

# Brigitte Bosche

## Die Wirkungen von LQW 2 aus der Sicht von Gutachter/inne/n

Eine qualitative Erhebung im Rahmen des BLK-Verbundprojekts  
„Qualitätstestierung in der Weiterbildung“

2. Durchführungsphase 2005–2007

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

---

Online im Internet:

URL: <http://www.die-bonn.de/doks/bosche0701.pdf>

Online veröffentlicht am: 09.05.2007

Stand Informationen: 30.04.2007

Dokument aus dem Internetservice [texte.online](http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp) des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

---

Dieses Dokument wird unter folgender [creative commons](http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/)-Lizenz veröffentlicht:



<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/2.0/de/>

## **Abstract**

### **Brigitte Bosche (2007): Die Wirkungen von LQW 2 aus der Sicht von Gutachter/inne/n. Eine qualitative Erhebung im Rahmen des BLK-Verbundprojekts „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“. 2. Durchführungsphase 2005–2007**

Seit Einführung des Lernerorientierten Qualitätsmodells in der Weiterbildung (LQW) im Jahr 2000 arbeiten etwa 560 Bildungsorganisationen nach LQW und sind dabei, ihre Qualität kontinuierlich zu verbessern. Das Modell fordert sie auf, ihre Qualitätsmaßnahmen in einem Selbstreport – eine Art Qualitätshandbuch – gemäß den Anforderungen darzulegen. Dieser Selbstreport wird von zwei externen Gutachter/inne/n begutachtet, die sich in einer daran anschließenden Visitation von der Qualität vor Ort überzeugen müssen.

In der vorliegenden qualitativen Erhebung wurden 15 LQW-Gutachter/innen zwischen Mai und August 2004 nach den Veränderungen durch LQW befragt, die sich im pädagogischen Handeln, im Handeln der Verwaltungsmitarbeitenden, der Lehrenden, der Programmentwickler/innen bzw. Fachbereichsleitenden und der Leitung beobachten lassen. Erwartungsgemäß haben viele Einrichtungen den Qualitätsentwicklungsprozess nach LQW nicht nur durchlaufen, um ihre Organisation „nach innen“ zu optimieren, sondern auch, weil sie sich „nach außen“ gegenüber Kunden mit dem Testat profilieren wollten. Gefragt wurde deshalb auch nach dem Nutzen des Testats für die Bildungsorganisationen.

Der Text wendet sich an Weiterbildungseinrichtungen, die sich mit dem Gedanken tragen, in einen Qualitätsentwicklungsprozess einzusteigen und zeigt auf, welche Änderungen erwartbar sind und welcher Gewinn für die Organisationen damit verbunden ist.

## **Autorin**

Brigitte Bosche war wissenschaftliche Mitarbeiterin im DIE im Projekt „[Qualitätstestierung in der Weiterbildung](#)“ (2. Durchführungsphase).

## INHALTSVERZEICHNIS

I. Einleitung.....	4
II. Methodik.....	6
III. Darstellung der Ergebnisse.....	9
1. Umsetzung von LQW in Bildungseinrichtungen .....	9
2. Änderungen im Handeln der Mitarbeitenden .....	14
3. Nutzen des Testats.....	17
IV. Zusammenfassung .....	19
Literatur .....	21

## I. Einleitung

Im Rahmen des fünfjährigen Modellversuchsprogramms „Lebenslanges Lernen“ förderte die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) bis 2005 bundesweit 22 Projekte und zwei Verbundprojekte, darunter das hier vorgestellte. Das Modellversuchsprogramm unterstützte innovative Vorhaben, die einen Wandel in der Lernkultur herbeiführen können und einen Beitrag im Prozess der Neuorientierung unseres Bildungssystems leisten (vgl. <http://www.blk-III.de>). Mit dem BLK-Verbundprojekt „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ förderten Bund und Länder die Entwicklung, Bekanntmachung und Etablierung des Qualitätsmanagementsystems „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ (LQW 2) und setzten dabei gemeinsam „auf die Etablierung eines nicht staatlichen, bundesweit akzeptierten, auf Organisationsentwicklung ausgerichteten Testierungsverfahrens“ (BMBF 2003, S. 221).

Das Projekt hat zwei Durchführungsphasen mit folgenden Arbeitsschwerpunkten:

- Erste Phase 2003–2005: Implementierung von LQW 2, Unterstützung und Praxissupport für die Weiterbildungseinrichtungen, Gutachterausbildung und -professionalisierung, Systemevaluation. Projektnehmer: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und ArtSet Institut in Zusammenarbeit mit der Universität Tübingen.
- Zweite Phase 2005–2007: Praxissupport, Professionalisierung, Systemevaluation. Projektnehmer: DIE in Zusammenarbeit mit der Universität Tübingen

Mit dem Modell LQW liegt ein Instrument der Qualitätsentwicklung vor, das aus der Praxis der Weiterbildung für die Praxis der Weiterbildung entwickelt und im Verlauf des Projektes optimiert wurde. Es erhebt den Anspruch, den Lernenden in den Mittelpunkt zu rücken und von ihm aus die gesamte Bildungsarbeit zu reflektieren.

Die das Projekt begleitende Systemevaluation untersucht durch ein vielschichtiges Untersuchungsdesign die Akzeptanz und die Wirkungen von LQW im System Weiterbildung. Dabei wird der Blick auf viele Akteure gerichtet.

In der vorliegenden Erhebung geht es um die Beobachtungen und Interpretationen von zwölf Gutachter/inne/n, die auf Grundlage ihrer Begutachtungspraxis als Expert/innn/en interviewt wurden.

Im Rahmen des Testierungsprozesses übernehmen die Gutachter/innen mehrere Rollen und erhalten so einen tiefen Einblick in die Organisationsentwicklung der Einrichtungen: Zum Auftakt

führen sie in einem Workshop in LQW ein. Bildungsorganisationen müssen im Rahmen des LQW-Prozesses einen Selbstreport erstellen, der ihre Arbeit dokumentiert und von zwei Gutachter/inne/n begutachtet wird. Die Einrichtungen erhalten ein etwa 20 Seiten umfassendes Gutachten, das neben einem Prüfteil auch wertvolle Anregungen für die Weiterentwicklung enthält. In einer vierstündigen Visitation überprüfen die Gutachter/innen anschließend die im Selbstreport dokumentierte Qualität vor Ort. Am Ende der einjährigen Qualitätsarbeit und nach positiver Überprüfung moderieren sie die Mitglieder der Organisation bei der Festlegung der Entwicklungsziele.

Für diese Erhebung sollten die Gutachter/innen aus ihrer Sicht beschreiben, welche Wirkung die Einführung von LQW auf Weiterbildungseinrichtungen hat und welche Änderungen sie im Handeln der Organisationsmitglieder beobachtet haben.

Die Befragung ist Teil der Systemevaluation, die vom DIE in Zusammenarbeit mit der Universität Tübingen durchgeführt wurde und wird. Sie untersucht die Akzeptanz und die Wirkungen des Lernerorientierten Qualitätsentwicklungsmodells in der Weiterbildung (LQW).

## II. Methodik

### *Erster Erhebungszeitraum: Mai bis August 2004*

Die Befragung gliedert sich in zwei Erhebungszeiträume. Im ersten Erhebungszeitraum zwischen Mai und August 2004 wurden 15 Gutachter/innen befragt, welche Akzeptanz das Modell LQW in der Weiterbildung hat und welche Änderungen in den Einrichtungen durch die Einführung von LQW erwartbar sind. Zu diesem Zeitpunkt hatten die Gutachter/innen bereits Erfahrungen mit der Durchführung von Einführungsworkshops gesammelt. Darüber hinaus waren sie als Gesprächspartner/innen interessant, weil sie über Kenntnisse über andere Qualitätsmanagementmodelle verfügten oder schon nach LQW 1 begutachtet hatten, eine Vorläuferversion des im Rahmen der Prüfphase (2002–2003) weiterentwickelten LQW 2.

In der Begutachtung nach LQW 2 lagen zum damaligen Zeitpunkt noch keine Erfahrungen vor, weil die Einrichtungen ihren Qualitätsentwicklungsprozess noch nicht abgeschlossen hatten. Die Ergebnisse aus dem ersten Erhebungszeitraum werden an zwei Punkten mit den Ergebnissen aus der zweiten Durchführungsphase gespiegelt. Darüber hinaus wurden sie für die Evaluation der ersten Durchführungsphase herangezogen und dienten der Vorbereitung auf die Befragung im zweiten Erhebungszeitraum.

### *Zweiter Erhebungszeitraum: August 2005 und März 2006*

Im zweiten Erhebungszeitraum zwischen August 2005 und März 2006 wurden erneut LQW-Gutachter/innen einzeln zu den Wirkungen von LQW im System Weiterbildung interviewt. Bei der Auswahl der zwölf Interviewpartner/innen war es wichtig, Expert/inn/en zu gewinnen, die über eine breite Erfahrungsbasis in der Begutachtung nach LQW 2 verfügen, d. h. mindestens zehn Begutachtungen durchgeführt hatten. Vier der Interviewten waren von der Testierungsstelle ArtSet gleichzeitig in die Qualitätskontrolle der Gutachten eingebunden und haben deshalb über ihre eigenen Gutachten hinaus noch viele weitere gelesen und so Einblick in die Praxis der Einführung von LQW erhalten. Für die vorliegende Untersuchung hat es sich als besonders wertvoll erwiesen, dass fünf der Interviewten als Vertreter/innen der so genannten regionalen Unterstützungsstellen Einrichtungen durch Supportangebote bei ihren Qualitätsentwicklungsprozessen begleitet hatten. Die vom Projekt in Abstimmung mit dem Beirat bestimmten regionalen Unterstützungsstellen hatten in der ersten Durchführungsphase die Aufgabe, regional bedarfsgerechte Angebote für Einrichtungen anzubieten, die nach LQW arbeiteten. Sie wurden durch das DIE koordiniert und fachlich beraten und boten zwischen März

2004 und Juli 2005 123 Veranstaltungen an. Dabei hatten die Qualitätsbeauftragten von Einrichtungen die Gelegenheit, Probleme im Kollegenkreis zu diskutieren und konkrete Hilfestellung zu erhalten. Sechs der zwölf Gutachter/innen wurden bereits im ersten Erhebungszeitraum befragt. Eine Übersicht über die Kriterien bei der Auswahl der Expert/inn/en zeigt die unten stehende Tabelle. Die Gutachter/innen wurden mit Nummern versehen, um ihre im vorliegenden Artikel zitierten Aussagen zuordnen zu können.

Gutachter/in	Vertreter/in regionale Unterstützungsstelle	Erfahrungen mit anderen QM-Modellen (Beratung/Begutachtung)	Einbindung in die Qualitätskontrolle von Gutachten	Als Organisationsberater/in tätig	Bereits im 1. Erhebungszeitraum befragt
1		X		X	
2	X			X	
3	X	X	X		X
4		X			X
5	X	X		X	
6		X		X	
7			X		X
8	X	X			X
9	X	X	X	X	X
10		X		X	
11		X	X	X	X
12		X	X	X	

Tabelle 1: Kriterien zur Auswahl von Gutachter/innen als Expert/inn/en für die Befragung im zweiten Erhebungszeitraum (August 2005 bis Mai 2006)

Wie im ersten Erhebungszeitraum wurden leitfadengestützte Experteninterviews am Telefon durchgeführt und auf Tonband aufgezeichnet. Das leitfadengestützte Interview stellt eine strukturierte, themenzentrierte und gleichzeitig offene Methode dar (vgl. Atteslander 2000). Sie ermöglicht eine flexible Interviewgestaltung und erlaubt die Ergänzung um weitere Fragen, die sich aus dem Verlauf des Gesprächs ergeben können (vgl. Flick 1995, 94; Lamnek 1993, 63 f.). Die Befragung und die Auswertung der Interviews lag – wie schon im ersten Erhebungszeitraum – bei einer Projektmitarbeiterin des DIE und Autorin des vorliegenden Beitrags. Der Interviewleitfaden wurde von Dr. Stefanie Hartz von der Universität Tübingen in Abstimmung mit den Projektmitarbeiterinnen des DIE entwickelt. Die Interviews wurden auch zur Evaluation des Projektes und den Projektzielen genutzt.

Die Themen des Leitfadens waren:

- Begutachtungspraxis im Tandem mit anderen Gutachter/innen
- Erfahrungen mit der Visitation von Einrichtungen und der Durchführung von Abschlussworkshops am Ende des Zertifizierungsprozesses

- Beratertätigkeit der Gutachter/innen; Beratungsanliegen der Einrichtungen
- Rolle des Testierungsstelle
- Durchsetzungskraft von LQW im System Weiterbildung
- Implementierung von LQW in den Einrichtungen: allgemeine Beobachtungen und Bearbeitung der LQW-spezifischen Anforderungen
- Einschätzung des Modells LQW in der Praxis der Weiterbildungseinrichtungen
- Bedeutung der Entwicklungsorientierung von LQW für Weiterbildungseinrichtungen
- Änderungen im Handeln von Mitarbeitenden durch LQW
- Nutzen von LQW für Weiterbildungseinrichtungen

Die Auswertung der Befragung orientierte sich an der Struktur des Interviewleitfadens. Mit der Software MAXqda wurden zunächst in Anlehnung an die oben vorgestellten Schwerpunkte thematische Codes festgelegt und relevante Textpassagen aus den Interviews zugeordnet. Leitende Fragestellung des Interviewleitfadens war die beobachtbaren Wirkungen durch LQW aus Sicht der Gutachter/innen. Deshalb wurden zur Interpretation des Datenmaterials für die vorliegende Erhebung in erster Linie die oben grau hervorgehobenen Themenschwerpunkte in den Blick genommen.



### III. Darstellung der Ergebnisse

Das Erfahrungswissen der Interviewpartner/innen war in Bezug auf die Begutachtungspraxis im Vergleich zum ersten Messzeitpunkt gesättigter. Der Schwerpunkt der Gespräche lag deshalb auf der Implementierung von LQW in den Einrichtungen und den damit verbundenen Schwierigkeiten, aber auch kreativen Lösungswegen. Hier wurde insbesondere nach der Gestaltung des Qualitätsentwicklungsprozesses, nach der Definition Gelungenen Lernens und nach der Umsetzung der LQW-spezifischen Anforderungen gefragt.

Im Mittelpunkt des zweiten Erhebungszeitraums stehen die Wirkungen von LQW im System Weiterbildung. Von besonderem Interesse waren deshalb die Veränderungen durch LQW, die sich im pädagogischen Handeln, im Handeln der Verwaltungsmitarbeitenden, der Lehrenden, der Programmentwickler/innen bzw. Fachbereichsleiter/innen und der Leitung beobachten lassen.

Erwartungsgemäß haben viele Einrichtungen den Qualitätsentwicklungsprozess nach LQW nicht nur durchlaufen, um ihre Organisation „nach innen“ zu optimieren, sondern auch, weil sie sich „nach außen“ gegenüber Kunden mit dem Testat profilieren wollten. Gefragt wurde deshalb auch nach dem Nutzen des Testats für die Bildungsorganisationen.

In Anlehnung an die oben beschriebenen thematischen Felder gliedert sich die nachstehende Vorstellung der Ergebnisse in folgende Unterkapitel:

1. Umsetzung von LQW in Bildungseinrichtungen
2. Veränderungen im Handeln der Mitarbeitenden
3. Nutzen des Testats

#### 1. Umsetzung von LQW in Bildungseinrichtungen

##### ***Schwierigkeiten bei der Umsetzung von LQW***

Die Einführung eines Qualitätsentwicklungsinstrumentes erfordert erfahrungsgemäß viel Kraft und Anstrengung von den Mitarbeitenden einer Organisation. Jedes Modell hat dabei seine spezifischen Herausforderungen, die es zu meistern gilt. Die Gutachter/innen wurden danach gefragt, an welchen Stellen die Einrichtungen Schwierigkeiten mit der Einführung und Umsetzung von LQW hatten. Die drei meist genannten Problembereiche sind:

- Effektive Gestaltung des einjährigen Entwicklungsprozesses

- Verstehen der LQW-spezifischen Anforderungen und Übersetzung in die eigene Arbeit
- Erstellung des Selbstreportes

Die damit verbundenen Schwierigkeiten werden im Folgenden näher erläutert.

### *Gestaltung des Entwicklungsprozesses*

In Bezug auf die effektive Gestaltung des einjährigen Qualitätsentwicklungsprozesses gab es seitens der Einrichtungen viel Beratungsbedarf. Häufig war es schwierig, unter den Mitarbeitenden die Motivation für die Bearbeitung über ein Jahr lang hoch zu halten und die Arbeit an LQW in ihren normalen Arbeitsalltag zu integrieren. Das berichten insbesondere die Vertreter/innen der regionalen Unterstützungsstellen, die dementsprechend Angebote vorgehalten hatten. Einrichtungen mit einem konsequenten Projektmanagement hatten es aus ihrer Sicht leichter, über ein Jahr lang beständig an LQW zu arbeiten.

### *Verstehen der Anforderungen und Übersetzung in die eigene Arbeit*

Zur Bearbeitung von LQW erhalten die Einrichtungen das so genannte LQW-Handbuch (Zech 2005). Neben einem einleitenden Teil zur Philosophie des Modells werden darin die elf Qualitätsbereiche definiert und die dazu gehörigen Anforderungen und Spezifikationen tabellarisch aufgelistet. Im Projektverlauf äußerten Vertreter/innen von Einrichtungen gegenüber den Projektmitarbeitenden und Gutachter/innen vereinzelt Kritik an der Sprache und dem Duktus des Handbuchs, die ihnen die Bearbeitung erschwere. Dazu haben wir im Interview die Sicht der Gutachter/innen erfragt. Knapp die Hälfte stimmt dieser Kritik zu und sieht „eine Lücke zwischen der abstrakten Formulierung der Anforderung und dem Bezug auf das tägliche Arbeiten“ (Gutachter 3). Er fordert deshalb zusammen mit Gutachter/inne/n 8, 5 und 9, das Handbuch benutzerfreundlicher zu gestalten. Diese Kritik wird etwas gemildert durch den Einwand von Gutachterin 6, die auch als selbständige Beraterin arbeitet. Sie weiß aus ihrer Praxis, dass jedes Qualitätsmanagementsystem seine eigene Philosophie und Sprache hat, die es zu erfassen gilt und in die man sich hinein vertiefen müsse. Das fällt insbesondere denjenigen Organisationen schwer, die sich vorher noch nie mit Qualitätsmanagement befasst hatten. Gutachter/innen 3 und 4 sehen gerade in den Begrifflichkeiten von LQW einen Vorteil gegenüber anderen QM-Systemen, weil sie es ermöglichen, dass sich die Einrichtungen wiedererkennen. Hier erweist es sich als Vorteil, dass das Modell aus der Weiterbildung kommt und für die Weiterbildung gemacht ist. So finden Leute, die pädagogisch professionell ausgebildet sind, sehr schnell Zugang dazu, meinen die beiden Gutachter/innen.

### *Erstellung des Selbstreports*

Einrichtungen, die einen Qualitätsmanagementprozess nach LQW durchlaufen und sich zertifizieren lassen wollen, sind dazu verpflichtet, zu beschreiben mit welchen Qualitätsmaßnahmen sie die Anforderungen der Qualitätsbereiche erfüllen. Diese erfolgt in einem Selbstreport, der selbsterklärend geschrieben werden muss. Wie oben erwähnt, tauchten bei der Erstellung des Selbstreports Schwierigkeiten auf. Dies berichteten vor allem die Vertreter/innen der regionalen Unterstützungsstellen, deren Angebote zum Thema Selbstreport immer sehr gut nachgefragt waren. Die konkrete Schwierigkeit besteht hauptsächlich darin, die eigene tägliche Arbeit aus der Distanz schriftlich festzuhalten. Außerdem traten Probleme auf, wenn nicht von Anfang an eine konsequente Dokumentation der Arbeit für den Selbstreport geleistet wurde. Dann ist es am Ende des Prozesses nicht einfach, die geleistete Arbeit einzelner Gruppen zu einem Ganzen zusammenzufügen, meinen insbesondere Gutachter/innen 2, 5 und 10. Liegt der Selbstreport erst einmal vor, wird er in vielen Einrichtungen als Qualitätshandbuch genutzt und hat damit auch über die Testierung hinaus eine gewinnbringende Funktion für die Einrichtung. Zu diesem Schluss kommen Gutachter/innen 1, 11 und 12.

### ***Schwierigkeiten bei der Bearbeitung von Qualitätsbereichen und Anforderungen***

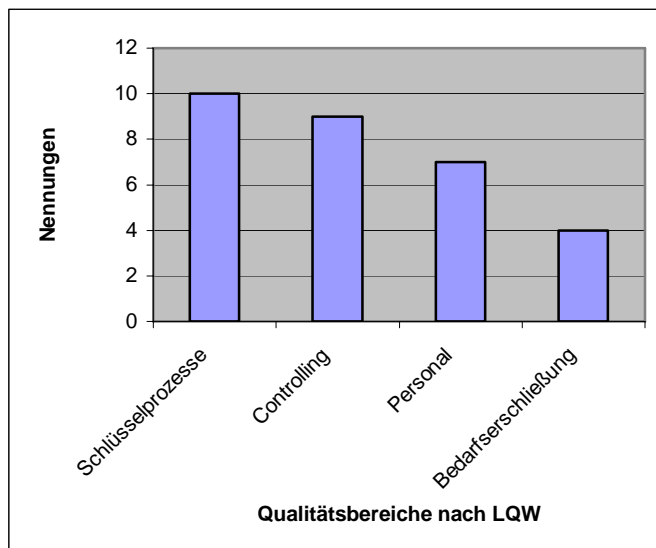


Abbildung 1: Schwierigkeiten bei der Bearbeitung einzelner Qualitätsbereiche

Die Gutachter/innen haben während ihrer Arbeit mit LQW viele Selbstreports von Einrichtungen gelesen und die Organisationen in der Visitation und im Abschlussworkshop auch vor Ort

kennen gelernt. Es war deshalb von Interesse herauszuarbeiten, mit welchen von den insgesamt elf Qualitätsbereichen die Einrichtungen sich in der Bearbeitung besonders schwer getan haben und welche Gründe die Gutachter/innen dahinter vermuten. Die Gutachter/innen konnten mehrere Qualitätsbereiche nennen. Die Abbildung zeigt die Rangfolge der Nennungen.

#### *Qualitätsbereich Schlüsselprozesse*

Einrichtungen müssen die aus ihrer Sicht wichtigsten Schlüsselprozesse benennen und begründen sowie die Prozessabläufe und Schnittstellen zu anderen Prozessen zu beschreiben. Bis auf einen Gutachter nennen alle Interviewten diesen Qualitätsbereich als den schwierigsten in der Bearbeitung. Die Gutachter/innen haben den Eindruck, dass viele Einrichtungen nicht verstanden haben, was damit gemeint ist und ihnen ein Denken in Prozessen häufig noch fremd ist. Offensichtlich werden im Qualitätsbereich Schlüsselprozesse eher Abläufe dokumentiert als Prozesse mit Zielen, gewünschten Ergebnissen, klaren Verantwortlichkeiten und Schnittstellen definiert. „Viele, viele hatten sehr große Schwierigkeiten damit zu unterscheiden, was sind Kernprozesse oder Führungsprozesse und was sind unterstützende Prozesse“, meint Gutachterin 9. In diesem Qualitätsbereich sehen viele Gutachter/innen auch Nachbesserungsbedarf hinsichtlich des LQW-Handbuchs. Die Anregungen und Kritik wurden von der Testierungsstelle aufgenommen und in einer Überarbeitung des Modells zu LQW 3 berücksichtigt. Trotz aller Kritik an den Formulierungen im Handbuch scheint sich hier eine grundsätzliche Schwierigkeit von Organisationen zu offenbaren, die eigene Arbeit in Prozessen zu definieren oder definieren zu wollen. Im Verlauf des Projekts und insbesondere in der praktischen Arbeit wurde bekannt, dass insbesondere kleinere Einrichtungen in der Erfüllung dieses Qualitätsbereichs nicht unbedingt einen Vorteil sehen. Dagegen erkennen Organisationen, die die wesentlichen Abläufe in Prozessen definieren, sehr wohl einen Gewinn, weil sie dadurch weniger unnötige „Entscheidungsschleifen“ haben und effizienter arbeiten.

#### *Qualitätsbereich Controlling*

Controlling ist in allen Qualitätsmanagementsystemen ein Teil der Qualitätssicherung. Hier geht es darum, die Organisation nach vorher fest gelegten Zielen zu steuern und die Ergebnisse mit den Zielen abzugleichen und gegebenenfalls zu modifizieren. In diesem Qualitätsbereich sehen neun von zwölf Gutachter/inne/n Probleme in der Bearbeitung durch die Einrichtungen. Sie haben den Eindruck, dass es den Bildungsorganisationen zum Teil Mühe macht, den Gesamtzusammenhang zu erfassen. Viele Einrichtungen steuern ihren Geschäftsbetrieb noch nicht nach Kennzahlen und haben entsprechend Probleme, geeignete Kennzahlen festzulegen und deren Anzahl so zu reduzieren, dass sie damit auch arbeiten können.

Der Qualitätsbereich Controlling verlangt u. a. von den Organisationen, neben quantitativen Erfolgsindikatoren auch qualitative zu definieren. Einigen Einrichtungen fiel es sehr schwer, diese Anforderung zu erfüllen. Aus Sicht der Gutachter/innen liegt eine Schwierigkeit möglicherweise darin, Qualitätsziele nicht nur nach Zahlen zu bestimmen, sondern auch qualitative Ziele festzulegen und zu messen.

### *Qualitätsbereich Personal*

Im Qualitätsbereich Personal werden die größten Schwierigkeiten darin gesehen, die LQW-spezifischen Anforderungen „Kompetenzprofile“, „Aufgabenprofile“ und „Kompetenzanforderungen“ begrifflich zu erfassen, sie voneinander zu unterscheiden und in ein sinnvolles Instrument der Personalentwicklung zusammenzufassen. Das Glossar zu LQW und auch die dazugehörigen Hilfen auf der Website von ArtSet bieten zwar Unterstützung bei der Bearbeitung, dennoch genühten viele Einrichtungen den Anforderungen nach LQW nicht. Sie erhielten von den Gutachter/innen im Gutachten Auflagen, die sie bis zur Visitation abgearbeitet haben mussten. Sieben von ihnen benennen diesen Bereich als problematisch in der Bearbeitung für die Einrichtungen. Gutachter 2 sieht hier sogar ein grundsätzliches Problem und begründet dies so: „Dass ich auf der einen Seite Anforderungen an die Institution habe, die sich auch in Kompetenzanforderungen niederschlagen oder ableiten lassen und auf der anderen Seite, dass ich Personen habe, die Qualifikationen und Kompetenzen mitbringen. Und das ins Verhältnis zu setzen und daraus Planungen abzuleiten, diese Denkweise ist den Einrichtungen nicht so geläufig.“ Insbesondere kleinere Einrichtungen tun sich nach Beobachtung der Gutachter/innen schwer damit, von den Potenzialen ihrer Mitarbeitenden her zu denken. Die Gutachter/innen begegneten manchmal auch einer Vorstellung von Personalentwicklung, die auf eine monetäre Gratifikation begrenzt ist. Da die finanziellen Spielräume der Bildungseinrichtungen in den letzten Jahren enger geworden sind, „erklären Unternehmen und Organisationen die Pflege und Weiterentwicklung ihres ‚wertvollen Humankapitals‘ zum Luxus, den es einzusparen gilt. [...] Aber Mitarbeitende, die in ihrer Aufgabe scheinbar so gut ‚zu Hause‘ sind, dass sie aufgehört haben, sich um weitere Optimierung zu bemühen, können mehr Schaden verursachen als von Nutzen sein“ (Herr 2006, S. 8). Dass Bildungseinrichtungen ihre Arbeit zum größten Teil mit freiberuflichem Personal erbringen, das nicht in die Organisation eingebunden ist, ist sicherlich eine besondere Herausforderung, der es zu begegnen gilt. Monika Herr hat unter dem Titel „Instrumente für eine strategische Personalentwicklung“ einen anregenden Artikel geschrieben, der sich auf Erfahrungen im Projekt stützt und sich an Weiterbildungsanbieter wendet (Herr 2007).

### *Qualitätsbereich Bedarfserschließung*

In dem Qualitätsbereich Bedarfserschließung geht es darum, geeignete und begründete Verfahren zur Bedarfserschließung im Selbstreport zu beschreiben. Hier mussten die Gutachter/innen zwar nicht so viele Auflagen machen wie bei den oben genannten Bereichen, vier von ihnen sagen aber ausdrücklich, dass die Bemühungen der Einrichtungen in diesem Qualitätsbereich sehr ausbaufähig sind und die Einrichtungen ihr kreatives Potenzial noch längst nicht ausgeschöpft haben. Es zeigt sich eine Tendenz, die Bedarfe dort zu erschließen, wo sie schon immer erschlossen wurden. Die Maßnahmen laufen eher intuitiv und nebenbei ab und lassen oftmals keine Routine erkennen. Die größte Herausforderung besteht darin, eine begründete Systematik zu beschreiben.

Wenn es Bildungseinrichtungen aber gelingt, ihre Verfahren auf die Fragen „Tun wir die richtigen Dinge?“ und „Wie tun wir sie?“ hin zu überprüfen, ziehen sie einen großen Gewinn aus der Bearbeitung nicht nur dieses Qualitätsbereichs, wie viele Gutachter/innen anmerken.

## **2. Änderungen im Handeln der Mitarbeitenden**

Die Frage nach den beobachtbaren Veränderungen bei den handelnden Mitarbeitenden wurde den Gutachter/innen bereits zum ersten Erhebungszeitraum gestellt. Damals hatte noch keine Bildungseinrichtung ihren Entwicklungsprozess nach LQW 2 abgeschlossen und so äußerten die Befragten ihre Erwartungen.

In beiden Erhebungszeiträumen wurde differenziert nach:

- Änderungen im Handeln der Leitung,
- Änderungen im Handeln der Programmverantwortlichen,
- Änderungen im Handeln der Verwaltungsmitarbeiter/innen,
- Änderungen im Handeln der Kursleitenden.

Die Ergebnisse der beiden Erhebungszeiträume werden in der Auswertung miteinander gespiegelt.

### *Änderungen im Handeln der Leitung*

In Bezug auf erwartbare Änderungen im Handeln der Leitung hatten sich die Gutachter/innen im ersten Erhebungszeitraum verhalten optimistisch gezeigt. LQW könne die Leitung auf Grund der von LQW zu formulierenden Führungslinien und der Festlegung von Zielvereinbarungen stärken und das Handeln der Leitung damit insgesamt transparenter machen. Zudem rege LQW zu einem partizipativen und transparenten Führungsstil an. LQW zwingt die Leitung dazu,

strategischer und zielorientierter zu denken und zu handeln. Zwei Gutachter/innen schätzen die Möglichkeit einer Änderung im Handeln der Leitung als unwahrscheinlich ein.

Diese Ergebnisse wurden im zweiten Erhebungszeitraum im Wesentlichen bestätigt, wenngleich sich mehr Gutachter/innen Skepsis gegenüber dem Veränderungspotenzial von LQW im Hinblick auf das Handeln von Leitung zeigten, wie die Aussage der Gutachterin 6 exemplarisch verdeutlichen soll: „Auf der Ebene der Leitung glaube ich, dass es kein QM-System auf der ganzen Welt gibt, das eine schlechte Leitung zu einer guten macht.“

Aus Sicht der befragten Gutachter/innen bietet LQW viele Ansätze, Änderungen im Handeln der Leitung herbeizuführen. Dennoch sind sich alle einig darin, dass solche Veränderungen stark von der persönlichen Bereitschaft der Leiterin oder des Leiters abhängen. Wie schon im ersten Erhebungszeitraum sehen die Gutachter/innen auch nach ihren Erfahrungen in der Begutachtung von Einrichtungen in den Anforderungen „Zielvereinbarungsgespräche und Mitarbeitergespräche müssen regelmäßig geführt werden“ eine große Chance, die Leitung zu stärken und ihr Handeln transparenter zu machen. Doch erst nach der Testierung wird sich ihrer Meinung nach wirklich zeigen, ob die eingeführten Instrumente konsequent angewendet, die Ergebnisse ausgewertet und Schlussfolgerungen daraus gezogen worden sind. Dazu ist aber vor allem eine Kultur wichtig, die Qualitätsentwicklung als etwas Selbstverständliches betrachtet.

#### *Änderungen im Handeln der Programmverantwortlichen*

Im ersten Erhebungszeitraum erwarteten die Gutachter/innen die größten Änderungen im Handeln der Programmverantwortlichen in den Bereichen Kundenorientierung, Bedarfserschließung und Evaluation. Außerdem glaubten sie, dass die Programmverantwortlichen durch LQW dazu angehalten werden, systematischer und zielorientierter vorzugehen und sich intensiver mit der Lehr-Lern-Qualität auseinanderzusetzen. Ganz so optimistisch äußern sich die Gutachter/innen im zweiten Erhebungszeitraum nicht mehr. Im Zeitraum der Befragung waren Einrichtungen aus mehreren Bundesländern von Kürzungen der Landesmittel betroffen. Zugleich erhöhte die Bundesanstalt für Arbeit ihre Anforderungen in den Ausschreibungen für Weiterbildungsmittel. Diese Situation hat sich aus Sicht einer Gutachterin negativ auf die Arbeit der Programmentwickler ausgewirkt: Aufgrund des von außen gesetzten Drucks können oder wollen sie der Reflektion ihres professionell pädagogischen und organisatorischen Handelns wenig Platz einräumen. Mit LQW ist zwar die Chance auf eine Verbesserung der Qualität gegeben, aber zu den tatsächlichen Veränderungen in diesem Bereich äußern sich die Gutachter/innen sehr verhalten. Dies verdeutlicht die Aussage der Gutachterin 5: „Ich weiß, dass manche Einrichtungen neue Instrumente systematischer eingeführt haben wie z.B. Hospitationen und da findet das dann erstmal statt.“

Wenn sie nichts Neues eingeführt haben, sondern ihre alte Praxis abbilden, wird sich meiner Meinung nach nicht viel ändern.“

### *Änderungen im Handeln der Verwaltung*

Im ersten Erhebungszeitraum erwarteten die Gutachter/innen nachstehende Veränderungen

- Aufwertung der Verwaltung,
- mehr Kundenfreundlichkeit und eine
- verbesserte Zusammenarbeit der Arbeitsbereiche Pädagogik und Verwaltung.

Diese Einschätzungen wurden im zweiten Erhebungszeitraum aus Sicht der Gutachter/innen bestätigt.

Für den zweiten Erhebungszeitraum stellen sie außerdem fest, dass die Verwaltungsmitarbeitenden durch die Einbindung in LQW einen „deutlichen Schub“ bekommen haben. Die Gutachter/innen haben erlebt, dass sich insbesondere durch die Anforderung, begründete Verfahren zur Systematisierung der Arbeit festzulegen, die Arbeit der Verwaltung verbessert hat. Viele Abläufe sind jetzt schlanker und transparenter und die Abstimmung läuft besser. Durch die Einbeziehung aller Mitarbeitenden in den Qualitätsentwicklungsprozess hat insgesamt eine Aufwertung der Arbeit der Verwaltung stattgefunden. Die gemeinsame Arbeit am Qualitätsprozess hat zu einem Abbau an Vorurteilen geführt, die vielfach zwischen den beiden Bereichen Pädagogik und Verwaltung bestanden hatten.

### *Änderungen im Handeln der Kursleitenden*

Auf der Ebene der Kursleitung erwarteten die Gutachter/innen im ersten Erhebungszeitraum kaum oder keine Änderungen durch LQW. Dies wird im zweiten Erhebungszeitraum bestätigt.

Auch benennen die Gutachter/innen Grenzen, die mit dem Status der Freiberuflichkeit der Dozent/innen zusammenhängen sowie mit den ohnehin schon begrenzten Honorarmitteln.

Letztere erschweren es den Einrichtungen, ihre Lehrenden noch über ihre normale Arbeit hinaus einzubinden. So fanden auch nur sehr wenige Gutachter/innen Beispiele für die aktive Einbeziehung von Kursleitenden in den Prozess der Qualitätsentwicklung. Aber sie haben auch Beispiele guter Praxis kennengelernt, wie aus nachfolgendem Zitat deutlich wird: „Ein Fall fällt mir jetzt ein, da hat die Einrichtung beschlossen, die Kursleitenden wesentlich enger einzubinden, d. h. also, so etwas wie Fachbereichsstrukturen zu bilden und den Unterrichtenden die Möglichkeit zu geben, sich miteinander auszutauschen, sich zu unterstützen und sich auch fachspezifisch Unterstützung bei der VHS zu holen.“



### 3. Nutzen des Testats

Der dritte Fragenkomplex befasst sich mit dem Gewinn und Nutzen, den die Einrichtungen aus LQW ziehen. Im Rahmen des ersten Erhebungszeitraums wurden Gutachter/innen befragt, was sich unmittelbar und langfristig in den Einrichtungen durch LQW ändern wird.

Die Ergebnisse aus dem ersten Erhebungszeitraum lauteten:

- Stärkere Kundenorientierung
- Wirtschaftliches Arbeiten
- Profilbildung und -schärfung
- Optimierung der internen Prozesse
- Verbesserung der internen Zusammenarbeit

Im zweiten Erhebungszeitraum wurde die Fragestellung geschärft, d. h. die Gutachter/innen sollten einschätzen, welchen Gewinn die Einrichtungen aus dem Qualitätsentwicklungsprozess ziehen.

Die Antworten decken sich überwiegend mit den oben vorgestellten Ergebnissen aus dem ersten Erhebungszeitraum. Ihren Erfahrungen nach liegen die größten Gewinne in der Schärfung des Profils, in der Optimierung der internen Prozesse und in einer verbesserten Zusammenarbeit. Ob die Einrichtungen in Zukunft auch stärker kundenorientiert und wirtschaftlicher arbeiten, lässt sich nach Aussagen der Gutachter/innen zum Zeitpunkt der Erhebung kaum voraussagen. Durch LQW ist in den Einrichtungen viel angestoßen worden, etwa indem Abläufe schlanker gestaltet, die Strukturen der Zusammenarbeit verbessert oder strategische Ziele gesteckt wurden. Die Gutachter/innen sind sich einig darin, dass LQW eine Veränderung der Organisationskultur bewirkt hat. Dies ist vor allem dadurch bedingt, dass das Modell die Einrichtungen zwingt, ihre Arbeit kritisch zu hinterfragen, sie zu systematisieren und nach außen hin zu dokumentieren.

Ein weiterer Vorteil von LQW liegt in der Möglichkeit zum Benchmarking. Mit dem Erwerb des Testats werden die Einrichtungen eher miteinander vergleichbar, wie Gutachter 8 deutlich macht: „Es spricht sich natürlich rum, das sehr viele nach LQW arbeiten und dann tritt so ein Vergleich ein. Also wer das hat, ist gut dabei.“ Insbesondere die Volkshochschulen, die zum Zeitpunkt der Befragung 54% der Einrichtungen ausmachten, die nach LQW arbeiteten, nennen dies als Gewinn für sich.

### *LQW als Instrument der Organisationsentwicklung*

In Ergänzung zu den Ergebnissen aus dem ersten Erhebungszeitraum lässt sich zusammenfassend sagen, dass LQW als Instrument der Organisationsentwicklung für die Einrichtungen von besonderem Nutzen ist. Dies wird von allen Gutachter/innen so oder ähnlich ausgedrückt. Der Entwicklungscharakter des Modells führt dazu, dass die beteiligten Einrichtungen nicht nur von außen gesetzte Anforderungen erfüllen, sondern einen Entwicklungsprozess durchlaufen, der die gesamte Organisation betrifft. Dies ist bedingt durch die Struktur von LQW: Einmal müssen die Einrichtungen durch die gesetzten Anforderungen ihre eigene Arbeit reflektieren, zum zweiten sind sie aufgefordert, eine Definition Gelungenen Lernens zu finden und alle Maßnahmen darauf rückzubeziehen. Drittens müssen sie ihr Bemühen um Qualitätsentwicklung während der Arbeit mit LQW dokumentieren.

Aus Sicht der befragten Gutachter/innen haben sich alle Einrichtungen weiterentwickelt, wie die folgende Aussage von Gutachter 12 exemplarisch verdeutlicht: „Zu sehen, dass Einrichtungen – nicht alle in gleicher Weise – sich tatsächlich auf den Weg gemacht haben zu einer systematischen Entwicklung, ist sehr positiv.“

Die Mehrheit der Gutachter/innen vertritt die Ansicht, dass die volle Entwicklungskraft des Modells möglicherweise aber erst nach der Testierung zum Tragen kommen wird. Dann nämlich sind alle neu eingeführten Verfahren längere Zeit in der Praxis erprobt und können einer erneuten internen Prüfung unterzogen werden. Die regelmäßige Überprüfung der eingeführten Verfahren auf ihre Eignung ist eine LQW-spezifische Anforderung. Letztendlich ist die Chance einer Weiterentwicklung auch an den Willen der Mitarbeitenden gebunden. Gutachterin 9, die auch Kenntnisse in anderen Modellen hat, meint dazu: „Ich denke inzwischen, LQW ist keine Garantie, dass sich etwas verbessert. Es liegt schon immer am Wollen, ob man wirklich etwas verändern und verbessern will, aber die Chance dazu ist mit LQW in der Weiterbildung am allerbesten.“

## IV. Zusammenfassung

Auf der Ebene der Umsetzung wurde anhand der von den Gutachter/inne/n als besonders problematisch benannten Qualitätsbereichen deutlich, dass eine Systematisierung von Verfahren und Arbeitsabläufen zu Prozessen zum einen eine große Herausforderung darstellt, aber auch ein großer Gewinn für Bildungseinrichtungen bedeutet. LQW zwingt durch seine Anforderungen die Weiterbildungseinrichtungen dazu, ihre eigene Arbeit auf den Prüfstand zu stellen und sie gemäß der Anforderungen – wo nötig – zu optimieren. Dadurch haben alle Einrichtungen einen gewaltigen Entwicklungsschub erhalten. Die Gutachter/innen sind sich aber auch einig darin, dass sich die Kräfte der Organisationsentwicklung erst dann richtig entfalten werden, wenn die eingeführten Verfahren in den Arbeitsalltag integriert und immer wieder optimiert werden, so wie es die Vorbereitung auf die Re-Testierung verlangt.

Die Gutachter/innen benannten neben den Qualitätsbereichen „Schlüsselprozesse“, „Controlling“, „Bedarfserschließung“ den Qualitätsbereich „Personal“ als denjenigen, mit dem die Einrichtungen häufiger Schwierigkeiten bei der Erfüllung der Anforderungen hatten. Viele Gutachter/innen sehen hier noch einen großen Entwicklungsbedarf bei den Einrichtungen und die Notwendigkeit, Personalentwicklung nicht nur in dem engen Rahmen des beruflichen Aufstiegs zu sehen.

Gute Rahmenbedingungen und ein gutes Funktionieren der Organisation reichen allein nicht aus, um den Lernenden positive Lernerlebnisse zu ermöglichen. Hierzu ist es ebenso notwendig, die pädagogische Qualität etwa durch Maßnahmen der Personalentwicklung zu verbessern. Denn: „Der Herstellung, Sicherung und Verbesserung der pädagogischen (Lehr-)Qualität im Kontext von Qualitätsmanagement muss ebenso viel Aufmerksamkeit geschenkt werden wie der Entwicklung der Organisation und ihrer Abläufe“ (Veltjens 2006, S. 4). Dazu zählt auch die Einbeziehung des freiberuflichen Personals. LQW bietet hier viele Ansätze, über die gesetzten Anforderungen hinaus noch eigene Standards zu setzen, die insgesamt zu einer Verbesserung der pädagogischen Qualität führen. Anregungen dazu finden sich insbesondere in den Beiträgen von Monika Herr und Barbara Veltjens (Hartz/Herr/Veltjens 2006, Herr 2007).

Ein weiterer Fokus dieser Erhebung lag auf den Wirkungen von LQW, die sich im Handeln der Mitarbeitenden niederschlagen. Hier sehen die Gutachter/innen zum einen großes Änderungspotenzial, das in der Erfüllung der Anforderungen liegt. Viele eingeführte Instrumente stärken die Führung; die Festlegung auf Verfahren und Prozesse erleichtert die

Zusammenarbeit und führt zu kürzeren Entscheidungswegen. Besonders hervorgehoben wird die verbesserte Zusammenarbeit zwischen den pädagogisch tätigen Mitarbeitenden und dem Personal der Verwaltung. Durch die partizipative Arbeit am Prozess der Qualitätsentwicklung hat insbesondere die Verwaltung häufig eine Aufwertung erfahren, umgekehrt ist das Verständnis für die Arbeit der Pädagogen größer geworden. Aus Sicht der Gutachter/innen führt die Einführung eines Qualitätsmanagementsystems aber nicht notwendigerweise zu einem veränderten Verhalten der Mitarbeitenden, da dies immer auch von der Person und ihrer Bereitschaft zur Veränderung abhängig ist.

## Literatur

*Letzter Zugriff auf alle Online-Dokumente am 08.05.2007.*

- Atteslander, Peter (2000): Methoden der empirischen Sozialforschung. Berlin/New York
- BMBF – Bundesministerium für Bildung und Forschung (2003): Berufsbildungsbericht 2003.  
Bonn
- Flick, Uwe (1995): Qualitative Forschung. Theorie, Methoden, Anwendung in Psychologie und Sozialwissenschaften. Reinbek bei Hamburg
- Hartz, Stefanie/Herr, Monika/Veltjens, Barbara (2006): BLK-Verbundprojekt „Qualitätstestierung in der Weiterbildung.“ Bonn  
[http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/quatest06\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/quatest06_01.pdf)
- Herr, Monika: Instrumente für eine strategische Personalentwicklung. Bonn  
<http://www.die-bonn.de/doks/herr0701.pdf>
- Herr, Monika (2006): Personalentwicklung im Rahmen von Qualitätsmanagement. In:  
Hartz/Herr/Veltjens: a. a. O., S. 5–8
- Lamnek, Siegfried (1993): Qualitative Sozialforschung, Band 2. Methoden und Techniken.  
2. überarbeitete Auflage, Weinheim
- Veltjens, Barbara (2006): Pädagogische Qualität stärken. In: Hartz/Herr/Veltjens: a. a. O., S. 4
- Zech, Rainer (2005): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. LQW 2 Das Handbuch. Hannover