwerpunkt auf der Inputqualität im Sinne des Managements des Lerndienstleisters. Zentrale Aspekte sind dabei: allgemeine Anforderungen, Strategien, Bewertungen, Maßnahmen, Finanzen und Risiko, Personal, Kommunikation, Ressourcen, Audits und Feedback von interessierten Parteien.

*Weitere Informationen unter: [www.iso.org](http://www.iso.org) und [www.din.de](http://www.din.de)*

Literatur: RAU, T.; HEENE, J. u. a. (2014): Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung. Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29990. Berlin

## European Foundation for Quality Management – EFQM-Excellence Modell

Das European Foundation for Quality Management (EFQM) – EFQM-Excellence-Modell ist die Basis des Excellence-Ansatzes. Der Ansatz unterstellt, dass exzellente Organisationen in der Lage sind, die Erwartungen aller relevanten Interessengruppen zu erfüllen oder, wo sinnvoll, zu übertreffen. Die Organisationen sollen das durch einen Top-down-Managementansatz erreichen, der ausgehend vom Geschäftsmodell die Vision der Organisation durch eine in Prozessen abgebildete Strategie in Ergebnisse ummünzt.

Ein strategischer Organisationsentwicklungsprozess, der die Organisation schneller lernen lässt, soll durch eine systematische Betrachtung und Kontrolle der Ziele erreicht werden.

Das Modell zielt grundsätzlich auf die Selbstreflexion und -bewertung ab, die jedoch durch eine externe Bewertung ergänzt und zertifiziert werden kann. Diese unterscheidet zwei Stufen mit fünf Niveaus auf dem Weg zur Exzellenz. Stufe 1 lautet „Comitted to Excellence“ (1–2) und Stufe 2 „Recognised for Excellence“ (3–5). Wird das fünfte Niveau erreicht, besteht die Möglichkeit, sich national auf den Ludwig-Erhard-Preis als deutschen Qualitätspreis zu bewerben. Die erfolgreichsten Bewerbenden können sich aufbauend auf den internationalen EFQM-Excellence Award bewerben.

Neben dem Excellence Ansatz vergibt EFQM zusätzlich im Kontext der Nachhaltigkeit die Anerkennung „Committed to Sustainability“.

Das Modell ist dem Total Quality Management (TQM) verpflichtet. Es strebt eine ganzheitliche Sicht auf das Unternehmen an, indem Menschen, Ergebnisse und Prozesse gleichermaßen in den Blick genommen werden.

Das Grundkonzept der Excellence berücksichtigt dazu folgende acht Kategorien: Nutzen für Kundinnen und Kunden schaffen; nachhaltig die Zukunft gestalten; die Fähigkeiten der Organisation entwickeln; Kreativität und Innovation fördern; mit Vision, Inspiration und In-

tegrität führen; Veränderungen aktiv managen; durch Mitarbeiter/-innen erfolgreich sein; dauerhaft herausragende Ergebnisse erzielen.

Im Gegensatz zur DIN EN ISO 9001 werden beim EFQM Excellence Modell keine Mindestanforderungen, sondern idealisierte Qualitätsanforderungen aufgestellt, denen nach oben keine Grenzen gesetzt sind.

Weitere Informationen unter: [www.efqm.org](http://www.efqm.org) und [www.ilep.de](http://www.ilep.de)

Literatur: EFQM (2012): Das EFQM-Modell im Überblick. Brüssel. URL: [https://ilep.de/cmxdownload.php?file=../cmx\\_4d739b25a5ac5/cmx\\_4bbc760d7b047/cmx56c434596bc95/FS56c4ecf7aeb27.pdf&filename=Modellueberblick\\_ILEP.pdf](https://ilep.de/cmxdownload.php?file=../cmx_4d739b25a5ac5/cmx_4bbc760d7b047/cmx56c434596bc95/FS56c4ecf7aeb27.pdf&filename=Modellueberblick_ILEP.pdf) (Abruf: 28.02.2018)

### **ArtSet Forschung Bildung Beratung GmbH – Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung – LQW-Modell**

Die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) ist ein Modell, das spezifisch für den Bereich der Weiterbildung entwickelt wurde und den Lernenden bzw. gelungenes Lernen in den Fokus rückt. Ihm liegt der Gedanke zugrunde, dass Qualitätsmanagement nicht vorrangig ein technisches Verfahren ist, sondern als umfassende Organisationsentwicklung und Qualität als Gelingen zu verstehen ist.

Eine spezifische Besonderheit des Modells liegt in dem zugrunde gelegten Lernverständnis. Es soll die Besonderheit des Bildungsprozesses – nämlich dass Lernen immer eine Aktivität der Lernenden ist und nur durch Kontextbedingungen unterstützt und gefördert werden kann – berücksichtigen.

Ziel ist demnach nicht die Orientierung an *erfolgreichem* Lernen, welches sich i. d. R. an fremdgesetzten Zielen orientiert, sondern das *gelungene* Lernen wird fokussiert. Es wird als ein Lernen verstanden, das der Lernende selbst wertschätzt, für gut befindet und das ihm kostbar ist. Gelungenes Lernen wird demnach qualitativ als ein hochwertiges Lernen beschrieben.

Die Qualitätsbereiche sind folgendermaßen aufgebaut:

Die Qualitätsentwicklung startet mit der Leitbildentwicklung. Darauf aufbauend folgen die Bereiche Bedarfserschließung, Schlüsselprozesse (Angebotsorganisation), Lehr-/Lernprozess (Durchführung), Evaluation der Bildungsprozesse, Infrastruktur (Rahmenbedingungen), das generelle Management im Sinne von Führung, Personal und Controlling sowie die Kundenkommunikation. Der Prozess mündet in der Aufstellung von strategischen Entwicklungszielen.

Optional können die Bereiche selbstbestimmt erweitert werden, um Spezifika in der Ausrichtung berücksichtigen zu können.

Der Organisationsentwicklungsgedanke schlägt sich auch im Kontext der Zertifizierung nieder. Circa ein Drittel des Gutachtens besteht in der Prüfung der definierten Anforderungen, zwei Drittel beziehen sich auf Kommentare und Anmerkungen zum angefertigten Selbstreport und zu den Qualitätsbereichen sowie Anregungen und Hinweisen zur weiteren Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Weitere Informationen unter: [www.artset-lqw.de](http://www.artset-lqw.de)

Literatur: ZECH, Rainer (2006): Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW). Bielefeld

## **Gütesiegelverbund Weiterbildung e. V. – Qualitätsmanagement-System nach Gütesiegelverbund**

Das Qualitätsmanagementmodell nach Gütesiegelverbund ist das Referenzmodell des Landes Nordrhein-Westfalen für Qualitätsentwicklung und Zertifizierung in der Weiterbildung. Durch seine Spezifikationen, pädagogische Ausrichtung und Konzeption soll es vielseitig und für unterschiedliche Bildungsbereiche (allgemeine/politische/berufliche Bildung, Familienbildung, Akademien, außerschulische Jugendbildung, Qualifizierung und Beratung, Elementarpädagogik) einsetzbar sein.

Ziel ist es, qualitativ hochwertige Bildungsangebote zu entwickeln, die individuelle und gesellschaftliche Bedarfe berücksichtigen. Die Leitgedanken dabei sind Gemeinwohlorientierung, Beteiligungs- und Dialogorientierung, Entwicklungsoffenheit und Selbstreflexivität sowie Praxisnähe und -orientierung.

Die definierten Mindestanforderungen sind in vier Bereiche differenziert: Qualitätsbereich 1 beschreibt die Prozesse, die notwendig sind, um das Bildungsangebot und den Bildungsprozess zu realisieren. Qualitätsbereich 2 stellt als wichtigste Ressource das haupt- und nebenberufliche Personal ins Zentrum. Im Qualitätsbereich 3 legt die Einrichtung dar, durch welche Maßnahmen sie den Schutz der Teilnehmenden im Rahmen der von ihr gegebenen Strukturen gewährleistet. Qualitätsbereich 4 beschreibt die Bildungseinrichtung als Organisation mit ihrem Aufbau, ihren Leistungen und der Führungsverantwortung. Ferner dient dieser Qualitätsbereich dazu, die gesamte Einrichtung, ihre Qualitätskultur sowie ihre Instrumente zur Qualitätsentwicklung systematisch zu überprüfen, so dass die Ergebnisse in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess einfließen können.

Das Gütesiegel kann unabhängig von einer Mitgliedschaft im Verbund erworben werden. Es ist bundesweit und für ESF-Projekte (Europäischer Sozialfonds) anerkannt, für Sprach- und Integrationskurse des BAMF sowie für das Aufstiegs-Bafög (Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz) zugelassen und im Rahmen der AZAV der BA anerkannt.

Weitere Informationen unter: [www.guetesiegelverbund.de](http://www.guetesiegelverbund.de)

Literatur: Gütesiegelverbund Weiterbildung e. V. (Hrsg.): Das Qualitätsmanagement-System nach Gütesiegelverbund Weiterbildung. Version 2015. URL: [https://guetesiegelverbund.de/wp-content/uploads/2018/04/Gütesiegelverbund-Weiterbildung\\_QM-Modell-2015.pdf](https://guetesiegelverbund.de/wp-content/uploads/2018/04/Gütesiegelverbund-Weiterbildung_QM-Modell-2015.pdf) (Abruf: 17.04.2018)

## **Dachverband der Weiterbildungsorganisationen (DVWO) – Geprüfte und ausgezeichnete Fach-Qualität in der Weiterbildung – DVWO-Qualitätsmodell**

Der DVWO bietet ein QMS, das die eigenen Richtlinien an die DIN EN ISO 9001 anpasst und so weiterbildungsspezifische Aspekte mit der internationalen Norm verbindet. Lern- und Lehrprozesse werden in einem abgestuften System von Bewertungskriterien (Taxonomien) formuliert und transparent gemacht. Dies geschieht mithilfe der sogenannten Kompetenz-Pyramide, in der die Taxonomien auf vier Seiten angeordnet sind. Diese sind kognitiv, affektiv, psychomotorisch. Eine weitere ist offen für selbstformulierte Bewertungskriterien angelegt. So kann zwischen dem Soll- und Ist-Zustand verglichen werden. Darüber hinaus kann anwenderorientiert im Hinblick auf die Teilnehmenden und kundenorientiert im Hinblick auf die Personalentwicklung evaluiert werden.

Ziel des DVWO QM-Modells ist es, durch die Kompetenz-Pyramide messbare Lernziele und -ergebnisse, durch das Inhalt-Lernziel-Schema hohe Transparenz, durch strukturierte Soll-/Ist-

Vergleiche einen sichtbaren Lernfortschritt und durch die Kosten-/Nutzen-Analyse den Schub für gezielte Verbesserungen zu ermöglichen.

Darüber hinaus bietet das Konzept eine Brücke zu weiteren Zertifizierungen (z. B. zu DIN EN ISO 9001, DIN EN ISO 29990 oder AZAV).

Durch die Vergabe von ECTS-Punkten wird die Basis für internationale Kompatibilität geschaffen.

Der DVWO bietet die Möglichkeit, sowohl die Durchführung nicht selbst entwickelter Seminare (K1) als auch die Konzeption von Seminaren, ohne dass diese selbst durchgeführt werden (K2), zertifizieren zu lassen. Eine Kombination ist möglich.

Weitere Informationen unter: [www.dvwo.de](http://www.dvwo.de) und <http://qualitaetsmanagement-im-bildungswesen.de>

Literatur: DVWO e. V. (2017): Richtlinien zum DVWO Qualitäts-Siegel nach DIN EN ISO 9001:2015. Schotten/Hs.

### **Bundesverband der Träger beruflicher Bildung (Bildungsverband) e. V. (BBB) – Qualitätsstandard BQM**

Das BQM Modell (Bildungs-Qualitäts-Management) wurde mit dem Ziel konzipiert, den kompletten Erfordernissen der §§ 176-178 SGB III – und damit der Voraussetzung für die Zulassung von Maßnahmen der Arbeitsförderung – zu entsprechen. Entsprechend stehen die AZAV-Anforderungen im Mittelpunkt und werden mit den spezifischen Anforderungen an Prozesse in der beruflichen Weiterbildung kombiniert. Mitglieder des BBB verpflichten sich, das QMS umzusetzen.

Zu den Qualitätsgrundsätzen zählen Aspekte wie die Arbeit nach wirtschaftlichen und pädagogischen Kriterien, die bestmögliche Orientierung an den jeweiligen Adressatinnen und Adressaten (Kursdesignentwicklung, Beratung, Kursdurchführung und -evaluation), die Unterstützung der Teilnehmenden beim Erreichen ihrer persönlichen beruflichen Ziele, aber auch die persönliche, fachliche und didaktische Eignung des Personals.

BQM verfolgt in allen geforderten Prozessen eine strenge Orientierung an den aus der Qualitätspolitik abgeleiteten Qualitätszielen. In den drei vorgeschriebenen Meta-Prozessen – dem kontinuierlichen Verbesserungsprozess sowie der Selbstevaluation und der Managementbewertung durch die oberste Leitung – wird die systematische Umsetzung geprüft und ständig verbessert.

Das BQM-System ist prozessorientiert – und dabei auf wenige wesentliche Prozessgruppen reduziert.

Wesentliche Bausteine für ein wirksames QMS sind:

Prinzipien definieren und kommunizieren (Politik, Leitlinien, Vision, Mission), Kundenerwartungen definieren, wesentliche operative Vorgänge analysieren und festlegen (Prozessdefinition, Ablaufbeschreibung, Festlegung), Zielvereinbarungen entwickeln und umsetzen (konkret, messbar und aus Qualitätspolitik abgeleitet), Festlegung von Indikatoren für jeden Prozess (inkl. den Umgang mit Grenzwerten und möglichen Korrekturmaßnahmen), Verantwortlichkeiten festlegen (Prozessdurchführung und -überwachung), Metaprozesse definieren zur regelmäßigen Prüfung und Weiterentwicklung vorstehend genannter Festlegungen, und zusätzlich zur internen Prüfung des gesamten QM-Systems, Dokumentation dieser Festlegungen sowie Nachweisführung.

Weitere Informationen unter: <https://bildungsverband.info>

Literatur: Bundesverband der Träger beruflicher Bildung (Bildungsverband) e. V. (2012): BQM – Qualitätsstandard für Bildungsträger. 3. Überarbeitete Auflage. Köln

### **Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben & Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung – QVB-Branchenmodell**

Das QVB-Branchenmodell (Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen) wurde spezifisch für den Bereich der Weiterbildung konzipiert und wendet sich insbesondere an Einrichtungen, die sich in einem Werteverbund zusammengeschlossen haben (bspw. evangelische Erwachsenenbildung oder politische Bildung). Dazu verbindet es Besonderheiten des Verbandes und der Branche mit der Möglichkeit einer Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001.

Das Rahmenmodell beinhaltet neun Qualitäts- bzw. Gestaltungsbereiche, wobei das Qualitätsverständnis die Grundlage und das Ziel aller weiteren Bereiche ist. Die Besonderheit der Qualitätsentwicklung im Verbund drückt sich in dem Modell insofern aus, dass alle Qualitätsbereiche in einer Doppelperspektive aus Verbund und Einrichtung angelegt sind.

Die Qualitätsbereiche sind: Qualitätsverständnis (Werte, pädagogische Grundlagen, Ziele der Arbeit), Leistung (alle Dienstleistungen im Kontext von Bildungsplanung und -organisation), Evaluation (Bewertung aller Leistungen mit Fokus auf Lehr-/Lernprozesse), Organisation (Festlegung bestimmter Abläufe, Verantwortlichkeiten, Befugnisse, Entwicklung der Einrichtung und des Verbundes), Ressourcenmanagement (Umgang mit materiellen und immateriellen Ressourcen), Personal (Tätigkeiten, Anforderungen, Grundsätze und Maßnahmen zur Kompetenzstärkung und -entfaltung), Kommunikation (Informationsaustausch, Wissensgewinnung, Dialogformen), Marktbezug (Stellung am Markt und Gestaltung des Marktes) und Kooperation/Vernetzung (Verknüpfung von Angeboten mit anderen Einrichtungen oder Verbänden).

Die optionale Zertifizierung kann auf drei Stufen erfolgen: Stufe A (Gütesiegel nach dem QVB Rahmenmodell), Stufe B (Gütesiegel in Anlehnung an ISO) und Stufe C (ISO-Zertifikat inkl. QVB Gütesiegel).

Weitere Informationen unter: [www.qvb-info.de](http://www.qvb-info.de)

Literatur: Deutsche Ev. Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung; Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben (Hrsg.) (o. J.): Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen – QVB. URL: <https://www.qvb-info.de/images/stories/pdf/qualitaetsentwicklung-im-verbund-von-bildungseinrichtungen.pdf> (Abruf: 28.02.2018)

### **Qualität in Bildung und Beratung e. V. (QuiBB) – QESplus Qualitätsentwicklungssystem**

QESplus ist ein Qualitätsentwicklungssystem, das spezifisch für den Bereich der Weiterbildung entwickelt wurde. Es berücksichtigt die Qualitätsanforderungen der Bundesagentur für Arbeit. Der Ist-Stand von Einrichtungen wird anhand von Qualitätsanforderungen und Prüfkriterien systematisiert erfasst. Um Qualitätsentwicklung als kontinuierlichen Prozess zu gestalten, soll ein Qualitätsentwicklungskreis von Planen, Durchführen, Auswerten und dem Ableiten von Konsequenzen angewendet werden.

Dem Modell QESplus liegt ein mehrdimensionaler Qualitätsbegriff zugrunde. Er bezieht sich auf die strukturelle Unterscheidung zwischen Einrichtungs- und Dienstleistungsebene, die

Gestaltung von Arbeitsprozessen nach dem Qualitätsentwicklungskreis und schließlich dem demokratischen Ansatz des Modells, der die Beteiligung von Mitarbeitenden und Teilnehmenden/Auftraggebenden besonders betont.

Im Zentrum der Qualitätsbereiche steht das Qualitätsverständnis. Ziel ist es, grundlegende Fragen des Verständnisses von Lehren und Lernen, die Sicht auf das Umfeld (Politik, Kultur, Arbeitsmarkt) oder die Maßstäbe des eigenen Handelns zu klären. Weitere Bereiche sind Organisation, Personal, Teilnehmende/Auftraggebende, Kommunikation, Rahmenbedingungen und Evaluation.

Das Modell betont insbesondere die Bereiche Bildung und Personalentwicklung, die aktive Beteiligung aller Mitarbeitenden am gesamten Prozess und den fachlichen Austausch mit anderen Einrichtungen (Kooperation, kollegiale Beratung, Netzwerke). Die Aktualisierung des Modells 2017 legt den Fokus auf Führungs- und Organisationsentwicklung. Außerdem wurden Qualitätsanforderungen gestrafft.

ad) Das Modell kann sowohl für die Selbstevaluation eingesetzt als auch extern zertifiziert werden. Der Anschluss an inhaltliche Forderungen der prozessorientierten Qualitätssicherungssysteme DIN EN ISO 9001:2000, EFQM und LQW wird ermöglicht.

Weitere Informationen unter: [www.quibb.de](http://www.quibb.de) und [www.qesplus.de](http://www.qesplus.de)

Literatur: QESplus (Hrsg.) (2017): Qualitätsanforderungen für Weiterbildungseinrichtungen (nach kostenpflichtiger Registrierung auf [www.qesplus.de](http://www.qesplus.de) abrufbar)

## Abstract 2017

Mit dem Themenschwerpunkt „Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung“ stellt **wbmonitor** statistische Ergebnisse zur Verbreitung der verschiedenen in diesem Bildungsbereich genutzten Qualitätsmanagementsysteme (QMS) bereit und analysierte Wirksamkeitszuschreibungen der Einrichtungen. Darüber hinaus wurde u.a. die Anbietersicht auf den Prozess zur Zertifizierung des QMS in den Blick genommen. Wie jedes Jahr ermittelte **wbmonitor** zudem die wirtschaftliche Stimmungslage in der Weiterbildung: 2017 befand diese sich auf einem neuen Allzeithoch und war auch in den untersuchten Teilsegmenten durchgängig positiv. Die ergänzenden Strukturinformationen nehmen diesmal die Leistungsvolumina der öffentlich zugänglichen, organisierten Weiterbildung in den Blick.

The main topic “Quality Management Systems in Continuing Training” of the **wbmonitor** survey 2017 provides statistical results on the dissemination of the different quality management systems (QMS) used in this field of education and analyzed the effectiveness attributed by the institutions. In addition, **wbmonitor** explored the providers view on the QMS certification process. As every year, the economic situation of the continuing training providers was determined: In 2017, this was at a new all-time high and was also consistently positive in the sub-segments. The supplementary information of structures this time focuses on the performance volumes of publicly accessible, organized continuing training.





Bundesinstitut für Berufsbildung  
Robert-Schuman-Platz 3  
53175 Bonn

Telefon (0228) 107-0

Internet: [www.bibb.de](http://www.bibb.de)  
E-Mail: [zentrale@bibb.de](mailto:zentrale@bibb.de)

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung  
Leibniz-Institut für Lebenslanges Lernen e.V.  
Heinemannstraße 12-14  
53175 Bonn

Telefon: (0228) 32 94-0

Internet: [www.die-bonn.de](http://www.die-bonn.de)  
E-Mail: [info@die-bonn.de](mailto:info@die-bonn.de)

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

**die**

Deutsches Institut für  
Erwachsenenbildung  
Leibniz-Zentrum für  
Lebenslanges Lernen