

### 3 Erfolgsbedingungen und Barrieren

Lassen sich Faktoren benennen, die sich positiv oder negativ auf die Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen auswirken? Inwieweit gibt es Erfolgsbedingungen und Barrieren, die über die Besonderheiten von Einzelfällen hinausgehen?

Um diese Frage beantworten zu können, ist es erforderlich, das komplexe Zusammenwirken von Faktoren, die sich auf die Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen auswirken können, zu berücksichtigen. Entsprechend stützen sich die folgenden Ausführungen vor allem auf die qualitativen Interviews, die hierzu einen sehr viel differenzierteren Einblick ermöglichen als die Repräsentativbefragung. Die Ergebnisse der repräsentativen Anbieterbefragung werden dabei als Hintergrundfolie mit berücksichtigt.

Die im Folgenden dargestellten Erfolgsbedingungen und Barrieren gelten, soweit nicht anders erläutert, unabhängig von einzelnen Qualitätskonzepten. Sie beziehen sich im Wesentlichen auf vier Aspekte:

- Orientierung am Bildungsprozess,
- Partizipation der Mitarbeitenden,
- Benennung von Verantwortlichkeiten,
- Förderung von Kooperation.

Weitbildungseinrichtungen unterscheiden sich zum Teil darin, inwieweit sie neben der Durchführungsqualität auch Aspekte der Zugangs- und Transferqualität bei ihrer Qualitätsentwicklung berücksichtigen. Zur Zugangsqualität gehören Beratung und Information potenzieller Teilnehmerinnen und Teilnehmer. Darüber hinaus kann es, insbesondere bei manchen Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung, sinnvoll sein, mit Einstufungstests zu arbeiten, sofern Maßnahmen bestimmte Vorkenntnisse erfordern.

Ähnlich bedeutsam ist es, zumindest bei einer Reihe von Maßnahmen zur beruflichen Weiterbildung, den Verbleib von Teilnehmenden systematisch zu klären. Dies betrifft nicht nur SGB-III-Maßnahmen. Konkrete Möglichkeiten hierzu bieten systematische telefonische Nachfragen bei ehemaligen Kursteilnehmerinnen und Kursteilnehmern oder Fragebögen. Darüber hinaus spielen in diesem Zusammenhang auch die konkrete Zusammenarbeit und der Austausch von Weiterbildungseinrichtungen und Betrieben zum Beispiel im Zusammenhang mit Praktika bzw. bei der Vermittlung von Maßnahmeteilnehmerinnen und -teilnehmern sowie die Nachbetreuung ehemaliger Teilnehmender eine bedeutende Rolle.

Die genannten Instrumente und Verfahren können vor allem in der beruflichen Weiterbildung als eine Art Grundgerüst für Qualitätssicherungsansätze angesehen werden. Darüber hinaus gibt es eine Reihe von spezifischen Instrumenten einzelner Einrichtungen im Zusammenhang mit einer steigenden Kundenorientierung. Für die allgemeine Weiterbildung ergeben sich z.T. ähnliche Anforderungen.

Insgesamt sprechen die Ergebnisse der qualitativen Interviews dafür, dass Strategien zur Qualitätsentwicklung erfolversprechender sind, wenn sie sich auf den gesamten Bildungsprozess und nicht nur auf Teilbereiche beziehen.

Eine der zentralen Erfolgsbedingungen aller Qualitätsentwicklungsansätze, insbesondere aber bei der ISO-Zertifizierung, ist die *Einbeziehung der Mitarbeiterinnen*

*und Mitarbeiter.* Die Qualitätsentwicklung einer Weiterbildungseinrichtung ist nur in dem Maße erfolgreich, wie die Mitarbeitenden diese tragen und unterstützen. Hier liegt einer der zentralen Unterschiede zwischen „gelebten“ Ansätzen und solchen, die im Wesentlichen nur auf dem Papier stehen. In diesem Zusammenhang lassen sich zwei zentrale Erfolgsbedingungen benennen:

- eine umfassende Information der Mitarbeiter/-innen in dem Prozess der Qualitätsentwicklung,
- eine frühzeitige Einbindung und Beteiligung der Mitarbeiter/-innen.

Im Unterschied dazu lassen sich Widerstände vor allem dann beobachten, wenn sich die Mitarbeitenden Konzepten gegenüber sehen, die ohne ihre Beteiligung auf der Geschäftsführungsebene entwickelt und beschlossen wurden, und anschließend „top-down“ durchgesetzt werden sollen. Bezogen auf eine ISO-Zertifizierung heißt dies konkret, dass Erfahrungen dann positiver zu sein scheinen, wenn

- im Vorfeld eine umfassende Information der Mitarbeiter/-innen über die Ziele und das geplante Verfahren erfolgt,
- von vorneherein die Mitarbeitenden an der Erstellung des Qualitätshandbuchs und der Verfahrensanweisungen beteiligt werden,
- begleitende Schulungen oder Workshops angeboten werden,
- es interne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt, die eine Auditorenausbildung erhalten haben,
- die Qualitätshandbücher und Verfahrensanweisungen für die Mitarbeitenden auch räumlich gut zugänglich sind,
- der mit der ISO-Revision beabsichtigte kontinuierliche Verbesserungsprozess unter Einbeziehung der Mitarbeitenden stattfindet.

Alles in allem ist die Einbindung der Mitarbeitenden für den Erfolg von Qualitätsentwicklung entscheidender als das Qualitätskonzept. Hier wirken sich vor allem die Unternehmenskultur und der jeweilige Führungsstil in den Weiterbildungseinrichtungen ganz entscheidend aus.

Ein erfolgreicher Qualitätsprozess benötigt zum einen die volle Unterstützung der Leitung, die dafür auch entsprechende Ressourcen (z.B. Arbeitskapazitäten und finanzielle Ressourcen) zur Verfügung stellt. Zum anderen ist eine *verantwortliche Person* erforderlich, die den Prozess plant und steuert, ohne die erforderliche Partizipation der Mitarbeitenden außer Acht zu lassen.

In kleinen Einrichtungen führen die beiden oben genannten Aspekte in der Regel dazu, dass Qualitätsfragen „Chefsache“ sind. In einer ganzen Reihe von Einrichtungen – insbesondere in größeren – übernehmen aber auch andere Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter diese Arbeit.

Der Wahl dieser Qualitätsverantwortlichen kommt eine große Bedeutung zu. Positiv wirkt es sich aus, wenn der bzw. die Qualitätsverantwortliche

- bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auf Akzeptanz stößt sowie entsprechende kommunikative und integrative Fähigkeiten besitzt,
- spezifische Fachkompetenz mitbringt bzw. durch eine Schulung oder externe Beratung unterstützt wird,
- zielstrebig den Prozess auch gegen Widerstände und den Alltagsstress in der Einrichtung voranbringt.

Die Benennung eines/einer Qualitätsverantwortlichen in Verbindung mit systematischen und kontinuierlichen Erfolgskontrollen ist eine zentrale Bedingung für eine erfolgreiche Qualitätsentwicklung.

Ein gesteigertes Qualitätsbewusstsein kann zum einen aus der externen Vorgabe „harter“ Prüfverfahren und deren Anwendung resultieren. Zum anderen kann es aber auch durch eher informelle Aktivitäten hervorgerufen werden, z. B. durch einen internen und externen Erfahrungsaustausch oder durch die Rezeption von Good-Practice-Beispielen. Hier lassen sich zwei Effekte in Verbindung mit der Qualitätsentwicklung feststellen: Zum einen die bereits beschriebene Anregung der Qualitätsdiskussion, die zu einem höheren Qualitätsbewusstsein führt, und zum anderen eine verbesserte Koordination und Kooperation von Anbietern und Angeboten.

Sowohl intern wie auch extern bieten Austausch und Kooperation wesentliche Anregungen für die Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Dies korrespondiert mit dem Wunsch von Weiterbildungseinrichtungen nach einem Austausch über die Anwendung von Ansätzen zur Qualitätsentwicklung.

Die genutzten Instrumente und Verfahren sind auch vor dem Hintergrund der Größe einer Einrichtung zu sehen. Hier können die Anforderungen sehr unterschiedlich sein. Vor allem bei kleineren Einrichtungen können „Alles-in-einer-Hand-Konzepte“ durchaus erfolgversprechend sein, während z.B. eine ISO-Zertifizierung für sie schwieriger ist als für größere Anbieter. Bei größeren Einrichtungen wiederum lassen sich stärker formalisierte und strukturierte Konzepte kaum vermeiden. Auch ein Zusammenhang mit der jeweiligen Zielgruppe und den Lerninteressen der Teilnehmenden ist deutlich zu erkennen. Insbesondere gibt es hier auch Unterschiede zwischen Angeboten mit Schwerpunkt in der beruflichen bzw. allgemeinen Weiterbildung.

Nicht zuletzt stehen konkrete Qualitätsbemühungen im Kontext der regionalen Rahmenbedingungen. So lassen sich Unterschiede hinsichtlich der externen Anforderungen feststellen, die vor allem auf unterschiedliche Länderregelungen und die wirtschaftliche Situation vor Ort zurückzuführen sind. Die Studie bestätigt, dass die Gründung des Vereins Weiterbildung Hamburg e.V. in *Hamburg* zu einer Belebung der Diskussion um die Qualität der Weiterbildung maßgeblich beigetragen hat und zusätzlich unter Marketinggesichtspunkten positiv bewertet wird. In *Bremen* und in *Niedersachsen* wird deutlich, dass die Formulierung von Qualitätsanforderungen in den Ländergesetzen den konkreten Umsetzungsprozess von Qualitätsaktivitäten in Weiterbildungseinrichtungen forciert hat. Darüber hinaus sind zum Teil deutliche Unterschiede zwischen *Ost-* und *West-*

*deutschland* feststellbar. Sie sind vor allem durch die wirtschaftliche Situation im Osten, die Abhängigkeit der Einrichtungen von öffentlich geförderter Weiterbildung und die Anforderungen der Förderinstanzen in den Ländern zu erklären.

Insgesamt lässt die Heterogenität der Weiterbildungseinrichtungen einheitliche Methoden und Instrumente der Qualitätsentwicklung nur schwer zu. Insbesondere ist zweifelhaft, ob die pädagogisch-didaktische Qualifikation von Dozentinnen und Dozenten messbar ist. Trotz dieser Einschränkungen erscheint es sinnvoll, nach Wegen zu suchen, die den Verbindlichkeitsgrad von Verfahren und Instrumenten erhöhen.

Inwieweit gibt es *Besonderheiten bei einzelnen Konzepten*? Betrachtet man zunächst den ISO-Ansatz, so unterscheiden sich zertifizierte Weiterbildungseinrichtungen auf der Basis der angewandten Instrumente und Verfahren teilweise erheblich. Die Frage, ob eine ISO-Zertifizierung per se bereits mit bestimmten Methoden zur Überprüfung der Qualitätspolitik einhergeht, muss verneint werden.

Eine ISO-Zertifizierung oder auch ein Gütesiegel sichern nicht die Vergleichbarkeit von Einrichtungen oder Angeboten. Zwar erhöht eine ISO-Zertifizierung im allgemeinen die unternehmensinterne Transparenz. Auch kann sich u.U. die Transparenz für Firmenkunden oder Förderstellen erhöhen. Es erscheint jedoch eher zweifelhaft, dass einzelne private Nachfragerinnen und Nachfrager sich mit Qualitätshandbüchern oder Gütesiegelkriterien auskennen und dadurch einen realistischen Überblick über die Qualität von Bildungsangeboten erhalten.

Eines der wichtigsten Qualitätsmerkmale einer nach der ISO-Norm zertifizierten Einrichtung ist die Qualität der Auditoren. Diese müssen nicht nur die Norm genau kennen. Sie müssen auch in der Lage sein, bei der Überprüfung eines Qualitätsmanagementsystems die Spezifika der jeweiligen Einrichtung zu berücksichtigen. Dass in dieser Hinsicht die Qualität sehr unterschiedlich sein kann, zeigen die Beispiele aus der Praxis sehr deutlich. Entsprechend gilt noch immer, dass eine zu starke Bürokratisierung bei einer ISO-Zertifizierung ein Problem sein kann.

Eine ISO-Zertifizierung stellt sich im Allgemeinen sehr viel einfacher dar, wenn ein gut funktionierendes Qualitätsmanagementsystem bereits vor Beginn der Zertifizierung bestanden hat. Daraus kann allerdings nicht im Umkehrschluss gefolgert werden, dass nur Bildungseinrichtungen mit einer ISO-Zertifizierung Probleme haben, die vorher ihre Qualitätsentwicklung vernachlässigt haben. Auch für Einrichtungen mit einer relativ weit fortgeschrittenen Qualitätsentwicklung bedeutet eine ISO-Zertifizierung immer noch häufig einen Balanceakt zwischen der im Weiterbildungsbereich erforderlichen Flexibilität und den Dokumentationsverpflichtungen der Norm. Die Gefahr einer Überbürokratisierung von Abläufen, die sich auf die Bildungsarbeit negativ auswirken, ist immer noch ein Thema.

Letztlich liegt es allerdings an den Einrichtungen selbst, wenn es zu Überregulierungen kommt. Entsprechend wird auch darauf hingewiesen, dass dieses Problem durch einen „intelligenten Umgang“ mit den ISO-Anforderungen zu vermeiden sei.

Eine ISO-Zertifizierung führt vor allem zu einer Verbesserung der organisatorischen und strukturellen Qualität. Dagegen bestehen Zweifel, ob in vergleichbarer Weise auch eine Verbesserung der Bildungsarbeit erreicht werden kann.

Wie die Fallstudien zeigen, wird die ISO 9001 in einem Teil der Einrichtungen als Qualitätskonzept „gelebt“; in anderen Unternehmen wird sie vorwiegend als ein Signal nach außen mit „positiven Nebenwirkungen“ im Hinblick auf die Systematisierung interner Vorgänge gesehen.

Bei der Dominanz der Selbstevaluationsansätze in der Repräsentativbefragung spielen zwei Aspekte eine Rolle:

- zum einen die „Flucht“ einzelner Einrichtungen, die angesichts der aktuellen Diskussion und der angespannten Situation auf dem Weiterbildungsmarkt nicht zugeben wollen, dass ihre Qualitätsaktivitäten „noch in den Kinderschuhen stecken“.
- zum anderen aber auch die Suche der Einrichtungen nach einem Konzept, das sowohl den eigenen Anforderungen als auch denen der Nachfragerinnen und Nachfrager entspricht. Dabei bedienen sie sich verschiedener Konzepte und bauen sich aus den einzelnen Elementen ihr Qualitätsmanagementsystem als „Musterhaus“.

Selbstevaluation bewegt sich in einem breiten Spektrum, das von maßgeschneiderten, ambitionierten Ansätzen bis hin zu qualitätspolitischer Beliebigkeit reicht. Eine marktbereinigende Wirkung im Sinne eines Ausgrenzens „schwarzer Schafe“ kann ausschließlich durch Selbstevaluation, ohne externe Kontrolle, nicht erreicht werden.