

## **Qualitätsmanagement in der Weiterbildung als Organisationsentwicklung – Gewinn für die Teilnehmer/innen?**



**Dokumentation des Landesforums Weiterbildung  
am 16. September 2013  
an der Technischen Universität Dresden**

## **Vorwort**

*Prof. Dr. Gisela Wiesner*

### **1. Grußworte**

*Lothar Bienst, MdL, Schulpolitischer Sprecher der CDU-Fraktion im Sächsischen Landtag und Mitglied im Ausschuss für Schule und Sport*

*Petra Zeller, Sächsisches Staatsministerium für Kultus, Leiterin Referat 22*

*Karl-Heinz Maischner, Vorsitzender des Landesbeirates für Erwachsenenbildung, Leiter der Evangelischen Erwachsenenbildung Sachsen*

### **2. Thematischer Einführungsvortrag: „Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung - Pflicht oder Verpflichtung“?**

*Prof. Dr. Gisela Wiesner, Technische Universität Dresden, Professorin für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung/Dr. Ralph Egler, Direktor der Volkshochschule Leipziger Land*

### **3. Kurzvorstellung der Workshops**

#### **Workshop 1 „Kompetenzen der Weiterbildner/innen entwickeln“**

*Moderation: Dr. Katharina Schenk, freiberufliche Dozentin und stellv. Vorsitzende des Vereins QuiBB e.V./Prof. Dr. Ulrich Klemm, Sächsischer Volkshochschulverband e.V., Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender des Vereins LIWF e.V.*

*Input: Prof. Dr. Ulrich Klemm, Sächsischer Volkshochschulverband e.V./Anke Seltmann, Technische Universität Dresden, wiss. Mitarbeiterin Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung*

#### **Workshop 2 „Kommunikation gestalten (Informationsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen)“**

*Moderation: Wibke Hanspach, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband LV Sachsen e.V., Referentin Bildung/Karl-Heinz Maischner Vorsitzender des Landesbeirates für Erwachsenenbildung, Leiter der Evangelischen Erwachsenenbildung Sachsen*

*Input: Rolf Sprink, Volkshochschule Leipzig, Leiter*

#### **Workshop 3 „Weiterbildung bedarfs- und bedürfnisgerecht anbieten“**

*Moderation: Ute Pfeil, Sächsisches Bildungsinstitut, Leiterin Referat 33/Jürgen Kufner, Volkshochschule Dresden, Direktor*

*Input: Dr. Peter-Paul Straube, Bischof-Benno-Haus - Katholische Bildungsstätte und Tagungshaus des Bistums Dresden-Meißen, Rektor/Ansgar Hoffmann, Bischof-Benno-Haus - Katholische Bildungsstätte und Tagungshaus des Bistums Dresden-Meißen, Referent/Jürgen Kufner, Volkshochschule Dresden, Direktor*

#### **Workshop 4 „Weiterbildung evaluieren“**

*Moderation: Dr. Bärbel Sánchez, Berufsbildungswerk Leipzig, Qualitätsmanagementbeauftragte/Thomas Kohl, TÜV Thüringen Anlagentechnik GmbH & Co. KG, Managementberater und Auditleiter*

*Input: Alfred Töpfer, QBB-Qualitätsgesellschaft Bildung & Beratung mbH, Geschäftsführer*

#### **Workshop 5 „Qualität entwickeln und Kosten optimieren“**

*Moderation: Günter Kahle, Akademie für berufliche Bildung gGmbH, Geschäftsführer/Beate Franze, Ländliche Erwachsenenbildung im Freistaat Sachsen e.V., Geschäftsführerin*

#### **4. Arbeitsergebnisse aus den Workshops**

##### **Workshop 1 „Kompetenzen der Weiterbildner/innen entwickeln“**

*Protokoll: Jana Busse, Technische Universität Dresden, wissenschaftliche Hilfskraft, Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung*

##### **Workshop 2 „Kommunikation gestalten (Informationsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen)“**

*Protokoll: Eva Steinfurth, Technische Universität Dresden, studentische Hilfskraft, Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung*

##### **Workshop 3 „Weiterbildung bedarfs- und bedürfnisgerecht anbieten“**

*Protokoll: Dr. Dörte Görl-Rottstädt, Technische Universität Dresden, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung*

##### **Workshop 4 „Weiterbildung evaluieren“**

*Protokoll: Julia Nowak, Technische Universität Dresden, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung*

##### **Workshop 5 „Qualität entwickeln und Kosten optimieren“**

*Protokoll: Madlain Hoffmann, Technische Universität Dresden, wissenschaftliche Hilfskraft, Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung*

#### **5. Feedback und Ausblick**

#### **6. Anlagen**

Thesen als Ausgangsgrundlage zum thematischen Einführungsvortrag

Foto-Impressionen

Abkürzungsverzeichnis

Impressum

## Vorwort

Die Idee zum Weiterbildungsforum „Qualitätsmanagement in der Weiterbildung als Organisationsentwicklung - Gewinn für die Teilnehmer/innen?“ entstand im Rahmen der 45. Landesbeiratssitzung im Herbst 2012. Es ging darum, künftig jährlich einmal ein landesweit bedeutsames Thema der Erwachsenenbildung/Weiterbildung in den Fokus gemeinsamer Diskussion von Expertinnen und Experten der Erwachsenenbildungs- bzw. Weiterbildungspraxis, -politik und -wissenschaft zu nehmen, um auf der Basis des Ist-Standes weiterführende begründete Handlungsoptionen verfolgen zu können.

Insofern erhielt eine Arbeitsgruppe des Landesbeirates für Erwachsenenbildung beim Sächsischen Staatsministerium für Kultus den Auftrag, zur Problematik des Qualitätsmanagements in Verbindung mit qualitativ hochwertiger Bildungsarbeit ein inhaltliches und methodisches Konzept zu erarbeiten<sup>1</sup>. Qualität in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung ist einer der Schwerpunkte, die bereits in der 1. Sächsischen Weiterbildungskonzeption des Freistaates Sachsen verankert wurden und auch in der zukünftigen Strategie der Weiterbildung im Freistaat Sachsen (Entwurf einer 2. Sächsischen Weiterbildungskonzeption) einen hohen Stellenwert besitzen.

In einem längeren und intensiven Diskussionsprozess entstand das dem Landesforum zugrunde liegende Konzept. Das Ziel war somit

- Qualitätsverständnisse und Qualitätsaktivitäten in Erwachsenenbildungs- bzw. Weiterbildungsorganisationen – insbesondere im Rahmen implementierter Qualitätsentwicklungssysteme – hinsichtlich der Organisationsentwicklung kritisch zu hinterfragen und zu prüfen, ob dadurch wesentliche Bedingungen für eine erfolgreiche Lehr-Lernprozessgestaltung mit dem Ziel der Kompetenzentwicklung der Teilnehmer/innen erreicht werden konnten und somit
- Teilnehmende des Landesforums in einen intensiven zielführenden Erfahrungsaustausch zu unterschiedlichen Facetten der Qualitätsentwicklung zu bringen, anknüpfend an Zielen, Ist-Stand-Bilanzierungen und Anregungen von Plenar- bzw. Inputbeiträgen in fünf Workshops.

Die organisatorische Vorbereitung wurde der Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung an der Technischen Universität Dresden mit Unterstützung der beiden an der Universität Leipzig und der Technischen Universität Dresden angelagerten Vereine LIWF e. V.<sup>2</sup> und QuiBB e. V.<sup>3</sup> übertragen.

---

<sup>1</sup> Mitglieder dieser Arbeitsgruppe waren: Dr. Ralph Egler; Dr. Sabine Heitsch; Karl-Heinz Maischner; Ute Pfeil; Julia Nowak; Prof. Dr. Gisela Wiesner

<sup>2</sup> Leipziger Institut für Weiterbildung und Forschung

<sup>3</sup> Verein für Qualität in Bildung und Beratung

Die über 100 Anmeldungen bzw. 94 Teilnehmenden, insbesondere aber die sehr intensiven Diskussionen, zeigten ein großes Interesse an der Thematik. Die im Folgenden dokumentierten Beiträge und Erfahrungsaustausche sollen einen breiten Transfer sowie eine Prüfung und Nachnutzung der diskutierten strategischen Herangehensweisen sowie der dargelegten Erfahrungen ermöglichen.

Die Ergebnisse des Landesforums zeigen

- ein klares bildungspolitisches Bekenntnis zu den mit dem Tagungsthema verbundenen aktuellen und strategischen Aufgaben der Qualitätsentwicklung im Erwachsenenbildungs- bzw. Weiterbildungsbereich;
- ein hohes Interesse an verlässlichen Daten als Voraussetzung einer Qualitätsentwicklung, verbunden mit praktikablen, erfahrungsbegründeten Handlungsorientierungen für geeignete Lösungen von Praxisproblemen sowie
- eine hohe Bereitschaft, sich in den Erfahrungsaustausch einzubringen, um Bestätigungen aber auch weiterführende Anregungen für Qualitätshandeln im Weiterbildungsbereich zu erhalten bzw. zu entwickeln.

Es bleibt zu wünschen, dass diese Ergebnisse zu einer nachhaltigen Nutzung und Wirkung in der Erwachsenen- und Weiterbildungsarbeit im Freistaat Sachsen führen werden.

Prof. Dr. Gisela Wiesner

## 1. Grußworte

*Lothar Bienst, MdL, Schulpolitischer Sprecher der CDU-Fraktion im Sächsischen Landtag und Mitglied im Ausschuss für Schule und Sport*

Sehr geehrter Herr Vorsitzender des Landesbeirates Herr Maischner,  
sehr geehrte Frau Prof. Wiesner, sehr geehrte Frau Zeller, meine sehr geehrten Damen und Herren,

in dem nun stattfindenden Landesforum Weiterbildung 2013 greifen Sie ein Thema auf, das, so meine ich, immer mehr an Bedeutung gewinnt und zukunftsorientiert die Erwachsenenbildung und -weiterbildung bestimmen wird. Ganz besonders dankbar bin ich Ihnen, sehr geehrter Herr Maischner, dass Sie mir die Gelegenheit geben, ein Grußwort zu sprechen. Sie werden in diesem Forum mögliche Formen und Umsetzung von „Qualitätsmanagement in einer Weiterbildungsorganisation“ diskutieren.



Indem Sie sich mit dieser Thematik auseinandersetzen, greifen Sie in ein Kernthema sächsischer Bildungspolitik ein. Bildung in Sachsen heißt lebenslanges Lernen für die Bürgerinnen und Bürger unseres Landes und Bildungsmöglichkeiten in hoher Qualität bereitzustellen, umzusetzen und ständig zu evaluieren und zu qualifizieren.

Lebenslanges Lernen heißt eben nicht nur frühkindliche Bildung, Schulbildung im weitesten Sinne mit anschließender Berufsbildung oder Studium, nein, der Schwerpunkt lebenslangen Lernens liegt vor allem in der Erwachsenenqualifizierung.

Um die Wichtigkeit der Erwachsenenqualifizierung bzw. -weiterbildung bzw. den Anteil im Bildungsprozess besonders hervorzuheben, möchte ich zum Beispiel die Arbeit der Volkshochschulen in Deutschland nennen, die mit ca. 700.000 Veranstaltungen jährlich ca. 9 Mio. Menschen erreichen. Hinzukommt die Arbeit vieler anderer Weiterbildungsorganisationen, die die genannten Zahlen um ein Vielfaches erhöhen.

Die Menschen, die sich dieser Herausforderung, der Bildungs Herausforderung, stellen oder stellen müssen, sind in allen Bereichen des gesellschaftlichen Lebens verankert. Und mit dieser Herausforderung wachsen natürlich die Ansprüche an Bildungsqualität. Mit Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten eröffnet sich für diese eine zweite oder dritte Bildungschance.

Es werden z. B. mehrere Sprachen erlernt, mit anspruchsvoller Bildungsqualität die Beschäftigungschancen erhöht, Gesundheitskompetenzen werden erweitert und damit wird die Lebensqualität verbessert, mit dem Zugang zur Kultur in den vielfältigsten Formen wird die Kreativität des Einzelnen entdeckt und weiterentwickelt und nicht zuletzt wird durch ein umfangreiches Bildungsangebot und dessen Annahme Zivilcourage entwickelt und persönliches Engagement gefördert.

Ja, mit den Möglichkeiten in der Erwachsenenbildung und -weiterbildung geben Sie, meine Damen und Herren, vielen Menschen die Möglichkeit, sich besser in das politische und gesellschaftliche Leben integrieren zu können.

Sie stellen Bildungsgerechtigkeit in allen Altersgruppen her mit dem Ziel, interkulturelle Weiterbildung anzubieten, Fachkräfte zu akquirieren und zu mobilisieren, um sie dem Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stellen, kommunale Bildungsnetzwerke zu stabilisieren und zu qualifizieren.

Mit Ihren Angeboten werden Sie dem Anspruch an Bildungsqualität, unabhängig von sozialer Schicht, Geschlecht, Bildungsabschluss, Alter, Religion, Weltanschauung oder Staatsangehörigkeit, gerecht. Schon unter diesen Aspekten ist der Anspruch an Evaluation und Qualifizierung von Qualitätsmanagement in Weiterbildungsorganisationen gerechtfertigt.

Unser politischer Anspruch ist es, Menschen in unserem Land hohe Bildungsqualität anzubieten. Und gerade unter dem Aspekt der demografischen Entwicklung in Sachsen sollen flächendeckende Angebote mit vergleichbaren Qualitätsansprüchen den Menschen zur Verfügung gestellt werden. Wir sehen Fortbildung und Erwachsenenbildung mit hoher Qualität als ein demokratisches Selbstverständnis an.

Dafür brauchen wir Ihre Arbeit und das Bereitstellen von entsprechenden Angeboten, Ihre Unterstützung und Ihre kritische Begleitung in der politischen Diskussion um Notwendigkeiten und Bereitstellung auskömmlicher Mittel.

Führen Sie nicht zuletzt Ihre Diskussionen zum Qualitätsmanagement in einer Weiterbildungsorganisation auch immer unter dem Aspekt von Integration und Inklusion! Ich betone noch einmal, die Menschen sollen hier in Sachsen an Bildung teilhaben können.

Mit qualitativ hochwertigen Angeboten soll verstärkt Freude am Lernen geweckt werden, Bildungsbedürfnisse befriedigt werden, Bildungsdefizite ausgeglichen werden und unsere sächsische Bildungslandschaft entwickelt und ergänzt werden und dies mit haupt- und nebenberuflichen Kräften, mit motivierten Pädagoginnen und Pädagogen, denen ich von dieser Stelle den herzlichsten Dank für Ihre verantwortungsvolle Tätigkeit aussprechen möchte. Mit Ihrem gesetzten Thema sprechen Sie gerade auch diese Kolleginnen und Kollegen an.

Aus eigener 28-jähriger Erfahrung als Lehrer, als selbst zu qualifizierender Erwachsener, als Referent in der Fortbildung und als Konzeptersteller und Organisator von Fortbildung und Erwachsenenqualifizierung weiß ich um die Notwendigkeit von nachhaltigem Qualitätsmanagement. Sowohl Lernende, als auch Lehrende brauchen den Bildungserfolg; auf der einen Seite als Qualitätslieferant, auf der anderen Seite als Qualitätsempfänger.

Ich wünsche der Veranstaltung einen guten Verlauf, viele gute Gespräche, konstruktive Ideen, aber vor allen Dingen nachhaltige, gemeinsame Beschlüsse, um mit einem verbesserten Qualitätsmana-

gument für die Erwachsenenbildung und -qualifizierung den Herausforderungen der nächsten Jahre gerecht zu werden.

Mit der Bitte Erwartungshaltungen und Bedarfe zu analysieren, Organisationsstrukturen zu entwickeln und demographische Gesichtspunkte im Vergleich von Stadt und Land besonders zu betrachten, danke ich Ihnen für die Aufmerksamkeit, wünsche ich Ihnen alles Gute und bin gespannt auf die Ergebnisse des Landesforums Weiterbildung 2013.

Danke für die Aufmerksamkeit.

*Petra Zeller, Referatsleiterin im Sächsischen Staatsministerium für Kultus, Leiterin Referat 22*

Es gilt das gesprochene Wort.

Sehr geehrter Herr Abgeordneter Bienst, sehr geehrter Herr Maischner, sehr geehrte Frau Prof. Wiesner, sehr geehrte Damen und Herren,



Veranstaltungen dieser Art brauchen einen guten Vorlauf. Üblicherweise findet sich ein Vorbereitungsteam, was seine Ideen mit verschiedenen Beteiligten rückkoppelt und so Schritt für Schritt die Regie für den Tag entwickelt. (Schon an dieser Stelle dem diesjährigen Vorbereitungsteam herzlichen Dank.)

Im Unterschied zu zurückliegenden Jahren finden wir 2013 noch eine Besonderheit: Sie sind geladen zum Weiterbildungsforum! Weiterbildungsworkshops und Weiterbildungstage sind out!

So ganz neu ist ein Weiterbildungsforum zwar nicht – schließlich finden wir in Deutschland bereits ein Weiterbildungsforum Dortmund, ein Weiterbildungsforum Kiel, ein Weiterbildungsforum Personal und Führung, ein Weiterbildungsforum des Deutschen Jugendherbergswerks – ich könnte die Aufzählung fortsetzen.

Doch treffend ist die Wortwahl allemal, bedeutet Forum doch „...realer oder virtueller Ort, wo Meinungen untereinander ausgetauscht und auch Fragen gestellt und beantwortet werden...“.

Es ist also klar, was die Veranstalter hier von Ihnen, meine Damen und Herren, erwarten bzw. was Sie hier erwarten können.

Sofern es nicht bei Ihnen andere Assoziationen hervorbringt – findet man doch im Internet und in den sozialen Netzwerken eine Vielzahl von Foren – vom Gesundheits- und Weltenwandelforum über das Zigarettenforum bis zum „Forum go Feminin“. In den sechziger Jahren gab es ein „Forum“ – Fernsehgerät aus dem VEB Rafena Werke Radeberg, mancher erinnert sich vielleicht noch an die Zigarettenmarke Forum oder den Forumscheck.

Das Vorbereitungsteam hat all diese Variationen ganz sicher nicht im Blick gehabt, denn das Weiterbildungsforum lädt zu einem sehr anspruchsvollen Thema ein: „Qualitätsmanagement in der Weiterbildung als Organisationsentwicklung – Gewinn für die Teilnehmer/innen?“. Am Ende mit einem Fragezeichen – die Frage wird also heute zu klären sein.

Die seit Jahren anhaltende Diskussion um Professionalisierung in der Weiterbildung, begrenzte finanzielle Mittel und zunehmender Wettbewerb führen dazu, dass Weiterbildungseinrichtungen/ Weiterbildungsträger sich dem Thema nicht entziehen können.

Auch dann nicht, wenn wie in Sachsen eine vielfältige Weiterbildungslandschaft entwickelt und etabliert ist, bedarfsorientierte Angebote für alle Segmente der Weiterbildung vorhanden sind.

Für mich ist durchaus bemerkenswert, dass das Thema Qualität in verschiedensten Branchen von Wirtschaft, Technik, Dienstleistung u. a. schon seit längerer Zeit ein tragendes ist, natürlich vor dem Hintergrund von Wirtschaftlichkeit und mit dem Ziel, auf dem globalen Markt zu bestehen.

Dass auch die Qualität in der Bildung immer stärker an Aufmerksamkeit gewinnt, können wir noch nicht ganz so lange beobachten und ich habe den Eindruck, man muss auch aktiver dafür werben, dass es im Blick bleibt. Hat es damit zu tun, dass wir die Fragen der Bildung eben nicht ganz so scharf unter Wirtschaftlichkeitsaspekten betrachten können? Und wenn wir es täten, kämen wir vielleicht in ähnliche Problemzonen, wie z. B. einzelne Krankenhäuser oder die Deutsche Bahn? Wie viel und welche Qualitätsdebatten vertragen sich im Bildungsbereich?

Auf diese Fragen gibt es sicher keine endgültigen abschließenden Antworten, eher müssen wir sie regelmäßig unter veränderten Rahmendbedingungen immer wieder neu stellen. Wichtigster Kontext bei Diskussionen um Qualitäten ist für mich zunächst das Fachliche.

Zu welchen Themen soll Weiterbildung gute Angebote vorhalten? - ist derzeit eine auch für das SMK sehr aktuelle Frage. Wie viele von Ihnen wissen, hat sich die Staatsregierung selbst die Aufgabe gestellt, eine neue Weiterbildungskonzeption zu entwickeln. Sie soll die aus dem Jahr 1997 stammende Konzeption ablösen und Hauptentwicklungslinien der Weiterbildung in Sachsen bis 2020 aufzeigen. Ausgangspunkt ist der für Sachsen erreichte Stand. Zu koppeln sind die Überlegungen mit den Anforderungen des europäischen Kontextes sowie den Strategien der Sächsischen Staatsregierung zur Gestaltung des demographischen Wandels.

Die neue Weiterbildungskonzeption geht von der gemeinsam getragenen Verantwortung von Staat, Wirtschaft und den Bürgern aus und bestimmt drei herausgehobene Ziele, derer sich die Staatsregierung in den kommenden Jahren annehmen will und zu denen Weiterbildung explizit beitragen kann.

Dies sind:

- Sicherung des Fachkräftepotenzials,
- Reduzierung des funktionalen Analphabetismus in Sachsen und
- Förderung von selbstbestimmtem Leben und Aktivität.

Mit Blick auf die Umsetzung dieser Ziele und unter Zugrundelegung der gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen ist es notwendig, besondere Anforderungen an die Weiterbildung zu stellen. Als solche sind formuliert:

1. Individualisierung und Anschlussfähigkeit der Weiterbildungsangebote,
2. Regionalspezifität und Nachfrageorientierung sowie
3. Sicherung und Entwicklung von Qualität und Innovationsfähigkeit.

Im dritten Punkt finden Sie unmittelbar den Bezug zum Thema des diesjährigen Landesforums.

Qualitätssicherung und -entwicklung haben zunächst Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung im Fokus. Für den Teilnehmenden ist das Niveau der Arbeit des Kursleiters das zentrale Qualitätskriterium. Hier bewegt sich Personalentwicklung im Spannungsfeld zwischen der Notwendigkeit der Professionalisierung des pädagogischen Personals und der in der Regel geringen Anbindung der Kursleiter an eine Weiterbildungseinrichtung aufgrund der freiberuflichen bzw. ehrenamtlichen Tätigkeit. Gleichzeitig nimmt die Bedeutung von Lernberatung weiter zu. In der Regel soll

eine persönliche Beratung ermöglichen, das passende Lernangebot unter Berücksichtigung der individuellen Bedürfnisse des Lernenden zu finden und zu entwickeln.

Grundsätzlich wird allen Einrichtungen empfohlen, Qualitätsmanagementkonzepte einzuführen bzw. weiter anzuwenden. Für Einrichtungen und Organisationen im Geltungsbereich der Weiterbildungsförderungsverordnung (und damit unter Verantwortung des SMK) sind Qualitätsentwicklung und Zertifizierung nach einem anerkannten Qualitätsmanagementsystem verbindlich. Die Förderung durch die öffentliche Hand wird hier an den Nachweis eines systematischen Qualitätsmanagements geknüpft. Inwieweit dies ausstrahlt bis in die Organisationsentwicklung selbst und welche Effekte Teilnehmer wahrnehmen, ist jeweils in Eigenverantwortung zu entscheiden.

Ich hoffe und wünsche, dass das heutige Forum dazu geeignete und eine Vielzahl von Meinungen offenbart, dass Fragen beantwortet oder auch zum weiteren Nachdenken mitgenommen werden und dass Sie am Ende der heutigen Veranstaltung für sich resümieren, sie waren am richtigen Platz – wohl wissend:

„Qualität stellt sich nicht zufällig ein, sie muss geplant werden!“ (Joseph M. Juran)

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

*Karl-Heinz Maischner, Vorsitzender des Landesbeirates für Erwachsenenbildung, Leiter der Evangelischen Erwachsenenbildung Sachsen*

Sehr geehrter Herr Bienst als Vertreter des Parlaments, sehr geehrte Frau Zeller als Vertreterin der Staatsregierung, sehr geehrte Frau Professorin Wiesner als Gastgeberin, deren Team ich im Namen des Landesbeirates für die viele Arbeit zur Vorbereitung dieser Tagung ein großes und herzliches Dankeschön übermittle, liebe Kolleginnen und Kollegen aus dem bunten und großen Bereich der Weiterbildung / Erwachsenenbildung in unserem Land, die Sie praktisch, wissenschaftlich, politisch oder verwaltungsmäßig in diesem Bereich involviert sind!

Qualitätsmanagement in der Weiterbildung ...

Wir haben uns heute ein Thema vorgenommen, das wohl sehr verschiedene Assoziationen bei den Menschen aus unterschiedlichen Bereichen auslöst:

- Stöhnen über eine bis ins allerletzte Detail gehende Regelungs- und Dokumentationswut, die einen kaum noch zum Arbeiten kommen lässt,
- starre Systeme, die aus technisch überprüfbaren Vorgängen auf letztlich nicht genau erfassbare und offene Prozesse der Bildung übertragen werden,
- notwendige Pflicht, der man sich nicht entziehen kann, wenn Fördermittel fließen sollen
- Kosten über Kosten,
- eine Gelddruckmaschine für Zertifizierungs-Institutionen,
- Steuerungsinstrument des Staates im Bereich der Förderung,
- hilfreiche Strukturierung der eigenen Arbeit,
- Möglichkeit der guten Eigendarstellung,
- Instrument, die eigene Organisation immer mal wieder einem Check zu unterziehen,
- u.v.a.m.



Ich denke, diese kritische Diskussion ist überfällig, besonders auch im Hinblick auf die neue Weiterbildungskonzeption in Sachsen, die zurzeit noch in Arbeit ist. Frau Zeller wies schon darauf hin.

Gerne hätten wir sie Ihnen heute schon vorgestellt, als stolzes Werk einer nicht immer ganz einfachen – letztendlich aber fruchtbaren – Zusammenarbeit von Ministerien und dem Landesbeirat ..., aber manche Vorgänge brauchen eben mehr Zeit, um zu gelingen! Zumindest sind wir dieser guten Hoffnung!

Ich denke, dass wir uns heute dem Thema Qualitätsmanagement/Organisationsentwicklung im Besonderen mit dem Blick auf die Teilnehmenden widmen, zeigt:

Es geht um mehr als ökonomische Effekte, um mehr als das Fitmachen von Menschen für den Arbeitsmarkt. Es geht um den Nutzen für die Teilnehmenden in ihrer ganzen Persönlichkeit, um die Entwicklung der Persönlichkeit, um den Erwerb von Kompetenzen für das Mitgestalten und Verantwortung übernehmen in der Zivil-Gesellschaft, selbstverständlich auch für den Beruf.

Dies geht oft so Hand in Hand, so dass eine Trennung von beruflicher und privater Weiterbildung/Erwachsenenbildung an vielen Stellen kaum noch sinnvoll erscheint.

Ich hoffe, dass es uns an diesem Tag gelingt, Blicke zu weiten auf Prozesse, die notwendig sind, die schon laufen oder aber auch noch angestoßen werden müssen, um die Weiterbildung als großes und wichtiges Instrument für die Zukunftsfähigkeit unseres Landes deutlicher sichtbar zu machen.

Ich hoffe auf einen ertragreichen Tag.

Danke!

## 2. Thematischer Einführungsvortrag: „Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung – Pflicht oder Verpflichtung“?

Prof. Dr. Gisela Wiesner, TU Dresden, Professorin für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung/Dr. Ralph Egler, Direktor der VHS Leipziger Land

Sehr geehrter Herr Bienst, sehr geehrte Frau Zeller, lieber Herr Maischner, verehrte Kolleginnen und Kollegen, liebe Studierende,



in der gemeinsamen Vorbereitung auf dieses Thema haben wir uns immer wieder gefragt, was können wir Ihnen hier als Input vorstellen, welche Art und Weise der Betrachtung könnte für Sie interessant und vielleicht auch neu oder zumindest anregend für eine Reflexion Ihrer täglichen aber auch strategischen Qualitätsarbeit sein. Wir haben uns für Problematisierungen entschieden – auch mit dem Blick auf die Diskussion in den Workshops, die ganz sicher auf Vertiefung der Problemsicht aber auch die Diskussion von Erfahrungen und Lösungsansätzen gerichtet sein wird. Damit die Funktion eines Inputbeitrages erfüllt werden kann, haben wir uns auf die in der Anlage aufgeführten Thesen als Leitfaden verständigt. Folgende Struktur wird dem Inputvortrag zu Grunde gelegt:

Nach einer kurzen Einleitung gehe ich zunächst auf wichtige Stationen der Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen und deren Rahmenbedingungen im Freistaat Sachsen ein – quasi als bruchstückhafter Rückblick ab der gesellschaftlichen Wende 1989 – und danach schauen wir kritisch auf einige empirische Befunde und deren Nutzen für Qualitätsentwicklung in der Weiterbildungsarbeit. Dann gebe ich den Staffelstab weiter an Herrn Egler und wir versuchen, auf der Basis der betrachteten Befunde und ausgewählter Positionierungen in der aktuellen Literatur, einige Probleme und „Befindlichkeiten“ aufzuzeigen und mögliche erste Lösungsansätze zu charakterisieren.

### 2.1. Einleitung

Denken Sie bitte einmal über die mögliche Beantwortung folgender hypothetischer Frage nach:



Abb. 1: Hypothetische Fragestellung

Antworten könnten z. B. sein:

- Endlich könnten wir uns auf den Kern von Bildungsarbeit konzentrieren!
- Wir haben schon immer auf Qualität unserer Arbeit geachtet und hätten nunmehr die Möglichkeit, selbst über erforderliche Qualitätsaktivitäten zu entscheiden!
- Das würde Zeit und Geld sparen!
- Unsere Arbeit mit unserem Qualitätsmanagementsystem unterstützt und optimiert unsere Arbeitsprozesse!
- usw.

## **2.2. Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen im Freistaat Sachsen**

Hier soll zunächst auf einige wichtige Stationen der Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen und deren Rahmenbedingungen im Freistaat Sachsen eingegangen werden – quasi als ein bruchstückhafter Rückblick ab der gesellschaftlichen Wende 1989.

### *2.2.1. Ein Rückblick*

In Folge der gesellschaftlichen Veränderungen hatten wir es in den 90er Jahren auch im Freistaat Sachsen mit einem enormen Weiterbildungsboom zu tun. Dabei waren die immensen Lernherausforderungen, -bedarfe und -wünsche nicht nur im beruflichen Bereich zu verzeichnen, sondern diese waren auf die Bewältigung neuer Anforderungen in allen Lebensbereichen gerichtet. Die Fülle der Anbieter erschwerte die „richtige“ Entscheidung und es war schwierig „die Spreu vom Weizen zu trennen“. Nicht jedes gut vermarktete Angebot war auch zugleich von dem Willen des Anbieters getragen, eine hohe Bildungsqualität bei den Teilnehmenden zu erreichen. Als Konsequenz war es folgerichtig, intensiv über qualitätssichernde Instrumente nachzudenken und diese einzusetzen. Dabei standen vor allem folgende Fragen im Mittelpunkt:

- Wie können potenzielle Teilnehmer/innen an Weiterbildung vor unseriösen Anbietern geschützt werden?
- Wodurch können professionelle Anbieter, d. h. auch verantwortungsbewusste Anbieter, gestärkt werden?

An einige wesentliche Lösungsansätze soll im Folgenden erinnert werden:

- Im Rahmen einer breiten Diskussion über qualitätssichernde Instrumente fand 1990 ein vielbeachteter Workshop zur Qualität in der beruflichen Bildung des BIBB<sup>4</sup> in Berlin statt. Auf diesem Workshop, an dem auch sächsische Weiterbildner/innen beteiligt waren, wurden ausgehend von den Kriterien (träger-, maßnahmebezogene und Erfolgskriterien für berufliche Fortbildung und Umschulung) der damaligen Bundesanstalt für Arbeit interessante und differenzierte Problemschilderungen der Qualitätssicherung in der beruflichen Weiterbildung vorgenommen sowie Lösungsansätze erarbeitet (vgl. Meifort; Sauter 1991).

---

<sup>4</sup> Bundesinstitut für Berufliche Bildung

- Darüber hinaus wurde in einigen Bundesländern, so auch im Freistaat Sachsen, über Gütesiegel für Weiterbildungseinrichtungen diskutiert. Der Verband Sächsischer Bildungsinstitute e. V. (VSBI e.V.) hat diesen Weg zu Beginn der 90er Jahre genutzt. Die Vergabe solcher Gütesiegel ist an den Nachweis der Erfüllung gesetzter Mindeststandards gebunden, erfordert aber nicht zwingend die Arbeit mit einem anerkannten Qualitätsmanagementsystem.
- Zunehmend setzten sich vorrangig berufliche Weiterbildungseinrichtungen mit dem Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001 auseinander, einerseits um die Brauchbarkeit für eine Entwicklung der eigenen Organisation zu prüfen, andererseits aber auch, um Marktvorteile als zertifizierte Bildungseinrichtung zu erreichen. Das geschah nicht immer ganz freiwillig, sondern insbesondere betriebliche Partner der Bildungsarbeit forderten eine Zertifizierung als Voraussetzung einer Zusammenarbeit.  
Die Implementierung dieses Qualitätsmanagementsystems in die jeweilige Weiterbildungseinrichtung mit einer für Bildung sehr sperrigen Sprache war eine hohe Herausforderung insbesondere an das Management dieses Prozesses.
- Während die bisher genannten Lösungsansätze direkt Bildungseinrichtungen in den Blick nehmen, gab und gibt es Bemühungen, potenzielle Teilnehmende hinsichtlich ihrer Entscheidung für einen Anbieter von Weiterbildung durch Checklisten zu stärken. Als Beispiele wären hier die Checklisten des BIBB, des DIE<sup>5</sup> sowie der Stiftung Bildungstest zu nennen. Es ist allerdings die Frage zu stellen, in welchem Ausmaß potenzielle Weiterbildungsteilnehmende von solchen Checklisten Kenntnis hatten und haben, was ja immerhin eine Voraussetzung für deren Nutzung als Entscheidungshilfe wäre. Bildungseinrichtungen könnten durchaus in ihrer Öffentlichkeitsarbeit sowie ihren Teilnehmerberatungen mit diesen Checklisten zur Transparenz von Qualität für Teilnehmende beitragen und damit Vertrauen in die Wahl der Einrichtung schaffen.

In einem Rückblick auf die Weiterbildungsarbeit im Freistaat Sachsen können wir auf eine hohe Beteiligung sächsischer Weiterbildungsverantwortlicher aus Politik, Praxis und Wissenschaft an bildungspolitischen Diskussionen, Erfahrungsaustauschen und Projekten (z. B. am Bundesprogramm PQO<sup>6</sup>, an QUEM<sup>7</sup>-Diskussionen und Projekten) schauen.

An strategischen Arbeiten im Weiterbildungsbereich ist besonders die 1. Sächsische Weiterbildungskonzeption (1997) zu nennen, die das Ergebnis einer sehr breiten bildungspolitischen Diskussion im Weiterbildungsbereich, insbesondere unter konstruktiver Beteiligung des Landesbeirats für Erwachsenenbildung, war. Nunmehr liegt ein mehrfach diskutierter Entwurf einer 2. Sächsischen Weiterbildungskonzeption vor; Frau Zeller hat in ihrem Beitrag darauf verwiesen, und wir wünschen uns eine baldige Bestätigung und Veröffentlichung dieses dringend erforderlichen Papiers als einer Strategie der Weiterbildung im Freistaat Sachsen bis 2020. Anzumerken ist, dass sowohl in der ersten Konzeption als auch im Entwurf der zweiten Konzeption Qualität und Professionalität in der Weiterbildung als wesentliche Schwerpunkte gesehen werden.

---

<sup>5</sup> Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

<sup>6</sup> PQO: Personalqualifikation Ost

<sup>7</sup> QUEM: Qualifikations- und Entwicklungsmanagement, eine Arbeitsebene der Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung

Auf diese Schwerpunkte waren mehrfach Landeskongresse des Landesbeirats für Erwachsenenbildung gerichtet: explizit zum Qualitätsthema 1998 in Leipzig; 2005 in Moritzburg.

Im Zusammenhang mit der bundesweiten Diskussion um die Notwendigkeit von Qualitätsmanagementsystemen, die stärker auf Belange des Weiterbildungsbereichs gerichtet sind, förderte der Freistaat Sachsen die Entwicklung eines solchen Systems in Zusammenarbeit von Wissenschaft (Universität Leipzig, Technische Universität Dresden) und Praxis (Sächsischer Volkshochschulverband, sächsische Weiterbildungseinrichtungen) mit Landes<sup>8</sup>- bzw. ESF-Mitteln. Das ursprüngliche Ziel bestand zunächst in einer Stärkung der Qualitätsentwicklung von Bildungseinrichtungen durch Selbstevaluations (QES<sup>9</sup> 2001). Bedingt durch die Entwicklung der AZWV<sup>10</sup> wurde QES zu einem zertifizierungsfähigen Qualitätsmanagementsystem weiter entwickelt, so dass QES<sup>plus</sup> entstand (2004).

Schließlich hat die Schaffung rechtlicher Grundlagen – das Weiterbildungsgesetz (WBG 1998, rechtsbereinigt 2012) sowie die Weiterbildungsförderungsverordnung (WBFöVO 2008) – ganz erheblich zu Rahmenbedingungen und Eckdaten von Qualitätssicherung und -entwicklung im Weiterbildungsbereich beigetragen.

### 2.2.2. Ausgewählte aktuelle Befunde

Qualitätsentwicklung im Weiterbildungsbereich braucht verlässliche Daten als Grundlage. Wenn wir auf dem heutigen Forum nach dem Nutzen von Qualitätsmanagementsystemen für die Teilnehmenden fragen, dann müssen wir auch danach fragen, welchen Stellenwert bedarfs- und bedürfnisgerechte Programmplanung, die Lehr-Lerninteraktionen sowie die Bildungsergebnisse unserer Teilnehmer haben. Inwiefern spielen Motive, Bedarfe und Wünsche unserer Teilnehmer im Rahmen der Nutzung von Qualitätsmanagementsystemen eine Rolle und was wissen wir eigentlich darüber?

Im Folgenden wird auf drei empirische Studien eingegangen, die einige diesbezügliche Ergebnisse aufzeigen konnten.

#### a) Zusatzstudie Sachsen - Adult Education Survey (SN-AES) 2012

Die Ergebnisse dieser Studie ermöglichen uns u. a. Einblicke in die Sicht sächsischer Weiterbildungsteilnehmer (n=1.571). Um diese Studie einzuordnen, müssen wir zunächst konstatieren, dass der Adult Education Survey als quantitative europäische Erhebung des Weiterbildungsverhaltens der erwerbsfähigen Bevölkerung im Alter von 19 bis 64 Jahren seit 2010 endgültig das bis dato im dreijährigen Rhythmus durchgeführte deutsche Berichtssystem Weiterbildung (BSW) abgelöst hat.

Zusatzstudien der Länder sind zum AES möglich und es ist sehr zu begrüßen, dass im Auftrag des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Verkehr durch TNS-Infratest Sozialforschung (Bilger, F.) die Studie Weiterbildung in Sachsen 2012, Schlussbericht (SN-AES 2012) erstellt wurde. Wenn wir mit den Daten dieser Studie arbeiten, muss uns aber bewusst sein, dass hier die durch den AES vorgegebene Grenze von 64 Jahren bei Schlussfolgerungen aus den Daten zu beach-

<sup>8</sup> des Sächsischen Staatsministeriums für Wirtschaft und Arbeit sowie des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus

<sup>9</sup> QES: Qualitätsentwicklungssystem Sachsen

<sup>10</sup> AZWV: Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung

ten ist. Auf Grund dieser Studien können keine Aussagen zum Weiterbildungsverhalten der Menschen über 64 erfolgen, und es sind auch keine verkürzten Vergleiche der Proportionen der Weiterbildungssegmente bezüglich des Weiterbildungsverhaltens der sächsischen Bevölkerung ziehbar.<sup>11</sup>

Was erfahren wir aus der Studie zur befragten Zielgruppe, und welche Konsequenzen können wir daraus für unsere Qualitätsarbeit ziehen? Tabelle 1 zeigt zunächst die am häufigsten genannten Teilnahmemotive bez. der drei Weiterbildungssegmente auf.

Teilnahmemotive	betriebliche WB (%)	individuell berufsbezogene WB (%)	nicht berufsbezogene WB (%)
um berufliche Tätigkeiten besser ausüben zu können	64	61	16
um Wissen/Fähigkeiten zu einem mich interessierenden Thema zu erweitern	42	53	51
um Kenntnisse/Fähigkeiten zu erwerben, die ich im Alltag nutzen kann	39	42	44
um meine beruflichen Chancen zu verbessern	37	47	23
um Leute kennen zu lernen und Spaß zu haben	3	8	33

Tab. 1: Teilnahmemotive (vgl. SN-AES 2012, S. 46)

Betrachtet man die gewonnenen Daten, dann wird ersichtlich, dass

- Erwerbstätige sowohl in der betrieblichen als auch individuell beruflichen Weiterbildung insbesondere deshalb für eine Weiterbildungsteilnahme motiviert sind, weil sie ihre berufliche Tätigkeit besser ausüben sowie ihre beruflichen Chancen verbessern möchten. Dieses Teilnahmemotiv ist bei nicht berufsbezogener Weiterbildung verständlicherweise weniger ausgeprägt.
- das Interesse am Erwerb von Kenntnissen und Fähigkeiten, die im Alltag genutzt werden können, gleichermaßen in allen Weiterbildungssegmenten ein starkes Teilnahmemotiv ist;
- das Interesse an Themen zu einem starken Wunsch der Weiterbildungsteilnahme mit dem Motiv der Wissens- und Fähigkeitserweiterung werden kann – das hat für eine Teilnahme an individuell berufsbezogener (zweitstärkstes Motiv) aber auch nicht berufsbezogener Weiterbildung (stärkstes Motiv) eine hohe Bedeutung. Prozentual etwas geringer aber auch als zweitstärkstes Motiv finden wir dies bei der Teilnahme an betrieblicher Bildung;
- Spaß am Lernen verständlicher Weise besonders in der nicht beruflichen Bildung ein ernst zu nehmendes Teilnahmemotiv (drittstärkstes Motiv) ist.

Es kann vermutet werden, dass die letzten drei genannten Motive bei einer Befragung auch über 64-jähriger Teilnehmer an Weiterbildung einen großen Anteil haben würden.

<sup>11</sup> Der AES hat die nicht mehr realitätsgerechte Trennung in berufliche und allgemeine Weiterbildung durch drei Weiterbildungssegmente ersetzt: betriebliche Weiterbildung, individuell berufsbezogene Weiterbildung und nicht berufsbezogene Weiterbildung. Gerade das letztgenannte Segment bedarf aber vor dem Hintergrund lebenslangen Lernens eine Erfassung des Weiterbildungsverhaltens mindestens – wie auch in der Ed-Age Studie (Tippelt) – bis zum Alter von 80 Jahren.

Die Daten der sächsischen Zusatzstudie belegen eine generell hohe Teilnehmerzufriedenheit in allen betrachteten Weiterbildungssegmenten (vgl. ebd., S. 47). Das ist ein erfreuliches Ergebnis, darf aber nicht automatisch dazu führen, dass wir annehmen, damit sei zugleich auch eine hohe Qualität von Bildung erreicht. Eine kritische Sicht auf verwendete Teilnehmerfragebögen von Bildungseinrichtungen ist insbesondere im Rahmen von Selbstevaluation angebracht, um zu erkennen, ob außer Teilnehmerzufriedenheit auch andere Qualitätsindikatoren mit den Fragestellungen erfasst werden.

Ebenso zeigen die Daten, dass Weiterbildungsteilnehmer eine hohe Nutzenerwartung bezüglich ihrer vorgesehenen Weiterbildung haben (vgl. ebd., S. 49). Dies beruht möglicherweise auf Erfahrungen oder subjektiven Ansprüchen. Ob diese Erwartungen eintreffen, hängt sehr eng mit der Sicherung von Prozess- und Ergebnisqualität zusammen und ist somit eine Herausforderung an die Professionalität und Verantwortung der Weiterbildner/innen und der Bildungseinrichtung.

Stellt man die subjektive Nutzenbewertung der Bewertung realisierter Nutzenaspekte (vgl. ebd. S. 51) gegenüber, dann zeigen die differenzierten Daten sehr wohl Ansätze für eine weitere Qualitätsentwicklung auf, s. dazu Tabelle 2.

Bewertung realisierter Nutzenaspekte	betriebliche WB (%)	individuell berufsbezogene WB (%)	nicht berufsbezogene WB (%)
persönlich zufriedener durch mehr Wissen und Können	37	31	60
in der Arbeit mehr leisten können	48	24	9
neue berufliche Aufgaben übernehmen können	26	14	5
in anderer persönlicher Hinsicht	3	4	31

Tab. 2: Bewertung realisierter Nutzenaspekte (vgl. ebd. S. 51)

Die gewonnenen Daten zeigen folgende interessante Ergebnisse:

- Während für Teilnehmer an betrieblicher Bildung bezüglich der realisierten Nutzeneffekte die höhere Leistungsfähigkeit an erster Stelle steht und mit Abstand die persönliche Zufriedenheit an zweiter Stelle, kehrt sich das bei der Nutzenbewertung von Teilnehmern an individuell berufsbezogener Weiterbildung um. Für beide Teilnehmergruppen steht der Nutzenaspekt „neue berufliche Aufgaben übernehmen zu können“ an dritter Stelle.
- Für Teilnehmer an nicht berufsbezogener Weiterbildung nimmt die persönliche Zufriedenheit als realisierter Nutzenaspekt einen sehr hohen Stellenwert ein. Mit großem Abstand wird der realisierte Nutzenaspekt weiterhin „in anderer persönlicher Hinsicht“ gesehen.

Allein diese Daten über Teilnahmemotive, Zufriedenheit, subjektive Nutzenbewertung und realisierte Nutzenaspekte geben uns vielfältige Anregungen und ermöglichen die Ableitung von Konsequenzen im Zusammenhang mit Qualitätsmanagement als Mittel der Qualitätsentwicklung, wie z. B.

- Prüfen der Bedeutsamkeit von Lehrzielen und der Transformation in Lernziele sowie Akzeptanz der Lernziele durch die Teilnehmenden,
- Planung von Lehrinhalten, die Bedarfe und Bedürfnisse der Teilnehmer auch in Bezug zu den Nutzenerwartungen widerspiegeln,

- Teilnehmende den Bildungszuwachs erleben zu lassen (im Lernprozess, bei betrieblicher Bildung auch im Arbeitsprozess; Wertschätzung erleben zu lassen),
- Professionalität der Weiterbildner auch bezüglich Methodennutzung weiterzuentwickeln und
- Evaluationsinstrumente zu schärfen.

Generell sollten wir uns bezüglich dieser sächsischen Zusatzstudie fragen: Wie gehen wir mit dieser Studie um? Dazu gibt es Diskussionsbedarf sowie auch zu den Möglichkeiten der Datennutzung und den Grenzen dieser Studie!

*b) Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen. Einflussfaktoren und Qualitätsmanagement im Spiegel empirischer Befunde (Töpfer, A. 2012)*

In dieser aktuellen Studie erfolgt eine Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Weiterbildungsqualität und der Berücksichtigung dieser in neun ausgewählten Qualitätsmanagement-Modellen wie z. B. ISO 9001, ISO 29990, QES<sup>plus</sup>, LQW, Gütesiegelverbund Weiterbildung oder AZWV (vgl. Töpfer, A.; Hartz, S. 2012, S. 17ff.; Kalman, M. 2012, S. 63, 65f., 136). Es konnten insgesamt 40 Einflussfaktoren ermittelt werden, die drei Gruppen zugeordnet wurden:

- (16) Einflussfaktoren auf die Lehr-Lern-Interaktion (LLI-EF)
- (15) Einflussfaktoren auf die Organisation – 1.Ebene (Org-EF 1.Ebene)
- (9) Einflussfaktoren auf die Organisation – 2.Ebene (Org-EF 2.Ebene)

Die meisten Fundstellen der berücksichtigten Einflussfaktoren wurden in ISO 29990 und QES<sup>plus</sup> ermittelt.

Ein Ziel der Studie bestand darin, Steuerungsmöglichkeiten und -grenzen von Qualitätsmanagement-Modellen auf der Grundlage der in den verschiedenen Qualitätsmanagement-Modellen (bzw. Qualitätsinstrumenten wie der AZWV) enthaltenen Einflussfaktoren herauszufinden. Die in dem jeweiligen Modell ermittelten Faktoren wurden den o. g. drei Ebenen zu geordnet (und gemittelt über die neun Qualitätsmanagement-Modelle bzw. -Instrumente) *Steuerungspotentiale* herausgefunden (vgl. Kalman, M. 2012, S. 135), vgl. Tabelle 3.

Gruppe der Einflussfaktoren (EF)	Steuerungspotentiale (%)
LLI-EF: EF „auf der Ebene der Durchführung von Bildungsmaßnahmen“ (ebd. S. 135)	41,0
Org-EF 1.Ebene: EF „auf der organisationalen Ebene, die unmittelbar Einfluss auf die Durchführung der Bildungsmaßnahmen haben“, Bsp. Entwicklung eines Curriculum (ebd. S. 135)	63,7
Org-EF 2.Ebene: EF, „die generell für die Sicherung von Bildungsqualität wichtig, jedoch nicht auf eine spezifische, sondern prinzipiell auf alle Bildungsmaßnahmen bezogen sind“ sind, Bsp. Rekrutierung von Lehrpersonen, finanzielle Ressourcen (ebd. S. 135)	61,7

Tab. 3: Steuerungspotentiale untersuchter Qualitätsmanagement-Modelle (Mittelwerte)

Deutlich zeigt sich in den Untersuchungen, dass die Steuerungsmöglichkeiten bez. der organisationalen Ebenen offenbar deutlich höher sind. Dennoch ermutigt das Ergebnis von durchschnittlich 41% auf der Lehr-Lern-Interaktionsebene, also der Ebene unmittelbarer Zusammenarbeit von Weiterbildungern und Teilnehmern. Insofern kann auf Grund dieser Ergebnisse nicht argumentiert werden, dass Qualitätsmanagement in Bildungseinrichtungen auf der Grundlage von Qualitätsmanagementsystemen und Qualität von Lehr-Lern-Prozessen zwei unterschiedliche Sachverhalte wären. Im Gegenteil, die Qualität des Lehr-Lern-Prozesses ist integraler Bestandteil eines geeigneten Qualitätsmanagementsystems. Bei der Wahl eines solchen Systems hat jede Bildungseinrichtung deshalb die Möglichkeit, sich auch über den Steuerungsanteil bez. des Kernprozesses einer Bildungseinrichtung ein Urteil zu bilden.

*c) Nutzen und Handlungsbedarfe von Qualitätsmanagementsystemen in Weiterbildungseinrichtungen. Eine qualitative Studie (Wiesner, G.; Hoffmann, M. 2013)*

In Vorbereitung auf diesen Inputbeitrag haben wir an der Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung der Technischen Universität Dresden mit einer qualitativen Untersuchung der Sicht von Leitern von Weiterbildungseinrichtungen bzw. deren Qualitätsmanagementbeauftragten begonnen. Genutzt haben wir dazu leitfadengestützte Interviews mit folgenden zentralen Fragestellungen:

- (1) Wo wollen Sie bezüglich der Qualität Ihrer Einrichtung in fünf bis zehn Jahren stehen?
- (2) Inwieweit unterstützt Sie Ihr Qualitätsmanagement-System in Ihrer alltäglichen Bildungsarbeit?
- (3) Wo sehen Sie in der Praxis zentrale Problemfelder der Qualitätssicherung und -entwicklung in Ihrer Einrichtung?
- (4) Sind aus Ihrer Sicht zusätzliche Unterstützungsangebote – über ein Qualitätsmanagementsystem hinaus – zur Optimierung der Lehr-Lern-Prozesse notwendig?

Wir wollen Ihnen mit Blick auf eine erste Auswertung dieser aktuellen sächsischen Befragung sowie vorliegender Befunde der allgemeinen Qualitätsdebatte positive und negative Erfahrungen mit Qualitätsmanagement in der Bildungsarbeit aufzeigen und Sie zugleich auf die Diskussionen in den Arbeitskreisen weiter einstimmen sowie erste Lösungsansätze aufzeigen.

Für folgende Wirkungen von Qualitätsmanagement ergab sich eine weitgehend übereinstimmende Sicht:

- „Im Prinzip ist das Qualitätsmanagementsystem, was wir haben, ja nur ein Produkt unserer eigenen Arbeitsweise.“ (Wiesner, G.; Hoffmann, M. 2013)
- Qualitätsmanagement ist mühevoll, zeitaufwendig und auch nicht kostenlos, aber keinesfalls zusätzlich oder aufgesetzt – Qualitätsmanagement passiert in unserer alltäglichen Bildungsarbeit. Es liegt in der Hand der Bildungseinrichtungen, wie erfolgreich damit gearbeitet wird.
- Primäraussagen bzw. Aussagen der interviewten Leitenden von Bildungseinrichtungen bzw. Qualitätsbeauftragten und die Befunde der vorliegenden Wirkanalysen bestätigen:

### Qualitätsmanagementsysteme

- schaffen Strukturen,
- identifizieren Prozesse und bilden diese ab und
- haben die Funktion einer kontrollierenden Regulierung.

Ein Qualitätsmanagementsystem generiert als integrierender, prozessorientierter Strukturierungs- und Interventionsrahmen Chancen zur Beeinflussung von Organisationen, darauf ausgerichteter Handlungsabläufe, inklusive ihrer Schnittstellen und unterstützt die Entwicklung geeigneter Steuerungs- und Führungsinstrumente:

- Qualitätsmanagementsysteme regen zu systematischer Reflexion und Dokumentation an.
- Qualitätsmanagementsysteme ermöglichen regelgeleitetes Handeln der Mitarbeiter.

(vgl. Wiesner, G. Hoffmann, M. 2013; Egler, R. 2011).



### 3. Probleme, Fragen und Befindlichkeiten

Welche Probleme und „Befindlichkeiten“ haben sich seit der systematischen Beschäftigung mit Qualitätsmanagement in der Praxis eingestellt bzw. welche Wirkungen von Qualitätsmanagement werden verstärkt hinterfragt?

Auffällig ist, dass Wirkungen von Qualitätsmanagementsystemen stärker problematisiert werden. Besonders ins Blickfeld gerät das Verhältnis von organisationaler und pädagogischer Qualität:

- Es fehlt der Nachweis, dass der Lehr-/Lernprozess von Qualitätsmanagementsystemen hinreichend erfasst wird. (vgl. Hemkes, B. et al 2012)
- Soziale und methodisch-didaktische Kompetenzen des Erwachsenenbildners sowie der Lehr-/Lernprozess selbst können durch Qualitätsmanagementsysteme nicht tatsächlich verbessert werden. (vgl. ebd.; vgl. Wiesner, G.; Hoffmann, M. 2013)

Es geht also um den Nachweis der Wirkung von Qualitätsmanagementsystemen auf die Kompetenzen im Bereich der Mikrodidaktik und damit der Lehrveranstaltungen selbst. Das ist absolut legitim und unterstützenswert, gipfelt aber zuweilen in der Überlegung, Qualitätsmanagement künftig etwas moderater zu betreiben und sich stärker dem Problem der Professionalisierung der Lehrenden zuzuwenden bzw. der professionellen Gestaltung des Lehr-Lern- oder Interaktionsprozesses.

Der Zusammenhang von Qualitätsentwicklung und Kompetenzentwicklung von Weiterbildunglern ist auch ein Gegenstand im Workshop 1.

Organisationale/pädagogische Professionalität:

- Integrativ-multidimensionales (Bildungs-)Qualitätsmanagement berücksichtigt die multiplen Anforderungen der „Profession“ im Hinblick auf die Verschränkung von pädagogisch akzentuierten und organisationalen Aspekten.
- „Weiterbildung wird zu einer Querschnittsaufgabe, [...]“ (Gruber, E. o. J., o. S.)
- (Selbst-)Verantwortung des Professionals für seine (Lehr-) Kompetenzen (vgl. Wiesner, G.; Hoffmann, M. 2013)

Ein Qualitätsmanagementprozess ist wegen seiner enthaltenen (Selbst-)Bildungsaspekte auch als pädagogischer (Professionalisierungs-)Vorgang zu verstehen und zu gestalten.

Wir plädieren deutlich für einen systemischen Blick auf die Beurteilung dieses Zusammenhanges. Ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem einer Erwachsenenbildungseinrichtung steht in gegenseitiger innerer Entsprechung zu erwachsenen- bzw. weiterbildnerischen Aspekten. Die Profession des Erwachsenenbildners selbst verändert sich durch die Verschränkung neuer Tätigkeitsfelder – Makrodidaktik und Mikrodidaktik entwickeln sich dabei wechselseitig.

In diesem Kontext steht auch der Verweis von Elke Gruber auf die Autoren der Schrift ‚Pädagogisch denken, wirtschaftlich handeln‘: Hannelore Bastian, Wolfgang Beer und Jörg Knoll, die bereits im Jahre 2002 anmahnten, die beiden Referenzsysteme Pädagogik und Ökonomie in ihrem Verhältnis zueinander nicht über- und nicht unter zu bewerten – im Gegenteil, beide würden sich gegenseitig vorteilhaft für die Erwachsenenbildung zum Denken ‚heraus(forder[n])‘. (Gruber, E., a. a. O.)

An dieser Stelle und an diesem Tag greifen wir sehr gern die Erinnerung an Jörg Knoll, einem Vordenker der Qualitätsdiskussion besonders hier in Sachsen, auf. Der Lehrstuhl von Professor Jörg Knoll und die Professur von Gisela Wiesner entwickelten gemeinsam das Qualitätsmanagementmodell QES<sup>plus</sup>.

Ein weiteres Thema im angesprochenen Spannungsfeld ergibt sich aus Fragen der Teilnehmerorientierung und der damit verknüpften Forderung nach „[...] Berücksichtigung der Lern- und Motivationsstrukturen des/der Adressat/innen (Siebert, H. 1997)“. Für Horst Siebert bezeichnen diese besonderen Voraussetzungen die ‚Psychologik des/der Lernenden‘, die mittels der Didaktik mit der ‚Sachlogik des Inhalts‘ zur Vermittlung kommt (zitiert bei Arnold, R. 2010, S. 64).

Die Forderung von Elke Gruber „Ausgangs- und Endpunkt jeglicher Qualitätsentwicklung [...] haben [...] die Lernbedürfnisse der ‚Bildungsabnehmer‘ zu sein“ (Gruber, E. unter Bezug auf Ehses/Zech, 2000, S. 55), spiegelt sich auch als Selbsterkenntnis und Zukunftsforderung der interviewten Einrichtungen in der aktuellen Untersuchung von Wiesner; Hofmann (2013) wider.

Der Qualitätsbegriff selbst – essenziell und „sozial konstruiert“ (vgl. Hemkes, B. et al. 2012) – liefert immanent das nötige theoretische und operationale Setting. Er verlangt die Aushandlung zwischen allen Beteiligten und Untersuchungen zeigen, dass dieser partizipatorische Prozess noch nicht optimal verläuft.

Eine aktuelle Studie von mehreren Projektpartnern zu den Führungsanforderungen im 21. Jahrhundert („Jeder für sich und keiner fürs Ganze! Warum wir ein neues Führungsverständnis [...] brauchen.“ Von Leipprand, T. et al., Berlin 2012) führt uns zu weiteren wichtigen Anforderungen im Kontext der aufgezeigten Problemfelder: Motivation, Akzeptanz und Initiative von Mitarbeiter/-innen im Qualitätsmanagementprozess. Es soll auf einige Erkenntnisse dieser Studie aufmerksam gemacht werden, denn es handelt sich hierbei um Probleme, die in der Verantwortung der Führung einer Organisation liegen:

In der Studie wird eingeschätzt, dass u. a. die steigende Komplexität der Prozesse zur Unvorhersehbarkeit von Entwicklungen und somit zum Kontrollverlust der Führungskräfte führt (vgl. ebd. S. 4-8).

- Zunehmende Transparenz führt zu vermehrten Anspruchsgruppen (vgl. ebd. S. 4).
- Über ‚bottom up leadership‘ und ‚community leadership‘ (vgl. ebd. S. 13) müssen neue Beteiligungsprozesse und -formate entwickelt werden (vgl. ebd. S. 18 f.).

- „Die Bedeutung einer einbindenden, vermittelnden und überzeugenden Führung wächst.“ (ebd. S. 5)
- Führungskräfte reflektieren ihre eigene Arbeit zu wenig (vgl. ebd. S. 4, S. 9 f.).
- „[Es sind] häufiger die eigenen Grundsätze und die der Organisation [zu] erläutern und [zu] emotionalisieren“; „Werte als Kompass [...]“ (ebd. S. 17 und S. 4; Anpassung und Umstellung: R.E.)
- „Eine lebendige Fehler- und Lernkultur stärkt die Innovationskraft der Organisation.“ (ebd. S. 22)
- „[...] ein konstruktives Feedbackverfahren auf allen Ebenen der Organisation [etablieren].“ (vgl. Kaplan 2011)

Etablierte Qualitätsmanagementsysteme geben Antworten und liefern Instrumente für das Beschreiben dieser Wege zu einem neuen Führungsverständnis. Dazu werden im Folgenden einige Beispiele aufgeführt:

- Über die gemeinsame Verständigung auf ein Qualitätsverständnis in der Einrichtung vergewissern wir uns wiederkehrend der Werte und Grundsätze unserer Organisation. Qualitätsmanagementsysteme können als Kulturentwicklungsinstrumente der Organisation fungieren.
- Turnusmäßige Managementreviews ermöglichen Führungskräften eine systematische und kontinuierlich dokumentierte Reflexion ihrer Arbeit.
- Ist-Stand-Analysen und geregelte Feedback-Routinen sind Anforderungskriterien bewährter Qualitätsmanagementsysteme.
- Kontinuierliche Qualitätskreisläufe und besonders deren Dokumentation stehen für die neue Qualität organisationaler und pädagogischer Entwicklungen der Institutionen in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung.
- Immanent bewirken die Faktoren von Qualitätsmanagement, formell wie informell, lebendige Fehler- und Lernkulturen in der gesamten Organisation einschließlich ihrer pädagogischen Professionals.

Es ist wohl die Frage in den Arbeitskreisen zu diskutieren, wie stetig und integrativ diese Qualitätsbemühungen umgesetzt werden bzw. überhaupt umgesetzt werden können bzw. welche Verhinderungsfaktoren diesen im Alltag entgegenstehen.

Auch der Workshop 4 hat mit dem Thema „Weiterbildung evaluieren“ interessante Debatten vor sich. Die Studie Wiesner; Hoffmann steht mit ihrer Aussage: „[...] aktive Qualitätsarbeit (v. a. bei Mitarbeitern) verringert sich zwischen den Zertifizierungen [...]“ (Wiesner, G.; Hoffmann, M. 2013) in einer Argumentationslinie mit den Ergebnissen der Untersuchung von Heinrich; Jähner; Rhein. Sie konstatieren mit ihrer „Selbstreferentialitätsthese“ u. a., dass Qualitätsentwicklungsprozesse organisational auf sich bezogen bleiben, verbunden mit Verlusten „innovative[r] Impuls[e]“ und einsetzenden ‚Routinen der Re-Zertifizierung‘ (Heinrich, M.; Jähner, F.; Rhein, R. 2011, S. 5).

Die Außerkraftsetzung der Impulsgebung der Erstzertifizierung mittels reiner „Bewältigungsroutinen“ führt dazu, dass „ die Arbeit zur Vorbereitung der Zertifizierung zwar systematisiert [...] und optimiert [wird], nicht notwendigerweise aber die davon getrennten, d. h. eigentlich zu evaluierenden Abläufe der pädagogischen Arbeit.“ (ebd.)

Mit Blick auf unseren systemischen Ansatz ist deshalb zu fragen: Wie „pädagogisch“ sind unsere externen Zertifizierer und wie gelingt es ihnen diese eigendynamisch generierte Trennung von organisationaler und pädagogischer Arbeit in ihrer Einrichtungs- bzw. Maßnahmeprüfung aufzuheben? Aber auch, wie oft darf es „derselbe“ Zertifizierer in derselben Einrichtung sein?

Für die sich anschließende Diskussion gilt es dabei mitzudenken, dass die Ernsthaftigkeit mit der sich eine Organisation immer wieder der internen Evaluation stellt, Gradmesser und Orientierung für die Sinnhaftigkeit externer Evaluationen darstellt, die nicht allein den Erhalt eines Zertifikats zum Zweck haben.

Die aktuelle sächsische Zusatzstudie zum AES indiziert weitere, unserem Thema inhärente Diskussionslinien – Dokumentation, Angebotsplanung, Reflexionsbögen, Marketing, Netzwerkbildung, Erfahrungsaustausche der Qualitätsmanagementbeauftragten, Erschließung von Entwicklungspotenzialen außerhalb der Organisation – die wir heute und künftig zu diskutieren haben.

Auf welche Weise wir das umsetzen sollten, reflektieren die empirisch nachgefragten Erfahrungen der Weiterbilderinnen und Weiterbildner aus unseren Praxiseinrichtungen:

„Ich denke nicht, dass wir was Neues brauchen, sondern wir müssen im Qualitätsmanagementsystem die richtigen Handlings dafür finden.“ (Wiesner, G.; Hoffmann, M. 2013)

#### Quellenverzeichnis:

Bastian, H.; Beer, W.; Knoll, J. (2012): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Bielefeld Gruber, E. (o. J.): Professionalisierung in der Erwachsenenbildung. <http://www.uni-klu.ac.at/ifeb/eb/Professionalisierung.pdf>, Zugriff: 15.09.2013

Egler, R. (2011): Qualitätsmanagement und Organisationsentwicklung. Studien zur Implementierung des Qualitätsmanagementsystems QES<sup>plus</sup> und dessen Beitrag zur Organisationsentwicklung und Professionalisierung von Führungsprozessen in Einrichtungen der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung (Dissertation, Universität Leipzig).

Heinrich, M.; Jähner, F.; Rhein, R. (2011): Effekte der Qualitätszertifizierung auf das Verhältnis von Profession und Organisation, S. 5. In: Magazin Erwachsenenbildung.at Nr. 12, 04/2011 <http://erwachsenenbildung.at/magazin/11-12/meb11-12.pdf>, Zugriff: 15.09.2013

Hemkes, B. et al (2012): „Diskussionsvorlage für den Workshop „Qualitätssicherung in der Weiterbildung“. Bonn [http://www.bibb.de/dokumente/pdf/stst\\_foko\\_120508pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/stst_foko_120508pdf), Zugriff: 15.09.2013

Kalman, M. (2013). In: Töpfer, Alfred (Hg.)(2012): Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen. Bielefeld

Leipprand, T. et. al. (2012): Jeder für sich und keiner fürs Ganze? <http://www.wzb.eu/sites/default/files/projekte/fuehrungsstudie-snv-ezi-wzb.pdf>, Zugriff: 15.09.2013

Meifort, B.; Sauter, E. (Hg.) (1991): Qualität in der beruflichen Weiterbildung. Berlin

Sächsisches Staatsministerium für Kultus (1997) (Hg.): Konzeption zur allgemeinen, beruflichen, politischen, kulturellen und wissenschaftlichen Weiterbildung im Freistaat Sachsen. Dresden

Siebert; H. zit. bei Arnold, R.; Nolda, S.; Nuissl, E. (Hg.) (2010) Wörterbuch Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn

TNS Infratest Sozialforschung. Bilger, F. Weiterbildung in Sachsen 2012. Zusatzstudie SN-AES 2012. Schlussbericht (SN-AES 2012)

Töpfer, A.; Hartz, S. (2012). In: Töpfer, A. (Hg.)(2012): Qualität von Weiterbildungsmaßnahmen. Bielefeld

WBG 1998 - Gesetz über die Weiterbildung im Freistaat Sachsen (Weiterbildungsgesetz-WBG); vom 29.Juni 1998; rechtsbereinigt mit Stand vom 01.August 2008

WBFöVO 2008 - Verordnung des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus und Sport

Wiesner, G.; Hofmann, M. (2013): Nutzen und Handlungsbedarfe von Qualitätsmanagementsystemen in Weiterbildungseinrichtungen (erste Interviews). Dresden. unveröffentlicht

### 3. Kurzvorstellung der Workshops

#### **Workshop 1 „Kompetenzen der Weiterbildner/innen entwickeln“**

*Moderation: Dr. Katharina Schenk, freiberufliche Dozentin und stellv. Vorsitzende des Vereins QuiBB e.V./ Prof. Dr. Ulrich Klemm, Sächsischer Volkshochschulverband e.V., Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender des Vereins LIWF e.V.*

*Input: Prof. Dr. Ulrich Klemm, Sächsischer Volkshochschulverband e.V./Anke Seltmann, Technische Universität Dresden, wiss. Mitarbeiterin*

In diesem Workshop wurde sowohl nach den Kompetenzen hauptberuflicher Weiterbildner/innen als auch nach denen von neben- und freiberuflichen Dozent/innen gefragt. Es ging um das Spannungsverhältnis von vorhandenen Kompetenzen und neuen Bedarfen, die sich aus einem Wandel gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Rahmenbedingungen für Weiterbildung ergeben. Es sollte die Frage beantwortet werden, inwieweit „neue“ Kompetenzen zur Bewältigung aktueller Herausforderungen für die Weiterbildung/Erwachsenenbildung notwendig sind.

In diesem Zusammenhang wurde thematisiert, wo und wie weiterbildnerische Kompetenzen erworben, entwickelt sowie sichtbar gemacht werden können und was sich in der (akademischen) Ausbildung und Fortbildung von Weiterbildner/innen ändern müsste. Dabei sollte auf die Entwicklung des Berufsverständnisses und aktuelle Professionalisierungsbestrebungen eingegangen werden.

Vor dem Hintergrund von Überlegungen zum Verständnis von „Professionalität“ bei Weiterbildner/innen und gelebter Berufsidentität wurde nach dem Selbst- und Fremdbild von Weiterbildner/innen gefragt. Des Weiteren sollte in diesem Workshop diskutiert werden, welchen Einfluss ökonomische Rahmenbedingungen auf Kompetenzen und Professionalisierung von Weiterbildner/innen haben. Immer häufiger ist die Rede von „prekären Arbeitsverhältnissen“ für Dozentinnen und Dozenten. Hat dies Auswirkungen auf die Qualität der Weiterbildung?

Und schließlich: Welche Zusammenhänge von Kompetenzentwicklung und Qualitätsentwicklung gibt es? Unter welchen Bedingungen führt eine Kompetenzentwicklung auch zu einer Qualitätsentwicklung von Bildungsdienstleistungen?

In diesem Workshop wurden ausgehend von Erfahrungen und Beispielen solche und ähnliche Fragen gestellt und interessante Antworten diskutiert.

#### **Workshop 2 „Kommunikation gestalten (Informationsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen)“**

*Moderation: Wibke Hanspach, Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband LV Sachsen e.V., Referentin Bildung/ Karl-Heinz Maischner Vorsitzender des Landesbeirats für Erwachsenenbildung, Leiter der Evangelischen Erwachsenenbildung Sachsen*

*Input: Rolf Sprink, VHS Leipzig, Leiter*

Woran merken Teilnehmende, ob der Kommunikationsfluss in einer Weiterbildungseinrichtung läuft oder staut? (Merken sie das überhaupt?) Wie kann ein QM-System - als Beispiel das in Sachsen entwickelte QES<sup>plus</sup> - die Qualität der Weiterbildung für Teilnehmende spürbar verbessern? Wie kann der Fokus auf wichtige Schnittstellen des Informationsflusses und der Unternehmenskommunikation gerichtet werden?

Zu diesen und weiteren Fragen wurden in diesem Workshop gearbeitet. Das QM-System QES<sup>plus</sup> bildete dabei die Hintergrundfolie für den theoretischen Input und einen praxis- und ergebnisorientierten Fachaustausch.

### **Workshop 3 „Weiterbildung bedarfs- und bedürfnisgerecht anbieten“**

*Moderation: Ute Pfeil, Sächsisches Bildungsinstitut, Leiterin Referat 33/ Jürgen Kufner, VHS Dresden, Direktor*

*Input: Dr. Peter-Paul Straube, Bischof-Benno-Haus - Katholische Bildungsstätte und Tagungshaus des Bistums Dresden-Meißen, Rektor/ Ansgar Hoffmann, Bischof-Benno-Haus - Katholische Bildungsstätte und Tagungshaus des Bistums Dresden-Meißen, Referent/ Jürgen Kufner, VHS Dresden, Direktor*

Folgende Fragestellungen standen im Mittelpunkt der Diskussionen in diesem Workshop:

Unsere Gesellschaft befindet sich gegenwärtig in einem grundlegenden Strukturwandel, bedingt durch den demographischen Wandel, die Globalisierung sowie einer rasanten technologischen Entwicklung. Dieser Prozess beeinflusst alle Lebensbereiche und damit auch die Weiterbildung.

Wie können Weiterbildungseinrichtungen den geänderten gesellschaftlichen Veränderungen gerecht werden? Wie und in welcher Form müssen Veranstaltungen angeboten werden, damit die Teilnehmer „Lust“ auf Weiterbildung haben? Wie kann der Bedarf an Weiterbildung ermittelt werden? Wie weckt man Bedürfnisse auf Weiterbildung?

Diese und weitere Fragen wurden im Workshop angesprochen und diskutiert. Basierend auf zwei Praxisbeispielen aus der Volkshochschule Dresden und der Katholischen Erwachsenenbildung sollten Möglichkeiten und Grenzen von Angeboten bedarfs- und bedürfnisgerechter Weiterbildung ausgetauscht werden. Dabei konnten die Teilnehmer/innen ihre Erfahrungen aus ihrer praktischen Tätigkeit heraus besprechen, um Ideen und Erkenntnisse für die weitere Arbeit im Sinne der Organisationsentwicklung zu gewinnen.

### **Workshop 4 „Weiterbildung evaluieren“**

*Moderation: Dr. Bärbel Sánchez, Berufsbildungswerk Leipzig, Qualitätsmanagementbeauftragte/ Thomas Kohl, TÜV Thüringen Anlagentechnik GmbH & Co. KG, Managementberater und Auditleiter*

*Input: Alfred Töpfer, QBB-Qualitätsgesellschaft Bildung & Beratung mbH, Geschäftsführer*

„Wie war es denn? Hat es Ihnen gefallen?“ Diese und ähnliche Fragen begegnen uns im Alltag an vielen verschiedenen Stellen, nach einer Hotelübernachtung, einer Wellness-Behandlung bis hin zur Frage zur Zufriedenheit nach der Reparatur des Autos durch eine Fachwerkstatt. Für Bildungseinrichtungen sind Rückmeldungen von Teilnehmern ein unverzichtbares Qualitätsbarometer und wichtiger Motor für den internen Verbesserungsprozess. Aber auch durch Auftraggeber und Fördermittelgeber werden zunehmend Anforderungen an den Nachweis der Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen gestellt. In diesem Spannungsfeld der Legitimation einer Bildungseinrichtung nach außen und der internen Organisationsentwicklung ergeben sich viele Fragestellungen:

- Wer hat die Kompetenz festzulegen, was, wann und in welcher Tiefe evaluiert wird?
- Welche qualitativen und quantitativen Evaluationsinstrumente werden angewendet?
- Was evaluieren wir eigentlich: den Kontext (die Rahmenbedingungen), den Lernprozess, die Transferergebnisse?
- Wie gehen wir mit informellen Rückmeldungen von Teilnehmern um?
- Gibt es bezogen auf die Ergebnisse einen „grünen Bereich“ bzw. wann müssen wir eingreifen?
- Sind Ergebnisse von Evaluationen untereinander vergleichbar?
- Was geschieht mit den Erkenntnissen?
- Welche Kosten-Nutzen-Relation haben Evaluationen?

Zu Beginn hatten die Teilnehmer/innen dieses Workshops die Möglichkeit, ihre konkreten Themenschwerpunkte und Fragen zu formulieren und somit die Schwerpunkte des Workshops selbst zu bestimmen. Oben benannte Fragestellungen konnten dabei eine inhaltliche Ausrichtung darstellen,

mussten es aber nicht. Wichtig war der Austausch über die gelebte Praxis, positive und negative Erfahrungen und das Aufzeigen von möglichen Handlungsansätzen für die Weiterentwicklung der Evaluationsverfahren.

### **Workshop 5 „Qualität entwickeln und Kosten optimieren“**

*Moderation: Günter Kahle, Akademie für berufliche Bildung gGmbH, Geschäftsführer/  
Beate Franze, Ländliche Erwachsenenbildung im Freistaat Sachsen e.V., Geschäftsführerin*

In diesem Workshop sollten die grundlegenden Fragen zur Qualitätsentwicklung in den Einrichtungen, die Erfordernis der Einführung von Qualitätsmanagementsystemen und ihr Nutzen für die jeweiligen Einrichtungen thematisiert werden. Wie wählt man aus der Vielfalt von am Markt existierenden Systemen das für die Einrichtung passende aus? Dabei spielt die Kostenoptimierung bei der Einführung von QMS eine wesentliche Rolle.

Zentrale Problemfragen sollten sein:

Welche Systeme haben sich für welche Einrichtungen bewährt und warum? Was sind die Gründe für die Einrichtung von QMS in den Einrichtungen und wo sehen sie anschließend den Nutzen? Gibt es ein QMS für alle Einrichtungen oder sucht sich jede Einrichtung aus der Vielfalt ein passendes System aus? Welche Effekte der Qualitätsentwicklung stellen Sie in ihren Einrichtungen bei/nach der Einführung von QMS fest? Haben Sie nach der Einführung eines QMS auch Anerkennung am Markt gefunden? Welche Erfahrungen haben Sie bei der „Mitnahme“ ihres Personals im Verlaufe des Prozesses der Erarbeitung ihres spezifischen QMS gemacht und welche sind verallgemeinerungswürdig? Scheitert Kostenoptimierung, zum Beispiel Gruppenzertifizierung, am Konkurrenzdruck der Einrichtungen?

Sollte sich die Einführung von QMS für alle Weiterbildungsbereiche an folgenden Kriterien orientieren?

Orientierung an Nachfragerinteressen und professionellen Standards, z. B.

- an der Unterschiedlichkeit der Einrichtungen?
- an verschiedenen Evaluationsformen?
- an der Kundenzufriedenheit/Anbieterqualität?
- an ordnungspolitischen Dimensionen?
- an der nachhaltigen Weiterentwicklung der Qualität als Handlungsziel?

#### **4. Arbeitsergebnisse aus den Workshops**

Im nun folgenden Teil der Dokumentation werden die Ergebnisse der fünf Workshops vorgestellt. Die Workshops wurden vom Team der Professur für Erwachsenenbildung/ Berufliche Weiterbildung protokolliert und jeweils mit dem Moderatorenteam bzw. den Inputgebern in der vorliegenden Fassung abgestimmt.

##### **Workshop 1**

##### **Kompetenzen der Weiterbildner/innen entwickeln**

Moderation:	Frau Dr. Katharina Schenk freiberufliche Dozentin und stellv. Vorsitzende QuiBB e.V. Herr Prof. Dr. Ulrich Klemm Sächsischer Volkshochschulverband e.V., Geschäftsführer und Vorstandsvorsitzender LIWF e.V.
Inputgeber:	Herr Prof. Dr. Ulrich Klemm Frau Anke Seltmann TU Dresden, Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung
Protokoll:	Frau Jana Busse TU Dresden, Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung

##### **Gliederung des Workshops**

- 1) Inputbeitrag von Herrn Prof. Dr. Klemm und Diskussion
  - a) Erwartungen des Weiterbildungsmarktes an die Dozenten/innen
  - b) Erwartungen der Teilnehmer/innen an die Weiterbildungsinstitutionen
  - c) Kompetenzentwicklung von Dozenten/innen
  - d) Diskussion zum Inputbeitrag
- 2) Inputbeitrag von Frau Seltmann und Diskussion
- 3) Zusammenfassung der Arbeitsergebnisse

##### **1) Inputbeitrag von Herrn Prof. Dr. Klemm und Diskussion**

Der Inputbeitrag von Herrn Prof. Dr. Klemm thematisiert zum einen die Erwartungen des Weiterbildungsmarktes an die Dozenten/innen und zum anderen die Erwartungen der Teilnehmenden an die Weiterbildungsinstitutionen. Darüber hinaus widmet er sich der Frage der Kompetenzentwicklung von Dozenten/innen.

a) Erwartungen des Weiterbildungsmarktes an die Dozenten/innen

Zu Beginn seines Vortrages geht Herr Prof. Dr. Klemm auf den „idealen Dozenten“ (s. Abbildung 2) ein. Die Überlegungen zum idealen Dozenten stammen aus den 80er Jahren des letzten Jahrhunderts und thematisieren Charaktereigenschaften wie bspw. nicht zurück Schauen und Rückgrat oder einen sicheren Blick für das Mögliche haben.

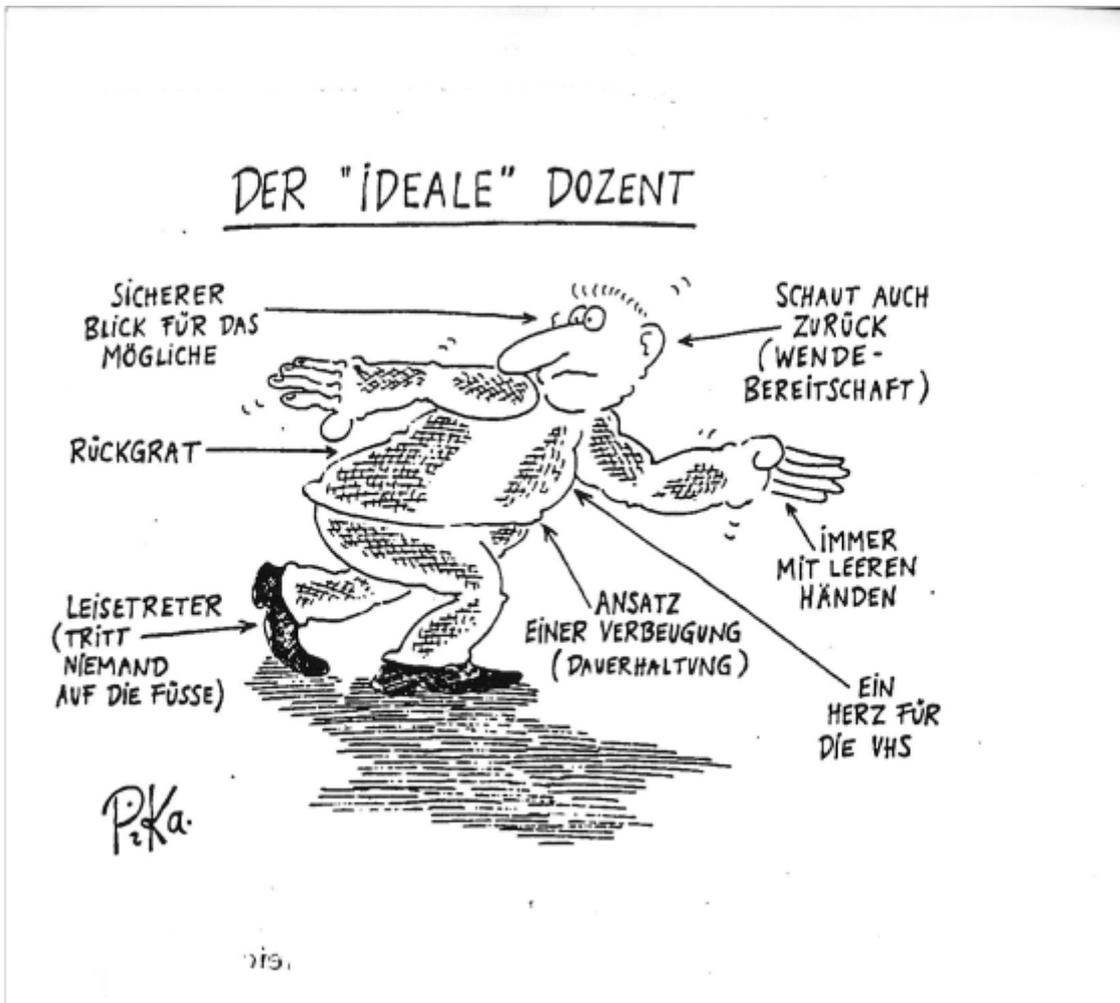


Abb. 2: „Der ideale Dozent“ (o. Jg.).

Aufgrund gesellschaftlicher Prozesse der letzten Jahrzehnte haben sich die Anforderungen an die Dozenten/innen zum Teil gewandelt.

In Tabelle 4 „Zur Dialektik des Weiterbildungsmarktes“ werden derzeitige Anforderungstendenzen, mit denen sich die Dozenten/innen auseinandersetzen müssen, gegenübergestellt, während die Workshop-Teilnehmenden die Möglichkeit haben zu reflektieren inwieweit die Charaktereigenschaften des idealen Dozenten noch zutreffend bzw. ausreichend sind.

Modernisierungsfolgen begrenzen - Grenzen des Wachstums aufzeigen - bildungspolitischer Auftrag	Wachstum und Innovation generieren – wirtschaftspolitischer Auftrag
Inklusion realisieren – Spaltung der Gesellschaft entgegenwirken	Erfolgreiche Milieus unterstützen

Arbeit mit prekären und vernachlässigten Zielgruppen – Bildungsarmut gegensteuern	Trendorientierte berufliche Weiterbildung - Fachkräftemangel beheben
Gemeinschaft und bürgerschaftliches Engagement fördern	Individualisierung
Bürgerschaftliche und aufsuchende Bildungsarbeit	Nachfrageorientierten Weiterbildungsmarkt bedienen
VHS als Ort von Begegnung – Bildung – Beratung	Förderung selbstorganisierten Lernens außerhalb von Institutionen
Aufklärung und Sensibilisierung gegenüber der Medien- und Konsumrealität – vom „Haben zum Sein“	Zielgruppenorientiertes- und aufsuchendes Milieumarketing – vom „Sein durch Haben“
Entschleunigung der Lernzeiten – Muße zur Bildung	Zeitmanagement – Verdichtung und Optimierung der Lernzeiten
Qualität steigern	Wachstum generieren
Personal- und Sachausgaben senken	Gewinne erwirtschaften
Langfristige und nachhaltige Bildungsmaßnahmen	Kurzfristige Marktnachfragen bedienen
Begegnung und soziale Kontakte ermöglichen	Fit für die digitale Welt
Aufklärung – Emanzipation - Mündigkeit	Kosten - Nutzen - Maximierung

Tab. 4: Dialektik des Weiterbildungsmarktes (Klemm 2013).

Die in der Dialektik des Weiterbildungsmarktes dargelegten Elemente wirken sich auf den Weiterbildungsmarkt in Deutschland und damit auf die Teilnehmenden aus.

Vor diesem Hintergrund wird im weiteren Verlauf auf die Funktion von Weiterbildung eingegangen. In der Darstellung zur Dialektik des Weiterbildungsmarktes wird bereits die funktionale Rolle der Weiterbildung deutlich. Menschen befinden sich häufig vor bzw. in Übergangssituationen, die durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen begleitet und unterstützt werden können. Resultierend daraus ergibt sich die erste These des Workshops: „Weiterbildung muss sich zunehmend darauf einstellen, dass sich Teilnehmende in Übergangssituationen befinden.“ Demnach haben die in der Weiterbildung tätigen Dozenten/innen die Aufgabe diese Übergänge der Teilnehmenden zu gestalten und zu begleiten.

Bezüglich des ersten Punktes kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Beratung bzw. Begleitung der Teilnehmenden einen zunehmenden Stellenwert in der Weiterbildung erfährt. Zudem gewinnt vermehrt der Aspekt der Begegnung innerhalb von Weiterbildungsmaßnahmen an Bedeutung. Entsprechend lautet eine weitere These: „Bildung kann nur gelingen, wenn sie auch Beratungen und Begegnungen ermöglichen.“ (vgl. Abbildung 3)

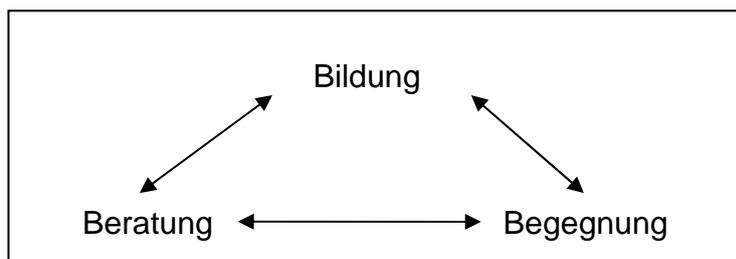


Abb. 3: Strategien der Weiterbildung (Klemm 2013)

b) Erwartungen der Teilnehmer/innen an die Weiterbildungsinstitutionen  
Zunächst geht Herr Prof. Dr. Klemm im Einzelnen auf die Erwartungen der Teilnehmenden ein, die der nachfolgenden Tabelle zu entnehmen sind.

Was Teilnehmende nicht wollen	Was Teilnehmende wollen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monotonie der Lernform</li> <li>• Überforderung der Aufmerksamkeit</li> <li>• Förmlichkeit</li> <li>• Bloßstellung</li> <li>• Bewertung</li> <li>• Bevormundung</li> <li>• „Belehrung“</li> <li>• Fachwissen in Vortragsform</li> <li>• abstrakte Theorien (von der Praxis aufgehoben)</li> <li>• Dozenten-Monologe</li> <li>• Dozenten mit Berufsmaske</li> <li>• Gleichgültigkeit</li> <li>• Taktlosigkeit</li> <li>• Unbeweglichkeit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• abwechslungsreiche Darbietung</li> <li>• mitmenschliche Begegnungen</li> <li>• intellektuelle Anregungen geben</li> <li>• Behandlung als gleichberechtigte Partner</li> <li>• Beachtung ihrer Lebens- und Berufserfahrung</li> <li>• aktive Mitwirkung am Lernprozess</li> <li>• Wissen als Lösung von Problemen</li> <li>• Bezug zu ihren Aufgaben in der Praxis</li> <li>• dialogische Kommunikation, eigene Initiative im Lernprozess</li> <li>• Echtheit/ Authentizität</li> <li>• Lockerheit/ Humor</li> <li>• Engagement</li> <li>• Feingefühl</li> <li>• Flexibilität</li> </ul>

Tab. 5: Wünsche und Erwartungen der Teilnehmer (in Anlehnung an K. Boeckmann/ N. Heyman: Fachwissen vermitteln – aber ohne Schulmeisterei. Hohengehren 1996, S. 7ff.)

Mit Blick auf das, was die Teilnehmenden wollen und vor dem Hintergrund meist gut mit Fachwissen und Methodenkenntnis ausgestatteter Dozenten/innen, plädiert Herr Prof. Dr. Klemm für eine stärkere Konzentration auf die Förderung der Persönlichkeit von Dozenten/innen. Formuliert als These: „Es bedarf der zunehmenden Beachtung und Förderung der Persönlichkeit und Sozialkompetenz von Dozenten/innen.“ In Folge dessen stellen sich die Fragen, wie kann dies geschehen und inwieweit gibt es bereits Fortbildungen zu dieser Thematik.

c) Kompetenzentwicklung von Dozenten/innen  
Zunächst klärt Prof. Dr. Klemm die Begrifflichkeiten „Kompetenzen“ und „Kompetenzentwicklung“. Bei der Definition des *Kompetenzbegriffes* bezieht er sich auf John Erpenbeck und Volker Heyse (1999), die davon ausgehen, dass „Kompetenzen [...]:

- Selbstorganisationsdispositionen [sind].
- Sie werden von Wissen fundiert,
- durch Werte konstituiert, als
- Fähigkeiten disponiert und auf
- Grund von Willen realisiert.“

Der Definition zur Folge reicht alleiniges Wissen nicht aus. Ebenfalls unerlässlich für den Einsatz und die Entwicklung von Kompetenzen sind Volition und Motivation.

*Kompetenzentwicklung* hingegen ist:

- ein Lernvorgang (d. h. ein kognitiver, emotionaler und sozialer Prozess),
- ein selbstgesteuerter Vorgang (D. h., man kann nur selbst und für sich lernen: Selbsterschließung von Inhalten.),
- ein kontextgebundener Vorgang (d.h. biographisch-milieugeprägt),
- ein situativer Prozess (d.h. in einem Zeit- und Handlungsfenster),
- ein strukturdeterminierter Prozess (d.h. durch politische, soziale und institutionelle Verfasstheiten bestimmt).

Des Weiteren stellt Prof. Dr. Klemm die Stufen der Kompetenzentwicklung vor (s. Abbildung 4). Dieses Modell ist das Ergebnis von Johannes Wildt (TU Dortmund) im Kontext hochschuldidaktischer Forschungen, welche die Kompetenzentwicklung von Studierenden und Lehrenden untersucht. Das Modell gibt darüber Aufschluss, wie eine kompetenzbezogene Fortbildung aufgebaut sein sollte.

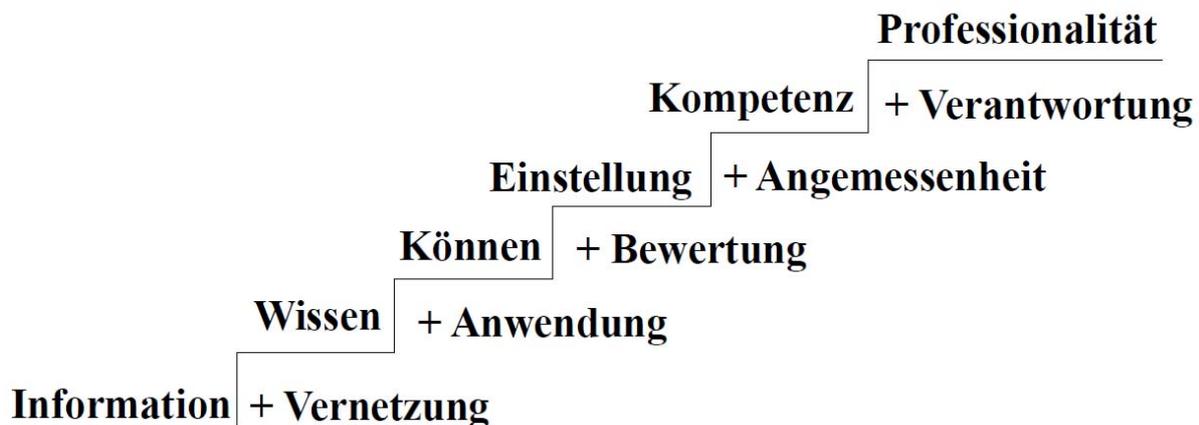


Abb. 4: Stufen zur professionellen Kompetenz (Quelle: Johannes Wildt: Kompetenz als (neue?) Zielsetzung hochschulischer Ausbildung. Vortrag im Rahmen einer Tagung an der Evang. Akademie Loccum mit dem Titel „In Modulen lehren, lernen und prüfen“, 14.-16. 12. 2009).

#### d) Diskussion

Im Anschluss an den Inputbeitrag von Herrn Prof. Dr. Klemm moderiert Frau Dr. Schenk die Diskussionsrunde innerhalb des Workshops.

Zunächst äußert eine Teilnehmerin eine Anmerkung bezüglich der Erwartungen von Weiterbildungsteilnehmenden. Ihrer Ansicht nach ist, seit ca. anderthalb Jahren, ein Trend in Richtung schnelle, faktenreiche, effektive und preiswerte Weiterbildung zu verzeichnen. In diesem Zusammenhang ergeben sich die Fragen: Wie gehen Dozenten mit diesen Erwartungen um? Welche Kompetenzen benötigen die Dozenten hierfür? Nach Auffassung von Prof. Dr. Klemm ist es die Aufgabe von



Weiterbildenden den Teilnehmenden zu vermitteln, dass „gute“ Weiterbildung nicht „ad hoc“ funktionieren kann. Jedoch argumentieren die Teilnehmenden, dass die Wettbewerbsorientierung des Marktes die Weiterbildungsinstitutionen anhält den Wünschen nach schneller Kompetenzvermittlung nachzukommen, da die Teilnehmenden ansonsten andere Weiterbildungseinrichtungen aufsu-

chen würden. Dieses „Szenario“ zeichnet sich insbesondere im Bereich der beruflichen Weiterbildung ab. Eine andere Seite der Medaille sind die kreativen, künstlerischen Kurse, innerhalb der allgemeinen Weiterbildung.

Frau Dr. Schenk wollte in diesem Kontext wissen, welche Schlussfolgerungen dies für die Kompetenzen von Weiterbildenden bedeutet. In Folge dessen betrachten die Teilnehmenden Fähigkeiten, wie z. B. Branchenkenntnisse bei homogenen Zielgruppen, Methodenkenntnisse oder mediale Kompetenzen von Weiterbildenden als hilfreich.

Eine weitere Frage seitens Frau Dr. Schenk war, wie Kompetenzentwicklung in Weiterbildungsinstitutionen erfolgen kann und welche Auswirkungen dies wiederum auf die Weiterbildungsqualität hat. Für die Teilnehmenden ist „Fingerspitzengefühl“ im Hinblick auf die Weiterbildungsausschreibung entscheidend. Es gilt klar darzustellen, was den Teilnehmenden explizit erwartet. Des Weiteren erachten sie die kollegiale Beratung zur individuellen Reflexion der eigenen Arbeit sowie zum Erhalt von Anregungen durch Kollegen als wertvoll. Methoden bzw. Instrumente wie Coaching, Supervision, Hospitation oder Lernplattformen ermöglichen den Perspektivenwechsel der Dozenten und Dozentinnen als Teilnehmende. Darüber hinaus wird auf die Anwendung des „Kompetenzpasses für Weiterbilder/innen“<sup>12</sup> zur Reflexion der eigenen Kompetenzen hingewiesen.

## 2) Inputbeitrag von Frau Seltmann und Diskussion

In der zweiten Hälfte des Workshops berichtet Frau Seltmann von der Blended-Learning basierten Weiterbildung für WeiterbildnerInnen, die an der Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung der Technischen Universität Dresden entwickelt wurde. Dieses Konzept stellt in Form von E-Learning- und Präsenzphasen eine neue Möglichkeit der Unterstützung der Kompetenzentwicklung von Weiterbildenden dar. Während der E-Learningphasen bearbeiten die Teilnehmenden Lerninhalte mit Hilfe einer vielseitigen und leicht zu bedienenden Lernumgebung. Dem gegenüber haben die Teilnehmenden in den Präsenzphasen die Möglichkeit die in den E-Learningphasen erarbeiteten Inhalte gemeinsam mit anderen Lernenden zu diskutieren und anhand ihrer eigenen Lehrtätigkeit die Inhalte zu reflektieren und weiter zu entwickeln.

Die Weiterbildung ist in drei Modulen aufgebaut: „Lehreinheiten vor- und nachbereiten“, „Lehre durchführen“ und „Beratung“, die den wesentlichen Arbeitssituationen von haupt-, neben- und freiberuflichen sowie ehrenamtlichen Weiterbildnern und Weiterbildnerinnen entsprechen.

Neben dem Fokus auf den Erfahrungsaustausch und die Unterstützung der Reflexion des beruflichen Handelns, ist die Verknüpfung der Weiterbildung mit dem Kompetenzpass ein weiteres charakteristisches Merkmal und eine Besonderheit. Der Kompetenzpass ist ein Instrument zur Kompetenzbilanzierung und wurde ebenfalls an der Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung der Technischen Universität Dresden entwickelt. Er ermöglicht Weiterbildnerinnen und



<sup>12</sup> Wiesner et al. (2009): Kompetenzpass für Weiterbildner/innen. Erwachsenenpädagogische Kompetenzen bilanzieren. Dresden

Weiterbildnern mit Hilfe einer Selbst- und einer Fremdeinschätzung ihre vorhandenen Kompetenzen aufzuzeigen und somit für sich selbst und auch für andere sichtbar zu machen.

Im Hinblick auf den Nutzen der Weiterbildung ist festzuhalten, dass diese für die Bildungseinrichtungen einen Beitrag zur Professionalisierung des Personals leistet und gleichzeitig zur Stärkung der Qualitätsentwicklung im Rahmen eines Qualitätsmanagementsystems beiträgt. Ziel des Konzepts der „Weiterbildung für WeiterbildnerInnen“ ist der Transfer in die sächsische Bildungslandschaft, d. h. die eigenverantwortliche Nutzung durch sächsische Bildungseinrichtungen.

Im Zuge dieses Beitrags kam der Einwand, dass die Teilnehmenden an der Weiterbildung Konkurrenten seien und es fraglich ist, ob diese Situation in den Präsenzphasen nicht eher beschränkend als „befruchtend“ sei. Aufgrund der bereits mehrfach durchgeführten Präsenzphasen innerhalb des Projektes bescheinigt Frau Seltmann, dass dies kein Problem darstellt und der Erfahrungsaustausch zwischen den Teilnehmenden als sehr wertvoll empfunden wird.

## **Workshop 2**

### **Kommunikation gestalten (Informationsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen)**

Moderation: Frau Wibke Hanspach  
Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband/LV Sachsen e.V., Referentin Bildung  
Herr Karl-Heinz Maischner  
Vorsitzender des Landesbeirates für Erwachsenenbildung, Leiter der Evangelischen  
Erwachsenenbildung Sachsen

Inputgeber: Herr Rolf Sprink  
Volkshochschule Leipzig, Leiter

Protokoll: Frau Eva Steinfurth, studentische Hilfskraft  
Technische Universität Dresden, Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung

### **Gliederung des Workshops**

- 1) Begrüßung und Vorstellungsrunde
- 2) Ablauf des Workshops
- 3) Kommunikation mit Teilnehmenden
- 4) Inputbeitrag Herr Sprink
- 5) Gruppenarbeit zur Kommunikation in der eigenen Einrichtung
- 6) Die drei Fragen
- 7) Zusammenfassung

### **1) Begrüßung und Vorstellungsrunde**

Die Teilnehmenden geben Auskunft über das in ihrer Einrichtung genutzte Qualitätsmanagementsystem und ihre Motivation, am Workshop 2 teilzunehmen.

Während in einigen Einrichtungen kein Qualitätsmanagementsystem existierte und man vorrangig die Beschreibung der Kernprozesse als qualitätssicherndes Merkmal deklarierte, sah die Situation in anderen Einrichtungen differenzierter aus. So verwiesen die Teilnehmenden auf die Implementierung von QES<sup>plus</sup>, ISO 9000:2000 oder LQW.

Die Motivation zur Teilnahme am Workshop stellte sich wie folgt dar: Zum Einem wurde Kommunikation als Kernaufgabe wahrgenommen. Insbesondere suchten Führungskräfte praktische Anregungen. Des Weiteren sprachen die Teilnehmenden von Kommunikationsproblemen und Hemmschwellen. Eine Kommunikationsstrategie für die gesamte Weiterbildungseinrichtung wurde als wichtig empfunden, jedoch scheint auch eine personelle wie auch institutionelle Expansion eine neue Herausforderung zu sein. Gerade Fragen nach einem praktikablen Informationsmanagement zum Erreichen der Beschäftigten, Transparenz von Prozessen und der Absicherung bei Personalwechsel wurden angesprochen. In diesem Zusammenhang wurden Auswirkungen auf die Mitarbeiterzufriedenheit gesehen, insbesondere bei Beschäftigten in Außenstellen. Neben diesen genannten Aspekten stand auch die Personalentwicklung (inkl. die der Führungskräfte) zur Diskussion.

## **2) Ablauf des Workshops**

Zunächst wurde ein Essay eines Prozessentwicklers vorgetragen, der sich mit der Organisationsaufstellung und unternehmensinternen Kommunikation beschäftigt. Anhand eines Mindmaps wurden die Bereiche aufgezeigt, in denen die Teilnehmer einer Weiterbildung mit der Kommunikation innerhalb einer Einrichtung in Berührung kommen. Es folgte der Input von Rolf Sprink. Danach gab es die Möglichkeit kleiner kollektiver Beratungsgespräche, bei denen sich die Teilnehmenden mit folgenden Fragestellungen auseinandersetzen sollten: Wie sieht es in meinem Bereich mit der Kommunikation aus? Wo gibt es Reibungspunkte? Wie kann mit diesen positiv umgegangen werden?

Zum Schluss wurden die folgenden drei Fragen für das Abschlussplenum beantwortet:

Was war unsere wichtigste Erkenntnis zum Workshopthema?

Was heißt das für die weitere Qualitätsentwicklung in unseren Einrichtungen?

Welches „Aha-Erlebnis“ bzw. „Highlight“ gab es im Miteinander in der Gruppe?

## **3) Kommunikation mit Teilnehmenden**

Zum Einstieg las Herr Maischner ein Essay eines Prozessentwicklers vor, um anschließend mit den Teilnehmenden zu hinterfragen, in welchen Prozessen Teilnehmende mit den Weiterbildungseinrichtungen kommunizieren und welche wichtigen Kommunikationsgebiete es gibt.

Die Kommunikationsbereiche zwischen Teilnehmern und der Weiterbildungseinrichtung sind vielfältig. Sie betreffen sowohl die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs bzw. die Weiterbildungsbedürfnisse als auch die Informationen zum Angebot. Darüber hinaus wurde auch bei der Kursvorbereitung, der Kontaktaufnahme bzw. dem Anmeldevorgang, dem Kursbeginn, dem Kursablauf aber auch beim Kursabschluss in unterschiedlichster Art und Weise kommuniziert.

Die Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs betrifft sowohl den gesellschaftlichen Bedarf als auch persönliche Bedürfnisse der Teilnehmenden. Eine Weiterbildungseinrichtung muss auf beides reagieren.

Der Teilnehmende kann Informationen zum Angebot, zum Beispiel durch Faltblätter, persönliche Werbung, Plakate oder Werbeveranstaltungen, erhalten. Die Informationen sollten so gestaltet sein, dass sie die Zielgruppe (Erfahrungen/Vorkenntnisse) und die Erwartungen an den Kurs benennen. Auch der Nutzen für den Teilnehmenden muss erkennbar sein. Eine genaue Zielgruppenbeschreibung grenzt das Teilnehmerspektrum ein.

Ein sensibler Kommunikationsbereich ist die Kontaktaufnahme bzw. der Anmeldevorgang. Hier sollte dem Teilnehmenden Empathie entgegengebracht werden. Die Anmeldung darf nicht zu kompliziert sein und dem Teilnehmenden müssen alle wichtigen Informationen zum Kurs mitgeteilt werden. Zusätzlich sollten hier auch die Rahmenbedingungen geklärt werden. Wichtig ist die Kommunikation auch vor Kursbeginn. So müssten die Voraussetzungen für eine Kursteilnahme geklärt werden (Ort, Zeit, Ansprechpartner, Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten).

Beginnt der Kurs, so sollten sich die Referenten vorstellen und nochmals auf die Teilnehmergebungen hinweisen. Es ist hilfreich und nützlich eine Vorstellungsrunde anzubieten, damit sich die Teilnehmenden untereinander kennenlernen. Aber auch Regeln sollten hier kommuniziert werden.

Während des Kursablaufes sollte eine achtsame Atmosphäre im Kurs herrschen. Der Weiterbildner bzw. die Weiterbildnerin hat zum einen über Methodenkompetenz und zum anderen über Fachkompetenz („thematische Professionalität“) zu verfügen, sollte aber auch darauf achten, die Teilnehmenden aktiv am Kurs zu beteiligen.

Auch der Kursabschluss ist ein wichtiger Kommunikationsbereich. Hier sollte auf ein teilnehmerorientiertes Feedback wert gelegt werden aber auch auf eine mögliche Teilnahmebestätigung bzw. ein Teilnehmerzertifikat.

Eine wichtige Essenz des Vortrags und der Diskussion ist, dass man nicht nicht kommunizieren kann. Des Weiteren werden Fragen nach den Lücken in der internen Kommunikation aufgeworfen. Dazu gehörten die Weitergabe von Informationen sowie der Verlust von Informationen durch deren Nichtweitergabe. Auch Personalwechsel stellte ein Problem dar. Ziel war es, die Schwerpunkte der Kommunikation zu identifizieren und um über die externe Kommunikation auf Lücken in der internen Kommunikation geschlossen zu schließen.

#### 4) Inputbeitrag von Herrn Sprink

Nach Herrn Sprink kann eine gute Kommunikation mit einem reibungslosen Funktionieren von allen Prozessen zur Unterstützung des Qualitätsmanagements verglichen werden. Es wurde darauf verwiesen, dass bei einer gelungenen Kommunikation alle Mitarbeiter involviert werden müssen. Es muss auch erlaubt sein, Kommunikationsprobleme anzusprechen und ausdiskutieren.

Es folgte die Darlegung des strukturellen Aufbaus des Qualitätsmanagementsystems QES<sup>plus</sup>:

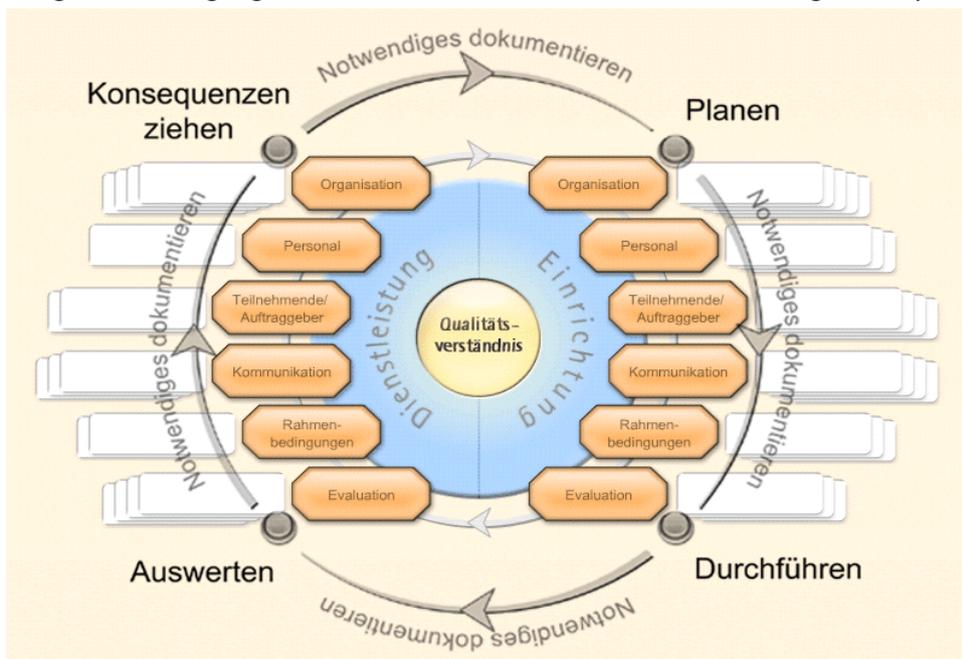


Abb. 5: Struktureller Aufbau des Qualitätsmanagementsystems QES<sup>plus</sup>

Es wurde darauf verwiesen, dass sich das Qualitätsverständnis sowohl auf die Dienstleistung als auch auf die Einrichtung bezieht. Obwohl die Kommunikation innerhalb des Kreises nur zweimal angesprochen wurde, nämlich im Bereich Einrichtung bzw. im Bereich Dienstleistung, ist sie dennoch in jedem Prozess inhärent. So müssen auch Teilnehmender sowie Auftraggeber kommunizieren, die Rahmenbedingungen müssen ebenfalls dargelegt werden.

Als ein Beispiel für nicht ausreichende Kommunikation wurde die sogenannte „Basta-Kommunikation“ benannt. Dies ist der Fall, wenn die Aussage des Redners keine Gegenrede zulässt, sie also schon im Keim erstickt.

Nachdem verdeutlicht wurde, dass die Kommunikation zwar als Indikator für Qualität benannt werden kann, sie aber auch innerhalb der anderen Bereiche zu beachten, und auch dort nicht zu vernachlässigen ist, wurde eine weitere Karikatur zum Abschluss des Inputs gezeigt und interpretiert.

Mit dieser letzten Karikatur wurde nochmals auf die wichtige Stellung der Kommunikation in Weiterbildungseinrichtungen verwiesen. In jedem Bereich der Einrichtung ist die Kommunikation wichtig. Ohne Informationsweitergabe kann es keine gute Kommunikation geben.

### 5) Gruppenarbeit zur Kommunikation in der eigenen Einrichtung

In der Gruppenarbeit wurden die Schwerpunkte der Kommunikation in der eigenen Einrichtung diskutiert. Die ‚Problemstellen‘ der Kommunikation bzw. im Informationsmanagement wurden analysiert. Darüber hinaus wurde sich ausgetauscht, wie die Teilnehmer einer Maßnahme in die Kommunikation der Weiterbildungseinrichtung einbezogen werden (können). Die Frage, ob der Teilnehmer eine interne oder externe schlechte Kommunikation erkennt, wurde einerseits aufgeworfen und andererseits Lösungen, wie das vermieden werden kann, aufgezeigt.

Die Auswertung der Gruppenarbeit erfolgte mit der Methode des Blitzlichtes. Dabei lassen sich die Erkenntnisse aus der Gruppenarbeit wie folgt zusammenfassen:

- Die Kommunikation zwischen Einrichtung und Teilnehmer stand auf einer anderen Ebene als die interne Kommunikation. Es wurden Bedenken geäußert, ob die Teilnehmer diese Differenz in der Kommunikation bemerken.
- Wichtig war den Anwesenden eine persönliche und schnelle Kommunikation, sowohl zwischen den Teilnehmern der Weiterbildung, als auch zwischen den Mitarbeitern der Weiterbildungseinrichtung. Ein Perspektivwechsel ist somit wünschenswert.
- Nach Ansicht der Diskutanten spüren die an einer Weiterbildung teilnehmenden Personen, wie die interne Kommunikation in der Weiterbildungseinrichtung ist. Deshalb sollte man bemüht sein, diese so gut wie möglich zu gestalten.
- Die interne Kommunikation sollte reibungslos verlaufen, damit keine Unstimmigkeiten an die Teilnehmer einer Maßnahme herantreten.



Eine Bemerkung blieb im Raum, nämlich das es durchaus fähige Ausbilder gibt, die zwar Fachwissen haben, aber mangelhaft in der Lehre sind. Wie mit solchen Mitarbeitern umzugehen ist, wurde im Plenum diskutiert. Die endgültige Entscheidung für oder gegen eine Beschäftigung obliegt jedoch letztendlich dem Leiter der Weiterbildungseinrichtung.

Die folgende Tabelle fasst die Kommunikationsbereiche sowie Erfahrungen, Tipps und Hinweise zu den jeweiligen Bereichen nochmals zusammen.

Kommunikationsbereich	Erfahrungen – Tipps – Hinweise
Pädagogische Professionalität	<p>Die pädagogische Professionalität der Referenten kann über Teilnehmer-Fragebogen erfasst werden. Bei Neueinstellungen geben Gespräche als auch Hospitationen Aufschluss über die pädagogische Professionalität. Das Fehlen bzw. der Mangel an pädagogischer Professionalität kann sich im Vorstellungsgespräch herauskristallisieren. Eine Person bezüglich der Vermittlungskompetenz zu qualifizieren, ist allerdings nicht Aufgabe einer Weiterbildungseinrichtung. Anders ein Feedback oder ein Hinweis von Kollegen, eine Qualifizierung zu machen. Das Brennen für eine Sache, die Motivation als auch das Signal sich weiterzubilden zu wollen, muss aber vom Mitarbeiter selbst kommen.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Es wird das Modul „Weiterbildung für Weiterbildner und Weiterbildnerinnen“ hervorgehoben, das sich für die Professionalität der Qualifizierung von Mitarbeitern in der Weiterbildung einsetzt.</li> <li>• Dabei sollte eine erhöhte Vertiefung in den Präsenzphasen stattfinden.</li> <li>• Die Präsenzphasen sind für die Teilnehmenden wichtiger, da insbesondere hier ein kollegialer Austausch stattfinden kann.</li> <li>• Die Mischung aus Präsenz- und E-Learning-Phasen im Blended Learning-Konzept wird hervorgehoben.</li> <li>• Es wird begrüßt, dass jetzt zunehmend der Mensch wieder im Mittelpunkt steht, wo doch vor zwei Jahren nur das E-Learning proklamiert wurde. Grundsätzlich werden die Präsenzphasen im Blended Learning -Konzept noch als zu wenig. Ein Ergebnis der Diskussion war, dass die Nutzer mehr von dem Konzept profitieren als beim reinen E-Learning.</li> </ul>
Einführung neuer Referenten	Einführungsveranstaltung zum Kennenlernen der neuen Kollegen und Kolleginnen sind sehr wichtig und sollten organisiert werden. Diese sind auch in Form von Blended Learning Modulen denkbar.
Plattform/IT	<p>Onlineangebote, wie zum Beispiel das Intranet, sind gewinnbringend und können kommunikativ gestaltet werden. Vor allem für Einrichtungen mit mehreren Zweigstellen ist dies eine gute Möglichkeit das Informationsmanagement effektiv zu betreiben. Schwierigkeiten ergeben sich allerdings beim Zugriff aller zur gleichen Zeit auf ein Terminal, beim Abspeichern von Daten und dem Austausch von Dokumenten. Diese Probleme könnten durch die Nutzung von aktuellen Vorlagen auf dem eigenen Rechner oder dem Server teilweise gelöst werden.</p>
Kommunikationskultur	Die Kommunikationskultur muss kritisch betrachtet werden. Die Weitergabe von Informationen über das Intranet muss nachvollziehbar sein. Eventuell muss ein Hinweis auf Datensätze von Teilnehmern mit einem Vermerk gekennzeichnet werden, welcher

Kommunikationsbereich	Erfahrungen – Tipps – Hinweise
	Mitarbeiter zuletzt Zugriff hatte. Es sollte auch beachtet werden, dass nicht jeder pädagogische Mitarbeiter über alles Bescheid wissen muss. Generell sind flächendeckende Informationen nicht möglich. Das eigene System sollte daher kritisch beleuchtet werden.
Formulare	Es gibt verschiedene Möglichkeiten des Audits, die genutzt werden könnten.
Teilnehmerkommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Teilnehmerkommunikation wird meist über den Kursleiter vermittelt.</li> <li>So ist die Rückmeldung der Diskutanten, dass gerade die meisten des FAQs (Frequently asked questions) den Rückmeldungen von Teilnehmern entspringen.</li> <li>Weitere Beispiele erfolgreicher Teilnehmerkommunikation wären ein Teilnehmer-Kursleiter-Stammtisch, aber auch die Einführung einer Festkultur.</li> </ul>

Tab. 6: Überblick zu diskutierten Kommunikationsbereichen sowie Erfahrungen, Tipps und Hinweise

## 6) Die drei Fragen

Die Teilnehmenden beantworteten zum Schluss drei Leitfragen:

- Was war die wichtigste Erkenntnis zum Workshopthema?  
Die Kommunikation ist die Mitte jedes Systems. Sie ist zielgruppengenaue, adressatengerecht und angemessen zu gestalten. Um Störungen in der Kommunikation zu vermeiden, sollte man stets bewusst kommunizieren und sein Gegenüber wertschätzen.
- Was heißt das für die weitere Qualitätsarbeit in unseren Einrichtungen?
  - Es muss Regeln für eine gute Kommunikation geben.
  - Jeder Mitarbeiter muss sich des Unbewussten bewusst sein, wie zum Beispiel Störungen.
- Welches „Aha-Erlebnis“ bzw. „Highlight“ gab es im Miteinander in der Gruppe?  
Wichtig war der Blick auf die Kommunikations-„Kleinigkeiten“, so dass die Kommunikation geregelter und effektiver wird.

## 7) Zusammenfassung

Es hat sich herausgestellt, dass die Kommunikation in vielen Bereichen schon gut funktioniert, es aber immer wieder Reibungspunkte gibt, die verbessert werden können. Eine bewusste Kommunikation ist harte Arbeit und sollte bei Bedarf intern als auch extern überprüft werden. Auch die Online-Kommunikation sollte in einer Weiterbildungseinrichtung nicht vernachlässigt werden und braucht klare Regeln. Denn wenn man die Kommunikation im Griff hat, kann man mehr Zeit in die Weiterbildungsveranstaltung investieren.

### **Workshop 3: Weiterbildung bedarfs- und bedürfnisgerecht anbieten**

Moderation: Frau Ute Pfeil, Sächsisches Bildungsinstitut, Leiterin Referat 33/  
Herr Jürgen Kufner, Volkshochschule Dresden, Direktor

Inputgeber: Herr Dr. Peter-Paul Straube, Bischof-Benno-Haus - Katholische Bildungsstätte  
und Tagungshaus des Bistums Dresden-Meißen, Rektor/ Herr Ansgar Hoff-  
mann, Bischof-Benno-Haus - Katholische Bildungsstätte und Tagungshaus des  
Bistums Dresden-Meißen, Referent/ Herr Jürgen Kufner, Volkshochschule  
Dresden, Direktor

Protokoll: Frau Dr. Dörte Görl-Rottstädt, wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Technische Universität Dresden, Professur für Erwachsenenbil-  
dung/Berufliche Weiterbildung

#### **Gliederung des Workshops**

- 1) Begrüßung
- 2) Einführung und Begrifflichkeiten
- 3) Problemanzeige aus der Praxis
- 4) Lösungsversuch aus der Praxis
- 5) Zwei Fragen

#### **1. Begrüßung**

Frau Pfeil und Herr Kufner begrüßen die Teilnehmer zum Workshop und stellen zunächst die Gliederung und geplante Vorgehensweise vor.

#### **2. Einführung und Begrifflichkeiten**

Im Anschluss daran führt Frau Pfeil in das Thema durch einen kurzen theoretischen Input ein. Zunächst wird die Problemlage beschrieben, die sich in der Triade von demografischem Wandel, technologischem Fortschritt und zunehmendem Fachkräftebedarf darstellt. Aus diesem Zusammenhang heraus stellen sich die Fragen: Was bedeutet das für die Weiterbildungseinrichtungen? Wie wird Bedarf entwickelt? Hier werden Möglichkeiten, aber auch Grenzen sichtbar. Gerade in der Beantwortung der Frage, Weiterbildung bedarfsgerecht zu gestalten, sieht Frau Pfeil die Notwendigkeit ein grundlegendes Verständnis der Begriffe Bedarf und Bedürfnis zu entwickeln.

In der Auseinandersetzung mit den Begriffen stellt sich jeder Teilnehmer im Anschluss an die einführenden Worte vor und veranschaulicht seine Assoziationen zum Workshopthema. Diese stellen ein breites Spektrum dar, wie Gewinnung von Profilschärfe, Methodenvielfalt, Zukunftssicherung der Einrichtung, Führen von Teilnehmergesprächen, Professionalisierung des Personals und Personal-



entwicklung (Fremd- und Selbsteinschätzung), Bedarf von zukünftigen Führungskräften, Geschlechtergerechtigkeit, Zielgruppenorientierung oder auch leere Klassenräume.

### **3. Problemanzeige aus der Praxis**

Am Beispiel der Volkshochschule, Außenstelle Gorbitz, zeigt Herr Kufner anschaulich die schwierige Situation einer Weiterbildungseinrichtung. Insbesondere seine detaillierte Beschreibung des stadtteilbezogenen Hintergrunds und die daraus abgeleiteten problembezogenen Konsequenzen für die Weiterbildung greifen die Teilnehmer schnell in der anschließenden Diskussion auf. Gerade die Frage, wo es ähnliche Probleme in der Praxis gibt, zeigt, dass hier der „Nerv“ der Teilnehmer getroffen wurde. In der Reflexion der eigenen Praxis wird beispielsweise resümiert, dass Qualität nicht immer ausreichend reflektiert wird, die Nachhaltigkeit von Angeboten oft dem Auslaufen von Fördermitteln entgegensteht. Aber auch die Situation privater Weiterbildungseinrichtungen, die vor allem das wirtschaftliche Handeln im Blick haben, spielt hier eine Rolle. In diesem Zusammenhang wird diskutiert wie nicht nur das „Bildungsbürgertum“ erreicht wird, sondern wie „bildungsferne Schichten“ angesprochen werden können bzw. welche Hemmnisse einer erfolgreichen Teilnehmerakquise vorhanden sind. Kritisch wird gesehen, dass die Weiterbildungseinrichtungen bei der Agentur für Arbeit keinen Einfluss auf deren Bedarfsermittlung haben.

### **4. Lösungsversuch aus der Praxis**

Herr Dr. Straube und Herr Hoffmann stellen weiterführend mit ihrem anschließenden Inputbeitrag ihre Einrichtung, das Benno-Haus in Schmochtitz, vor. Sie präsentieren mit dem Projekt einer Familienfreizeit ein Beispiel gelungener Praxis. Wesentlich zum Erfolg haben verschiedene Elemente beigetragen. Zunächst konnte ein Profil durch eine übergreifende Vernetzung im Sozialraum der Region gewonnen werden. Die übergreifende Arbeit wurde sowohl mit vorhandenen Traditionen verbunden als auch unter ein prägnantes Motto gestellt. Die Orientierung an Bildung, Beheimatung, Beratung und Besinnung stellt eine wichtige Verknüpfung dar. Dabei kommt dem Projekt zugute, dass eine enge Zusammenarbeit mit Beratungsstellen aufgebaut wurde und man lebensweltlich agiert. Gerade das Beispiel einer familienbildenden Freizeit will Menschen ansprechen, die normalerweise nicht in die Bildungseinrichtung kommen würden. Das Konzept wurde kontinuierlich weiterentwickelt und auch das Spektrum der Fördermittelgeber und Sponsoren ausgebaut. Das Projekt wird in dem Sinne fortgeführt, dass die Teilnehmer, Gestalter und Sponsoren, Selbstmultiplikatoren bzw. Multiplikatoren sind. Die Referenten bestätigen, dass ein Bedarf da ist, die Bedürfnisorientierung durch Mitveranstalter entwickelt wurde.

Die im Anschluss geführte Diskussion unter den Teilnehmern in der Reflexion der eigenen Praxis zeigt, dass sich ähnliche Beispiele finden lassen. Eine Teilnehmerin sprach über das Angebot einer „lernenden Woche“. Aber es werden an dieser Stelle auch wieder erneut die Problemlagen sichtbar, wie z.B. schnelle Programmanpassung (schnelllebige Trends), die zu beachten sind. In diesem Zusammenhang wird die Gewinnung von Teilnehmern diskutiert, z. B. für technisch ausgerichtete Bildungsmaßnahmen. Gerade hier wird ein Mangel sichtbar, aber auch die Frage intensiv diskutiert, wie potenzielle Teilnehmer für technische Fragestellungen begeistert werden können. Grundsätzlich wird der trägerübergreifende Erfahrungsaustausch in den Fokus genommen und der Wille geäußert, sich

im Spannungsverhältnis von Konkurrenz und Kooperation gemeinsam über ähnliche Problemlagen auszutauschen und Lösungsansätze zu entwickeln. Wichtig ist den Teilnehmern, nicht immer bereits gelöste Probleme neu zu problematisieren, wenn schon Lösungsansätze vorhanden sind. Man möchte das „das Rad nicht neu erfinden“.

### 5. Zwei Fragen: Was brauchen die Einrichtungen zukünftig für eine bedarfs- und bedürfnisgerechte Weiterbildung? Welche Erkenntnisse für Ihre Arbeit nehmen Sie mit?

Herr Kufner führt zusammenfassend aus, dass das Thema der Bedarfsermittlung an sich nichts Neues darstellt und ein selbstverständlicher Bestandteil jeder Bildungseinrichtung ist. In verschiedenen Facetten wurde sich in den vergangenen Jahren damit immer wieder auseinandergesetzt, z. B. unter den Stichworten Zielgruppenorientierung, Teilnehmerorientierung. Grundsätzlich stellt sich die Frage auch nicht als Problem in der Programmplanung, denn die Zielgruppe ist bekannt. Sie wird erst dann brisant, wenn ein Zugang zu der Zielgruppe nicht vorhanden ist (z. B. Praxisbeispiel Volkshochschul-Außenstelle Gorbitz). Hier schließt sich die Frage und gemeinsame Diskussion an, was braucht es an bedarfs- und bedürfnisorientierter Weiterbildung? Zusammenfassend werden folgende Schwerpunkte erkannt und erste Lösungsansätze diskutiert:

Schwerpunkte	Problemsituation und erste Lösungsansätze
Milieustudie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ziel sollte es sein, mehr Kenntnisse über seine Zielgruppen bzw. Klientel durch Studien zu erlangen.</li> <li>• Es müssen Möglichkeiten gefunden werden, um ein vorhandenes Milieu sozialwissenschaftlich zu untersuchen.</li> </ul>
Finanzielle Unterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finanzielle Mittel fehlen für solide Analyse.</li> <li>• Eine kurzfristige Lösung stellt das Durchführen von Studien in Zusammenarbeit mit den Universitäten dar (z. B. TU Dresden, Abschlussarbeiten zur Alphabetisierung, Bildung für Ältere).</li> </ul>
Fachlicher Austausch	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fachleute in jeder Richtung gewinnen, Kommunikation mit den Kursleitern, um gemeinsame Angebote zu entwickeln (Kooperation, Einbringen von Expertise)</li> <li>• gute Moderatoren für Angebotsentwicklung gewinnen</li> </ul>
Vernetzung und Kooperation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Kooperation und Vernetzung von Institutionen mit Weiterbildungsträgern, d. h. Vereinen und kommunalen Einrichtungen soll ausgebaut werden</li> <li>• Bei der Breite der Produktpalette wird festgestellt, dass die Arbeitsagenturen nicht in jedem Fall die geeigneten Partner (bez. effektiver Beratung) sind, daher wird eine Vernetzung zum ländlichen Raum angestrebt.</li> <li>• Um das Wissen übereinander zu auszubauen, befürworten die Teilnehmer eine bessere Vernetzung zwischen beruflichen und allgemeinen Bildungsträgern.</li> <li>• Diesbezüglich soll der Bekanntheitsgrad von Berufsbildern verbessert werden, denn die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) decken irgendwann ihren Fachkräftebedarf nicht mehr ausreichend ab.</li> </ul>

Tab. 7: Zusammenfassung der diskutierten Problemsituationen und Lösungsansätze

#### **Workshop 4: Weiterbildung evaluieren**

Moderation: Frau Dr. Bärbel Sánchez, Berufsbildungswerk Leipzig, Qualitätsmanagement-beauftragte/  
Herr Thomas Kohl, TÜV Thüringen Anlagentechnik GmbH & Co. KG, Managementberater und Auditleiter

Input: Herr Alfred Töpfer, QBB-Qualitätsgesellschaft Bildung & Beratung mbH, Geschäftsführer

Protokoll: Frau Julia Nowak, wissenschaftliche Mitarbeiterin  
Technische Universität Dresden, Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung

#### **Gliederung des Workshops**

- 1) Begrüßung
- 2) Einführung in die Thematik des Workshops
- 3) Input von Herrn Alfred Töpfer
- 4) Diskussion
- 5) Resümee und drei Fragen

##### **1) Begrüßung**

Frau Sánchez und Herr Kohl begrüßen die Teilnehmer zum Workshop und stellen zunächst die Gliederung und geplante Vorgehensweise sowie den organisatorischen Ablauf vor. Es folgt zunächst die Vorstellung der Workshopteilnehmenden.

##### **2) Einführung in die Thematik des Workshops**

Nach der Vorstellungsrunde schlossen die Moderatoren an die Workshopbeschreibung im Vorfeld der Tagung an und führten in die Thematik „Weiterbildung evaluieren“ ein. Dabei war ein gemeinsamer Ausgangspunkt, dass für Bildungseinrichtungen die Rückmeldungen von Teilnehmern ein unverzichtbares Qualitätsbarometer und wichtiger Antrieb für den internen Verbesserungsprozess sind. Aber auch durch Auftraggeber und Fördermittelgeber werden zunehmend Anforderungen an den Nachweis der Wirksamkeit von Bildungsmaßnahmen gestellt.

In diesem Spannungsfeld der Legitimation einer Bildungseinrichtung nach außen und der internen Organisationsentwicklung ergaben sich beispielsweise folgende Fragestellungen:

- Wer hat die Kompetenz festzulegen, was, wann und in welcher Tiefe evaluiert wird?
- Welche qualitativen und quantitativen Evaluationsinstrumente werden angewendet?
- Was evaluieren wir eigentlich: den Kontext (die Rahmenbedingungen), den Lernprozess, die Transferergebnisse?
- Wie gehen wir mit informellen Rückmeldungen von Teilnehmern um?
- Gibt es bezogen auf die Ergebnisse einen „grünen Bereich“ bzw. wann müssen wir eingreifen?
- Sind Ergebnisse von Evaluationen untereinander vergleichbar?
- Was geschieht mit den Erkenntnissen?
- Welche Kosten-Nutzen-Relation haben Evaluationen?

Danach wurde zum Inputbeitrag von Herrn Alfred Töpfer übergeleitet.

### **3) Input von Herr Alfred Töpfer**

Der Kurzinput von Herrn Töpfer hatte die Schwerpunkte:

- Einflussfaktoren (EF) auf die Qualität beruflicher Weiterbildung
- Steuerungsfähigkeit von Qualitätsmanagementmodellen (QMM) auf zentrale EF der Weiterbildungsqualität
- Rolle der Trainer-Kompetenzen für eine qualitativ hochwertige Weiterbildung
- Evaluierung

In der folgenden Abbildung wurden die Gewichtung und Validierung der 40 gefundenen Einflussfaktoren auf Qualität in Weiterbildungsmaßnahmen dargestellt:

## Ergebnis Gewichtung und Validierung

Einflussfaktoren der pädagogischer Qualität (insgesamt 40)

<b>21 Einflussfaktoren auf der Ebene „Lehr-Lern-Interaktion“</b>	„Nachhaltigkeit“	1 Einflussfaktor
	„Durchführung“	5 Einflussfaktoren
	„Lernende“	3 Einflussfaktoren
	„Lehrende“	12 Einflussfaktoren
<b>17 Einflussfaktoren auf der Ebene „Organisation“</b>	„Perspektivisches Denken“	1 Einflussfaktor
	„Optimierung“	3 Einflussfaktoren
	„Organisationale Rahmung“	6 Einflussfaktoren
	„Nachhaltigkeit“	2 Einflussfaktoren
	„Teilnehmenden-Information“	1 Einflussfaktor
	„Teilnehmenden-Zusammensetzung“	1 Einflussfaktor
	„Bedarfsermittlung/Konzeptentwicklung“	3 Einflussfaktoren
<b>1 Einflussfaktor auf der Ebene „Kosten der Weiterbildungsmaßnahme“</b>		
<b>1 Einflussfaktor bezieht auf der Ebene „Arbeitsmarkt-Verwertbarkeit“</b>		

Abb. 6: Einflussfaktoren der pädagogischen Qualität

In der folgenden Abbildung wurden die Einflussfaktorengruppen in der Matrix des Zeitpunktes der in Bezug auf die Weiterbildungsmaßnahme mit der Verortung auf die Ebenen „Lehr-Lern-Interaktion“, „Direkte Organisation“ und „Übergeordnete Organisation“ verdeutlicht:

## Prozessbild der Einflussfaktoren

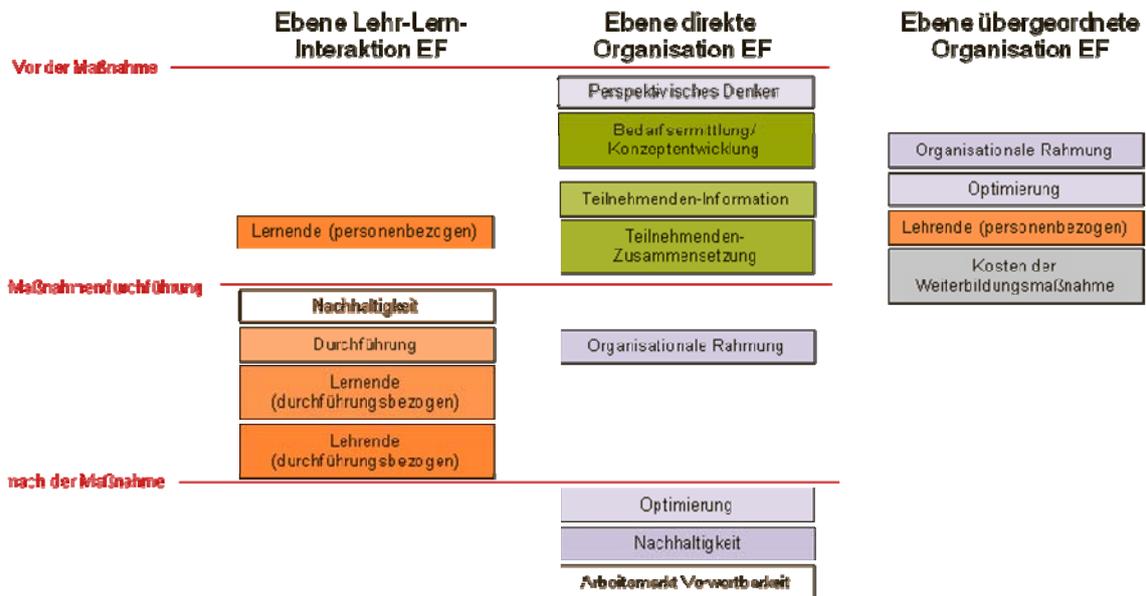


Abb. 7: Prozessbild der Einflussfaktoren

Herr Töpfer erläuterte anschließend die Steuerungsfähigkeit der Qualitätsmanagementmodelle hinsichtlich der Einflussfaktoren auf pädagogische Qualität.

Danach hob er die Kompetenzen der Trainer in Weiterbildungsmaßnahmen anhand folgender Abbildung hervor:

Einflussfaktoren	Ausprägung (Sten)	Trainerprofil XXX									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
<i>Berufliche Orientierung</i>											
Leistungsmotivation											
Gestaltungsmotivation											
Führungsmotivation											
<i>Fachspezifische Kompetenz</i>											
Fachliche Expertise											
Didaktische Fähigkeiten und Fertigkeiten											
Situative Kompetenzen: Vermittlung der Relevanz für die Lernenden											
Situative Kompetenzen: Anpassung des Lerntempos an die Lernenden											
Situative Kompetenzen: Aktivierung von Transferleistungen											
<i>Methodenkompetenz und Arbeitsverhalten</i>											
Schlussfolgerndes Denken											
Gewissenhaftigkeit											
Flexibilität											
Handlungsorientierung											
<i>Sozialkompetenz</i>											
Sensitivität											
Kontaktfähigkeit											
Soziabilität											
Teamorientierung											
Durchsetzungsstärke											
<i>Selbstkompetenz/Psychische Konstitution</i>											
Emotionale Stabilität											
Belastbarkeit											
Selbstbewusstsein											
<i>Legende</i>		<i>Idealbereich</i>									
		<i>Entwicklungspotenzial</i>									
		<i>außerhalb des Anforderungsprofils</i>									
<b>Übereinstimmung mit dem Anforderungsprofil:</b>								Rohwert	Prozentwert		
								0	0,0 %		
Beispiel für Zuordnung der Zahlenwerte:											
<i>Leistungsmotivation</i>		1-1,4	1,5-3,4	3,5-7,4	7,5-9,4	9,5-10					

Abb. 8: Trainerprofil

Abschließend wurde das genaue Verfahren der Evaluierung in dieser Studie veranschaulicht. Direkt nach seinem Input bat Herr Töpfer um Fragen und um Diskussionsansätze.

#### 4) Diskussion des Inputs

##### Erster Teil der Diskussion

Der Input von Herrn Töpfer wurde diskutiert, zu Beginn dieser Diskussion wurde von ihm folgende Idee vorangestellt: Eine Zukunftsvision (von ihm) wäre eine Studie, die sich mit der Weiterführung dieses Forschungsprojekts beschäftigt und im Ergebnis Benchmarks im Bildungsbereich erzeugen würde.

Die an Herrn Töpfer gerichtete Frage, wie er die Selbsteinschätzung durchführen würde, begründet er wie folgt: Eine Diagnostik muss jeder Trainer „über sich ergehen lassen“. Dazu gehören eine Selbsteinschätzung und ein (Fremd-)Gutachten. Ein solches Gutachten ist dringend erforderlich. Die Trainer sind an diesem auch interessiert, denn sie erhalten damit eine Rückmeldung zu Ihrer Trainerpersönlichkeit. Die Daten, die über jeden Trainer erfasst werden, werden anschließend ausgewertet und zusammengefasst und dem Trainer in einem anonymisierten Verfahren zugestellt.

Auch interessierte das Plenum die Frage, wie viel Zeit die Befragung der Teilnehmer im Vorfeld seines Absolvierens einer Weiterbildung in Anspruch nimmt. Herr Töpfers Ansicht sieht hier einen Zeitumfang von 30 min vor und plädiert dafür, dass jeder Teilnehmer vor der Weiterbildung diesen Fragebogen ausfüllen muss und der Trainer die anonymisierten Ergebnisse vorab erhält.

Wichtig war es dem Plenum weiterhin das Zusammenwirken eines Qualitätsmanagements und der pädagogischen Arbeit zu diskutieren. Im Ergebnis wird festgehalten, dass das Qualitätsmanagement immer nur ein Instrument sein kann, der Mensch dabei ein bedeutsamer Faktor ist. Die Frage wurde diesbezüglich weiterentwickelt: Wie kann die (vielleicht schon exzellente) Organisation in einem Qualitätsmanagementmodell abgebildet werden?

Im Anschluss an die Diskussion zum Input von Herrn Töpfer eruierten die Moderatoren die wesentlichen Fragen der Teilnehmer zum Workshopthema mit Hilfe von Metaplankarten. Die Teilnehmer des

Workshops sollten dabei außerdem die wichtigsten Erfahrungen mit der Evaluation in der eigenen Einrichtung erfassen sind (vgl. Abbildung 9).

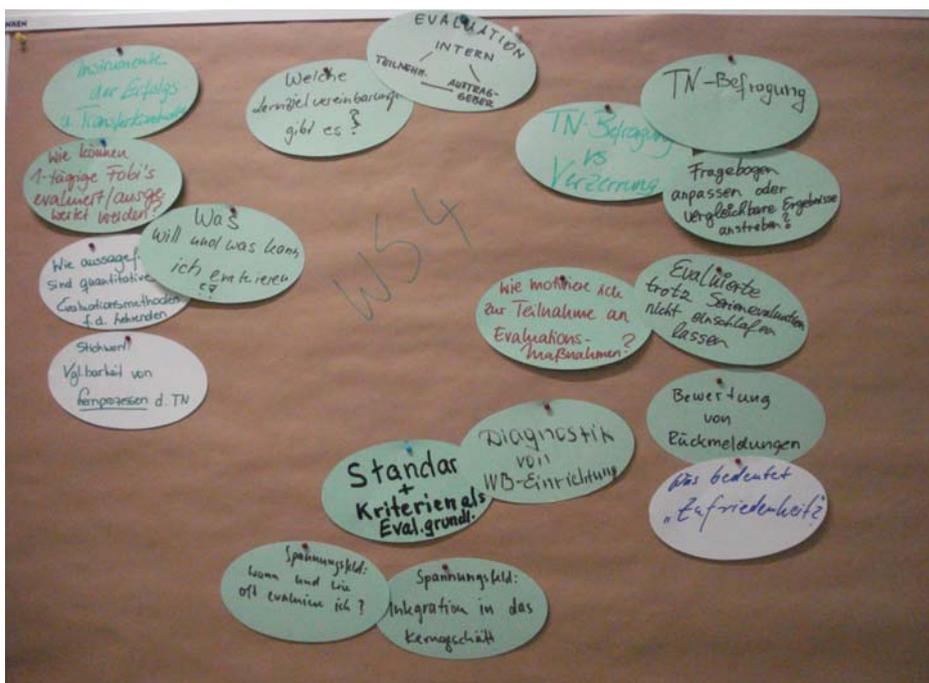


Abb. 9: Ergebnisse der Teilnehmerbefragung

Als Schwerpunkte wurden durch die Moderatoren „Instrumente und Methoden“ von Evaluation und der Teilnehmer im Fokus („Zufriedenheit“) herausgestellt. Im Anschluss daran wurde wie folgt diskutiert (erster Teil):

- Es ist im Allgemeinen schwer herauszufinden, mit welcher Motivation die Teilnehmer in die Weiterbildung kommen (und ob der Arbeitgeber das auch weiß): Wie/mit welchen Methoden kann man das herausfinden? Und kann man das bei der Evaluation vielleicht gleich mit erfassen, um dann auch die Zufriedenheit angemessen erheben und in den (komplexen) Entstehungskontexten der Weiterbildung auch auswerten zu können?
- Gibt es bei allen Beteiligten der Weiterbildung/-sorganisation eine Vorstellung über ein erfolgreiches Lernen und wie wird darüber kommuniziert. Gibt es diesbezüglich einen Konsens?
- Weiß jeder Weiterbildner um die Erwartungen aller Beteiligten an der Weiterbildungsmaßnahme vor und natürlich auch während und nach der Maßnahme?
- Wie kann eine komplexe Abschlussbefragung aussehen?
- Abschlussbefragung am Ende eines Kurses: Wie müssen die Fragebögen gestaltet werden, um seminargerecht zu befragen? Inwiefern muss man dabei auf die Art und den Kontext der Weiterbildung eingehen? Bei einer schnellen Meinungsabfrage ist es nicht möglich, komplexe Phänomene zu erfassen; bei längeren Weiterbildungsmaßnahmen kann man vorsortieren, was man vorerst damit nicht gut erfassen kann und kann dann später nochmals nacharbeiten usw.
- Das jeweilige Instrument (in diesem Fall der Fragebogen) muss man intelligenter gestalten, es ausfeilen, um es besser nutzbar zu machen. Bei komplexen Phänomenen muss man die Teilnehmer differenzierter fragen: Beispielsweise könnte man Teilnehmer vorher befragen - damit ist der Teilnehmer gezwungen, eine Aussage zu formulieren -, während der Veranstaltung oder danach befragen. Zu überlegen ist: Was kann ich wann fragen?
- Wie kann erfolgreiche Netzwerkarbeit aussehen?
- Evaluation beginnt weit vor der Weiterbildungsmaßnahme (wo fängt das an, wo hört das auf: Stimmungsbarometer innerhalb der Weiterbildungsinstitution). Gibt es geteiltes Wissen darüber? Gibt es teilnehmende Beobachtung oder Hospitation?
- Oft gibt es in den Einrichtungen keine explizite Formulierung: Was gehört zum „grünen Bereich“, d. h., was ist in Ordnung? Dieser sog. „grüne Bereich“ ist erfahrungsgemäß in Weiterbildungseinrichtungen schwer festzulegen.
- Von der Diskussion um die Definition eines pädagogischen Prozesses (die in jeder Einrichtung geführt werden muss), ist abhängig, wie die Instrumente, z. B. der Fragebogen, aufgebaut sind. Günstig dabei erscheinen einfache Aussagen, anhand derer ein Teilnehmer den Dozenten beurteilen kann.
- Wie gehen wir mit der Schwierigkeit der Quantifizierung von subjektiven Einschätzungen um? Was sagt denn dann die Zahl noch aus?

### Zweiter Teil der Diskussion mit dem zentralen Thema: externe Evaluation in ihrem Spannungsfeld

Es wurden durch die Moderatoren in Zusammenarbeit mit den Teilnehmenden folgende Fragen aufgeworfen:

- Was bringt uns die externe Evaluation? Dabei hilft keine realitätsferne schwarz-weiß-Einstellung bei der Nützlichkeit von externer Evaluation.
- Wenn ich intern ernsthaft und gründlich evaluiere, brauche ich dann keine externe Evaluation mehr?
- Was passiert, wenn Evaluations-Routinen auftreten – und wie gehe ich damit um?
- Wie steht es um die Qualifizierung der Auditoren?
- Inwiefern kann ich den pädagogischen Prozess überhaupt evaluieren?

Man kann dort nur bedingt Einblicke nehmen. D. h., man kann nur den Kontext zertifizieren/kontrollieren, denn der pädagogische Bereich in seinem Kern kann nicht zertifiziert werden. Die Qualität der Lehr-Lern-Interaktion liegt also eher in der erwachsenenpädagogischen Qualifikation der Lehrkräfte und in deren Verantwortung. Es gibt keine wenn-dann-Lösung/Folge, wie im technischen Bereich, so etwas ist in der Pädagogik nicht möglich.

Jede Weiterbildungseinrichtung, die eine externe Evaluation hinter sich hat, sieht darin dann auch den Nutzen für die eigene Organisation. Die Erfahrungen der Auditoren zeigen, dass es kein gutes oder besseres System gibt, viel wichtiger sind die Werte dahinter, die Kultur der Weiterbildungseinrichtung, also wie Qualität in Weiterbildung gelebt wird.

Die Frage ist folglich eher: Wie wird das Qualitätsmanagementsystem in der jeweiligen Weiterbildungseinrichtung gelebt? Wie setzen die Weiterbildungseinrichtungen ihre eigenen internen Verbesserungsprozesse um? Ist das ein das Unternehmen durchdringendes Element. Wie hoch ist der Durchdringungsgrad? (Idee der „vielen kleinen Schritte“)

Daraus ergeben sich für den Teilnehmerkreis weiterführend folgende relevante Fragestellungen:

- a) Nach wie vielen Jahren lässt der Anreiz-Effekt, den eine externe Evaluation unzweifelhaft mit sich bringt, nach?
- b) Was würde uns ein Nationaler Qualitätsrahmen bringen? Wenn es bundesweite Standards gäbe: Könnte es dann eine Art Ranking geben? Was würde das nützen und wem?
- c) Gibt es eine Art „Übersystem“ – vielleicht wie AZAV? Das wäre dann allerdings kein Meta-System im Sinne der eben geführten Diskussi-



on. Was kann man ‚benchmarken‘ (beispielsweise kann man keine kreativen Ideen ‚benchmarken‘, man kann nur Standards ‚benchmarken‘). „Man stelle sich nur eine geniale Weiterbildungseinrichtung vor“ (Zitat Töpfer). D. h., wenn man eine Art Benchmark festsetzen möchte, dann im Sinne von Best-Practice und nicht im Sinne von Vergleichbarkeit. Die Frage, die sich im Anschluss daran stellt ist: Wie gehe ich damit um (Missbrauchsgefahr)?

## 5) Resümee und drei Fragen

Im Anschluss an die Inputbeiträge und Diskussion resümieren die Workshopteilnehmenden ihre Arbeitsergebnisse unter Beantwortung von drei Leitfragen.

Frage 1: Was war unsere wichtigste Erkenntnis zum Workshopthema?

- Dass „Weiterbildung evaluieren“ ein unerschöpfliches Thema ist, bei dem es immer noch viel zu tun gibt, obwohl man schon so viel damit macht.
- Der Fokus auf den Teilnehmenden ist differenziert zu betrachten und zu behandeln.
- Eine vorherige Evaluation der Teilnehmervoraussetzungen ist sinnvoll.

Frage 2: Was heißt das für die weitere Qualitätsarbeit in unseren Einrichtungen?

- Die Teilnehmenden nehmen die Idee der Vorab-Evaluation als Idee mit.
- Der Prozesscharakter muss genügend in der Umsetzung der eigenen Arbeit in der Einrichtung beachtet werden.

Frage 3: Welches „Aha-Erlebnis“ bzw. "Highlight" gab es im Miteinander in der Gruppe?

- Die Schwierigkeiten anderer sind genauso wie die eigenen, sozusagen ist das der kleinste gemeinsame Nenner (branchenübergreifend).

## **Workshop 5 – Qualität entwickeln und Kosten optimieren**

Moderation: Günter Kahle, Akademie für berufliche Bildung gGmbH, Geschäftsführer/  
Beate Franze, Ländliche Erwachsenenbildung im Freistaat Sachsen e.V., Geschäftsführerin

Protokoll: Madlain Hoffmann, wissenschaftliche Hilfskraft  
Technische Universität Dresden, Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung

### **Gliederung des Workshops**

- 1) Bewertung der Arbeit mit dem Qualitätsmanagementsystem
- 2) Wirkung des Qualitätsmanagementsystems auf die Teilnehmer
- 3) Pflicht zur Zertifizierung?
- 4) Prozess der Zertifizierung
- 5) Rolle der AZAV im Qualitätsmanagement der Bildungsarbeit
- 6) Ausbildung der Lehrenden/Dozenten
- 7) Politische Verantwortung
- 8) Aufgaben und Wünsche für das Qualitätsmanagement in der Zukunft
- 9) Fazit

### **1) Bewertung der Arbeit mit dem Qualitätsmanagementsystem**

Der überwiegende Teil der Teilnehmer des Workshops arbeitet in der Praxis vor allem mit den beiden Qualitätsmanagementsystemen (kurz: QM-Systeme) QES<sup>plus</sup> sowie der EN ISO 9001. Generell kann gesagt werden, dass es nicht das eine perfekte QM-System gibt, welches für alle Bildungseinrichtungen geeignet ist. Die Brauchbarkeit eines QM-Systems richtet sich nach den Bedarfen der Einrichtung.

Die Einführung und die aktive, regelmäßige Nutzung eines Qualitätsmanagementsystems wird überwiegend als ein Gewinn für die alltägliche praktische Arbeit erachtet, auch wenn mit der Zertifizierung ein hoher personeller, materieller und finanzieller Aufwand verbunden ist. Hohe zeitliche Investitionen zu Beginn der Einführung zahlen sich im Verlauf wieder aus (u. a. auch durch Kostensenkungen, strukturierte Dokumentation, Schaffung von Transparenz, tiefergehende Betrachtungen der Unternehmensabläufe etc.). Das QM-System setzt an dem Gegebenen an und bringt viele positive Impulse mit sich: Das QM-Handbuch ist ein Leitfaden für die alltägliche Arbeit und sichert den Erfolg. regelmäßige Evaluationen unterstützen die Qualität der Lehre und die Ernennung von Seminargruppensprechern unter den Teilnehmern, die Teilnehmer partizipieren an der Gestaltung der Bildungsmaßnahme.

Grundsätzlich unterstützt das QM-System die betriebliche Ablauforganisation. Der Führungskraft bzw. dem Leiter der Bildungseinrichtung wird bei der Anwendung des QM-Systems eine besondere Rolle zugesprochen. Von der Führungskraft hängt es ab, inwieweit und ob das QM-System von den Mitarbeitern mitgetragen und angewendet wird. Dafür muss den Mitarbeitern genügend Raum und Zeit gegeben werden, sich mit dem System auseinanderzusetzen und es letztlich zu akzeptieren. Ein „aufgesetztes“ und „übergestülptes“ QM-System ist nicht zielführend. Ist das QM-System beim Mitarbeiter angekommen, spart dies wiederum auch Kosten.

Einigkeit herrscht darüber, dass der Gebrauch eines Qualitätsmanagementsystems nicht zwangsläufig eine Zertifizierung nach sich ziehen muss. Die Qualitätsentwicklung und nicht die Zertifizierung sollte stets im Vordergrund stehen. Dies bestätigt auch eine Studie, die die Bedeutung der internen Evaluationen für die Einrichtungen hervorhebt. Qualitativ hochwertige Selbstevaluationen sollten einen höheren Stellenwert als die Zertifizierung haben. Aufgabe muss es daher sein, dies anderen öffentlichen Trägern deutlich zu machen.

Gleichsam wird auch die Disparität zwischen einer gut und qualitativ hochwertigen Einrichtung und der Position selbiger am Bildungsmarkt benannt. Ein guter Bildungsdienstleister ist also nicht automatisch Marktführer in der Bildungsbranche.

Auch Kosten können durch das QM-System optimiert werden. Qualitätsmanagement wird mit Prozessoptimierung und Kostenoptimierung gleichgesetzt.

Auch wenn die Implementierung eines QM-Systems ganzheitlich als positiv empfunden wird, existieren dennoch an einigen Stellen Optimierungsbedarfe.

## 2) Wirkung des Qualitätsmanagementsystems auf die Teilnehmer

Prinzipiell ist aber die Qualitätswahrnehmung bei den Teilnehmern gestiegen, wenngleich die Bedürfnisse zwischen den verschiedenen Adressaten teilweise auseinandergehen. Oft entscheidet der Teilnehmer nach praktischen Beweggründen (räumliche Nähe, finanzielle Kosten, zeitliche Aspekte) und Sympathie, ob eine Bildungsmaßnahme gebucht wird oder nicht, ein Zertifikat ist eher nebensächlich. Das verkäuferische Talent der Bildungseinrichtung steht beim Akquirieren insofern im Vordergrund.



Die Praxisvertreter berichten davon, dass die Teilnehmer zunehmend Qualitätsaspekte bei der Wahl der Bildungseinrichtung mit in ihre Entscheidung einfließen lassen. Dennoch fällt es ihrer Ansicht nach noch vielen Weiterbildungsteilnehmern schwer, die Qualität einer Bildungsmaßnahme zu bewerten. Während der Maßnahme entwickeln Teilnehmer ein Gespür für Qualitätsverbesserungen. So nehmen Teilnehmer wahr, wenn in der Einrichtung neue Strukturen eingeführt wurden oder sie mehr in die Gestaltung und den Ablauf der Bildungsmaßnahme eingebunden werden.

Um die Nähe zum Teilnehmer zu bekommen bzw. aufrecht zu erhalten können regelmäßige, informelle Gespräche mit ihnen unterstützend wirken und somit die Qualität der Arbeit verbessern. In

diesem Zusammenhang darf nicht vergessen werden, dass der Teilnehmer der wichtigste Multiplikator für die Außenwirkung einer Weiterbildungseinrichtung ist und dazu beiträgt, durch das Weitergeben seiner Erfahrungen mit der Einrichtung neue potentielle Kunden zu gewinnen. Insofern sollte er auch verstärkt in das QM der Einrichtung einbezogen werden (bspw. durch die Einführung eines Beschwerdemanagements).

Eine zukünftige Aufgabe wird noch in der Kommunikation mit den Teilnehmern bezüglich der Wertigkeit und Bedeutung der Zertifizierung gesehen. Ihnen muss deutlicher vermittelt werden, was eine Zertifizierung bedeutet und wie sie dem Teilnehmer bei der Wahl der Bildungsmaßnahme hilft.

### **3) Pflicht zur Zertifizierung?**

Es wird empfunden, dass in der Praxis nicht wirklich eine Wahlfreiheit bezüglich einer Zertifizierung der Bildungseinrichtung besteht. Hat ein Bildungsträger keine Zertifizierung, ist er in der Bildungsbranche nicht anerkannt, so der Eindruck. Neben der Zertifizierung einzelner Produkte und/oder Dienstleistungen ist die Bildungseinrichtung so auch zur Zertifizierung der gesamten Bildungseinrichtung angehalten. Dies hat zur Folge, dass die Einrichtung einem zusätzlichen, hohen Kostenfaktor gegenübersteht.

Es werden drei wesentliche Motive für eine Zertifizierung genannt. Als erstes wird der Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Bildungsträgern genannt, als zweites wird die Zertifizierung und damit einhergehend die Teilnehmervermittlung seitens der Bundesagentur für Arbeit erwähnt und an dritter Stelle um Abläufe und Prozesse darzustellen und zu definieren, wie z. B. Führungsaufgaben. Insbesondere bei projektbezogenen Tätigkeiten ist ein Qualitätsmanagementsystem erforderlich.

Nicht unterschätzt werden sollte ebenfalls das Motiv, sich zertifizieren zu lassen, um finanzielle Unterstützung zu erhalten.

Die Workshopteilnehmer unterstreichen ihre Ansicht, dass der Erhalt eines „Qualitätssiegels“ nicht der ausschlaggebende Indikator für hochwertige Arbeitsleistung ist. Sie sehen eine Zertifizierung als notwendig an, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Wesentlicher Indikator für gute Arbeit ist für sie jedoch der Teilnehmererfolg.

### **4) Prozess der Zertifizierung**

Obwohl eine anstehende Zertifizierung auf die Mitarbeiter der Bildungseinrichtung motivierend wirkt, wird das Verfahren der (Re-)Zertifizierung/Audits an sich kritisiert. Es erfolgt zwar die Bewertung „quantitativer, objektiver“ Kriterien (bspw. Protokolle und Anwesenheitslisten der Maßnahmen), aber die Durchführung der Lehre oder der Outcome beim Teilnehmer wird nicht in die Bewertung mit einbezogen bzw. evaluiert. Dabei wird u. a. bspw. auch die Wichtigkeit der Evaluationsbögen infrage gestellt.

Auch die vorgegebene Einhaltung einer bestimmten Anzahl von pädagogischen Mitarbeitern zwingt die Einrichtung dazu, qualifiziertes Personal, welches aber keinen formalen pädagogischen Abschluss besitzt, schlimmstenfalls zu entlassen und Personal mit einem formalen pädagogischen Abschluss

einzustellen und höher zu bezahlen – unabhängig von deren Eignung als Mitarbeiter für die Bildungseinrichtung.

Die Kosten der Zertifizierung werden als zu hoch angesehen. Jedoch wird auch die Meinung vertreten, dass Qualitätsmanagement nur seinen Zweck erfüllen kann, wenn es kontrolliert wird.

## **5) Rolle der Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) im Qualitätsmanagement der Bildungsarbeit**

Dadurch, dass eine Förderung von Bildungsmaßnahmen über die Bundesagentur für Arbeit nur dann erfolgen kann, wenn die Bildungseinrichtung nach AZAV zertifiziert wurde, arbeiten viele Bildungseinrichtungen mit zwei oder mehr Qualitätsmanagementsystemen.

Die Zertifizierung nach der AZAV ist sehr kostspielig und dessen Rentabilität zahlt sich nach Meinung der Praxisvertreter nicht wirklich aus, da die Bildungseinrichtung von der Teilnehmerakquise der Bundesagentur für Arbeit abhängig ist. Hier wurde die Idee angeführt, dass die Agentur vermehrt Marketingmaßnahmen unterstützt.

Bemängelt wird auch die teilweise fehlende Konformität zwischen Anforderungen der Ausbildungsverordnung und denen der AZAV (vgl. u.a. Regelungen zur Zusammenarbeit mit den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern). Als Beispiel werden die in den Ausbildungsverordnungen festgesetzten Ausbildungsstunden genannt, die aufgrund der Orientierung an den Bundesdurchschnittskostensätzen der AZAV mit einem sehr knappen Kostensatz berechnet werden müssen. Um mit den eigenen Kostensätzen nicht höher als der Bundesdurchschnittskostensatz zu liegen, sind die Bildungsträger unter Umständen gezwungen, Einsparungen vorzunehmen, bspw. in Form der Reduzierung der Ausbildungsstunden, der Erhöhung der Teilnehmerzahl oder der Einsatz des E-Learning-Anteils. Aber: ein preiswertes Bildungsangebot kann keine allumfassende Qualität bieten. Die Kostensätze anzuheben bedeutet Qualität zu steigern. Das sollte in der Öffentlichkeit deutlich gemacht werden.

Der Bildungsträger sieht sich permanent im Spannungsfeld zwischen zwei Fragen: Was kann die Einrichtung leisten und wie können die Forderungen eingehalten werden?

## **6) Ausbildung der Lehrenden/Dozenten**

Teilnehmer erfragen zunehmend die Qualifikationen der Dozenten. Obwohl diese über hochwertige pädagogische Abschlüsse verfügen, können sie teilweise aber nicht angemessen bezahlt werden (u. a. durch den Konkurrenzdruck mit anderen Anbietern; Orientierung an den Bundesdurchschnittskostensätzen).

Es wird ein Mangel in der Qualifizierung der in der Weiterbildung tätigen Mitarbeiter konstatiert. Wirtschaftswissenschaftliches Hintergrundwissen bringen nur wenige Weiterbildner und Weiterbildnerinnen mit. Die Workshopteilnehmer plädieren daher für eine Reform der Ausbildung bzw. des Studiums ihres pädagogischen Personals, die eine verstärkte Ausrichtung der Lehrinhalte auf betriebswirtschaftliche Inhalte beinhalten sollte.

## 7) Politische Verantwortung

In dem Gesamtzusammenhang diskutieren die Workshopteilnehmer die Rolle der politisch Verantwortlichen und vermissen das „Stark-Machen“ für Bildungsverantwortung. Es wird zwar ihrer Meinung nach seitens der Bildungspolitik proklamiert, dass Bildung ein hoher Stellenwert beizumessen ist, jedoch wird dies aus Sicht der Diskutanten von politischer Seite her nicht gelebt.

Es wird die Meinung vertreten, dass die Politik Weiterbildungseinrichtungen zu Dumping-Preisen zwingt. Es fehlt an Transparenz und Aufklärung. Transparenz dahingehend, dass bspw. Kostensätze nicht veröffentlicht werden und der Bildungsträger somit nicht weiß, ob er sich verkalkuliert hat. Mehr Aufklärung wird bspw. dabei gewünscht, ein Bewusstsein in der Gesellschaft für eine hochwertige Bildung zu schaffen. Ferner werden die von Bundesland zu Bundesland verschiedenen Qualitätsstandards kritisiert.

Der Idee eines Weiterbildungs-BAföG stehen die Diskutanten zwiespältig gegenüber. Während auf der einen Seite die Meinung vertreten wird, dass bereits ausreichend Fördermittel existieren, welche teilweise noch nicht hinreichend genutzt werden, werden auf der anderen Seite Bereiche genannt, die bis dato noch weitgehend von der Förderung ausgeschlossen sind (z. B. weiterbildender Masterstudiengang an einer Universität) und für die folglich eine Weiterbildungsförderung als sinnvoll erachtet wird.

## 8) Aufgaben und Wünsche für das Qualitätsmanagement in der Zukunft

Während der Diskussion haben sich einige Aspekte herauskristallisiert, die für den zukünftigen Umgang mit QM-Systemen zu diskutieren sind:

- Kostenreduzierung der Zertifizierung
- bessere Vernetzung unter den Bildungseinrichtungen und den Interessensgruppen der Bildungsbranche
- mehr Transparenz nach außen, was das Zertifikat für einen inhaltlichen Wert besitzt
- vermehrte Bildungsbedarfsanalysen
- Überarbeitung der Ausbildung von Weiterbildnern (betriebswirtschaftliche Kenntnisse, Ausgewogenheit zwischen Theorie und Praxis)
- gemeinsame Steuerung der Vermarktung
- Marketing: Medien aktiver und bewusster einsetzen
- Aufklärung, Beratung und Transparenz in der Gesellschaft und Öffentlichkeit
- Verantwortungsübernahme seitens der Politik
- Ausgleich zwischen den Anforderungen und Erwartungen der Politik und Gesellschaft und den Bildungsanbietern schaffen

## 9) Fazit

Die wichtigste Erkenntnis der Zusammenkunft zum Thema „Qualität entwickeln und Kosten optimieren“ ist, dass die Zertifizierung nach einem Qualitätsmanagement nur ein Aspekt des erfolgreichen Bestehens einer Weiterbildungseinrichtung im regionalen Wettbewerb ist. Weiterbildungs-Marketing

ist für die Diskutanten eine wesentliche Komponente, um Teilnehmer zu erreichen. Durch ein aktiv genutztes QM-System werden aber Prozesse klarer, transparenter, strukturierter und die Mitarbeiterbindung kann positiv beeinflusst werden.

Für die weitere Qualitätsarbeit bedeutet dies, dass die aktive Arbeit des gesamten Personals mit dem QM-System verinnerlicht werden muss. Zudem ist eine effiziente Arbeit durch eine Erhöhung der Strukturierung von Prozessen und Abläufen notwendig, um Betriebskosten zu sparen und betriebswirtschaftlich zu arbeiten.

Insgesamt wurde die Diskussionsrunde als sehr aufgeschlossen und ermutigend empfunden. Erfahrungen wurden offen diskutiert und Lösungsansätze für aktuelle Herausforderungen gefunden. Vor allem die theoretischen Inputs seitens der anwesenden Studenten wurden als gewinnbringend wahrgenommen. Eine harmonische Übereinkunft der theoretischen und praktischen Positionen kann für die zukünftige Qualitätsentwicklung förderlich sein. Es wurde positiv bemerkt, dass viele Einrichtungen mit einem Qualitätsmanagementsystem arbeiten und dabei die Qualität und nicht ein „Siegel“ im Vordergrund der Arbeit steht.

## 5. Feedback und Ausblick

Zunächst kann festgehalten werden, dass die hohe Zahl der Anwesenden ein großes Interesse an einer solchen Zusammenkunft unter der Thematik: „Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung als Organisationsentwicklung – Gewinn für die Teilnehmer/innen“ dokumentiert. Die vielfältigen Diskussionsergebnisse in den Workshops und im Plenum spiegeln die Lebendigkeit der Tagung und das besondere Interesse der Teilnehmenden an diesem zukunftssträchtigen Thema. Im Blick auf das ganze Tagungsgeschehen war es dem Organisationsteam wichtig, durch eine im Anschluss an die Tagung durchgeführte Befragung ein Feedback zu erhalten, um einerseits eine Einschätzung zu erhalten und andererseits für zukünftige Tagungen Potenziale zu sichten.

Von den insgesamt 123 angemeldeten Interessierten und Einrichtungen für die Tagung nahmen letztendlich 94 Personen teil. 53% der Anwesenden haben uns ihre Einschätzung gegeben. Vor dem Hintergrund der Feedbackergebnisse möchten wir nochmals auf die Teilnehmerzusammensetzung verweisen, die sich wie folgt darstellt:

- Teilnehmer aus unterschiedlichen Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungsbereichen (öffentliche, freie und private Träger), breit vertreten der Volkshochschul-Bereich, der VSBl e.V., Bildungseinrichtungen der Kammern),
- Teilnehmer aus dem Bereich der Wissenschaft und
- Teilnehmer aus der Bildungspolitik.

Für 88% der Befragten war die Tagung insgesamt sehr interessant. Im Hinblick auf die Referententätigkeit wurde von den Befragten bescheinigt, dass 96% der Referenten gut bis sehr gut vorbereitet waren. Ähnliches sagten 88% in Hinblick auf die Tätigkeit der Moderatoren aus. Es gab nur wenig Kritik. Mehrheitlich bestätigten sie den hohen Informationsgehalt der Vorträge und unterstrichen mit 85% eine ausgewogene Gewichtung zwischen der Informationsvermittlung und der Gruppenarbeit. Angemerkt wurde, dass der Workshopcharakter aber gern weiter methodisch ausgebaut werden kann (z. B. world-café, fish bowl, Entwicklung von Szenarien).

Sehr erfreulich ist, dass 92% der Befragten die Tagung für einen reichen Erfahrungsaustausch genutzt haben. Als Beispiel für die insgesamt positive Resonanz soll an dieser Stelle das Zitat einer Teilnehmerin stehen.

„Während der Tagung habe ich persönlich Folgendes als besonders ertragreich erlebt:

- ein klares bildungspolitisches Bekenntnis zu den mit dem Tagungsthema verbundenen aktuellen und strategischen Aufgaben (Herr Bienst MdL, Frau Zeller, Herr Maischner)
- ein hohes Interesse an verlässlichen Daten als Voraussetzung einer Qualitätsentwicklung und Lösung von Praxisproblemen (Frau Prof. Wiesner, Herr Dr. Egler; Diskussion in den Workshops, in der Präsentation erster Workshopergebnisse im Plenum)
- eine hohe Bereitschaft, sich in den Erfahrungsaustausch einzubringen, dabei Bestätigungen für Qualitätshandeln aber auch weiterführende Anregungen zu erhalten
- eine intensive Nutzung der Pausenzeiten für Austausch und Kooperationswünsche
- Teilnahme von Studierenden aus Praxissicht sehr gewürdigt und als Bereicherung erlebt (Workshop 5)“

Die Redebeiträge und Diskussionen in den Arbeitsgruppen haben deutlich gemacht, dass das Thema „Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung“ ein wesentliches zukunftsweisendes Thema ist und bleibt.

Zu fragen ist, wie die Diskussion zum Thema weitergeführt werden sollte, z. B:

- Ermitteln, was in der Praxis der Steuerung von Bildungsarbeit mit Qualitätsmanagementsystemen geschieht und dabei zu fragen, welchen Stellenwert die qualitativ hochwertige Arbeit mit den Teilnehmern hat (z. B. Weiterführung der begonnenen Studie „Nutzen und Handlungsbedarfe von QM-Systemen in WB-Einrichtungen“ – Wiesner; Hofmann)
- Stärken der Professionalisierung der Weiterbildner/innen
- Forcieren der trägerinternen und -übergreifenden Diskussion zu Handlungsorientierungen der Qualitätsentwicklung (u. a. Austausch über geeignete Instrumente und Erfahrungen)
- Ausloten und gemeinsames Entwickeln von Steuerungsmöglichkeiten durch Qualitätsmanagementsysteme.

## 6. Anlagen

### Thesen als Ausgangsgrundlage zum thematischen Einführungsvortrag

Prof. Dr. Gisela Wiesner; Dr. Ralph Egler

#### Thesen zum thematischen Einführungsvortrag „Qualitätsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen – Pflicht oder Verpflichtung?“

1. Qualität ist nach wie vor ein relativer Begriff. Harvey und Green (1993, S. 10) fragen deshalb prononciert: „Whose quality?“ Die jeweils spezifische Sicht auf Qualität ist somit vom jeweiligen Nutzer des Qualitätsbegriffs und seinen damit verbundenen Perspektiven abhängig<sup>13</sup>. Deshalb braucht Qualitätsfeststellung Festlegungen in Bezug auf Etwas, geeignete Standards und Kriterien.
2. Ein Qualitätsverständnis auch im Weiterbildungsbereich ist immer interessengeleitet. Diesbezüglich äußert Gruber, E. (2011, 01-2): „Qualität in der Bildungsarbeit ist – von der Einschätzung der Einzelnen her – auch eine hoch subjektive persönliche Angelegenheit“<sup>14</sup>. Deshalb ist ein vorfindbarer Qualitätsbegriff im Qualitätsmanagement einer Erwachsenenbildungs-/Weiterbildungseinrichtung hinsichtlich Teilnehmer-, Auftraggeber- und auch Anbieterinteressen zu analysieren und zu bewerten.
3. Qualitätsmanagementsysteme sind keine „Selbstläufer“ und auch keine Garanten für das Erreichen von Bildungsqualität. Sie können aber eine Voraussetzung für Bildungsqualität sein, wenn notwendige Bedingungen erfüllt sind, wie z. B. Professionalitätsentwicklung des hauptberuflichen Personals sowie der nebenberuflich, freiberuflich und ehrenamtlich für die Einrichtung Tätigen, interne Kommunikations- und Beteiligungsprozesse als Bestandteil einer „gelebten“ Organisationskultur, Partizipation aller an der Organisationsentwicklung, Transparenz und Akzeptanz von Entscheidungen, valide Ist-Standdaten zur Prozesssteuerung.
4. Qualitätsmanagement erweitert die Perspektiven professionellen Führungs- und Mitarbeiterhandelns durch
  - Identifizieren und Abbilden von Führungsprozessen
  - Herausbilden kritisch-reflexiver und strukturierter Analyse- und Interventionsmöglichkeiten auf der Leitungs-/Führungsebene
  - „bottom up leadership“/„community leadership“<sup>15</sup>
  - Transparenz der Entscheidungsstrukturen
  - Auf- und Ausbau partizipativer Führung
  - Unterstützung von Mitarbeitern bei der Professionalisierung bzw. Kompetenzerweiterung

<sup>13</sup> Harvey; Green (1993, S. 10) begründen dies beispielsweise folgendermaßen: „Each have a different perspective on quality. This is not a different perspective on the same thing but different perspectives on different things with the same label.“ Harvey, Lee; Green, Diana (1993): Defining Quality. In: Assessment & Evaluation in Higher Education, Vol. 18, No. 1, 1993, S. 9-34

<sup>14</sup> Gruber, Elke (2011): Qualität ist kein Zufall. Zwischen Rhetorik und Realität von Qualitätsmanagement. In: Magazin Erwachsenenbildung.at Nr.12, Februar 2011, 1993-6818, 01-1 - 01-5  
[http://erwachsenenbildung.at/magazin/archiv\\_artikel.php?mid=4517&aid=4733](http://erwachsenenbildung.at/magazin/archiv_artikel.php?mid=4517&aid=4733) Zugriff: 09.09.2013

<sup>15</sup> Leipprand, T.; Allmendinger, J.; Baumanns, M. Ritter, J. (2012): Jeder für sich und keiner fürs Ganze? Warum wir ein neues Führungsverständnis in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Gesellschaft brauchen. Stiftung neue Verantwortung WZB Berlin, S. 13 [wzb.pdf](#) Zugriff: 09.09.2013

- gewachsenenes organisationales Wissen.

Dabei dienen „Werte als Kompass“<sup>16</sup> zur Entwicklung einer Organisationskultur, die das Lernen der Mitarbeiter im Blick hat.

5. Evaluation und Dokumentation auf der Grundlage eines anerkannten Qualitätsmanagementsystems schaffen Übersicht, ermöglichen Prioritätensetzung und machen Stärken und Entwicklungspotenziale sichtbar. Insofern ist dies unverzichtbar für die effektive Steuerung einer Bildungsorganisation. Hier geht es um das Herausfinden angemessener Quantität in Verbindung mit Qualität (insbesondere Zweckmäßigkeit und Durchführbarkeit<sup>17</sup>, Sicherung von Erhebungs- und Auswertungsobjektivität sowie Validität des „Gemessenen“, Sinnhaftigkeit und Praktikabilität von Handlungsanleitungen).
6. Bedarfs- und bedürfnisgerechte Weiterbildungsplanung ist ein Qualitätsmerkmal, ohne das ein hoher Nutzen für Teilnehmende an Weiterbildung nicht erreichbar ist. Aber von der erwachsenenpädagogischen Professionalität der Lehrenden und deren Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung hängt es dann ab, ob im Interaktionsprozess von Lehren und Lernen die Teilnehmenden tatsächlich dort abgeholt werden, wo sie stehen, sich so weit wie möglich in die Prozessgestaltung einbringen können und ihre Bildungsziele erreichen. Teilnehmerzufriedenheit ist dabei wichtig aber kein hinreichendes Kriterium für Bildungsqualität.
7. Qualität in der Bildung ist ressourcenabhängig. Insofern sind Aufwand und Nutzen beim Qualitätsmanagement kritisch in den Blick zu nehmen. Qualitätsmanagement bedeutet einerseits Aufwand für die Organisation, hilft aber andererseits durch Optimierung von Prozessen Ressourcen zu finden.

---

<sup>16</sup> ebd., S. 4

<sup>17</sup> DeGEval-Standards: <http://www.degeval.de/degeval-standards> Zugriff: 09.09.13

## Foto-Impressionen



## **Abkürzungsverzeichnis**

AZAV: Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung

AZWV: Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung

KMU: Klein- und mittelständische Unternehmen

LBEB: Landesbeirat für Erwachsenenbildung beim Sächsischen Staatsministerium für Kultus

QES: Qualitätssystem Sachsen

QuiBB e.V.: Qualität in Bildung und Beratung e.V.

TU: Technische Universität

VSBI e.V.: Verband Sächsischer Bildungsinstitute e.V.

## **Impressum**

Im Auftrag des Landesbeirates für Erwachsenenbildung  
beim Sächsischen Staatsministerium für Kultus

## **Herausgeber**

Professur für Erwachsenenbildung/Berufliche Weiterbildung an der Technischen Universität Dresden  
QuiBB e.V.  
LIWF e.V.

## **Redaktion und Gestaltung**

Dr. Dörte Görl-Rottstädt  
Julia Nowak  
Dr. Katharina Schenk  
Prof. Dr. Gisela Wiesner

Dresden, 31. März 2014