

## 2 Effekte der Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen

In der telefonischen Befragung und in den Fallstudien wurden mögliche Effekte der Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen anhand verschiedener Indikatoren erhoben. Im Folgenden stellen wir die von den Expertinnen und Experten bewerteten Auswirkungen, bezogen auf drei zentrale inhaltliche Analyseebenen, dar:

- interne Auswirkungen bei Weiterbildungseinrichtungen,
- Einflüsse auf die Nachfragerseite,
- Effekte am Markt der Weiterbildungsanbieter.

### 2.1 Interne Auswirkungen bei Weiterbildungseinrichtungen

Als „interne Auswirkungen“ bezeichnen wir Effekte, die sich auf die alltägliche Arbeit von Einrichtungen auswirken. In der vorliegenden Studie wurden hierzu vor allem zwei Aspekte betrachtet:

- Auswirkungen auf interne Arbeitsabläufe und den Arbeitsalltag von Mitarbeitenden der Weiterbildungseinrichtung,
- Kosten.

Qualitätsaktivitäten in Weiterbildungseinrichtungen können nur dann erfolgreich sein, wenn sie sich auf den Arbeitsalltag des Bildungspersonals auswirken. Inwieweit lassen sich Auswirkungen der Qualitätsentwicklung auf interne Arbeitsabläufe und den Arbeitsalltag von Mitarbeitenden erkennen?

Etwas mehr als drei von vier Befragten mit gültigen Angaben zu dieser Frage<sup>2</sup> sind der Ansicht, dass hier ein starker Einfluss besteht. 35% stimmen der Aussage zu, dass die Qualitätsaktivitäten den Arbeitsalltag des Personals in der Weiterbildung stark beeinflusst haben und 43% stimmen ihr eher zu. Etwa jeder Sechste stimmt ihr eher nicht zu und lediglich 4% überhaupt nicht.

Worin bestehen Auswirkungen für die Mitarbeitenden? Spürbare Effekte werden am häufigsten in Bezug auf die *organisatorische und strukturelle Qualität* gesehen. Etwas mehr als drei von vier Befragten sehen eine Verbesserung der Arbeitsabläufe als einen Effekt an, der sehr stark (15%) oder stark (65%) mit der Qualitätsentwicklung verbunden ist. Damit wird diesem Aspekt von allen vorgegebenen Auswirkungen am häufigsten ein sehr starker oder starker Effekt von den Befragten attestiert.

<sup>2</sup> Anzahl der fehlenden Angaben: n = 43.

Ebenfalls eine klare Mehrheit ist der Ansicht, dass die Qualitätsentwicklung zu einer *größeren Zufriedenheit der Mitarbeitenden* geführt hat. 13% sehen hier einen sehr starken und 60% einen starken Effekt.

Diese positiven Einschätzungen besagen nicht zwangsläufig, dass die Qualitätsentwicklung in den befragten Weiterbildungseinrichtungen reibungslos verlaufen ist. So berichtet denn auch etwa die Hälfte der Befragten, dass es bei der Aufnahme der Qualitätsaktivitäten gewisse Akzeptanzprobleme gegeben habe. Meist handelt es sich dabei um kleinere Probleme, zu denen es in etwa jeder dritten Weiterbildungseinrichtung gekommen ist. Bei etwa jedem siebten Weiterbildungsanbieter hat es größere Probleme gegeben (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Probleme im Zusammenhang mit den Qualitätsaktivitäten von Weiterbildungseinrichtungen

Probleme	Anteilswerte in % (Zeilenprozente)*		
	großes Problem	kleines Problem	gar kein Problem
zu hoher zeitlicher Aufwand	40	39	22
zu hoher finanzieller Aufwand	23	37	40
Akzeptanzprobleme bei den Beschäftigten	14	36	49
zu wenig Hilfestellung von außen	15	24	61

\* Bezogen auf alle Befragten mit gültigen Angaben. In der Reihenfolge der o.g. Aspekte liegen die fehlenden Angaben bei n = 19, n = 46, n = 35 und n = 47 von insgesamt 1.504 Befragten.

Quelle: CATI-Befragung des BIBB, ies und HK-Forschung 2002.

Da die Zufriedenheit der Mitarbeitenden in den meisten Fällen dennoch zugenommen hat, ist es offenbar relativ oft gelungen, Akzeptanzprobleme zu entschärfen. Aufgrund der Ergebnisse der Fallstudien ist zu vermuten, dass Probleme vor allem in der Implementationsphase neuer Konzepte aufgetreten sind und danach an Bedeutung verloren haben. Eines der Hauptprobleme war dabei offenbar ein zu hoher zeitlicher Aufwand. Über dieses Problem berichten in der Repräsentativbefragung fast 80% der Befragten, wobei kontrovers beurteilt wird, ob es sich dabei um ein großes Problem (40%) oder ein kleines Problem (39%) handelt. Nur etwa jeder Fünfte ist der Ansicht, dass eine zu hohe zeitliche Belastung gar kein Problem gewesen sei.

Weiterbildungsqualität gibt es nicht zum Nulltarif. Hier stellt sich die Frage, ob der für Qualitätsaktivitäten erforderliche Aufwand aus der Sicht der Anbieter angemessen oder zu hoch ist.

Fast jeder vierte der Expertinnen und Experten hält einen zu hohen finanziellen Aufwand der Qualitätsentwicklung für ein großes Problem, und etwas mehr als jeder

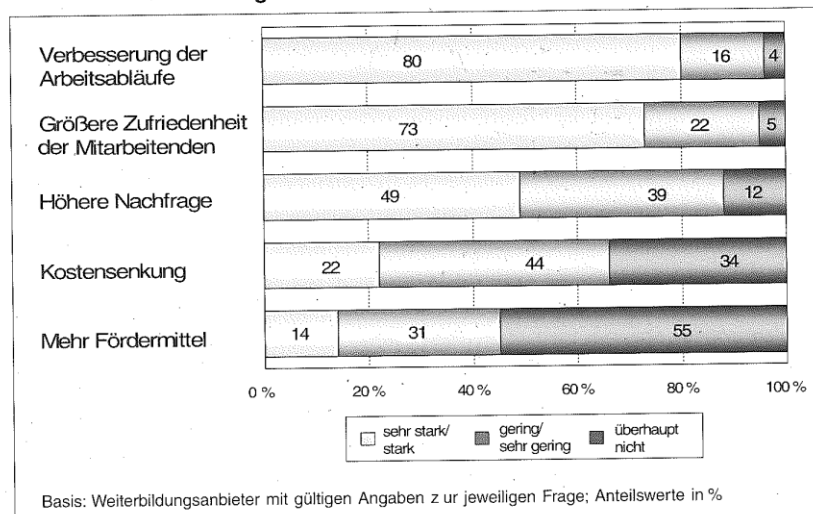
Dritte sieht darin ein kleines Problem. Immerhin 40% der befragten Weiterbildungseinrichtungen sehen im Hinblick auf diesen Aspekt gar kein Problem.

Obwohl Qualitätsaktivitäten in der Weiterbildung immer mit einem gewissen Kostenaufwand verbunden sind, bieten sie durch eine Optimierung von Arbeitsabläufen die Chance, zu einer Kostensenkung beizutragen. Deshalb wurde auch danach gefragt, ob mit der Qualitätsentwicklung kostensenkende Effekte verbunden waren.

Einen sehr starken (3%) oder starken Effekt gab es allerdings nur nach Ansicht einer Minderheit der befragten Einrichtungen (19%). Häufiger berichten sie von einem geringen oder sehr geringen kostensenkenden Effekt (32% bzw. 11%). Nur etwa jeder dritte Weiterbildungsanbieter gibt an, es sei überhaupt keine Kostensenkung eingetreten.

Diese Ergebnisse sprechen dafür, dass nach einem relativ hohen finanziellen Aufwand in der Initialphase die Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung in den meisten Einrichtungen, vermutlich oft als Folge von Prozessoptimierungen im technisch-organisatorischen Bereich, in der Tendenz eher eine kostensenkende Wirkung hat. Deshalb ist es beim Thema „Weiterbildungsqualität“ von entscheidender Bedeutung, nicht nur kurzfristige, sondern auch mittelfristige und langfristige Effekte zu berücksichtigen und zwischen der Implementationsphase neuer Ansätze und dem „Normalbetrieb“ zu unterscheiden. Erkennbar haben sich aus Sicht der Einrichtungen vor allem interne Auswirkungen durch die Qualitätsbemühungen eingestellt (Abbildung 1).

Abbildung 1: Auswirkungen der Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen



Quelle: CATI-Befragung des BIBB, ies und HK-Forschung 2002

Inwieweit lassen sich bei den internen Auswirkungen abweichende Einschätzungen von Teilgruppen erkennen?

- Befragte, die sich am ISO-Ansatz orientieren, sehen mit Blick auf die Verbesserung der Arbeitsabläufe einen starken oder sehr starken Effekt häufiger als gegeben an als diejenigen, die Selbstevaluationskonzepte präferieren (89% vs. 78%). Einen zu hohen zeitlichen Aufwand bezeichnen die ISO-Befürworter etwas öfter als ein großes Problem bei ihren Qualitätsaktivitäten als die Selbstevaluations-Anhänger (47% vs. 39%). Allerdings berichten sie auch öfter als die Selbstevaluations-Befürworter über sehr starke oder starke kostensenkende Effekte ihrer Qualitätsaktivitäten (34% vs. 17%).
- Akzeptanzprobleme im Zusammenhang mit Qualitätsaktivitäten kommen bei kleineren Anbietern mit bis zu zehn hauptberuflich pädagogisch Beschäftigten seltener vor als bei größeren Anbietern mit 30 oder mehr hauptberuflich Beschäftigten (45% vs. 66%).

Insgesamt gesehen handelt es sich bei den genannten Differenzierungen meist um Unterschiede in Nuancen. Die Grundmuster der Antwortverteilungen bleiben im allgemeinen relativ stabil.

Tendenziell werden die Ergebnisse der CATI-Befragung durch die qualitativen Interviews gestützt. Nach der Einschätzung der Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner haben sich die Qualitätsaktivitäten in den Einrichtungen in verschiedener Hinsicht positiv bemerkbar gemacht. Konkret benannt werden hier insbesondere eine Verbesserung der internen Abläufe oder der Kommunikationsstrukturen und – soweit erforderlich – die Etablierung von formalen Einrichtungsstandards (z.B. bei der Dateioorganisation oder bei der Außendarstellung der Einrichtung).

„Es sind verschiedene Doppelungen in den Arbeitsabläufen ausgeschaltet worden. Die Arbeit des Einzelnen ist für den Nebenmann transparenter geworden. Das Ineinandergreifen der Arbeitsabläufe ist durch das Darstellen der Verantwortlichkeiten geordneter.“ (Einrichtung 22)

Auch scheinbar simple Vereinbarungen (z.B. über Termintreue bei internen Besprechungen) werden als Gewinn durch die Qualitätsbemühungen festgehalten, da sie zur effektiveren Arbeitsweise in den Einrichtungen beigetragen haben. Nach Einschätzung von Einrichtungen, die entweder mit einem großen Stamm an Honorarkräften oder zeitlich befristeten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern arbeiten (z.B. hoher Anteil an Projektstellen), bilden die Dokumente eine wichtige Voraussetzung, um die Einarbeitung und Einbindung neuer Kolleginnen und Kollegen in die Arbeitsprozesse sicherzustellen.

Von einigen ISO-zertifizierten Einrichtungen wird darauf hingewiesen, dass sich zwar positive Effekte hinsichtlich der organisatorischen Abläufe eingestellt hätten, dass die fachliche Qualität allerdings weitgehend unbeeinflusst geblieben sei.

*„Von der fachlichen Seite hatte das keine Konsequenzen. Es war nur, dass wir ein bisschen mehr Ordnung haben mussten, dass wir ein bisschen mehr die Aufgaben verteilen mussten.“ (Einrichtung 23)*

Hinsichtlich der Akzeptanz der Prozesse bei den Mitarbeitenden wird in den Interviews einerseits bestätigt, dass sie insbesondere zu Beginn häufig zögerlich bis ablehnend reagiert hätten. Im weiteren Verlauf und vor allem nach eingehenden Informationen habe sich dies zumeist verändert, da Ängste abgebaut und Abläufe geklärt worden seien. Zudem seien Entlastungseffekte spürbar geworden, und die eigene Arbeit werde verstärkt reflektiert und wertgeschätzt.

Mit Wünschen in Richtung Politik und staatliche Behörden, sind die Einrichtungen auch in den Interviews eher zurückhaltend. Vereinzelt wird eine Einflussnahme sogar ohne Einschränkungen abgelehnt. Soweit Wünsche geäußert werden, lassen sie weitgehend drei Richtungen erkennen:

- Anreize für besondere Qualitätsanstrengungen bzw. für Innovationen, d.h. finanzielle Unterstützung für Einrichtungen, die sich in diesem Feld besonders engagieren und erfolgreich zeigen.
- Klare und transparente Qualitätsvorgaben bei geförderten Bildungsangeboten, die möglichst zwischen den verschiedenen fördernden Stellen abgestimmt sind, um verlässliche Bedingungen für alle Beteiligte zu schaffen, und die ggf. auch eine Basis für Kontrollen darstellen.
- Unterstützung in Form von Handreichungen, Veröffentlichungen und Koordination eines Erfahrungsaustauschs von Einrichtungen untereinander.