

Universität Flensburg

Schriftliche Hausarbeit zur Ersten Staatsprüfung

für die Laufbahn des Lehramts

an berufsbildenden Schulen

in Schleswig-Holstein

**Exploration der Anforderungen von Weiterbildungs-
Verantwortlichen an Selbstevaluation zur Qualitätssicherung**

Dem Prüfungsamt vorgelegt:

von cand. paed. Armin Bachmann

Zuständiger Fachdozent:

Prof. Dr. Gerald Heidegger

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	1
2.	Theoretischer Teil.....	6
2.1	Qualitätsmanagement	6
2.2	Qualitätssicherung.....	12
2.3	Evaluation	20
2.4	Selbstevaluation	25
2.5	Empowerment Evaluation	28
3.	Begründung der empirischen Forschungsmethode.....	33
4.	Darstellung der empirischen Forschung	37
4.1	Begründung der Auswahl der Interviewpartner	37
4.2	Darstellung der Interviews mit den Praktikern	40
4.2.1	Kurzbeschreibung der Interviews	40
4.2.2	Darstellung des Interviews anhand des Leitfadens	42
4.2.2.1	Interview mit Praktiker 1	42
4.2.2.2	Interview mit Praktiker 2	44
4.2.2.3	Interview mit Praktiker 3	47
4.2.2.4	Interview mit Praktiker 4	49
4.2.2.5	Interview mit Praktiker 5	52
4.2.2.6	Interview mit Praktiker 6	54
4.2.3	Interpretation	56
4.3	Darstellung der Interviews der Leiter.....	58

4.3.1	Kurzbeschreibung der Situation	58
4.3.2	Darstellung des Interviews anhand des Leitfadens	60
4.3.2.1	Interview mit Leiter 1	60
4.3.2.2	Interview mit Leiter 2	62
4.3.2.3	Interview mit Leiter 3	65
4.3.3	Interpretation	67
5.	Gesamtinterpretation.....	68
5.1	Interpretation der Interviews anhand der Leitfragen.....	68
5.2	Gesamtinterpretation der Praktiker.....	73
5.3	Gesamtinterpretation der Leiter.....	81
5.4	Vergleich der Interpretationen der Praktiker und Leiter	89
6.	Konsequenzen für die Gestaltung des (Selbst-) Evaluationsinstruments	91
7.	Quellen.....	97
7.1	Literatur.....	97
7.2	Digitale Medien.....	102
8.	Abbildungsverzeichnis.....	103
9.	Anlagen.....	105
9.1	Übersicht der Bildungsunternehmen der Praktiker/ Leiter	105
9.2	Reflektive Evaluation für Praktiker/-innen.....	106
9.3	Reflektive Evaluation für Leiter/-innen.....	114
	Erklärung.....	122

1. Einleitung

1. Einleitung

Die Globalisierung oder Mondialisierung hat ihren Ursprung in der Industrialisierung des 19. Jahrhunderts. Ein weiterer Ursprung hierfür ist in den Ideen und Gedanken des Menschen selbst, für einen technischen und technologischen Fortschritt zu suchen. Für solche Ideen, welche dann zu einer Realisierung führen können, ist Wissen mit Bildung und Weiterbildung Voraussetzung. Beginnend mit der Erfindung der Dampfmaschine entstanden für den involvierten Menschen ständig neue Anforderungen und Herausforderungen an sich selbst und an deren Umwelt. Der Begriff Globalisierung wird in einer Definition aus politischer Sicht als eine sich steigernde „globale Verflechtung der Ökonomien und insbes. der Finanzmärkte“¹ bezeichnet. Weiterhin kann danach Globalisierung als Begriff ebenso Prozesse beschreiben, welche als qualitativ neue Entwicklungen anzusehen und zu beschreiben sind. Unter diesem Aspekt sind nun zwei Punkte für den Gegenstand dieser Arbeit von Bedeutung. Zum einen entwickeln sich aus dem Globalisierungsprozess „Bereiche fortschreitender Modernisierung wie Kommunikation“. ² Zum anderen wird hierzu die „Produktion von Wissen und Gütern“ genannt. ³ Geht man von dieser Definition aus, so ist zu schlussfolgern, dass beim Modernisieren und Produzieren stets Ziele unter bestimmten Bedingungen verfolgt werden. Diese Ziele dienen aus marktwirtschaftlicher Sicht primär der Gewinnmaximierung. Im Bezug zu dieser Arbeit sei hier das Ziel der Qualität genannt, welches nach dem lateinischen Wort „qualitas“ eine subjektive Aussage für eine Eigenschaft, Beschaffenheit oder einen Zustand einer Sache oder eines Gegenstandes leisten kann. Dieser subjektive Qualitätsbegriff kann z.B. in einer Produktion durch Festlegen von Standards oder Qualitätskriterien verobjektiviert werden.⁴

Eine Produktion bedingt aus volkswirtschaftlicher Sicht nach Adam Smith und David Ricardo die drei Produktionsfaktoren Boden, Arbeit, Kapital. Durch Say

¹ Nohlen,2003, S. 189, (insbes.= insbesondere)

² Nohlen,2003, S.189

³ Nohlen,2003,S.189

⁴ Vgl. König, 2000, S. 31

1. Einleitung

wurde hierzu die unternehmerische Tätigkeit ergänzt.⁵ Aus betriebswirtschaftlicher Sicht unterliegen Produktionsfaktoren (nach Gutenberg: Betriebsmittel, Werkstoffe, Arbeitsleistungen) und Informationen technologischen Bedingungen und Verfahrensregeln sowie sozialem Normvorstellungen.⁶ Da neben den jeweils drei Produktionsfaktoren größtenteils aus nationalökonomischem Blickwinkel das Wissen und Informationen als immaterielles Gut und jeweils als vierten Produktionsfaktor gesehen werden, entstehen neue Herausforderungen in nationalen und internationalen Umgestaltungs- und Modernisierungsprozessen. Das Wissen, welches danach für eine gesteigerte und fortschrittliche sowie qualitativ hochwertige Produktion von Gütern und Dienstleistungen von entscheidender Bedeutung ist, setzt dabei auch eine Produktion und oder ein Entstehen von Wissen voraus. Da nun dieser vierte Produktionsfaktor primär immateriell zur Verfügung steht und für eine expandierende Produktionssteigerung von enormer Wichtigkeit ist, muss im europäischen Wirtschaftsraum diese Wissensentwicklung gefördert werden. Dieses deshalb, um gegenüber anderen Integrationsräumen konkurrenzfähig zu bleiben und unter globalem Aspekt im internationalen wirtschaftlichen Beziehungen, sich einen komparativen Vorteil zu schaffen. Aus industriewirtschaftlicher Sicht bietet deshalb Wissen als immaterielles Gut einen solchen „komparativen Vorteil“, da durch dasselbe primär die Opportunitätskosten gesenkt werden können.⁷ Hierfür ist erklärend anzumerken, dass der Wettbewerbsvorteil einer Branche nicht nur von ihrer Produktivität im Verhältnis zu dieser Branche im Ausland abhängt, sondern auch vom inländischen Lohnsatz im Verhältnis zum ausländischen Lohnsatz.⁸ Weitere Schlussfolgerungen zur Bedeutung von Wissen in der modernen Berufs- und Arbeitswelt lassen sich ziehen, wenn man hierzu einen globalisierungsbedingten Entwicklungstrend betrachtet. Hiernach trat im Laufe der letzten 30 Jahre die Abhängigkeit von patentgeschütztem „geistigen Eigentum“ an die Stelle der Abhängigkeit von physischem Kapital.⁹ Mit dem im Jahre 1994 von der WTO verabschiedeten TRIPS - Abkommen (Trade- Related Aspects of International Property) wurde der Weg zu einer internationalen Wissensgesellschaft ermöglicht.

⁵ Vgl. Gabler, 1997, S.3081

⁶ Vgl. Gabler, 1997, S.3079

⁷ Vgl. Krugman; Obstfeld, 2004, S. 38f.

⁸ Vgl. Krugman; Obstfeld, 2004, S.54

⁹ Vgl. Krugman; Obstfeld, 2004, S.318

1. Einleitung

Dieser „Wandel zur Wissensgesellschaft“ bedingt, nach Äußerungen der nationalen und europäischen Protagonisten für berufliche Bildung und Weiterbildung, grundlegende Veränderungen überlieferter Lernkulturen und Lernwege.¹⁰ Weiterhin spielt für diese Entwicklungen ein (sozialer-) „Wertewandel“ ebenso eine große Rolle, welcher „einen nachhaltigen Einfluss auf die individuelle Wahrnehmung und auf die gesellschaftlichen Bedingungen der beruflichen Weiterbildung“ ausübt.¹¹

Für diese grundlegenden Veränderungen bedarf es dabei verändertes Denken der verantwortlichen Menschen, damit neue Lernkulturen und neue Lernwege beschritten werden können. Ein Aspekt aus der gesamten Vielfalt, ist dabei die Selbstevaluation von Weiterbildungsverantwortlichen, welche in dieser Arbeit in Bezug auf Qualitätssicherung beleuchtet werden soll. Diese Selbstevaluation in der wörtlichen Bedeutung als Selbst-schätzen,

Selbst-abschätzen, Selbst-bewerten und Selbst- beurteilen setzt das Erkennen oder Selbsterkennen des Einzuschätzenden, Abzuschätzenden und zu Bewertenden voraus, was sich mit der Forderung (griechisch: Gnôthi seautón) „Erkenne dich selbst“ assoziieren und als eine der drei apollonischen Weisheiten bis ca. 550 v. Chr. zurückdatieren lässt.¹²

Der Gegenstand dieser Arbeit befasst sich mit Untersuchungen, welche sich am Projekt „Reflektive Qualitätsentwicklung für Weiterbildungslehrer und – ausbilder durch Selbstevaluation“ („Reflective Quality Development for CVT Teachers and Trainers through Self-Evaluation“ (Acronym: Reflective Evaluation“))¹³ anlehnen und dazu führen sollen, ein Online-Instrument benutzer- und bedürfnisgerecht mitzugestalten.

Das im Rahmen des europäischen Berufsbildungsprogramms „Leonardo da Vinci“ geförderte Projekt begann am 1. Oktober 2005 und verfolgt die Absicht, durch Innovationsentwicklung die Qualität in der beruflichen Weiterbildung und dessen Zugang hierzu in den europäischen Ländern zu verbessern. Im Speziellen

¹⁰ Vgl. Hendrich; Niemeyer, 2005, S.9f

¹¹ Münk; Lipsmeier, 1997, S. 45

¹² Vgl. Tügel, 2006, S.168; Vgl. Lexikon der alten Welt, 1994, S.706 (unter Stichwort Delphi)

¹³ http://www.biat.uni-flensburg.de/biat.www/index_projekte.htm

1. Einleitung

soll damit die Qualität im Bereich der beruflichen Weiterbildung durch eine reflektive Selbstevaluation der Weiterbildungslehrer und -ausbilder verbessert werden. Entsprechend soll die Entwicklung von Qualität durch Selbstevaluation der Weiterbildungsverantwortlichen¹⁴ das Weiterbildungsangebot für Risikogruppen wie z.B. Langzeitarbeitslose, Arbeitslose und Berufsrückkehrer verbessern. Weiterbildungsverantwortlichen soll es diesbezüglich erleichtert werden, eigene Probleme durch Selbstevaluation und Reflexion zu erkennen und durch Erkennen diese selbst oder in der Gruppe, lösen zu können. Somit wäre dann die Möglichkeit gegeben, die tägliche praktische Arbeit für alle Beteiligten positiver zu gestalten, zu verbessern und damit Qualität in dieser zu entwickeln. Besonders soll dadurch die berufliche Handlungskompetenz der Weiterbildungsverantwortlichen gestärkt werden, welches im Endeffekt eine Förderung der Persönlichkeitskompetenz, Methodenkompetenz, Fachkompetenz und Sozialkompetenz beinhaltet.¹⁵

Das Projekt selbst baut auf geleisteten Untersuchungen vorangegangener Projekte auf, welche besonders auf Selbstlernprozesse und Lernprozesse der Teilnehmer fokussiert waren, „während dieses Projekt Qualitätssicherung durch die Praktiker ins Zentrum stellt“.¹⁶

Das übergreifende Projektziel soll die Erarbeitung eines Online-Instruments sein, welches Weiterbildungslehrern und Ausbildern zur Selbstevaluation ihrer Institutionen und deren Maßnahmen zur Verfügung steht. Neben Deutschland sind Dänemark, Portugal, Griechenland, Großbritannien und Rumänien an diesem Projekt beteiligt. Zu den Besonderheiten der beruflichen Bildung gehört dabei, dass ökonomisch vergleichbare Länder durch kulturelle Besonderheiten des jeweiligen Nationalstaates, verschiedene Berufsbildungssysteme hervorgebracht haben.¹⁷ Diesbezüglich kann gesagt werden, dass ein solches Instrument einen Brückenschlag im beruflichen Weiterbildungsbereich auf europäischer Ebene schaffen würde.

¹⁴ (Weiterbildungsverantwortliche im folgenden Text bezeichnen Leiter und Praktiker)

¹⁵ Vgl. Götz; Dreimann, 1998, S.23f

¹⁶ http://www.biat.uni-flensburg.de/iat.www/index_projekte.htm

¹⁷ Vgl. Rauner, 2006, S.11

1. Einleitung

Dieses Instrument soll im Endeffekt sowohl länder- als auch nutzerspezifisch modifizierbar sein und nach Projektabschluss zur Selbstevaluation durch die Praktiker auch anderen EU-Staaten zur freien Verfügung stehen.¹⁸

Damit leistet das Projekt direkt einen eigenständigen Beitrag zur Verbesserung der Praktiken in der beruflichen Weiterbildung für alle am Projekt teilnehmenden Länder und auf diesem Wege auch einen Beitrag zur Veränderung der Weiterbildungssysteme und der damit veränderten und neu zu gestaltenden Rolle von Berufsbildungsfachleuten bei der „Entwicklung lernender Organisationen“, dem „Bedeutungszuwachs von Kompetenzen und nicht formalem Lernen“ und einem Bedeutungszuwachs der „Auswirkungen der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT)“.¹⁹

In dieser Arbeit sollen zunächst in einem theoretischen Teil themenrelevante Begriffe geklärt und beschrieben werden.

Im zweiten Teil soll hierzu die Exploration dargestellt und analysiert werden. Diese Exploration wurde im beruflichen Weiterbildungsbereich mit neun Weiterbildungsverantwortlichen durchgeführt, welche sich zusammensetzen aus drei Leitern, sowie einer Praktikerin²⁰ und fünf Praktikern. Eine Übersicht hierzu ist aus Anlage 1 ersichtlich. Diese Durchführung fand in Form von narrativen Interviews in beruflichen Weiterbildungsinstitutionen statt und kann als eine Untersuchung im Bereich der qualitativen Sozialforschung betrachtet werden. Das Thema und gleichzeitig Aufgabenstellung dieser Arbeit,

„Exploration der Anforderungen von Weiterbildungs- Verantwortlichen an Selbstevaluation zur Qualitätssicherung“,

wurden anhand der folgenden vier Leitfragen untersucht:

¹⁸ Vgl. http://www.biat.uni-flensburg.de/biat.www/index_projekte.htm

¹⁹ CEDEFOP, 2001, S.55

²⁰ Im folgenden Text beschränkt sich die Verfasser zwecks Vereinfachung auf die jeweils männliche Bezeichnung

1. Einleitung

1. *Welche Anforderungen werden im Hinblick auf Selbstevaluation an Weiterbildungsverantwortliche (Leiter und Praktiker) gestellt?*
2. *Ist Qualitätssicherung überhaupt möglich?*
3. *Welche Anforderungen werden an ein Selbstevaluationsinstrument gestellt?*
4. *Wie können sich Leiter und Praktiker in Ihrer Arbeit erfolgreich weiterentwickeln?*

2. Theoretischer Teil

2.1 Qualitätsmanagement

In der Zeitspanne, der vergangenen 50 Jahre ist ein Wandel des Marktes von der Versorgungsepoche zur Qualitätsepoche erfolgt. Dieser Wandel ist von verschiedenen äußeren und inneren Faktoren geprägt. Zu den äußeren Faktoren gehören die zunehmende Globalisierung, die Sättigung der Märkte bei steigender Angebotsvielfalt und ständig kürzer werdenden Produktentwicklungszeiten. Wertewandel und Wertezuwachs können dabei als innere Faktoren bezeichnet werden. Diese äußern sich sowohl individuell als auch gesellschaftlich.²¹

²¹Vgl. hierzu Abbildung 1 (Vgl. Kamiske, 1994, S. 3f.)

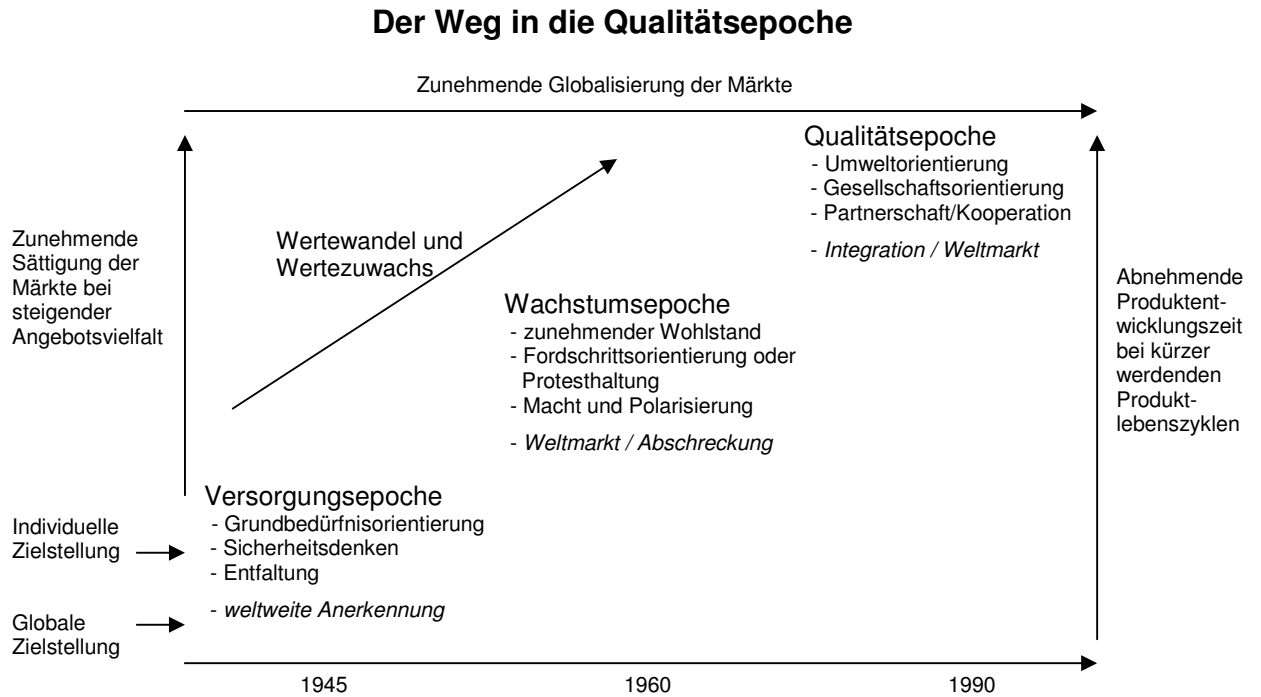


Abbildung 1: Der Weg in die Qualitätsepoche²²

Diese Qualitätsepoche beschreibt hiernach ein gesteigertes Qualitätsbewusstsein der Kunden und ist geprägt durch ein Bedürfnis nach qualitativ erstklassigen und zugleich preiswerten Produkten und Dienstleistungen. Qualität stellt somit einen bedeutsamen Wettbewerbsvorteil für Unternehmen dar.²³ Um diese Herausforderungen zu erfüllen und ständig zu verbessern, ist aus betriebswirtschaftlicher und ökonomischer Sicht ein umfassendes und weitreichendes Qualitätsmanagement, wie z.B. das Total Quality Management (TQM), erforderlich und anzustreben. Auf der anderen Seite sind die steigenden Ansprüche bei diesem Wertewandel und Wertezuwachs nicht nur spezifiziert auf den Menschen als Kunden zu betrachten, sondern auch in anderen Bedürfnisfeldern des menschlichen Lebens zu suchen. Da nun berufliche Weiterbildungsträger, ähnlich wie berufliche Schulen, darauf angewiesen sind, mit der regionalen Wirtschaft zusammen zu arbeiten und Personal dafür gut qualifiziert auszubilden und bereitzustellen, gilt hier ebenso eine Implementierung von Qualitätsmanagementsystemen, um eine gesteigerte Qualität zu erreichen

²² Kamiske, 1994, S. 3f

²³ Vgl. Meffert, 1995, S. 20

und zu evaluieren. Der Weg zur Qualitätsepoche, der von einem Wertewandel und Wertezuwachs begleitet wird, steht aber auch in der Abhängigkeit zum „Wandel zur Wissensgesellschaft“.²⁴ Mit diesem Wandel sind jedoch grundlegende Veränderungen überlieferter Lernkulturen und Lernwege verbunden.²⁵ Für diese grundlegenden Veränderungen im Bereich der beruflichen Bildungs- und Weiterbildung bedarf es dabei verändertes Denken der verantwortlichen Menschen, damit neue Lernkulturen und neue Lernwege beschritten werden und implementiert werden können. Dieses geforderte neue Lernen und Denken fordert z.B. auch und u.a. Kreativitätstechniken wie im Projektmanagementbereich, welche nicht einfach quantitativ, wie in einer Fließbandproduktion, in ihrer Durchführung genormt werden können. Aus diesem Grund hat sich im Qualitätsmanagement auch „ein neues Verständnis von Qualität bemerkbar gemacht.“²⁶ Hierbei stehen neben der Kundenzufriedenheit der Prozess und die Innovationen als wichtige Kriterien dafür, um durch Qualitätsmanagement Qualität zu sichern.²⁷

Der Begriff Qualitätsmanagement (qualitymanagement) setzt sich zusammen aus zwei Begriffen. „Quality“ steht für die Qualität der Arbeit, des Unternehmens und der Prozesse, durch die eine Qualität der Produkte und Dienstleistungen entstehen kann. Nach der DIN En ISO 8402 wird Qualität als die „Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes“ oder einer Dienstleistung, „die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Bedürfnisse beziehen“, definiert.²⁸ Nach Terhart wird „Qualität im Sinne von Exzellenz“ verstanden, welche eine bestimmte Güte beschreibt.²⁹ Der Begriff „Management“ umschreibt die Vorbildfunktion des Führungspersonals, also auch die unternehmerische Tätigkeit, die Qualitätspolitik und die daraus abgeleiteten Qualitätsziele, sowie die Steuerung und Führung der Prozesse und Mitarbeiter.³⁰

²⁴ Vgl. Hendrich; Niemeyer, 2005, S.9f; vgl.

²⁵ Vgl. Hendrich; Niemeyer, 2005, S.9f

²⁶ Gonon, 2006, S.422

²⁷ Vgl. Gonon, 2006, S.422

²⁸ http://www.quality.de/lexikon/din_en_iso_8402.htm

²⁹ Helmke, 2003, S.40

³⁰ Vgl. Kamiske, 1994, S. 9f.; (Say bezeichnet „Management“ als unternehmerische Tätigkeit) vgl.hierzu: Gabler, 1997, S.3081

Um aber ein Qualitätsmanagement für eine Organisation oder eine Unternehmung oder wie im beruflichen Weiterbildungsbereich für eine Maßnahme oder Maßnahmen innerhalb des Weiterbildungsträgers brauchbar zu machen, müsste dieses Management ganzheitlich auf dieses Unternehmen sowie auf alle kommunizierenden Partner abgestimmt sein. Es müsste sich also für dieses Unternehmen eignen, um nicht destruktive und contraproductive Entwicklungen entstehen zu lassen. Diese Ganzheitlichkeit kann im Managementbereich mit dem zusätzlichen Wort „Total“ umschrieben werden. Das Wort „Total“ sagt aus, dass alle am Geschäftsprozess, bzw. an einer Produkt- oder Dienstleistungserstellung beteiligten Mitarbeiter und auch Kunden in ein Ganzheitsdenken mit einzubeziehen sind.³¹ Es findet nun dadurch eine Erweiterung des Qualitätsmanagementbegriffes statt.

Geschichtlich gesehen, wurde das TQM- Konzept in den dreißiger Jahren des vergangenen Jahrhunderts von Edward Deming und Joseph Juran entwickelt. Da in genannter Zeit der Taylorismus vorherrschte, fand dieses Konzept keine Akzeptanz in der Anwendung. In Japan wurde das TQM- Modell bereits vor dem Zweitem Weltkrieg aufgenommen und evaluiert.³²

In den achtziger Jahren des zwanzigsten Jahrhunderts wurde in Amerika entdeckt, welchen Wettbewerbsvorteil sich japanische Unternehmen durch TQM verschaffen konnten und angeeignet haben. Diese Erkenntnis führte zu einer großen Befürwortung und Implementierung des TQM- Modells in amerikanischen Unternehmen.³³ Um einen stärker werdenden japanischen Wettbewerbsdruck standhalten zu können, wurde im Jahre 1987 der „Malcolm Baldrige National Quality Improvement Act“ in den USA geschaffen.³⁴

Im Jahre 1988 gründete die Europäische Gemeinschaft unter Mithilfe von vierzehn europäischen Unternehmen die European Foundation for Quality Management (EFQM). Die EFQM hat sich dabei das Ziel gesetzt, das

³¹ Vgl. Kamiske, 1994, S.9

³² Vgl. Adam, 1998, S. 79

³³ Vgl. http://www.ephorie.de/hindle_tqm.htm

³⁴ Vgl. Oelkers, 2006, S.2 (unter Fußnote 17)

Bewusstsein für umfassende Qualitätsmanagementkonzepte in Europa zu fördern und Unternehmen bei der TQM- Implementierung zu unterstützen.³⁵

Auf dem ganzheitlichen Gedanken dieses TQM- Modells, bauen weitere moderne Qualitätsmanagementsysteme auf, welche in der beruflichen Bildung und Weiterbildung ihre Anwendung finden. Diese Qualitätsmanagementsysteme müssen sich jedoch für den Träger einer Weiterbildungsinstitution eignen und an die speziellen Bedürfnisse dieser Institution und an die entsprechenden öffentlichen Verwaltungen bzw. Schnittstellen angepasst sein. In diese QM-Systeme spielt zusätzlich die Idee vom „New Public Management“ hinein.³⁶ Das bedeutet z.B. für Weiterbildungsinstitutionen und kooperierende Einrichtungen, dass diese unternehmerischer werden sollen. Dieses bedeutet zum einen mehr Selbstorganisation und zum anderen auch Fremdkontrolle. Weiterhin bedeutet das einen „radikalen Paradigmenwechsel im Management und zum zweiten weitreichende Qualifizierungsnotwendigkeiten auf allen Mitarbeiterebenen“.³⁷

Dieses gilt auch im Bereich der beruflichen Bildung und Weiterbildung und besonders für schon implementierte QM- Systeme, wie z.B. das EFQM- Modell, QM nach DIN EN ISO 9000ff; Benchmarking und für das QM nach AZWV (AZWV -Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung), welches seit dem 1. Juli 2004 zur Anerkennung von fachkundigen Stellen sowie zur Zulassung von Trägern und Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung nach dem SGB III in Kraft getreten ist.³⁸

Durch einen ständigen wirtschaftlichen, politischen und gesellschaftlichen Entwicklungsprozess werden kausal immer neue Herausforderungen an Entwicklung und Ausbau des Qualitätsmanagements gestellt. Begleitend mit der Forderung an Arbeitnehmer (wie z.B. Weiterbildungsverantwortliche) oder z.B. auch Berufsrückkehrer zur ständigen Bereitschaft für eigenverantwortliches Weiterlernen als Bestandteil von „Employability“³⁹, entstehen in Zukunft ständig neue Herausforderungen an Qualitätsmanagementsysteme. Auch liegt nach

³⁵ Vgl. Zink, 1995, S. 7

³⁶ Vgl. Heidegger, 2006, S.420

³⁷ Stahl, 2004, S.58

³⁸ <http://www.azwv.de/>

³⁹ Vgl. Stahl. 2004, S.52

2.1 Qualitätsmanagement

Arnold dem Konzept des Bildungs-Controllings als „Konzept der Fremdorganisation“ der folgenschwere Irrtum zugrunde, dass die Qualität von Bildung z.B. durch ein Managementsystem garantierbar, kontrollierbar und messbar sei, welches schlussfolgernd als externe Evaluation ohne Evaluation von innen lediglich einseitig wirkt.⁴⁰

Deshalb werden auch Qualitätsmanagementsysteme wie z.B. das „Schweizerische `Q2E- Modell`“ („Qualität durch Evaluation und Entwicklung) eingeführt, welches „Selbstevaluation mit externer Evaluation“ verbindet.⁴¹

⁴⁰ Vgl. Arnold 1996 S.259

⁴¹ Heidegger, 2006, S.420

2.2 Qualitätssicherung

Die „Qualitätssicherung“ als Begriff und Konzept entstand aus den betrieblichen Kontrollverfahren heraus, ging seit den neunziger Jahre verstärkt in die berufliche Bildung und Weiterbildung ein und entwickelte sich weiterhin zu einem Managementkonzept im Bildungsbereich.⁴²

Eine traditionelle Qualitätssicherung war und ist auch heute mit den gesetzlichen Regelungen von Ausbildungs- und Weiterbildungsvorgaben, insbesondere durch das Prüfungswesen und durch Ausbildungsordnungen und Verordnungen und mit einer Professionalisierung von betrieblichen und schulischen Ausbildern, verknüpft.⁴³

Versucht man zunächst eine konkrete Definition für Qualitätssicherung in der Literatur zu finden, ist festzustellen, dass dieser Begriff meist mehr oder weniger synonym oder überschneidend mit den Begriffen „Qualitätsmanagement“ und „Qualitätsentwicklung“ verwendet wird.

Nach der EN ISO 9000:2000 ist unter Punkt 3.2.11 Qualitätssicherung definiert als "Teil des Qualitätsmanagements, der durch das Erzeugen von Vertrauen darauf gerichtet ist, dass Qualitätsanforderungen erfüllt werden".⁴⁴ „Qualitätssicherung ist der unternehmensinterne Prozess, der sicherstellen soll, dass ein hergestelltes Produkt ein festgelegtes Qualifikationsniveau erreicht. Das Produkt kann dabei sowohl materiell sein als auch eine erbrachte Leistung oder eine verwendete Verfahrensweise. Teil der Qualitätssicherung ist die Gleichheit des Produktes mit einem zweiten und jedem weiteren Exemplar des Produktes (Reproduzierbarkeit).“⁴⁵

Aus dieser Definition lässt sich ableiten, dass die zu sichernde Qualität ein Ziel des Qualitätsmanagements und des jeweiligen Qualitätsmanagementsystems ist. Als Ziel kann man Qualitätssicherung deshalb verstehen, weil daraus aus

⁴² Vgl. Gonon 2006, S. 421; vgl. Gabler, 1997, S.2232 f.

⁴³ Vgl. Gonon 2006, S.421

⁴⁴ http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a33_betriebliche-veraenderungen_risch_heim.pdf

⁴⁵ http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a33_betriebliche-veraenderungen_risch_heim.pdf

längerfristiger Sicht ein Beitrag zur Wertschöpfung, also ein Nutzen entsteht. Dieser Nutzen gilt zum einen für das Unternehmen, also z.B. den Weiterbildungsträger und zum anderen für die erbrachten Leistungen. Erbrachten Leistungen spiegeln sich in Weiterbildungsunternehmen im Endeffekt in einer qualitativ hochwertigen Bildung und Ausbildung der Teilnehmer wieder (Output), welche konform mit Ansprüchen aus der Wirtschaft zu verstehen sind. Weiterhin wird Qualitätssicherung als ein „unternehmensinterner Prozess“ definiert. Hierbei wird deutlich, dass Qualitätssicherung als Begriff nicht statisch zu verstehen ist, sondern als ein Prozess zu betrachten ist, der in ständiger Entwicklung begriffen ist und dabei auch einen ständigen Aufwand bedingt. So könnte man sagen, dass Qualitätssicherung das Ziel zur Erreichung von Nutzen und Wertschöpfung darstellt. Das Mittel zu diesem Ziel wäre dann der Prozess, welcher einen Aufwand (Energie) benötigt um ein Prozess (lateinisch- abgeleitet: „Vorgang“) zu sein. Der Prozess wiederum dürfte jedoch bei ständig steigenden Ansprüchen kein „Kreisprozess“⁴⁶ sein, sondern müsste sich flexibel entwickeln können und ausbaufähig sein. Im Feld der Erwachsenenbildung wird beispielsweise der Begriff der „Qualitätssicherung“ immer stärker als „Qualitätsentwicklung“ formuliert und verwendet, da dieser „am deutlichsten darauf abhebt, dass Qualität etwas ist, das alle Beteiligten gemeinsam und in Kommunikation entwickeln und dass es keinen einmal erreichbaren „Endzustand Qualität“ gibt, der im Falle des Erreichens gesichert werden könne.“⁴⁷

Um neue Innovationen bei der Beschreibung des Begriffes „Qualitätssicherung“ entstehen zu lassen, soll hierzu auf eine alte Definition von „Qualität und Quantität“ zurückgegriffen werden.

Im einem Lexikon von 1957 steht dazu: „Qualität und Quantität: Philosophie Kategorien, die wesentlichen Seiten eines Gegenstandes oder eines Prozesses bestimmen. – Qualität gibt die wesentlichste Bestimmung (Beschaffenheit, Eigenschaft) eines Gegenstandes od. Prozesses an, die das betr. Objekt als das gegebene und nicht als ein anderes ausweist. Die Veränderung der Qualität verändert sogleich grundlegend den Gegenstand od. den Prozess.

⁴⁶ (Ein Kreisprozess ist ein Vorgang, der sein System wieder in den Ausgangszustand zurück bringt.), Vgl. Zahoransky, 2002, S.9

⁴⁷ Nötzold, 2002, S. 15

Die Quantität ist Bestimmtheit von Gegenständen und Prozessen nach Menge u. Größe.⁴⁸ Veränderungen der Quantität vollziehen sich unmerklich u. bedingen nicht zugleich die qualitative Veränderung; erst auf einer bestimmten Stufe der quantitativen Veränderung, der Zu- od. der Abnahme der Quantität, erfolgt gesetzmäßig der sprunghafte Übergang von einem alten zu einem neuen qualitativen Zustand u. bedingt so die gesetzmäßige Entw. des Seins vom Niederen zum Höheren.⁴⁹

Diese Definition sagt aus, dass wenn Quantitäten verändert werden, eine neue Qualität entstehen kann.

Dieses könnte für den Weiterbildungsbereich bedeuten, dass die Qualitätsrichtlinien des implementierten Qualitätsmanagementverfahrens die Qualitäten darstellen. Die darin enthaltenen einzelnen Bildungsmaßnahmen in einer Weiterbildungsinstitution könnte darauf hin als Quantitäten angesehen werden. Wenn sich die Maßnahmen, welche nun quantitativ betrachtet werden, durch das veränderte Denken und Handeln der Weiterbildungsverantwortlichen und Teilnehmer verändert, können dadurch neue Qualitäten entstehen. Dabei ist zunächst jedoch nicht gesagt, dass eine neue Qualität besser oder schlechter ist, als die bereits vorhandene. Damit dabei ein Nutzen entsteht, muss jedoch das Ziel des Handelns aller Beteiligten die Erhöhung des Qualitätsniveaus sein. Die Qualitätsrichtlinien müssten auf Grund der Anforderungen der Wirtschaft an die zu erwerbenden Fähigkeiten der Teilnehmer nach Bedarf aktualisiert und angepasst werden. Dieser Einfluss von außen wirkt sich ebenso auf Qualität und Quantität aus.

Weiterhin könnte man aus dieser Definition von „Qualität und Quantität“ ableiten, dass es sich bei der beruflichen Bildung und Weiterbildung in der Praxis nicht um einen Gegenstand, sondern um einen Prozess handelt. Da ein Prozess nach dem lateinischen Wort „procedere“ „voranschreiten“ bedeutet, handelt es sich auch hierbei also nicht um einen statischen Gegenstand. Somit müsste „Qualitätssicherung“ auch als ein dynamischer Prozess verstanden werden. Eine

⁴⁸ (betr.= betreffende; od. = oder; u. = und; Entw.= Entwicklung)

⁴⁹ Lexikon A-Z in zwei Bänden, 1957, S.424 (unter: Qualität und Quantität)

Sicherung von Qualität wäre demnach auch hier von dem Prozess abhängig, auf welchen alle Beteiligten einen Einfluss haben.

Aus diesen beiden Überlegungen soll deutlich werden, dass Weiterbildungsverantwortliche in diesem Prozess auch diejenigen sind, welche für den Prozess im Weiterbildungsunternehmen am stärksten verantwortlich sind. Kausal könnte man dabei schlussfolgern, dass ein sich ständig entwickelnder Prozess, sich ständig entwickelnde Leiter und Praktiker bedarf.

Die stärkere Mitwirkung (Partizipation) dieser Personen zur „Qualitätsentwicklung“ und zum Sichern von Qualität wäre damit eine Bedingung von Qualität. Die Teambildung ist dabei ein bedeutender Indikator von Prozessqualität.⁵⁰ Laut Siebert werden jedoch der Begriff und das Konzept von „Partizipation“ in der „Erwachsenenbildung/Weiterbildung“ abgelehnt, da hier das Lernen auf Freiwilligkeit beruht.⁵¹ Im Gegensatz dazu soll nach Lenhart und Maier „partizipatives Lernen“ in gesellschaftlichen und sozialen Prozessen ebenso stattfinden.⁵² Auf Qualität übertragen, kann der Grad an Beteiligung „und Mitbestimmung im Hinblick auf“ Qualitätsentwicklung und „Qualitätssicherung als mehr oder weniger partizipativ“ betrachtet werden.⁵³

In Bezug auf partizipative Qualitätsentwicklung und –sicherung sollen abschließend Betrachtungen zur Organisation und integrierten Handlungen gegeben werden, welche hierbei auch für den Weiterbildungsbereich Gültigkeit finden könnten.

Chester Irving Barnard wurde 1886 in Malden, Massachusetts, USA geboren und gilt als Begründer einer Sichtweise des Unternehmens als kooperatives System.

Er untersuchte erstmalig, wie man ein System bestehend aus mehreren Akteuren koordiniert. Als Beispiel für Früchte seiner Arbeit wäre zu erwähnen, dass man ein Unternehmen als eine Koalition von Individuen und Gruppen verstehen kann. In seinem Hauptwerk „The Functions of the Executive“ („Die

⁵⁰ Vgl. Gonon, 2006, S.426

⁵¹ Vgl. Gonon, 2006, S.423

⁵² Gonon, 2006, S.423

⁵³ Gonon, 2006, S.423

Führung großer Organisationen“) bezieht er sich zum einen auf seine Erfahrungen als Manager, zum anderen aber auch auf die organisationssoziologischen Theorien nach Max Weber. Nach Barnards Darstellungen stehen formelle und informelle Organisationen in gegenseitigen Wechselwirkungen und Abhängigkeiten, d.h. die eine ist jeweils Bedingung für die andere.⁵⁴ Weiterhin bestehen jede formellen Organisation immer auch aus informellen Organisationen und anders herum. Beide sind also wichtig für die Zielerreichung und den Organisationszweck.

Barnard charakterisiert formelle Organisationen darauf hin, dass sie wichtig für die Dauer und (Fort)bestand der Organisation sind und informelle Organisationen diesbezüglich, dass sie wichtig für die Erhaltung der Vitalität sind.⁵⁵

Hierzu wird gesagt, dass nicht nur materielle, sondern moralische, informelle und zwischenmenschliche Grundlagen und Anreize den Erfolg einer Organisation bringen.

Folgendes Zitat stellt diesbezüglich Barnards Sicht dar:

--„ Zusammenarbeit, nicht Führung ist der schöpferische Prozess, aber Führung ist der unerlässliche Zündfunke, der ihn in Gang setzt und hält.“⁵⁶—

Zu diesem Zitat ist anzumerken, dass nach Gonon Qualitätssicherung als Qualitätsmanagement in erster Linie auf Führung setzt.⁵⁷

Das System „Organisation“ erhält sich nicht von selbst! Die Grundlage des Bestandes bilden die Beiträge der Teilnehmer. Diese Beiträge müssen aktiviert werden. Dieses geschieht durch von der Organisation bereitzustellende Anreize. Der Bestand der Organisation ist dann gesichert, wenn zwischen Anreizen und Beiträgen ein Gleichgewicht besteht.

⁵⁴ Vgl. Barnard, 1970, S.108f

⁵⁵ Vgl. Barnard, 1970, S.108f

⁵⁶ Barnard, 1970, S.214

⁵⁷ Gonon, 2006, S.427

Wichtig für die Überlebensfähigkeit der Organisation ist also die Fähigkeit zur Herstellung eines Ausgleichs von Befriedigung und Belastung der Teilnehmer.

Die Anreize, die die Organisation für die Teilnehmer bereitstellt, müssen an deren Bedürfnissen ansetzen. Dabei spielen nicht nur materielle Bedürfnisse eine Rolle, sondern auch die sozialpsychologischen Bedürfnisse.

Außerdem können die Bedürfnisse den Teilnehmern nicht objektiv zugeschrieben werden. Vielmehr kommt es auf die jeweils subjektiv wahrgenommenen Bedürfnisse an.

Zu den subjektiv wahrgenommenen Bedürfnissen zählt z.B. das Bedürfnis, sich mit einem positiven Organisationszweck zu identifizieren.⁵⁸

Die subjektive Wahrnehmung der Individuen kann von der Leitung der Organisation beeinflusst werden. z.B. durch Ausschluss nicht leistungsfähiger bzw. leistungswilliger Teilnehmer oder auch durch Indoktrination, Erziehung oder Propaganda. Barnard unterteilt weiterhin einzelne Motivationstypen in Herrschaft, Mitgliedschaft und Leistungsmotivation.

Zu den Besonderheiten der quasi-vertraglichen Beziehungen zwischen Organisation und Beschäftigten ist zu sagen, dass der Beitrag der Beschäftigten nicht spezifiziert ist und dass der Organisation nicht eine bestimmte Arbeit, sondern die Arbeitskraft als solche zur Verfügung gestellt wird.

In einem gewissen Rahmen gesteht der Beschäftigte dem Leitungspersonal der Organisation die freie Disposition über die Art und Weise der Nutzung und damit Weisungsgewalt (Herrschaft und Autorität) zu.

Eine Konsequenz die sich daraus ergibt, ist die „Akzeptanztheorie der Autorität“.⁵⁹

Wenn also Organisationen von der bewussten, freiwilligen Kooperationsbereitschaft der Mitglieder abhängig sind, lässt sich als Indikator für das Vorliegen von Autorität die Entscheidung der Menschen ansehen, einem

⁵⁸ Vgl. Barnard, 1970, S.60

⁵⁹ Barnard, 1970, S.141f

Befehl folge zu leisten oder nicht. Nach Barnard akzeptiert der Untergeordnete eine Autorität nur innerhalb einer bestimmten Indifferenzzone. Die Ausdehnung und Form dieser Indifferenzzone hängt wiederum vom Gleichgewicht zwischen Anreizen und Beiträgen ab.

Aus den zuvor gemachten Ausführungen ergeben sich folgende Schwierigkeiten.

Hierzu sind zu nennen:

- Problem der Leistungsmotivation,
- Problem der prinzipiell begrenzten Reichweite von Herrschaft⁶⁰,
- Probleme bei der Umsetzung, Beschäftigte zu selbständigem Handeln im Organisationsinteresse zu bewegen, ohne einen zu großen Kontrollaufwand zu betreiben und die Beschäftigten damit zu demotivieren.

Barnard sieht zu diesen Problemen einen präventiven Lösungsansatz, indem von der Organisation und deren Führung aus, eine klare Zieldefinition gegeben wird. Mitarbeiter oder auch Weiterbildungsverantwortliche in Weiterbildungsinstitutionen müssten schlussfolgernd nach Barnard einen „Glaube an die Sache“ entwickeln oder ein Ziel kennen und als ihr eigenes zu akzeptieren.⁶¹

Zu der Kritik an der Barnard'schen Organisationstheorie muss man sich zuerst fragen, ob man denn wirklich so etwas wie den freien Willen von Individuen zum unhinterfragten Ausgangspunkt der Entwicklung, Erklärung und der Existenz von Organisationen verwenden kann. Hierzu könnte geschlussfolgert werden, dass es gerade in einer globalisierten Welt komplexe gesellschaftliche Verhältnisse gibt, die Ein- und Austrittsentscheidungen von Menschen, beeinflussen.

⁶⁰ Vgl. Barnard, 1970, S.181ff

⁶¹ Vgl. Barnard, 1970, S.121

Als ein Beispiel wäre die Arbeitslosigkeit zu nennen, welche die Möglichkeiten eines Menschen, flexibel einen Arbeitsplatzwechsel vorzunehmen außerordentlich schwer machen kann.

Bezieht man aber die Betrachtungen zur Organisation insbesondere auf die Entwicklung von Qualität in dieser Organisation, so ist daraus abzuleiten, dass „der Glaube an die Sache“⁶² in der heutigen Zeit zu den Voraussetzungen für partizipative Methoden zu zählen wäre.⁶³ Da das Entwickeln und Sichern von Qualität eine „konstruktive Problemlösehaltung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraussetzt“, kann dabei die Kontrolle von Qualität nicht allein bei externen „Kontrollspezialisten“ oder dem beim Management liegen.⁶⁴ Deshalb werden besonders im Weiterbildungsbereich „lernerorientierte Qualitätskonzepte“ zunehmend erprobt.⁶⁵ Solche Qualitätskonzepte stellen schlussfolgernd auch neue Herausforderungen für Weiterbildungsverantwortliche dar.

Diese Herausforderungen stellen sich neben der externen Evaluation auch an Selbstevaluation, welche Weiterbildungsverantwortliche (Leiter und Praktiker) mitgestalten können. Auch stellen sich dabei neue Herausforderungen an Selbstevaluation, welche durch die Weiterbildungsverantwortlichen in Weiterbildungsinstitutionen bewerkstelligt wird und von „Selbst“-Konzepten“ der Leiter und Praktiker ausgeht.⁶⁶ Auf Grund dieser ständig neuen Herausforderungen, welche sich aus verschiedenen Entwicklungsprozessen ergeben, wird voraussichtlich kein Endstand von Qualität erreicht werden. Eine hohe Qualität im Sinne einer hohen Güte könnte deshalb als Prozessqualität betrachtet werden, deren Stabilität im Entwicklungsprozess von verschiedenen Störgrößen abhängig wäre. Ein wichtiges Kriterium für Qualität ist im beruflichen Weiterbildungsbereich die professionelle Arbeit der Weiterbildungsverantwortlichen.

⁶² Vgl. Barnard, 1970, S.121

⁶³ Vgl. Gonon, 2006, S.423

⁶⁴ Vgl. Gonon, 2006, S.423

⁶⁵ Vgl. Gonon, 2006, S.423

⁶⁶ Vgl. Heidegger, 2006, S.418; Nowak, 2004, S. 29

2.3 Evaluation

Als eine Möglichkeit des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung wird die Evaluation beschrieben.⁶⁷ Enger gefasst, wird „Evaluation als eine der zentralen und am weitesten verbreiteten Qualitätssicherungsmaßnahmen“ beschrieben.⁶⁸ Entsprechend nach dem jeweiligen Qualitätsmanagementsystem können hierbei z.B. folgende Evaluationsprozessen stattfinden: „Controlling“ (z.B. Bildungscontrolling); Audits (extern- intern); Mitarbeiterbefragungen und „Balance Scorecard“ (BSC).⁶⁹

Das Wort „Evaluation“ kann als „Bewertung“ oder „Beurteilung“ verstanden werden. Bewertungen können im Allgemeinen subjektiv und objektiv geartet sein. Um einen Nutzen aus einer Bewertung oder Beurteilung ziehen zu können, müssen hierbei Bewertungskriterien vorhanden sein, an welchen eine Orientierung stattfinden kann. König unterteilt den Begriff „Evaluation“ in innere und externe Evaluation. Innere Evaluation kann sich dabei auf Selbst-, als auch auf Fremdevaluation beziehen.⁷⁰ Diese Schlüsselrolle könnte dabei der Qualitätsbeauftragte im Bildungsunternehmen innehaben. Externe Evaluation ist nach König reine Fremdevaluation.⁷¹ Diese Schlüsselrolle könnte dabei der Qualitätsbeauftragte im Bildungsunternehmen innehaben. Die Begriffsverwendung „Evaluation“ in der Praxis lässt dabei auf eine externe Evaluation schließen, welche von außen erfolgt (auch Fremdevaluation).⁷² Diesbezüglich werden im Gebrauch fünf Unterscheidungen gemacht. Es wird hierbei unterschieden, zwischen: Geschlossener- und offener-; summativer- und formativer-; vergleichender- und nicht vergleichender-; Input- und Output-; Makro- und Mikroevaluation.⁷³

⁶⁷ Vgl. König, 2000, S.33

⁶⁸ Vgl. König, 2000, S.33

⁶⁹ Nowak, 2004, S.39

⁷⁰ Vgl. König, 2000, S.37f.

⁷¹ Vgl. König, 2000, S.36f.

⁷² Vgl. König, 2000, S.36

⁷³ Vgl. König, 2000, S.36f.

Bezogen auf die „(Berufs-) Pädagogik“ als „Wissenschaft der Praxis“ geht es dabei immer „um Analyse, Verbesserung und insbesondere auch Bewertung dieser Praxis“.⁷⁴ „Von Evaluation im engeren Sinne spricht man aber nur dann, wenn diese systematisch erfolgt“.⁷⁵

In der Berufsbildungsforschung kann man auf der Makro-, Meso-, und Mikroebene Bewertungen unternehmen.⁷⁶ Die Makroebene beschreibt dabei das System (Berufsbildungssystem), die Mesoebene die jeweilige Einrichtung, Institution, Abteilung oder Maßnahme und die Mikroebene beschreibt z.B. einen Kurs oder ein beteiligte Person.⁷⁷

Nach Helmke, in Anlehnung an Burkhard und Eikenbusch, bedingt „`das Konzept von Evaluation folgende Bestandteile:⁷⁸

- „eine systematische Erfassung
- der Durchführung oder der Ergebnisse
- eines Programms oder einer Maßnahme,
- verglichen mit vorgegebenen Standards , Kriterien, Erwartungen oder Hypothesen,
- mit dem Ziel der Verbesserung des Programms oder der Maßnahme`“⁷⁹

Gütekriterien sind dabei: Objektivität, Reliabilität und Validität. Nach der Qualitätsdefinition von Terhart beschreibt „Qualität im Sinne von Exzellenz“ die Güte.⁸⁰ Folgernd könnte man diese drei Kriterien auch als „Qualitätskriterien“ in der Evaluationsforschung bezeichnen.

Nach Kromrey bezeichnet „Evaluation“:

⁷⁴ Heidegger, 2006, S.413

⁷⁵ Heidegger, 2006, S.413

⁷⁶ Heidegger, 2006, S.413

⁷⁷ Vgl. Heidegger, 2006, S.413

⁷⁸ Vgl. Heidegger, 2006, S.413

⁷⁹ Heidegger, 2006, S.413; siehe auch Helmke, 2003, S.152

⁸⁰ Helmke, 2003, S.40

- „Effizienzmessungen in ökonomischen Kontexten,
- die von Sachverständigen vorgenommene Analyse der Funktionsfähigkeit von Organisationen,
- durch Umfragen ermittelte Zufriedenheits- oder Unzufriedenheitsäußerungen
- die Erfassung des Akzeptanz- und Abstimmungsverhaltens von Klienten- und Zielgruppen und
- die beratende und modernisierende Beteiligung im Prozeß
- Der Entwicklung von Handlungsprogrammen mit dem Ziel der Optimierung ihrer Nützlichkeit (-responsive Evaluation-)⁸¹

Kromrey beschreibt weiterhin, dass zunächst der Gegenstand einer Evaluation unbegrenzte Dimensionen annehmen kann, was für die empirische Wissenschaft eine Problematik in der Methodenwahl darstellen kann.⁸² Ein weiteres Problem einer solchen „externen Evaluationsforschung“⁸³ ergibt sich daraus, dass Aufgabe und Gegenstand sich „jeweils `mitten im Leben`“ befinden, und sich oft einer methodischen Kontrolle des „Evaluators“ entziehen.⁸⁴ Schlussfolgernd kann dabei die Frage gestellt werden, warum sich das „Leben“ oder auch das „Lebendige“ des Evaluationsobjektes sich dieser Kontrolle entziehen.

Dieses könnte vielleicht damit in Verbindung stehen, dass „der Mensch ein von der Natur nach ihren Gesetzen geschaffenes Wesen und daher von ihr abhängiges Wesen ist.“⁸⁵ Für den zwischenmenschlichen Bereich könnte das bedeuten, dass ein Mensch verstanden sein muss und verstanden sein will.

Die Transformations- Evaluation setzt dabei das „`verstehen`“ der Evaluationsobjekte in den Vordergrund, anstatt sie sich nach dem heutigen

⁸¹ Kromrey, 1998, S. 197

⁸² Kromrey, 1998, S. 197

⁸³ Heidegger, 2006, S.417

⁸⁴ Kromrey, 1998, S. 197

⁸⁵ Schauburger, 2001, S.13

naturwissenschaftlichen Denken zu `erklären`“.⁸⁶ Ein Verstehen funktioniert hierbei nur dann, wenn man das zukünftige „Ziel“ der zu untersuchenden Person(nen) mit einrechnen kann.⁸⁷

In der Praxis von Weiterbildungsverantwortlichen im Bildungsunternehmen kann Evaluation im engeren Sinne als die Evaluation von außen angesehen werden, welche an das jeweilige Qualitätsmanagementverfahren angelehnt ist. Hierbei besteht die Möglichkeit, dass im Weiterbildungsunternehmen ein Qualitätsbeauftragter die Schnittstelle zwischen den Weiterbildungsverantwortlichen und dem externen Evaluator der Zertifizierungsstelle bildet. Kleinere Bildungsträger, welche mit wenig Personal auskommen müssen, verzichten in der Praxis häufiger auf einen Qualitätsbeauftragten. Hierbei wird meist eine „Qualitätsgruppe als Steuerungselement“ im Unternehmen tätig.⁸⁸ Gerade am Beispiel der Qualitätsgruppen wird deutlich, dass sich diese Personen in der Doppelrolle des Weiterbildungsverantwortlichen und des Qualitätsbeauftragten befinden und dadurch intensiv mit Qualität und Qualitätsentwicklung im Unternehmen vertraut sind. Wenn Menschen im alltäglichen Leben mehrere Rollen innehaben, können diese auch als „Homo sociologicus“ bezeichnet werden.⁸⁹ Dieses hängt jedoch davon ab, wie ernst diese Rolle genommen wird, oder welche Erwartungen an diese Menschen gestellt werden. Wenn daraus ableitend Weiterbildungsverantwortliche sich mit dem Schaffen von Qualität identifizieren oder in einem vertrauten Kollegenkreis gegenseitig hohe Anforderungen an die Qualität der Arbeit gestellt werden, so können die Grenzen zwischen Evaluation (von außen) und Selbstevaluation (von innen) verschwinden, oder sich überlagern.

Von Bortz und Döring wird diesbezüglich darauf hingewiesen, dass diese „gegensätzlichen Pole nicht als einander ausschließend betrachtet werden sollen“.⁹⁰

⁸⁶ Heidegger, 1997, S.259

⁸⁷ Heidegger, 1997, S.260

⁸⁸ Nötzold, 2002, S.82

⁸⁹ (im Deutschen: "der gesellschaftliche Mensch")

⁹⁰ Heidegger, 2006, S.415

Abschließend soll hierzu ein Klassifizierungssystem oder auch Klassifizierungsmodell dargestellt werden, welches auf dem Weg zur Evaluation und auch zur Selbstevaluation Anwendung finden kann: Die niedrigste Stufe in „Bloom’s Taxonomy“⁹¹ beschäftigt sich mit der Frage: „Was weißt man?“ Hierbei spielen Erfahrungen, Paraphrasen und das Reflektieren eine Rolle.⁹² Die zweite Stufe beschäftigt sich mit der Frage: „Kann man verstehen“? Hier wird das erworbene Wissen mit eigenen Worten erklärt.⁹³ Danach kommt es zur Anwendung, wo dieses Wissen erprobt und gebraucht werden kann.⁹⁴ Auf der nächsten Stufe wird es in Teilen abgebaut und analysiert.⁹⁵ Die nächst höhere Stufe arbeitet mit der Synthese, wo man von den Teilen hin zum Ganzen geht und die analysierten Daten deutet⁹⁶. Die höchste Stufe von „Bloom’s Taxonomy“ beschäftigt sich mit der Evaluation, also mit der Beurteilung und Bewertung von analysierten Daten, aber auch mit dem Projektbeschreibungsprozess anhand von aufgestellten Kriterien und Aufstellungen von Handlungsvorschriften.⁹⁷ Bei diesem Modell ist es jedoch schwer, eine intersubjektive Gültigkeit der Ergebnisse zu verallgemeinern, und festzulegen.

Als eine wichtige Voraussetzung für summative („kontinuierlich begleitende“) Evaluationsforschung ist dabei auch die Reflexion im Sinne von Feedback, da hier besonders „Bewertungsfragen“ eine Rolle spielen.⁹⁸

Bei einer „Modifizierung des Evaluationsprogramms“⁹⁹ geht es um die Verbesserung, also um das Schaffen von neuen Qualitäten. Diese „Modifizierung“ ist nach Helmke mit einer „Feedbackschleife“ verbunden.¹⁰⁰

Durch die aufgezeigten Überschneidungen können daraus auch Schlüsse an Ansprüche der Selbstevaluation gezogen und oder übertragen werden.

⁹¹ („Taxonomy“ entspricht Modell; Lerntheorie)

⁹² Vgl. <http://www.det.wa.edu.au/education/gifftal/EAGER/Bloom's%20Dara%20Wakefield.html>

⁹³ Vgl. <http://www.det.wa.edu.au/education/gifftal/EAGER/Bloom's%20Dara%20Wakefield.html>

⁹⁴ Vgl. <http://www.det.wa.edu.au/education/gifftal/EAGER/Bloom's%20Dara%20Wakefield.html>

⁹⁵ Vgl. <http://www.det.wa.edu.au/education/gifftal/EAGER/Bloom's%20Dara%20Wakefield.html>

⁹⁶ Vgl. <http://www.det.wa.edu.au/education/gifftal/EAGER/Bloom's%20Dara%20Wakefield.html>

⁹⁷ (Analog zur Pyramide Bloom’s steht im Modell der Maslowschen Bedürfnispyramide an der höchsten Stelle die Selbstverwirklichung)

⁹⁸ Heidegger, 2006, S.417; König, 2000, S.34

⁹⁹ Helmke, 2003, S.152

¹⁰⁰ Helmke, 2003, S.152

2.4 Selbstevaluation

Das Wort „Selbstevaluation“ kann als „Selbstbewertung“ oder „Selbstbeurteilung“ verstanden werden. Bewertungen können im Allgemeinen subjektiv und objektiv geartet sein. Um jedoch einen Nutzen aus einer Bewertung oder Beurteilung ziehen zu können, müssen Bewertungskriterien vorhanden sein, an welchen eine Orientierung stattfinden kann. Selbstevaluation ist grundsätzlich zunächst aus dem „Selbst“-Konzept heraus zu verstehen.¹⁰¹ Zu diesem „Selbst“-Konzepten“ gehören neben Selbstevaluation die Selbststeuerung, Selbstorganisation, Selbstoptimierung und Selbstreflexion, welche in ihrer Gesamtheit für die Berufsbildungspraxis und Berufsbildungstheorie von Relevanz sind.¹⁰² In der praktischen Anwendung dieser Konzepte können sich Kompetenzen entwickeln, welche als „Persönlichkeitskompetenz (auch Humankompetenz)“ zusammengefasst werden können.¹⁰³

Da als eine Möglichkeit des Qualitätsmanagements und der Qualitätssicherung Evaluation beschrieben wird, ist zu abzuleiten, dass Selbstevaluation auch unter genannten Aspekten eingeordnet wird.¹⁰⁴ Bewertungsgrundlagen, wie bei der Evaluation, gelten hierbei ebenso, sind jedoch mehr auf das „selbst“ ausgerichtet. Da, wie in der Einleitung aufgezeigt, Wandlungsprozesse mit verantwortlich sind für die Veränderung von Unternehmensstrukturen sind, kann teilweise eine „fraktile Dynamik“ das Arbeitsleben begleiten.¹⁰⁵ Hier trägt Selbstevaluation dazu bei, Instabilität zu vermeiden und oder zu reduzieren und wirkt dabei von innen heraus. Sie bildet schlussfolgernd einen Gegenpol zu externen Evaluationsverfahren (Evaluation), ohne grundlegende Elemente auszuschließen. Zu bedenken ist aber, nur dass der Hauptanteil der aufgewendeten Kraft und Energie von den Betroffenen selbst durch eigenes Interesse ausgehen muss.¹⁰⁶ Selbstevaluation geht deshalb

¹⁰¹ Vgl. Novak, 2004, S.29

¹⁰² Novak, 2004, S.29

¹⁰³ Götz; Dreimann, 1998, S.24

¹⁰⁴ Vgl. König, 2000, S.33

¹⁰⁵ Nowak, 2004, S.30

¹⁰⁶ (Dieses ließe sich assoziieren mit der Beschaffenheit eines Magneten, welcher durch einen Ausgleich von entgegengesetzten Strukturen mit je gleichen Anteilen seine Stabilität erlangt.)

schlussfolgernd, im eigentlichen Sinne alleinig von den betroffenen Personen aus. Diese Form der Evaluation wird dabei auch als „highest form of evaluation capacity“ gewertet und auch als „innere“ oder Selbst-evaluation“ bezeichnet.¹⁰⁷ Selbstbewertung setzt dabei voraus, dass man über das eigene Handeln nachdenkt.¹⁰⁸ Eine Orientierung im kollegialen Umfeld kann dann über einen Vergleich, also an einer Orientierung (Reflexion), z.B. an Meinungen oder Handlungen der Kollegen, realisiert werden. Ebenso muss eine Orientierung an eigenen Handlungen erfolgen (Selbstreflexion). Selbstreflexion sollte dabei nicht auf das bloße Feststellen von vorhandenen und noch zu erlangenden Qualifikationen beschränkt sein. In der Selbstreflexion müssen dabei die Arbeitskultur, die Arbeitssituation, die tägliche Arbeit und „Handlungs-, Gestaltungs-, und Entscheidungsspielräume“ mit einbezogen werden. Dies ist notwendig, damit Erfahrungswissen im „Prozess der Arbeit“ weiterentwickelt werden kann.¹⁰⁹

Weiterhin kann Selbstreflexion als eine „Art innerer Dialog“ aufgefasst werden, der Voraussetzung ist, für Prozesse der kontinuierlichen Anpassung und Feinabstimmung.¹¹⁰ Reflexion und Selbstreflexion sind „wesentliche Voraussetzungen zur Selbstevaluation“ in der praktischen Arbeit und stellen neben der Planung und Durchführung Elemente menschlichen Handelns dar.¹¹¹ Durch Reflexionsprozesse soll dabei implizites Wissen aufgespürt werden.¹¹² Da implizites Wissen nicht in monotonen Arbeitsautomatismus aufkommt, sondern bei flexiblen und situationsbezogenen Handlungen zum Vorschein kommt, kann dieses auch durch andere Techniken aufgespürt werden. In der Anwendung können verschiedene Techniken zum Einsatz kommen.

Übliche Techniken der Selbstevaluation wären z.B.: Interviews und Gespräche, Auswertungen von Daten und Dokumenten, Beobachtungen, kreative Verfahren und schriftliche Befragungen.¹¹³ Aus diesen Techniken wird ersichtlich, dass gerade im Gegensatz zur Evaluation die Evaluationsprozesse eher freier und

¹⁰⁷ Keener; Snell-Johns; Livet; Wandersman, 2005, S. 82; Heidegger, 2006, S.418

¹⁰⁸ Vgl. Nowak; Stahl, 2004, S.25

¹⁰⁹ Vgl. Nowak; Stahl, 2004, S.39

¹¹⁰ Vgl. Kliebisch; Meloefski, 2006, S.101

¹¹¹ Stahl, 2004, S.57

¹¹² vgl. Nowak, 2004, S.38

¹¹³ Vgl. Burkard; Eikenbusch, 2000, S. 24ff

qualitativer gestaltet und ausgerichtet sind sowie weniger automatisierte in der Durchführung ablaufen.

Für die Durchführung der Selbstevaluation besitzt das Team eine wichtige Aufgabe, die als Gemeinschaftsaufgabe zu verstehen ist. Sie zeichnet sich durch eine kontinuierliche, partnerschaftliche Zusammenarbeit von Experten aus, die eigenverantwortlich im Team mitwirken. Echte Teamarbeit ist nur dann möglich, wenn kein Machtstreben, Misstrauen, keine Konkurrenz, Gleichgültigkeit und Unselbständigkeit herrschen.

Um mit einem Selbstevaluationsinstrument den Weiterbildungsverantwortlichen durch das Erforschen im Folgenden helfen zu können, soll nachstehende Definition in betracht gezogen werden:

„Selbstevaluation meint die Beschreibung und Bewertung von Ausschnitten des eigenen alltäglichen beruflichen Handelns und seiner Auswirkungen nach selbst bestimmten Kriterien.“¹¹⁴

Ableitend aus diesen Worten kann gesagt werden, dass geleistete Beschreibungen der Leiter und Praktiker in den narrativen Interviews zu den Anforderungen an Selbstevaluation zur Qualitätssicherung, als ein „Akt von Selbstevaluation“ beschrieben werden könnte. Die dargestellten Ergebnisse dieser Gespräche in dieser Arbeit wären danach in den Bereich der externen Evaluation einzuordnen. Mit einem Selbstevaluationsinstrument, welches in Weiterbildungsunternehmen implementiert wird, kann der Grundstein für eine, sich selbst tragende, berufliche Weiterbildung gelegt werden. Diese wäre von externer Evaluation unabhängig zu betrachten und würde einen Beitrag zur Qualitätsentwicklung in der praktischen Arbeit leisten, da besonders auf Meso- und Mikroebene die Prozessqualität steigen könnte.

Eine entwicklungsorientierte Selbstevaluation („`Primär- Evaluation`“) steht in Verbindung mit Evaluation und würde verstärkt Feedback-Prozesse bedingen.¹¹⁵

¹¹⁴ König, 2000, S. 38

¹¹⁵ Heidegger, 2006, S.420

Durch Selbstevaluation könnte neben oder mit (externer) Evaluation ein großer Beitrag zur Qualitätsentwicklung geleistet werden. Dieses hätte wiederum Auswirkungen auf das Qualitätsmanagement, welches verstärkt durch Selbstermächtigung beeinflusst werden könnte.

2.5 Empowerment Evaluation

Geht man unvoreingenommen an den Begriff „Empowerment Evaluation“ heran, so kann man zunächst den Begriff übersetzen. „Empowerment“ heißt wörtlich übersetzt „Selbst- Bemächtigung“¹¹⁶. Die „Evaluation“ kann, wie schon beschrieben, wörtlich als „Bewertung“ oder „Beurteilung“ verstanden werden.

Sucht man nach einer konkreten Definition des Begriffes „Empowerment Evaluation“ in der Literatur und in anderen Medien, so ist meist festzustellen, dass man hierzu keine kurzen Definitionen finden wird. Im World Wide Web wird dieser Begriff laut einer Internetquelle wie folgt definiert:

“Use of evaluation concepts, techniques, and findings to foster improvement and self-determination. In empowerment evaluation, program participants maintain control of the evaluation process; outside evaluators work to build the evaluation capacity of participants and help them use evaluation findings to advocate for their program.”¹¹⁷

Dieses übertragen ins Deutsche wäre dann:

„Der Gebrauch von Bewertungskonzepten, Techniken und Forschungsergebnissen um die Verbesserung und Selbstentschlossenheit zu fördern.“

¹¹⁶ Herriger, 2002, S.11

¹¹⁷ www.uwex.edu/ces/tobaccoeval/glossary.html

Die Programmteilnehmer behalten bei "Empowerment Evaluation" die Kontrolle über die Beurteilungsprozesse bei; die externen Experten arbeiten um die Beurteilungskapazität von Teilnehmern aufzubauen und helfen diesen, die Beurteilungsergebnisse zu nutzen um für deren Programm zu beeinflussen.“

Folgernd aus dieser Definition kann man ableiten, dass bei den Teilnehmern durch Förderung der Selbstentschlossenheit (self-determination) eine „Selbstermächtigung“ entstehen soll. So könnte man als Ziel von „Empowerment evaluation“ die Selbstermächtigung oder –bemächtigung betrachten.

Geschichtlich gesehen sollte dadurch eine „neue Kultur des Helfens“ entstehen.¹¹⁸ Das Empowermentkonzept geht zurück auf das „Black Empowerment“, welches in den USA eine Mischung zwischen traditionellen Bürgerrechtsbewegungen und „radikal- politischer Gemeinwesensarbeit“ bildete.¹¹⁹ Nach Herringer fand dieses Konzept seit ca. 1990 auch in „unseren Breitengraden Beachtung“.¹²⁰

Empowerment wird als eine „professionelle Grundhaltung“ begriffen, welche für eine „nicht- technizistische“(...) „Arbeit in verschiedenen Bereichen, deren Credo es ist, einen...Prozess (zu ermöglichen)(...)“ und „die zum Ziel hat, die Potentiale der Selbstorganisation und des gemeinschaftlichen Handelns zu fördern.“¹²¹ Folgernd hebt sich Empowerment-Evaluation vom kybernetisch und industriewirtschaftlich geprägten und automatisierten Verständnis des Qualitätsmanagement ab und nimmt dadurch Einfluss auf selbiges.

¹¹⁸ Herringer, 2002, S.19

¹¹⁹ Herringer, 2002, S.19 (Das erste Buch hierzu erschien: Solomon, Barbara B.: Black-Empowerment- Social work in oppressed communities, 1976)

¹²⁰ Herringer, 2002

¹²¹ Stark, 2002, S.57

Nach Fetterman und Wandersman ist Empowerment Evaluation nicht durch die Methoden definiert, sondern eher durch die Prinzipien.¹²² Empowerment Evaluation- Prinzipien eingeteilt in¹²³:

1. Verbesserung („Improvement“)
2. Gemeinschaftsbesitz („Community Ownership“)
3. Einbeziehung/ Inklusion („Inclusion“)
4. Demokratische Teilnahme („Democratic Participation“)
5. Sozialgerechtigkeit („Social Justice“)
6. Gemeinschaftswissen („Community Knowledge“)
7. Beweis-Gegründete Strategien („Evidence-Based Strategies“)
8. Kapazitätsbildung („Capacity Building“)
9. Organisatorisches Lernen („Organizational Learning“)
10. Verantwortlichkeit („Accountability“)

Voraussetzungen für das wirksam werden dieser Evaluations-Prinzipien im Prozess sind dabei eine Gemeinschaft („Community“); Geldgeber oder Förderer („Funder“); Experten, welche bewerten und beurteilen („Evaluator“). Die Methoden führen dann in der Verwirklichung in Richtung Ermächtigung und Selbstentschlossenheit.¹²⁴ Eine Grundlage dafür ist jedoch das Zusammenwirken der Gemeinschaft, welche auf „Inklusion“ basiert.¹²⁵ Die Qualität des Prozesses selbst hängt vom Engagement aller Beteiligten und „Betroffenen“ ab und von der Anwendung der Prinzipien.¹²⁶ Gleichzeitig sollen im Konzept „Empowerment Evaluation“ die Anwendung der Prinzipien wissenschaftlich betrachtet und geführt

¹²² Vgl. Keener; Snell-Johns; Livet; Wandersman, 2005, S. 89

¹²³ Fetterman; Wandersman, 2005, S.92ff ;158ff; 213

¹²⁴ Cousins, 2005, S.212f

¹²⁵ (siehe Praktiken Empowerment Evaluation von Fetterman/ Wandersman)

¹²⁶ Vgl.Cousins, 2005, S.212

werden.¹²⁷ Das Konzept besteht vereinfacht gesagt aus Selbst-evaluation und deren Reflexion und Mitgestaltung, welche aber im gemeinschaftlichen (inkludierten) Kontext betrachtet werden muss. Deshalb wird dieses Verfahren auch als „(partielle) Selbst- Evaluation“ bezeichnet.¹²⁸ Weiterhin repräsentiert es einen eigenständigen Block in der Entwicklung von Wissen.¹²⁹

Eine Definition von Empowerment Evaluation wird wie folgt dargestellt:

“An evaluation approach that aims to increase the probability of achieving program success by (1) providing program stakeholders with tools for assessing the planning, implementation, and self- evaluation as part of their program, and (2) mainstreaming evaluation as part of the planning and management of the program/organisation.”¹³⁰

Übertragen ins Deutsche bedeutet das:

Eine annähernde Evaluation, die darauf abzielt, die Wahrscheinlichkeit des Erzielens des Programmerfolges zu erhöhen, indem es (1) das zur Verfügung stellen mit Werkzeugen für das Festsetzen der Planung, der Implementierung und Selbst- evaluation als Teil ihres Programms vorsieht und (2) mainstreaming Auswertung als Teil der Planung und des Managements des Programms/Organisation.

Diese Definition darf jedoch nicht statisch betrachtet werden, da starke Vernetzungen mit der Programmentwicklung eine Implementierung in einen Qualitätsmanagementprozess bedeuten. Dies wird auch durch die Verwendung des Begriffs „EDIE“ (Empowerment, Development, Implementation, Evaluation) für Empowerment Evaluation verdeutlicht.¹³¹

Feststellend kann gesagt werden, dass eine „Neue Kultur des Helfens“ mit einer Professionalisierung der Grundhaltung und eine Akzeptanz und Inklusion in der Gemeinschaft der Betroffenen vorhanden sein müsste um dieses Konzept

¹²⁷ Vgl.Cousins, 2005, S.212f

¹²⁸ Heidegger, 2006, S.418

¹²⁹ Vgl. Fetterman, 2005, S.214

¹³⁰ Wandersman; Snell-Johns; Lentz; Fetterman; Keener;; Livet, Melanie; Imm, Pamala S.; Flaspohler, Paul;

¹³¹ Cousins, 2005, S. 205

2.5 Empowerment Evaluation

standhaft zu machen. Ein Konzept wie dieses, welches Qualitätsentwicklung selbst in die Hand nehmen kann, erscheint zunächst viel verheißend und bietet Chancen sich der eigenen Tätigkeit selbst zu ermächtigen. Die Realisierung in der Praxis sei dabei abhängig vom Willen der betroffenen Menschen und ergäbe sich schlussfolgernd aus den Bedürfnissen, Wünschen und Ansprüchen der Mehrheit dieser Betroffenen. In der Arbeit von Weiterbildungsverantwortlichen müsste dabei auch ein beruflicher Helfersinn entwickelt oder vorhanden sein.¹³²

¹³² Vgl. Herringer, 2002, S.17

3. Begründung der empirischen Forschungsmethode

Die Berufsbildungsforschung wird als eine Sammelbezeichnung für alle Forschungen, welche sich auf das berufliche Erst- und Weiterbildungsfeld beziehen, angesehen.¹³³

Bei den wissenschaftlichen Forschungen haben berufs- und wirtschaftspädagogische Forschungen eine Leitfunktion. Durch eine Komplexität dieses Gebietes werden dazu weitere Wissenschaftsgebiete mit einbezogen, wie z.B. Psychologie, Ökonomie und Soziologie.¹³⁴ In der Berufsbildungsforschung haben sich besonders die Bereiche Benchmarking, Bildungscontrolling und Qualitätssicherung als Untersuchungsgegenstand herausgebildet.¹³⁵ Diese Untersuchung ist dem letztgenannten Bereich zugehörig. Weiterhin wird schon aus der Einleitung dieser Arbeit ersichtlich, dass mit dem Selbstevaluationsinstrument Praxisänderungen in der täglichen Arbeit der Befragten sowie der Zielgruppe erreicht und erforscht werden sollen.¹³⁶ Da es sich dabei um Selbst-evaluation handelt, kann diese Forschung als qualitative Evaluationsforschung oder qualitativ orientierte Evaluationsforschung bezeichnet werden.¹³⁷ Diese „stellt einen Bereich neuerer Forschungsansätze dar“.¹³⁸

Die Exploration (lateinisch „exploratio“ für Erkundung, Erforschung, Ausforschung), wie aus dem Thema der Arbeit ersichtlich, ist das erkundende Gespräch oder die Befragung und ist eine diagnostische Methode.

Bei der „Exploration der Anforderungen von Weiterbildungsverantwortlichen an Selbstevaluation zur Qualitätssicherung“ handelt es sich wie

¹³³ Vgl. Arnold, Lipsmeier, Ott, 1998, S.15

¹³⁴ Vgl. Arnold, Lipsmeier, Ott, 1998, S.15

¹³⁵ Vgl. Heidegger, 2006, S.415

¹³⁶ Vgl. Mayring, 2002, S.62

¹³⁷ Vgl. Mayring, 2002, S.63

¹³⁸ Vgl. Mayring, 2002, S.62

3. Begründung der empirischen Forschungsmethode

der Titel schon vorgibt, um eine explorative Untersuchung („Exploratory Research“).¹³⁹

Eine explorative Untersuchung ist gewöhnlich eine „small-scale research“ also eine klein- Skala -Untersuchung, die durchgeführt wird um die exakte Natur eines Problems zu definieren und um ein besseres Verständnis von der Umgebungen (Environment) zu gewinnen, innerhalb welcher der Forschungsgegenstand aufgetreten ist.¹⁴⁰

Wenn der Untersuchende sich im Prozess der explorativen Forschung bewegt, sollte dabei eine Liste von Fragen und Subproblemen entwickelt werden.¹⁴¹ Aus diesem Grund wurden vier Leitfragen entwickelt, auf die sich die Auswertung der Exploration richtet. Dieses deshalb, damit die Vielzahl der gewonnenen Daten kanalisiert ausgewertet werden und im Folgenden präzise und themenbezogen dargestellt werden kann.

Da bei der Exploration dieses Themas die Überprüfung von Operationalisierungen auf diesem Gebiet als ratsam erscheint, sind hierbei nicht-standardisierte Gespräche geeignet.¹⁴² Da es bei dieser Untersuchung um „das Verstehen von Sichtweisen und Handlungsweisen von Personen und deren Erklärungen aus“ beruflichen und „sozialen Bedingungen (Hernanns 1981:16) durch Anregung einer sukzessiv retrospektiven Erfahrungsaufbereitung durch den Befragten“ handeln sollte, wurde das narrative Interview als Form der Befragung verwendet.¹⁴³

Da bei dieser Untersuchung Anforderungen der Weiterbildungsverantwortlichen herausgefunden werden sollen, welche von genannten Personen¹⁴⁴ an Selbstevaluation gestellt werden, geht es hierbei hauptsächlich um den Handlungsbezug zur täglichen Arbeit. Auch Mayring

¹³⁹ Vgl. McDaniel.; Gates, 2000, S.26

¹⁴⁰ Vgl. McDaniel.; Gates, 2000, S.26

¹⁴¹ Vgl. McDaniel.; Gates, 2000, S.26

¹⁴² Vgl.Schnell, Hill, Esser, 1999, S.298

¹⁴³ Vgl.Schnell, Hill, Esser, 1999, S.356

¹⁴⁴ (siehe speziell dazu Anlage1)

3. Begründung der empirischen Forschungsmethode

befürwortet die Anwendung von narrativen Interviews für „Thematiken mit starkem Handlungsbezug“ und für „explorative Fragestellungen“. ¹⁴⁵

Die Grundidee von narrativen Interviews ist dabei, dass durch Erzählen subjektive Bedeutungsstrukturen zum Vorschein kommen und dann beim freien Erzählen herausgeschält werden. ¹⁴⁶ Bei einer „systematischen Abfrage“ würden sich diese subjektiven Bedeutungsstrukturen nicht herauslösen können. ¹⁴⁷ Schlussfolgernd kann angemerkt werden, dass Erzählungen Reflexionsprozesse beinhaltet, welche sich aus der Interaktion der Gesprächspartner ergeben. Auch

Nowak spricht im Bezug auf Selbstevaluation von Reflexionsprozessen, bei denen implizites Wissen aufgespürt werden soll. ¹⁴⁸ Auch hierfür sind narrative Interviews geeignet. Weiterhin ist hierbei anzumerken, dass Bedeutungsstrukturen und implizites Wissen, zu welchem auch Erfahrungswissen gehört, Gegenstand der Berufsbildungsforschung ist. Die Verwendung semistrukturierter ¹⁴⁹ Fragen bei dieser Exploration soll anhand der vorangegangenen Erklärung ausgeschlossen werden. Qualitatives Forschen und Denken ist umgangssprachlich formuliert das Fragen nach „Wie“ und „Warum“ und nicht nur nach dem quantitativ geprägten „Was“.

Da nach Mayring „qualitatives Denken in der wissenschaftlichen Erkenntnisgewinnung“ keine sinnvollen Quantifizierungen ausschließen soll, wurden nach dem erzählenden Gespräch Nachfragen in Richtung der Bedeutungsstruktur gemacht. ¹⁵⁰

Dieses jedoch nur, wenn im Gespräch zu wenig Informationen gegeben wurden, bzw. die Bedeutung nicht aufschlussreich war. In den Anlagen 2 und 3 sind je für Praktiker und Leiter vorgesehene Themenbereiche formuliert. Die formulierten Fragen sind für den Interviewer gedacht, um in Richtung dieser Themen die Erzählung zu stimulieren. Diese Fragen wurden nicht direkt gestellt,

¹⁴⁵ Vgl. Mayring, 2002, S.74

¹⁴⁶ Vgl. Mayring, 2002, S.72

¹⁴⁷ Vgl. Mayring, 2002, S.72

¹⁴⁸ Vgl. Nowak, 2004, S.38

¹⁴⁹ (semistrukturierte Fragen, sind halbstrukturierte Fragen, wobei der Interviewpartner in eine bestimmte Richtung hin beeinflusst wird. Das freie Gespräch wird dabei im Fluss unterbrochen)

¹⁵⁰ Vgl. Mayring, 2002, S.9; 75f.

3. Begründung der empirischen Forschungsmethode

sondern ergaben sich meist aus dem Gespräch. Die Aufgabe war es dabei, das Gespräch in Richtung dieser Fragestellungen zu leiten. Da die Gespräche zum großen Teil digital aufgenommen werden konnten, wurden die gegebenen Aussagen nachträglich, direkt nach Beendigung des Gespräches, in die Feststellungsbögen eingetragen. Bei den Gesprächen, wo Mitschnitte ungewollt waren, wurden die Gespräche methodisch herausgezögert, um Mitschriften anzufertigen. Beim Verfahren zur Qualitativen Analyse wurde die sozialwissenschaftlich- hermeneutische Paraphrase angewendet. Diese wurde nach den Richtlinien laut Mayring durchgeführt.¹⁵¹

¹⁵¹ Siehe hierzu: Mayring, 2002, S.109ff.

4. Darstellung der empirischen Forschung

4.1 Begründung der Auswahl der Interviewpartner

Mein erstes Interview mit den Praktikern führte ich am 13.02.2006. Praktiker 1 ist Werkstattmeister und Ausbilder in einer Kfz-Lehr-Werkstatt. Seine Aufgabe ist die Qualifizierung langzeitarbeitsloser Jugendlicher und deren Integration in den ersten Arbeitsmarkt. Nebenbei arbeitet er als freier Dozent in der Erwachsenenqualifizierung. Aufgrund seiner langjährigen Erfahrung mit langzeitarbeitslosen Jugendlichen und Erwachsenen und deren Integration in den ersten Arbeitsmarkt, habe ich ihn als Interviewpartner gewählt. Der zweite Grund ist die Besonderheit der Einrichtung. Dabei handelt es sich um einen eingetragenen Kfz-Innungsbetrieb, in welchem Jugendliche und Erwachsene unter fachgerechter Anleitung der Ausbilder Fahrzeuge reparieren und instand setzen. Interessant dabei ist, dass im Gegensatz zu anderen außerbetrieblichen Bildungsmaßnahmen hier ein direkter Kontakt zwischen den Kunden und dem Teilnehmer besteht.

Das zweite Interview habe ich mit einem Ausbilder geführt, der in der Qualifizierung von Erwachsenen im Handwerk arbeitet, die im Berufsleben integriert sind und aufgrund der Anforderungen in ihrem Beruf ständig weitergebildet werden müssen. Des Weiteren finden auch Weiterbildungsmaßnahmen für arbeitslose Jugendliche und Erwachsene statt. Praktiker 2 habe ich gewählt, weil er einerseits Bezug zur praktischen Arbeit hat und andererseits als Bereichsleiter Leitungsfunktion besitzt.

Praktiker 3 ist in der gleichen Institution (Körperschaft des öffentlichen Rechts) angestellt und arbeitet als Sozialpädagogin in Weiterbildungsmaßnahmen der Benachteiligtenförderung. Des Weiteren verfügt sie über mehrjährige Berufserfahrung in diesem Bereich. Ihre Aufgabe besteht primär in der Vermittlung

4.1 Begründung der Auswahl der Interviewpartner

der Teilnehmer in sozialversicherungspflichtige Arbeitsverhältnisse des ersten Arbeitsmarktes, sekundär auch in der Lehr- und Ausbildungstätigkeit.

Mein viertes Interview habe ich in einem Weiterbildungsinstitut geführt, in dem Umschulungen, Weiterbildungen und Qualifizierungen für kleine und mittelständische Unternehmen durchgeführt werden. Ein weiteres Aufgabengebiet sind Reintegrationskurse, welche zum Großteil über Landesprogramme und über die Bundesagentur für Arbeit finanziert werden. Praktiker 4 ist in der Reintegration von Jugendlichen und Erwachsenen als Ausbilder tätig. Er ist dabei vorwiegend in Projekte integriert, die hauptsächlich Frauen als Berufsrückkehrer zur Zielgruppe haben und von Bund und Land initiiert werden.

Praktiker 5 arbeitet in einer privaten Bildungseinrichtung, die ein weit reichendes Angebot an Bildungsmaßnahmen bieten. Dazu gehören u.a. berufliche Weiterbildungen, Erstausbildung und Projekte für verschiedene Zielgruppen, wie Frauen, Behinderte, Jugendliche und Hartz-IV- bzw. Nichtleistungsempfänger. Das Aufgabengebiet von Praktiker 5 ist die Beschulung von langzeitarbeitslosen Jugendlichen und Erwachsenen, welche in den ersten Arbeitsmarkt reintegriert werden sollen.

Mein sechstes Interview habe ich mit einem Weiterbildungslehrer geführt, der in einer ähnlichen Institution wie Praktiker 1 beschäftigt ist. Praktiker 6 arbeitet vorwiegend in Bildungsmaßnahmen zur Wiedereingliederung von Berufsrückkehrern und Langzeitarbeitslosen im Handwerk. Er verfügt über eine 14-jährige Berufserfahrung in diesem Bereich und war vorher viele Jahre als Ausbilder für den Bereich Metall in einem großen Maschinenbaubetrieb tätig.

Bei all meinen Interviewpartnern handelt es sich um Personen, die über mehrere Jahre Berufserfahrung im Weiterbildungsbereich verfügen. Diese Erfahrungen sind mit unterschiedlichen Zielgruppen und in verschieden strukturierten Maßnahmen gesammelt wurden. Dabei war zu beobachten, dass ein Großteil der Maßnahmen durch Mittel der Bundesagentur für Arbeit und der ARGEen finanziert werden. Die Hauptzielgruppen solcher Maßnahmen sind benachteiligte Jugendliche, Langzeitarbeitslose über 50 Jahre und Frauen, welche ins Berufsleben zurückkehren wollen.

4.1 Begründung der Auswahl der Interviewpartner

Mein erstes Interview mit einem Leiter habe ich mit dem Geschäftsführer und Leiter einer privaten Bildungseinrichtung in Flensburg geführt. Leiter 1 ist Mitbegründer dieser Unternehmung und seit über zehn Jahren im Bereich der Jugendberufshilfe und der Erwachsenenbildung vertraut. Er ist für den organisatorischen Ablauf und die Mitarbeiterkoordination verantwortlich. Eine weitere wichtige Aufgabe ist die Sicherstellung und Gewinnung neuer Maßnahmen und finanzieller Mittel. Aufgrund seiner langjährigen Erfahrung im Bildungsbereich habe ich ihn für meine Interviewreihe gewählt.

Der zweite Interviewpartner ist Leiter der Jugendarbeit in einer Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft in Flensburg. Diese Institution ist mir durch meine frühere Tätigkeit als Stützlehrer bekannt, weshalb ich den dortigen Leiter als Interviewpartner wählte. Leiter 2 ist seit mehreren Jahren verantwortlich für die Organisation und Durchführung verschiedener Projekte im Jugendbereich.

Als dritten Gesprächspartner habe ich den Projektleiter im Weiterbildungsbereich eines Bildungs- und Beratungsinstituts gewählt. Ich habe diese Institution gewählt, weil diese einen hohen Bekanntheitsgrad in der Region Zeitz (südliches Sachsen-Anhalt) hat. Leiter 3 ist verantwortlich für die Projektkoordination am Standort Zeitz.

4.2 Darstellung der Interviews mit den Praktikern

4.2.1 Kurzbeschreibung der Interviews

Die Interviews habe ich nach vorheriger Anfrage bei den Institutionen und nach Terminvereinbarung mit den einzelnen Gesprächspartnern geführt. Zu Beginn eines jeden Interviews habe ich erörtert, worin das Ziel dieses narrativen Interviews besteht und welchen Nutzen die Institutionen in Zukunft daraus ziehen können.

Zusammenfassend kann ich sagen, dass sich alle Interviewten viel Zeit für die Durchführung der Gespräche genommen haben und auch dem Anliegen dieser Arbeit offen gegenüber standen und Interesse signalisierten. Dazu ist anzumerken, dass alle Gesprächspartner eigentlich so stark in ihre zu betreuenden Maßnahmen eingebunden sind, dass sehr wenig freie Kapazitäten für außerordentliche Angelegenheiten zur Verfügung stehen.

Gleichzeitig möchte ich anmerken, dass zu den interviewten Personen keinerlei persönliche Präferenzen bestanden. Dennoch möchten einige Personen in dieser Arbeit nicht namentlich genannt werden, weshalb ich die Bezeichnung „Praktiker 1-6“ für meine Interviewpartner verwende.

Auch ist es mir bei meiner Recherche in drei Institutionen passiert, dass die Anfrage nach einem Interview aus verschiedenen Gründen abgelehnt wurde. Diese waren z.B. Datenschutzgründe und Umstrukturierung innerhalb der Bildungseinrichtungen. Eine Institution hat es mir untersagt, mich mit den Mitarbeitern zu unterhalten, ohne es zu begründen.

Um einen flüssigen Gesprächsverlauf beizubehalten, habe ich während der Interviews nur kurze Notizen zu den einzelnen Aussagen gemacht und die Gespräche digital aufgezeichnet. Nach den Interviews habe ich jeweils die Aussagen auf den Fragebögen anhand der Aufzeichnung vervollständigt.

4.2.1 Kurzbeschreibung der Interviews

Mit Praktiker 1 habe ich das Interview am 13.02.2006 um 10 Uhr in dessen Firma in Zeitz geführt. Dort sind insgesamt drei Mitarbeiter beschäftigt. Zunächst hat mir Praktiker 1 über seinen Tätigkeitsbereich berichtet. Aus diesem Gespräch heraus, war es mir möglich, in das eigentliche Gespräch überzuleiten, welches etwa 45 Minuten gedauert hat. Das Interview fand während der allgemeinen Arbeitszeit in einem Büro des Unternehmens statt. Hierzu ist zu sagen, dass wir während des Gesprächs ungestört waren, so dass sich ein flüssiges Gespräch ergeben konnte.

Im Anschluss daran hat mir Praktiker 1 das Unternehmen mit seinen Werkstätten gezeigt sowie die dort tätigen Teilnehmer und die jeweiligen Maßnahmen dazu vorgestellt.

Das Gespräch mit Praktiker 2 fand am 15.02.2006 um 14 Uhr im Bildungszentrum in Gera statt. Die Besonderheit hierbei ist, dass in das Unternehmen eine Tochterfirma integriert ist. Insgesamt sind dort 40 Mitarbeiter beschäftigt. Das narrative Interview fand im Sozialpädagogischen Gruppenraum statt, welcher sehr gemütlich eingerichtet war, so dass das Interview in einer sehr entspannten Atmosphäre stattfand. Das Gespräch fand während der Arbeitszeit statt und hat ca. 60 Minuten gedauert. Im Anschluss daran, hatte ich die Möglichkeit, mir die Werkstätten und Schulungsräume anzusehen.

Das dritte Interview mit einer Sozialpädagogin aus der gleichen Firma habe ich am 15.02.2006 im Anschluss an das zweite Interview geführt. Das Gespräch hat ca. 45 Minuten gedauert. Die Bedingungen waren denen des zweiten Interviews gleich. Auch diese beiden Gespräche verliefen störungsfrei.

Das Gespräch mit Praktiker 4 fand am 14.03.2006 um 14 Uhr im Besprechungsraum des Weiterbildungsinstituts in Zeitz statt. Insgesamt sind dort 5 Mitarbeiter fest angestellt, zusätzlich arbeiten dort noch Honorarprofessoren. Mein Gesprächspartner war aus Datenschutzgründen jedoch nicht mit der Aufzeichnung des Gesprächs einverstanden, so dass ich meine Mitschriften während des Interviews erledigen musste. Das führte dazu, dass sich durch die Unterbrechungen kein flüssiger Gesprächsablauf ergab. Das Interview hat

4.2.1 Kurzbeschreibung der Interviews

dadurch auch 80 Minuten in Anspruch genommen. Es fand im Büro statt; von Unterbrechungen, z.B. durch Telefon, ließ sich Praktiker 4 nicht beeinflussen.

Aus terminlichen Gründen konnte ich das Interview mit Praktiker 5 nur gemeinsam mit dem Leiter 1 durchführen. Das Gespräch fand am 17.03.2006 um 15 Uhr im Bildungsinstitut im Büro statt. Das Unternehmen hat seinen Stammsitz in Halle/ Saale; in Zeitz ist eine von 3 Nebenstellen. Insgesamt sind in Zeitz 8 fest angestellte Mitarbeiter sowie Honorarkräfte. Die Situation war entspannt, Störungen gab es keine.

Das letzte Interview mit einem Praktiker habe ich am 20.03.2006 um 13 Uhr durchgeführt. Es fand im Büro der Bildungseinrichtung ohne Unterbrechungen statt. In dieser Firma arbeiten drei Mitarbeiter.

4.2.2 Darstellung des Interviews anhand des Leitfadens

4.2.2.1 Interview mit Praktiker 1

Im Interview mit Praktiker 1 wurde als Grundlage für Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung als zuerst die Grundeinstellung der am Qualitätsprozess beteiligten Personen genannt. Diese Einstellungen könnten danach Qualitätsentwicklung positiv oder negativ beeinflussen, also produktiv oder kontraproduktiv sein.

Als förderliche Bedingungen für Qualitätsentwicklung schätzt Praktiker 1 danach die eigene Flexibilität und den Willen für „ständiges und stetiges Weiterlernen“.

Praktiker 1 beschrieb seine eigenen Erfahrungswerte in Bezug auf Qualitätssicherung und -entwicklung als einen Prozess. Dieser Prozess bedinge

4.2.2.1 Interview mit Praktiker 1

eine Erfahrungs- und Informationsweitergabe verbunden mit einer Rückkopplung. Diese Rückkopplung sei dabei besonders wichtig. Ohne ein Feedback könne daher keine Qualität in der Bildungsarbeit entstehen und gesichert werden. Dabei sei ein positives Feedback, welches man durch Außenstehende bekommt, der beste Ansporn, selbst Qualität zu bringen“.

Damit für Praktiker 1 Qualitätssicherung und Entwicklung zur eigenen Praxis passt, müsse Theorie und Praxis bei der Lehrstoffvermittlung eine Einheit bilden. So reiche es z.B. nicht aus, eine Lehrstoffvermittlung im Bereich Kfz-Technik alleinig durch Medien wie Tafel, Overheadprojektor oder Beamer zu realisieren. Vielmehr sollen Anschauungsmodelle und Kfz-Bauteile und das Einbringen von Erfahrungswissen für Qualität im Unterricht sorgen. Das Nutzen von Erfahrungspotentialen der Teilnehmer sei dabei auch ein wichtiger Bestandteil. Um Qualität bei der Bildungsarbeit zu sichern, seien diese Erfahrungen im Unterricht auszuweiten, zu aktualisieren und zu sichern. Weiterhin müsse man auch hierbei auf den Menschen individuell und situationsbezogen eingehen, was jedoch schwierig zu beschreiben sei.

Für die eigene Arbeitssituation sei es für eine Qualitätsentwicklung im zwischenmenschlichen Bereich weiterhin förderlich, interkulturelle und religiöse Besonderheiten von Kollegen und Teilnehmern zu respektieren.

Das Qualitätsmanagementverfahren nach DIN EN ISO 9000ff, welches beim Bildungsträger seit zehn Jahren implementiert ist, wird vom Praktiker 1 als sehr positiv eingeschätzt. Die Qualitätsverbesserung sei demnach bezogen auf die „Struktur- und Verfahrensabläufe im Unternehmen sehr groß“.

Im zweiten Teil des Gespräches wurden die Anforderungen an Selbstevaluation und Evaluation erfragt.

Nach Praktiker 1 wird die Verbesserung durch die bisher an Maßnahmen durchgeführten Evaluationen für die eigene Arbeit als sehr groß eingeschätzt, da „überwiegend positives Feedback und große Folgeaufträge ein Zeichen für gute Qualität in der Arbeit“ seien.

4.2.2.1 Interview mit Praktiker 1

Eine Verbesserung der durchgeführten Evaluationen für die Teilnehmer wird weiterhin als „groß“ beurteilt, weil durch Evaluation „mehr auf die Interessensgebiete der Teilnehmer eingegangen werden kann“. Eine Verbesserung durch Evaluation für die Institution wird als sehr groß eingeschätzt. Dieses wird von Praktiker 1 mit sich ergebenden Folgeaufträgen begründet.

Als wichtige Selbstevaluations- und Reflexionskriterien für die Arbeit mit den Teilnehmern werden das eigene Gefühl, eine „gute Resonanz“, die Eigeninitiative aller Beteiligten und Gespräche in den Pausen genannt.

Nach Aussagen des Praktikers 1 ist es erforderlich, dass ein Selbst-Evaluationsinstrument selbsterklärend ist und trotz einer guten Verständlichkeit viel Inhalt aufweist. Es soll eine Möglichkeit zur Selbstbewertung beinhalten und durch ein Punktesystem schlechtes Gewissen wecken und gleichzeitig motivieren. Ein Archiv, in welchem Selbstbewertungstests abgelegt sind, könnte den Praktikern eine Unterstützung für die Arbeit bieten.

4.2.2.2 Interview mit Praktiker 2

Das Interview mit Praktiker 2 begann mit den Grundlagen und Anforderungen im Hinblick auf Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Praktiker 2 sprach hierzu über gemachte Erfahrungen im direkten kollegialen Umfeld.

Er versteht unter Qualität in der Arbeit, dass Ausbilder ihre Arbeit ordentlich machen, indem sie Teilnehmern die Lehrinhalte qualitativ gut vermitteln.

Seiner Meinung nach könne keine Qualitätsentwicklung stattfinden, wenn festgefahrene Muster in der täglichen Arbeit der Praktiker vorherrschen. Diese festgefahrenen Muster beziehen sich auf die Arbeit der Praktiker untereinander und mit den Teilnehmern. Seiner Meinung nach entstünden diese Muster durch

4.2.2.2 Interview mit Praktiker 2

jahrelange monotone Arbeit, in welcher ständig wiederholend gleicher oder ähnlicher Lehrstoff vermittelt wird. Diese monotone Arbeit führe dann zu monotonen Abläufen in der täglichen Arbeit, welche sich in einem Fehlen von Motivation äußert. Hinzu käme die Struktur des Bildungsträgers. Da zwei Bildungseinrichtungen unter einem Dach arbeiten, könne dieses weiterhin zu einem Motivationsmangel führen, welcher sich aus unterschiedlicher Entlohnung bzw. Weiterbildungsmöglichkeiten ergibt. Gehemmte Weiterbildungsmöglichkeiten würden sich dabei nicht alleinig auf die Motivation der Ausbildung, sondern auch auf die Qualität der fachlichen Ausbildung beziehen.

Eine Folge sei dabei, dass Ausbilder abstumpfen und mitgebrachter persönlicher Frust die Situation verschlimmert. Dabei seien Veränderungen im Arbeitsprozess seitens der Praktiker unerwünscht.

Nach Meinung von Praktiker 2 kann Qualitätsentwicklung stattfinden, wenn Ausbilder aus einem solchen monotonen Ablauf wachgerüttelt werden und dadurch aus ihrem festgefahrenen Muster ausbrechen. Dieses könnte nach Praktiker 2 durch einen ordentlichen Führungsstil geschehen, welcher vermehrt ein Miteinander berücksichtigt und nicht autoritär gestaltet sein dürfte. Bei der Problembewältigung im Kollegium sei zu berücksichtigen, dass dabei gezielte Einzelgespräche effektiver zur Konfliktlösung beitragen als Teamgespräche. Weiterhin sei für eine Qualitätsentwicklung das Durchführen von Lehrgängen von großer Bedeutung. Ohne solche Weiterbildungsmaßnahmen würden die Ausbilder in ihrer Arbeit ausgebremst werden. Nach Praktiker 2 seien Lehrgänge wichtig für persönlichen Austausch, tragen zur Motivationssteigerung bei und könnten damit die Qualität der Ausbildung verbessern. Vielmehr sei Qualität durch Fehlen von Weiterbildung zum Teil nicht gesichert, da sich nur wenige Inhalte im Selbststudium erarbeiten und als Folge der „Spaß an der Arbeit fehlt“. Weiterhin wird Weiterbildung als unentbehrlich dargestellt, um fachliche Grenzen zu erweitern und dient dem „Selbstschutz“ des Ausbilders bei erhöhtem Wissensdurst der Teilnehmer.

Das Qualitätsmanagementverfahren nach DIN EN ISO 9000ff sowie Benchmarking im IT-Bereich wird in Bezug zur Qualitätsverbesserung von Praktiker 2 als „groß“ bewertet. Weiterhin stellte sich im Gespräch heraus, dass

4.2.2.2 Interview mit Praktiker 2

Praktiker 2 regelmäßig über festgestellte Ergebnisse von Qualitätssicherungsverfahren informiert wird.

Im zweiten Teil des Gespräches wurden die Anforderungen an Selbstevaluation und Evaluation herausgestellt.

Nach Praktiker 2 wird die Verbesserung durch die bisher an Maßnahmen durchgeführten Evaluationen für die eigene Arbeit als groß eingeschätzt, da „Abläufe“ in der täglichen Arbeit reibungsloser stattfinden.

Eine Verbesserung der durchgeführten Evaluationen für die Teilnehmer wurde als mittelmäßig eingeschätzt und als „ausbaufähig“ betrachtet. Eine Verbesserung durch Evaluation für die Institution wird wiederum als groß eingeschätzt. Diese Einschätzung wurde von Praktiker 2 nicht weiter erläutert oder begründet.

Als wichtige Selbstevaluations- und Reflexionskriterien für die Arbeit mit den Teilnehmern werden von Praktiker 2 das Auftreten und Verhalten von Leiter und Ausbildungspersonal genannt. Selbstevaluations- und Reflexionskriterien seien hierbei Charaktereigenschaften, der zwischenmenschliche Umgang bzw. Umgangston, der Führungsstil, welcher nicht autoritär sein solle. Hierzu wurde weiterhin angemerkt, dass Überheblichkeit, aber auch Unsicherheit bei den Teilnehmern „nicht gut ankommen“. Weiterhin kommt es auf die „Art und Weise an, wie Wissen übergebracht wird“.

Zur Reflexion der fachlichen Leistungen in der täglichen Arbeit, wurden vom Interviewpartner zwei Fragen genannt, welche der kritischen Betrachtung der Arbeit dienen sollen:

1. „Habe ich das Fachliche den Schülern beibringen können?“
2. „War ich gut vorbereitet?“

Als weiteres Kriterium werden Bewertungsbögen am Ende von Maßnahmen genannt, welche die persönlichen Einschätzungen der Teilnehmer dem Ausbilder widerspiegeln.

4.2.2.2 Interview mit Praktiker 2

Nach Aussagen des Praktikers 2 bedarf ein Selbst-Evaluationsinstrument im Allgemeinen einer sozialen Ausprägung. Es soll einer Fehleranalyse der Arbeit dienen. Die geschriebene Kritik in Bezug auf soziale Kompetenzen und fachliche Defizite ist dazu geeignet, die Kollegen zum Nachdenken und Reflektieren anzuregen und durch positive Bemerkungen zu motivieren. Ein nachvollziehbarer Vergleich mit anderen Kollegen ist zweckdienlich, um die eigene Entwicklung zu betrachten.

Zusätzlich soll ein solches Instrument das Gemeinschaftsdenken in Bezug auf das Arbeiten für die Firma in Richtung soziale Ausprägung fördern und auf relativ gleiche Interessen und ein gemeinschaftlich definiertes Ziel ausgerichtet sein.

4.2.2.3 Interview mit Praktiker 3

Das Gespräch mit Praktiker 3 begann mit den Erfahrungen, die sie bisher mit Qualitätssicherung gemacht hat. Diese beziehen sich darauf, dass Qualitätsentwicklung/ -sicherung als Prozess verstanden werden kann, der dazu führt, dass sich die Mitarbeiter und Teilnehmer Gedanken über die Arbeit machen, die sie sonst oft automatisch machen. Das Aufzeigen von neuen Wegen und Methoden in der Arbeit wird dadurch erreicht, dass alle sich genauer mit dem auseinandersetzen, was sie erreichen wollen und wie sie es erreichen können. Insbesondere den Teilnehmern fällt es oft schwer, klare Ziele für sich selbst zu formulieren und die Erreichung dieser Ziele umzusetzen. Regelmäßige Fördergespräche, die zum Standard in der Benachteiligtenförderung geworden sind, dienen den Teilnehmern dazu, sich darüber klar zu werden, was sie erreichen wollen und Strategien entwickeln, die zur Umsetzung geeignet sind, was deutlich zu einer Verbesserung der Qualität der Arbeit führt.

4.2.2.3 Interview mit Praktiker 3

Des Weiteren bekommt die Arbeit durch die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen mehr Struktur, da Verwaltungsabläufe und Dokumente vereinheitlicht werden. Der Vorteil dabei ist, dass der Bildungsprozess für die Beteiligten transparent dokumentiert wird und so für alle nachvollziehbar ist. Damit Qualitätssicherung/ -entwicklung erfolgreich sein kann, ist sich Praktiker 3 sicher, reicht es nicht aus, dass Bildungsprozesse nur dokumentiert werden; sondern im Sinne von Selbstevaluation und Qualitätsverbesserung ist es notwendig, zu reflektieren und umzusetzen. So müssen z.B. Fragebögen ausgewertet und Mitarbeitergespräche geführt werden, um Verbesserungen zu erreichen. Wichtig ist jedoch auch die Dokumentation der Qualitätssicherung über den gesamten Zeitraum einer Bildungsmaßnahme. Denn ob ein Teilnehmer das Ziel erreicht, sagt nicht zwangsläufig etwas über die Qualität der Arbeit aus. Da eine Zertifizierung der Bildungsträger heute Voraussetzung für die Vergabe von Aufträgen ist, hat auch Praktiker 3 Erfahrung mit dem Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000ff und nach AZWV. Die Qualitätsverbesserung, die durch diese Verfahren erreicht werden, schätzt sie als mittelmäßig ein. Es sind zwar Verbesserungen spürbar, jedoch gibt es vorgegebene Grenzen durch die Auftraggeber, z.B. Formulare von der Bundesagentur für Arbeit, so dass die Veränderungen nicht in so hohem Maße umsetzbar sind wie gewünscht.

Um eine hohe Qualität der Arbeit zu gewährleisten, schätzt Praktiker 3 die Reflexion mit anderen Kollegen sowie die Zusammenarbeit mit verschiedenen Institutionen ein. Ein wichtiges Reflexionskriterium ist daher die Rückkopplung von außen. Sowohl die Einschätzung von anderen, am Bildungsprozess Beteiligten, als auch die Einschätzung der Teilnehmer sind von großer Bedeutung für Praktiker 3. Entscheidendes Kriterium dabei ist, ob die Erwartungen, die an die Arbeit gestellt werden, auch erfüllt werden oder ob Aspekte vernachlässigt werden, die z.B. für die Teilnehmer wichtig sind.

Als besonders wichtiges Instrument bei der Selbstevaluation werden von Praktiker 3 die Erfahrungsaustausche zwischen Mitarbeitern und regelmäßige Teamgespräche zwischen Sozialpädagogen, Ausbildern und Stützlehrern eingeschätzt. Diese Gespräche sollen helfen, die eigene Arbeit zu reflektieren und einzuschätzen und somit zur Qualitätssicherung beizutragen.

4.2.2.3 Interview mit Praktiker 3

Als gute Selbstevaluationsinstrumente haben sich demzufolge Kundengesprächsprotokolle für die Arbeit im Kooperationsnetzwerk sowie Fragebögen für die Einschätzung der Teilnehmer erwiesen. Diese sollten anonym sein und um eine Qualitätsverbesserung zu erreichen, im Ausbildungsteam ausgewertet werden.

Qualitätssicherungselemente müssen, um für die Arbeit mit Benachteiligten geeignet zu sein, einfach strukturiert und leicht verständlich sein, damit auch die Teilnehmer damit umgehen können. Außerdem dürfen sie nicht zu umfangreich gestaltet sein und sollten konkrete Fragestellungen enthalten. Offene Fragen sind nach Meinung von Praktiker 3 ungeeignet, da diese erfahrungsgemäß nicht beantwortet werden.

Auch die Auswertung dieser Evaluationsinstrumente darf nicht allzu viel Mehraufwand für die Mitarbeiter bedeuten, da keine zusätzliche Zeit dafür zur Verfügung steht und somit Zeit für die Arbeit mit den Teilnehmern fehlt.

Ein Selbstevaluationstool kann sich Praktiker 3 vor allem so vorstellen, dass darin eine Sammlung von Erfahrungen und Daten enthalten sein könnte, die für alle nutzbar sind. Dieses Tool sollte jedoch keine Auflistung von Formblättern und Dokumenten sein, da das wenig sinnvoll ist, weil die unterschiedlichen Maßnahmen in der Weiterbildungsarbeit unterschiedliche Dokumentationen erfordern. Für einen Erfahrungsaustausch kann sich Praktiker 3 sehr gut ein Forum vorstellen, welches als Plattform für unterschiedliche Fragen und Anregungen dienen soll.

4.2.2.4 Interview mit Praktiker 4

Das Gespräch mit Praktiker 4 begann mit den Grundlagen und Anforderungen im Hinblick auf Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung. Praktiker 4 beschränkte seine Erfahrungen hierzu auf die Anforderungen für

4.2.2.4 Interview mit Praktiker 4

Qualitätssicherung und –entwicklung, die sich aus der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9001 für den Bildungsträger seit dem Jahr 2003 ergeben. Als besonders wichtig stellte der Befragte die klare Struktur der Abläufe im Unternehmen heraus, welche der zu leistenden Qualität zuträglich sei.

Die Durchführung von Qualitätssicherung und -entwicklung passt dann zur Praxis, wenn von Beginn an alle Prozesse in das entsprechende Qualitätsmanagement-verfahren mit einbezogen werden und die Durchführung „von der Leitungsebene zur Teilnehmerebene und zurück“ realisiert wird. Da Praktiker 4 besondere Probleme im Erstaufwand einer solchen Zertifizierung sieht, soll diese so kompakt und kurz wie möglich von statten gehen. Unter diesem Aspekt wird auch der Kostenfaktor genannt, welcher dabei geringer gehalten werden könne. Hierzu stellt Praktiker 4 zusätzlich heraus, dass durch die Zertifizierung jeder Dozent eine zusätzliche Qualifizierung bekommt, welche sich förderlich auf die Unterrichtsqualität auswirke. Als besonders positiv macht sich dieses im Unterricht des SGB III – Bereiches bemerkbar und hilft dort, „eine gute Qualität zu entwickeln“.

Weiterhin müssen alle Beteiligten des Bildungsträgers ein Interesse an Qualitätsentwicklung haben und sollen offen und flexibel für Neues sein. Dieses gilt besonders für die Teilnehmer, welche sich zu ihren Vorstellungen von Qualität äußern sollen.

Als implizierte Qualitätsmanagementverfahren werden die DIN EN ISO 9001 und Qualitätsmanagement nach den Ansprüchen des AZWV als Träger für die Bundesagentur für Arbeit von Praktiker 4 genannt. Die Qualitätsverbesserung durch dieses Verfahren wird insgesamt als mittel oder auch mittelmäßig eingeschätzt, da die Abläufe in der Arbeit sich als kontrollfähiger gestalten als vor der Zertifizierung.

Die Ergebnisse der Qualitätssicherungsverfahren werden durch die jeweiligen Qualitätsbeauftragten den Praktikern dargestellt und eine Arbeit mit dem Qualitätsmanagementhandbuch sei für jeden Praktiker bindende Voraussetzung im Unternehmen.

4.2.2.4 Interview mit Praktiker 4

Im zweiten Teil des Interviews wurden die Anforderungen an Selbstevaluation und Evaluation herausgestellt.

Die Verbesserungen durch erfolgte Evaluationen werden vom Befragten für die eigene Arbeit als mittelmäßig bewertet. Die Verbesserungen durch die bisher durchgeführten Evaluationen für die Teilnehmer werden als „groß“ eingeschätzt. Dieses wird mit den vorgeschriebenen Feedback-Bögen begründet, welche den Teilnehmern die Möglichkeit einer positiven oder negativen Einflussnahme auf den Angestellten und Dozentenpool gewährt. Begründet mit einer verkürzten Reaktionszeit für Abläufe im Unternehmen, wird die Qualitätsverbesserung für die Institution als groß eingeschätzt.

Praktiker 4 nennt als wichtigste Selbstevaluations- und Reflexionskriterien für die Arbeit mit den Teilnehmern ein „Feedback durch Gefühl“. Bei erneutem Nachfragen zu diesem Feedback erläuterte mir der Befragte, dass eine Rückkopplung durch das Gefühl entsteht und dass hierzu weiterhin die Chemie oder Wellenlänge zu den Teilnehmern stimmen müsse. Weiterhin geben die Teilnehmer ein Feedback im Unterricht, was jedoch ein gutes Verhältnis zwischen Teilnehmer/ Kunde und Dozent bedingt. Dieses gute Verhältnis erfordert eine Mitbestimmung des Unterrichtes und ein „gutes Verhalten“ von beiden Seiten. Ein fachliches Feedback für den Dozenten sei dabei der „Nachweis durch Tests“, der pädagogische Nachweis entsteht durch Feedbackbögen.

Ein Selbst-Evaluations-Instrument könnte nach Aussagen von Praktiker 4 die Reflexion über die Arbeitssituation durch einen einfachen und schnellen Aufbau, eine hohe Verfügbarkeit und eine klare Struktur der Werkzeuge bestmöglich anregen. Weiterhin muss ein solches Programm Hilfestellungen für die Arbeitssituation geben und soll „klar und eindeutig händelbar“ sein.

4.2.2.5 Interview mit Praktiker 5

Zu Beginn des Gesprächs mit Praktiker 5 erzählte dieser, dass er in einer Bildungseinrichtung arbeitet, die nach DIN EN ISO 9000 ff zertifiziert ist und über ein eigenes Qualitätsmanagementsystem mit verschiedenen Modulen verfügt. Seine Erfahrungen damit sind, dass es schwer ist, die Anforderungen entsprechend umzusetzen, da in der praktischen Arbeit ein differenziertes Ausgangsniveau der Teilnehmer vorzufinden ist. Hinzu kommt, dass nur etwa ein Drittel der Teilnehmer wirklich etwas erreichen will, der Rest ist schwer zu motivieren.

Ein weiteres Problem für die Qualitätssicherung sieht Praktiker 5 in der Veränderung der Arbeit der Bildungsträger, die sich in den vergangenen Jahren vollzogen hat. Die Auftraggeber, insbesondere die Agentur für Arbeit und die ARGE n geben ihre Aufgabe, die Vermittlung von Arbeitslosen, zunehmend an die Bildungseinrichtungen ab. Problematisch dabei ist, dass nicht mehr die eigentliche Aufgabe, die Bildung, als Qualitätskriterium beurteilt wird, sondern nur noch die Vermittlungsquote, welche maßgeblich für die Vergabe neuer Maßnahmen ist.

Zudem lässt es sich mit ständig sinkendem Kostensatz immer schwieriger realisieren, gute Leute für die Arbeit zu beschäftigen. Auch ist es schwer, die eigentliche Arbeit, die „bestmögliche Qualifikation der Teilnehmer“ und die Akquise von Betrieben zu vereinbaren. Praktiker 5 ist der Meinung, „Bildungsträger sollten nicht Aufgaben der Agentur übernehmen (...) und nicht Betriebe abklappern, um Leute unterzubringen.“ Dies hält von der eigentlichen Arbeit ab bzw. es müssten neue Leute dafür eingestellt werden, um die Qualität der Arbeit gewährleisten zu können.

Seine eigene Motivation ist für Praktiker 5 zum einen die Sicherung seines eigenen Arbeitsplatzes und das Angewiesensein auf das Geld, aber vor allem die Dankbarkeit der Teilnehmer, die erfolgreich die Maßnahme beenden und dies den Mitarbeitern gern zurückgeben.

4.2.2.5 Interview mit Praktiker 5

Um eine Verbesserung der Qualität der Arbeit zu erreichen, müssten sich alle Beteiligten der Bildungsarbeit (Agentur, ARGE, Bildungsträger) zusammensetzen, um gemeinsam die Projekte zu entwickeln. Nach Ansicht von Praktiker 5 ist dies jedoch nicht gewollt und „die Bildungsträger sind nur Bittsteller.“

Die Verbesserungen durch das Qualitätsmanagement sind seiner Meinung nach groß. Die Arbeit wird dadurch erleichtert und verallgemeinert. Sie ist zwar dieselbe wie früher, jedoch wird sie verstärkt dokumentiert und sie kann anhand verschiedener Kriterienkataloge kontrolliert werden. Das Grundgerüst an Arbeitsschritten und Formularen ist für jede Maßnahme gleich. Die Rahmenbedingungen für Qualität sind da, und würde es ein größeres Miteinander zwischen Bildungsträgern und Auftraggebern geben, so wären die Verbesserungen noch deutlicher spürbar.

Die wichtigsten Reflexionskriterien sind für Praktiker 5 zum einen der Erfahrungsaustausch mit anderen Mitarbeitern sowie die Rückmeldung durch die Teilnehmer.

Der Erfahrungsaustausch ist wichtig für jeden Mitarbeiter, um seine eigene Arbeit zu überprüfen, die Gemeinsamkeiten und Unterschiede zu sehen und eventuelle Verbesserungen zu erreichen. Dieser Austausch findet sowohl in regelmäßigen Teamberatungen, als auch informell in den Pausen statt. Damit dieser funktioniert, sind ein gutes Betriebsklima und keine Konkurrenz zwischen Festangestellten und freien Mitarbeitern als grundlegend zu erachten.

Die Einschätzung durch die Teilnehmer erfolgt mittels Fragebögen, welche dann mit der Gruppe und im Team ausgewertet werden. Praktiker 5 schätzt das Feedback der Teilnehmer als wichtiges Hilfsmittel. Auch innerhalb der Einrichtung hat es einen hohen Stellenwert. Eine negative Bewertung durch eine Teilnehmergruppe führte sogar schon dazu, dass ein Dozent nicht mehr eingesetzt wurde, was natürlich auch zur Verbesserung der Qualität beiträgt.

Selbstevaluationsinstrumente sollten für Praktiker 5 einfach zu handhaben und logisch aufgebaut sein. Wichtig ist für ihn, dass Anregungen und

4.2.2.5 Interview mit Praktiker 5

Verbesserungs-vorschläge unterbreitet werden können. Sehr gut kann er sich für das Tool daher eine Art „schwarzes Brett“ vorstellen, wo Informationen und Neuerungen angebracht werden können, die der Information dienen. Des Weiteren kann jeder seine Meinung und Wünsche einbringen, die auch auf das Tool selbst bezogen sein können. Um die eigene Arbeit zu verbessern, würde sich Praktiker 5 eine Datenbank wünschen, von der man Dokumente und eventuell Formulare herunterladen kann.

4.2.2.6 Interview mit Praktiker 6

Das Gespräch mit Praktiker 6 begann mit der gestellten Frage nach Qualität und deren Ausbau und Sicherung in der täglichen Arbeit.

Auch Praktiker 6 arbeitet nach dem Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9000ff. Seiner Ansicht nach sei Qualitätssicherung ein Prozess, der sich im Laufe der Zeit entwickelt und „nicht von heute auf morgen passieren“ könne. Erfahrung sei dabei ein wichtiger Bestandteil von und für Qualität. Dabei zählen nicht nur die Erfahrungen, die man in der praktischen Arbeit im Unterricht gesammelt habe, sondern auch die Erfahrungen im Umgang mit Menschen im Allgemeinen. Dieses sei weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Bildungsarbeit. Ein sich daraus ergebender Aspekt sei die Fähigkeit, Teilnehmer für Zukunft und Arbeit zu motivieren. Als besonders schwierig gestaltet sich das nach Meinung von Praktiker 6 bei langzeitarbeitslosen Jugendlichen und Erwachsenen. Ein Drittel der Teilnehmer sei dazu bereit, sich weiterzubilden und sich in den Arbeitsmarkt zu reintegrieren, einem Drittel der Teilnehmer sei es egal; sie reagieren passiv, aber sie lassen sich motivieren. Das restliche Drittel jedoch absolviert nur auf Drängen der Agentur für Arbeit oder der ARGE die Bildungsmaßnahme und lehnt eigentlich alles Entgegengebrachte ab. Da ist es nach Meinung des Befragten erforderlich, entsprechend erfahrenes Personal zu beschäftigen.

4.2.2.6 Interview mit Praktiker 6

Ein zweiter wichtiger Punkt sei die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter, die im Hinblick auf Qualitätssicherung durch regelmäßige Fortbildungen ständig weiterentwickelt werden muss. So ist es heutzutage nicht mehr ausreichend, einfach den Lehrstoff zu vermitteln, vielmehr müssen die Unterrichtseinheiten praxisbezogen und handlungsorientiert aufbereitet werden.

Der dritte entscheidende Punkt für Praktiker 6 ist die Vertrauensbasis. Für ihn sei das Vertrauen der Einrichtung in die Mitarbeiter, als auch der Mitarbeiter untereinander und zu den Teilnehmern ein wichtiges Qualitätskriterium. Das Qualitätsmanagementsystem trägt zur internen und externen Vertrauensentwicklung bei, da alle Abläufe, Vorschriften und Formulare für alle Mitarbeiter, Teilnehmer, Kunden und Partner transparent gestaltet und damit nachvollziehbar sind. Die Verbesserung durch Qualitätsmanagementverfahren schätzt Praktiker 6 insgesamt als groß ein.

Als Problem bei der Qualitätssicherung sieht er die Entwicklung der Rahmenbedingungen und finanziellen Bedingungen, die Bildungsmaßnahmen in den letzten Jahren widerfahren: Maßnahmen werden jährlich neu ausgeschrieben, die Mittel dafür gekürzt. Mit immer niedrigeren Kostensätzen sollen Bildungsmaßnahmen durchgeführt werden, an die im Zuge des Qualitätsmanagements immer größere Qualitätsanforderungen gestellt würden.

Als wichtiges Selbstevaluationsinstrument schätzt Praktiker 6 Gespräche und Reflexion unter Kollegen. Diese finden in regelmäßigen Teamberatungen aber auch bei Bedarf spontan und informell statt. Wichtig dabei sei die Selbsteinschätzung der einzelnen Kollegen, aber auch die Fähigkeit, Kritik anzunehmen und umzusetzen, um eine Qualitätsverbesserung der eigenen Arbeit und der Arbeit im Unternehmen zu erreichen.

Da das Anliegen einer Evaluation immer die Einschätzung der Arbeit und Verbesserung der Qualität ist, sollte ein Selbstevaluationsinstrument immer Platz für entsprechende Kritik und Verbesserungsvorschläge bieten. Vor allem die Einschätzung durch Dritte, sowohl Teilnehmer als auch Kunden, ist ein gutes Evaluationsinstrument für Qualitätsentwicklung, Qualitätssicherung und Qualitätsverbesserung.

Ein Selbstevaluationsinstrument kann sich Praktiker 6 in Form einer Datenbank vorstellen, mit einer Art Formularcenter, wo sich Mitarbeiter Bewertungsbögen und Formulare herunterladen können. Es sollte einfach zu bedienen sein und einen Datenpool enthalten, welcher ständig aktualisiert und damit für die alltägliche Arbeit genutzt werden könnte.

Prinzipiell findet er ein solches Tool für größere Unternehmen gut. Für seine Arbeit kann er es sich jedoch nicht vorstellen, da zum einen die Maßnahme demnächst endet und zum anderen nur drei Mitarbeiter im Unternehmen beschäftigt sind. Das persönliche Gespräch mit den Kollegen sei für ihn deshalb wichtiger.

4.2.3 Interpretation

In den Interviews habe ich den Eindruck gehabt, dass alle Praktiker offen und ehrlich, aber teilweise sehr kritisch geantwortet haben. Sowohl positive Aspekte als auch Beanstandungen und Verbesserungsvorschläge sind erwähnt worden.

Am zufriedensten haben sich die Praktiker über die Bedingungen in ihrer praktischen Arbeit und innerhalb des Teams in den Bildungseinrichtungen geäußert.

Die Arbeit in den Maßnahmen ist geprägt von einem hohen Praxisbezug und handlungsorientierten Unterrichtseinheiten (Praktiker 1, 6). Erfahrungen in der Bildungsarbeit und im Umgang mit Menschen werden als wichtige Voraussetzung für die Motivation der Teilnehmer und Qualität in der Arbeit genannt (Praktiker 6). Ein gutes Verhältnis zwischen Teilnehmern und Dozenten und die Mitbestimmung des Unterrichts von beiden Seiten helfen dabei, eine gute Qualität zu leisten.

4.2.3 Interpretation

Notwendig dafür ist, dass alle am Bildungsprozess Beteiligten flexibel und offen für Neues sind (Praktiker 4). Auch müssen die Teilnehmer zur Reflexion angeleitet werden (Praktiker 3).

Als problematisch für den Bildungsprozess sehen die Praktiker das differenzierte Ausgangsniveau in den Maßnahmen und die Tatsache, dass lediglich ein Drittel aller Teilnehmer freiwillig und motiviert die Bildungsangebote annimmt (Praktiker 4, 6). Zusätzliche Qualifizierungen wirken sich dabei positiv auf die Unterrichtsqualität aus.

Um eine gute Arbeit zu leisten, hat sich der zwischenmenschliche Umgang in den Bildungseinrichtungen als wichtiges Kriterium herausgestellt. Gemeinschaftsdenken, ein guter Führungsstil (Praktiker 2), die Einbeziehung aller Mitarbeiter (Praktiker 4) und der Respekt gegenüber interkulturellen und religiösen Besonderheiten (Praktiker 1) sorgen dafür, dass ein Vertrauensverhältnis entsteht, welches Voraussetzung für eine gute Arbeit ist (Praktiker 6).

Ebenso werden Qualifikation und Weiterbildungsangebote von allen Praktikern als Grundelement der Arbeit genannt. Lebenslanges Lernen und Qualifizierung dienen als „Selbstschutz“ (Praktiker 2), um individuell und situationsbezogen auf die Teilnehmer eingehen zu können. Fehlen diese Elemente, fühlen sich die Mitarbeiter in ihrer Arbeit ausgebremst, die eigene Motivation und damit auch die Qualität der Arbeit sinken (Praktiker 2).

Auch wünschen sich die Praktiker mehr Zeit, um sich mit den Qualitätsmanagementverfahren auseinanderzusetzen.

Wenn es um die politischen und gesellschaftlichen Bedingungen, die die Bildungsarbeit bestimmen, ging, habe ich den Eindruck gewonnen, dass die Praktiker zunehmend unzufriedener sind.

Die veränderte Auftragslage der Bildungsträger in den vergangenen Jahren ist die Hauptursache für diese Unzufriedenheit. Nicht die Bildung als solche steht als Qualitätskriterium im Vordergrund, sondern die Vermittlung in den ersten Arbeitsmarkt nimmt einen größeren Teil der Arbeit ein (Praktiker 5). Besonders unzufrieden sind die Praktiker mit der Tatsache, dass einerseits den

4.2.3 Interpretation

Bildungsträgern die Vermittlungsaufgaben der Agentur für Arbeit und der ARGEn „aufgedrückt“ werden (Praktiker 5), andererseits durch diese Auftraggeber Grenzen für die Arbeit vorgegeben werden. Der Druck auf die Mitarbeiter durch jährlich neue Ausschreibungen, sinkende Maßnahmekosten und die Forderung der Vermittlungsquote (Praktiker 6) machen die Arbeit für die Praktiker nicht leichter, dabei wünschen sie sich eine engere Zusammenarbeit zwischen allen Verantwortlichen der Bildungsarbeit, Wirtschaft, Staat und Bildungsträger (Praktiker 5).

Trotz aller Kritik bezüglich der finanziellen und Rahmenbedingungen, habe ich den Eindruck gewonnen, dass alle Praktiker Qualitätsentwicklung als Standard in ihre Arbeit integriert haben und motiviert sind, Qualität in der Arbeit zu leisten.

4.3 Darstellung der Interviews der Leiter

4.3.1 Kurzbeschreibung der Situation

Auch hier habe ich die narrativen Interviews nach vorheriger Anfrage bei den Institutionen und nach Terminvereinbarung mit den einzelnen Gesprächspartnern geführt. Zu Beginn eines jeden Interviews habe ich wiederum erörtert, worin das Ziel dieses Interviews besteht und welchen Nutzen die Institutionen in Zukunft daraus ziehen können.

Für alle Leiter kann gesagt werden, dass es einfacher war, die Termine zu vereinbaren, da sich die Terminstruktur variabler gestalten ließ. Gleichzeitig kann ich sagen, dass sich alle Interviewten viel Zeit für die Durchführung der Gespräche genommen haben und auch dem Anliegen dieser Arbeit offen gegenüber standen und Interesse an der Thematik signalisierten. Weiterhin ist anzumerken, dass zu den interviewten Personen keinerlei persönliche Präferenzen bestanden. Dennoch

4.3.1 Kurzbeschreibung der Situation

möchten einige Personen in dieser Arbeit nicht namentlich genannt werden, weshalb ich die Bezeichnung „Leiter 1-3“ für meine Interviewpartner verwende.

Auch ist es mir bei meiner Recherche in zwei Institutionen passiert, dass die Anfrage nach einem Interview aus verschiedenen Gründen abgelehnt wurde. Diese waren z.B. Datenschutzgründe, Zeitmangel und Unterbesetzung. Um einen flüssigen Gesprächsverlauf beizubehalten, habe ich während der Interviews nur kurze Notizen zu den einzelnen Aussagen gemacht und die Gespräche digital aufgezeichnet. Nach den Interviews habe ich jeweils die Aussagen auf den Fragebögen anhand der Aufzeichnung vervollständigt.

Das Interview mit Leiter 1 habe ich am 01.02.2006 um 13 Uhr im Büro des Geschäftsführers der Bildungseinrichtung geführt. Dieses Gespräch, welches nach vorheriger Besichtigung der Werkstätten stattfand, verlief in einer geschäftigen Atmosphäre und wurde mehrfach durch Störungen, z.B. Anrufe, kurze Mitarbeitergespräche, unterbrochen. Das Interview hat etwa 60 Minuten in Anspruch genommen.

Mein zweites Gespräch mit einem Leiter fand am 09.02.2006 um 14 Uhr im Büro der Geschäftsleitung statt. Auch hier wurde das Interview mehrmals durch kurze Telefonate unterbrochen.

Die Dauer des Gesprächs betrug ca. 50 Minuten.

Das Interview mit Leiter 3 fand, wie unter Punkt 5.2.1 erwähnt, gemeinsam mit Praktiker 5 statt.

4.3.2 Darstellung des Interviews anhand des Leitfadens

4.3.2.1 Interview mit Leiter 1

Im Gespräch berichtete Leiter 1, dass er Qualitätssicherung/ -entwicklung als einen Prozess betrachtet. Der eigentliche Weg, um ein Problem bzw. eine Arbeitsaufgabe zu lösen, ist seines Erachtens geprägt „vom Sammeln von Informationen, Aneignen von Wissen und Fähigkeiten“. Diese Arbeitsschritte werden im Nachhinein überprüft und eventuell nachgebessert. Dieser Prozess der Qualitätsentwicklung lässt sich auf andere Prozesse transferieren. Um Qualität in der Arbeit leisten zu können, ist Leiter 1 überzeugt, muss man einen Überblick über das Gesamte bekommen, d.h., an allen Prozessen beteiligt sein. Der erfolgreiche Abschluss eines Prozesses und die Kundenzufriedenheit sind dabei die wichtigsten Indikatoren für Qualität.

Das Konzept, nach welchem in der Einrichtung von Leiter 1 gearbeitet wird, wurde und wird von allen Mitarbeitern und Teilnehmern angenommen und umgesetzt. Dies war wichtig, um die Bestätigung von außen zu bekommen und den Erfolg der Teilnehmer zu gewährleisten.

Ein wichtiger Aspekt von Qualitätssicherung besteht für ihn auch in der Kritik. Seiner Meinung nach soll Kritik nicht nur als Bewertung verstanden werden, sondern sie soll einen Weg aufzeigen, wie eine Verbesserung erreicht werden kann. Dafür ist es notwendig, dass jeder Mitarbeiter und Teilnehmer mit Kritik umgehen kann und sich selbst Gedanken macht. Trotzdem erachtet es Leiter 1 als besonders wichtig, dass ein respektvoller Umgang untereinander vorherrscht. Das Wohlfühlen eines jeden Mitarbeiters und die Identifikation mit der Firma tragen dazu bei, dass eine qualitativ bessere Arbeit geleistet wird.

Ein wichtiges Merkmal, um besonders in der personenbezogenen Arbeit Qualität zu leisten, ist für Leiter 1 das eigene Erleben und persönliche

4.3.2.1 Interview mit Leiter 1

Befindlichkeiten. Er sieht eigene Erfahrungen als wichtiges Element für das Verstehen von anderen.

Das Problem hinsichtlich der Qualitätssicherung ist seiner Meinung nach das Spannungsfeld, in welchem die Arbeit passiert. Sein Ziel ist es, trotz des Einsatzes von möglichst vielen Menschen im Arbeitsprozess, nicht die Nähe zum Arbeitsmarkt zu verlieren, denn die Hauptaufgabe ist nicht die Bildung, sondern die Erhaltung und Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit der Menschen.

Zu Qualitätsmanagementsystemen hat Leiter 1 ein gespaltenes Verhältnis. Einerseits werden gewisse Abläufe organisiert und regelmäßig Besprechungen durchgeführt, doch sieht er die Gefahr, dass durch Standardverfahren die Individualität der Teilnehmer nicht berücksichtigt werden könne. Des Weiteren befürchtet er, dass die Zeit, welche durch die Mehrarbeit für Dokumentationszwecke benötigt wird, an der eigentlichen Arbeit, der Arbeit am Menschen fehlt. Einen weiteren Aspekt sieht Leiter 1 in der Umsetzung von Qualitätsmanagementsystemen, deren Einführung, wenn sie fachlich begleitet wird, teuer und zeitaufwändig ist. „Und woher soll das Geld dafür kommen?“

Eine Qualitätsverbesserung durch diese Verfahren wird von Leiter 1 als gering eingeschätzt. Seine Erfahrung ist die, dass auch bisher immer wieder Abfragen über Quoten und Erfolge gemacht werden, die als wichtiges Kriterium für Folgeaufträge dienen, jedoch kein eigentliches Qualitätskriterium darstellen, da nur anhand von Quoten keine Aussage über die Qualität der Arbeit getroffen werden kann. Dennoch soll das Qualitätsmanagementverfahren nach DIN EN ISO 9000ff demnächst eingeführt werden, jedoch nicht auf freiwilliger Basis, sondern nur, weil es von den Auftraggebern gefordert wird.

Als wichtigstes Kriterium für Evaluation sieht Leiter 1 die Reflexionsfähigkeit eines jeden Mitarbeiters. Ganz wichtig ist es für ihn, sich selbst zu reflektieren und kritisch zu betrachten. Fragen wie „Wo stehe ich, wo will ich hin und was muss ich mir dafür aneignen?“ sollte sich jeder stellen.

Für die Teilnehmer schätzt Leiter 1 die Verbesserung durch Evaluation als sehr groß ein. Allerdings setzen die Teilnehmer dies nicht bewusst in ihrer Arbeit

4.3.2.1 Interview mit Leiter 1

um, sondern übernehmen es auf emotionaler Ebene, während die Mitarbeiter die Reflexion von außen bewusst in ihrer Arbeit umsetzen.

Die Rückmeldung von außen, durch Agentur für Arbeit, ARGE und Kunden, aber auch durch die Teilnehmer erachtet Leiter 1 als wichtigstes Reflexionskriterium, da die Kunden- und Teilnehmerzufriedenheit auch für Folgeaufträge entscheidend ist. Weiterhin ist der Input von außen gut geeignet, um auf neue Perspektiven zu stoßen.

Selbstevaluationsinstrumente sollten vor allem einfach zu handhaben sein, d.h. es sollten vorformulierte Aussagen in Form von Fragebögen sein, die nicht sehr viel Zeit beanspruchen. Freie Meinungswiedergabe beurteilt Leiter 1 ungünstig, da diese Reflexionsbögen selten ausgefüllt werden, weil entweder die Zeit dafür fehlt oder z.B. die Teilnehmer Schwierigkeiten bei der Formulierung haben. Weiterhin sollte in den Bögen nach konkreten Dingen gefragt werden.

Sehr gut kann sich Leiter 1 für das Tool auch einen „Infokasten“ oder eine „Meckerbox“ vorstellen, wo Teilnehmer oder auch Mitarbeiter ihre Kritikpunkte oder Verbesserungsvorschläge für die Arbeit und die Selbstevaluationsinstrumente anbringen können.

4.3.2.2 Interview mit Leiter 2

Im ersten Teil des Gespräches mit Leiter 2 ging die Diskussion um Qualitätsmanagement. Die Einrichtung von Leiter 2 arbeitet nach dem Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9000ff, welches von den Auftraggebern gefordert wird. Da es sich teilweise noch im Aufbau befindet, ist es sehr aufwändig, den Qualitätsanforderungen gerecht zu werden. Seine Erfahrung damit ist jedoch die, dass ein funktionierendes Qualitätsmanagement für die Teams in der Einrichtung eine Hilfe bei der täglichen Arbeit ist. Es findet eine regelmäßige

4.3.2.2 Interview mit Leiter 2

Bilanz im Team statt; in internen und externen Audits wird die Qualität der Arbeit reflektiert.

Besonders positiv für die Teamarbeit wirkt sich nach Meinung von Leiter 2 aus, dass durch die Einführung des Qualitätsmanagements Schnittstellen der Arbeit aufgedeckt wurden und dadurch die Arbeitsabläufe ökonomischer gestaltet werden konnten, so dass sich weniger Doppelarbeit für die Mitarbeiter ergibt. Insgesamt gestalten sich die Arbeitsabläufe positiver, es gibt geregelte Kommunikationsstrukturen.

In der Einrichtung, in der Leiter 2 tätig ist, gibt es auch eine Qualitätsmanagementbeauftragte, die dafür zuständig ist, die Anforderungen, welche durch Qualitätssicherung/ -entwicklung gestellt werden, in die Praxis umzusetzen. Dafür bedarf es verschiedener Instrumente. So finden regelmäßig Bilanzgespräche statt, interne und externe Audits werden geführt. In einem Beschwerdeverfahren können Mitarbeiter, Teilnehmer, aber auch Dritte ihre Kritik mitteilen und Fehler bei Verfahrensabweichungen melden. Allerdings, so ist sich Leiter 2 sicher, ist Qualitätsmanagement auch mit viel Dokumentation verbunden. So werden z.B. viele Protokolle geführt, Ergebnisse und Vorgänge werden niedergeschrieben.

Damit Qualitätssicherung die Arbeit in der gesamten Institution verbessert, ist eine Gründlichkeit aller Beteiligten bei der Durchführung gefordert, das heißt, alle Mitarbeiter müssen sich mit dem System auseinandersetzen und dieses in ihrer täglichen Arbeit verinnerlichen. Das ist verbunden mit verschiedenen Eingewöhnungsprozessen. Wenn alle diese Bedingungen erfüllt sind, so sieht Leiter 2 die Verbesserungen, die durch Qualitätsmanagementsysteme erreicht werden, als sehr groß an. Er sieht es aus der Leitungsebene und ist der Meinung, dass das in den einzelnen Teams sicher unterschiedlich bewertet wird, da für die Mitarbeiter immer noch ein gewisser Mehraufwand damit verbunden ist.

Allerdings ist Leiter 2 überzeugt, dass auch schon vor der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems viele Qualitätskriterien unbewusst erfüllt wurden. Verschiedene Evaluationssysteme hat es auch in verschiedenen Modellprojekten der Bundesagentur für Arbeit und der Kultusministerien bereits gegeben.

4.3.2.2 Interview mit Leiter 2

Als besonders wichtiges Reflexionskriterium sieht Leiter 2 den Austausch und die Rückmeldung innerhalb der Ausbildungsteams. Dies geschieht sowohl informell, z.B. in morgendlichen Gesprächen und Teamberatungen, aber auch teilweise extern betreut mit Fortbildungscharakter, ähnlich einer Supervision. Des Weiteren gibt es Facharbeitsgruppen, die projektübergreifend den Reflexionsprozess begleiten.

Ziel einer Evaluation sollte immer die Verbesserung der Qualität der Arbeit sein, deswegen sind die Instrumente immer dahingehend aufgebaut, dass Vorschläge eingebracht werden können. In diesem Zusammenhang ist auch das Beschwerdeverfahren zu sehen. Nicht die Kritik als solche steht im Vordergrund, sondern die Verbesserungen, die durch Anregungen von außen in der Arbeit möglich sind.

Er schätzt die Verbesserungen, die durch Evaluation erreicht werden, sowohl für seine Arbeit als auch für die Mitarbeiter und Teilnehmer als sehr groß ein. Für ihn ist Evaluation eine Art Controlling durch Rückmeldung. Durch die Auswertung von Rückmeldebögen, die durch die Teilnehmer ausgefüllt werden, kann die Qualität der Arbeit überprüft werden.

Für das Tool kann sich Leiter 2 vorstellen, dass die Methoden auf die Profession der jeweiligen Einrichtung zugeschnitten sein müssen, um nutzbar zu sein. Auf jeden Fall ist die technische Grundausstattung wichtig; es sollte einfach aufgebaut sein, schnell und praktikabel sein, z.B. sollte man nicht erst über zu viele Links zum eigentlichen Thema gelangen. Er selbst sieht dieses Tool als Informationsquelle für die Einrichtungen, in denen die Mitarbeiter sich Arbeitsunterlagen, z.B. Kriterienkataloge, Fragebögen etc. herunterladen können. Auch kann er sich denken, dass das Tool in Form eines Chats als Austauschmöglichkeit funktioniert. Er selbst jedoch würde dies nicht nutzen wollen, da es das persönliche Gespräch nicht ersetzt und der direkte Austausch für ihn wichtiger ist.

4.3.2.3 Interview mit Leiter 3

Das Gespräch mit Leiter 3 begann mit der Frage nach Qualitätsmanagement und deren Ausbau und Sicherung in der täglichen Arbeit.

Die Einrichtung, in der Leiter 3 tätig ist, verfügt über ein Qualitätsmanagement-system nach DIN EN ISO 9000 ff. Mit der Zertifizierung ist jedoch nicht automatisch die Qualität der Arbeit erreicht, vielmehr „bringt es Kontinuität in die Arbeitsabläufe und das Unternehmen, weil es die Arbeit in allen sieben Filialen vereinheitlicht.“ Zweimal jährlich finden externe Audits statt, in denen die „Zertpunkt GmbH“ die vorgegebenen Formulare kontrolliert und nach Empfehlungen der Mitarbeiter aktualisiert. Ein Qualitätsmanagementbeauftragter fügt die Veränderungen dann ins System ein, so dass die Mitarbeiter ständig darüber informiert sind. Des Weiteren finden regelmäßig Schulungen der Mitarbeiter statt. Die Verbesserungen durch Qualitätssicherung schätzt Leiter 3 als sehr groß ein, da sich die Arbeit aller Filialen vereinheitlicht hat und die Abrechnung für die zentrale Buchhaltung einfacher geworden ist.

Zusätzliche Arbeit für die Mitarbeiter kommt dadurch zustande, dass jeder Auftraggeber eigene Formulare verwendet. Auch durch die Agentur und die ARGE finden Abrechnungen und Kontrollen als Qualitätsinstrumente statt. Diese sind jedoch für Leiter 3 nicht aussagekräftig genug, da sie zu 60 Prozent subjektiv sind.

Er sieht es als schwierige Aufgabe, Qualität in der Arbeit zu leisten, da es „wie auf dem freien Markt nur ums Geld geht und Dumpingpreise in der Bildungsarbeit keine Seltenheit sind.“ Für ihn ist jedoch das Ergebnis der Arbeit wichtig; dass die Leute Existenzen gründen, die in der Wirtschaft gefragt sind und dass die Arbeit nach außen ordentlich vertreten wird. Leiter 3 ist der Meinung, die Bildung sollte für die Wirtschaft gemacht werden. Deprimierend und für die Qualität nicht hilfreich findet er es, wenn Teilnehmer geschult werden und ins Praktikum gehen und die Mitarbeiter genau wissen, dass keine Chance auf Übernahme besteht, weil am Markt vorbeiquifiziert wurde.

4.3.2.3 Interview mit Leiter 3

Um sich selbst zu motivieren, ist Leiter 3 sicher, darf man seine eigenen Ansprüche nicht zu hoch setzen, Qualität nicht gleichsetzen mit Vermittlung. Eine gute Arbeit ist auch, die Teilnehmer in Gemeinschaft zu bringen, dass sie wieder unter Menschen sind und die Gewöhnung an einen geregelten Tagesablauf. Bildungsarbeit leisten und gleichzeitig Akquise betreiben, ist nicht gut für die Qualität der Arbeit.

Die Evaluationskriterien, die Leiter 3 als wichtig erachtet, sind zum einen das Feedback der Teilnehmer, zum anderen die Reflexion der Arbeit mit anderen Kollegen, aber auch regelmäßige Schulungen der Mitarbeiter.

Die Beurteilung der Arbeit durch die Teilnehmer sieht Leiter 3 jedoch kritisch. Bei negativen Bewertungen ist es schwierig, herauszufinden, ob der jeweilige Mitarbeiter keine gute Qualität geleistet hat oder ob einfach die Chemie zwischen ihm und der Gruppe nicht stimmte. Für ihn ist daher eine gewisse Menschenkenntnis notwendig, um die Arbeit so zu organisieren, dass die Dozenten und die Gruppen so passen, dass das Niveau der Teilnehmer übereinstimmt, um eine gute Arbeit zu gewährleisten. Dafür ist es auch notwendig, dass sich die Mitarbeiter über ihre Arbeit und ihre Befindlichkeiten austauschen. Mindestens einmal im Monat finden daher Teamberatungen statt, in der jeder Mitarbeiter, unabhängig von seiner Position, die Möglichkeit hat, seine Ideen und Verbesserungsvorschläge einzubringen.

Entscheidend für Leiter 3 ist auch die Darstellung der Arbeit des Bildungsträgers nach außen. Eine gute Zusammenarbeit mit den Unternehmen und entsprechende Referenzen sind ebenso wichtig, wie eine gute Einschätzung der Teilnehmer.

Ein Selbstevaluationsinstrument sollte einfach gestaltet sein, ein Tool müsste einen schnellen Zugriff ermöglichen. Ähnlich wie es in der Einrichtung von Leiter 3 eine firmeneigene Datenbank gibt, könnte auch das Tool eine Datenbank enthalten, in der wichtige Dokumente oder Publikationen abgelegt sind. Auch sollte Raum für Verbesserungsvorschläge gegeben sein.

4.3.3 Interpretation

In den Interviews mit den Leitern habe ich die Feststellung getroffen, dass sich Leiter 2 insgesamt sehr positiv geäußert hat, während Leiter 1 und 3 ihre Unzufriedenheit über die Bedingungen der Bildungsarbeit ausdrückten.

Qualität in der Arbeit ist für alle Leiter Voraussetzung für Folgeaufträge, jedoch findet es Leiter 1 unzumutbar, dass Bildungseinrichtungen von den Auftraggebern zur Einführung eines zertifizierten Qualitätsmanagements als Voraussetzung für die Vergabe von Folgeaufträgen gezwungen werden.

Auch mit den politischen und gesellschaftlichen Bedingungen, die den Bildungsmarkt bestimmen, zeigen sich Leiter 1 und 3 unzufrieden. Vor allem Leiter 3 bemängelt, dass Bildungsträger von den Auftraggebern vorgeschrieben bekommen, welche Maßnahmen durchgeführt werden. Er sieht es vielmehr als Aufgabe der Unternehmen an, für die Wirtschaft zu qualifizieren. Für Unmut sorgt, wenn seine Mitarbeiter eine gute Bildungsarbeit leisten und genau wissen, dass die Teilnehmer keine Chance auf Übernahme haben, weil am Markt vorbeiquifiziert wurde.

Ebenso findet er es nicht gut, dass die Akquise einen immer größeren Stellenwert in der Arbeit einnimmt. Mit den derzeitigen organisatorischen Bedingungen ist es seines Erachtens nicht förderlich für die Qualität der Arbeit, gleichzeitig Bildung und Akquise zu betreiben. Auch mit den finanziellen Voraussetzungen zeigen sich Leiter 1 und 3 nicht zufrieden. Leiter 1 beanstandet den Kostenfaktor, der durch die geforderte Zertifizierung für die Bildungseinrichtungen entsteht.

Leiter 3 stört sich dagegen besonders an der Tatsache, dass es im Bildungsbereich mittlerweile wie auf dem freien Markt nur um Geld geht und Dumpingpreise keine Seltenheit sind.

Größere Zustimmung herrscht indessen über die geleistete Arbeit in den Bildungseinrichtungen. Alle Leiter vermitteln den Eindruck, dass ihre Mitarbeiter

4.3.3 Interpretation

sich mit allen Abläufen im Unternehmen auseinandersetzen, diese in ihrer Arbeit verinnerlichen und sich mit der Firma identifizieren können (Leiter 1, 2). Der erfolgreiche Abschluss der Bildungsmaßnahmen, Kundenzufriedenheit und eine ordentliche Repräsentation der Arbeit nach außen (Leiter 1, 3) sind Indikatoren für Qualität. Voraussetzung dafür sind regelmäßige Schulungen der Mitarbeiter (Leiter 3). Eine bestimmte Quote als alleiniges Qualitätskriterium besitzt für die Leiter keine Aussagekraft.

Um eine noch bessere Qualität in der Arbeit zu leisten, wünscht sich Leiter 3 eine andere Organisation der Maßnahme. Durch ein gleiches Ausgangsniveau der Teilnehmer könnte die Arbeit für die Mitarbeiter vereinfacht werden.

Obwohl sich insbesondere Leiter 1 und 3 sehr kritisch äußerten, konnten alle Leiter den Anschein vermitteln, dass in den Bildungseinrichtungen Qualität eine wichtige Rolle spielt und sie ihre Mitarbeiter entsprechend motivieren.

5. Gesamtinterpretation

5.1 Interpretation der Interviews anhand der Leitfragen

Zu Leitfrage 1: Welche Anforderungen werden im Hinblick auf Selbstevaluation an Weiterbildungsverantwortliche (Leiter und Praktiker) gestellt?

Eine erfolgreiche und nachhaltig wirksame Selbstevaluation bedarf einer aufgabenadäquaten Gestaltung ihrer Rahmenbedingungen. Voraussetzung dafür ist, dass alle Mitarbeiter- und Hierarchieebenen die Bedeutung der Selbstevaluation als wesentliches Qualitätsmerkmal in der Weiterbildungsarbeit erkennen und über Basiskenntnisse der Methode Selbstevaluation verfügen. So

5.1 Interpretation der Interviews anhand der Leitfragen

erwähnt Leiter 2 im Interview, dass alle Mitarbeiter in seiner Einrichtung sich mit dem System auseinandersetzen und dieses in ihre tägliche Arbeit integrieren müssen.

Ebenso sind Selbstevaluationen nur dann möglich, wenn bestimmte Voraussetzungen gegeben sind. Entscheidend ist zunächst, dass die Mitarbeiter die Bereitschaft mitbringen, das Risiko des Nachweises von Misserfolgen einzugehen und sich dem zu stellen. Die Weiterbildungsverantwortlichen müssen bereit sein, sich Gedanken über ihre Arbeit zu machen, sich genau damit auseinanderzusetzen (Leiter 1, Praktiker 3) und auch verwundbare Stellen sichtbar zu machen. Solche Bereitschaft ist jedoch auch an gewisse Bedingungen geknüpft. Zum ersten muss, laut Praktiker 6, eine Vertrauensbasis zwischen Mitarbeitern und Chef vorhanden sein. In einem Klima, in dem Angst und wechselseitige Bedrohung herrschen, ist Selbstevaluation unmöglich. Zum zweiten muss sie freiwillig sein und kann nicht erzwungen werden. Drittens muss die Selbstevaluation davor geschützt sein, missbraucht zu werden.

Um den Anforderungen des Prozesses der Qualitätssicherung gewachsen sein zu können, erfordert es bei den Weiterbildungsverantwortlichen ein hohes Maß an fachlichen und pädagogischen Kompetenzen. Dazu gehören neben dem theoretischen Wissen auch methodische und kommunikative Kenntnisse. Darüber hinaus ist es notwendig, dass die einzelnen Mitarbeiter neben ihren originären Kompetenzen über zusätzliche berufsübergreifende Kompetenzen verfügen und gemeinsam Verantwortung für die Lern- und Entwicklungsprozesse der Teilnehmer übernehmen.

Für die Durchführung der Selbstevaluation besitzt das Team eine wichtige Aufgabe, die als Gemeinschaftsaufgabe zu verstehen ist. Sie zeichnet sich durch eine kontinuierliche, partnerschaftliche Zusammenarbeit von Experten aus, die eigenverantwortlich im Team mitwirken. Echte Teamarbeit ist nur dann möglich, wenn kein Machtstreben, Misstrauen, keine Konkurrenz, Gleichgültigkeit und Unselbständigkeit herrschen.

Teamarbeit setzt bei den einzelnen Mitarbeitern ein hohes Maß an Selbstkritik und realistischer Einschätzung der eigenen Stärken und Schwächen

voraus. Das Team ist der Ort der Reflexion, in dem positive wie negative Kritik einen selbstverständlichen Platz einnehmen.

Zu Leitfrage 2: Ist Qualitätssicherung überhaupt möglich?

Qualitätssicherung ist in vielen Bildungsmaßnahmen zu einem verpflichtenden Bestandteil der Arbeit geworden und gehört zu den selbstverständlichen Leistungsanforderungen. Die Finanzkrise öffentlicher Haushalte und immer knapper werdende finanzielle Ressourcen machen es erforderlich, dass alle Träger öffentlich finanzierter Leistungen unter Druck gesetzt werden, ihre Effektivität und Effizienz nachzuweisen.

Die Tatsache, dass fast alle Bildungseinrichtungen meiner Interviewpartner zertifiziert sind, bedeutet zwar, dass das Qualitätsmanagementsystem die entsprechenden Erfordernisse erfüllt. Über die Qualität der Arbeit sagt das Zertifikat jedoch nichts aus.

Dennoch zeigt die jahrelange erfolgreiche Arbeit, dass es machbar ist, eine hohe Qualität in der Bildungsarbeit zu leisten. Der Begriff Qualitätssicherung ist dabei jedoch nicht als ein Zustand zu betrachten, sondern wie Praktiker 3 beschreibt, als Prozess verstanden werden muss, der dazu führt, dass sich Mitarbeiter und Teilnehmer Gedanken über die Arbeit machen, die sonst oft selbstverständlich und automatisch erledigt wird.

Eine kontinuierliche Erfolgsbeobachtung führt nach Einschätzung aller Weiterbildungsverantwortlichen zu einer Optimierung und zu einem ständigen Verbesserungsprozess der eigenen Leistung. Dies dient der Transparenz, der Weiterentwicklung, der Legitimation und der Profilierung der eigenen Leistungen und sichert damit auch die Wettbewerbsfähigkeit der Einrichtungen.

Voraussetzung für eine Qualitätssicherung sind geeignete Rahmenbedingungen wie Ausstattung, Personalqualifikation, zwischenmenschlicher Umgang und Führungsstil, Vergleichsmöglichkeiten,

Kooperationsstrukturen und Ressourcen zur Erarbeitung von Innovation und Fortbildungen.

Diese Voraussetzungen sind jedoch oftmals nicht erfüllt bzw. sind verschiedene Aspekte gegeben, die es den Weiterbildungsverantwortlichen erschweren, qualitativ gute Arbeit zu leisten. Ein wichtiger Gesichtspunkt ist dabei, laut Aussage der Interviewpartner, der Wirtschaftlichkeitsgedanke in den Bildungsmaßnahmen. Ständig sinkende Kostensätze und Dumpingpreise, fehlende Geld- und Sachmittel (Praktiker 5) machen es schwierig, professionelles Personal zu gewinnen, zumal diese durch zeitliche Befristung der Arbeitsverhältnisse oftmals wechseln. Jährlich neue Ausschreibungen und eine ungewisse Arbeitsperspektive führen häufig zu einer mangelnden Motivation der Mitarbeiter (Leiter 3, Praktiker 6). Auch gehemmte Weiterbildungsmöglichkeiten und festgefahrene Strukturen wirken sich negativ auf die Motivation und damit auf die Qualität der Arbeit aus (Praktiker 2).

Zudem ergeben sich durch den Aufbau und die Organisation der Bildungsmaßnahmen Beschränkungen, die von vornherein Grenzen setzen. Zum einen werden von den Praktikern die unterschiedlichen Ausgangsniveaus der Teilnehmer angeführt sowie die veränderte Auftragslage der Bildungsträger, die die Akquise als wesentlichen Bestandteil beinhaltet (Praktiker 5).

Grundvoraussetzung für Qualitätssicherung ist auch ein Führungsstil innerhalb der Einrichtungen, der ein Miteinander berücksichtigt und die Kompetenzen der Mitarbeiter mit einer entsprechenden Entscheidungsbefugnis befähigt.

Insgesamt gesehen gestalten sich die Rahmenbedingungen sehr schwierig, bei einer realistischen Einschätzung der Chancen und Gefahren von Qualitätssicherung sind die aufgeführten Risiken jedoch beherrschbar. Eine Anpassung vorhandener Qualitätsmanagementsysteme an die Anforderungen der Weiterbildungsarbeit bietet den Fachkräften die Chance, professionelle Standards festzulegen und diese offensiv zu vertreten.

Zu Leitfrage 3: Welche Anforderungen werden an ein Selbstevaluations-instrument gestellt?

Selbstevaluationsinstrumente sollen die pädagogische Qualität der Maßnahmedurchführung und deren Erfolg kontrollieren. Sie tragen zu einem größeren und bewussteren Umgang in der täglichen Arbeit bei und sind nur dann praktikabel, wenn sie konsequent und beständig in den Arbeitsalltag integriert werden. Dafür ist es erforderlich, dass die pädagogischen Fachkräfte diese Instrumente eigenständig für ihren Bedarf mitentwickeln.

Instrumente der Selbstevaluation müssen auf den Prozess der Qualitätssicherung zugeschnitten sein. Sinn und Zweck eines solchen Instruments ist es, relevante Daten und Fakten zu sammeln, die zur Bewertung notwendig sind. Dabei resultiert die Gesamtbeurteilung nicht einfach aus einer Addition der ermittelten Informationen. Der Professionelle muss die erhaltenen Aussagen prüfen und vergleichen, bewerten und Schlüsse daraus ziehen. Erst dadurch kann er ein möglichst genaues, zutreffendes Gesamtbild herstellen, welches ihm ermöglicht, einen Plan für Veränderungsmöglichkeiten zu fassen.

Im Hinblick auf diese wichtigen Gesichtspunkte müssen die Fragestellungen von vornherein auf die gegebenenfalls abzuleitenden Schlussfolgerungen formuliert sein. Selbstevaluationen, deren Ergebnisse keine Konsequenzen haben, verfehlen ihren Sinn. Diese Anforderungen spiegeln sich auch in den Aussagen der Interviewpartner wider. Demnach soll ein Selbstevaluationsinstrument:

- eine einfache, übersichtliche Struktur haben,
- nicht zu umfangreich sein,
- einfach zu handhaben und verständlich sein,
- teilnehmer- und kundenorientiert bzw. -angepasst sein,
- anonym sein, um Ehrlichkeit in den Aussagen zu erzielen
- wenige offene Fragen enthalten, da diese selten beantwortet werden,
- Raum für Kritik und Verbesserungsvorschläge beinhalten,
- die praktische Umsetzbarkeit gewährleisten,
- im zeitlichen Aufwand begrenzt sein,

5.1 Interpretation der Interviews anhand der Leitfragen

- eine Auswertung und Vergleichbarkeit ermöglichen und zulassen,
- erweiterbar und veränderbar sein und sich an die ständig ändernden Anforderungen anpassen.

Selbstevaluationsinstrumente dürfen jedoch nicht als Legitimationsmittel für korrekte Auftragsgestaltung missverstanden werden, sondern sie stellen ein Hilfsmittel für professionelles Handeln dar. Zugleich darf sich Selbstevaluation nicht auf das Ausfüllen von Formularen und Erhebungsbögen beschränken, welche anschließend in Unterlagen und Akten der Einrichtungen aufbewahrt werden.

Die oben genannten Anforderungen werden von den Weiterbildungsverantwortlichen an ein Selbstevaluationsinstrument im Allgemeinen gestellt. Die speziellen Anforderungen, die ein computergestütztes Selbstevaluationstool erfüllen muss, werden unter Punkt 7 „Konsequenzen für die Gestaltung des Evaluationsinstruments“ erörtert.

Zu Leitfrage 4: Wie können sich Leiter und Praktiker in Ihrer Arbeit erfolgreich weiterentwickeln?

Die fachliche und pädagogische Qualifikation der Lehrkräfte in der Weiterbildung ist eine der notwendigsten Voraussetzungen für den Erfolg einer Bildungsmaßnahme überhaupt. Auch grundlegende Handlungskompetenzen wie Wahrnehmen und Beobachten, Verstehen, Ziele formulieren, Zielverhandlungen, Probleme erkennen und definieren, Entscheidungen revidieren, Effekte kontrollieren, Beurteilen, Rückmelden usw. sind für den Prozess der Selbstevaluation erforderlich. Im Hinblick darauf stellen berufsbegleitende Fortbildung und Weiterbildung wichtige Instrumente der Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen dar. Nicht nur formelles Lernen in organisierten Weiterbildungen tragen zur Qualitätsverbesserung der Arbeit bei. Vielmehr nimmt das informelle Lernen einen immer größeren Stellenwert im Arbeitsalltag ein.

Ebenso sind ein regelmäßiger Erfahrungsaustausch, gemeinsame Fallbesprechungen und die kontrollierende Beobachtung weitere Möglichkeiten

5.1 Interpretation der Interviews anhand der Leitfragen

der Professionalisierung der eigenen Arbeit, was sich auch in den Interviews widerspiegelt. Um eine Qualitätsverbesserung zu erzielen, reicht es jedoch nicht aus, die Erfahrungswerte innerhalb des Bildungsträgers auszutauschen. Vielmehr ist es wichtig, die Schwächen des Unternehmens und seiner Prozesse durch Vergleiche mit anderen Unternehmen aufzudecken und die Leistungsfähigkeit zu erhöhen.

Gerade Träger und Einrichtungen der Weiterbildungsarbeit benötigen ein leistungsfähiges Controlling zur Planung, Steuerung und Kontrolle ihrer Tätigkeiten, um zielgerichtete Entscheidungen treffen zu können. In Bezug auf das zeitliche und qualitative Bildungsangebot spielen Rückmeldungen eine große Rolle. Um die Arbeit weiterzuentwickeln, ist es erforderlich, dass die durch Evaluation aufgezeigte Kritik sowohl von den Weiterbildungsverantwortlichen selbst als auch im Team aufgenommen, ausgewertet und reflektiert wird. Entsprechende Veränderungen müssen durch gemeinsame Entscheidungen aller am Bildungsprozess Beteiligten eingeleitet werden.

5.2 Gesamtinterpretation der Praktiker

Da alle von mir interviewten Praktiker über kurze oder längere Erfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen verfügen, können die Einschätzungen als realistisch betrachtet werden. Alle Weiterbildungsverantwortlichen schätzen die Bedeutung, die Qualitätsentwicklung/ -sicherung in der praktischen Arbeit als hoch ein. Dabei hat sich herauskristallisiert, dass der Begriff Qualitätsentwicklung zutreffender ist als Qualitätssicherung, da die Qualität in der Arbeit nicht „gesichert“ werden kann, sondern immer wieder neu erarbeitet werden muss.

Sowohl Praktiker 2 als auch Praktiker 6 betonen im Interview, dass Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung als kontinuierlicher Prozess

5.2 Gesamtinterpretation der Praktiker

verstanden werden muss, der sich im Laufe der Zeit entwickelt und nicht von heute auf morgen passieren kann.

Da von einer regelmäßigen Qualitätsbeobachtung die Vergabe von Folgeaufträgen abhängig ist, schätzen es die Praktiker als wichtig ein, dass in diesen Prozess alle Mitarbeiter einbezogen werden und diese auch den Willen und das Interesse dafür aufbringen. Evaluation und Qualitätsmanagement kann nur dann erfolgreich stattfinden, wenn alle Mitarbeiter deren Relevanz erkennen und dem offen gegenüber stehen (Praktiker 4). Wichtig dafür sind ein Vertrauensverhältnis innerhalb der Bildungseinrichtungen (Praktiker 6), ein guter Führungsstil und gute zwischenmenschliche Beziehungen am Arbeitsplatz (Praktiker 2). Dafür ist es erforderlich, dass alle Mitarbeiter regelmäßig über die Ergebnisse von Qualitätssicherungsverfahren in ihren Bildungseinrichtungen informiert werden. Dies haben in den Interviews alle Praktiker bejaht.

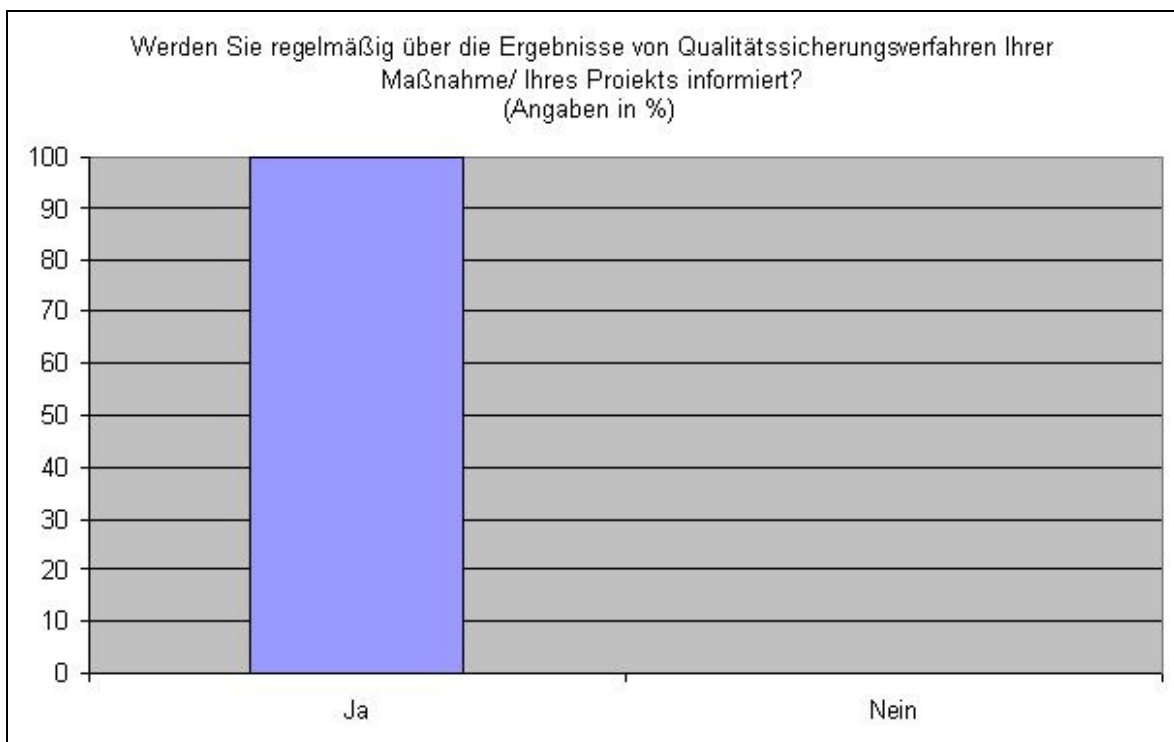


Abbildung 2: Werden Sie regelmäßig über die Ereignisse von Qualitätssicherungsverfahren Ihrer Maßnahme/ Ihres Projekts informiert?

5.2 Gesamtinterpretation der Praktiker

Zum überwiegenden Teil gibt es in den Einrichtungen Qualitätsmanagementbeauftragte, die die Mitarbeiter regelmäßig über Veränderungen in der Qualitätsarbeit informieren.

Die Verbesserungen durch Qualitätsmanagementverfahren werden von Praktiker 1 und 5 als sehr groß, von Praktiker 2 und 6 als groß und von Praktiker 3 und 4 als mittelmäßig eingeschätzt.

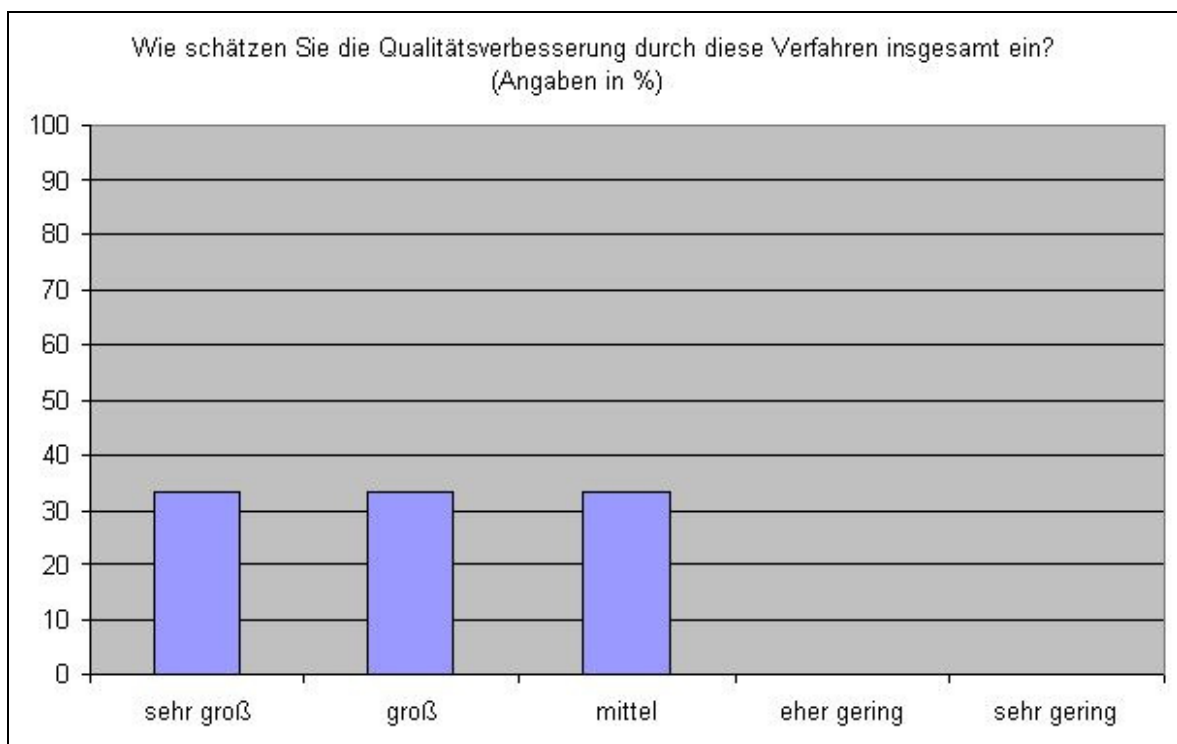


Abbildung 3: Wie schätzen sie die Qualitätsverbesserung durch diese Verfahren insgesamt ein?

Als Gründe dafür werden die Erleichterung und Verallgemeinerung der Struktur- und Verfahrensabläufe in den Unternehmen genannt (Praktiker 1), die die bisher geleistete Arbeit kontrollierbar macht (Praktiker 5). Qualitätsmanagement trägt zur internen und externen Vertrauensentwicklung bei, da die Arbeit für alle transparent gestaltet und nachvollziehbar ist (Praktiker 6). Die Veränderungen sind jedoch nicht in so hohem Maße umsetzbar wie gewünscht, da von den Auftraggebern Grenzen, z.B. eigene Formblätter, vorgegeben werden (Praktiker 3). Des Weiteren erwähnt Praktiker 4 den Kostenfaktor, der durch eine

5.2 Gesamtinterpretation der Praktiker

Zertifizierung entsteht. Auch wird Qualitätssicherung als zeitaufwändig beschrieben.

Die Verbesserungen, die sich durch Evaluation für ihre eigene Arbeit ergeben, schätzen die Praktiker 2, 3, 5 und 6 als groß ein, Praktiker 1 sieht die Verbesserungen als sehr groß, Praktiker 4 als mittelmäßig.



Abbildung 4: Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrem Projekt/ Ihrer Maßnahme durchgeführten Evaluationen für Ihre Arbeit ein?

So empfindet Praktiker 1 ein positives Feedback und daraus resultierende Folgeaufträge als ein Zeichen für gute Qualität in der Arbeit.

Die Arbeit wird vereinheitlicht, das Grundgerüst an Arbeitsschritten und Formularen ist in jeder Maßnahme gleich (Praktiker 5), da die Grundlagen und Richtwerte vorgegeben werden (Praktiker 6). Insgesamt gestalten sich die Arbeitsabläufe kontrollfähiger (Praktiker 4). Weiterhin schätzt Praktiker 5 ein, dass die Verbesserungen noch deutlicher wären, wenn ein größeres Miteinander zwischen Bildungsträgern und Auftraggebern in der gemeinsamen Arbeit vorliegen würde.

Eine Verbesserung durch Evaluation für die Teilnehmer wird von Praktiker 1, 4 und 5 als groß, von Praktiker 2 und 6 als mittelmäßig und von Praktiker 3 als sehr groß angesehen.

Die Veränderungen, die sich durch Teilnehmerbefragungen ergeben, tragen im Wesentlichen dazu bei, dass mehr auf deren Interessengebiete eingegangen werden kann, da Verbesserungsvorschläge gemacht werden können. Dies schafft ein größeres Interesse bei den Teilnehmern, was wiederum zu einer höheren Motivation der Weiterbildungsverantwortlichen und zu einer insgesamt besseren Qualität der Arbeit führt (Praktiker 1).

Praktiker 2 sieht die Verbesserungen, die sich für die Teilnehmer ergeben, als ausbaufähig an, da nur teilweise auf deren Bedürfnisse eingegangen werden kann. Weiterhin ist das Bewusstsein der Teilnehmer für Selbstevaluation noch nicht so ausgeprägt. Ihnen ist noch nicht klar, welchen Beitrag sie zur Evaluation und der Verbesserung der Qualität der Arbeit beitragen können.

Praktiker 5 dagegen sieht es so, dass es an jedem Teilnehmer selbst liegt, welche Verbesserungen er für sich erzielen kann. In diesem Zusammenhang führt Praktiker 3 an, dass Evaluation bei den Teilnehmern dazu führt, dass auch sie sich mehr mit ihren Zielen und dem Erreichen dieser Ziele auseinandersetzen. Dies geschieht in sog. Förderplangesprächen, in denen die Evaluationsergebnisse gemeinsam mit den Jugendlichen ausgewertet werden.

Damit Evaluationen für die Jugendlichen und Erwachsenen zu einer Verbesserung führt, ist es für Praktiker 4 notwendig, dass ein Vertrauensverhältnis zu den Weiterbildungsverantwortlichen besteht. Denn Evaluation basiert auf Vertrauen und Ehrlichkeit. Durch Feedback- und Einschätzungsbögen wird den Teilnehmern die Möglichkeit einer positiven oder negativen Einflussnahme auf den Angestellten- und Dozentenpool gewährt.

Für die Bildungseinrichtungen werden die Verbesserungen, die sich durch Qualitätsmanagementverfahren ergeben, von Praktiker 2, 4, 5 und 6 als groß, von Praktiker 1 als sehr groß und von Praktiker 3 als mittelmäßig eingestuft.



Abbildung 5: Wie schätzen Sie die Qualitätsverbesserung durch diese Verfahren für Ihre Institutionen ein?

Praktiker 1 begründet dies auch wieder mit der Vergabe von Folgeaufträgen. Praktiker 4 führt an, dass durch die Einführung von Qualitätsmanagement und der Strukturierung von Verfahrensabläufen die Reaktionszeit für Abläufe im Unternehmen verkürzt wird. Besonders für die Selbstevaluation schätzt Praktiker 5 die Verbesserungen als groß ein.

Jedoch sind die Verbesserungen insgesamt nicht so groß, wie sie es sein könnten, da seitens der Auftraggeber Grenzen gesetzt sind, z.B. durch eigene Dokumente und Kontrollmechanismen.

Insgesamt gesehen lässt sich allerdings beurteilen, dass sich die Rahmenbedingungen und die Qualität der Arbeit sowohl für die Weiterbildungsverantwortlichen, als auch für die Teilnehmer und die Bildungsträger verbessert haben. Die Arbeit wird durch die Strukturierung der Verfahrensabläufe erleichtert und durch Evaluation dem Auftraggeber gegenüber

transparent gestaltet, was die Effektivität der Arbeit belegt und sich positiv auf die Vergabe von Folgeaufträgen auswirkt.

Als Themen/ Dimensionen, die ein Selbstevaluationselement enthalten soll, damit es für die praktische Arbeit nützlich ist, sind hauptsächlich von den Praktikern hauptsächlich folgende genannt worden:

- Anerkennungs- und Beurteilungsverfahren,
- Qualifikationsangebote,
- Reflexion der Arbeit,
- Kooperation in der Teamarbeit,
- Zusammenarbeit, Kooperationsnetzwerk,
- Erfahrungsaustausch/ -berichte von Mitarbeitern und Teilnehmern,
- Pädagogische Bedingungen,
- Situiertes Lernen,
- Methoden der Evaluation und
- Öffentlichkeitsarbeit.

Keine Rolle spielen für Praktiker dagegen organisatorische Dinge wie Personal- und Mittelausstattung, Verwaltungsabläufe, Finanzierung und administrative Strukturen. Auch Publikationen über die Unterrichtspraxis sind nicht gewünscht. Das liegt jedoch daran, dass viele Praktiker ihre Unterrichtsmittel selbst erarbeiten und deswegen nicht veröffentlichen wollen.

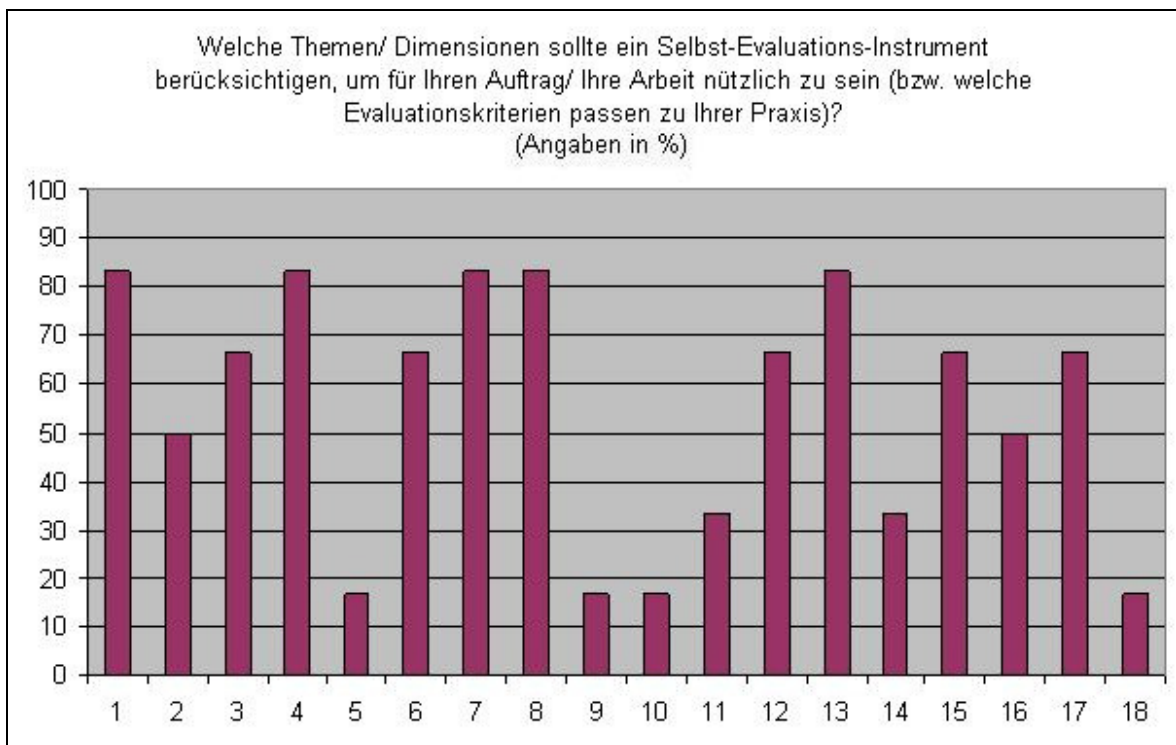


Abbildung 6: Welche Themen/ Dimensionen sollte ein Selbst-Evaluationsinstrument berücksichtigen, um für Ihren Auftrag/ Ihre Arbeit nützlich zu sein?

Legende:

- 1 Anerkennungs- und Beurteilungsverfahren
- 2 Inhaltliche Organisation des/ r Kurses/ Projekts/ Maßnahme
- 3 Pädagogische Bedingungen
- 4 Qualifikationsangebote/ -möglichkeiten für das Lehrpersonal
- 5 Personal-/ Mittelausstattung (Sachmittel etc.)
- 6 Kooperation in der Teamarbeit
- 7 Reflexion der Arbeit mit anderen Kollegen/ innen
- 8 Zusammenarbeit, Kooperationsnetzwerke
- 9 Verwaltungsabläufe
- 10 Finanzierung und Administrative Strukturen
- 11 Gesellschaftliche, ökonomische und politische Bedingungen
- 12 Situiertes Lernen
- 13 Erfahrungsaustausch/ -berichte von Mitarbeitern und Teilnehmern
- 14 Zielvereinbarungen von Qualitätssicherungsverfahren kennen lernen
- 15 Methoden der Evaluation
- 16 Erhebungen/ Beurteilungsmöglichkeit der Mitarbeiterleistung durch externe Experten
- 17 Öffentlichkeitsarbeit
- 18 Publikationen über die Unterrichtspraxis

5.3 Gesamtinterpretation der Leiter

Die von mir interviewten Leiter 2 und 3 arbeiten beide in Bildungseinrichtungen, die nach DIN EN ISO 9000ff zertifiziert sind. Während Leiter 3 über längere Erfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen verfügt, befindet sich die Einrichtung von Leiter 2 noch im Anfangsstadium. Seine Einschätzung ist trotz einer intensiven und zeitaufwändigen Einführungsphase positiv. Seine bisherigen Erfahrungen belegen, dass ein funktionierendes Qualitätsmanagement für die Teams in der Einrichtung eine Hilfe bei der täglichen Arbeit ist.

Jedoch sieht Leiter 3 mit der Zertifizierung eine Kontinuität in den Arbeitsabläufen und im Unternehmen, was nicht automatisch das Erreichen einer guten Qualität in der Arbeit bedeutet.

In beiden Einrichtungen werden die Mitarbeiter durch Qualitätsmanagementbeauftragte regelmäßig über Veränderungen informiert.

In der Einrichtung von Leiter 1 gibt es kein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem. Vielmehr arbeiten die Mitarbeiter nach einem eigenen Konzept, welches auch von allen Beteiligten angenommen und umgesetzt wird. Die Notwendigkeit einer Zertifizierung sieht Leiter 1 nicht, jedoch wird demnächst ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt. Dies geschieht nicht auf freiwilliger Basis, sondern auf Wunsch der Auftraggeber.

Um Qualität in der Arbeit zu erreichen, ist es seines Erachtens notwendig, dass die Mitarbeiter einen Überblick über alle im Unternehmen ablaufenden Prozesse haben und die Arbeit ganzheitlich sehen. Die Kriterien für Qualität sind ein erfolgreicher Abschluss und Kundenzufriedenheit. Dagegen sind Abfragebögen und geforderte Quoten für ihn kein Kriterium für Qualität, sondern nur für Folgeaufträge wichtig. Bedeutend sind für ihn das Wohlbefinden der

5.3 Gesamtinterpretation der Leiter

Mitarbeiter und die Identifikation mit der Firma sowie das Einbringen von eigenen Erfahrungen in den Bildungsprozess.

Die Qualitätsverbesserungen durch Qualitätsmanagementverfahren werden von Leiter 2 und 3 als sehr groß eingeschätzt, von Leiter 1 als eher gering.

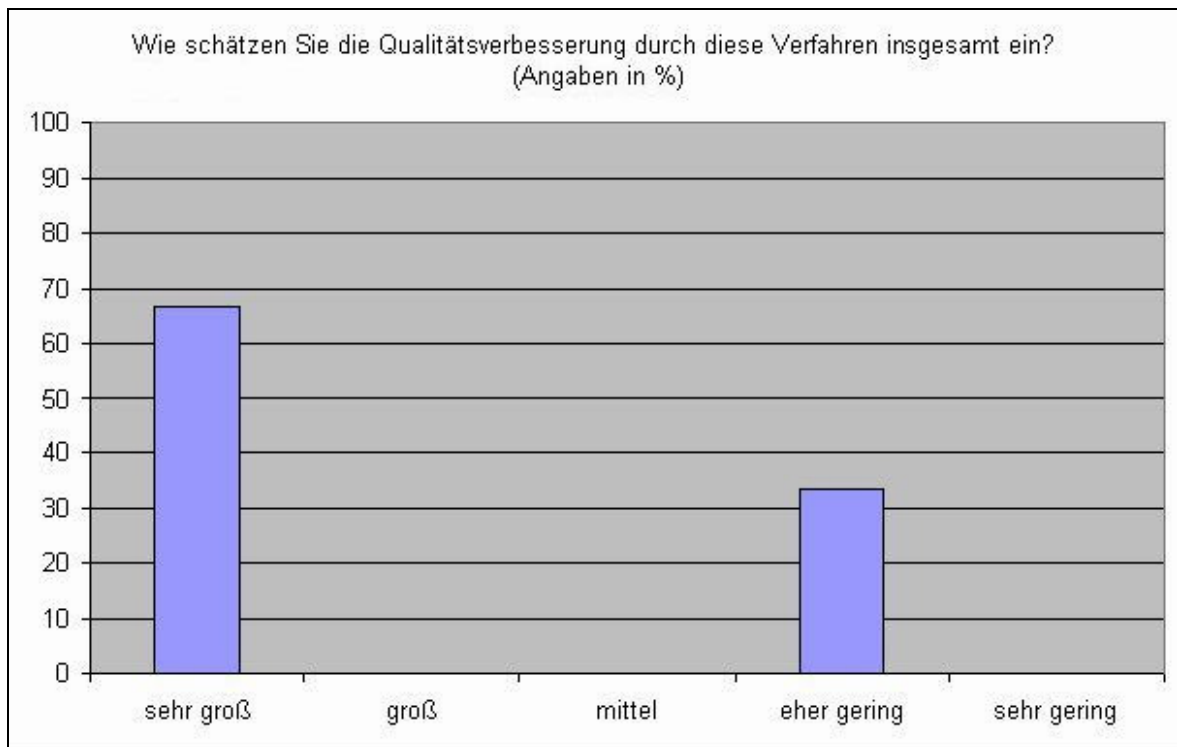


Abbildung 7: Wie schätzen Sie die Qualitätsverbesserung durch dieses Verfahren insgesamt ein?

Trotz eines zeitlichen Mehraufwandes erleichtert es die Arbeit, da Schnittstellen der Arbeit aufgedeckt und dadurch Arbeitsabläufe ökonomischer gestaltet werden, so dass sich weniger Doppelarbeit ergibt, was wiederum zu Zeiteinsparungen führt (Leiter 2). Zusätzliche Arbeit kommt vor allem dadurch zustande, dass jeder Auftraggeber eigene Formulare verwendet, die zusätzlich ausgefüllt werden müssen (Leiter 3).

Leiter 1 hat ein gespaltenes Verhältnis zu Qualitätsmanagementsystemen. Trotz der genannten Vorteile, wie regelmäßige Besprechungen und organisierte Abläufe, sieht er die Gefahr, dass den individuellen Bedürfnissen durch

5.3 Gesamtinterpretation der Leiter

Standardverfahren nicht entsprechend Rechnung getragen wird. Zudem befürchtet er, dass die Zeit, die für Qualitätssicherung benötigt wird, z.B. für Dokumentationszwecke, an der Arbeit am Menschen fehlt. Ein nicht zu vernachlässigender Aspekt ist auch der Kostenfaktor. Eine fachlich begleitete Einführung von Qualitätsmanagement ist teuer und zeitaufwändig.

In allen 3 Einrichtungen werden die Mitarbeiter über Ergebnisse von Qualitäts-sicherungsverfahren in Form von internen Schulungen informiert.

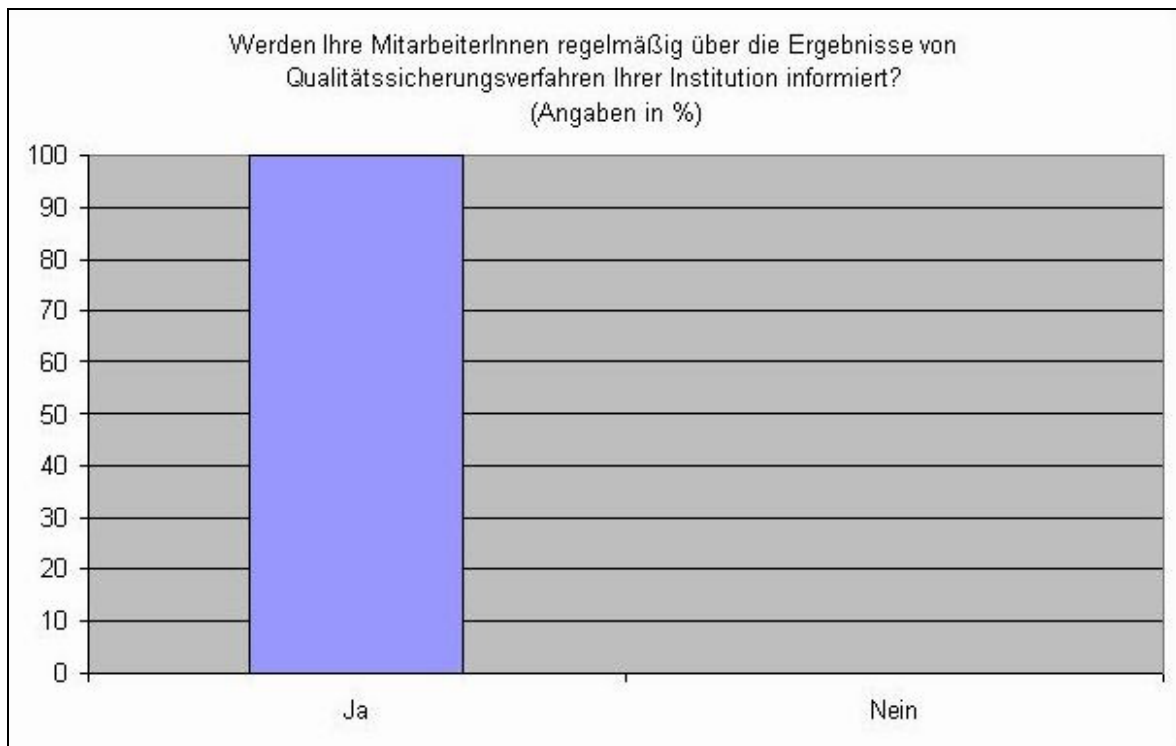


Abbildung 8: Werden Ihre MitarbeiterInnen regelmäßig über die Ereignisse von Qualitätssicherungsverfahren Ihrer Institution informiert?

Die Verbesserungen durch Evaluation für ihre eigene Arbeit schätzen Leiter 1 als mittelmäßig, Leiter 2 als sehr groß und Leiter 3 als groß ein.

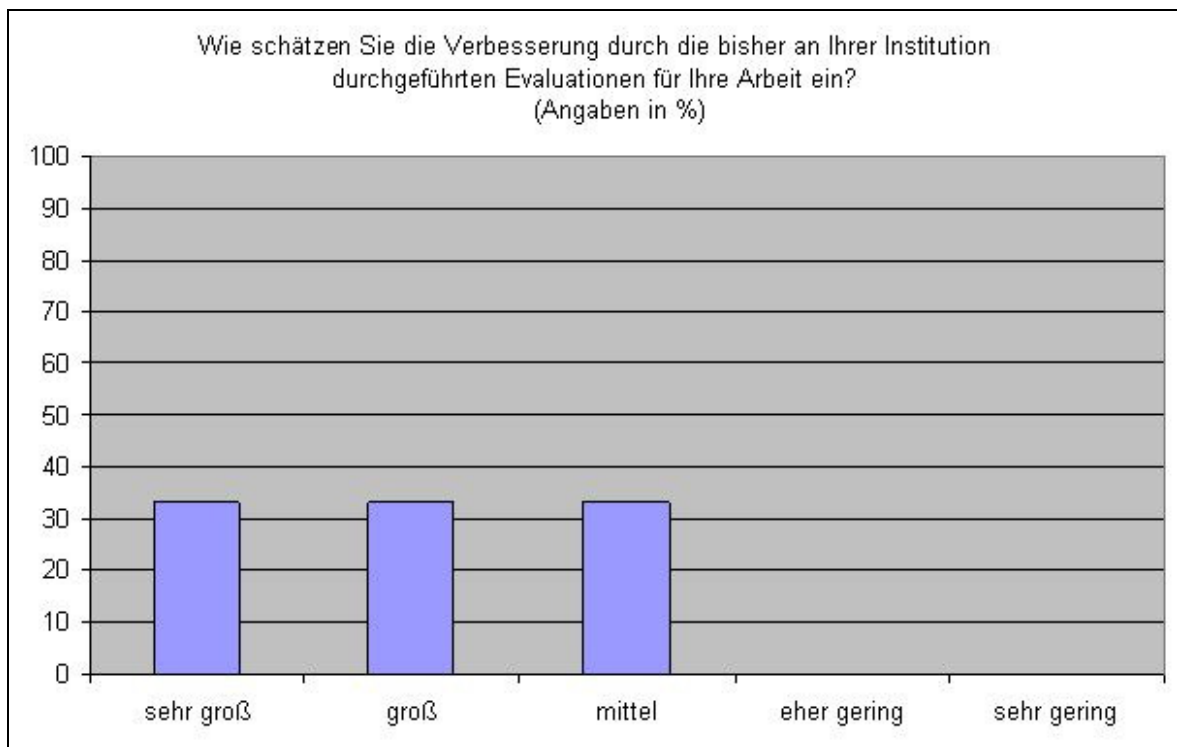


Abbildung 9: Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrer Institution durchgeführten Evaluationen für Ihre Arbeit ein?

Durch die Auswertung von Evaluationsbögen kann die Qualität der Arbeit überprüft und auch verbessert werden. Evaluation sieht Leiter 2 als eine Art Controlling durch Rückmeldung.

Leiter 3 schätzt die Kontinuität und Nachvollziehbarkeit der Arbeitsabläufe als positiv ein. Besonders vorteilhaft wirkt sich dieses aus, da seine Bildungseinrichtung aus sieben Filialen besteht und eine einheitliche Arbeit für die zentrale Buchhaltung viel rationeller und effizienter ist.

Für ihre Mitarbeiter, die die Bildungsarbeit leisten, schätzt Leiter 2 die Verbesserungen als „groß“ ein. Leiter 1 bewertet sie mittelmäßig, obwohl er im Gespräch erwähnt, dass die Mitarbeiter die Reflexion von außen (Feedback) bewusst in ihrer Arbeit umsetzen. Außerdem sieht er den Input von außen als gut geeignet, um auf neue Perspektiven zu stoßen. Die Einschätzung von Leiter 2 basiert auf der Erfahrung, dass durch Evaluation Anregungen zur Verbesserung der Arbeit gegeben werden. Er schätzt dies allerdings aus Sicht der

5.3 Gesamtinterpretation der Leiter

Leitungsebene ein und denkt, dass es von den Praktikern in den einzelnen Teams unterschiedlich bewertet wird.

Leiter 3 hat bei seiner Aussage zunächst zwischen der Einschätzung „mittelmäßig“ und „groß“ geschwankt, da einerseits Mehrarbeit für die Mitarbeiter entsteht, andererseits aber regelmäßige Auswertungen und Schulungen stattfinden, so dass er schließlich zu „groß“ tendiert hat, da die positiven Aspekte der Evaluation überwiegen.

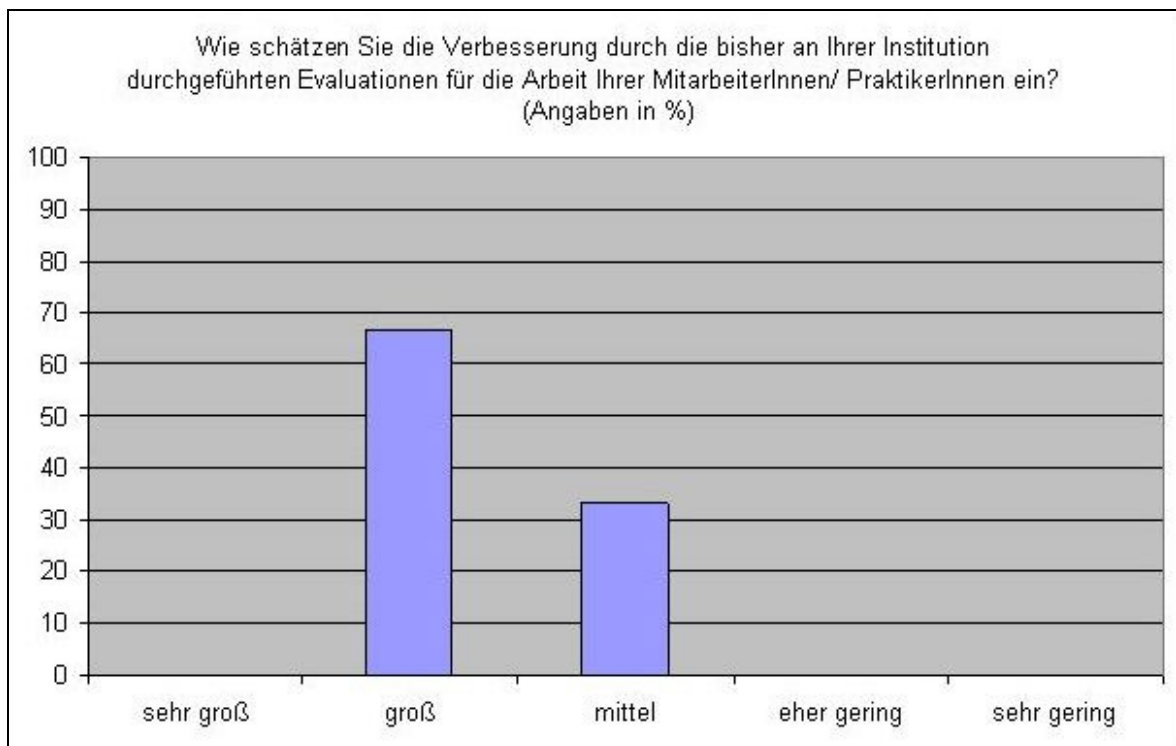


Abbildung 10: Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrer Institution durchgeführten Evaluationen für die Arbeit Ihrer MitarbeiterInnen/ PraktikerInnen ein?

Die Verbesserungen für die Teilnehmer schätzen Leiter 1 und 2 als sehr groß, Leiter 3 als groß ein.

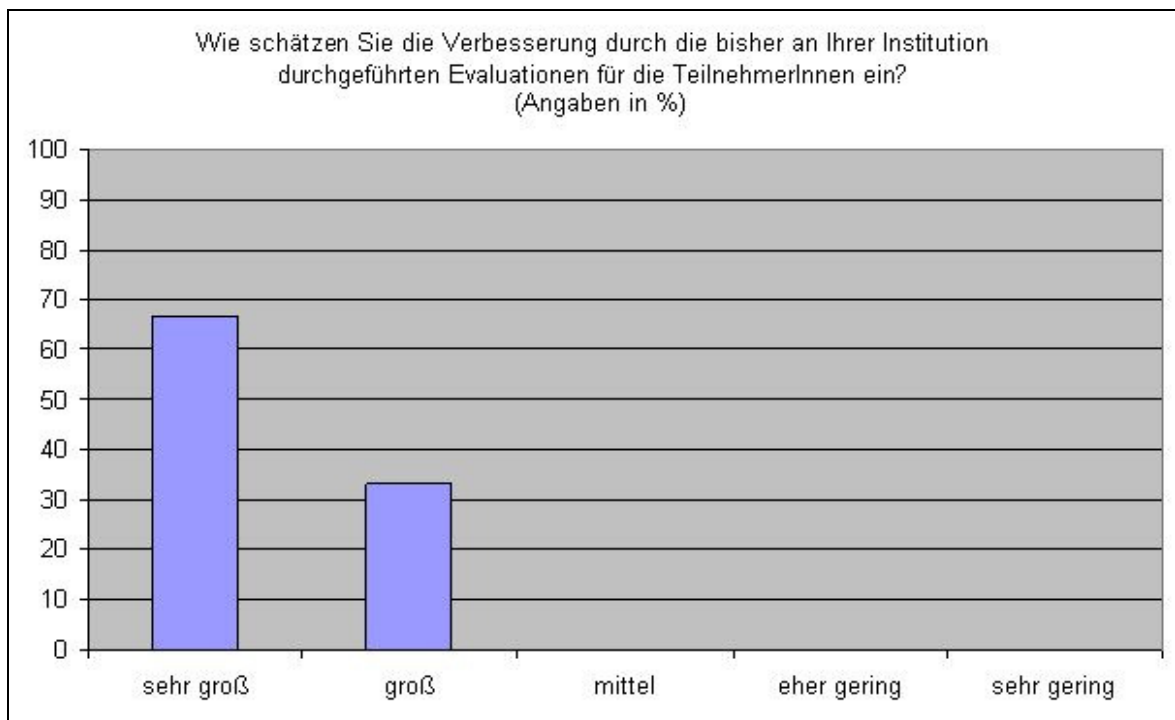


Abbildung 11: Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrer Institution durchgeführten Evaluationen für die TeilnehmerInnen ein?

Während die Mitarbeiter die Reflexion bewusst in ihrer Arbeit umsetzen, geschieht dies bei den Teilnehmern eher unbewusst auf emotionaler Ebene (Leiter 1).

Insgesamt werden die Verbesserungen durch Evaluation und Qualitätsmanagement als groß bzw. sehr groß eingeschätzt, da die von den Leitern genannten Vorteile die zusätzlichen Aufwendungen kompensieren. Lediglich Leiter 1 ist nicht überzeugt von der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, obwohl Evaluation und Reflexion der eigenen Arbeit in der Bildungseinrichtung stattfinden.

Die Evaluationskriterien, welche zur Praxis in den Bildungseinrichtungen gehören, wurden von den Leitern wie folgt genannt:

- Qualifikationsangebote,
- Pädagogische Bedingungen,
- Reflexion der Arbeit,

5.3 Gesamtinterpretation der Leiter

- Anerkennungs- und Beurteilungsverfahren,
- Inhaltliche Organisation des Kurses/ Projektes bzw. der Maßnahme,
- Verwaltungsabläufe,
- Gesellschaftliche, ökonomische und politische Bedingungen
- Methoden der Evaluation und
- Öffentlichkeitsarbeit.

Keine wesentliche Rolle spielen für die Leiter dagegen Dinge wie situiertes Lernen, Erhebungen und Beurteilungsmöglichkeiten durch externe Experten und Publikationen über die Unterrichtspraxis.

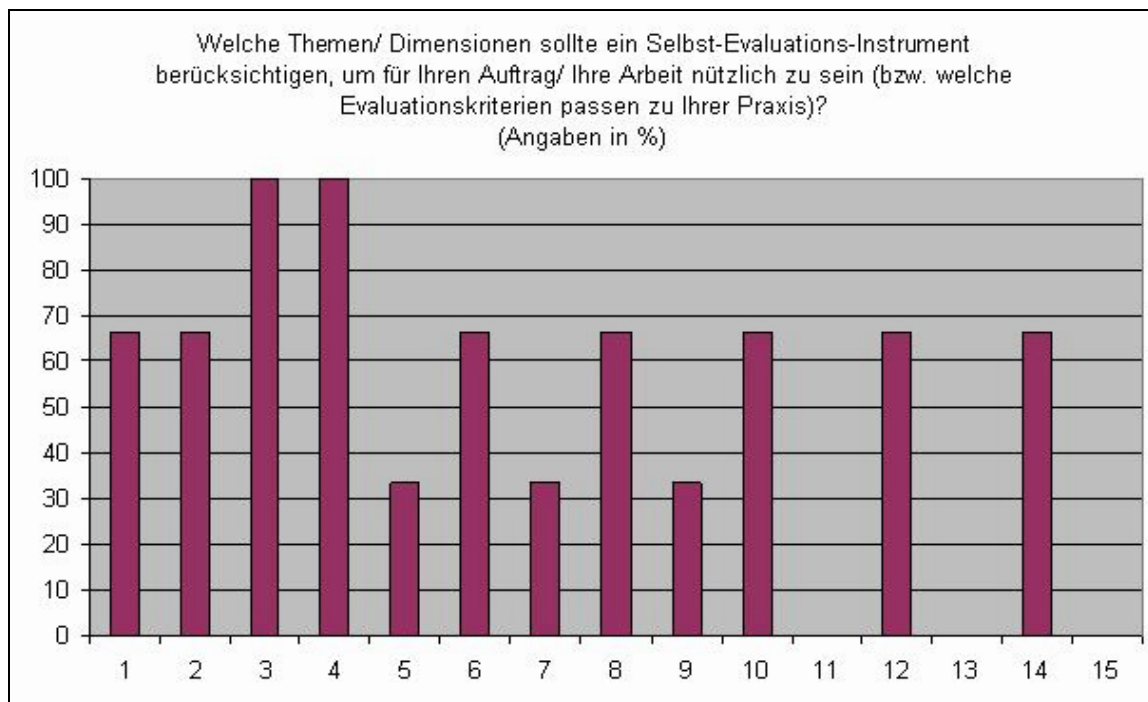


Abbildung 12: Welche Themen/ Dimensionen sollte ein Selbst-Evaluations-Instrument berücksichtigen, um für Ihren Auftrag/ Ihre Arbeit nützlich zu sein (bzw. welche Evaluationskriterien passen zu Ihrer Praxis)?

Legende:

- 1 Anerkennungs- und Beurteilungsverfahren
- 2 Inhaltliche Organisation des/ r Kurses/ Projekts/ Maßnahme
- 3 Pädagogische Bedingungen
- 4 Qualifikationsangebote/ -möglichkeiten für das Lehrpersonal
- 5 Personal-/ Mittelausstattung (Sachmittel etc.)
- 6 Reflexion der Arbeit mit anderen Kollegen/ innen
- 7 Zusammenarbeit, Kooperationsnetzwerke
- 8 Verwaltungsabläufe
- 9 Finanzierung und Administrative Strukturen
- 10 Gesellschaftliche, ökonomische und politische Bedingungen
- 11 Situiertes Lernen
- 12 Methoden der Evaluation
- 13 Erhebungen/ Beurteilungsmöglichkeit der Mitarbeiterleistung durch externe Experten
- 14 Öffentlichkeitsarbeit
- 15 Publikationen über die Unterrichtspraxis

5.4 Vergleich der Interpretationen der Praktiker und Leiter

Wenn man die Aussagen, welche Leiter und Praktiker in den Interviews geäußert haben, miteinander vergleicht, so lässt sich ein ganz entscheidender Punkt herausstellen: die Qualität der Arbeit im Bildungsbereich spielt eine große Rolle. In nahezu allen Einrichtungen gibt es Qualitätssicherungssysteme, mit denen die Mitarbeiter kontinuierlich arbeiten. Dabei werden die Verbesserungen durch Qualitätsmanagementverfahren von allen Beteiligten im Durchschnitt mit groß eingeschätzt. Sowohl Leiter, als auch Praktiker sehen darin nicht primär eine Kontrolle ihrer Arbeit, sondern vielmehr die Chance, durch Evaluation die Qualität ihrer Arbeit zu verbessern.

Wie Leiter 2 im Interview erwähnt, steht nicht die Kritik als solche im Vordergrund, sondern die Verbesserungen in der Arbeit, die durch Anregungen möglich sind. Kritik soll, laut Aussage von Leiter 1, einen Weg aufzeigen, wie Verbesserungen erreicht werden können und nicht nur als Bewertung verstanden werden. Wichtig dafür ist, wie Praktiker 6 und Leiter 1 betonen, dass die Weiterbildungs-verantwortlichen offen für konstruktive Kritik sind und ihre Arbeit selbstkritisch betrachten, sich darüber Gedanken machen.

Ein positiver Aspekt dabei ist, dass sowohl Leiter als auch Praktiker aussagten, regelmäßig über Ergebnisse der Qualitätsverfahren informiert zu werden. Denn, so sind sich alle einig, Qualitätsentwicklung kann nur dann stattfinden, wenn alle Mitarbeiter in den Prozess einbezogen werden und ihn in ihre tägliche Arbeit integrieren.

Die Einschätzung über die Handhabung von Qualitätsmanagementverfahren und die Verbesserungen, die sich daraus für die Arbeit ergeben, sehen Leiter und Praktiker aus unterschiedlichen Sichtweisen. Die Praktiker sind diejenigen, die mit den Teilnehmern arbeiten und primär Qualität in der Bildung entwickeln. Ihre Arbeit unterliegt der Kontrolle und soll nach Möglichkeit verbessert werden. Die Leiter sind für organisatorische Aufgaben und die Verwaltungsabläufe innerhalb der Bildungseinrichtungen zuständig und dafür,

5.4 Vergleich der Interpretationen der Praktiker und Leiter

diese zu optimieren. Des Weiteren müssen sie die Arbeit nach außen repräsentieren. Sie sind die Kontaktpersonen für Auftraggeber und Partner.

In den Interviews waren es hauptsächlich die Leiter, die den Zeit- und Kostenaufwand von Qualitätsmanagementsystemen erwähnten. Nicht die Mitarbeiter selbst führten den Mehraufwand durch Evaluation als Nachteil an. So ist es auch nicht verwunderlich, dass die Praktiker die Verbesserungen für ihre eigene Arbeit durchschnittlich als groß betrachteten, während die Leiter die Verbesserungen für ihre Mitarbeiter nur als groß bis mittelmäßig einschätzten.

Die Praktiker begründeten die Einschätzung mit der Erleichterung und Verallgemeinerung der Verfahrensstruktur und der Kontrollierbarkeit der Arbeit. Wenn es für die Vergabe von Folgeaufträgen als Kriterium notwendig ist, haben die Praktiker kein Problem damit, ihre Arbeit einer Evaluation zu unterziehen, solange Vertrauen zwischen den Weiterbildungsverantwortlichen besteht.

Auch die Leiter sehen die Verbesserungen durch Evaluation für ihre Arbeit als groß an, da die Vorteile überwiegen. Dennoch sind sie sich der Nachteile bewusst.

So wie sie die Verbesserungen für ihre Mitarbeiter schlechter einschätzen als diese selbst, so sehen die Leiter die Verbesserungen für die Teilnehmer dagegen besser als die Mitarbeiter. Sie schätzen die Verbesserungen, die für die Teilnehmer eher unbewusst sind, als sehr groß bis groß ein, können dieses aber nicht mit Argumenten belegen, da sie kaum mit ihnen arbeiten. Die Beurteilung der Praktiker mit groß bis mittelmäßig begründet sich darauf, dass durch Evaluation stärker die Interessen der Teilnehmer berücksichtigt werden können. Außerdem können sie durch die Bewertung und sich daraus ergebende Verbesserungen Einfluss auf den Bildungsprozess nehmen.

Für die Bildungseinrichtungen werden die Verbesserungen, die durch Evaluation erreicht werden, im Durchschnitt als groß betrachtet, da die Reaktionszeit für Abläufe im Unternehmen verkürzt wird und durch sich ergebende Folgeaufträge das Unternehmen gestärkt wird. Ein konkreter Vergleich zu den Leitern ist hier nicht möglich, da diese die Frage nicht gestellt bekamen, jedoch

5.4 Vergleich der Interpretationen der Praktiker und Leiter

sind die Einschätzungen, die in den Interviews dazu gegeben wurden, unterschiedlich. Während Leiter 2 und 3 seit der Einführung des Qualitätsmanagements überwiegend positive Erfahrungen gemacht haben, sieht Leiter 1 nur den ökonomischen Aspekt und den Zeit- und Kostenaufwand für das Unternehmen.

Bei den Kriterien, welche ein (Selbst)Evaluationsinstrument enthalten soll, stimmten die Einschätzungen von Leitern und Praktikern überein. So sind Qualifikationsangebote, Reflexion der Arbeit, Pädagogische Bedingungen und Anerkennungs- bzw. Beurteilungsverfahren am häufigsten genannt worden. Personal- und Mittelausstattung, Finanzierung und administrative Strukturen sowie Verwaltungsabläufe wurden nur vereinzelt genannt. Daran ist zu erkennen, dass bei Evaluation inhaltliche Aspekte eine größere Rolle spielen als organisatorische Dinge, vor allem bei den Praktikern.

6. Konsequenzen für die Gestaltung des (Selbst-)Evaluationsinstruments

Die Anforderungen an ein Selbstevaluationsinstrument, die von den Weiterbildungsverantwortlichen unter Punkt 6.1 „Interpretation anhand der Leitfragen“ in Leitfrage 3 erörtert werden, sind ebenso auf ein Selbstevaluationstool zu übertragen.

Wie dort schon erwähnt, sollen Selbstevaluationsinstrumente Hilfsmittel sein, um die Qualität der Arbeit zu prüfen. Ihre Praktikabilität hängt stark von deren Handhabbarkeit ab. Deswegen ist es nach Einschätzung aller am Bildungsprozess Beteiligten wichtig, dass ein Selbstevaluationsinstrument nicht von einer übergeordneten Stelle (z.B. der Zertifizierungsbehörde oder der Leitungsebene) vorgeschrieben wird, sondern von den pädagogischen Fachkräften in der Gruppe zunächst verwendet und selbst gestaltet wird.

6. Konsequenzen für die Gestaltung des (Selbst-) Evaluationsinstruments

Deshalb sollte jeder Mitarbeiter, unabhängig von seiner Position, die Möglichkeit haben, seine eigenen Ideen einzubringen (Leiter 3).

Dennoch sind weitere Forderungen für den Umgang mit einem computergestützten Selbstevaluationstool bedeutungsvoll. Die wichtigste Forderung, welche alle Weiterbildungsverantwortlichen an ein Selbstevaluationstool stellen, ist die einfache Handhabung. Darunter sind ein logischer Aufbau des Tools und eine einfache Bedienung zu verstehen.

Wie in den Interviews erwähnt wird, ist es notwendig, dass sich das Tool am PC durch einen schnellen Aufbau und eine schnelle Verfügbarkeit auszeichnet. Es sollten nicht zu viele Links zum eigentlichen Ziel führen. Dafür ist schlussfolgernd natürlich auch eine entsprechende technische Ausstattung in den Bildungsstätten erforderlich.

Praktiker 1 erwartet vom Instrument viel Inhalt. Eine Möglichkeit zur Selbstbewertung sollte enthalten sein. Er stellt sich einen Fragebogen mit Punktesystem vor, welcher einerseits „ein schlechtes Gewissen wecken“ und andererseits die Mitarbeiter motivieren soll. Weiterhin stellt er sich das Tool selbsterklärend vor. Darunter ist zu verstehen, dass der Aufbau übersichtlich gestaltet sein soll. Die Anweisungen, welcher Link zu welchem Teil des Instruments führt, sollen eindeutig ersichtlich sein. Als besonders hilfreich schätzt Praktiker 1 ein Archiv ein, in welchem Tests oder Fragebögen hinterlegt sind.

Praktiker 2 dagegen sieht ein solches Tool als Instrument zur Fehleranalyse. Es sollen soziale und fachliche Kompetenzen bewertet und entsprechende Defizite aufgezeigt werden, die wiederum zum Nachdenken und Reflektieren anregen. Ein Vergleich zwischen verschiedenen Kollegen soll ermöglicht werden, um die eigene Entwicklung zu betrachten. Besonders wichtig ist für Praktiker 2, dass das Selbstevaluationsinstrument eine soziale Ausprägung hat. Es soll das Gemeinschaftsdenken innerhalb der Bildungseinrichtung fördern und auf ein gemeinsam definiertes Ziel ausgerichtet sein.

Für Praktiker 3 ist der Austausch mit anderen Weiterbildungsverantwortlichen am aufschlussreichsten. Seine Vorstellungen

6. Konsequenzen für die Gestaltung des (Selbst-) Evaluationsinstruments

beinhalten eine Plattform für den Erfahrungsaustausch, in dem die Mitarbeiter verschiedener Bildungseinrichtungen über Chat oder Forum miteinander kommunizieren können. Außerdem sollte das Tool eine Sammlung von Erfahrungen und Daten enthalten. Jedoch sollte es keine bloße Auflistung von Formblättern sein, weil durch die unterschiedlichen Anforderungen in den Bildungseinrichtungen keine standardisierten Dokumente sinnvoll sind. Die Evaluationsbögen sollten nicht zu umfangreich sein und wenige offene Fragen enthalten, da in der Regel nur vorformulierte Fragen beantwortet werden.

Die Praktiker 4 und 5 fordern einen logischen und schnellen Aufbau des Programms sowie eine klare Struktur der Werkzeuge. In jedem Fall sollte Raum für Anregungen und Verbesserungsvorschläge, z.B. in Form eines „schwarzen Brettes“, gegeben sein. Die wichtigste Forderung stellt Praktiker 4: Das Selbstevaluationstool soll eine Hilfestellung für die Arbeit sein.

Obwohl Praktiker 6 keine Verwendung eines solchen Tools in seiner praktischen Arbeit sieht, sind seine Anforderungen daran ähnlich denen der anderen Praktiker. Seinen Vorstellungen sind ebenfalls die eine Datenbank, in der Formulare abgelegt sind.

Auch bei allen drei Leitern der Bildungseinrichtungen steht die Forderung nach einer einfachen, wenig zeitaufwändigen Handhabung dieses Instruments im Vordergrund. Eine Rolle spielt dabei auch, dass die Selbstevaluation nicht zu viel Arbeitszeit der Mitarbeiter in Anspruch nimmt, welche dann an der Arbeit mit dem Klienten fehlt.

Ebenso ist es notwendig, das Instrument ständig weiterzuentwickeln und zu verändern.

Ein wichtiges Kriterium für Leiter 1 ist das Anbringen von Informationen, Kritik und Verbesserungsvorschlägen. Dies kann in Form eines „Infokastens“ oder einer „Meckerbox“ geschehen. Hierbei könnte man sich vorstellen, ein zusätzliches oder integriertes „Sprachtool“ einzurichten, welches neben optischen Informationen zusätzlich akustische Informationen für die Selbst-Evaluation bietet. Auch für Leiter 2 sind abgelegte Arbeitsunterlagen, Kriterienkataloge oder

6. Konsequenzen für die Gestaltung des (Selbst-) Evaluationsinstruments

Fragebögen als Informationsquelle bedeutend. Diese Forderungen stellt auch Leiter 3 an das Selbstevaluationstool.

Die Methoden sollen dabei auf die jeweilige Profession der jeweiligen Einrichtung zugeschnitten sein. Für den Erfahrungsbericht kann sich Leiter 2 einen Chat vorstellen, in dem sich die Mitarbeiter austauschen. Verbunden mit der Meinung von Leiter 1 könnte dieser Chat auch akustisch gestaltet werden.

Um als Selbstevaluationsinstrument genutzt zu werden, muss das Tool den Anforderungen der Praktiker und Leiter entsprechen. Als Konsequenz aus allen Forderungen der Weiterbildungsverantwortlichen ergeben sich für mich daher folgende Punkte:

Damit das Tool in der praktischen Arbeit verwendet werden kann, muss es so aufgebaut sein, dass eine regelmäßige Nutzung problemlos möglich ist. Dazu gehört vor allem, dass die Weiterbildungsverantwortlichen in ihren Einrichtungen über die technischen Voraussetzungen verfügen (DSL, Flatrate etc.), die einen schnellen Zugriff und Aufbau der Internetpräsenz ermöglichen. Ebenso sollten sie über entsprechende Betriebssysteme, CD- bzw. DVD-Laufwerke oder über USB-Anschluss verfügen, um das Grundprogramm auf dem Rechner installieren und weitergeben zu können.

Des Weiteren soll das Tool eine übersichtliche Struktur haben und einfach zu bedienen sein. Eine „Meckerbox“, wie sie sich Leiter 1 vorstellt, wäre z.B. über ein Sprachtool möglich. Mit diesem könnten die Weiterbildungsverantwortlichen Sprachnachrichten hinterlassen. Dieses könnte zeitliche Einsparungen und eine abwechslungsreiche Arbeit mit dem Tool gestatten.

Die Forderungen bezüglich der inhaltlichen Gestaltung eines Selbstevaluations-tools konzentrieren sich in den Interviews auf drei wesentliche Gesichtspunkte. Zum ersten soll das Instrument Raum für Informationen, Kritik und Verbesserungsvorschläge bieten, welche reflektiert, bearbeitet und evaluiert werden können. Zum zweiten soll es einen Daten- oder Materialpool enthalten und drittens soll eine Reflexion zwischen den Weiterbildungsverantwortlichen verschiedener Einrichtungen möglich sein.

6. Konsequenzen für die Gestaltung des (Selbst-) Evaluationsinstruments

Deswegen wäre eine Unterteilung in diese Bereiche denkbar. Zum einen kann ich mir sehr gut einen Informationsbereich vorstellen, in dem die Weiterbildungs-verantwortlichen sich über verschiedene Methoden der Evaluation, Änderungen, Gesetzmäßigkeiten, Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote informieren können. Auch Erfahrungsberichte einzelner Pädagogen und eine Linkliste wären eine Hilfestellung für die Arbeit. Kritik und Verbesserungsvorschläge können in einem Forum mitgeteilt werden. Einen Chat erachte ich für ungünstig, da dafür alle Mitarbeiter gleichzeitig verfügbar sein müssten.

Da alle Weiterbildungsverantwortlichen im Interview erwähnten, dass eine Art Datenbank mit gesammelten Formularen, Adressen und Publikationen hilfreich für die praktische Arbeit wäre, halte ich dieses für einen wichtigen Punkt. Zum einen können dort Evaluationsbögen, Dokument und Formulare hinterlegt werden, welche die Weiterbildungsverantwortlichen als Anregung für die Gestaltung eigener Selbstevaluationsinstrumente nutzen können. Zum anderen können dort auch Unterrichtsmaterialien gesammelt werden. Diesem Gedanken haben die Praktiker jedoch nicht einheitlich zugestimmt, da Unterrichtsmaterialien oft selbst erarbeitet und deswegen nicht gern herausgegeben werden.

Der von den Praktikern als am wichtigsten genannte Punkt, ist die Kooperation und der Erfahrungsaustausch mit anderen Weiterbildungsverantwortlichen. Um diesem Wunsch Rechnung zu tragen, wäre die Möglichkeit eines Austauschs über Forum, E-Mail oder ein Sprachtool denkbar. So können entweder alle Mitglieder oder einzelne Praktiker direkt kontaktiert werden.

Damit Selbstevaluation, auch in Form eines solchen Tools, funktionieren kann, ist eine vertraute Atmosphäre notwendig. Mitarbeiter können Kritik und Anregungen nur dann annehmen, wenn sie konstruktiv und ehrlich sind und sich Praktiker und Leiter damit identifizieren können. Dies ist auch Voraussetzung dafür, dass eine verlässliche externe Evaluation durchgeführt werden kann. Der enge Bezug externer Evaluation auf Selbstevaluation setzt voraus, dass innerhalb des Unternehmens alle Mitarbeiter die Qualitätsentwicklungsverfahren annehmen. Um sich einer externen Evaluation stellen zu können, ist es notwendig, dass die

6. Konsequenzen für die Gestaltung des (Selbst-) Evaluationsinstruments

Erfahrungen, die durch Selbstevaluation gewonnen wurden, in der praktischen Arbeit umgesetzt werden.

Eine wichtige Voraussetzung für die Bewältigung der Anforderungen an (Selbst-) Evaluation in einem ständig fortlaufenden Prozess, ist somit ein Erfahrungsaustausch, welcher auf Vertrauen basiert.

7. Quellen

7.1 Literatur

Adam, Dietrich: Produktions-Management, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1998.

Arnold, Rolf: Von der Erfolgskontrolle zur entwicklungsorientierten Evaluierung.
In: Joachim Münch (Hg.): Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit-
Evaluierung- Finanzierung, Verlag Erich Schmidt, Berlin, 1996, S.251-267

Arnold, Rolf; Lipsmeier, Antonius; Ott, Bernd: Berufspädagogik kompakt,
Cornelsen, 1998

Barnard, Chester I.: Die Führung großer Organisationen, Girardet, Essen 1970
(übersetzt von Karl W. Boetticher aus: „The Functions of the Executive“,
Cambridge 1938)

Burkard, Christoph; Eikenbusch, Gerhard: Praxishandbuch Evaluation in der
Schule, Cornelsen Scriptor Verlag, Berlin, 2000

CEDEFOP (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung)
(Hrsg.): Kompetent für die Zukunft- Ausbildung und Lernen in Europa,
Zweiter Bericht zur Berufsbildungsforschung in Europa: Zusammenfassung,
Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaft,
Luxemburg, 2001

Cousins, J. Bradley: Will the Real Empowerment Evaluation Please Stand Up?
In: Fetterman, David M.; Wandersman, Abraham: Empowerment Evaluation
Principles in Practice, The Guilford Press, New York- London, 2005, S.183-
214

Fetterman, David M.: Conceptualizing Empowerment in Terms of sequential time and social Space. In: Fetterman, David M.; Wandersman, Abraham: Empowerment Evaluation Principles in Practice, The Guilford Press, New York- London, 2005, S.209-214

Fetterman, David M.; Wandersman, Abraham: Empowerment Evaluation Principles in Practice, The Guilford Press, New York- London, 2005

Gabler- Wirtschafts- Lexikon: 14. Auflage, Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Thomas Gabler GmbH, Wiesbaden, 1997

Gonon, Philipp: Partizipative Qualitätssicherung. In: Rauner Felix: Handbuch Berufsbildungsforschung, 2. aktualisierte Auflage, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 2006, S.421-426

Götz, Klaus; Dreimann, Petra: Programmevaluation zweier kaufmännischer Ausbildungsberufe, In: Götz, Klaus: Zur Evaluierung beruflicher Weiterbildung, Band 3, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, 1998, S.20-40

Heidegger, Gerald; Laske, Gabriele: Die gestaltungsorientierte Innovation unterstützen- transferorientierte „Transformations- Evaluation“, In: Heidegger, Gerald; Adolph, Gottfried; Laske, Gabriele: Gestaltungsorientierte Innovation in der Berufsschule, Donat Verlag, Bremen, 1997, S.256- 285

Heidegger, Gerald: Evaluationsforschung. In: Rauner Felix: Handbuch Berufsbildungsforschung, 2. aktualisierte Auflage, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 2006, S.413-421

Helmke, Andreas: Unterrichtsqualität – erfassen, bewerten, verbessern, Kallmeyersche Verlagsbuchhandlung, Seelze, 2003

Hendrich, Wolfgang; Niemeyer Beatrix: Von der Bildungsgesellschaft durch die Lernlandschaft in die Wissensgesellschaft, in: Niemeyer, Beatrix (Hrsg.): Neue Lernkulturen in Europa? Prozesse, Positionen, Perspektiven, 1. Auflage, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden, 2005, S.9-18

Herriger, Norbert: Empowerment in der sozialen Arbeit- Eine Einführung, 2. Auflage, Kohlhammer, Stuttgart, Berlin, Köln, 2002

Kaminske, Gerd F.: Die Hohe Schule des Total Quality Management, Springer-Verlag, Berlin Heidelberg, 1994.

Keener, Dana C.; Snell-Johns, Jessica; Livet, Melanie; Wandersman, Abraham: Lessons That Influenced the Current Conceptualization of Empowerment Evaluation. In: Fetterman, David M.; Wandersman, Abraham: Empowerment Evaluation Principles in Practice, The Guilford Press, New York- London, 2005, Chapter 4, S.73- 91

Kliebisch, Udo W.; Meloefski, Roland: Lehrer Sein- Pädagogik für die Praxis, 2. unveränderte Auflage, Schneider Verlag Hohengehren GmbH, Baltmannsweiler, 2006

König, Joachim: Einführung in die Selbstevaluation- Ein Leitfaden zur Praxis der Sozialer Arbeit, Lambertus- Verlag, Freiburg im Breisgau, 2000

Kromrey, Helmut: „Evaluation innovativer Entwicklungen.“ In: Karlheinz Schuchow und Joachim Gutmann: Jahrbuch Personalentwicklung und Weiterbildung, Luchterhand Verlag, Neuwied, 1998, S.197-202

Krugmann, Paul R.; Obstfeld, Maurice: Internationale Wirtschaft-Theorie und Politik der Außenwirtschaft, 6. Auflage, Pearson Education Deutschland GmbH, München, 2004

Lexikon der alten Welt: Artenis Verlag, Zürich- München, 1990, Ausgabe Weltbild, Augsburg, 1994

Lexikon A-Z in zwei Bänden: Band 2, Enzyklopädie- Volkseigener Verlag Leipzig, 1957

Mayring, Phillip: Einführung in die Qualitative Sozialforschung, 5. Auflage, Beltz Verlag, Weinheim und Basel, 2002

- Meffert, Heribert:** Qualität als Wettbewerbsvorteil, Schriften zur Unternehmensführung – Total Quality Management I, Dieter B. Preßmar Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1995
- McDaniel, Carl; Gates, Roger:** Marketing Research Essentials, Third Edition, South-Western College Publishing- Thomson Learning, Cincinnati, Ohio, 2000
- Münk, Dieter; Lipsmeier, Antonius:** Berufliche Weiterbildung- Grundlagen der Berufs- und Erwachsenenbildung, Band 8, Schneider Verlag, Hohengehren, 1997
- Nohlen, Dieter:** Kleines Lexikon der Politik, 3. Auflage, Beck, München, 2003
- Nowak, Hermann:** Selbstreflexion und Selbstevaluation zwischen Anpassung und Emanzipation, In: Holz, Heinz; Novak, Hermann; Schemme, Dorothea; Stahl, Thomas (Hrsg.): Selbstevaluation in der Berufsbildung, Berichte zur beruflichen Bildung 269, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, 2004, S.29-50
- Nowak, Hermann; Stahl, Thomas:** Die zwei Seiten von Selbstreflexion und Selbstevaluation, In: Holz, Heinz; Novak, Hermann; Schemme, Dorothea; Stahl, Thomas (Hrsg.): Selbstevaluation in der Berufsbildung, Berichte zur beruflichen Bildung 269, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, 2004, S.51-75
- Nötzold, Wolfgang:** Werkbuch Qualitätsentwicklung, Deutsches Institut für Erwachsenenbildung, W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co.Kg. Bielefeld, 2002
- Oelkers, Jürgen:** Die Möglichkeit und Unmöglichkeit von „Qualitätssicherung“, http://www.paed.unizh.ch/ap/downloads/oelkers/Vortrag/003_moeglichkeit.pdf, 2006
- Rauner, Felix:** Berufsbildungsforschung- eine Einführung. In: Rauner Felix: Handbuch Berufsbildungsforschung, 2. aktualisierte Auflage, W. Bertelsmann Verlag, Bielefeld, 2006, S.9-18

Schauberger, Viktor: Unsere sinnlose Arbeit, 3. Auflage, J. Schauburger Verlag, Bad Ischl, 2003

Schnell, Rainer ; Esser, Elke; Hill, Paul B. (Hrsg.): Methoden der empirischen Sozialforschung, 6.Aufl., München; Wien; Oldenburg, 1999

Stahl, Thomas: Selbstreflektives Lernen in Lernenden Unternehmen, In: Holz, Heinz; Novak, Hermann; Schemme, Dorothea; Stahl, Thomas (Hrsg.): Selbstevaluation in der Berufsbildung, Berichte zur beruflichen Bildung 269, Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn, 2004, S.51-75

Tügel, Hanne: Die Wurzeln der Weisheit. In: Geo, Heft 03/2006, S.144-168

Wandersman, Abraham; Snell-Johns, Jessica; Lentz, Barry E.Fetterman, David M.; Keener, Dana C.; Livet, Melanie; Imm, Pamala S.; Flaspohler, Paul: The Principles of Empowerment Evaluation, In: Fetterman, David M.; Wandersman, Abraham: Empowerment Evaluation Principles in Practice, The Guilford Press, New York- London, 2005, Chapter 2, S.27- 41

Zahoransky, Richard A.: Energietechnik, 1. Auflage, Vieweg& Sohn Verlagsgesellschaft, Braunschweig, Wiesbaden, 2002

Zink, Klaus J.: Total Quality Management- Begriff und Aufgaben - ein Überblick, Schriften zur Unternehmensführung – Total Quality Management I, Dieter B. Preßmar (Hrsg.). Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden, 1995

7.2 Digitale Medien

<http://www.azwv.de/>, Stand: 22.5.2006

http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a33_betriebliche-veraenderungen_risch_heim.pdf, Stand: 14.05.2006

http://www.biat.uni-flensburg.de/biat.www/index_projekte.htm,
Stand: 12.04.2006

http://www.det.wa.edu.au/education/gifftal/EAGER/Bloom's%20Dara%20Wakefiel_d.html, Stand: 13.06.2006

http://www.ephorie.de/hindle_tqm.htm, Stand: 12.05.2006

www.uwex.edu/ces/tobaccoeval/glossary.html, Stand: 21.05.2006

http://www.paed.unizh.ch/ap/downloads/oelkers/Vortraege/003_moeglichkeit.pdf,
Stand: 13.05.2006

http://www.quality.de/lexikon/din_en_iso_8402.htm, Stand: 08.04.2006

8. **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Der Weg in die Qualitätsepoche	7
Abbildung 2: Werden Sie regelmäßig über die Ereignisse von Qualitätssicherungsverfahren Ihrer Maßnahme/ Ihres Projekts informiert?	74
Abbildung 3: Wie schätzen sie die Qualitätsverbesserung durch diese Verfahren insgesamt ein?	75
Abbildung 4: Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrem Projekt/ Ihrer Maßnahme durchgeführten Evaluationen für Ihre Arbeit ein?	76
Abbildung 5: Wie schätzen Sie die Qualitätsverbesserung durch diese Verfahren für Ihre Institutionen ein?	78
Abbildung 6: Welche Themen/ Dimensionen sollte ein Selbst- Evaluationsinstrument berücksichtigen, um für Ihren Auftrag/ Ihre Arbeit nützlich zu sein?	80
Abbildung 7: Wie schätzen Sie die Qualitätsverbesserung durch dieses Verfahren insgesamt ein?	82
Abbildung 8: Werden Ihre MitarbeiterInnen regelmäßig über die Ereignisse von Qualitätssicherungsverfahren Ihrer Institution informiert?	83
Abbildung 9: Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrer Institution durchgeführten Evaluationen für Ihre Arbeit ein?	84
Abbildung 10: Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrer Institution durchgeführten Evaluationen für die Arbeit Ihrer MitarbeiterInnen/ PraktikerInnen ein?	85

8. Abbildungsverzeichnis

Abbildung 11: Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrer Institution durchgeführten Evaluationen für die TeilnehmerInnen ein?	86
Abbildung 12: Welche Themen/ Dimensionen sollte ein Selbst-Evaluations-Instrument berücksichtigen, um für Ihren Auftrag/ Ihre Arbeit nützlich zu sein (bzw. welche Evaluationskriterien passen zu Ihrer Praxis)?.....	88

9. Anlagen

9.1 Übersicht der Bildungsunternehmen der Praktiker/ Leiter

Interviewpartner	Unternehmen
Praktiker 1*	privates Bildungsunternehmen (GbR) - eingetragener Kfz-Innungsbetrieb mit angeschlossener Lehrwerkstatt
Praktiker 2*	Körperschaft des Öffentlichen Rechts im Handwerk (Bildungszentrum)
Praktiker 3*	Körperschaft des Öffentlichen Rechts im Handwerk (Bildungszentrum)
Praktiker 4*	privates Bildungsunternehmen (GmbH) - Weiterbildungsinstitut
Praktiker 5*	privates Bildungsunternehmen (GmbH) - Bildungsgesellschaft
Praktiker 6*	privates Bildungsunternehmen (GbR) - eingetragener Kfz-Innungsbetrieb mit angeschlossener Lehrwerkstatt
Leiter 1*	privates Bildungsunternehmen (eingetragener Verein) - Bildungs- und Beschäftigungsgesellschaft
Leiter 2*	privates Bildungsunternehmen (GmbH) - Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft
Leiter 3*	privates Bildungsunternehmen (GmbH) - Bildungsgesellschaft

*Aus Datenschutzgründen sind in dieser Arbeit keine Namen und Institutionen der Befragten genannt. Die Daten der Interviewpartner und ihrer Bildungseinrichtungen sowie Interviewaufnahmen und Interviewmitschriften sind im Besitz des Verfassers und können, das Einverständnis der Befragten vorausgesetzt, beim Verfasser dieser Arbeit angefordert werden.

3. Wurden/werden in Ihrem Projekt/Ihrer Maßnahme Verfahren des Qualitätsmanagements durchgeführt und wenn ja, welche?

keine QM-Verfahren

nach DIN EN ISO 9000ff

nach EFQM

Benchmarking

andere: _____

4. Wie schätzen Sie die Qualitätsverbesserung durch diese Verfahren insgesamt ein?

sehr groß

groß

mittel

eher gering

sehr gering

5. Werden Sie regelmäßig über die Ergebnisse von Qualitätssicherungsverfahren Ihrer Maßnahme/ Ihres Projekts informiert?

Ja

Nein

Anforderungen an (Selbst)Evaluation

1. Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrem Projekt/ Ihrer Maßnahme durchgeführten Evaluationen für Ihre Arbeit ein?

__sehr groß

__groß

__mittel

__eher gering

__sehr gering

2. Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrem Projekt/ Ihrer Maßnahme durchgeführten Evaluationen für die Teilnehmer ein?

__sehr groß

__groß

__mittel

__eher gering

sehr gering

3. Wie schätzen Sie die Qualitätsverbesserung durch diese Verfahren für Ihre Institution ein?

__sehr groß

__groß

__mittel

__eher gering

sehr gering

5. Welche Themen/Dimensionen sollte ein Selbst-Evaluations-Instrument berücksichtigen, um für Ihren Auftrag/ Ihre Arbeit nützlich zu sein (bzw. welche Evaluationskriterien passen zu Ihrer Praxis)?

- Anerkennung-/ und Beurteilungsverfahren
- Inhaltliche Organisation des/r Kurses/ Projekts/ Maßnahme
- Pädagogische Bedingungen
- Qualifikationsangebote/-möglichkeiten für das Lehrpersonal
- Personal-/Mittelausstattung (Sachmittel etc.)
- Kooperation in der Teamarbeit
- Reflexion der Arbeit mit anderen Kollegen/innen
- Zusammenarbeit, Kooperationsnetzwerke
- Verwaltungsabläufe
- Finanzierung und Administrative Strukturen
- Gesellschaftliche, ökonomische und politische Bedingungen
- Situiertes Lernen
- Erfahrungsaustausch/berichte von Mitarbeitern und Teilnehmern
- Zielvereinbarungen von Qualitätssicherungsverfahren kennen lernen
- Methoden der Evaluation
- Erhebungen/ Beurteilungsmöglichkeit der Mitarbeiterleistung durch externe Experten
- Öffentlichkeitsarbeit
- Publikationen über die Unterrichtspraxis

Andere Bereiche/ Kommentare:

7. Wurden/werden an Ihrer Institution Verfahren des Qualitätsmanagements durchgeführt und wenn ja, welche?

keine QM-Verfahren

nach DIN EN ISO 9000ff

nach EFQM

Benchmarking

andere: _____

8. Wie schätzen Sie die Qualitätsverbesserung durch diese Verfahren insgesamt ein?

sehr groß

groß

mittel

eher gering

sehr gering

9.3 Reflektive Evaluation für Leiter/-innen

9. **Werden Ihre MitarbeiterInnen regelmäßig über die Ergebnisse von Qualitätssicherungsverfahren Ihrer Institution etc. informiert?**

Ja

Nein

Anforderungen an (Selbst)Evaluation

7. **Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrer Institution durchgeführten Evaluationen für Ihre Arbeit ein?**

sehr groß

groß

mittel

eher gering

sehr gering

8. **Wie schätzen Sie die Verbesserung durch die bisher an Ihrer Institution durchgeführten Evaluationen für die Arbeit Ihrer MitarbeiterInnen/ PraktikerInnen ein?**

sehr groß

groß

mittel

eher gering

sehr gering

Erklärung

Ich versichere die vorliegende Arbeit selbständig angefertigt zu haben und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel verwandt zu haben und wörtlich oder dem Sinne nach den Quellen entnommene Textstellen als solche gekennzeichnet zu haben. Beide abgegebenen Hausarbeiten sind miteinander identisch.

Mit der Ausleihe meiner Hausarbeit bin ich einverstanden.

Flensburg, den 11.07.2006