LEONARDO DA VINCI

Projekt:

Länderübergreifendes Qualitätsmanagement in der Weiterbildung für Personen mit niedrigem Bildungsstand im Europäischen Kontext

Projektnummer: 2009-1-PL-LEO05-05039

Abschlussbericht

Hrsg. v. Friederike Erhart, Tanya Gebova, Eva Pietras, Asta Savaneviciene

vorgelegt am 29.12.2011

Inhalt **Seite**

Ewa Pietras
Vorwort 3

Rainer Zech, Katia Tödt
Die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW®) – auf dem Weg nach Europa 5

Friederike Erhart
Schritt für Schritt zur Prüferin und Entwicklungsunterstützerin. Die Gutachterausbildung im Rahmen des Projektes LQW-EU 13

Rainer Zech
Ein großer Sprung nach vorn! Zum Prozess der Einführung und zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung in den Projektorganisationen 26

Krassimira Brozig
Bericht über den Zustand und die Entwicklung vom lebenslangen Lernen (LLL) in Bulgarien 53

Tanya Gebova
Das Projekt LQW-EU in Bulgarien 73

Asta Savanevičienė, Živile Stankeviciute
Bericht über den Zustand der Weiterbildung in Litauen 81

Asta Savanevičienė, Živile Stankeviciute
Erfahrungen mit der Einführung des LQW-Systems in Litauen 93

Barbara Czwartos, Renata Kozieł, Ewa Pietras, Karolina Pietras
Weiterbildung in Polen – ein Report 2010 102

Barbara Czwartos, Renata Kozieł, Karolina Pietras
Erfahrungen mit der Einführung des LQW-Systems in Polen 113

Angaben zu den Autorinnen und Autoren 122

Vorwort

Das scheinbar grenzenlose Europa schafft nicht nur eine enorme Dichte an wirtschaftlichen Verbindungen, sondern auch eine neue Dimension an Mobilität, die für Bürger europäischer Staaten neue Möglichkeiten eröffnet. Noch können auf Grund verschiedener Bildungsstände diese Chancen nicht von allen Bürgern gleichermaßen genutzt werden.

Die Suche nach effektiven Bildungsmethoden und Strategien, die die Bildungsstandards in Europa angleichen helfen, war der Beweggrund aller vier Partnerorganisationen, der ArtSet aus Hannover, der EMC aus Sophia, der KTU aus Kaunas und der Fa. Marktplan aus Tarnowskie Gory, Polen, für die Teilnahme am Projekt.

Der Entschluss der Fa. Marktplan zur Teilnahme an dem Projekt bekam einen besonderen Anstoß wegen meiner persönlichen, manchmal auch schmerzhaften Migrationserfahrungen. Auch wenn diese bis zu 30 Jahre zurückliegen - inzwischen kann ich mit Zufriedenheit auf eine, wie ich meine gelungene berufliche wie gesellschaftliche Integration zurückblicken, weiß ich, dass vergleichbare Bildungsstandards eine erfolgreiche Integration beschleunigen.

Im Jahr 2001 habe ich die Fa. Marktplan gegründet, zunächst als Beratungsfirma, und sie in den folgenden Jahren in eine Bildungsorganisation umgewandelt. Um den Bildungsauftrag bestmöglich ausführen zu können, habe ich gemeinsam mit meinem Team nach Qualitätssteigerungsmodellen gesucht. Gemeinsam haben wir uns für das LQW-Modell entschieden. Uns begeisterte der Humanismus des Modells, der dem Lernprozess der lernenden Personen, und der Bildungsorganisation selbst, alle Managementprozesse untergeordnet hat. Die Kontaktaufnahme zu Firma ArtSet (2006) hat uns in unserer Wahl bestätigt. Ungeachtet des Kontaktes zu ArtSet hat sich Marktplan im ersten Schritt einer ISO Zertifizierung unterzogen, die im Jahr 2010 erfolgreich abgeschlossen wurde.

Im Jahr 2007 habe ich dann Frau Tanja Gebova (EMC, Sofia) und Frau Asta Savanevičienė (KTU, Kaunas) kennengelernt. Gemeinsam mit Prof. Dr. Rainer Zech und Frau Friederike Erhart von ArtSet, Hannover, wurde die Idee für einen Innovationstransfer entwickelt. 2008 war es dann soweit. Im ersten Anlauf stellte Frau Tanya Gebova dieses Projekt bei der Nationalagentur in Sofia vor, ein Jahr später erhielt das Projekt, über die Nationalagentur in Warschau, eine Förderung der Europäischen Gemeinschaft.

In den folgenden zwei Jahren wurden dreizehn Gutachter ausgebildet, drei Organisationen haben die Qualifikation zur Durchführung von Testierungen erhalten, zehn Organisationen wurden testiert und das LQW-Modell wurde an die spezifischen Bedingungen der Länder Polen, Litauen und Bulgarien angepasst.

Mit der Arbeit am Projekt ist eine homogene, internationale Gruppe entstanden, in der Freundschaften begründet worden sind, ungeachtet der sachlichen Schwierigkeiten auf Grund der unterschiedlichen landeseigenen Bedingungen.

LQW hat sich bewährt. Alle Organisationen, die am Projekt teilgenommen haben, haben vom Projekt profitiert: Mängel in deren Organisationsstruktur wurden behoben, Neupositionierung vorgenommen.

Das LQW-Modell wird in den nächsten Monaten auf dem Bildungsmarkt platziert und kommerziell genutzt werden. Ziel ist es, die Qualitätsstandards der Bildungsorganisationen nachhaltig zu verbessern.

Ewa Pietras, Projektkoordinatorin, Dezember 2011

Rainer Zech, Katia Tödt

Die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW®) – auf dem Weg nach Europa

Das Qualitätsmanagementsystem der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW®) wurde von 2000 bis 2005 im Rahmen mehrerer geförderter Projekte der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) und des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) entwickelt und liegt seit August 2006 in der dritten Modellversion vor. Urheber der Modellentwicklung ist die ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH aus Hannover. Inzwischen ist LQW in Deutschland und Österreich weit verbreitet und anerkannt. Durch das jetzt abgeschlossene LEORNADO-Projekt „Länderübergreifendes Qualitätsmanagement in der Weiterbildung" (2010-2011) wurde LQW in Polen Bulgarien und Litauen implementiert. In Deutschland und Österreich gilt LQW als Marktführer eines pädagogischen Qualitätsmanagements in der Weiterbildungsbranche. Dabei wird LQW von unterschiedlichsten Arten von Weiterbildungsanbietern genutzt: von öffentlichen Bildungsanbietern wie Volkshochschulen über privatwirtschaftliche Bildungsunternehmen und Weiterbildungszentren von Hochschulen bis zu Weiterbildungs- und Personalentwicklungsabteilungen von Unternehmen.

LQW zeichnet sich als ein pädagogisches Qualitätsmanagementsystem aus, das sich aus dem Bildungsprozess heraus begründet und seinen Fokus systematisch auf den Lernprozess der Lernenden setzt. Als *bildungsadäquates Qualitätsmanagement* folgt LQW sechs Prämissen (vgl. Zech 2011 S.12):

1. Der Lernende steht als »kundiger Produzent« von Bildung im Mittelpunkt aller Qualitätsbemühungen.
2. Es geht nicht nur um Qualitätssicherung, sondern – ausgehend von sich verändernden Umweltbedingungen – um kontinuierliche Qualitätsentwicklung.
3. Um der Reflexivität von Bildung gerecht zu werden, wird die Verbesserung der organisationalen Bildungsbedingungen als reflexiver Prozess gestaltet.
4. Es handelt sich bei LQW nicht nur um ein externes Begutachtungsverfahren, vielmehr werden die Entwicklungspotenziale der Weiterbildungsorganisationen berücksichtigt und gefördert.
5. LQW ist für ganz unterschiedliche Organisationsformen anwendbar. Jede Organisation kann LQW an ihre besonderen Bedingungen anpassen.
6. Durch das LQW-Netzwerk wird die Vergleichbarkeit von Weiterbildungsorganisationen unterstützt. So wird Organisationslernen durch wechselseitige Beratung ermöglicht.

Die Basis der Qualitätsentwicklung stellt bei LQW das Leitbild dar. Das *Leitbild* ist eine Selbstbeschreibung der Organisation und bildet für den gesamten Qualitätsentwicklungsprozess den handlungsleitenden Rahmen. Als fester Bestandteil des Leitbilds wird eine *Definition gelungenen Lernens* gefordert. Alle Planungen und Entscheidungen in der Organisations- und Qualitätsentwicklung müssen sich aus dem Leitbild und insbesondere aus der Definition gelungenen Lernens begründen.

Die Definition gelungenen Lernens formuliert jede Weiterbildungsorganisation individuell abhängig von ihren pädagogischen Zielen, ihrer Kundengruppen und ihrem Selbstverständnis. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einigen sich dabei auf eine gemeinsame Formulierung, die zum Ausdruck bringt, was sie als gelungenes Lernen ansehen, und die handlungsleitend für alle weiteren Planungen und Entscheidungen sein muss. Die Bildungsorganisation formuliert damit selbst ihren eigenen normativen Anspruch, der ihr Handeln leitet und in eine pädagogisch begründete Richtung lenkt. Die Definition gelungenen Lernens muss dabei so abstrakt sein, dass sie für das Lernen der Teilnehmenden in unterschiedlichen Bildungsangeboten der Organisation Gültigkeit hat und gleichzeitig so konkret, dass sie die Besonderheit der jeweiligen Weiterbildungsorganisation zum Ausdruck bringt. Die Definition gelungenen Lernens beschreibt, was im optimalen Fall des Lernprozesses von den Lernenden erreicht wurde. Sie bildet den roten Faden für die Gestaltung des Lehr-Lern-Prozesses und der dafür notwendigen Rahmenbedingungen und organisationalen Prozesse.

Das folgende Beispiel soll einen Eindruck geben, wie eine Definition gelungenen Lernens formuliert werden kann:

Unsere Organisation ermöglicht in ihren Bildungsveranstaltungen eine Wissensaneignung, die an individuelle Erfahrungen und Motivationen der Teilnehmenden anknüpft und das Bewusstsein über Denk- und Handlungsalternativen stärkt.

Die Teilnehmenden in den Bildungsveranstaltungen haben durch das Curriculum ein hohes Maß an Autonomie und können Einfluss nehmen auf die Gestaltung der Lernprozesse. Bei der Umsetzung wird der Lernort lerngruppengerecht, beziehungsorientiert und nachhaltig gestaltet.

Als erfolgreiches Lernen betrachten wir die Entwicklung und Vermittlung von Handlungskompetenz und Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung in demokratischen Entwicklungsprozessen aller Lebensbereiche.

Um dieses Lernen aktiv umzusetzen,

- beschäftigen wir fachlich qualifiziertes und sozial kompetentes Personal mit Verbundenheit für das eigene Arbeitsfeld und Akzeptanz für das Arbeitsspektrum unserer Einrichtung;
- entwickeln wir fachkompetente Kooperationsbeziehungen;
- qualifizieren wir hauptberufliche, neben- und ehrenamtliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter;
- gestalten wir Curricula derart, dass sie selbstbestimmtes Lernen ermöglichen;
- überprüfen wir unsere Arbeit in einem ständigen Qualitätsentwicklungskreislauf;
- achten wir auf partnerschaftliche und kooperative Betriebskultur und
- den zielgerichteten und ökonomischen Einsatz von Ressourcen.

(aus: ArtSet Qualitätswerkzeug QB 1, 2007, S.6 – Beispiel aus der sozialen und politischen Bildung)

Lernerorientierte Qualitätsentwicklung versteht sich dabei als *Kontextsteuerung für den Lehr-Lern-Prozess*, d.h. sie zielt darauf, den Kontext der Lehr-Lern-Situation bzw. die Bedingungen der Möglichkeit des Lernens optimal zu gestalten. Die Definition gelungenen Lernens bildet dabei die Basis, um das organisatorische Handeln zu

reflektieren, zu begründen und in eine einheitliche Richtung zu lenken. Dabei liegen unterschiedliche Bereiche der Qualitätsentwicklung in unterschiedlicher Nähe zum Lehr-Lern-Prozess:

- Am Wichtigsten für das Gelingen des Lernens ist die *Qualität des Lehrens*. Die Steuerung des Lehrhandelns durch die Organisation ist nur vermittelt möglich, z.B. über Anforderungen, die an Lehrende und deren Vorbereitung des Lehr-Lern-Prozesses gestellt werden, über Beratungs- und Förderangebote für die Lehrenden oder über Evaluation und die Rückspiegelung von Evaluationsergebnissen des Bildungsprozesses.
- Weiter spielt die *Qualität der Lerninfrastruktur* als Ermöglichungsbedingung für das Lehren und Lernen eine Rolle: räumliche Gegebenheiten, technische Ausstattung, Lernmedien und Lernmaterial sind ebenfalls eine wichtige Grundlage, damit Lernen gelingen kann.
- Weiter entfernt vom unmittelbaren Bildungsgeschehen liegen die Prozesse auf der Ebene der Unternehmenssteuerung – also die *Qualität der Organisation*. Dazu gehören z.B. Personalentwicklungs- und Führungskonzepte, Verfahren der Kundenkommunikation, des Marketings und des Controllings in der Organisation. Auch hier werden Weichenstellungen für die Ermöglichung gelingenden Lernens gelegt, z.B. indem die Kundenkommunikation für die Zielgruppe und im Hinblick auf das Lernangebot stimmig gestaltet wird oder indem reflektiert wird, inwiefern sich Führung und Personalentwicklung auf die Gestaltungsbedingungen des Lehr-Lern-Prozesses auswirken.

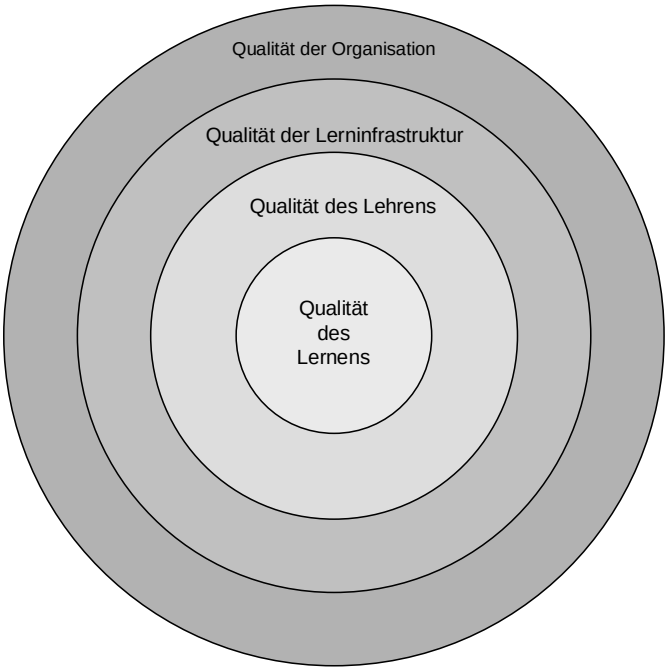


Abb. 1: Kontexte des Lehrens (Zech 2011, S.55)

LQW gliedert sich in 11 verpflichtende Qualitätsbereiche, die von den Weiterbildungsorganisationen durch eigene optionale Qualitätsbereiche ergänzt werden können:

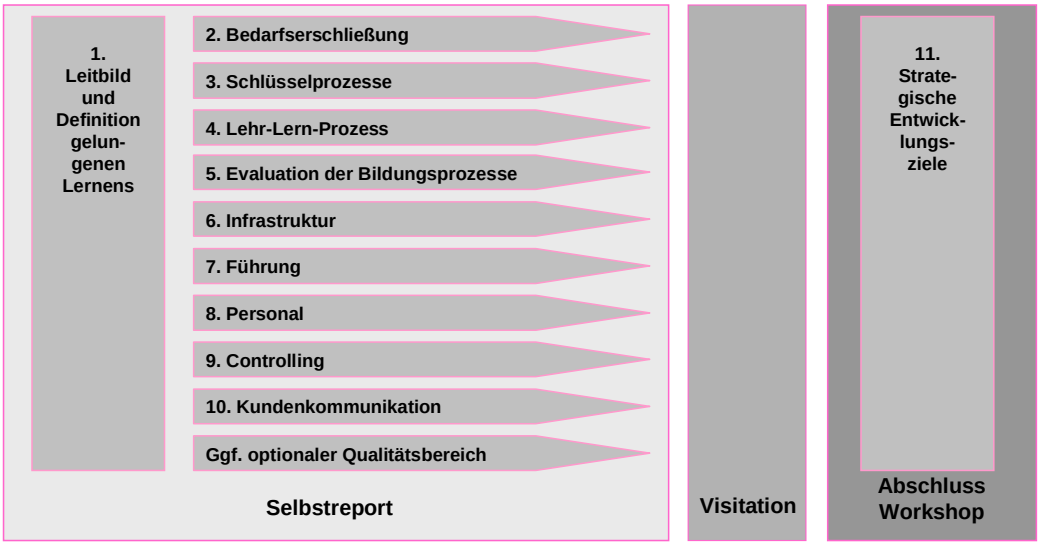


Abb. 2: Das Qualitätsentwicklungs- und Testierungsmodell (Zech 2011, S.12)

In allen diesen Qualitätsbereichen sind *Anforderungen* definiert.

Für den *Qualitätsbereich Schlüsselprozesse* definiert LQW beispielsweise folgende Anforderungen:

- „Organisationsspezifische Schlüsselprozesse sind definiert und dokumentiert.
- Die Verantwortung für die Prozesse ist festgelegt.
- Die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und ggf. zwischen den Schlüsselprozessen sind beschrieben.
- Eine Begründung der organisationsspezifischen Schlüsselprozesse in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.“ (Zech 2011, S.64)

Für den *Qualitätsbereich Lehr-Lern-Prozesse* definiert LQW beispielsweise folgende Anforderungen:

- „Die Kunden werden über Inhalte, Ziele, Arbeitsformen und Qualifikationen der Lehrenden sowie ggf. über Lernvoraussetzungen für die Teilnahme informiert.
- Anforderungsprofil, Auswahl- und Einstellungspraxis für Lehrende ist definiert.
- Die Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden sind dokumentiert.
- Arbeitsformen und Methoden zur Förderung individueller Lernprozesse sind beschrieben.
- Die Organisation beschreibt, woran sie feststellt, dass Lernen gelungen ist.
- Beratung und Förderung der Lehrenden durch das pädagogische Personal findet statt.
- Eine Begründung der Qualitätsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens liegt vor.“ (Zech 2011, S.66)

In jedem Qualitätsbereich werden neben den Anforderungen eine Definition des Bereichs, eine Liste von Spezifikationen – als Beispiele oder Veranschaulichungen für die Erfüllung der Anforderungen – sowie Nachweismöglichkeiten angegeben.

Mit den Anforderungen werden keine gleichen und allgemein verbindlichen inhaltlichen Standards oder extern formulierte Normen für alle Bildungsanbieter vorgegeben, sondern *jede Organisation ist aufgefordert, die allgemein gehaltenen Rahmenanforderungen inhaltlich selbstbestimmt auszufüllen*. Jede Organisation wird durch die Anforderungen angehalten, dass zu tun, was zu ihr passt und was in ihrem besonderen Fall der Verbesserung der Bildungsbedingungen dient. Es besteht mithin der Anspruch, dass die Organisationen auf der Basis der allgemeinen Anforderungen eigene Kriterien formulieren und diese in Bezug auf die eigenen Ziele und Vorstellungen von gelungenem Lernen begründen.

Jede Organisation soll z.B. selbst entscheiden und begründen, welche Schlüsselprozesse für sie warum relevant sind und welche Form der Dokumentation für die eigene Arbeit sinnvoll ist. Weiter soll sie selbst entscheiden und begründen, welche Qualifikationen und Kompetenzen der Lehrenden sie voraussetzt und wie sie dies im Rahmen der Einstellung der Lehrkräfte überprüft und dokumentiert.

Je nach individueller Besonderheit können die Organisationen bei Bedarf weitere sogenannte *optionale Qualitätsbereiche* bearbeiten, z.B. für den Bereich Marketing oder für andere Bereiche, die ihre Besonderheit ausdrücken. Zudem gibt es ein Zusatzmodul für Weiterbildungsorganisationen, die auf Bildungsberatung spezialisiert sind.

Als Qualitätsmanagementverfahren mit einem pädagogischen Qualitätsverständnis versteht LQW Qualitätsentwicklung sowohl als Systematisierung von organisationalen Abläufen als auch als Methode, um pädagogisches Handeln zu orientieren und zu reflektieren. Zugleich verbindet LQW systematisch *Selbst- und Fremdevaluation mit externer Zertifizierung*.

Die Selbstevaluation bzw. Selbstreflexion orientiert sich an den Anforderungen der Qualitätsbereiche und wird in einem *Selbstreport* dokumentiert. Die Weiterbildungsorganisationen beschreiben dabei in einem selbsterklärenden, für Außenstehende nachvollziehbaren Fließtext ihre Inhalte, Verfahren und Ergebnisse. Dabei sind die Organisationen angehalten, folgende Fragen für jeden Qualitätsbereich zu beantworten:

1. „Angaben zu den *Verfahren und Ergebnissen*: In welcher Weise und wodurch sind die (Mindest-)Anforderungen erfüllt? Was wurde darüber hinaus getan?
2. Angaben zu *Bewertungen und Schlussfolgerungen*: Wie werden die eingesetzten Verfahren und ihre Ergebnisse bewertet und welche Schlussfolgerungen werden daraus gezogen?
3. Angaben zu den *Nachweisen*: Wie und wo sind die eingesetzten Verfahren und die erzielten Ergebnisse dokumentiert und können ggf. nachgeprüft werden?“ (Zech 2011, S.39)

Die Organisationen beschreiben also *in allen Qualitätsbereichen*, was sie tun, warum sie es tun, was dabei herausgekommen ist und welche Verbesserungsanstrengun-

gen sie ggf. unternommen haben. Sie beschreiben also nicht nur ihr Vorgehen, sondern auch - zumindest zusammenfassend oder beispielhaft – die inhaltlichen Ergebnisse ihrer Qualitätsarbeit.

„Die schriftliche Fixierung zwingt zu einer Selbstvergewisserung über Ergebnisse, Vorgehensweisen und Verfahren, indem Begründungszusammenhänge expliziert und Veränderungsmaßnahmen beschrieben werden. Die Selbstbeschreibungen dienen den Organisationen dazu, einen prüfenden Blick auf sich selbst zu werfen.“ (Zech 2006 u.a, S.104) Damit wird deutlich, dass *Reflexion und Begründung* das grundlegende Moment in der Arbeit mit LQW ist.

Die *externe Evaluation und Testierung* beruht darauf, dass der Selbstreport durch zwei unabhängige Gutachtende begutachtet wird. Dabei verbindet die Fremdevaluation die Elemente der *Prüfung* und *Beratung*: Das schriftliche Gutachten enthält in einem Prüfteil Aussagen zur Erfüllung der Anforderungen sowie in einem Kommentarteil umfassende Rückspiegelungen bzw. Rückmeldungen mit Fragen und Anregungen der Gutachtenden. Darüber hinaus diskutiert der Erstgutachter bzw. die Erstgutachterin das Gutachten mit der Leitung und den Mitarbeitenden der Organisation im Rahmen einer *Visitation*. Bei der Visitation der Organisation werden darüber hinaus Nachweise, die im Selbstreport angeführt wurden, oder Auflagen, die im Gutachten formuliert wurden, geprüft. Die Begutachtung zielt aber vor allem darauf, die Organisation über die Rückspiegelung aus der Außenperspektive weiter zur Reflexion anzuregen. Die Begutachtung stellt auf diese Weise eine Beobachtung zweiter Ordnung der Selbstbeschreibung der Organisation dar. Genauso wie die Lehrenden im Rahmen eines Lehr-Lern-Prozesses die Lernenden in ihrem Lernprozess beraten und anregen, beraten und unterstützen die Gutachtenden bei LQW die Weiterbildungsorganisation in ihrer Qualitäts- und Organisationsentwicklung.

Die Begutachtung bei LQW zielt insgesamt auf *hermeneutisches Verstehen* und stellt Wiederbeschreibungen und Rückspiegelungen in den Vordergrund. Am hermeneutischen Charakter der externen Evaluation und am Ziel der Reflexion und Selbstbestimmung der Organisationen lässt sich der Unterschied zwischen Testierung und Zertifizierung verdeutlichen. „Es geht bei der Testierung nicht um die Festschreibung bestimmter Abläufe und Zustände, sondern um das Einüben der Weiterbildungseinrichtungen in organisationales Lernen kontinuierlicher und strukturierter Qualitätsentwicklungsprozesse.“ (Zech 2004, S.181) Der Begriff der Testierung soll zum Ausdruck bringen, dass im Unterschied zur Zertifizierung neben der Einheitlichkeit auch die Gegenstandsangemessenheit, Plausibilität und Reflexion von Prozessen und Verfahren im Zentrum der Qualitätsentwicklung steht.

Wenn die Weiterbildungsorganisation die Erfüllung aller Anforderungen des LQW-Modells nachweisen konnte, findet ein *Abschlussworkshop* statt. Hier wird zum einen der zurückliegende Qualitätsentwicklungsprozess reflektiert. Dabei stellt sich die Organisation Fragen: Was war hinderlich? Was war förderlich? Was wollen wir für die nächste Qualitätsperiode beibehalten wie bisher, was wollen wir zukünftig anders machen? Zum anderen werden im Rahmen des Abschlussworkshops die *strategischen Entwicklungsziele* für die nächste Qualitätsentwicklungsperiode festlegt. Im Anschluss an den Abschlussworkshop erhält die Organisation das *Testat*, das vier Jahre gültig ist und von einer lizensierten Testierungsstelle vergeben wird.

Für die *Retestierung* muss ein überarbeiteter und aktualisierter Selbstreport vorgelegt werden, der die Weiterentwicklung der Organisation in den letzten vier Jahren dokumentiert und der nach dem gleichen Verfahren begutachtet wird wie bei der Ersttestierung. Die selbstgesetzten strategischen Entwicklungsziele aus der vorangegangenen Testierung werden dabei als ergänzende Qualitätsanforderungen behandelt. Ein denkbares Nichterreichen der selbstgesetzten Ziele, z.B. weil sich Umweltbedingungen drastisch verändert haben, bedarf einer überzeugenden Begründung. So wird sichergestellt, dass nicht nur eine gleichbleibende Qualität erhalten wird, sondern eine Weiterentwicklung der Organisation stattfindet.

Durch die auf Dauer gestellte Qualitätsentwicklung soll die Weiterbildungsorganisation zu einer *lernenden Organisation* werden. Qualitätsentwicklung ist bei LQW als kontinuierlicher Prozess konzipiert.

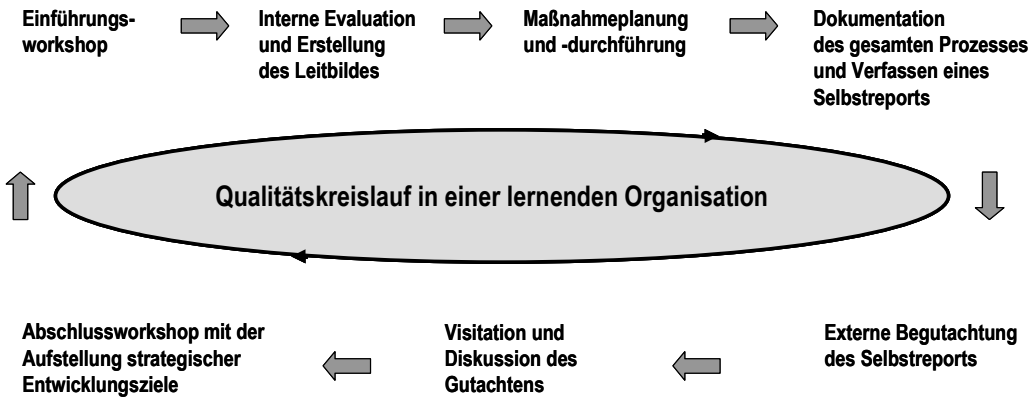


Abb. 3: Kontinuierliche Qualitätsentwicklung (Zech 2011, S.14)

Durch dieses Vorgehen soll erreicht werden, dass die Organisation sich gemäß den stetig wandelnden gesellschaftlichen Bedingungen ihrer Umwelt so verändert, dass sie auch neuen Herausforderungen gewachsen ist. Insofern wird LQW dem Anspruch gerecht, Innovation zu fördern und eine umfassende Qualitätsentwicklung im Sinne von Total Quality Management zu initiieren.

Qualitätsentwicklung nach LQW ist eine anspruchsvolle Aufgabe, in die sich die Organisationen erst einüben müssen. Zur Unterstützung für die Bearbeitung der Anforderungen bietet ArtSet auf seinen Internetseiten kostenfreie *Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge* für alle Qualitätsbereiche an (vgl. www.artset-lqw.de unter der Rubrik Service). So erhalten die Organisationen praktisch-konkrete Anregungen zur Gestaltung ihrer Verfahren, aber auch Anregungen zur Reflexion, Bewertung und Begründung des eigenen Handelns. Weitere Unterstützungsmöglichkeiten sind z.B. über den *Einführungsworkshop* als Kick-Off in die Qualitätsentwicklungsarbeit, über eine kostenlose telefonische *Hotline-Beratung* oder über eine *Mailinglist* möglich. In Deutschland gibt es bundesweit verteilt *regionale Unterstützungsstellen*, die Information und Beratung anbieten. Weiter findet regelmäßig eine *Netzwerkkonferenz* statt, die allen LQW-Organisationen die Möglichkeit bietet, sich auszutauschen und zu vernetzen. So soll eine *gemeinsame Qualitätskultur* aller beteiligten Organisationen entstehen.

Von allen in der Weiterbildung angewendeten Qualitätsmanagementsystemen ist LQW das Modell, in dem die *Besonderheit des Lehr-Lern-Prozesses* am konsequentesten berücksichtigt wird. Indem über die Definition gelungenen Lernens in der Organisation eine Verständigung über ein gemeinsames pädagogisches Selbstverständnis stattfindet und dies als Ausgangspunkt für alle weiteren Qualitätsbemühungen zugrunde gelegt wird, „sind die Einrichtungen gezwungen, organisatorische Aspekte und Verfahrensweisen mit den pädagogischen Ansprüchen zu verbinden." (Hartz, Meisel 2011, S.76). Die systematische Orientierung der Qualitätsentwicklung am Leitbild und der Definition gelungenen Lernens „schafft einen einrichtungsindividuellen Referenzpunkt, durch den die organisationsbezogenen, auf den Lernaspekt gerichteten Besonderheiten integriert werden können." (Ebd.)

Eine weitere Besonderheit ist die *Verbindung Selbstreflexion und Fremd-Feedback*. Dabei ist die Begutachtung mit ihren Rückspiegelungen aus der Außenperspektive so angelegt, dass sie dazu beiträgt, die Selbstreflexivität weiter zu erhöhen. Damit steht insgesamt die *Entwicklungsorientierung* bei LQW im Vordergrund. LQW ist als methodisch-didaktisches Instrument zu sehen, das *organisationales Lernen* von Weiterbildungsorganisationen anregen und unterstützen soll.

Als branchenspezifisches Qualitätsmanagementsystem, das in Deutschland entwickelt wurde, wurde LQW bereits 2004 in Österreich eingeführt, wo es sich ebenfalls schnell zum marktführenden Modell entwickeln konnte. Mit dem EU-Projekt zum länderübergreifenden Qualitätsmanagement in der Weiterbildung ist nun der nächste Schritt einer *Europäisierung von LQW* gelungen. Die Testierung und Lizensierung der Projektpartnerorganisationen Marktplan in Polen, dem European Management Center (EMC) in Bulgarien und dem Zentrum für Personalentwicklung der Technologischen Universität Kaunas in Litauen als LQW-Testierungsstellen hat dafür die strukturellen und institutionellen Voraussetzungen geschaffen.

Literatur

Hartz, Stefanie; **Meisel**, Klaus (2011): Qualitätsmanagement. Studientexte für Erwachsenenbildung. 3. Aufl., Bielefeld: W.Bertelsmann

Zech, Rainer (2004): Bildungsqualität und Selbstbestimmung. Lernerorientierte Qualitätstestierung als Entwicklung unterstützendes Verfahren. In: Praxis Politische Bildung. Materialien – Analysen – Diskussionen. 8. Jahrgang 2004, Heft 3, S.178-183

Zech, Rainer unter Mitarbeit von Jörg Angermüller, Christiane Ehses, Friederike Erhart, Sigrid Harp, Markus Kieselhorst, Jörg Meyer, Stefan Rädiker, Katia Tödt (2006): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW). Grundlegung – Anwendung – Wirkung. Bielefeld: W.Bertelsmann

Zech, Rainer (2011): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Leitfaden für die Praxis. Modellversion 3. 3. korrigierte Aufl., Hannover: Expressum

Friederike Erhart

Schritt für Schritt zur Prüferin und Entwicklungsunterstützerin.

Die Gutachterausbildung im Rahmen des Projektes LQW-EU

Die Gutachterausbildung bildete einen der Schwerpunkte im LQW-EU Projekt, denn die Gutachter/innen haben sowohl bei der Beratung der Organisationen als auch bei der Testierung eine Schlüsselfunktion. Alle wesentlichen Aufgaben im Prozess der Testierung – Einführungsworkshop, Begutachtung, Visitation, Abschlussworkshop – dürfen nur von speziell ausgebildeten und akkreditieren LQW-Gutachter/innen durchgeführt werden. Außerdem ist im Lizenzvertrag geregelt, dass die für die LQW-Testierungen verantwortlichen Personen beim Lizenznehmer die Schulung zum LQW-Gutachter durchlaufen und praktische Erfahrungen als Erstgutachter gesammelt haben müssen.

Im Projekt sollten die ausgebildeten Gutachter/innen nicht nur die Begutachtungen durchführen. Sie sollten die Organisationen auch bei der Einführung von LQW beraten, sie in ihrer systematischen Qualitätsentwicklung und bei der Vorbereitung auf die Testierung unterstützen. Im Anschluss an das Projekt sollten die ausgebildeten Berater/Gutachter als Multiplikatoren weitere Berater/Gutachter in ihren Ländern ausbilden können. Die Projektpartner übernahmen die Aufgabe der nationalen Testierungsstelle. Als solche waren sie verantwortlich für die Verbreitung der Projektergebnisse in ihren Ländern und für die beratende Anwendungsbegleitung in den Weiterbildungsorganisationen. Unter Supervision von ArtSet hatten sie die Verantwortung für die Qualitätstestierung der am Projekt beteiligten Weiterbildungsorganisationen.

Die Gutachterausbildung musste also mehr beinhalten als die »klassische« Ausbildung, mit der ArtSet in mehreren Durchgängen Erfahrung sammeln konnte (vgl. Ehses, Veltjens 2004, Ehses 2006). Neben den spezifischen Kenntnissen über LQW mussten auch beraterische Kompetenzen sowie die Aufgaben der Testierungsstelle und die für die Organisation von Zertifizierungen erforderlichen administrativen Kompetenzen vermittelt werden. Wegen dieser thematischen Erweiterung und auch weil die Ausbildung in deutscher Sprache abgehalten werden sollte, wurde für die Ausbildung mehr Zeit eingeplant. Das Konzept der Gutachterausbildung umfasste dreimal vier Ausbildungstage inklusive Assessment und die Qualitätskontrolle der zu erstellenden Gutachten. Die spezifischen LQW-Themen wurden um die Themen „Beratung von Weiterbildungsorganisationen“, „Marketing“, „Ablauf des Testierungsverfahrens“ und „Arbeit der Testierungsstelle“ erweitert.

Um die Inhalte zu vertiefen und den Teilnehmerinnen die Arbeit zu erleichtern, erfolgten die praktischen Übungs- und Vertiefungssequenzen immer wieder in den Landesgruppen. So konnten sich die Teilnehmerinnen in ihrer jeweiligen Muttersprache austauschen und sich in der Arbeit auf die spezifischen Bedingungen ihrer Länder bzw. der Partnerorganisation beziehen. Die Präsentation der Arbeitsergebnisse im Plenum erfolgt immer auf Deutsch. Für die Übungsaufgaben hatten wir Originalmaterial ausgewählt, das sorgfältig anonymisiert worden war. In jedem Ausbildungsteil erhielten die Teilnehmerinnen am Ende jedes Tages ein Arbeitsblatt „Lerntagebuch“. Anhand der Fragen

- Welches waren heute die wichtigsten Inhalte, die ich festhalten muss?
- Was habe ich bisher noch nicht verstanden?

- Was war heute für mich persönlich die wichtigste Erkenntnis?

sollten sie den Tag reflektieren und für sich auswerten. Der nächste Tag begann stets mit der Frage, was die Teilnehmerinnen in ihrem Lerntagebuch festgehalten hatten. Auf diese Weise konnte die Seminarleitung überprüfen, ob noch einzelne Aspekte noch einmal aufgegriffen und erläutert werden mussten.

Erster Ausbildungsblock

Im ersten Teil der Ausbildung ging es um die Philosophie, den Aufbau und das Verfahren der Lernerorientierten Qualitätstestierung sowie um die Bedeutung der Definition gelungenen Lernens. Außerdem sollten die Teilnehmerinnen anhand von anonymisierten Fallbeispielen erste Begutachtungserfahrungen sammeln.

Der erste Tag begann damit, dass die Teilnehmenden einander anhand der Methode des »Steckbriefes« vorstellten; danach folgten die Vorstellung des Projektes und die Vorstellung der Inhalte des ersten Teils der Gutachterausbildung. Anschließend gab es unter dem Titel „Warum überhaupt Qualitätsmanagement?“ den ersten Teil der Einführung in das QM-System LQW. Auf dieser Basis näherten sich die Teilnehmerinnen in ihren Ländergruppen den LQW-Anforderungen, indem sie eine kleine Bestandsaufnahme der eigenen Organisation durchführten. Hierfür waren zwei Fragen vorgegeben:

- Was läuft gut in unserer Organisation?
- Was ist verbesserungswürdig?

Nach der Präsentation der Arbeitsergebnisse im Plenum folgte zur Entspannung in gemischten Gruppen ein „Turmbau ohne Sprechen“, bei dem die Teilnehmerinnen aus vorgegebenen Materialien (Moderationskarten, Trinkhalmen, Luftballons, Klebeband) einen Turm basteln musste, der möglichst hoch sein sollte und eigenständig stehen musste.

Nach dem zweiten Teil der LQW-Einführung mit dem Titel „Bildung und Lernerorientierung“ bearbeiteten die Teilnehmerinnen in gemischten Zweier-Gruppen drei Fragen: Was möchte ich lernen? Was kann ich beitragen? Was darf hier nicht passieren? Ziel dieser Arbeitseinheit war es, das Thema „Lernbedürfnisse und Lernbereitschaft“ bezogen auf die Gutachterausbildung praktisch erfahrbar zu machen, den Rahmen der gemeinsamen Arbeit abzustecken und das Ausbildungskonzept eventuell zu ergänzen.

Der dritte Teil der LQW-Einführung zum Ende des Tages fokussierte das Thema „Die Bedeutung des Gelungenen“. Anschließend teilten sich die Teilnehmerinnen noch einmal in ihre Ländergruppen auf und erzählten sich „Geschichten zum gelungenen Lernen“. Diese abschließende Arbeitseinheit war eine narrative und an individuelle Erfahrungen anknüpfende Vorarbeit für den nächsten Tag.

Am zweiten Tag erarbeiteten die Teilnehmerinnen auf Grundlage der am Vortag entwickelten „Geschichte zum gelungenen Lernen“ in ihren Ländergruppen eine Definition gelungenen Lernens für die eigene Organisation. Ziel dieser Arbeitseinheit war es, das Konzept der Definition gelungenen Lernens vor dem Hintergrund der Ziele, Werte und Leistungen einer Organisation praktisch anzuwenden und es dadurch handhabbar zu machen – eine wichtige Voraussetzung, das Konzept selber zu verstehen und Weiterbildungsorganisationen bei der Umsetzung des Kerngedankens von LQW beraten zu können. Um die Bandbreite der Definition gelungenen Lernens

und ihre vielfältigen Anwendungsmöglichkeiten nachvollziehen zu können, wurden zum einen die erarbeiteten Definitionen im Plenum vorgestellt. Zum anderen stellte die Seminarleitung auch die Definition gelungener Gutachterausbildung vor.

Es folgte der vierte Teil der LQW-Einführung mit dem Thema „Das Verfahren der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung und Testierung“. Anschließend hatten die Teilnehmerinnen die Aufgabe, in Zweier-Gruppen das anonymisierte Leitbild einer Organisation anhand der von LQW geforderten Spezifikationen zu analysieren und die Definition gelungenen Lernens zu paraphrasieren. Diese Aufgabe ist eine zentrale für die Begutachtung eines Selbstreportes, denn über die Analyse des Leitbildes überprüfen die Gutachter/innen nicht nur, ob die entsprechende LQW-Anforderung erfüllt ist. Sie versuchen, anhand des Leitbildes das Profil der Organisation und deren Identität zu erfassen. Schließlich bildet das Leitbild mit der Definition gelungenen Lernens den roten Faden der Qualitätsentwicklung einer Organisation. In der Begutachtung und vor allem in den Entwicklung unterstützenden Kommentaren müssen sich die Gutachter/innen also auf diese beiden Selbstaussagen der Organisation beziehen, wenn sie die Aussagen im Selbstreport auf ihre Stimmigkeit überprüfen und anschlussfähige Kommentare geben wollen. Die Wiedergabe der Definition gelungenen Lernens mit eigenen Worten ist ein wichtiger Bestandteil des Gutachtens, zum einen um das pädagogische Selbstverständnis der Organisation nachzuvollziehen und zum anderen um der Organisation widerzuspiegeln, wie dieses Selbstverständnis von Dritten verstanden werden kann und welche Chancen, aber auch welche Hürden gegebenenfalls in der Definition gelungenen Lernens enthalten sind. Die Leitbildanalyse und die Paraphrasierung der Definition gelungenen Lernens müssen von den Gutachter/innen also grundlegend verstanden werden. Deshalb wurden nach der Kleingruppenarbeit die Ergebnisse präsentiert und die Ergebnisse ausführlich im Plenum diskutiert.

Der Tag endete mit einer Einführung in die Qualitätsanforderungen der Testierung für die Qualitätsbereiche Bedarfserschließung (QB 2), Schlüsselprozesse (QB 3) und Lehr-Lern-Prozess (QB 4). Zu Beginn des dritten Tages wurde den Teilnehmerinnen vermittelt, was bei der Begutachtung verlangt wird. Um die drei Elemente „Paraphrasierung, Prüfung, Kommentierung“ zu erklären, wurde auf Ausschnitte aus der Vorlage für die Erstellung der Gutachten zurückgegriffen. Die Teilnehmerinnen erhielten die Aufgabe, in Zweiergruppen einen anonymisierten Qualitätsbereich „Lehr-Lern-Prozess“ zu begutachten. Das heißt, die Teilnehmerinnen prüften, ob die LQW-Anforderungen erfüllt sind und sie schrieben Kommentare, die auch den in den Anforderungen geforderten Begründungszusammenhang zum Leitbild und zur Definition gelungenen Lernens berücksichtigten. Diese Aufgabe erfolgte deshalb in Zweier-Gruppen, weil die gutachterliche Tätigkeit in Tandems durchgeführt wird; die Teilnehmerinnen sollten von Anfang an die inhaltliche Auseinandersetzung in der im Verfahren vorgesehenen Form kennen lernen und üben. Bei der Begutachtung geht es auch darum, unterschiedliche Sichtweisen auf den Selbstreport auszutauschen und zu einem Konsens in der gutachterlichen Positionierung zu kommen. Der Qualitätsbereich „Lehr-Lern-Prozess“ wurde ausgewählt, weil dieser die Kernkompetenz der Weiterbildungsorganisationen umfasst. Die Präsentation und Diskussion der Arbeitsergebnisse erfolgte wieder im Plenum.

Anschließend wurde der fünfte Teil der LQW-Einführung mit den Qualitätsbereichen Evaluation der Bildungsprozesse (QB 5), Infrastruktur (QB 6), Führung (QB 7) und Personal (QB 8) und deren Qualitätsanforderungen fortgesetzt. Die Teilnehmerinnen erhielten nun die Aufgabe, einen anonymisierten Qualitätsbereich „Personal“ zu be-

gutachten. Wieder ging es darum, in Zweier-Gruppen die Erfüllung der Anforderungen zu prüfen und Kommentare zu schreiben, unter Berücksichtigung des geforderten Begründungszusammenhangs in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens. Dieser Qualitätsbereich wurde aus zwei Gründen ausgewählt: Zum einen haben sowohl Organisationen als auch Gutachter/innen erfahrungsgemäß Verständnisschwierigkeiten bezogen auf die Anforderungen; zum anderen fällt den Organisationen die systematische Umsetzung der Anforderungen oftmals schwer, so dass für diesen Qualitätsbereich ein erhöhter Beratungsbedarf wahrscheinlich erschien. Nach der Präsentation und Diskussion der Arbeitsergebnisse im Plenum folgte der letzte Teil der Einführung in LQW mit den Qualitätsbereichen Controlling (QB 9), Kundenkommunikation (QB 10) und Strategische Entwicklungsziele (QB 11) und den darin formulierten Qualitätsanforderungen der Testierung.

Danach wurde die Hausaufgabe erklärt, die die Teilnehmerinnen im Anschluss an den ersten Teil der Gutachterausbildung erarbeiten sollten. Um die Begutachtung zu üben und das Verständnis der Anforderungen zu vertiefen, sollte jede Teilnehmerin einen anonymisierten Original-Selbstreport begutachten. Zur Vorbereitung auf diese Aufgabe wurde anhand von Indikatoren und dem sogenannten „Vierer-Schritt eines gelungenen Beratungskommentars“ erläutert, was ein gutes Gutachten ausmacht.

Zum Abschluss des Ausbildungsteils wurde mit Aufstellungen im Raum eine Schlussreflexion durchgeführt. Auf »leichtfüßige« Weise wollte die Seminarleitung den Erfolg des ersten Teils der Gutachterausbildung überprüfen und abfragen, ob sich die Teilnehmerinnen für die folgenden Aufgaben im Projekt gewappnet fühlen. Deshalb sollten sich die Teilnehmerinnen auf einer Linie von 0-100% zu folgenden Fragen positionieren:

1. Ich habe die Philosophie und den Aufbau von LQW sowie die Bedeutung des Gelungenen verstanden.
2. Ich habe die Qualitätsanforderungen verstanden und kann unterscheiden, wann eine Anforderung erfüllt ist und wann nicht.
3. Ich kann mir gut vorstellen, LQW in unseren Weiterbildungsorganisationen zu präsentieren.

Die Selbsteinschätzung der Teilnehmerinnen zeigte, dass sie sich gut vorbereitet fühlten und es keinen Bedarf für weitere Unterstützung gab. Dennoch wies die Seminarleitung noch einmal darauf hin, dass ihre Aufgabe neben der Durchführung der Gutachterausbildung auch die Beratung der Projektpartner bei der Anwendung von LQW und bei der Implementierung des Qualitätsmanagementsystems in den Partnerländern umfasst. Wenn also bei den folgenden Projektaufgaben in den Partnerländern oder bei der Begutachtung des Übungs-Selbstreportes Schwierigkeiten aufträten, sollten sich die Teilnehmerinnen telefonisch oder per E-Mail bei ArtSet melden.

Übungsgutachten

Zwischen dem ersten und dem zweiten Teil der Gutachterausbildung hatten die Teilnehmerinnen die Aufgabe, einen vollständigen Selbstreport nach allen gutachterlichen Regeln zu begutachten. Das heißt, sie mussten den kompletten Selbstreport lesen und in allen Qualitätsbereichen prüfen, ob und wodurch die Anforderungen erfüllt sind oder weshalb sie gegebenenfalls nicht erfüllt sind. Entsprechend mussten sie verfahrensgerecht Auflagen formulieren und im folgenden Kommentarteil in je-

dem Qualitätsbereich Kommentare nach dem Vorbild des Vierer-Schritts eines gelungenen Beratungskommentars schreiben. Zum einen sollten die Kommentare Hilfestellung bei der Bearbeitung der eventuell erteilten Auflagen geben, zum anderen sollten sie Anregungen für die weitere Qualitätsentwicklung geben und alles in allem anschlussfähig formuliert sein. Das Gutachten war in der Form und im Umfang eines Erstgutachtens zu schreiben, d.h. es sollte auch eine zusammenfassende Bewertung enthalten. Da das Testierungsverfahren vorsieht, dass die Gutachtenden zunächst eigenständig zu einer Einschätzung hinsichtlich der Erfüllung der Anforderungen kommen, sollten auch die Teilnehmerinnen der Gutachterausbildung im EU-Projekt ihre Gutachten alleine schreiben. Allerdings hatte die Seminarleitung sie auch ermutigt, nach einer ersten Einschätzung und Verschriftlichung ihres Eindrucks sich in ihren Ländergruppen auszutauschen.

Die Gutachten wurden von ArtSet einer ausführlichen Qualitätskontrolle unterzogen. Jedes Gutachten wurde gelesen und mit ausführlichen Kommentaren und einer zusammenfassenden Beurteilung versehen. Die kommentierten Gutachten wurden eingescannt und per E-Mail an die Projektleiterinnen geschickt, die sie wiederum an die Teilnehmerinnen ihrer Ländergruppe weiterleiteten. In der Qualitätskontrolle zeigte sich, dass die LQW-Anforderungen im Kern von allen Teilnehmerinnen verstanden worden waren. Es gab – wie bei den bisherigen Gutachterausbildungen in Deutschland und Österreich auch – ein paar Unschärfen in Detailfragen. So hatten die Gutachterinnen beispielsweise bei den mehrgliedrigen Anforderungen nicht immer alle Aspekte bei der Begutachtung berücksichtigt, an manchen Stellen gab es auch noch inhaltliche Missverständnisse. Wie zu Beginn der gutachterlichen Tätigkeit generell zu beobachten, fiel es den Gutachterinnen nicht immer leicht zu entscheiden, ob eine Anforderung aufgrund der Ausführungen im Selbstreport als erfüllt angesehen werden konnte. Diese Aufgabe war auch deshalb schwierig, weil der Selbstreport typische Schwächen im Aufbau, in den Formulierungen und in der Nachweisführung hatte. Deshalb gab es auch Unsicherheiten bei Auflagen in Bezug auf Nachweise; so wurden beispielsweise Auflagen erteilt, die verschriftlichten Führungsgrundsätze bei der Visitation vorzulegen, obwohl die Führungsgrundsätze in Gänze im Selbstreport enthalten waren.

Größere Schwierigkeiten gab es mit der deutschen Sprache, weshalb die Qualitätskontrolle in einigen Fällen nur schwer nachvollziehen konnte, ob das Grundprinzip der wertschätzenden Haltung von allen Teilnehmerinnen verstanden worden war. Beispielsweise enthielten die Kommentare immer wieder Formulierungen wie „Die Organisation sollte…“. LQW-Gutachter/innen sind gehalten, auf derartige Handlungsanweisungen zu verzichten und stattdessen vor dem Hintergrund der Selbstdarstellung im Selbstreport mögliche Entwicklungen, Anregungen, Ideen anzubieten und den möglichen Nutzen, der mit diesen Anregungen verbunden ist, darzustellen. In der nächsten Ausbildungsrunde zeigte sich jedoch, dass die wertschätzende Haltung im Prinzip von allen verstanden worden war (siehe „Zweiter Ausbildungsblock“). Es war für die Teilnehmerinnen jedoch schwierig, sich in der deutschen Sprache angemessen auszudrücken. Teilweise hatte auch die – durchaus von Profis durchgeführte – Übersetzung zu den von ArtSet monierten Unschärfen geführt. Auch verdeutlichten sich an diesen sprachlichen Details die kulturellen Unterschiede. Für einige Teilnehmerinnen bedeutete das Verb „sollen“ keine Handlungsanweisung, sondern lediglich den Hinweis auf den nächsten möglichen Schritt. Andere hingegen machten deutlich, dass in ihrem Land die Organisationen nur dann etwas umsetzen oder ändern, wenn sie den eindeutigen Hinweis erhalten, etwas tun zu müssen.

Zweiter Ausbildungsblock

Der zweite Teil der Gutachterausbildung hatte die Prüfung und Entwicklungsunterstützung der Weiterbildungsorganisationen im LQW-Prozess, die Begutachtung der Qualitätsanforderungen und Formulierung von Auflagen und die Formulierung von Beratungskommentaren zum Gegenstand. Zu Beginn wurden die Inhalte dieses Teils der Gutachterausbildung vorgestellt.

Um den Unterschied zwischen wertenden Ratschlägen und wertschätzenden Empfehlung zu verstehen und die wertschätzende Haltung zu üben, folgte eine Arbeitseinheit im Plenum mit dem Titel „Wertende und wertschätzende Kommentare“. Hierfür hatte die Seminarleitung Bilder von Personen und Situationen vorbereitet. Die Teilnehmerinnen sollten sowohl einen wertenden Ratschlag, als auch eine wertschätzende Rückmeldung formulieren. Zum Beispiel sollte Albert Einstein gesagt werden, dass seine Frisur nicht up-to-date ist. Als wertender Ratschlag war vorformuliert: „Herr Einstein, Sie sollten mal wieder zum Friseur gehen!“, als wertschätzende Rückmeldung: „Herr Einstein, um in der heutigen Geschäftswelt ernst genommen zu werden, ist ein moderner Kurzhaarschnitt von Vorteil.“ Es gab Bilder von Politikern (Angela Merkel, George W. Bush, Vladimir Putin), Szenesternchen (Paris Hilton, Miss World 2008) und Stars (Michael Jackson, Brad Pitt) sowie Alltags-Szenen »normaler« Menschen. Zum Teil mussten negative Dinge thematisiert werden, zum Teil positive Rückmeldungen gegeben werden. Diese Aufgabe fiel den Teilnehmerinnen – für die Seminarleitung erstaunlicher Weise – schwer, wobei es keinen Unterschied machte, ob ein positives oder negatives Feedback formuliert werden sollte. Aus dieser Aufgabe entwickelte sich eine interessante Diskussion über kulturelle Unterschiede und die Frage, wie man in den jeweiligen Ländern Rückmeldungen formulieren kann bzw. muss, damit sie anschlussfähig sind und zugleich eine angemessene Verstörung/Irritation bei den Organisationen auslösen – eine wesentliche Anforderung an LQW-Gutachten. Dabei wurde auch deutlich, dass die Werte und Normen, die jede/r einzelne verinnerlicht hat, die Folie bilden, auf der Personen und Situationen eingeschätzt werden. Was die eine als störend empfindet, ist für die andere eine normale Verhaltensweise oder ein normales Handeln. Es konnte den Teilnehmerinnen vermittelt werden, wie wichtig es für die gutachterliche Tätigkeit ist, die Folie der eigenen Wertvorstellungen zu kennen und immer wieder zu reflektieren, inwieweit diese die Begutachtung wie beeinflussen.

Zur Vermittlung und Vertiefung der beraterischen Kompetenzen folgte zunächst ein Vortrag „Gelungene Beratung von Organisationen in der Weiterbildung“. Anschließend sollten die Teilnehmerinnen in ihren Ländergruppen die Fallgeschichte einer Weiterbildungsorganisation analysieren. In einem ersten Schritt ging es um die Frage, welche strategischen, strukturellen und kulturellen Defizite die Arbeitsgruppen in dem Text erkennen konnten. Die zweite Aufgabe bestand darin, die Qualitätsbereiche und Anforderungen zu identifizieren, die für die Beratung der Organisation relevant sind. Anschließend sollte jede Ländergruppe eine Vision für die Zukunft der Weiterbildungsorganisation formulieren und mindestens je ein Ziel und eine Maßnahme für die Qualitätsentwicklung der Organisation in den Bereichen Strategie, Struktur und Kultur entwickeln. Abschließend sollten die Arbeitsgruppen überlegen, welche Qualitätswerkzeuge man bei der Beratung einsetzen könnte. Die Ergebnisse jeder Einzelaufgabe wurden im Plenum präsentiert und besprochen. Der thematische Schwerpunkt Beratung endete mit einem kurzen Vortrag zu der Frage, an welchen Stellen der Gutachter Beratungsaufgaben hat.

Der zweite Tag begann mit einer Reflexion der Begutachtung des Übungsselbstreports. Zunächst wurden die Original-Gutachten mit den handschriftlichen Kommentierungen an die Teilnehmerinnen verteilt. An drei vorbereiteten Pinwänden sollten die Teilnehmerinnen dann in einem sogenannten Themenspaziergang ihre gutachterliche Tätigkeit auswerten:

- Was ist mir gut gelungen?
- Womit hatte ich Schwierigkeiten?
- Welche Fragen sind für mich noch offen?

Als *gut gelungen* schätzten die Teilnehmerinnen ein, dass sie die Bedeutung des gelungenen Lernens verstanden hatten und die Definition gelungenen Lernens wiederbeschreiben und reflektieren konnten, dass es ihnen gelungen war, die Stärken und Schwächen der Organisation realistisch darzustellen, dass sie Ideen für die weitere Qualitätsentwicklung der Organisation gehabt hatten und gute Anregungen geben konnten, dass ihnen der Vierer-Schritt eines gelungenen Beratungskommentars (teilweise) gelungen war. *Schwierigkeiten* hatten die Teilnehmerinnen nach eigener Einschätzung mit der deutschen Sprache und der Anforderung, einen langen Fließtext zu schreiben. Ihnen fehlte die Erfahrung und der Vergleich mit anderen Selbstreporten, und es fiel ihnen schwer zu entscheiden, wann und wie Auflagen zu formulieren waren und ob die im Selbstreport genannten Nachweise ausreichend waren. Die angemessene Formulierung der Auflagen war nicht einfach gewesen, und angemessene Worte für die Rückmeldungen zu finden war eine Herausforderung. Schwierigkeiten bereiteten auch der Vierer-Schritt des Beratungskommentars und die Fragen, wie man Lob und positive Rückmeldungen formuliert und ob ein Gutachten viel oder wenig Lob enthalten soll.

Die offenen Fragen der Teilnehmerinnen spiegeln die erkannten Schwierigkeiten: Was ist der Unterschied zwischen Auflage und Kommentar? Was ist eine angemessene Zahl an Kommentaren? Ist das Gutachten nicht zu sehr subjektiv? Wie viele Fragen »verträgt« die Organisation? Wann müssen Auflagen formuliert werden? Wie formuliert man Auflagen treffsicher? Muss es einen Kommentar für jede Auflage geben? Was reicht als Nachweis? Was muss nachgewiesen werden? Wie schreibt man eine »korrekte« Anregung? Ist ein Kommentar nicht eine Art Beratung? Die offenen Fragen waren Ausgangspunkt für eine ausführliche und klärende Diskussion.

Anschließend gab die Seminarleitung eine allgemeine Rückmeldung zu den Übungsgutachten. Dabei erinnerte sie noch einmal an die Definition eines gelungenen Gutachtens sowie an die unterschiedlichen Rollen und Haltungen, die bei der Begutachtung zu berücksichtigen sind. Die allgemeinen Rückmeldungen bezogen sich auf formale Aspekte, auf die zusammenfassende Bewertung im Gutachten, auf den Prüfteil, die Auflagen und den Kommentarteil; dann folgten Rückmeldungen zu Anforderungen, bei denen in der Qualitätskontrolle Missverständnisse und Fehlinterpretationen aufgefallen waren. Insgesamt unterschieden sich diese Rückmeldungen und auch die Ergebnisse der Reflexion der ersten Begutachtungserfahrung nicht von den bisherigen, in Deutschland und Österreich durchgeführten Gutachterausbildungen.

Am dritten Tag stand die Konsensfindung zum Prüfteil und zu den Auflagen bezüglich des Übungsselbstreports auf der Tagesordnung. Anhand einer Power-Point-Präsentation stellte die Seminarleitung vor, welche Auflagen aus Sicht der Testierungsstelle erteilt werden mussten. Die Teilnehmerinnen fragten an den Stellen nach, an denen ihre eigene Einschätzung von der der Testierungsstelle abwich. Bei dieser

Diskussion wurde auch noch einmal das Verständnis für einzelne Anforderungen nachgeschärft und das Grundverständnis vertieft, wann eine Anforderung als erfüllt betrachtet werden kann und die erforderliche Auflagen formuliert werden.

Der vierte Tag begann – nach der üblichen Auswertung des Lerntagebuchs vom Vortag – mit einer kurzen Erinnerung an den Aufbau eines gelungenen Beratungskommentars und einem Beispiel bezogen auf den Übungsselbstreport. Anschließend sollten die Teilnehmerinnen in Tandems je einen Beratungskommentar aus dem eigenen Gutachten überarbeiten, so dass er dem Vierer-Schritt entspricht. Die Teilnehmerinnen wollten lieber in ihren Ländergruppen arbeiten, um die erforderliche Überarbeitung intensiv diskutieren zu können. Die Ergebnisse wurden im Plenum diskutiert und auf ihre Wirkung überprüft. Dabei wurden in einzelnen Fällen weitere Verbesserungsmöglichkeiten deutlich. Anschließend folgte eine Arbeitseinheit zum Thema Marketing, bei der sich Elemente des Vortrags und Arbeitseinheiten in den Ländergruppen abwechselten. Die Ergebnisse der einzelnen Arbeitseinheiten wurden im Plenum präsentiert und diskutiert, anschließend folgte die nächste Theorieeinheit. In dem Vortrag „Wie können wir Weiterbildungsorganisationen für LQW gewinnen?“ wurden Grundlagen des Marketings wie Austauschsysteme, Analyse der Codierung der Austauschpartner und der Aspekt „Vom Merkmal zum Nutzen“ dargestellt. In ihren Ländergruppen hatten die Teilnehmerinnen die Möglichkeit, die theoretischen Aspekte praktisch zu bearbeiten und dadurch handhabbar zu machen. So konnten sie eine Grundlage für ihre weitere Arbeit im Rahmen des Projektes schaffen, denn die Partnerorganisationen hatten ja die Aufgabe, sich als nationale Testierungsstelle zu präsentieren, Informationsveranstaltungen zum Projekt und zu LQW durchzuführen sowie geeignete Weiterbildungsorganisationen für die Testphase der Qualitätsentwicklung zu gewinnen.

Die Ländergruppen erhielten folgende Arbeitsaufträge:

- Mit welchen Organisationen müssen wir kommunizieren, um LQW in unsrem Land zu vermarkten (Identifizierung der Austauschpartner)?
- Wie »ticken« unsere Austauschpartner (Analyse der Codierung)?
- Welche Merkmale zeichnen unsere Organisation aus und welchen Nutzen haben die Kunden von den Merkmalen unseres Unternehmens?
- Welchen Nutzen haben Kunden von den Merkmalen von LQW?

Der Ausbildungsblock endete mit einer Reflexion der Arbeitseinheit zum Thema Marketing und einer Gesamtrückschau auf die gesamte Veranstaltung. Vor allem die Klärung der Fragen zur Begutachtung und zum Schreiben des Gutachtens sowie die konkrete Arbeit an den Fragen zum Marketing für LQW hatten einen hohen Nutzen für die Teilnehmerinnen.

Dritter Ausbildungsblock

Im dritten Teil der Gutachterausbildung im Rahmen des EU-Projektes ging es um die Workshops im Rahmen der Testierung – Einführungsworkshop, Visitation und Abschlussworkshop –, um strategisches Management sowie um den Ablauf des Testierungsverfahrens und die Arbeit der Testierungsstelle.

Obwohl der Aufbau von LQW und die Qualitätsbereiche mit ihren Anforderungen bereits im ersten Ausbildungsteil ausführlich vorgestellt und besprochen worden waren, war es der Seminarleitung wichtig, noch einmal die Bedeutung des Einführungs-

workshops zu thematisieren. Allerdings sollte der Einstieg in dieses Thema ein praktischer sein. Deshalb startete der erste Tag (nach der Vorstellung des Seminarplans) mit einer Arbeitseinheit in den Ländergruppen. Die Teilnehmerinnen sollten anhand des Qualitätswerkzeugs „Bestandsaufnahme Qualitätsbereiche“ für ihre Organisation eine Erhebung durchführen, welche Anforderungen wodurch erfüllt sind und anhand welcher Dokumente nachgewiesen werden können bzw. welcher Arbeits- und Handlungsbedarf noch besteht. Zum einen konnten die Teilnehmerinnen auf diese Weis eines der Instrumente[1], die sie selber bei ihrer Beratungstätigkeit anwenden sollten, ausprobieren und so mögliche Schwierigkeiten erkennen und im Rahmen der Ausbildung thematisieren. Zum anderen hatten die Partnerorganisationen durch diese Übung eine Arbeitsgrundlage für die Erstellung ihres eigenen Selbstreports im Rahmen des Projektes. Die Ergebnisse wurden im Plenum präsentiert und durch Nachfragen und Rückmeldungen seitens der Seminarleitung präzisiert. Anschließend folgte ein Input „Ein Einführungsworkshop ist gelungen, wenn…“, um die wesentlichen Elemente und die Bedeutung dieses Einstiegs in die Qualitätsentwicklung nach LQW zu bündeln.

In Vorbereitung auf diesen Ausbildungsteil hatten die Teilnehmerinnen sich mit der Visitation und dem Abschlussworkshop beschäftigt, die Seminarleitung hatte im Vorfeld Material hierzu verschickt. In den Ländergruppen sollten die Teilnehmerinnen nun die Frage „Sinn und Zweck der Visitation: Worauf kommt es im Kern an?“ diskutieren und ihre Ergebnisse auf Flipchart oder Pinwand visualisieren. Die Ergebnisse wurden im Plenum präsentiert, und die Seminarleitung fasste die Erwartungen der Testierungsstelle unter dem Titel „Eine Visitation ist gelungen, wenn…“ zusammen. Abschließend wurden noch letzte Fragen zur Visitation und zum Gutachterbriefing[2] zur Visitation geklärt.

Der zweite Tag hatte das Thema Strategisches Management zum Gegenstand. In einem Vortrag „Strategisches Management und strategische Ziele im Rahmen des LQW-Prozesses“ wurde das Spannungsfeld „Organisation und Umwelt“ erläutert, wie sich bewusste und sich herausbildende Strategien unterscheiden, was strategisches Management ist und was strategische Wachstumsziele sein können. Es wurden unterschiedliche Ansätze der strategischen Planung und Steuerung vorgestellt und die dahinter stehenden Denkansätze des linearen und systemischen Denkens. Abschließend wurde erläutert, wie eine Organisation ihr strategisches Management über eine Umwelt- und Organisationsanalyse und die Ableitung ihrer strategischen Positionierung, strategischen Ziele, Erfolgsindikatoren und Maßnahmen umsetzen kann und welche Fragestellungen dabei zugrunde gelegt werden können. An Beispielen wurde abschließend erklärt, wie strategische Entwicklungsziele bei LQW formuliert sein sollen, damit sie für die Organisation handlungsleitend und für die Gutachter bei der nächsten Testierung überprüfbar sind. Im Anschluss an den Vortrag hatten die Teilnehmerinnen den Auftrag, in ihren Ländergruppen aus den Ausführungen im Übungsselbstreport, den sie begutachtet hatten, einen Vorschlag für die strategische Positionierung der Organisation, die strategischen Entwicklungsziele

1) Für jeden Qualitätsbereich gibt es eine Arbeitshilfe mit Qualitätswerkzeugen, die für den LQW-Prozess genutzt werden können. Diese Materialien können eigenständig von den Organisationen genutzt werden, stehen aber auch den LQW-Berater/innen bei der Begleitung der Organisationen zur Verfügung.

2) Für die Arbeit der Gutachter/innen gibt es Briefings, in denen die einzelnen Arbeitsschritte in den unterschiedlichen Phasen der gutachterlichen Tätigkeit erläutert sind.

und die Prüfindikatoren zu erarbeiten. Diese Übung hatte das Ziel, die im Rahmen der Begutachtung erforderliche Unterstützungsarbeit für den Abschlussworkshop und die damit verbundenen Schwierigkeiten kennen zu lernen. Bei der Präsentation der Ergebnisse wurde die Wirkung der Formulierungen geprüft, vor allem, ob die Ziele und Prüfindikatoren tatsächlich überprüfbar waren. Hierbei wurden noch Verbesserungsmöglichkeiten erkannt und Umformulierungen erarbeitet. Als Orientierungshilfe präsentierte die Seminarleitung ihre Version möglicher Strategischer Entwicklungsziele für die »Übungs-Organisation«.

Am dritten Tag ging es um die Arbeit der nationalen Testierungsstellen. Die Leiterin der Testierungsstelle präsentierte den Schlüsselprozess „Administration der Testierung“, erläuterte die Schnittstellen und die Verknüpfung des Prozesses mit dem Handbuch der Testierung, in dem sämtliche Briefe, Checklisten und Arbeitsanweisungen, die bei der administrativen Tätigkeit zu verwenden bzw. durchzuführen sind, beschrieben und dokumentiert sind. Einzelne Dokumente wurden gezeigt und erläutert. Dabei wurde diskutiert, wie einzelne Schreiben an die länderspezifischen Besonderheiten der Partnerländer angepasst werden könnten. Das Handbuch der Testierung und der Schlüsselprozess zur Administration war den Projektleiterinnen schon zu Beginn des Projektes zur Verfügung gestellt worden. Nun konnten Verständnis- und Detailfragen geklärt werden.

Der Tag endete mit der Reflexion der Gutachterausbildung, die anhand des Qualitätswerkzeugs „Reflexion Qualitätsentwicklungsprozesses“ erfolgte. Zunächst sollten die Teilnehmerinnen in Einzelarbeit vier Fragen beantworten:

- Was war hilfreich?
- Was war hinderlich?
- Was wollen wir beibehalten?
- Was wollen wir zukünftig anders/ besser machen?

Anschließend wurde aus den individuellen Rückblicken eine gemeinsame Auswertung erstellt, wobei die Regel galt, dass jede Person selber entscheidet, was sie von ihrer eigenen Rückschau im Plenum benennt. Alles, was gesagt wird, so die zweite Regel, wird in die gemeinsame Reflexion aufgenommen. Die dritte Regel beinhaltet, dass die beiden Fragen zur weiteren Arbeit gemeinsam diskutiert werden und nur die Dinge festgehalten werden, über die ein Konsens hergestellt werden kann. Wie auch schon bei den anderen im Seminarverlauf eingesetzten Qualitätswerkzeugen ging es nicht nur darum, die Sichtweise oder den Kenntnisstand der Teilnehmerinnen zu erfragen, sondern auch darum, dass die künftigen LQW-Gutachterinnen die Instrumente kennen lernen, damit sie sie bei ihrer beraterischen Tätigkeit einsetzen können.

Als *hilfreich* bewerteten die Teilnehmerinnen

- die gute Verknüpfung von Theorie und lebensnahen Beispielen bzw. Geschichten
- die gute Struktur der Ausbildungsteile, die als gut aufeinander abgestimmt wahrgenommen wurden, und in der die Inhalte Schritt für Schritt erklärt wurden
- die vielen Übungen
- die Arbeit im Team und in den Ländergruppen
- die hohe Motivation und das hohe Engagement der Teilnehmerinnen und der Trainer

- die unterschiedliche Ausbildung und unterschiedlichen Wissensstände der Teilnehmerinnen (bot viele Lernanlässe und Entwicklungsmöglichkeiten)
- die Materialien zu LQW und ihre Qualität (technisch und inhaltlich gründlich)
- dass die Texte zur Vorbereitung vorab versendet wurden
- die Hilfsbereitschaft und Offenheit der Trainer
- die Bereitschaft, kulturelle Unterschied zu berücksichtigen und auszugleichen
- die Lernbereitschaft der Trainer
- die multikulturelle Umgebung
- die gute Laune
- die gute Lernumgebung in Kaunas
- dass es Arbeitsmaterial von „bekannten“ Organisationen gab
- dass zusätzliche Themen wie Marketing gab
- die Analyse der Gutachten und die Kommentare zu den Übungsgutachten
- dass die Teilnehmerinnen es geschafft hatten, das LQW-System zu verstehen und sich in der Lage fühlten, LQW im eigenen Land einzuführen
- die Möglichkeit, LQW flexibel einzusetzen
- dass sich die deutsche Sprache verbessert hat

Als *hinderlich* empfanden die Teilnehmerinnen

- dass die Trainer am Anfang etwas stur waren (1. Modul, erste Tage)
- die Arbeit in länderübergreifenden Gruppen
- die unterschiedlichen Sprachkenntnisse
- die unterschiedliche Ausbildung und unterschiedlichen Wissensstände der Teilnehmerinnen (z.B. Praktiker, Managementwissen)
- dass die Texte (z.B. der Selbstreport) sehr lang war, das hat viel Zeit gekostet
- die Anforderung, 30 Seiten Gutachten auf Deutsch zu schreiben
- ein komplettes Gutachten zu schreiben, dadurch wurden die gleichen Fehler im Text wiederholt
- dass die zu Beginn des Projektes von den Ländern erstellten Berichte über die Situation der Weiterbildungsorganisationen nicht in die Ausbildung integriert wurden
- die Infrastruktur in Krakau und Sofia
- dass das Material aus den Arbeitseinheiten (Power-Point-Präsentationen) erst nach den Seminaren geschickt wurde

Zu der Frage „Was wollen wir beibehalten?“ vereinbarten die Teilnehmerinnen folgende Punkte:

- gute Struktur (Theorie / Praxis)

- gute Laune
- positive Sicht und Begeisterung, Motivation
- Möglichkeiten zum Ideenaustausch, Kreativität, Flexibilität
- Bereitschaft, einander weiter zu helfen
- Materialen von ArtSet nutzen, auf Partnerländer übertragen

Zu der Frage „Was wollen wir zukünftig anders/besser machen?“ vereinbarten die Teilnehmerinnen Folgendes:

- Lerninfrastruktur muss gut vorbereitet sein (unbedingt Fenster)
- Material wie Power-Point-Präsentationen als Handout in der Vortragssituation austeilen
- Fotos/Bilder zusätzlich als jpg/tif schicken

Assessment

Das Assessment war als letzter Tag im dritten Teil der Gutachterausbildung integriert. Die Teilnehmerinnen erhielten kleine Aufgaben, zu denen sie Präsentationen erarbeiten mussten und in deren Rahmen weitergehende Fragen an sie gerichtet wurden. Anhand der Präsentationen im Plenum und der Antworten auf die Fragen konnte die Seminarleitung prüfen, ob und in welcher Qualität bzw. Tiefe die wesentlichen Aspekte von LQW und der gutachterlichen Tätigkeit von den Teilnehmerinnen verstanden worden waren. Die Aufgaben fokussierten auf das Konzept der Definition gelungenen Lernens, auf die unterschiedlichen Rollen und die erwartete Haltung im Rahmen der gutachterlichen Tätigkeit, auf den Sinn und Zweck sowie die zwingend zu berücksichtigenden Elemente im Einführungsworkshop, in der Visitation und im Abschlussworkshop sowie auf die Formulierung angemessener Beratungskommentare und überprüfbarer Strategischer Entwicklungsziele. Die Präsentationen und Befragung der Teilnehmerinnen waren in allen Fällen gut, teilweise sogar sehr gut. Am Ende konnte die Leiterin der Testierungsstelle allen Teilnehmerinnen ihr Zertifikat als LQW-Gutachterin überreichen.

Fazit

Wir waren mit zahlreichen Fragen in die Vorbereitung und Durchführung der Gutachterausbildung im Rahmen des EU-Projektes gegangen. Zwar hatten wir vielfältige Erfahrungen mit der Ausbildung von Gutachterinnen und Gutachtern sammeln können, nicht nur in Deutschland, sondern auch in Österreich. Aber waren diese Erfahrungen auf den osteuropäischen Raum übertragbar? Wie würden sich die unterschiedlichen sprachlichen Kenntnisse und die unterschiedlichen Wissensstände auswirken? Hatten wir ausreichend Zeit für die vermutlich immer wieder erforderlichen Übersetzungseinheiten eingeplant? Wie würden sich die kulturellen Unterschiede bemerkbar machen? Würden wir merken, ob und wie tiefgehend LQW von den Teilnehmerinnen verstanden worden war? Welche Veränderungsnotwendigkeiten würden sich im Lauf der Gutachterausbildung zeigen?

Im Nachhinein können wir feststellen, dass das Grundkonzept der Gutachterausbildung auch in dem Kontext des EU-Projektes tragfähig war. Erstaunlich und doch

nicht wirklich überraschend war, dass die Teilnehmerinnen im Grunde die gleichen Anwendungsschwierigkeiten mit dem Modell und die gleichen Umsetzungsschwierigkeiten bei den Anforderungen an die gutachterliche Tätigkeit hatten wie alle bisher ausgebildeten Gutachter/innen. Dass diese Probleme während der Ausbildungsteile nachhaltig bearbeitet und weitgehend beseitigt werden konnten, zeigte sich bei den im letzten Drittel des Projektes durchgeführten Besuchen bei den nationalen Testierungsstellen. Bei diesen Treffen wurden Fragen der Gutachterinnen zu den Begutachtungen der Testorganisationen bearbeitet und geklärt. Es zeigte sich, dass diese Fragen zu den normalen Anfangsschwierigkeiten der ersten Begutachtungen gehörten. Dieses positive Ergebnis der Gutachterausbildung ist nicht nur erfreulich, sondern auch eine besondere Leistung. Schließlich erfolgte die Ausbildung auf Deutsch und nicht in den Muttersprachen der Teilnehmerinnen. Sich die komplexen Inhalte des LQW-Modells und die Anforderungen der gutachterlichen Arbeit in einer fremden Sprache zu erarbeiten, zeugt unseres Erachtens von einer hohen Motivation, Lernbereitschaft und Auffassungsgabe.

Die Ergebnisse der Wirkungsanalyse im Rahmen des EU-Projektes zeigen, dass auch die beraterische Leistung der Gutachterinnen gut war und dass sie die Organisationen in ihrer Qualitätsentwicklung gut begleiten konnten. Auch die Ergebnisse der gutachterlichen Tätigkeit, die Gutachten, wurden von den Organisationen positiv aufgenommen. (Vgl. den Aufsatz von Zech) Abschließend kann man sagen, dass mit der Ausbildung der Qualitätsgutachterinnen/-beraterinnen eine Grundlage für die weitere Arbeit der nationalen Testierungsstellen in den Partnerländern Polen, Bulgarien, Litauen geschaffen wurde.

Literatur

Ehses, Christiane; **Veltjens**, Barbara (2004): Gelungenes Lernen erfahrbar machen. Inhalte, Ziele und Lernerfahrungen in der Gutachterausbildung. In: Zech, Rainer (Hrsg.): Qualität durch Reflexivität. Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Praxis. Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit Band 10. Hannover: Expressum 2004

Ehses, Christiane (2006): Die Gutachterausbildung. In: Zech, Rainer (2006): Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW). Grundlegung - Anwendung - Wirkung. Bielefeld: W. Bertelsmann, S.155-168

Rainer Zech

Ein großer Sprung nach vorn!

Zum Prozess der Einführung und zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung in den Projektorganisationen

Um die Möglichkeiten des Einsatzes der Lernerorientierten Qualitätstestierung in den Projektländern Polen, Bulgarien und Litauen zu testen, haben sich einerseits die drei Partnerorganisationen Marktplan, das European Management Center (EMC) und das Zentrum für Personalentwicklung der Technologischen Universität Kaunas einer Qualitätsentwicklung und –testierung unterzogen. Andererseits wurden in den drei Partnerländern weitere sieben Weiterbildungsorganisationen unterschiedlicher Bereiche als Pilotorganisationen in den Test einbezogen. Am Ende des zweijährigen Projektes konnten alle beteiligten Organisationen in einer Testierung nach den Bedingungen von LQW die Erfüllung aller Anforderungen nachweisen und erhielten das LQW-Testat. Das ist als großer Erfolg des Projektes zu verzeichnen. Wie die Einführung im Einzelfall verlaufen ist und welche Auswirkungen die Qualitätsentwicklung in den Organisationen hatte, wird in diesem Beitrag aufgezeigt.

1. Die Befragungen

Um diese Fragen zu beantworten, wurden einerseits die beratenden Gutachterinnen und andererseits die Organisationen selbst befragt. Von besonderem Interesse war natürlich auch, ob sich die Bedingungen in den drei Partnerländern von den Erfahrungen in Deutschland und Österreich unterschieden.

Die *Gutachterinnen* beantworteten nach der erfolgten Testierung je Organisationen einen offenen Fragenbogen mit folgenden Fragen:

- Was hat sich in der Organisation durch die Einführung von LQW allgemein betrachtet geändert?
- Was fiel der Organisation bei der Bearbeitung der Qualitätsbereiche aus welchen Gründen leicht?
- Womit hatte die Organisation bei der Bearbeitung der Qualitätsbereiche aus welchen Gründen Schwierigkeiten?
- Bei welchen Anforderungen gab es welchen besonderen Unterstützungsbedarf?
- Wie wurde mit der Definition gelungenen Lernens umgegangen?
- Welche Qualität hatten die Selbstreporte?
- Wie wurde das Gutachten in den Organisationen aufgenommen?
- Wie verlief der Prüfteil der Visitation?
- Wie konnte in der Visitation die Entwicklungsunterstützung umgesetzt werden?
- Welche Erfahrungen wurden auf dem Abschlussworkshop mit den strategischen Entwicklungszielen gemacht?
- Was gibt es sonst noch zu bemerken?

Die *Weiterbildungsorganisationen* mussten vor und nach der LQW-Einführung folgende Statements auf einer Skala von 0 (trifft nicht zu) bis 5 (trifft voll zu) bewerten:

Leitbild

- Die Identität unserer Organisation ist von außen gut erkennbar.
- Wir haben ein gemeinsames Verständnis von der pädagogischen Arbeit.
- Die Mitarbeitenden haben ein Bild von der Organisationsidentität.

Bedarfserschließung

- Gesellschaftliche Entwicklungstrends sind uns bekannt.
- Wir kennen die Bedürfnisse unserer Kundinnen und Kunden.
- Wir kennen die Programme anderer regionaler Bildungsanbieter.

Schlüsselprozesse

- Die Mitarbeitenden kennen die Arbeitsaufgaben ihrer Kolleginnen und Kollegen.
- Die Verantwortlichkeiten für die verschiedenen Arbeitsbereiche sind geklärt.
- Die Arbeitsabläufe sind aufeinander abgestimmt.

Lehr-Lern-Prozess

- Alle Mitarbeitenden tragen auf ihre Weise zum gelungenen Lernen der Teilnehmenden bei.
- Wir können gelungenes Lernen bei unseren Teilnehmenden erkennen.
- Wir fördern die erwachsenenpädagogische Kompetenz unserer Lehrenden.

Evaluation der Bildungsprozesse

- Wir sind informiert über die Zufriedenheit der Teilnehmenden.
- Ideen und Verbesserungsvorschläge der Lehrenden werden berücksichtigt.
- Wir kennen die Lernerfolge unserer Teilnehmenden.

Infrastruktur

- Die Lernorte entsprechen unseren Qualitätsvorstellungen.
- Medien und Lernmaterialien werden von unseren Teilnehmenden positiv bewertet.
- Die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten entsprechen unseren Qualitätsvorstellungen.

Führung

- Entscheidungsprozesse auf der Führungsebene sind für die Mitarbeitenden transparent.
- Entscheidungen werden konsequent umgesetzt.
- Die Leitung delegiert Aufgaben klar und eindeutig.

Personal

- Die Mitarbeiter-Fortbildungen orientieren sich an den Zielen unserer Organisation.
- Die Kompetenzen unserer Mitarbeitenden sind geeignet, um die Zukunftsanforderungen zu bewältigen.
- Die Mitarbeitenden orientieren ihre Arbeit an den Zielen unserer Organisation.

Controlling

- Arbeitsergebnisse werden umfassend dokumentiert.
- Ziele und Aufgaben der Gesamtorganisation sind konkret formuliert.
- Wir überprüfen kontinuierlich die Erreichung unserer Ziele.

Kundenkommunikation

- Unsere Informationen für Kundinnen und Kunden sind auf dem neuesten Stand.
- Die Kundinnen und Kunden werden gut beraten.
- Wir nutzen Anregungen und Beschwerden, um uns kontinuierlich zu verbessern.

Strategische Entwicklungsziele

- Die Mitarbeitenden kennen die Zukunftsstrategien der Organisation.
- Wir haben eine Vorstellung davon, wie sich unsere Organisation mittelfristig verändern soll.
- Wir planen unsere langfristige Ressourcensicherung systematisch.

Organisationskultur

- Das Zusammengehörigkeitsgefühl unter den Mitarbeitenden ist gut ausgeprägt.
- Konflikte werden offen angesprochen und bearbeitet.
- Die Mitarbeitenden identifizieren sich mit unserer Organisation.

Netzwerkbildung

- Wir organisieren unsere Qualitätsentwicklung in Kooperation mit anderen Organisationen.
- Wir unterstützen uns wechselseitig in einem Verbund mit anderen Organisationen.
- Wir stehen in regem Austausch mit anderen Bildungsorganisationen.

Qualitäts- und Projektmanagement

- Die Qualitätsarbeit ist in unserer Organisation ein Dauerthema.
- Die Mitarbeitenden beteiligen sich kontinuierlich an der Qualitätsentwicklung.
- Methoden des Projektmanagement werden systematisch angewendet.

Marketing

- Wir kommunizieren unsere Leistungen über ein systematisches Marketing.

- Es findet eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit statt.
- Wir akquirieren Aufträge systematisch.

Die Items beziehen sich auf die 11 LQW-Qualitätsbereiche zuzüglich der Bereiche Organisationskultur, Netzwerkbildung, Qualitäts- und Projektmanagement sowie Marketing. Sie waren im Fragebogen allerdings ohne Bezug auf die Qualitätsbereiche vermischt aufgeführt, damit bei der Beantwortung nicht auf diese rückgeschlossen werden konnte. Außerdem waren die Items identisch mit den Wirkungsanalysen, die in Deutschland und Österreich durchgeführt wurden, um eine Vergleichsfolie bei den Ergebnissen zu haben. Zusätzlich waren die Organisationen in der Anfangserhebung aufgefordert, ihre drei größten Entwicklungsbedarfe zu benennen.

2. Einführung und Auswirkung von LQW in den Organisationen

Da wir wissen wollen, in welcher Weise, mit welchen Schwierigkeiten und welchen Erfolgen die unterschiedlichen Weiterbildungsorganisationen in den drei Partnerländern das Lernerorientierte Qualitätsmanagement implementiert und durchgeführt haben, erfolgt die Auswertung einzelfallbezogen. Jede Einzelauswertung beginnt mit einer kurzen Beschreibung der jeweiligen Organisation, analysiert dann den Prozess der LQW-Einführung und die entsprechende Qualitätsentwicklung; abschließend werden die Ergebnisse der Vorher-Nachher-Befragung zu den Auswirkungen des Qualitätsmanagements präsentiert. Bei dieser Wirkungsanalyse sind weniger die tatsächlichen Werte der Selbstbewertung von Bedeutung als der relative Zugewinn in der erzielten Verbesserung. Ein Zugewinn von 0,2 ist bereits signifikant, allerdings am unteren Ende der Optimierung. Zugewinne von 1,0 und mehr sind als regelrechte Qualitätssprünge zu bewerten.

Organisation Nr. 1 (Polen)

Diese Organisation ist als gemeinnützige GmbH organisiert und bietet Trainings und berufliche Aus- und Weiterbildung an. Sie wird von einer hauptamtlichen Geschäftsführerin und der Gesellschafterin geleitet und hat etwa 10-15 freiberufliche Dozentinnen und Dozenten. Als größte Entwicklungsbedarfe wurden die Kundenkommunikation und die strategischen Entwicklungsziele angeben. Die Organisation verfügte vor der LQW-Einführung bereits über eine ISO-Zertifizierung.

Zum Prozess der Einführung von LQW

Bei diesem Bildungsanbieter hat LQW einen neuen Umgang mit der Organisation selbst in Gang gesetzt. Bis zum Zeitpunkt des Schreibens des Selbstreports hatten die Beschäftigten wenig über die Organisation reflektiert. In Folge der ISO-Zertifizierung im Jahr 2009 wurden zwar jährliche Entwicklungsziele aufgestellt, durch LQW aber wurden zum erstem Mal strategische Ziele für einen Zeitraum von 4 bis 5 Jahren festgelegt und detaillierte Pläne für das Erreichen dieser Ziele aufgestellt. Alle LQW-Qualitätsbereiche waren in der Sache für die ISO-Zertifizierung beschrieben worden; allerdings wurden die für die Organisationsentwicklung wichtigen Schnittstellen und Zusammenhänge damals außer Acht gelassen. Ein Unterstüt-

zungsbedarf war durch die Vorkenntnisse und die bisherigen Erfahrungen mit einem Qualitätsmanagement nicht vorhanden.

Besonders leicht fiel die Aufstellung des Leitbilds, da bereits auf eine bestehende Version zurückgegriffen werden konnte. Diese musste nur noch um die Definition des gelungenen Lernens erweitert werden. Ähnliche Erfahrungen wurden im Qualitätsbereich 10 Kundenkommunikation und im QB 7 Führung gemacht. Die meiste Vorarbeit für diese Bereiche erfolgte bereits 2009. Der QB 4 Lehr-Lern-Prozess war allerdings Neuland. Implizit war jedoch die Idee des gelungenen Lernens schon praktiziert worden. Die Reflektion über die Lehr- und Lernprozesse verhalf zu einem besseren Verständnis der Zusammenhänge und ordnete das Wissen darüber neu. Der administrative Teil des Selbstreports beinhaltete Informationen, mit denen täglich in der Organisation gearbeitet wurde – deswegen gehörte auch er zu den leichteren Aufgaben beim Verfassen des Selbstreports.

Die größten Schwierigkeiten waren mit der Form des Selbstreports verbunden. ISO verlangte eine Darstellung der Organisation und der Abläufe in Form von Aufzählungen und Diagrammen. Die beschreibende, begründende und reflektierende Art wirkte auf die Beschäftigten zunächst befremdlich. Trotz anfänglicher Schwierigkeiten war der Selbstreport am Ende jedoch selbsterklärend und gut strukturiert geschrieben. Schwierig war die genaue Umweltanalyse, die zu der Aufstellung der strategischen Entwicklungsziele führte.

Die Definition des gelungenen Lernens wurde gleich im ersten Projektjahr während eines Mitarbeiterworkshops zu LQW aufgestellt. Die Ausformulierung war für die Lehrenden sehr spannend. Alle Mitarbeitenden haben eigene Erfahrungen mit gelungenem Lernen beschrieben. Diese Erfahrungen und Vorstellungen sind dann in die Definition eingeflossen. Der Aspekt der lernenden Organisation war bis zu diesem Zeitpunkt noch nicht diskutiert worden; das gelungene Lernen wurde zuvor nur in Verbindung mit den Kursteilnehmenden verstanden. Diese organisationsbezogenen Aspekte des Lernens haben dann ebenfalls einen Platz in der gemeinsam erstellten Definition gefunden.

Das Gutachten führte zum Teil zu Irritationen. Vieles, was im Selbstreport angedeutet wurde und für das Unternehmen selbst ausreichend erklärt und nachvollziehbar war, war für die Gutachterinnen nicht ganz schlüssig. Die Unklarheiten konnten jedoch einfach beseitigt werden, indem die Prozesse und Zusammenhänge ausführlicher beschrieben wurden.

Der Prüfteil der Visitation verlief sehr sachlich. Die Erfüllung der im Gutachten formulierten Auflagen wurde besprochen. Die Organisation hat viel über die besondere Art des Reportschreibens gelernt – der Blick von Außen hat auf Denkverkürzungen hingewiesen, die zu Missverständnissen geführt hatten. Das Hauptthema der Visitation waren folglich die Kommunikationsschwierigkeiten zwischen der Organisation und der Gutachterin. Der Selbstreport musste noch selbsterklärender sein. Ein weiterer Schwerpunkt war bereits die Vorstellung der entwickelten strategischen Ziele.

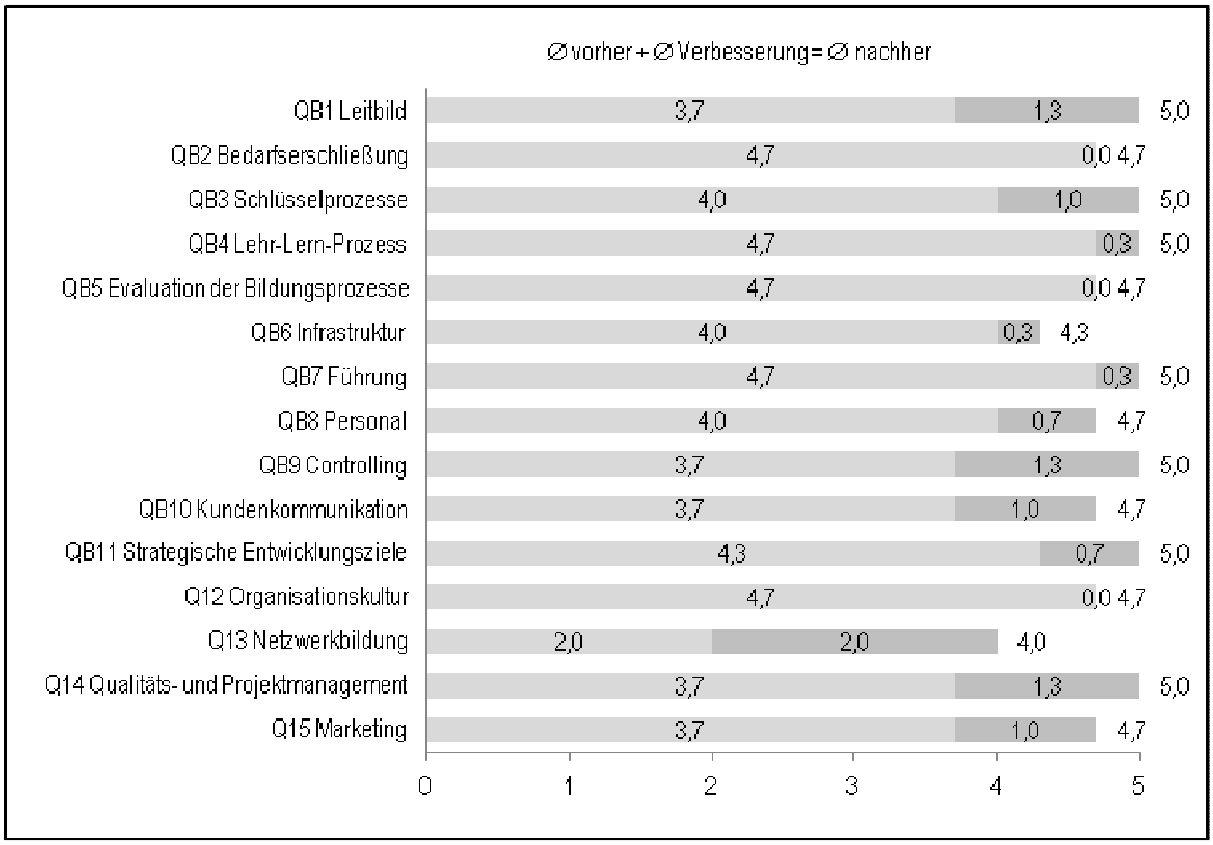
Während des Abschlussworkshops entstand dann eine Diskussion über die strategischen Entwicklungsziele. Die Gutachterin stellte viele kritische Fragen und versuchte, das bereits beschlossene Vorgehen zu hinterfragen. Dieses kritische Nachfragen durch die Gutachterin hat den Mitarbeitenden dabei geholfen, die eigene Position zu klären und zu vertiefen.

Die Mitarbeitenden haben festgestellt, dass im Gegensatz zur ISO das LQW-Qualitätsentwicklungsmodell den Anwendern eine viel breitere Grundlage bietet. Die

Schnittstellen zwischen den einzelnen Bereichen wurden genauer betrachtet und bewertet. Vor allem die ethische Dimension des eigenen Tuns konnte durch die Reflexion und Begründung herausgearbeitet werden. Dies bot und bietet der Organisation die beste Orientierung für die Arbeit.

Zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung

Die Wirkungsanalyse der Vorher-Nachher-Befragung zeigt folgendes Bild:



In fast alle Qualitätsbereichen – außer der Bedarfserschließung, der Evaluation der Bildungsprozesse und der Organisationskultur – konnten signifikante, z.T. erhebliche Verbesserungen festgestellt werden. Die drei Bereiche Bedarfserschließung, Evaluation und Kultur waren allerdings bereits in der Anfangsbefragung mit jeweils 4,7 ohnehin auf einem sehr hohen Stand. Ganz besonders profitiert haben die Bereiche Leitbild, Schlüsselprozesse, Controlling, Kundenkommunikation, Projektmanagement und Marketing, die alle Steigerungen über 1,0 aufweisen. Die außergewöhnliche Verbesserung im Bereich Netzwerkbildung von 2,0 auf 4,0 ist wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass vor dem Projekt die Frage der Vernetzung noch gar nicht wirklich auf der Tagesordnung stand. Das Projekt, das selbst von einem internationalen Partnernetzwerk getragen wurde, scheint das Bewusstsein der Bedeutung von Netzwerken deutlich verstärkt zu haben. Dieser Fall zeigt, dass selbst eine Organisation, die schon über Erfahrungen im ISO-Qualitätsmanagement verfügt, durch LQW noch einen hohen Nutzen haben kann.

Organisation Nr. 2 (Polen)

Diese Organisation bildet Personen in Deutsch als Fremdsprache aus und weiter. Sie arbeitet mit 86 pädagogischen Vollzeitkräften, 10 Verwaltungsstellen und 23 frei-

beruflichen Dozentinnen und Dozenten. Als die größten Entwicklungsbedarfe wurden die Verbesserung der Bildungsqualität, die Unterstützung von Reformprozessen und das Marketing angegeben. Vor der LQW-Einführung hatte man sich noch nicht systematisch mit Qualitätsmanagement beschäftigt.

Zum Prozess der Einführung von LQW

Durch die Einführung von LQW ist vor allem das Bewusstsein der Mitarbeitenden hinsichtlich der einzelnen zu beachtenden Aspekte der Qualität einer Organisation gestiegen. Die Mitarbeitenden identifizieren sich jetzt mehr mit ihrer Organisation und nehmen bei der Lehrtätigkeit bewusst Bezug auf die Definition gelungenen Lernens.

Zu den Bereichen, die ohne Probleme bearbeitet werden konnten, gehörten vor allem QB 3 Schlüsselprozesse sowie QB 4 Lehr- und Lernprozesse und QB 5 Evaluation der Bildungsprozesse. Dies lag wahrscheinlich daran, dass die Organisation schon immer den größten Wert auf die Qualität der Bildung legte, so dass diese drei Bereiche bereits einwandfrei funktionierten. Es sind auch die wichtigsten Bereiche, die die Organisation direkt beeinflussen kann; für andere Bereiche ist die Einrichtung stark von staatlichen Behörden abhängig.

Die meisten Schwierigkeiten waren mit QB 2 Bedarfserschließung verbunden. Die regelmäßige Bedarfserschließung war für die Einrichtung bisher zweitrangig, weil sie ihr Angebot durch die staatlichen Vorgaben nur wenig an die Bedürfnisse der Kunden anpassen kann. Das Angebot richtet sich an die zukünftigen Fremdsprachenlehrer, und die Organisation ist verpflichtet, das Programm des Bildungsministeriums zu realisieren. Trotzdem wurde besonders intensiv über die Bedarfserschließung gesprochen. Alle Mitarbeitenden waren und sind sich bewusst, dass ihre Organisation sich stärker an die Anforderungen des Arbeitsmarktes anpassen sollte. Nicht einfach war auch die Bearbeitung des QB 6 Infrastruktur sowie des QB 9 Controlling. Denn auch für das Gebäude und die Finanzen sind staatliche Instanzen zuständig; die Organisation hat selbst nur einen geringen Einfluss auf die Qualität dieser beiden Bereiche.

Die Definition gelungenen Lernens wurde in einem umfassenden Prozess von allen Mitarbeitenden partizipativ erstellt, und in allen Qualitätsbereichen konnte in der Folge auf diese Definition Bezug genommen werden.

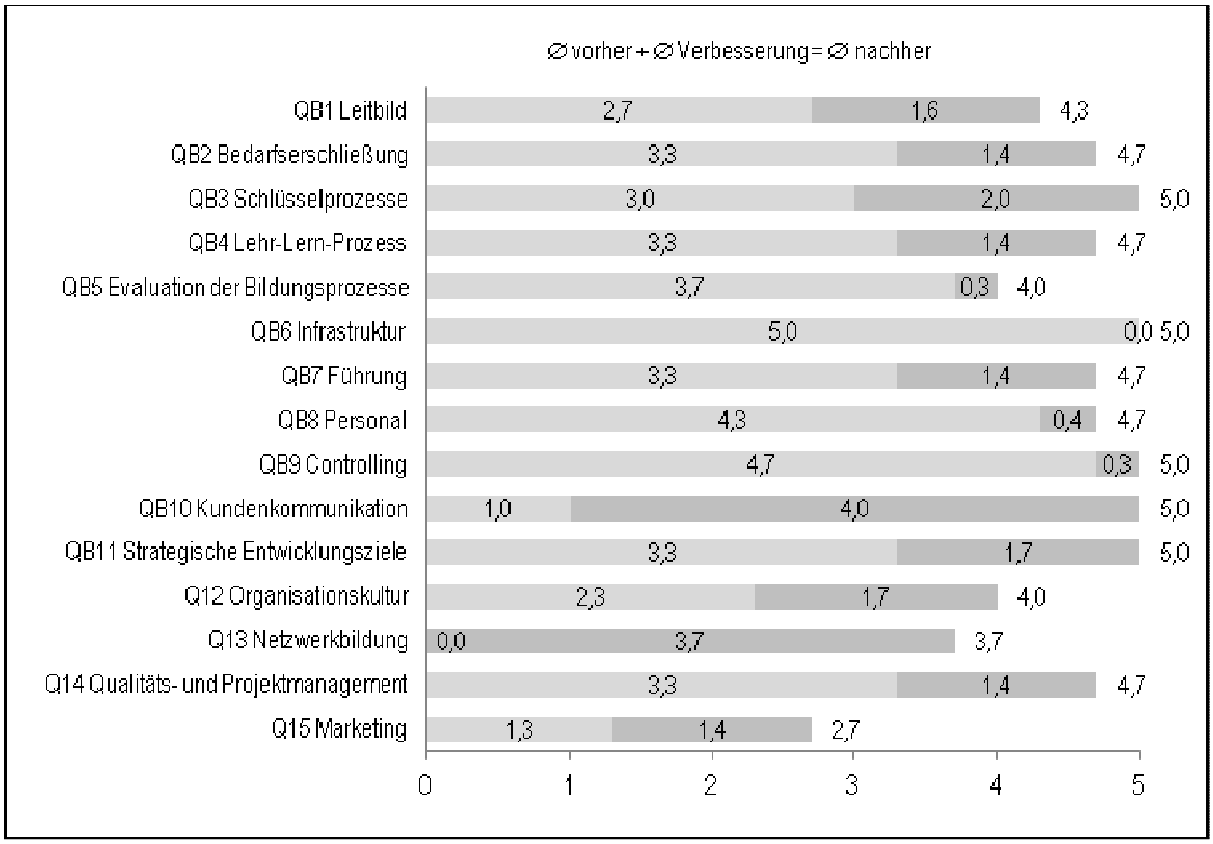
Der Selbstreport wurde von den Gutachtenden positiv beurteilt. Er war gut strukturiert, der Text war selbsterklärend, die Sprache war verständlich und lesefreundlich. Das Gutachten wurde in der Organisation sehr positiv und mit viel Verständnis aufgenommen. Alle Auflagen und Kommentare wurden sehr genau analysiert und zu jedem Punkt wurden entsprechende Erklärungen vorbereitet.

Während der Visitation wurden sehr genau die Qualität bzw. die Ausstattung der Räume (Infrastruktur, Medien usw.) sowie die Dokumentation der Qualitätsnachweise geprüft. Eine große Rolle spielte dabei auch das Gespräch mit der Führung der Einrichtung. Die Organisation erhielt wichtige Hilfe bei der Formulierung der strategischen Entwicklungsziele.

Während des Abschlussworkshops konzentrierte sich die Diskussion vor allem auf ein strategisches Ziel, das alle folgenden determinierte und beeinflusste. Dies war die Anpassung an die neue Reform des Hochschulwesens. Zu diesem Zweck wurden bereits hierfür erforderliche Materialien vorbereitet, wie Struktur der Hochschule, Ziele, Standards der Bildungsprozesse usw.

Zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung

Die Qualitätsentwicklung dieser Organisation stellt sich im Vorher-Nachher-Vergleich folgendermaßen dar:



Bis auf den Qualitätsbereich Infrastruktur, der ohnehin auf einem maximalen Stand war, sind in allen Fragen Verbesserungen festzustellen, die fast immer deutlich über 1 liegen. Der Sprung im Bereich Netzwerkbildung von 0 auf 3,7 kann nur bedeuten, dass die Organisation von der LQW-Einführung noch nicht über Vernetzung nachgedacht hatte. Besonders profitiert haben auch die Schlüsselprozesse (+ 2,0) und vor allem die Kundenkommunikation mit einem Zuwachs vom Ausgangswert 1,0 um 4,0 auf 5,0. Wir erklären dies damit, dass dieser Bereich schon während der Qualitätsentwicklung von den Mitarbeitenden heftig diskutiert wurde und ganz offensichtlich trotz der Anhängigkeit von den Vorgaben der Bildungsbehörde Verbesserungen in der Kommunikation mit den Kunden eingeführt werden konnten.

Organisation Nr. 3 (Polen)

Dieser Bildungsanbieter ist eine Kleinstorganisation und bietet Schulungen und Trainings zu den Themen psychologische und soziale Kompetenzen, Selbstwirksamkeit, Karrieremanagement, Personalmanagement und Coaching. Er verfügt über je eine Stelle für Pädagogik und Verwaltung und arbeitet mit sechs freiberuflichen Dozentinnen und Dozenten. Als größte Entwicklungsbedarfe wurden eine systematische Bedarfsanalyse, Marktbeobachtung und Konkurrenzanalyse sowie ein Monitoring der Zielerreichung und die Verbesserung des Verkaufs genannt. Mit einem systematischen Qualitätsmanagement hat man sich erst seit der LQW-Einführung beschäftigt.

Zum Prozess der Einführung von LQW

Die Arbeit in der Organisation wird nach der LQW-Einführung bewusster und geordneter ausgeführt. Viele Tätigkeiten/Handlungen, die bis zuvor intuitiv durchgeführt wurden, verlaufen nun nach einem geordneten System. Die Ziele werden nun viel häufiger und nach einem festgelegten Rhythmus überprüft. Der Umfang der Bedarfserschließung ist größer geworden. Es werden bessere Instrumente zur Evaluation der durchgeführten Veranstaltungen eingesetzt als früher. Dank LQW wurde auch die weitere Verbesserung der Bildungsprozesse in Angriff genommen.

Am einfachsten im LQW-Qualitätsmanagement war die Bearbeitung des QB 1 Leitbild und des QB 4 Lehr-Lern-Prozess. Diese Bereiche wurden in der Organisation gleich am Anfang des Prozesses gut ausgearbeitet.

Schwierigkeiten waren zunächst mit der LQW-Terminologie verbunden. Am schwierigsten waren QB 6 Infrastruktur, QB 7 Führung und QB 8 Personal. Der Sitz dieser kleinen Firma ist eine Privatwohnung. Sie verfügt über keine anderen Räume; diese werden für die Schulungen angemietet. Viele Veranstaltungen finden auch in den Räumen der Kunden statt, auf die der Bildungsanbieter keinen Einfluss hat. Freie Mitarbeitende werden nur sehr selten beschäftigt.

Die Qualitätsbereiche 2 Bedarfserschließung und 11 Strategische Entwicklungsziele verlangten deutlich mehr Unterstützung als andere. Hier waren zusätzliche Konsultationen, Telefongespräche und E-Mails mit Erklärungen und Kommentaren der Gutachterin erforderlich.

Die Definition des gelungenen Lernens entstand anhand der pädagogischen Erfahrungen und des Wissens über die psychologischen Mechanismen des Lernens. Dabei wurde auch auf Fachliteratur zurückgegriffen.

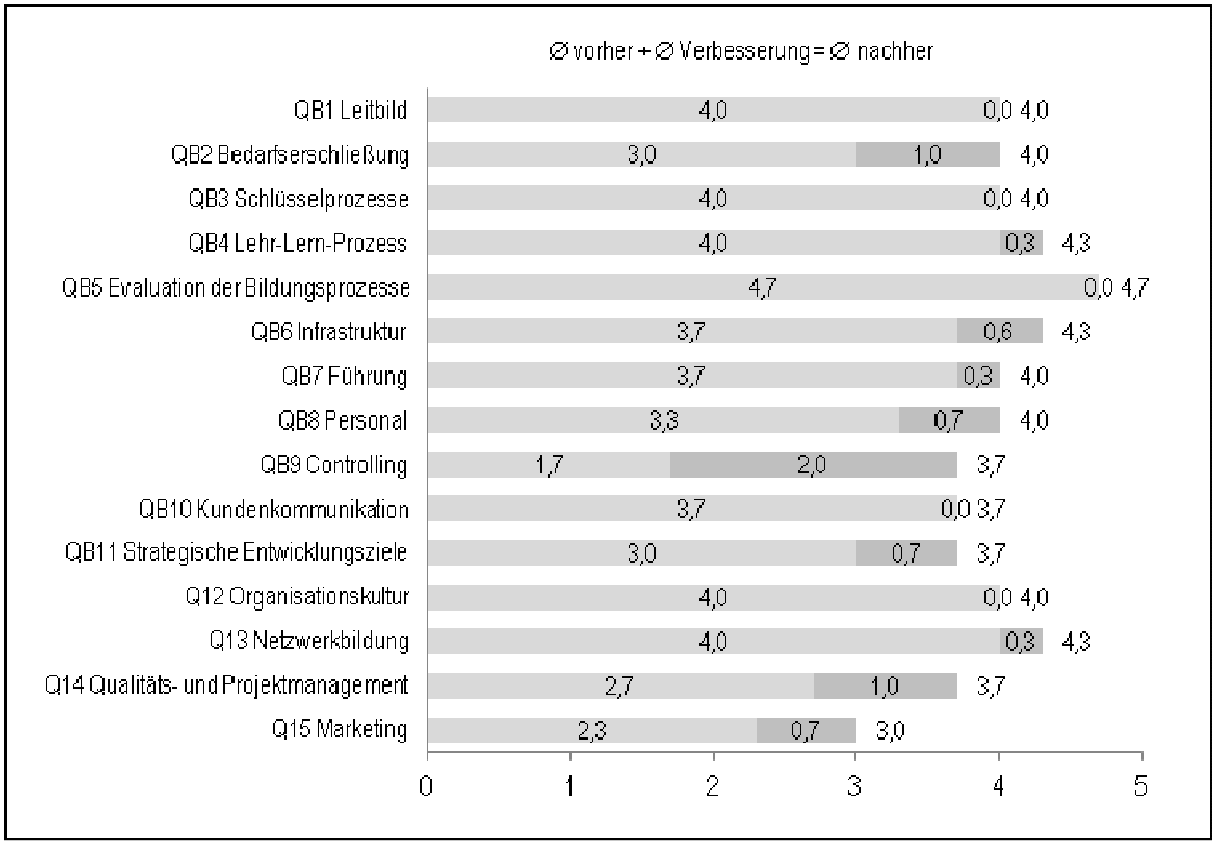
Der Selbstreport wurde gut beurteilt, er war nach den einzelnen Qualitätsbereichen strukturiert und verständlich geschrieben, selbsterklärend und mit zahlreichen Beispielen versehen. Das Gutachten wurde von dem Bildungsanbieter sehr positiv aufgenommen. Die Auflagen und Kommentare wurden als wertvolle Hinweise für die weitere Entwicklung der Firma angesehen.

Die Gutachterin hat sich bei der Visitation auf die Prüfung der Dokumentation der Qualitätsnachweise konzentriert. Geprüft wurden sowohl die elektronischen Datenbanken als auch die wichtigsten Akten (Protokolle, Fragebögen, Tests usw.). Die Gutachterin konnte sich sehr gut in die Spezifik der Firma eindenken, und die Form ihrer Unterstützung war an die Bedürfnisse der Firma angepasst.

Die anfänglichen Schwierigkeiten mit der Entwicklung der strategischen Ziele wurden während des Abschlussworkshops schnell bewältigt. Aufgrund der Erfahrung der Leiterin der Organisation und der Hinweise der Gutachterin wurden die strategischen Möglichkeiten ausführlich analysiert und besprochen und die Ziele abschließend genau formuliert.

Zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung

Die Vorher-Nachher-Befragung zeigt folgende Auswirkungen der LQW-Qualitätsentwicklung:



Keine Verbesserungen gab es in den Bereichen Leitbild, Schlüsselprozesse, Evaluation und Organisationskultur (alle drei aber schon in der Anfangsbefragung mit hohen Werten) sowie bei der Kundenkommunikation, die eingangs ebenfalls mit einem gehobenen Wert beurteilt wurde. Das Controlling ist der Spitzenreiter der Verbesserungen mit einer Steigerung von 2,0. Aber auch die Bereiche Bedarfserschließung, Infrastruktur, Personal, Strategische Entwicklungsziele, Projektmanagement und Marketing konnten deutlich profitieren. Der Lehr-Lern-Prozess, die Führung und die Netzwerkbildung verbesserten sich signifikant. Die Organisation hatte in der Anfangsbefragung angegeben, dass das Monitoring der Zielerreichung ihr Schwachpunkt ist. Die überproportionale Verbesserung im Bereich Controlling zeigt, dass man LQW auch nutzen kann, um anstehende Entwicklungsaufgaben gezielt anzugehen.

Organisation Nr. 4 (Polen)

Diese Organisation bietet Schulungen für Personen mit niedrigem Bildungsstand, für Arbeitslose und Menschen mit Behinderungen an. Sie arbeitet mit vier Personen im Verwaltungsbereich und 20 freiberuflichen Dozentinnen und Dozenten. Ihre größten Entwicklungsbedarfe waren die Bedarfserschließung, die Schlüsselprozesse und die Evaluation der Bildungsprozesse. Systematischem Qualitätsmanagement hat man sich erst seit der LQW-Einführung zugewandt.

Zum Prozess der Einführung von LQW

Nach der Einführung von LQW wurden die strategischen Entwicklungsziele detaillierter formuliert und bearbeitet. Die Arbeit mit LQW ermöglichte auch, die Lehrmethoden zu klassifizieren und zu systematisieren. Qualität ist für die Organisation von sehr großer Bedeutung, gerade weil sie Kurse für durch berufliche und soziale Ex-

klusion bedrohte Personen anbietet, mit denen sich die Organisation stark identifiziert. Die Kursteilnehmenden werden sehr ernst genommen und in ihrer Autonomie gefördert.

Besonders leicht fiel der QB 4 Lehr-Lern-Prozess. Dies resultierte daraus, dass die Organisation schon seit 2005 gut durchdachte und systematisch geplante Schulungen und Kurse durchführt. Eine gute Anpassung sowohl an die Anforderungen der Auftraggeber, die in öffentlichen Ausschreibungen formuliert sind, als auch an die Bedürfnisse der Kursteilnehmenden war bereits vor der LQW-Einführung gegeben. Ohne Probleme verlief auch die Arbeit an dem QB 7 Führung, denn alle Führungsgrundsätze sind in der Satzung der Gesellschaft bereits formuliert.

Besondere Schwierigkeiten traten bei dem QB 3 Schlüsselprozesse auf. Die Organisation arbeitet mit staatlichen Stellen zusammen. Diese Prozesse und Formen der Zusammenarbeit waren bisher nicht beschrieben. Problematisch war auch der QB 9 Controlling. Die Prozesse, besonders die Lehr- und Lernprozesse, wurden zwar überwacht, dabei kamen aber nur Fragebögen zum Einsatz, um Evaluationen vorzunehmen und Schlussfolgerungen zu ziehen. Weitergehende Controllingmethoden gab es nicht. Auch wurde bisher nicht in Erwägung gezogen, ob das Lernen aus der Perspektive der Kursteilnehmenden als gelungen betrachtet werden kann. Hier mussten gänzlich neue Erfolgsindikatoren formuliert werden.

Heftig wurde über die Qualitätsbereiche Bedarfserschließung, Personal und Strategische Entwicklungsziele diskutiert. Dies folgte aus dem Charakter der Organisation, die ihre Aktivitäten an öffentlichen Ausschreibungen ausrichtet und vor allem mit Freiberuflichen arbeitet.

Alle Mitarbeitenden haben an der Definition des gelungenen Lernens mitgearbeitet. Es wurde die Methode des Brainstorming eingesetzt. Daher gab es viele Ideen, die intensiv diskutiert wurden. Vor allem die Bedürfnisse der Kursteilnehmenden und die Qualität der Schulungen spielten hier eine wichtige Rolle.

Der angefertigte Selbstreport war klar und lesefreundlich geschrieben. Er war gut strukturiert, die Anforderungen wurden im Text fett gedruckt, wodurch die Gutachtenden keine Probleme hatten, alle wichtigen Informationen schnell zu finden.

Das Gutachten wurde von der Organisation positiv aufgenommen. Einige Auflagen und Kommentare haben jedoch Erstaunen geweckt, z.B. in Bezug auf den QB 4 Lehr-Lern-Prozess. Für die Gutachtenden war anhand des Selbstreportes nicht deutlich geworden, wie die Kursteilnehmenden über Ziele und Inhalte, aber auch über die Kompetenzen der Lehrenden informiert werden. Dies war für die Organisation so selbstverständlich, dass sie vergessen hatte, es zu beschreiben.

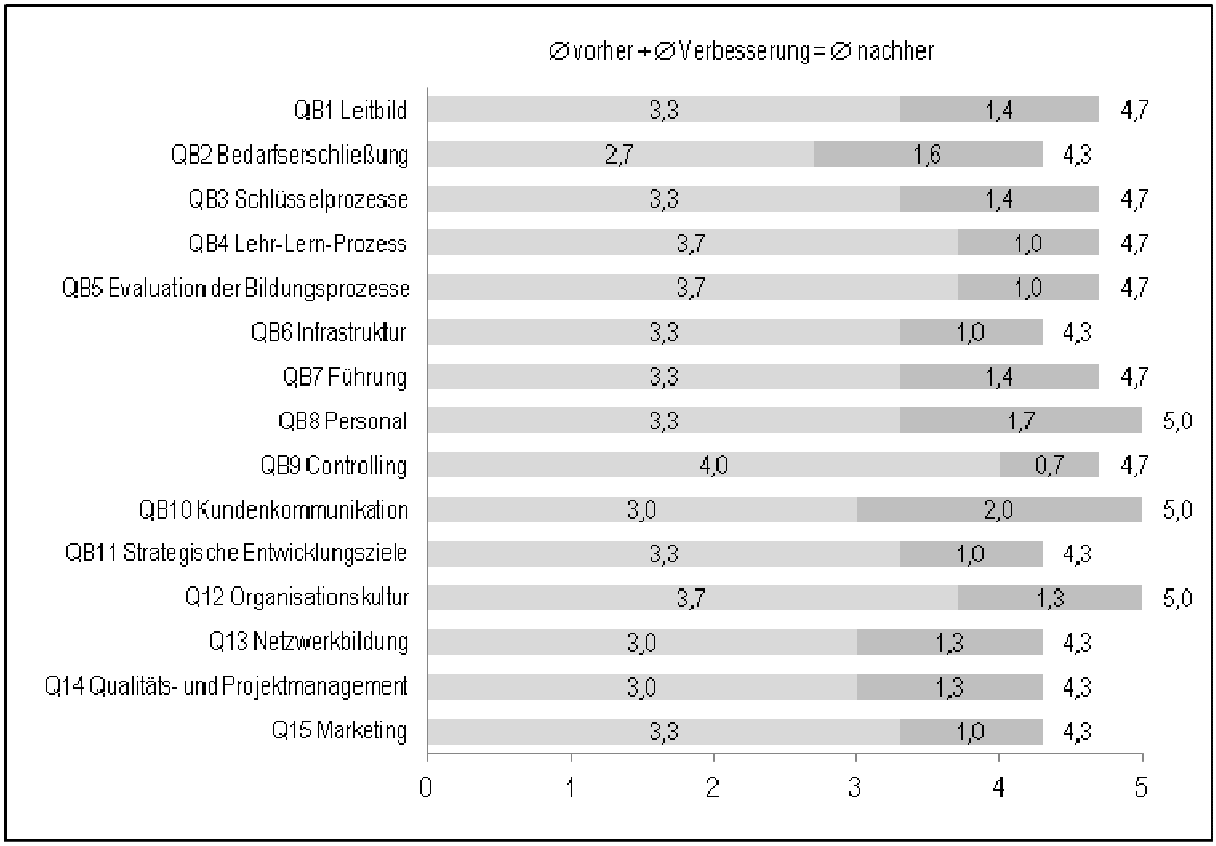
Die Visitation verlief sachlich, es wurde über die formulierten Auflagen gesprochen und alle Unklarheiten konnten ausgeräumt werden. Die meisten Unklarheiten im Selbstreport erfolgten aus Ungenauigkeiten bei der Lektüre der LQW-Anforderungen. Die Nachfragen der Gutachterin betrafen solche Bereiche, die im Selbstreport nicht detailliert genug oder zweideutig beschrieben waren. Deshalb wurden auf der Visitation einige Kommentare aus dem Gutachten ausführlich diskutiert.

Entwicklungsunterstützung war hinsichtlich der strategischen Entwicklungsziele erforderlich. Sie mussten genauer formuliert werden, damit sie überprüfbar wurden. Bei der Diskussion der Ziele konnte wieder festgestellt werden, dass die Organisation großen Wert auf die Qualität der Lehr- und Lernprozesse legt. Die Organisation konzentrierte sich im strategischen Bereich folglich vorwiegend auf die Vorbereitung

neuer Angebote für Schulungen und Kurse. Im Rahmen des Abschlussworkshops wurden auch die starken und schwachen Seiten der Organisation noch einmal besprochen.

Zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung

Diese Organisation zeigt in allen Qualitätsbereichen deutliche Verbesserungen:



Ganz besonders hat der Bereich Kundenkommunikation mit einem Plus von 2,0 profitiert. Alle anderen Bereich – bis auf das Controlling mit einer Verbesserung von 0,7 – steigerten sich mit >1,0 auf Werte deutlich über 4. Die Organisation scheint durch die LQW-Qualitätsentwicklung insgesamt einen großen Sprung gemacht zu haben. Die Organisation hatte angegeben, sich erst mit der Einführung von LQW systematisch mit Qualitätsmanagement beschäftigt zu haben. Hier kann man sehen, welche Chancen und Möglichkeiten in so einem Prozess stecken.

Organisation Nr. 5 (Bulgarien)

Diese Organisation arbeitet im Bereich der allgemeinen und beruflichen Erwachsenenbildung sowie der Personalentwicklung. Sie beschäftigt zwei hauptberufliche Pädagoginnen und vier Personen im Verwaltungsbereich. Zusätzlich sind freiberufliche Dozentinnen und Dozenten tätig. Die größten Entwicklungsbedarfe waren die Identifikation langfristiger Ziele sowie die Verbesserung der Organisation und der Effizienz der Arbeit. Es bestand bereits seit einiger Zeit der Wunsch nach der Implementierung eines systematischen Qualitätsmanagements, vor der LQW-Einführung hatte man aber noch nicht damit begonnen.

Zum Prozess der Einführung von LQW

Die Hauptnutzen der LQW-Einführung bestanden darin, dass bei der Erstellung des Selbstreports die Grundbegriffe der Bildungsarbeit in vielen Diskussionen besser geklärt und verstanden wurden. Des Weiteren wurde die Organisation der Arbeit dadurch verbessert, dass die Arbeitsprozesse besser strukturiert wurden. Die strategischen Ziele wurden unter Beteiligung von allen Mitarbeitenden schriftlich festgelegt. Die Dokumentation der Qualitätsentwicklung erwies sich als sehr hilfreich.

Am einfachsten war die Bearbeitung von QB 8 Personal, QB 6 Infrastruktur und QB 10 Kundenkommunikation. Bei der Infrastruktur und im Personalbereich wurden vorhandene Unterlagen noch einmal übersichtlich dokumentiert. In der Kundenkommunikation hatte die Organisation seit Jahren viele Instrumente genutzt (Customer Relationship Management, Internetseite, Feedback-Formen, Facebook usw.). Außerdem haben die Mitarbeitenden der Organisation an verschiedenen Marketingschulungen teilgenommen, um diesen Bereich weiter zu optimieren.

Die größten Schwierigkeiten entstanden bei der Formulierung der strategischen Ziele, dem Aufstellen des Leitbildes – vor allem der Definition des gelungenen Lernens – und der Festlegung der Schlüsselprozesse. Es ging dabei darum, dass alle Beteiligten sich erst mit den entsprechenden Begrifflichkeiten vertraut machen mussten. In diesen Feldern bestand folglich auch ein größerer Unterstützungsbedarf. Vor allem die Definition des gelungenen Lernens wurde viel diskutiert und präzisiert, bis sie endlich zufriedenstellend ausformuliert werden konnte.

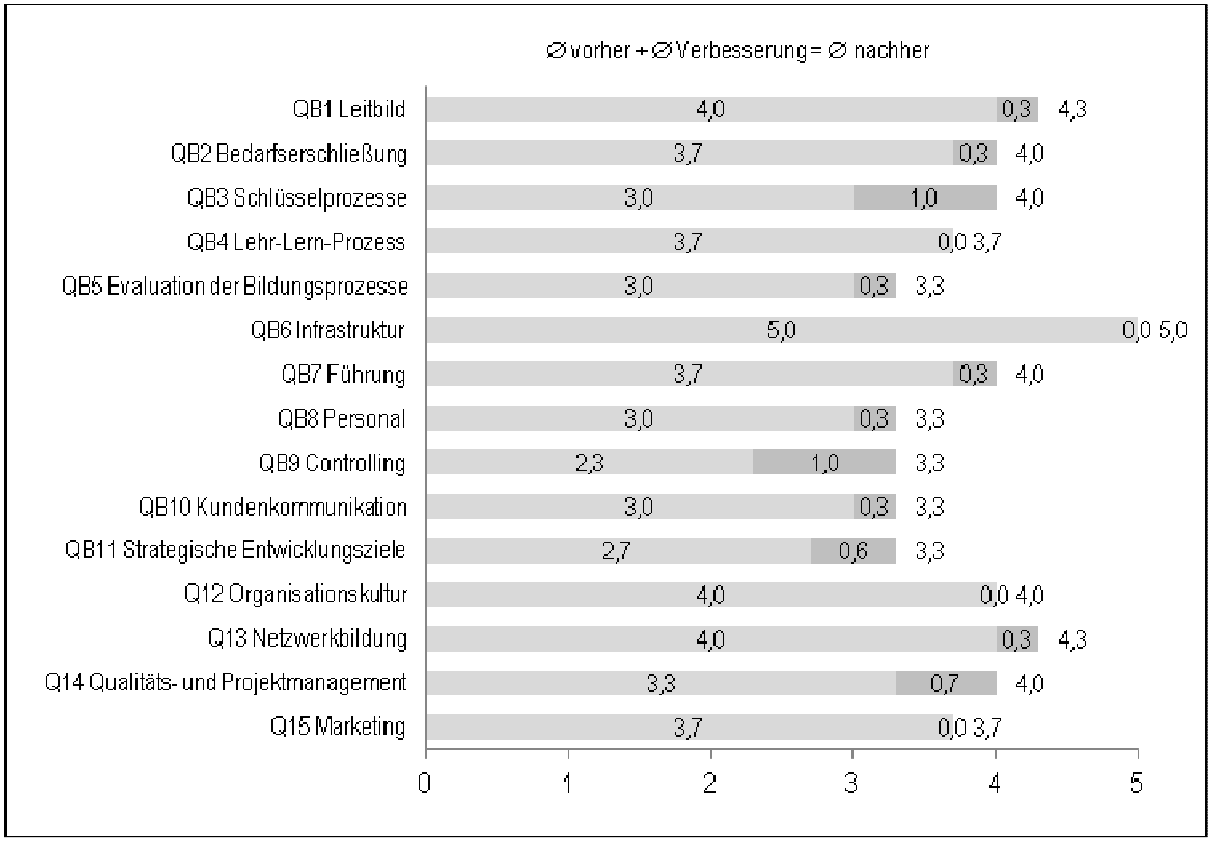
Der Selbstreport war zunächst sehr schematisch geschrieben. Er wurde mehrmals überarbeitet, bis er den Anforderungen von LQW entsprach. Manche Qualitätsbereiche wurden kontinuierlich mit den notwendigen Informationen angereichert. Die Kolleginnen und Kollegen haben sich insgesamt sehr bemüht, den im Leitfaden beschriebenen Anforderungen zu entsprechen. Die letzte Version des Selbstreports entsprach schließlich der geforderten Form. Dennoch gibt es noch Möglichkeiten zur weiteren Verbesserung, die auch kontinuierlich erfolgen soll, so wie es das LQW-Modell vorsieht.

Das Gutachten wurde sehr positiv in der Organisation aufgenommen, weil das ganze Team den Nutzen des LQW-Prozesses erlebt hatte. Der Dialog zwischen der Gutachterin und dem Team der Organisation war produktiv und zielführend für die weitere Entwicklung. Der Prüfteil der Visitation verlief ohne Probleme. Alle Dokumente und Nachweise, die von der Gutachterin angefordert worden waren, konnten vorgelegt werden. Die Organisation hatte sich auf die Visitation gut vorbereitet; daher verlief alles schnell und unkompliziert. Bei der Visitation hat die Gutachterin dem Team noch abschließend geholfen, verbliebene Unklarheiten aufzuklären. Alle Erläuterungen wurden in eine weitere Überarbeitung des Selbstreports übernommen.

Auf dem Abschlussworkshop war es am wichtigsten, die kurzfristigen von den langfristigen Zielen zu unterscheiden und letztere genau zu formulieren. Die Beteiligung aller Mitarbeitenden an der Erarbeitung der strategischen Ziele war außerordentlich wichtig und motivierend, wie es überhaupt für den gesamten Prozess bestimmend war, dass sich eine gemeinsame Identität in der Organisation verstärkte.

Zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung

Die Auswirkungen des LQW-Qualitätsmanagements bilden sich wie folgt ab:



Die größten Verbesserungen gab es bei der Definition der Schlüsselprozesse mit einer Steigerung der Bewertung um 1,0 auf 4,0. Auch das Controlling verbesserte sich um dieses Wert auf abschließend 3,3. Hier ist noch deutlich Potenzial vorhanden, weil der Ausgangswert mit 2,3 unter dem Durchschnitt der anderen Qualitätsbereiche lag. Trotz aller oben genannten Bemühungen konnte das Marketing noch nicht verbessert werden. Ebenso blieb der Lehr-Lern-Prozess trotz der intensiven Diskussionen auf dem gehobenen Ausgangswert von 3,7. Die Infrastruktur wurde vorher und nachher als optimal angesehen. Dies gilt ähnlich für die Kultur der Organisation, die von Anfang an mit 4,0 bewertet wurde. Alle anderen Bereiche zeigen signifikante Verbesserungen.

Organisation Nr. 6 (Bulgarien)

Diese Organisation der Erwachsenenbildung beschäftigt sich mit Beratung und Projektmanagement, Wirtschafts- und Sozialanalysen sowie Monitoring im sozialen Bereich. Sie arbeitet mit drei hauptamtlichen pädagogischen Kräften und sieben Personen im Verwaltungsbereich. Ihre größten Entwicklungsbedarfe waren die Verbesserung der Effektivität der Arbeit, die Stärkung der Zusammenarbeit mit nationalen und europäischen Partnern und die Evaluation der Qualität. Die Organisation verfügte schon vor der LQW-Einführung über Erfahrungen im Qualitätsmanagement; es bestand bereits eine ISO-Zertifizierung.

Zum Prozess der Einführung von LQW

Die wesentlichen Verbesserungen durch das LQW-Qualitätsmanagement bezogen sich auf das Leitbild, das besser formuliert wurde. Die Tätigkeiten in der Bedarferschließung und im Lehr-Lern-Prozess wurden besser dokumentiert, und die Kundenkommunikation wurde optimiert und intensiviert.

Bei der Erstellung des Selbstreports konnten teilweise Dokumente aus der ISO-Zertifizierung als Vorarbeiten genutzt werden. Sie mussten wegen der anderen Logik von LQW aber überarbeitet und an die spezifischen LQW-Anforderungen angepasst werden. Die Qualitätsbereiche Infrastruktur, Personal, Controlling und Kundenkommunikation waren daher leicht zu beschreiben.

Die Organisation hatte allerdings einige Schwierigkeiten bei der genauen Formulierung des Leitbilds und bei der Definition des gelungenen Lernens, weil diese den Gesamtprozess strukturierenden Bereiche bei der ISO nicht vorkommen. Die Schwierigkeiten entstanden vor allem, weil viele Meinungen und Vorschläge seitens der Mitarbeiter gemacht wurden und man nicht entscheiden konnte, welche eine Priorität erhalten sollten und welche nicht. Dank der Erläuterungen seitens der Gutachterin zum QB 1 Leitbild konnten die Unklarheiten und Schwierigkeiten aber überwunden werden. Hier lag folglich auch der größte Unterstützungsbedarf durch die Gutachterin während der LQW-Einführung. Vor allem die Definition des gelungenen Lernens wurde heftig diskutiert, bis sie schließlich geklärt und ausformuliert werden konnte. Alle Mitarbeitenden haben aktiv an dieser Diskussion teilgenommen.

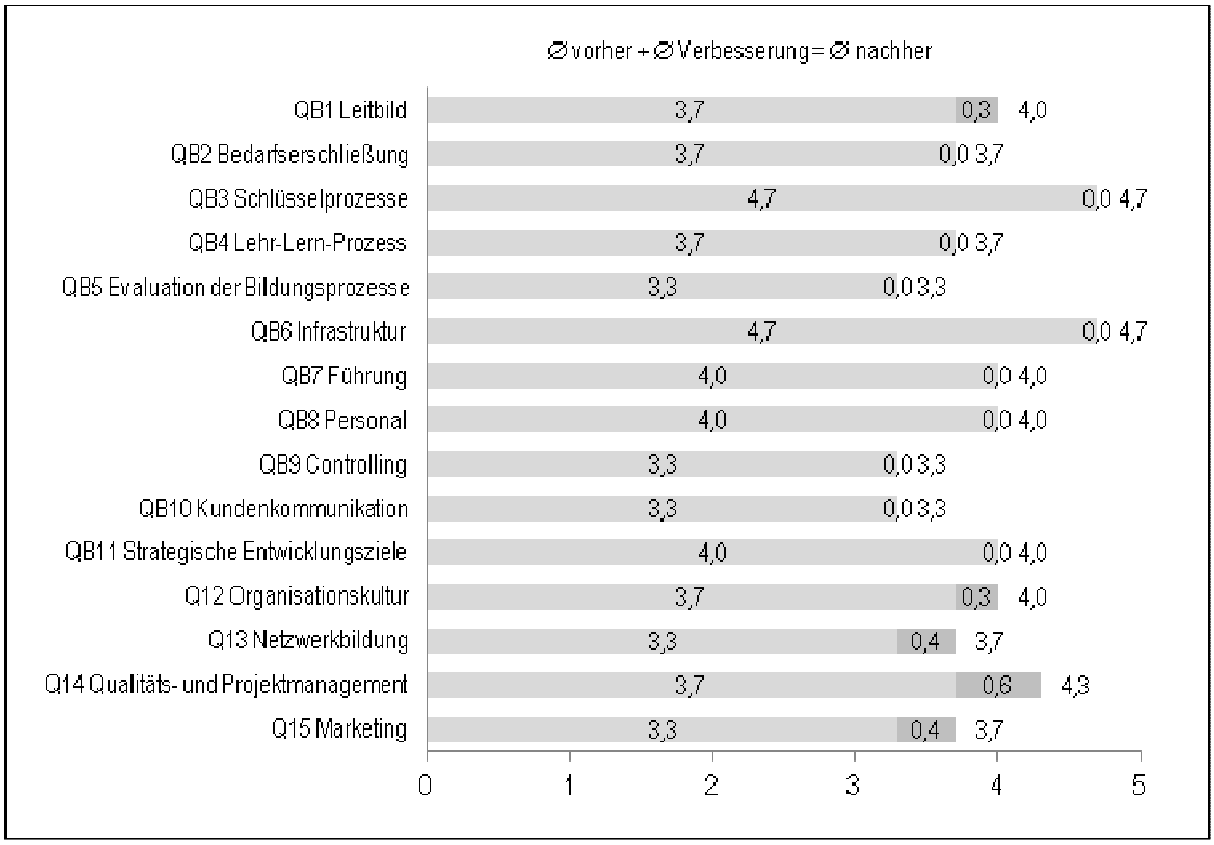
Der Selbstreport war in seiner ersten Version noch zu kurz und zu knapp, abschließend aber gut geschrieben. Nachdem das Leitbild und die Definition des gelungenen Lernens geklärt waren, wurden die einzelnen Qualitätsbereiche entsprechend erweitert, und der Selbstreport hatte schließlich die geforderte Form.

Das Gutachten wurde vom Team der Organisation gut akzeptiert. Die Kommentare, Auflagen, Schlussfolgerungen und die Ergebnisse der diesbezüglichen Diskussion wurden dokumentiert und danach in den Selbstreport eingefügt. Der Prüfteil der Visitation verlief fließend und ohne Probleme. Die Organisation war gut vorbereitet und hatte alle Nachweisdokumente zur Verfügung gestellt. Während der Erstellung des Selbstreports hatten die Gutachterin und die zuständige Mitarbeiterin mehrmals telefonisch konferiert, um die Erfahrungen beim Schreiben zu besprechen und einige Begriffe zu klären. Um Missverständnisse bei der Erarbeitung des Selbstreports zu vermeiden, waren die beiden Personen in ständigem Kontakt. Bei der Visitation verlief deshalb alles schnell und einfach. Die Beratungskommentare wurden und werden für die weitere Qualitätsentwicklung genutzt.

Die strategischen Ziele waren für den Abschlussworkshop bereits im Selbstreport gut strukturiert beschrieben. Die ISO-Zertifizierung hatte dazu viel beigetragen. Das Einzige, was zusätzlich gemacht werden musste, war, dass die Ziele mehr an der Definition des gelungenen Lernens orientiert wurden. Insgesamt war auch in dieser Organisation der Prozess der Qualitätsentwicklung für die Mitarbeitenden sehr motivierend, weil sich alle einbringen und beteiligen konnten. Die strategischen Ziele gaben und geben der Organisation eine gute Ausrichtung für die Zukunft.

Zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung

Die Auswirkungen der LQW-Einführung weichen in dieser Organisation von dem Bild der anderen Organisationen ab:



Die Ausgangswerte in den 15 Qualitätsbereichen lagen durchgängig alle im gehobenen bis hohen Bereich zwischen 3,3 und 4,7. Die Organisation war also schon vor der LQW-Einführung insgesamt gut aufgestellt. Dies mag an der bereits durchgeführten ISO-Zertifizierung liegen. Jedenfalls konnten in 10 Bereichen keine weiteren Verbesserungen erreicht werden. Allerdings wurden die Bereiche Leitbild, Organisationskultur, Netzwerkbildung, Projektmanagement und Marketing signifikant optimiert – alles Bereiche, die von der ISO-Zertifizierung nicht erfasst wurden. LQW hatte also auch bei einer QM-erfahrenen Organisation einen – ergänzenden – Nutzen.

Organisation Nr. 7 (Bulgarien)

Diese Weiterbildungsorganisation arbeitet mit einer pädagogischen Vollzeitstelle, sieben Stellen im Verwaltungsbereich sowie 30 freiberuflichen Dozentinnen und Dozenten. Ihr Aufgabenbereich ist die berufliche Bildung. Als größte Entwicklungsbedarfe wurden bei der Vorabbefragung die Verbesserung der Qualität der Ausbildung, die Kommunikation und Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen und das Marketing angegeben. Ob Erfahrungen im Qualitätsmanagement bestanden ist nicht bekannt.

Zum Prozess der Einführung von LQW

In der Organisation haben sich durch die Einführung von LQW vor allem die strategischen Entwicklungsziele geändert. Sie wurden nach der Diskussion mit den Mitarbei-

tenden präzisiert und schriftlich fixiert. Begriff und Bedeutung des gelungenen Lernens wurden besser verstanden, die Arbeitprozesse besser strukturiert und der Kontakt mit den Kunden deutlich optimiert.

Relativ einfach in der Qualitätsentwicklung waren die Bereiche Personal, Infrastruktur und Schlüsselprozesse. Die Prozesse für die berufliche Bildung und für die Teilnahme an Ausschreibungen und anderen Auswahlprozeduren bei der Arbeitsagentur mussten allerdings mehrfach präzisiert werden.

Die bessere Beschreibung des gelungenen Lernens und die Formulierung der strategischen Ziele waren die schwierigen Aufgaben bei der Bearbeitung der entsprechenden Qualitätsbereiche. Das Verstehen der hierfür grundlegenden Begriffe war für das ganze Team nicht einfach. Hier gab es folglich auch den größten Unterstützungsbedarf durch die Gutachtenden. Im Prinzip wussten alle, was gelungenes Lernen bedeutet, es war aber dennoch schwierig, die Definition zu präzisieren, zu klären und auszuformulieren. Dafür mussten eine Reihe von Diskussionen im Team geführt werden.

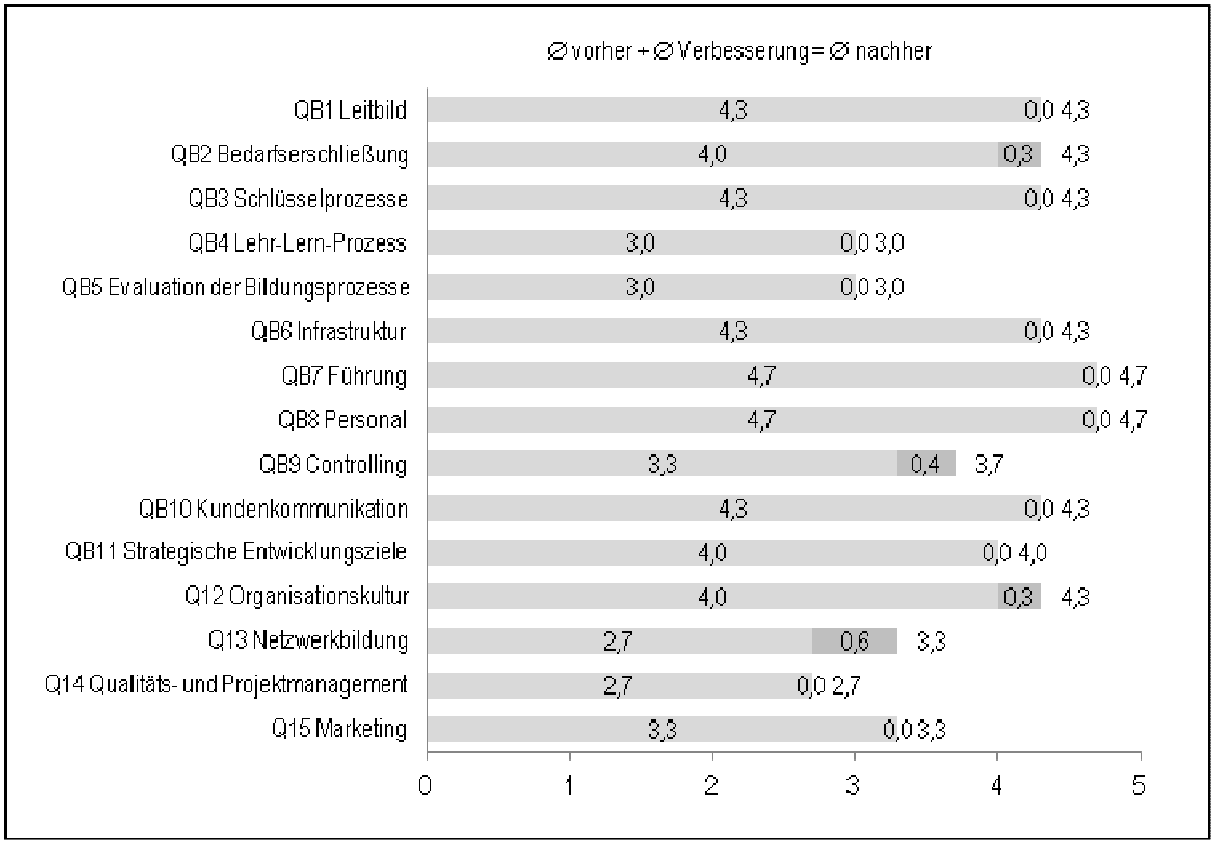
Der Selbstreport war relativ gut strukturiert und die Qualitätsbereiche waren ausführlich beschrieben. Dennoch war auch am Ende des Prozesses noch Einiges bezüglich des gelungenen Lernens und der strategischen Ziele zu klären. Nach den Diskussionen mit dem Team und den Leitern der Organisation wurde der Selbstreport noch einmal verbessert.

Das Gutachten wurde schließlich positiv in der Organisation aufgenommen, weil im ganzen Team der Nutzen des Qualitätsprozesses und der Erstellung des Selbstreports anerkannt war. Der Dialog zwischen der Gutachterin und dem Team war sehr konstruktiv. Der Prüfteil der Visitation verlief ohne Probleme. Die seitens der Gutachterin angeforderten Nachweisdokumente konnten alle zur Verfügung gestellt werden. Die Organisation hatte sich im Voraus gut auf die Visitation vorbereitet, daher verlief alles schnell und problemlos. Bei der Visitation hat die Gutachterin das Team noch einmal durch die Erläuterung von unklar gebliebenen Aspekten unterstützt. Die Ergebnisse dieser Diskussion wurden später in den Selbstreport aufgenommen.

Beim Abschlussworkshop war es am wichtigsten, die konkreten Maßnahmen zur Erfüllung der strategischen Ziele zu formulieren und zu fixieren. Die langfristigen Ziele wurden zunächst von einem Teil der Mitarbeitenden als zu kompliziert angesehen, was einige Diskussionen erforderte, um alle Fragen so weit zu klären, dass alle Beteiligten zufrieden waren. Diese Diskussionen waren aber sehr wichtig für das ganze Team, denn der Organisation war es wichtig, dass alle Mitarbeitenden integriert werden.

Zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung

Wie die obige Beschreibung der LQW-Einführung zeigt, hat sich diese Organisation mit dem ungewohnten Qualitätsmanagement eher schwer getan. Das zeigt auch die Grafik:



In den meisten Bereichen war die Organisation offensichtlich bereits vor der LQW-Einführung relativ gut aufgestellt. Verbesserungen konnten dennoch bei der Bedarfserschließung, dem Controlling, der Organisationskultur und der Netzwerkbildung erzielt werden. Alle anderen Bereiche blieben auf dem Ausgangsniveau. Die These, dass man sich mit den ungewohnten Anforderungen eines QM-Systems eher schwer tat, wird auch dadurch erhärtet, dass der unterdurchschnittlich bewertete Bereich des Qualitäts- und Projektmanagements auch nach der LQW-Einführung unverändert auf 2,7 blieb.

Organisation Nr. 8 (Litauen)

Bei dieser Organisation handelt es sich um das Personalentwicklungszentrum einer Universität. Hier arbeiten ca. 140 Personen hauptamtlich im pädagogischen Bereich, 5 Verwaltungskräfte. Die Organisation bietet Weiterbildungen im Bereich Management und Ökonomie für Unternehmen und führt Forschungen im Bereich Personalentwicklung durch. Als größte Entwicklungsbedarfe wurden die Entwicklung von kurzfristigen Seminaren, die Akquisition kommerzieller Forschungen und eine räumliche Expansion des Marktes genannt. Auch wenn bereits in der Vergangenheit Reporte geschrieben und an der Qualität gearbeitet wurde, hat man sich mit einem systematischen Qualitätsmanagement erst seit der LQW-Einführung beschäftigt.

Zum Prozess der Einführung von LQW

Schon am Anfang der Einführung von LQW (während des Schreibens des Selbstreports) wurden die ersten Veränderungen vorgenommen. Im Verlauf der Einführung hat die Organisation vor allem die Korrektur von Kernprozessen geleistet. Es gab

einen Plan für Maßnahmen, Verantwortlichkeiten und Fristen. Die LQW-Einführung wurde als Möglichkeit genutzt zu wachsen und die Organisation zu optimieren.

Die Qualitätsarbeit fiel ziemlich leicht bei den Qualitätsbereichen, die bereits gut geregelt waren, obwohl, wie das Gutachten gezeigt hat, auch hier noch Fragen für die Gutachtenden entstanden sind. Auch in diesem Fall war es wieder so, dass gerade das, was für die Organisation klar und selbstverständlich war, im Selbstreport nicht immer deutlich genug beschrieben wurde. An diesen Stellen entstanden für die Gutachtenden dann entsprechende Fragen. Diese offenen Fragen konnten aber geklärt werden. In einem gewissen Sinne war es leicht, schon während der Erstellung des Selbstreports die Schwächen zu korrigieren, weil die Organisation eine klare Vision von sich und ihrer Zukunft hatte. Trotzdem war es nützlich, die Prozesse noch weiter zu verfeinern und zu formalisieren.

Schwieriger war es bei den Qualitätsbereichen, wo keine deutlichen und formalen Regeln vorhanden waren, z.B. in der Kommunikation mit Kunden. Hier deckte die Qualitätsentwicklung auf, dass es in der Organisation noch viele Unklarheit gab. Ein anderes Beispiel ist der Qualitätsbereich 7 Führung. Die Prozesse verliefen zwar ziemlich ordentlich, aber beim Schreiben des Selbstreports sind doch noch weitere Verbesserungsideen entstanden. Es war generell zwar viel in der Organisation vorhanden, aber es fehlte an Formalisierung und Dokumentation. Schwierig war es mit den Qualitätsbereichen, bei denen es in der Organisation noch keine Entscheidung zu Veränderungsnotwendigkeiten gab. Hier half es als Unterstützung, dass die Gutachterin immer wieder Fragen stellte, damit in der Organisation eine deutliche Vision zur Problemlösung entstehen konnte.

Die Formulierung der Definition des gelungenen Lernens und auch die Rückbegründungen in Bezug auf die Definition waren nicht schwierig. Obwohl der Begriff des gelungenen Lernens bisher nicht verwendet wurde, waren die Fundamente und Prinzipien dieses Konzepts bereits implizit als Leitfaden vorhanden, um die Ausbildung zu organisieren. Das Konzept des gelungenen Lernens spiegelte daher das Wesen und die Werte der Organisation wider und war auch bereits bei der Kommunikation mit Kunden grundlegend.

Die Qualität der Organisation war schon vor der LQW-Einführung nicht schlecht, weil sie schon früher Selbstreporte über ihre Arbeit geschrieben hatte. Die Anforderungen von LQW waren für die Organisation daher klar und verständlich. Nenneswerte Probleme beim Abfassen des neuen Selbstreports gab es deswegen keine.

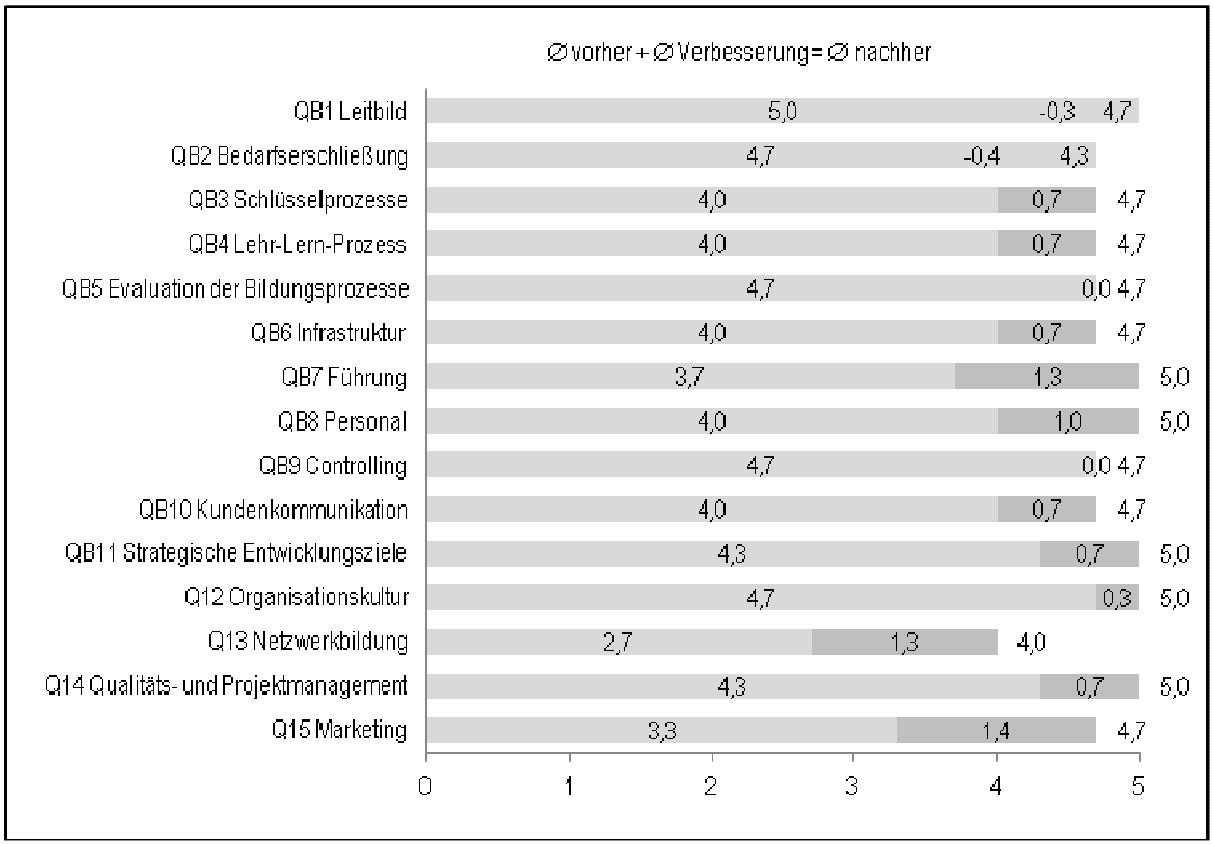
Trotzdem war die Organisation von einigen Kommentaren des Gutachtens überrascht, besonders in Qualitätsbereichen, wo Auflagen formuliert wurden. Aber beim genauen Lesen des Gutachtens hat die Organisation dann verstanden, dass sie zu wenig Aufmerksamkeit auf Bereiche verwendet hat, die für sie selbst sehr klar und unproblematisch sind. Dort wurden z.B. im Selbstreport keine Nachweise angeführt. Hier hat sie durch die Unterstützung der Gutachtenden eine ganze Reihe von Hinweisen erhalten. Für die Organisation war überraschend und erfreulich, dass sie durch das Gutachten viel gelobt wurde, denn diese Erfahrung hatte sie bis jetzt in Evaluationsverfahren noch nicht gemacht. Frühere Gutachter hatten meistens nur kritisiert und nur mehr Information gefordert.

Die Visitation ist gut gelungen. Es wurde geklärt, wo und wie Nachweise dokumentiert sind. Alle Aspekte, die im Selbstreport offen geblieben waren, konnten zufriedenstellend belegt und besprochen werden. Die Visitation verlief insgesamt sehr sachlich und konstruktiv. Der Abschlussworkshop hat die Organisation sehr an Sit-

zungen erinnert, die sie bereits selbst durchführte, um sich strategische Ziele zu setzen.

Zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung

Die Qualitätsverbesserungen in dieser Organisation ergeben ein deutliches Bild:



Spitzenreiter sind die Qualitätsbereiche Führung, Netzwerkbildung und Marketing mit Verbesserungen von 1,3 bzw. 1,4 Punkten. Besonders profitiert haben die Bereiche Schlüsselprozesse, Lehr-Lern-Prozess, Infrastruktur, Personal, Kundenkommunikation, Strategische Entwicklungsziele sowie das Qualitäts- und Projektmanagement. Diese Organisation konnte von der LQW-Einführung sehr profitieren. Obwohl die Ausgangswerte bereits hoch lagen (4,0 und größer), konnten noch erhebliche Verbesserungen von 0,7 bis 1,0 Punkten erzielt werden. Auch wenn man sich als Organisation bereits mit Qualität beschäftigt hat – hier in der Form eines Berichtswesens für Gutachter -, zeigt dieser Fall, dass ein systematisches Qualitätsmanagement noch bisher nicht gesehene Potenziale eröffnet.

Organisation Nr. 9 (Litauen)

Diese Organisation bietet Weiterbildung sowie pädagogische und psychologische Dienstleistungen für Eltern, Kinder und Pädagogen an. Sie beschäftigt neun hauptamtliche Pädagoginnen und Pädagogen, zwei Verwaltungskräfte und 70 freiberufliche Dozentinnen und Dozenten. Die Verbesserung und die Entwicklung von Weiterbildungsprogrammen für Erwachsene und der Ausbau der pädagogischen und psychologischen Dienstleistungen waren die größten Entwicklungsbedarfe. Außerdem besteht die Notwendigkeit, die Englischkenntnisse der Beschäftigten zu verbessern.

Vor der LQW-Einführung hatte man sich noch nicht mit einem systematischen Qualitätsmanagement beschäftigt.

Zum Prozess der Einführung von LQW

Die Veränderung der Organisation hat gleich mit der Einführung von LQW begonnen. Den Selbstreport hat sie deshalb auch in erster Linie für sich selbst geschrieben und nicht für Andere oder die Gutachtenden. Die Organisation hat ihre Tätigkeiten überdacht, und viele neue Gedanken zur weiteren Entwicklung sind entstanden.

Es gab keinen Bereich, der leicht fiel, d.h. in allen Qualitätsbereichen gab es Probleme. Alle Beteiligten haben viel Energie für die Qualitätsarbeit aufgewendet. Es war schwer zu entscheiden, was wie im Selbstreport beschrieben werden sollte und welche Dokumente anzuführen waren. Es gab viele Diskussionen, weil die Mitarbeitenden unterschiedliche Standpunkte vertraten, die miteinander abgestimmt werden mussten, vor allem in den Qualitätsbereichen Schlüsselprozesse und Bedarfserschließung. Die Definition des gelungenen Lernens wurde ausgehend von der Spezifik der Organisation und ihrer Tätigkeit her formuliert.

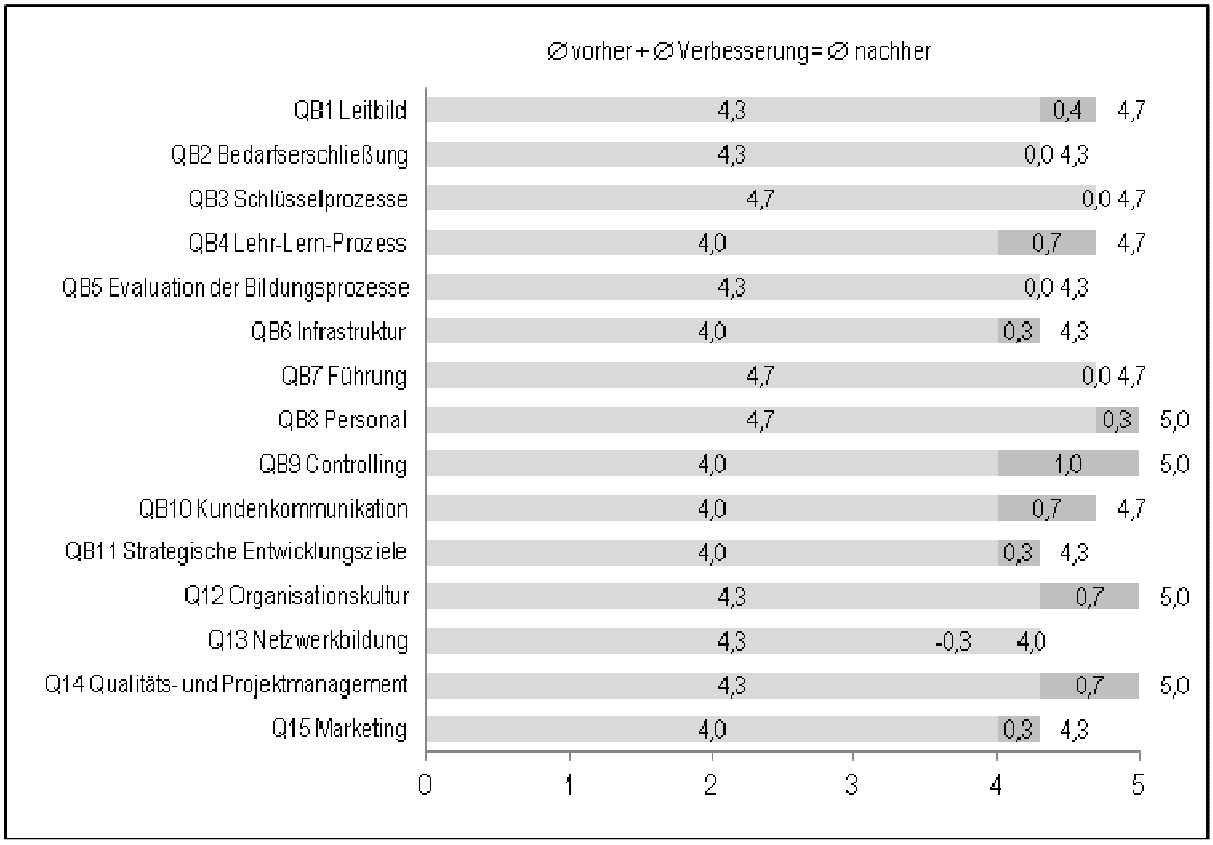
Unterstützungsbedarf gab es vor allem bei der Art und Weise, wie der Selbstreport geschrieben werden musste. Die Anforderung, einen begründenden Fleißtext zu verfassen und nicht nur quantitative Daten zusammenzustellen, war ungewohnt und fiel nicht leicht. Nach den Anfangsschwierigkeiten gelang die zweite Version des Selbstreports dann jedoch zufriedenstellend.

Das Gutachten wurde sehr positiv von der Organisation aufgenommen. Es war ein umfangreiches Gutachten, das von der Organisation anerkennend als sehr herzlich bezeichnet wurde. Das Gutachten zeigte der Organisation allerdings auch, was noch zu korrigieren war, machte dazu aber bereits viele Vorschläge, die als sehr hilfreich angesehen wurden. Der Prüfteil der Visitation war umfangreich. Die Organisation konnte aber alle Dokumente, die noch fehlten, vorweisen. Die Kommentare der Gutachterin wurden diskutiert und die Fragen der Organisation beantwortet. Vor allem wurde diskutiert, wie die Entwicklungsunterstützungen und Anregungen aus dem Gutachten umgesetzt werden könnten.

Auf dem Abschlussworkshop musste die Gutachterin noch viel bei der Formulierung der strategischen Entwicklungsziele helfen und deren Bezug zur zukünftigen Qualitätsentwicklung erläutern.

Zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung

Grafisch ergaben die Wirkungen der LQW-Einführung folgendes Bild:



Diese Organisation hat ihren Ausgangszustand vor der systematischen Qualitätsentwicklung im Vergleich mit den anderen bereits überdurchschnittlich hoch bewertet. Das könnte daran liegen, dass es bisher keinen Vergleichsmaßstab und keine Vorstellungen darüber gab, was ein systematisches Qualitätsmanagement bedeutet und beinhaltet. Die Schwierigkeiten, die die Organisation dann in allen Qualitätsbereichen hatte, unterstützen diese These. Die erzielten Verbesserungen zwischen 0,3 und 1,0 Punkten sind allerdings realistisch. Besonders profitiert haben die Bereiche Lehr-Lern-Prozess, Controlling, Organisationskultur und eben das Qualitäts- und Projektmanagement, das man im Prozess der LQW-Einführung durchaus mühsam, aber anscheinend nachhaltig gelernt hat. Keine Veränderungen gab es bei der Bedarfserschließung, den Schlüsselprozessen und der Führung. Der Verlust im Bereich Netzwerkbildung kann mit der vorhandenen Datenlage nicht erklärt werden.

Organisation Nr. 10 (Litauen)

Diese Organisation bietet Beratung und Förderung von Berufsausbildung sowie psychologische und soziale Hilfe für Männer. Sie beschäftigt fünf Personen im hauptamtlichen pädagogischen Bereich, eine Person in der Verwaltung und fünf freiberufliche Dozentinnen und Dozenten. Die größten Entwicklungsbedarfe waren die Verbesserung der Weiterbildungsprogramme und der Berufsberatung sowie die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten und der Freiwilligen. Mit einem systematischen Qualitätsmanagement hatte man vor der LQW-Einführung noch keine Erfahrungen.

Zum Prozess der Einführung von LQW

Das Personal der Organisation sah es bei der Einführung von LQW und der Testierung als große Chance an, die eigene Organisation aus einer anderen Perspektive

zu betrachten. Die Mitbestimmung aller Mitarbeitenden in diesem Prozess erlaubte es ihnen, sich als Teil der Organisation für die aktuellen Prozesse und für die Marktposition der Organisation in der Zukunft verantwortlich zu fühlen. Deshalb hat es vor allem große Veränderungen in der Einstellung der Beteiligten gegeben. Diese wissen und fühlen jetzt, dass sie die Lösungen von Problemen und die Zukunft der Organisation mitbestimmen können.

Am einfachsten war es mit den Qualitätsbereichen, denen die Organisation schon bisher Aufmerksamkeit gewidmet hatte. Zum Beispiel ist die Organisation sehr mit ihrer Zielgruppe identifiziert. Sie hat sich schon immer auf die Bedarferschließung und die Kooperation mit den Sozialpartnern und auf Projektinitiierungen konzentriert. Auch war es einfach, diejenigen Aspekte zu diskutieren und zu beschreiben, die gesetzlich geregelt sind und die in der Organisation eine Tradition haben. Gesetzliche Regelung eliminiert die Gefahr von Entscheidungen unter Unsicherheitsbedingungen, die zu negativen finanziellen Folgen oder einer negativen öffentlichen Meinungsbildung führen könnten. Tradition bietet ein gewisses Maß an Konsistenz und Stabilität.

Schwierigkeiten bestanden in den Bereichen, die die Organisation bisher nicht als wesentlich wahrgenommen hatte. Besonders schwierig war deshalb die Definition gelungenen Lernens. Die Formulierung erforderte viel Zeit und Diskussionen, die nicht immer erfolgreich waren. Probleme gab es auch bei der Beschreibung der Schnittstellen zwischen den Prozessen, vor allem zwischen den Kernprozessen. Die Identifizierung von Schnittstellen war dabei weniger schwierig als Lösungen für die diagnostizierten Probleme zu finden. Schwierigkeiten entstanden auch durch das Aufeinandertreffen verschiedener Stakeholder-Positionen, z.B. zwischen Mitarbeitenden und Freiwilligen.

Beim Verständnis einiger Anforderungen war die Hilfe der Gutachterin erforderlich. Bei den Qualitätsbereichen Schlüsselprozesse, Lehr-Lern-Prozess und Evaluation der Bildungsprozesse musste viel Klarheit geschaffen werden.

Die Organisation hat dann allerdings verstanden, dass das Konzept des gelungenen Lernens der Ausgangspunkt für die Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung ist. Die Definition des Gelungenen wurde auf verschiedenen Treffen diskutiert. Die Diskussionen haben verschiedene Gesichtspunkte deutlich gemacht, was gelungenes Lernen in Bezug auf die Zielgruppe bedeutet. Eine extrem detaillierte und gründliche Diskussion entstand bei den Freiwilligen; jeder von ihnen wollte nicht nur eine eigene Definition, sondern auch eine eigene Begründung anbieten. Hier mussten die unterschiedlichen Standpunkte erst koordiniert und vermittelt werden, bevor man sich auf eine Definition einigen konnte.

Der Selbstreport war noch nicht besonders gelungen. Das Gutachten und die Visitation erlaubten aber noch einmal, aus einer anderen Perspektive auf die Organisation zu blicken. Auch die Diskussion zwischen der Gutachterin und der Organisation hat dann noch weitere Ideen für die Verbesserung der Qualität der Organisation erbracht.

Die Reaktion der Organisation auf das Gutachten war positiv. Die Organisation wollte und konnte aber einige Kommentare der Gutachtenden diskutieren. Bei den meisten Anmerkungen hatte die Organisation keine Schwierigkeiten und teilte die Meinung der Gutachterin. Andere Aspekte waren für die Mitglieder der Organisation allerdings völlig neu und ungewohnt; bisher hatte keiner daran gedacht, dass eine im Gutach-

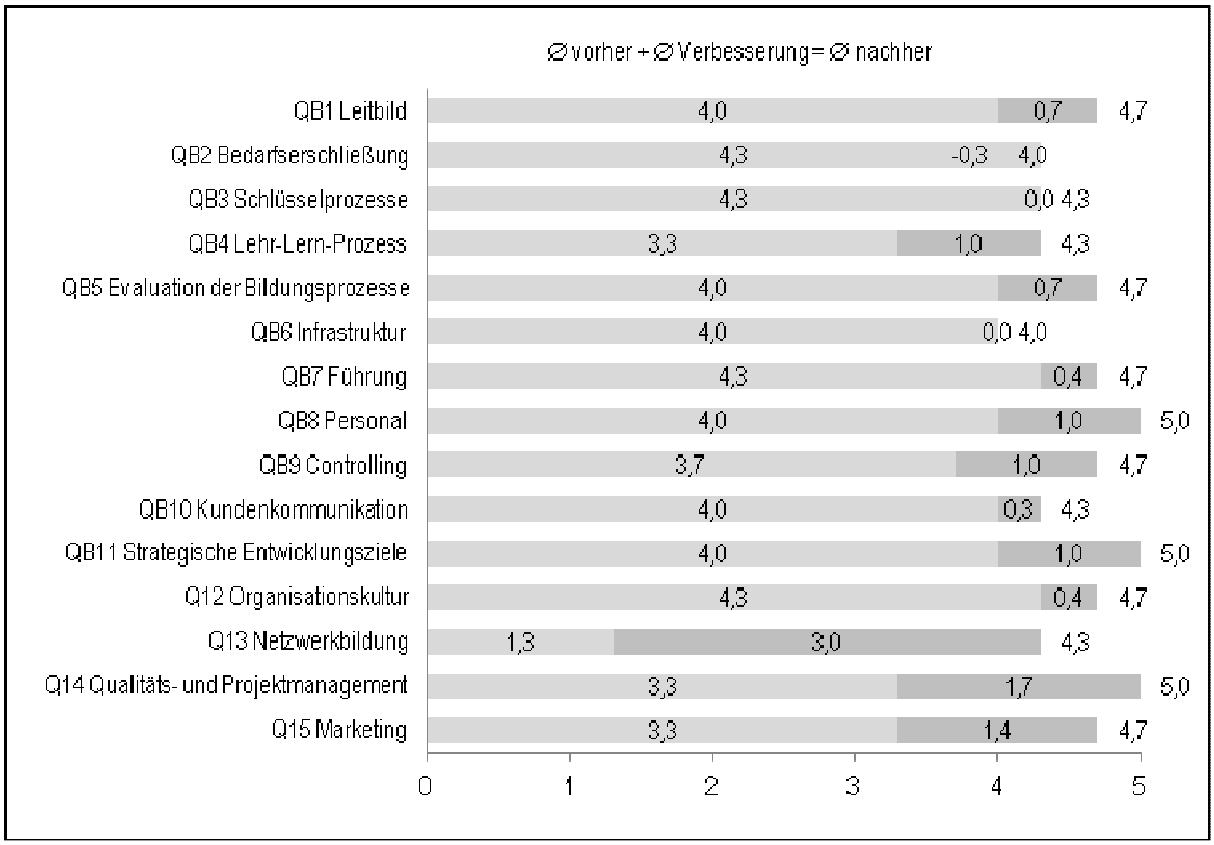
ten vorgeschlagene Entwicklung in dieser Weise möglich ist. An solchen Stellen war der Diskussionsbedarf naturgemäß größer.

Wahrend der Visitation konnten alle erforderlichen Nachweise vorgelegt werden. Die Organisation gewann den Eindruck, dass die Gutachterin sie sehr gut kannte und dass sie den Selbstreport sehr aufmerksam gelesen hatte. Dadurch konnte sie für die Organisation sehr spezifische und dadurch hilfreiche Anregungen liefern.

Die Formulierung der strategischen Zielsetzung war ein komplexer und komplizierter Prozess. Die Ziele wurden auf der Basis der Vorschläge der Organisation überarbeitet und formuliert. Auch die Indikatoren mussten überarbeitet werden, damit sie sich zur späteren Überprüfung eignen. Die Arbeitsatmosphäre auf dem Abschlussworkshop war sehr angespannt, aber durchaus produktiv. Am wichtigsten war, dass die Organisation am Ende zuversichtlich war, dass ihre strategischen Ziele ihr bei der weiteren kontinuierlichen Qualitätsentwicklung helfen werden.

Zu den Wirkungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung

Trotz aller Anstrengungen ergab sich ein recht positives Bild der erzielten Qualitätsverbesserungen:



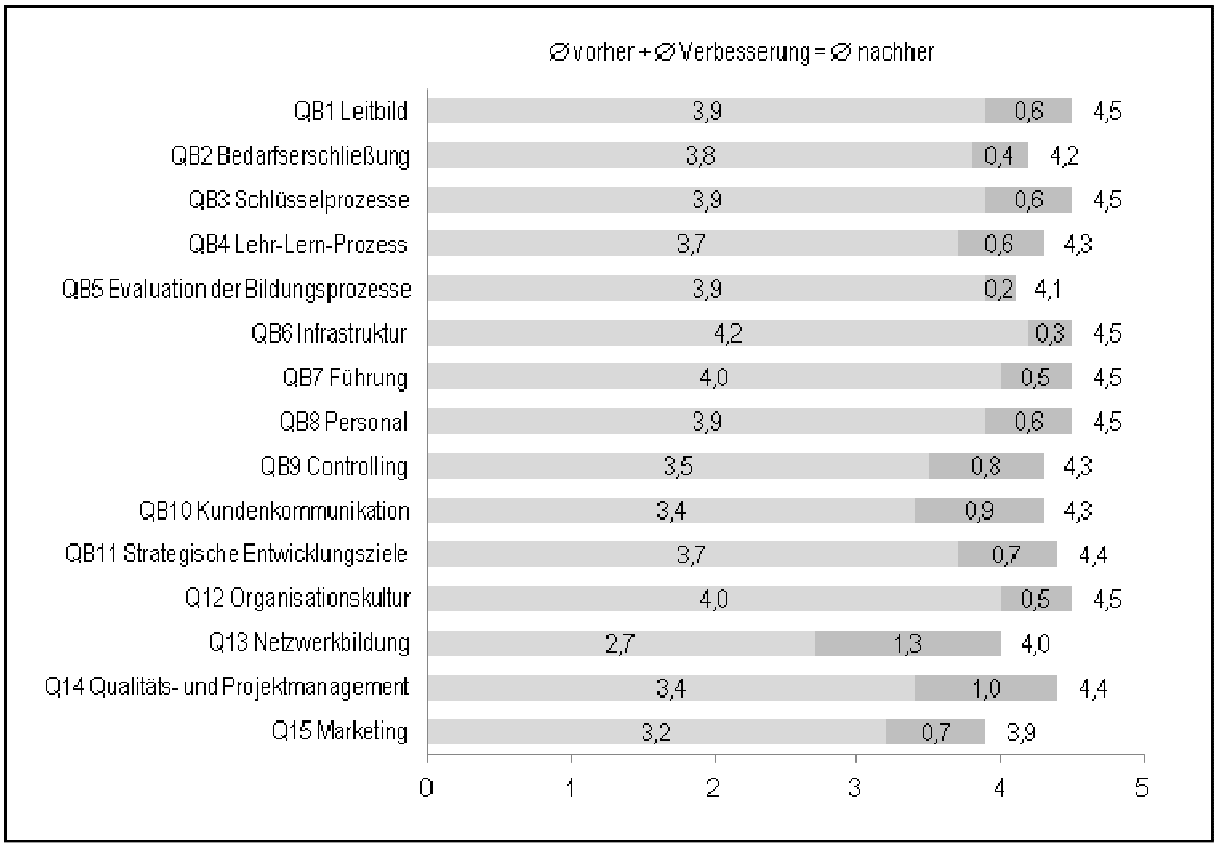
Bis auf die Netzwerkbildung bewertete die Organisation ihre Ausgangslage im gehobenen bis hohen Bereich. Überdurchschnittliche Verbesserungen zwischen 1,0 und 1,7 Punkten ergaben sich in den Qualitätsbereichen Projektmanagement (1,7) und Marketing (1,4) sowie Lehr-Lern-Prozess, Personal, Controlling, Strategische Entwicklungsziele mit 1,0. Die bisher am schwächsten bewertete Netzwerkbildung konnte sich sogar um 3,0 auf 4,3 Punkte verbessern. Keine Veränderungen gab es trotz der ausgiebigen Diskussionen bei den Schlüsselprozessen und der Infrastruktur.

3. Zusammenfassung und Schlussbewertung

Die Einführung von LQW in den Ländern Polen, Bulgarien und Litauen war ein Experiment. Wie würde sich die für die Bedingungen der deutschen Weiterbildungslandschaft entwickelte Lernerorientierte Qualitätsentwicklung und –testierung unter den völlig anderen Bedingungen dieser drei Länder bewähren?

Das vielleicht erstaunlichste Ergebnis dieses Projektes ist, dass trotz der unterschiedlichen Ausgangsbedingungen in den Ländern die Organisationen bei der erstmaligen Einführung von LQW als Qualitätsmanagementsystem im Prinzip die gleichen Schwierigkeiten und die gleichen Erfolge hatten wie in Deutschland und Österreich. Sie taten sich mit der Denkweise, die Qualitätsentwicklung der Organisation an einer Definition gelungenen Lernens auszurichten, zunächst schwer. Wie bei der Einführung des Systems in Deutschland waren es die Qualitätsbereiche Bedarfserschließung, Schlüsselprozesse und Controlling, die den Organisationen einiges abverlangten. Alle Organisationen haben am Ende die Testierung bestanden. Wie in Deutschland machte man die Erfahrung, dass im gemeinsamen Prozess der Qualitätsarbeit die Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Organisation und ihr Wir-Gefühl gesteigert wurden. Diese organisationskulturelle Entwicklung gab es auch in den Partnerländern.

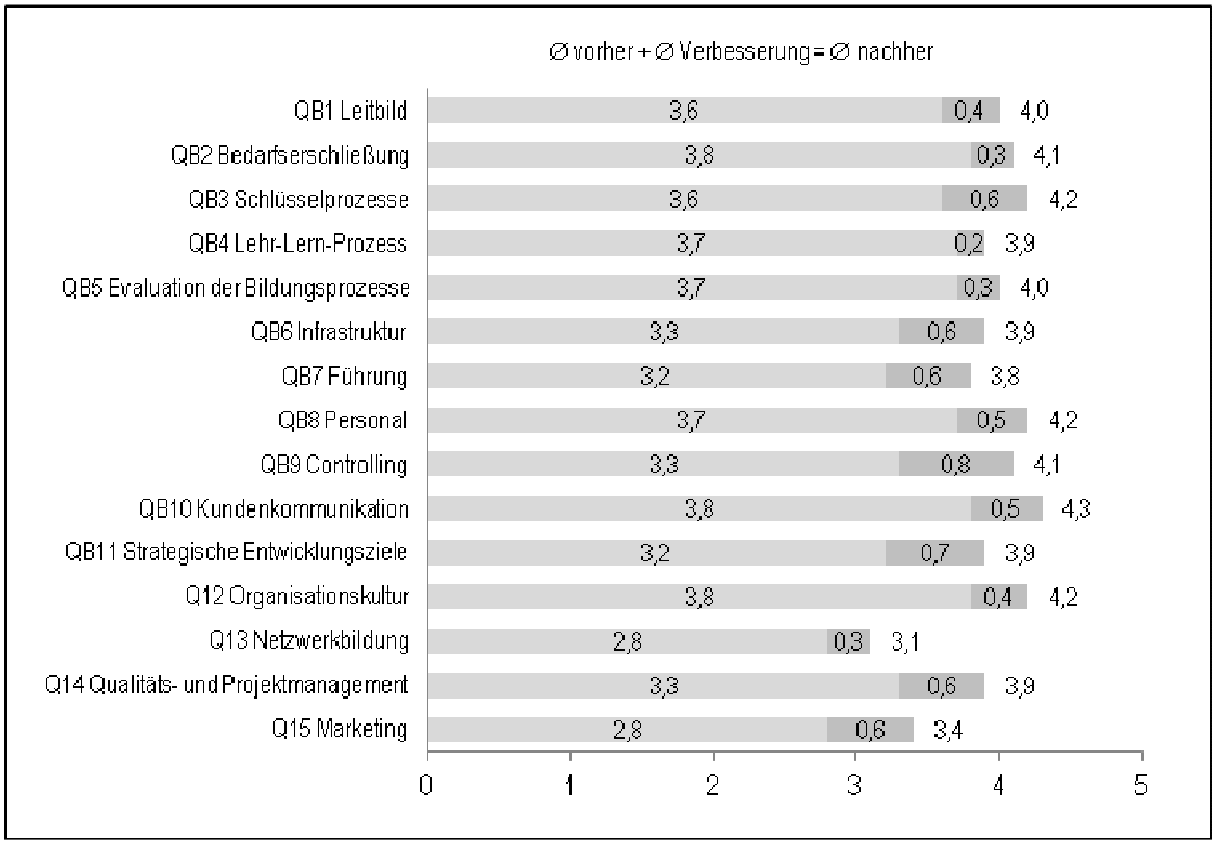
In der Gesamtgrafik der Vorher-Nachher-Befragung aller 10 Projektorganisationen sind folgende Erfolge bestätigt worden:



Über alle 15 Qualitätsbereiche hat das LQW-Qualitätsmanagement Verbesserungen für die Projektorganisationen erbracht. Auf dem ersten Platz mit 1,3 Verbesserungspunkten steht die Netzwerkbildung, die mit dem kleinsten Ausgangswert von 2,7 ge-

startet war. Möglich ist, dass der Zusammenhang des Projektnetzwerkes den Blick für diesen Bereich schärfte. Einen großen Sprung (+ 1,0) hat auch das Projekt- und Qualitätsmanagement gemacht. Das ist nicht überraschend, denn die meisten Projektorganisationen der osteuropäischen Partnerländer hatten bisher noch gar keine Erfahrungen mit einem systematischen Qualitätsmanagement. Große Erfolge sind dann noch in der Kundenkommunikation (+ 0,9), im Controlling (+ 0,8), bei den strategischen Entwicklungszielen (+ 0,7) sowie beim Leitbild, bei den Schlüsselprozessen, beim Lehr-Lern-Prozess und beim Personal (alle + 0,6) zu verzeichnen. Die Führung und die Organisationskultur folgen gleich darauf mit jeweils 0,5 Verbesserungspunkten. Alle übrigen Bereiche weisen ebenfalls signifikante Verbesserungen (+ >0,2) auf.

Zum Vergleich folgt hier die repräsentative LQW-Wirkungsanalyse in Deutschland und Österreich aus dem Jahr 2010 (n=99):



Auch hier gehören das Controlling, die strategischen Entwicklungsziele und die Schlüsselprozesse zu den Bereichen mit den größten Verbesserungen. Ebenfalls liegen das Qualitäts- und Projektmanagement, die Führung und das Marketing im vorderen Feld. Die Infrastruktur hat sich in Deutschland und Österreich deutlicher verbessert als in Polen, Bulgarien und Litauen. Der Lernprozess liegt dafür hinter dem entsprechenden Bereich in den Projektpartnerländern. Einen großen Unterschied macht einzig die Netzwerkbildung. In beiden Ländergruppen hat sie einen ähnlich schwachen Ausgangspunkt (2,7 bzw. 2,8); die Steigerung in Deutschland und Österreich mit 0,3 Punkten bleibt jedoch deutlich schwächer als in den Projektpartnerländern. Der Vergleich zeigt, dass die Organisationen in den drei Projektländer Polen, Bulgarien und Litauen von LQW genauso profitieren können wie die Organisationen in Deutschland und Österreich.

Auch in der Anwendung von LQW zeigen sich deutliche Parallelen zwischen den Projektländern und den bisherigen Erfahrungen in Deutschland und Österreich:

Es ist nicht überraschend, dass Organisationen, die sich zum ersten Mal mit einem Qualitätsmanagementsystem beschäftigen, sich erst an die Terminologie gewöhnen müssen.

Damit zusammenhängend sind auch die Schwierigkeiten bei der Erstellung des Selbstreports, der Erarbeitung des Leitbildes mit der Definition gelungenen Lernens und die Formulierung von überprüfbaren strategischen Entwicklungszielen zu erklären. Mit diesen Spezifika von LQW hatten auch die deutschen und österreichischen Organisationen bei der Ersttestierung ihre Probleme.

Auch in diesem Projekt wurde wieder die Erfahrung bestätigt, dass die Organisationen vom LQW-Qualitätsmanagement am meisten profitieren, die das System für die Bearbeitung von Herausforderungen nutzen, vor denen sie ohnehin stehen.

Hilfreich und klärend bei der Qualitätsentwicklung war vor allem die partizipative Logik von LQW. Durch die in den Organisationen ausgelösten Diskussionen entstanden gemeinsame Organisationsverständnisse, die Mitarbeitenden erfuhren, dass sie die Weiterentwicklung ihrer Organisation mit gestalten können, was die Identifikation und das »Wir-Gefühl« in den Organisationen stärkte. Dieser kulturelle Effekt kann bei den sachlichen Verbesserungen in einzelnen Qualitätsbereichen gar nicht hoch genug eingeschätzt werden.

Es wurde bestätigt, dass vor allem die Visitationen mit den Diskussionen des Gutachtens zwischen den Organisationen und den Gutachtenden ein wichtiger Ort des Lernens sind. Die verschiedenen Perspektiven auf die jeweilige Organisation, selbst wenn es im Einzelfall durchaus zu Irritationen kam, erwiesen sich für die Weiterentwicklung immer als äußerst produktiv. Vor allem zeigten sich die Organisationen von der Tatsache, dass sie nicht nur kritisiert, sondern auch gelobt wurden und Ideen für ihre weitere Entwicklung erhielten, überrascht und beeindruckt.

Die Wirkungsanalysen in Deutschaland und Österreich hatten gezeigt, dass Organisationen mit unterschiedlichen qualitativen Ausgangssituationen und unterschiedlichen Erfahrungen im Qualitätsmanagement sich im Verlauf der LQW-Einführung qualitativ angleichen. Diese Erfahrung wurde auch im LQW-EU-Projekt bestätigt.

Das Qualitätsmanagementsystem der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) hat sich uneingeschränkt auch in den drei osteuropäischen Partnerländern bewährt.

Krassimira Brozig

Bericht über den Zustand und die Entwicklung vom lebenslangen Lernen (LLL) in Bulgarien[1]

1. Was LLL in Bulgarien bedeutet.

Lebenslanges Lernen umfasst alle gezielten Lernaktivitäten, formelle und informelle, mit dem Ziel der Verbesserung von Wissen, Fertigkeiten und Kompetenzen von Einzelpersonen und ist sowohl professionellem und allgemeinem Interesse, als auch den persönlichen und sozialen Zielen verpflichtet.

Was ist in Bulgarien das Verständnis der Formen der Erwachsenenbildung?

Formale berufliche Bildung – als **Schulbildung und / oder Ausbildung** bezeichnet – ist die Schulung, die in beruflichen Schulen oder Ausbildungszentren durchgeführt wird, und nachdem man staatlich anerkannte Dokumente bekommt. Die formale berufliche Bildung und Weiterbildung ist definitiv ein Prozess, der durch den Staat geregelt ist und es besteht eine Verpflichtung im Zusammenhang mit der Qualitätssicherung. Die Indikatoren, nach denen die Qualität gemessen wird, sind von den von der EU und dem Parlament empfohlenen Indikatoren für die Errichtung des Europäischen Referenzrahmen für die berufliche Aus- und Weiterbildung (18 Juni 2009) sehr unterschiedlich. Sie sind vor allem auf die Regeln für die Dokumentation der Bildungseinrichtungen und die Überwachung der Anwesenheit von Schülern und Lehrern in der Schule gemäß den bestimmten Schulplänen gerichtet.

In der formalen Bildung in Bulgarien können 3 Komponenten unterschieden werden:

- Berufsbildung mit langjährigen Traditionen
- Schulungen und Trainings für den Erwerb von Schlüsselkompetenzen, mit einem Schwerpunkt auf unternehmerische Fähigkeiten, diese Trainings dauern ca. 2 Jahre und der Staat vergibt Mittel für Programme und Projekte
- Alphabetisierungsschulungen für Personen, die keine Sekundarstufe oder Bildungsniveau (Ausgangsniveau, Sekundarstufe I oder Sekundarstufe) abgeschlossen haben – die gegenwärtigen Möglichkeiten sind sehr begrenzt, der Ausbau der Methoden und Systeme der Instrumente steht bevor.

Informelles Lernen, wie die formale Bildung und Ausbildung, ist zielorientiert und organisiert, aber der erfolgreiche Abschluss ist nicht auf den Erwerb eines staatlich anerkannten Dokuments oder zur beruflichen Qualifikation zurückzuführen. Die häufigsten Formen der informellen Weiterbildung sind Kurse, Einzelunterricht, Seminare und Workshops, Job-Training, Schulungen bezogen auf die Sicherheit am Arbeitsplatz, Schulungen und Trainings am Arbeitsplatz usw. Der erfolgreiche Abschluss der

1) Der Bericht basiert auf Normativdokumenten, Statistikinformationen, Informationen aus Berichten verschiedener Arbeitsgruppen und den eigenen Erfahrungen als Expertin in der Nationalen Agentur für berufliche Bildung, als Direktorin eines Zentrums für Erwachsenen- und beruflichen Bildung und als Trainerin und Bildungsexpertin bei der Gewerkschaft „Podkrepa“.

informellen Ausbildung wird oder auch nicht von der Ausstellung eines Zeugnisses – Zertifikat, Lizenz oder ähnlichem – begleitet. **Das Lernen am Arbeitsplatz** ist eine spezielle Kategorie des informellen Lernens. Es ist durch eine geplante Dauer der Ausbildungsmaßnahme, des Unterricht oder durch praktische Tests gekennzeichnet, man arbeitet normalen Lehrinstrumenten. Die Schulung führt man direkt am Arbeitsplatz durch und der Lehrer/Trainer überwacht den ganzen Prozess. Wenn das so genannte »on-the-job-training« in Bulgarien durch das Gesetz zum Handwerk vorgesehen ist, kann es der formalen Bildung zugeordnet werden. Wenn es jedoch durch Initiativen und interne Regeln des Unternehmens und nicht durch den Staat geregelt ist, bleibt es informell.

Selbständiges Lernen ist zielgerichtete (intentional) Lerntätigkeit mit dem Ziel der Verbesserung der persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten. Die häufigsten Formen oder Möglichkeiten des selbstständigen Lernens sind das Lernen mit Hilfe eines Familienmitglieds, Freundes oder Kollegen, die Verwendung von gedruckten Materialien – Bücher, Lehrbücher, Fachzeitschriften, Handbücher –, Benutzen von Computer und Internet, Fernsehen – durch Bildungsprogramme – oder Audio- / Video-Kassetten, Besuche von Museen, Bibliotheken und Gemeindezentren mit einem Bildungsziel.

In Bulgarien sind das informelle und das selbstständige Lernen äußerst beliebt, was die Entwicklung von Werkzeugen, Methoden und Systemen für die Sicherstellung der Qualität des Validierungsprozesses sehr dringend und notwendig und auch eine Zertifizierung unerlässlich macht.

2. Normativdokumente/Verordnungen über den Prozess des lebenslangen Lernens

Arbeitsgesetz – Das Arbeitsgesetz regelt die Anforderungen für die Verpflichtung der Arbeitgeber, die Voraussetzungen für die Ausbildung von Angestellten zu schaffen, den Mitarbeitern Möglichkeit zu geben, an den Bildungsmaßnahmen teilzunehmen und die Vertragsbedingungen dazu zu bestimmen.

Gesetz zur Beschäftigungsförderung – regelt die Bedingungen für die berufliche Bildung und die Orientierung der Beschäftigten und arbeitslosen Personen, inkl. Zuschüsse, Rechte und Pflichten der Institutionen, Arbeitgeber, Arbeitnehmer oder Programme und Maßnahmen etc.

Handwerksgesetz – regelt die Verfahren, Formulare und Vorschriften für die Durchführung der handwerklichen Ausbildung und der Bedingungen für den Erwerb eines Gesellen-Meisterbriefs.

Das **Gesetz über die berufliche Aus- und Weiterbildung** bestimmt:

- den Grad der beruflichen Qualifikation (gleich des EQR-Niveaus)
- die Dauer der Ausbildung für jede Stufe der Qualifikation
- das eingehende Bildungsniveau für jede Stufe
- das Verhältnis der Stundenzahlen zwischen Theorie und Praxis
- den Abschluss mit einer VET-Prüfung
- die Beglaubigung von VET-Dokumenten

- die Rolle der einzelnen Teilnehmer in der beruflichen Bildung (staatliche Institutionen, Arbeitgeber, Gewerkschaften, Bildungseinrichtungen)
- das Lizenzsystem für die beruflichen Bildungsorganisationen

Liste der staatlich anerkannten Berufe, die vom Gesetz für berufliche Bildung und Ausbildung bestimmt sind (nach ISCED 08)

- Berufe und die dazu gehörenden Fächer
- das Niveau der beruflichen Qualifikation für jeden Beruf
- die Arbeitsstellen, an denen die Person nach ihrer Ausbildung eingestellt werden kann (gemäß der Nationalen Klassifizierung der Berufe und der Arbeitsstellen in der Republik Bulgarien)

In der Liste der staatlich anerkannten Berufe sind die Berufe in Berufs- und Bildungsfeldern gruppiert (erleichtert die Übermittlung von Daten für die Statistik)

Staatliche Bildungsanforderungen für den Erwerb der beruflichen Qualifikation:

- der Zweck der Ausbildung in jedem Beruf
- die Ergebnisse des Lernens (Wissen, Fertigkeiten, Kompetenzen)
- die Anforderungen an die Ausrüstung für die Durchführung von theoretischen und
- praktischen Ausbildungen für Lehrer (Bildung, Ausbildung, Erfahrung)
- eine Berufsbeschreibung – für die Ziele der beruflichen Orientierung

Nationale Strategie für berufliche Weiterbildung (2005-2010)

Nationale Strategie für Lebenslanges Lernen 2008-2013

Typisch für Bulgarien ist, dass bei der Berufsausbildung im System der schulischen Bildung und in dem der Erwachsenenbildung die gleichen Zertifikaten ausgegeben werden, die Staatsexamina in Theorie und Praxis des Berufs und die Lernergebnisse (Kenntnisse, Fertigkeiten und Kompetenzen) ebenfalls die gleichen sind, unabhängig davon, wie sie erworben wurden. Die Organisationsformen und die Dauer der Ausbildung sind unterschiedlich (und in gewissem Maße die Methoden der Ausbildung).

3. Für die Verwaltung von LLL zuständige Institutionen

Ministerium für Bildung, Jugend und Wissenschaft – erarbeitet Regelungen, Lehrpläne für Schulen, organisiert den Lernprozess und die Verbesserung der Ausrüstung und Ausbildung der Lehrer, kontrolliert und ist für die Umsetzung der Empfehlungen des EU-VET verantwortlich, steuert und realisiert auch die Maßnahmen zur Alphabetisierung von Erwachsenen, die in den Schulen angeboten sind.

Nationale Agentur für Berufsbildung NAPOO – lizenziert die Bildungseinrichtungen für berufliche Bildung, entwickelt weiter und aktualisiert die Liste der anerkannten Berufe, entwickelt die staatlichen Bildungs-Anforderungen für die Berufe. In einer

späteren Zeitperiode übernimmt auch die Tätigkeiten im Zusammenhang mit der Anerkennung und der Validierung von Kompetenzen, die auf informelle Weise erworben wurden

Ministerium für Arbeit und Soziales – erarbeitet und realisiert die Politik für Ausbildung und Beschäftigung

Agentur für Arbeit – Untersuchung des Ausbildungsbedarfs von Beschäftigten und Arbeitslosen, Schaffen der Voraussetzungen für die Vermittlung einer Ausbildung zwischen Unternehmen und Arbeitslosen, Kontrolle der Aspekte der Erwachsenenbildung

Arbeitgeber- und Arbeitnehmerorganisationen – Beteiligung an etablierten Strukturen (staatliche oder Institutionen, die der Nationalen Agentur für berufliche Bildung unterstehen), Vorschläge für neue Berufe, Teilnahme an der Entwicklung neuer staatlicher Anforderungen für die Berufe, in Gremien für die staatlichen Prüfungen am Ende der Ausbildung zuständig, Organisation von Weiterbildung (beruflich, im Arbeitsrecht, Gesundheit und Sicherheit etc.).

Die staatlichen Institutionen arbeiten mit den Sozialpartnern zusammen in den folgenden Strukturen:

- Vorstand und Fachausschüsse bei der Nationalen Agentur für berufliche Bildung
- Nationaler Beirat der Qualifikation von Arbeitskräften
- Nationaler Beratungsrat zur Förderung der Beschäftigung
- die regionalen Beschäftigungsstrukturen nehmen auch Vertreter der Sozialpartner auf

4. Institutionen, die Trainings und Erwachsenenbildung anbieten

Berufliche Oberschulen, berufliche Schulungszentren für Erwachsene und Kunstfachhochschulen

Errichten das Angebot der beruflichen Bildung zum Erwerb eines beruflichen Qualifikationsgrades (das Erlernen von allen Kompetenzen, notwendig für die Ausübung eines vorliegenden Berufes an verschiedenen Arbeitsplätzen) und zum Erwerb von einem Beruf nur teilweise (Kompetenzerwerb, um spezifische Tätigkeiten ausführen zu können).

Die Zustimmung zur Durchführung einer Ausbildung wird vom Bildungsministerium nach einem Untersuchungsverfahren und Bewertung der Bereitschaft, eine solche Ausbildung durchzuführen, gewährt.

Berufliche Weiterbildung (CVT)

Um berufliche Weiterbildung anbieten zu können, muss man von der Nationalen Agentur für berufliche Bildung eine Lizenz erhalten. Das Genehmigungsverfahren führt man nach anerkannten Kriterien durch (System-Management, Lehrplan, Verfügbarkeit von Lehrern, Verfügbarkeit von Einrichtungen für die Theorie und Praxis, Verfahren zur Qualitätssicherung). Die Zentren für berufliche Bildung sind dann sowohl von der Nationalen Agentur, als auch von den staatlichen Institutionen überprüft, die die Finanzierung der Ausbildungsprogramme für Beschäftigte und Arbeits-

lose sichern. Die beruflichen Bildungszentren bieten Berufsausbildung in Berufen, für Erwerb einer beruflichen Qualifikation oder einen Teil der beruflichen Qualifikation an. Was ist der Unterschied? In der Ausbildung für den Erwerb von beruflichen Qualifikationen werden alle Kompetenzen für die Ausübung eines Berufes an verschiedenen Arbeitsplätzen erworben, die in den staatlichen Bildungseinrichtungen beschrieben sind. Zum Beispiel beinhaltet die Ausbildung zur Herstellung der Qualifikation im Beruf „Koch“ die Ausfertigung verschiedener Arten von Gerichten (Suppen, Salate, Hauptgerichte, Vegetarische Küche, Desserts, Getränke), Arbeiten mit Küchenausstattung, Verarbeitung von Rohstoffen und Produkten. Die Ausbildung für den Erwerb der beruflichen Qualifikation endet mit einem Staatsexamen in Theorie und Praxis, und die Absolventen erhalten ein Zeugnis für berufliche Qualifikation. Als Teil des Lehrerberufs ist die Kompetenz für die Durchführung bestimmter Tätigkeiten zu erwerben. Zum Beispiel können als Teil des Berufes „Koch“ Schulungen für die Zubereitung von vegetarischen Gerichten durchgeführt werden - und die Auszubildenden können diese Ausbildung durch Arbeiten in einem vegetarischen Restaurant abschließen. Ein Teil der Ausbildung in dem Beruf wird mit dem Erwerb eines Zertifikats der beruflichen Bildung abgeschlossen.

Schulungen in Berufsoberschulen und berufsbildenden Schulen

Berufsoberschulen und berufsbildende Schulen haben auch das Recht, Schulungen für Erwachsene wie die Berufsbildungszentren durchzuführen. Die häufigste Form der Erwachsenenbildung in den Schulen ist eine Teilzeitausbildung – eine Kombination aus Vorträgen, Beratungen, individuelle Arbeit, Untersuchungen und praktische Ausbildung. Typischerweise werden Vorlesungen und Prüfungen am Abend durchgeführt. Die Lehrer von Schülern sind gleichzeitig die Lehrer der Erwachsenen. Es gibt einige von ihnen, die spezielle Ausbildungen für die Arbeit mit Erwachsenen haben. Die meisten aber verlassen sich auf ihre Intuition.

Nur sehr wenige Schulen bieten Abendkurse für die Sekundarstufe an. In Sofia beispielsweise gibt es nur eine solche Schule.

Schulungen im Bereich Handwerk

Die Berufsausbildung erfolgt in Ateliers/Werkstätten von denjenigen, die über ein Master-Zertifikat verfügen. Der Bedarf für die Kandidaten, die Dauer der Ausbildung und Voraussetzungen für die Durchführung der Prüfungen sind in der Handwerksordnung geregelt. Handwerkliche Schulungen bestehen aus einem praktischen und einem theoretischen Teil. Wegen der unklaren Regeln, die diese theoretische Ausbildung (ob sie überhaupt stattfinden) betreffen, und die mangelnde Transparenz hinsichtlich der Zuständigkeit zur Aufnahme des Lernprozesses, ist die handwerkliche Ausbildung in der formalen Ausbildung oft nicht einbezogen. Es werden schwerwiegende Änderungen sowohl in der Gesetzgebung und in Art, Dauer und Inhalt der handwerklichen Ausbildung erwartet.

Andere Anbieter von Trainingsleistungen sind:

- **Universitäten:** Weiterbildungsangebote ausschließlich für Menschen, die bereits Hochschulbildung haben

- **Chitalista (community-Zentren für Bildung, Kultur und Soziales):** Für Erwachsene werden vor allem Fremdsprachenschulungen angeboten (für Kinder und Jugendliche werden mehrere Arten von Ausbildung – Tanzen, Musikinstrumente, Sprache, Gesang etc. – angeboten).
- Andere Bildungseinrichtungen wie **NGOs, Firmen** bieten vor allem Fremdsprachen- und EDV-Schulungen an; in letzter Zeit bietet man auch Schulungen in soft skills wie Teamarbeit, Zeitmanagement, Kundenservice, Personalführung, Konfliktprävention und -bewältigung und Projektmanagement u.a.
- **Arbeitgeber-Organisationen:** Durchführung von Schulungen zu Änderungen in der Gesetzgebung im Zusammenhang mit Anforderungen in Bezug auf die EU-Mitgliedschaft, Training für Gesundheit und Sicherheit an der Arbeitsstelle u.a.
- **Betriebe**: Schulungen, um Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter zu verbessern oder zu motivieren und zur Verbesserung des Arbeitsklimas. Normalerweise nehmen Ausbilder oder eine anerkannte Ausbildungseinrichtung die Schulungen zu organisieren, und bestimmen nur einige seiner Parameter (Themen, Dauer, Ort, Anzahl der Teilnehmer)
- **Gewerkschaften:** Organisation von Kursen zum Arbeitsrecht und zur Verbesserung der Kapazität der Gewerkschaftsmitglieder
- **staatliche Institutionen:** Durchführung von Schulungen zur Qualifikation der Arbeitnehmer in staatlicher und kommunaler Verwaltung

Bei so vielen Lieferanten der Weiterbildung wird der Zustand durch den Staat überwacht (und es gibt rechtliche Anforderungen) zu:

- Berufliche Oberschulen, berufsbildende Schulen, Fachhochschulen und berufliche Ausbildungszentren, die Berufsausbildung mit dem Erwerb von staatlich anerkannten Dokument anbieten
- Zulieferer, die Ausbildung von Schlüsselkompetenzen durch Programme und Projekte aus dem Staatshaushalt oder aus europäischen Mitteln finanziert anbieten.
- Ausbildungseinrichtungen für Erwachsene (also unmittelbar bevorsteht und die Information ist unzureichend).

5. Charakterisierung der Erwachsenenbildung in Bulgarien

Schulungen finanziert durch den Staat (oder durch Mittel des Europäischen Sozialfonds, Heranführungsmittel etc.).

Die Erwachsenenbildung wird in Kursen organisiert. Normalerweise kann man an mehreren Kursen teilnehmen, um Qualifizierung (berufliche, Sprache, EDV-Ausbildung) zu erwerben.

Die Trainingszeiten können sehr flexibel sein – tägliche Trainings, 8-10 Stunden am Tag, 4 Stunden am Abend oder Samstag bis Sonntag. Im Rahmen des operationellen Programms „HR Development“ wurden Kurse für Fern-(e-)Schulungen finanziert. Es ist bereits von der Arbeitsagentur Methodik für die Einführung von Fernunterricht zugelassen und ist damit Teil der formalen Bildung für Erwachsene geworden. Bisher ist diese Ausbildung als informelles Lernen bezeichnet.

Bei der Entwicklung der Lehrpläne ist es in der Ausbildung erforderlich, die verbindlichen Praxisstunden mit einzubeziehen (praktische Schulung). In der beruflichen Ausbildung ist es für die praktische Ausbildung Voraussetzung, eine Dauer von nicht weniger als 50% des gesamten Kurses zu haben. Diese Anforderung ist sehr gut, aber aufgrund der Tatsache, dass die meisten Ausbildungseinrichtungen keine eigene Schulungsräume zur Verfügung haben und Räume mieten, die aber für Schulungszwecke nicht passend ausgerichtet sind, ist die Wirkung der langfristigen praktischen Ausbildung fraglich. Manchmal wird ein großer Teil der praktischen Ausbildung an echten Arbeitsplätzen durchgeführt, aber Anforderungen bezüglich der Arbeitgeber, Kriterien für die Beurteilung dieser Art der Ausbildung existieren eigentlich nicht und die Wahrscheinlichkeit, dass die Ausbildung nicht stattfindet, aber als solche abgerechnet und vorgestellt wird, sehr hoch ist. Es gibt Berufsbildungszentren, die von den Mittelschulen für berufliche Ausbildung benutzt werden, die sind möbliert und ausgestattet für die Durchführung der Praxisstunden, die über einen Zeitplan verfügen und von Einrichtungen für Erwachsenenbildung auch benutzt werden können. Leider werden diese teilweise von den Gemeinden unterstützten Strukturen nicht richtig eingeschätzt, man bewirtschaftet sie nicht gut und wahrscheinlich werden sie bald verschwinden, wenn man keine Maßnahmen für ihre Erneuerung und moderne Ausrüstung trifft.

Die Dauer der beruflichen Ausbildung beläuft sich in der Regel auf die Möglichkeit des Erwerbs beruflicher Qualifikationen (z. B. für Beschäftigte im Beruf, die ihre Qualifikation erhöhen wollen, ist die Chance zur Anerkennung ihrer neu erworbenen Fähigkeiten gegeben, das wird aber leider sehr selten in der Praxis verwendet). Die Ausbildungszeit beträgt in der Regel 200, 300, 660, 960 Stunden.

Die Dauer der Sprachkurse ist abhängig von der Möglichkeit einer Erhöhung der sprachlichen Kompetenzen auf dem Level des Gemeinsamen Europäischen Referenzrahmens für Sprachkenntnisse.

Es werden nur solche Bildungsprojekte finanziell unterstützt, die die Anforderungen an die Qualifikationen von Lehrkräften, Ausbildungsplätze u.a. klar erklärt haben. (Die auch nicht in Konflikt mit den bestehenden Vorschriften stehen).

Als wichtiger Mangel im System der Erwachsenenbildung ist der Mangel an Berufsorientierung und Information zu sehen. Die Rolle der Berufsorientierungsberater spielen die Beamten in den Arbeitsämtern, die keine dazu passenden Kompetenzen und Qualifikationen haben. Außerdem können sich an diese nur Arbeitslose wenden. Angesichts der begrenzten Möglichkeiten (finanzielle Ressourcen und Zeit) der Erwachsenen, sich an der Ausbildung zu beteiligen, könnte dieser Mangel schwerwiegend sein – diejenigen, die nicht die passenden Trainings bekommen, die ihren Möglichkeiten und Bedürfnissen nicht entsprechen, wünschen sich nie mehr an irgendwelchen Schulungen und Trainings teilzunehmen. Oder umgekehrt – die gleiche Person, die auf der Suche nach ihrem Berufsfeld ist, mit der Methode »richtig/falsch« durch mehrere, völlig unterschiedlichen Schulungen geht – Schneider, Förster, Kassierer, Sozialberater etc. und sich die Anfangszeit der Arbeit verzögert.

6. Finanzierung der Teilnahme der Bürger am lebenslangen Lernen

Die Finanzierung wird durch staatliche Haushaltsmittel, durch Finanzmittel im Rahmen des Europäischen Sozialfonds (verwaltet durch die OP), Finanzmittel der Ar-

beitgeber, persönliche Mittel der Bürger und Finanzmittel des Programms für lebenslanges Lernen und anderer EU-Programmen durchgeführt.

OP Entwicklung der Humanressourcen

Derzeit hat dieses Programm Aufruf für drei Programme und man kann Projekte einreichen, wie folgt:

- für Schulung/Training von Beschäftigten (Bildungseinrichtungen in Partnerschaft mit einem Arbeitgeber, der seine Mitarbeiter weiterbilden möchte)
- für Fortbildung von Arbeitslosen (Bildungseinrichtungen in Partnerschaft mit Unternehmen, in welchem die geschulten Personen nach der Schulung eingestellt werden)
- für Einzelpersonen (beschäftigt oder arbeitslos) gibt es Gutscheine für berufliche Bildung oder Ausbildung zu Schlüsselkompetenzen „Dekret 251“ (Vouchersystem).

Aufruf und Bedingungen zum Einreichen von Projekten sind auf der Internetseite der Agentur für Arbeit veröffentlicht.

Es ist zu erwarten, dass es eine Aufforderung zur Einreichung von Projekten geben wird, zur Ausbildung von Lehrern und Leitern von Bildungseinrichtungen, als eine Initiative des Ministeriums für Bildung, aber dennoch wieder durch die Mittel des Operationellen Programms „Personalentwicklung“ unterstützt. Es ist zu erwarten, dass es einen Aufruf auch für die Alphabetisierung von Erwachsenen geben wird (Erwerb eines Diploms für Bildungsniveau oder Abschluss einer Klasse).

Programm für ländliche Entwicklung, operationelles Programm „Verkehr“

Die Durchführung von Schulungen im Rahmen des Programms für die ländliche Entwicklung wird finanziert in Berufen im Bereich Verwaltung in Unternehmen in den Bereichen Landwirtschaft, Forstwirtschaft und Fischerei, inkl. und Verarbeitung von Rohstoffen und der Produktion der verschiedenen Produkte.

Die Bereitstellung von Ausbildung wird durch das Operationelle Programm „Verkehr“ für Personen, die im Bereich des Verkehrs arbeiten, finanziert.

Operationelles Programm „Verwaltungskapazität“

Dieses Programm ist auf die Verbesserung der Kapazitäten der öffentlichen Verwaltung ausgerichtet und ermöglicht die Finanzierung der Ausbildung für Personen, die in staatlichen, regionalen und kommunalen Verwaltungen tätig sind.

Programm für LLL

Die Beteiligung an internationalen Projekten, finanziert durch das Programm Lebenslanges Lernen (erforderlich mit einem oder mehreren Partnern aus EU-Ländern) – Partnerschaften, Mobilität von Studierenden (Kinder oder Erwachsene) und Bildungsexperten, Workshops, die Entwicklung oder den Transfer von Innovationen, etc.

7. Statistische Angaben über die Beteiligung der bulgarischen Bürger an LLL

Grad der Beteiligung der Bevölkerung im Alter von 25 bis 64 Jahren im Bereich des lebenslangen Lernens in 2003 und 2007 - Alter und Geschlecht

Nach den Ergebnissen der Studien des Nationalen Statistischen Instituts ist die Erwerbsquote der Bevölkerung im Alter von 25-64 Jahren mindestens in einer der Formen des LLL deutlich gestiegen – von 16 Prozent im Jahr 2003 bis 48% in 2007 (Abb. 1). Es gibt viele Faktoren für diese Zunahme, aber am wichtigsten ist das allgemeine Wirtschaftswachstum im Land, Veränderungen in der Einstellung der Arbeitgeber und der Menschen im arbeitsfähigen Alter zu Bildung und Ausbildung, aktive Maßnahmen der staatlichen Institutionen, der Beitritt Bulgariens zur EU und die Teilnahme an vielen EU Programmen, die Maßnahmen und Fortbildungsmaßnahmen einschließen. Der gemessene Grad der Beteiligung von 2003 ist vergleichbar mit den Ergebnissen im Jahr 2007 aufgrund der Unterschiede in einigen Details der angewandten Definitionen und Befragungsmethoden. Wenn die Umfrage im Jahr 2003 unter den gleichen methodologischen und organisatorischen Bedingungen durchgeführt wurde, wäre der derzeitige Umfang der Beteiligung höher.

Der Grad der Beteiligung der Bevölkerung der verschiedenen Altersgruppen ist ebenfalls deutlich gestiegen, und am höchsten ist er bei den jungen Menschen im Alter von 25-34 – mit 35 Prozentpunkten – und zumindest relativ in der Altersgruppe 55-64 Jahre – 24 Prozentpunkte (Abb. 2).

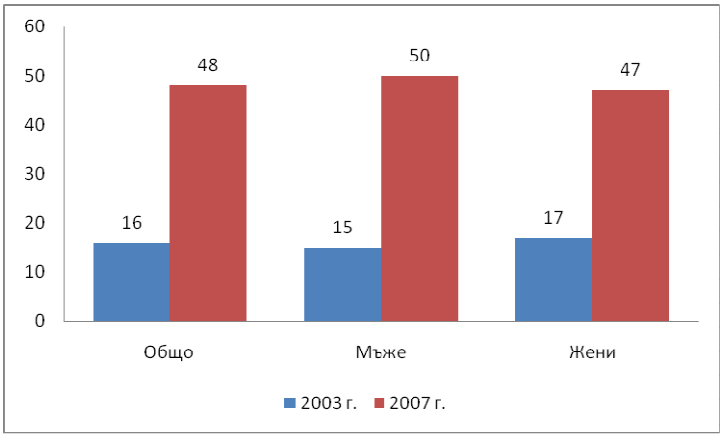


Abb. 1. Grad der Beteiligung (in %) der Bevölkerung in LLL 2003 und 2007 insgesamt und nach Geschlecht

Mit höherer Rate steigt die Erwerbsquote der Männer in LLL – um 35 Prozent, bei Frauen ist der Zuwachs 30 Prozentpunkte (Abb. 1).

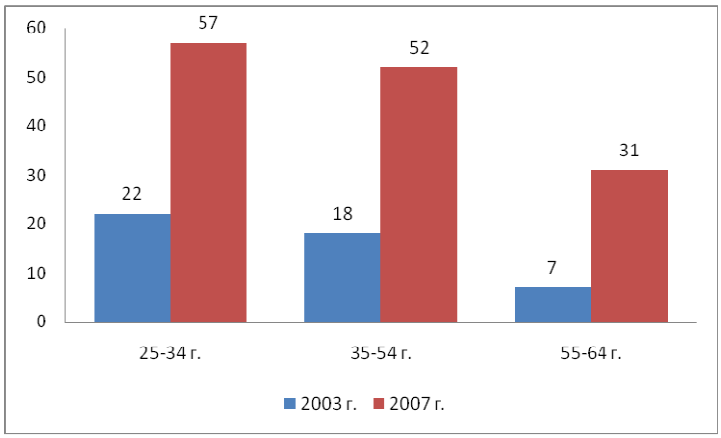


Abb. 2. Grad der Beteiligung der Bevölkerung im Alter von 25-64 in LLL 2003 und 2007 nach Altersgruppen

Teilnahme der Bevölkerung im Alter von 25-64 in LLL – 2007 – Bildung und Erwerbsstatus

Die meist aktive Beteiligung an Lernaktivitäten ist bei Menschen mit höherer Bildung zu bemerken, dabei etwa haben 60% in den 12 Monaten vor der Befragung an einem allgemeinen oder beruflichen Bildungskurs/Training teilgenommen (Abb. 3). Jeder Dritte mit Sekundarstufenbildung hat auch an irgendeiner Qualifikationsmaßnahme teilgenommen; die Teilnahme an Bildungsmaßnahmen ist bei Menschen mit primärer oder niedrigerer Bildung am niedrigsten. Daher ist das Niveau der Bildung ein wichtiger Faktor, eine Voraussetzung und ein zusätzlicher Anreiz für die Menschen, sich aktiver in den Bildungs- und Qualifikationsmaßnahmen zu beteiligen.

Die Beschäftigten nehmen an verschiedenen Formen von LLL mehr aktiv (50%) teil, verglichen zu den Arbeitslosen und den Nichterwerbstätigen (weniger als 10%) - Abb.3.

Der Wohnort wirkt sich auch auf die Teilnahme an verschiedenen Formen des lebenslangen Lernens aus - die Erwerbsquote der Stadtbewohner war viel höher als diejenigen, die in ländlichen Gebieten leben.

	Insgesamt	Teilgenommen	Nicht teilgenommen
Insgesamt	4 295 030	1 563 743	2 731 287
Bildungsniveau			
Universität/ Hochschulausbildung	971 466	512 420	459 046
Oberschulausbildung	2 284 298	894 685	1 389 613
Grundschul- und niedrigeres Ausbildungsniveau	1 039 266	156 638	882 628
Beschäftigungsstatus			
Beschäftigte	2 929 552	1 471 741	1 457 811
Arbeitslose	604 843	42 866	561 977
Nichterwerbstätige	760 635	49 136	711 499
Nach dem Wohnort			
In den Städten	3 172 067	1 248 876	1 923 191
In den ländlichen Gebieten	1 122 963	314 867	808 096

Abb.3 Anzahl der Personen an formaler Bildung und informellen Bildung oder Ausbildung (Dauer: 4 Stunden min) für das Jahr 2007

Teilnahme der Bevölkerung in den verschiedenen Formen des lebenslangen Lernens

Über ein Drittel (36%) der Bevölkerung im Alter von 25-64 hat an mindestens einer der Formen der formalen und informellen Lernens vor allem während des Zeitraums von 12 Monaten vor dem Interview Ende 2007 teilgenommen (Abbildung 5).

Interessant ist die Tatsache, dass nur 20% derjenigen, die an irgendeiner formalen oder informellen Form von Lernen teilgenommen haben bereit sind, an ähnlichen Aktivitäten teilzunehmen. Das ist sehr beunruhigend – rund 80 Prozent sind nicht bereit, an einer Ausbildungsmaßnahme teilzunehmen und wenn sie es tun, ist es weil sie es müssen, und nicht weil sie es als nötig akzeptieren oder motiviert sind. Das Nationale Statistische Institut hat die Gründe dafür nach dem Schluss der Untersuchung nicht analysiert. Mögliche Gründe dafür sind: unpassende Schulungen, Trainings, die nicht mit der erforderlichen Fachkompetenzen der Lernenden verbunden sind, Mangel an Kompetenzen der Lehrer; schlecht ausgewählte Lerninhalte – alle diese Ursachen sind mit den Qualitätsanforderungen der Ausbildung verbunden.

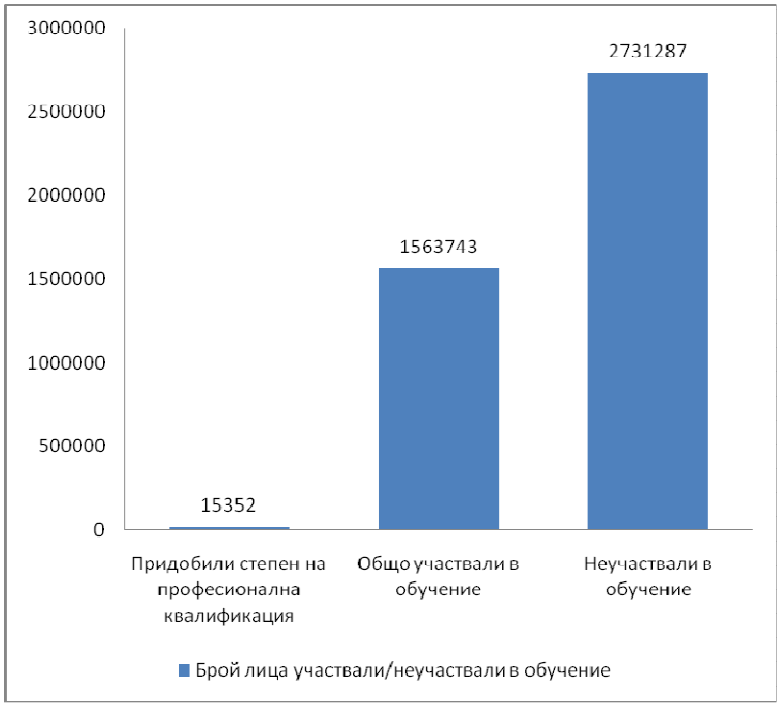
Für die Studie, die im Jahr 2007 durchgeführt wurde, ist als formale Ausbildung nur die Berufsausbildung für den Erwerb des beruflichen Qualifikationsgrades (Dauer über 300 Stunden) – Abbildung 4 – angenommen. Der Anteil der Personen, die solche Kurse absolviert haben, ist weniger als 0,4 Prozent (etwa 15 000 Personen) von der ganzen Bevölkerung im Alter 24-65 (4300000 Personen) – (Abbildung 5).

Warum ist diese Quote immer noch so niedrig? Der Hauptgrund kann die Dauer der Ausbildung sein, die die Beteiligung von Beschäftigten zu kompliziert macht. Solche Schulung ist geeignet für Arbeitslose und wird hauptsächlich von denen getan. In den letzten 2 Jahren begann der Staat (über das Operationelle Programm „Personalent-

wicklung“) auch flexible Berufsbildungsmaßnahmen für Beschäftigte zu finanzieren, das voraussichtlich den Prozentsatz der Beschäftigten erhöhen wird.

	2005	2006	2007	2008
Insgesamt				
Erster Qualifikationsgrad der beruflichen Bildung	5004	4873	8390	6034
Hier auch in privaten Bildungseinrichtungen	3917	4215	7016	5416
Zweiter Qualifikationsgrad der beruflichen Bildung	4316	4046	4740	6236
Hier auch in privaten Bildungseinrichtungen	3970	3785	4348	5748
Dritter und Vierter Qualifikationsgrad der beruflichen Bildung	1504	1798	2222	3109
Hier auch in privaten Bildungseinrichtungen	943	969	1544	2057

Abb. 4:erworbene Studienabschlüsse in der beruflichen Weiterbildung



Mit erworbenem Qualifikationsgrad der beruflichen Bildung

Insgesamt teilgenommen an einer Schulung

An Schulungen nicht teilgenommen

Anzahl der Personen, die an einer/an keiner Schulung teilgenommen haben

Abb.5 Vergleich zwischen der Anzahl von Personen, die einen beruflichen Qualifikation Grad erworben haben, die sich an irgendeiner/an keiner Form von Ausbildung beteiligt haben (die ganze Bevölkerung im Alter von 24-65)

96,3% der Teilnehmer des informellen Lernens, nahmen daran teil, weil es mit ihrer Arbeit verbunden war. Das relevante Ergebnis ist, dass in 89,5 Prozent der Teilnehmer haben ihre formale Ausbildung meist nur während der Arbeitszeit durchgeführt.

Es wird darauf hingewiesen, dass die Befragten mit Universitäts-/ Hochschulausbildung, die sich an der informellen Bildung beteiligen, eine sehr höhere Anzahl, als die Arbeitslosen oder nicht erwerbstätige Personen sind.

Arbeitslose und nicht erwerbstätige Personen überwiegen unter denjenigen, die erklärt haben, dass sie selbständig lernen.

Jeder Teilnehmer bezahlt an einer oder anderen Form des informellen Lernens alle Kosten (Ausbildung, Prüfungen, Lehrbücher und andere technische Geräte u.a.) EUR 37,52 BGN / 19,19 €. Junge Menschen und solche mit höherem Bildungsgrad haben deutlich mehr als die älteren und diejenigen mit niedrigerem Bildungsabschluss bezahlt.

Die Kosten für die Teilnahme pro beschäftigte Person in Formen des informellen Lernens beträgt 30,61 BGN, deutlich weniger als die, bezahlt von den Arbeitslosen (106,25 BGN) und den Nichterwerbstätigen (BGN 268,43). Der Grund für diese großen Unterschiede ist, dass der Großteil der Aufwendungen der Arbeitnehmer vom Arbeitgeber bezahlt wird, während den wirtschaftlich Inaktiven die gesamten Kosten auferlegt werden. Die vorhandenen Daten über die Ausbildungskosten geben kein richtiges Bild, weil sie zwischen kurzfristigen Kursen (20 Euro für 4 Stunden Training für Gesundheit und Sicherheit an der Arbeitsstelle zum Beispiel) und langfristigen Kursen nicht unterscheiden (150-250 Euro für Fremdsprachenausbildung, 100 Stunden).

Öffentliche und private Ausgaben nach Bildungsniveaus

Leider bietet die nationale Statistik Daten über die Kosten der beruflichen Erwachsenenbildung, die ihren Höhepunkt in den Erwerb einer beruflichen Qualifikation hat. Angaben zu den Kosten für andere Formen der Beteiligung am lebenslangen Lernen sind in der folgenden Tabelle nicht enthalten.

	2006		
	Insgesamt	davon:	
		Öffentliche	Private
Insgesamt	2 350 947	2 011 569	339 378
Vorschulische Ausbildung (ISCED - 0)	373 791	371 546	2 245
Grundschule (I - IV кл., ISCED - 1)	362 360	353 234	9 126
Mittelstufe (V - VIII кл., ISCED - 2A)	372 759	360 249	12 510
Höhere Schulbildung – Oberschule (IX - XIII кл., ISCED - 3A, 3C)	500 345	428 622	71 723
Berufliche Ausbildung nach der Oberschule (ISCED - 4C)	5 373	2 696	2 677
Universitäts-/Hochschulausbildung – Bakkalaureus	46 178	24 619	21 559
Universitaets-/Hochschulausbildung - Bakkalaureus, Magister, D-r (ISCED - 5A/6)	690 141	470 603	219 538

Abb.6 Öffentliche und private Ausgaben für verschiedene Ausbildungsniveaus in 2006 (in BGN) bedeutet ISCED International Standard Classification of Education (ISCED-08)

Die hohen Preise der Kurse ist einer der Hauptgründe für die geringe Beteiligung der Bürger an den verschiedenen Formen des lebenslangen Lernens – Bulgarien ist der erste unter den EU-Ländern nach diesem Indikator:

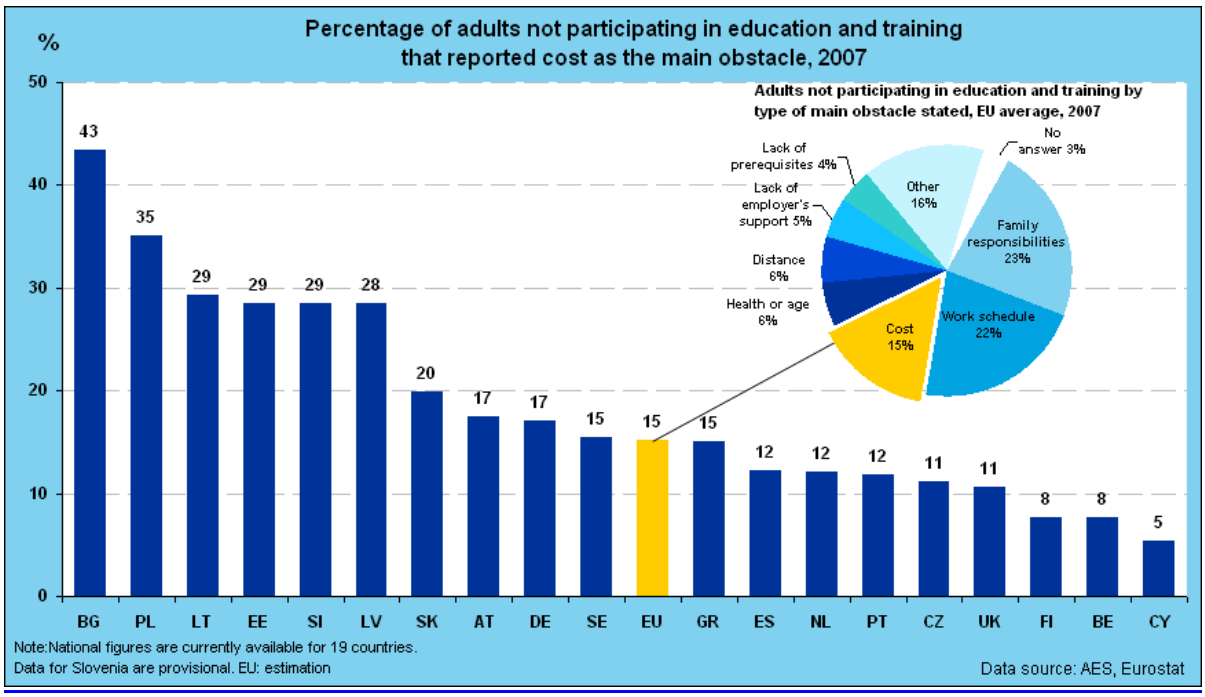


Abb.7 Vergleich zwischen den Staatsangehörigen der EU-Länder darauf hingewiesen, dass der Preis der Hauptgrund für ihre Nicht-Teilnahme an Bildung und Ausbildung

8. Ausbildung von Lehrern und Führungskräften für die Bildungseinrichtungen für Erwachsene

Für Lehrer für Erwachsene in Bulgarien (ob in der beruflichen Bildung oder bei Schlüsselkompetenzen) ist keine besondere Ausbildung oder Erfahrung im Rahmen der geltenden Rechtsvorschriften erforderlich. Die gilt zum Teil bezüglich beruflicher Bildung in den Schulen – die Lehrerposition muss von Personen mit Lehrbefähigung besetzt werden, aber in Abwesenheit von Kandidaten kann sie auch von Personen ohne solche besetzt werden. Das erfordert natürlich eine adäquate Ausbildung – Hochschulen mit spezifischer Lehrrichtung, z.B. als Lehrer beim Beruf „Bautechniker“, können Bauingenieure oder Architekten arbeiten (mit oder ohne pädagogische Qualifikation).

In Bulgarien gibt es an 4 Universitäten (Sofia, Stara Zagora, Shumen und Blagoevgrad) Abteilungen für Fortbildung der Lehrer, die Hochschulbildung haben (aber ohne pädagogische Qualifikation). Sie können Lehrbefähigung erwerben. Die angebotenen Qualifikationsniveaus sind 6 - für den Erwerb von pädagogischer Qualifikation, für den Erwerb vom Niveau 5, 4, 3, 2 und 1 – das höchste Niveau der Qualifikation. Die Schulung für die verschiedenen Qualifikationsniveaus ist mit unterschiedlicher Dauer und ein Teil davon ist optional. Der Grad der beruflichen Qualifikation von Lehrern in der Schule ist mit dem Gehalt gebunden (wenn auch nicht genug motivierend), aber in anderen Bildungsträgern, insbesondere bei privaten Bildungseinrichtungen, hat das Qualifikationsniveau überhaupt keine Bedeutung. In den meisten Fällen wird die Ausbildung in diesen Strukturen von den Kandidaten selbst finanziert und deswegen, sind die von ihnen angebotenen Kurse nicht sehr populär. Nur motivierte und ehrgeizige Lehrer erreichen das höchste Qualifikationsniveau 1. Module für Erwachsenenbildung sind in den Kursen, die von diesen Bildungseinrichtungen angeboten werden, fast nicht (oder überhaupt nicht betroffen) eingeschlossen.

Durch den optionalen Charakter dieser Qualifikation (als Bildungsabschluss und zum Erwerben eines Qualifikationsgrades) beginnen und beenden viele Lehrer ihr Arbeitsleben ohne jegliche Form der Fachausbildung.

Wie ist die Situation mit den Trainern in beruflichen Bildungszentren, NGOs und privaten Unternehmen, die Erwachsenenbildung anbieten? Die meisten von ihnen stellen keine Vollzeitdozenten ein, sondern nur Teilzeitbeschäftigte, die in der Regel als Lehrer in staatlichen Schulen oder Universitäten unterrichten.

In Bulgarien gibt es fünf bis sechs Zentren für Erwachsenenbildung, bei denen der Lehrprozess kontinuierlich ist und die fest eingestellte Lehrkräfte haben. Vollzeitdozenten lehren in großen Zentren zur Förderung des Sprachenlernens mit Niederlassungen im ganzen Land (Schulen Europa, Euroaliance, ABO-3, Goethe-Institut, British Council, etc.). Sie sind motiviert, die Qualifikation der Lehrkräfte zu erhöhen, leiten diese zur Ausbildung an, die für die Erwachsenenbildung spezifisch ist.

Eine ganze Reihe von großen Unternehmen haben Strukturen für die Ausbildung der neu eingestellten Mitarbeiter oder Qualifikation des Personals geschaffen und bemühen sich auch darum, die Qualifikationen der Ausbilder (bezogen auf die Lage der Unternehmen) zu erhöhen, aber in der Regel rechnen diese mit Schulungen und Trainings von ausländischen Firmen für Bildungsdienstleistungen oder Beratungen, die einen guten Ruf in diesem Gebiet haben.

Die restlichen Bildungseinrichtungen arbeiten mit Lehrkräften aus dem System der schulischen Bildung und der Hochschulbildung. Die Erhöhung der Qualifikation der Lehrkräfte ist keine Pflicht für sie.

Mit Ausnahme eines Master-Programms der Neuen Bulgarischen Universität sind noch keine anderen tiefer gehenden Formen der Ausbildung der Ausbilder von Erwachsenen entwickelt.

Die Bulgarisch-Deutschen Berufsbildungszentren (bereits schon fünf im Land, die im Rahmen des Programms für technische Hilfe des Deutschen Staaten finanziert und eingerichtet wurden) erstellen ein Fortbildungsprogramm für Lehrer in der Erwachsenenbildung, damit sie dann „Ausbilder der Ausbilder“ werden können.

Innerhalb der einzelnen Projekte (finanziert durch das Programm für Lebenslanges Lernen, Programms für technische Hilfe des Deutschen Staates etc.) werden Schulungen für Lehrkräfte in der beruflichen Bildung durchgeführt.

Im Zeitraum 2008-2009 werden Projekte von der Heranführungshilfe finanziert, bei denen zweimal 800 Lehrer ausgebildet – neue Technologien, aktive Lehrmethoden, Anwendung von IKT im Unterricht, Entwicklung von Testaufgaben, Methodik für die Erwachsenenbildung.

Was wird getan, um die Fähigkeiten der Lernenden zu verbessern?

Ein System ist für die berufliche Entwicklung von Lehrkräften MOMN dem Ausgleichssystem von differenzierten Zahlungen angeschlossen (befindet sich noch in den ersten Schritten zur Einführung der differenzierten Bezahlung, von einem System der Laufbahnentwicklung und öffentlichen Besprechungen). Allerdings ist dieses System nur für Trainings im Bildungssystem.

Investitionen in die Ausbildung der Ausbilder / Lehrer

Qualifizierung der Lehrkräfte ist eine Priorität des operationellen Programms „Human Resources“ (ESF), für 2010-2013 sind konkrete Maßnahmen erwartet. Noch spezifischere Ausschreibungen und Aktivitäten wurden nicht bekannt gegeben.

9. Trends und Perspektiven im Zusammenhang mit der Trends und Perspektiven, verbunden mit der Qualitätssicherung des lebenslangen Lernens

Wie durch diesen Bericht klar geworden ist, gibt es in Bulgarien kein kohärentes System zur Qualitätssicherung der Ausbildung. Jede staatliche oder kommunale Bildungseinrichtung entwickelt und erarbeitet ihre eigenen Qualitätssicherungskriterien. Dies führt häufig zu Überschneidungen zwischen den Institutionen. Die wichtigsten Bewertungskriterien – die Organisation von Schulungen/Trainings im Einklang mit den nachgewiesenen Erfordernissen, die Nützlichkeit der entsprechenden Bildungsmaßnahmen, der Grad der Zufriedenheit der Arbeitgeber, die Anzahl der dauerhaft angestellten Personen an passenden Arbeitsstellen, entsprechend deren beruflichen Bildung – verwendet man in keiner von den derzeit existierenden und für die Ausbildung verantwortlichen Institutionen. Überwacht und gesteuert werden die Dokumentation vom Lehrprozess und die Anwesenheit während dieses Prozess seitens Lehrenden und Lernenden, was sehr unzureichend ist.

Da Bulgarien die Einführung eines Systems (Methoden, Werkzeuge) für die Validierung, Anerkennung und Zertifizierung von Kompetenzen bevorsteht, die außerhalb der formalen Bildung erworben wurden, aufgrund mangelnder Sicherheit des Systems, Überwachung und Bewertung dieser Aktivität (sowie bestehender Fortbildungsmaßnahmen), könnte das zu irreversiblen Folgen (z.B. wahllose Vergabe von national anerkannte Qualifikationen) führen.

Das mangelhafte System zur Qualitätssicherung kann die Anerkennung des Nationalen Qualifikationsrahmens behindern (jetzt erarbeitet man es). Eine der Voraussetzungen für seine Anerkennung von anderen EU-Ländern sind in der Tat die existierenden Hinweise auf ein System der Qualitätssicherung der Bildung im Land.

Die Verantwortung für die Entwicklung eines Systems der Qualitätssicherung ist zwischen dem Arbeitsministerium und dem Bildungsministerium geteilt. Dabei hat das Bildungsministerium die führende Rolle. Die Entwicklung eines solchen Systems ist eine der Aufgaben, die in das operationelle Programm „Personalentwicklung“ einfließt, aber leider ist diese Aktivität noch nicht finanziell unterstützt (ist auch nicht im Lieferumfang wie eine Aufgabe im Jahresprogramm für 2010 enthalten).

Ein Beispiel guter Praxis in Bezug auf die Ausübung der Qualitätssicherung ist das Projekt „Mechanismus zur Qualitätssicherung und -kontrolle von Erwachsenenbildung, finanziert durch das Gutscheinsystem“, organisiert von der Agentur für Arbeit – beschlossen in einer Sitzung des Nationalen Beirates über die Arbeit von Berufsqualifikationen, in Kraft getreten am Ende 2009 . Nachfolgend sind die wichtigsten Indikatoren zur Beurteilung der Qualität der Erwachsenenbildung genannt. Sie sind völlig im Einklang mit den vom EU-Parlament empfohlenen Empfehlungen und Indikatoren gesetzt, und im Bezug auf die Errichtung eines Europäischen Bezugsrahmen für die Qualitätssicherung in der beruflichen Aus- und Weiterbildung vom 18. Juni 2009. Leider sind die Werkzeuge der Qualitätssicherung, die Überwachungsinstitutionen sind nicht detailliert, die Rolle des Self-Assessments und wie man die Zuverlässigkeit der Ergebnisse in den Self-Assessment Berichten sind nicht gewährleistet, und natürlich die notwendigen finanziellen und personellen (Experten-) Ressourcen für diese Tätigkeit sind auch nicht definiert.

Der Mechanismus der Qualitätssicherung ist in mehreren Phasen unterteilt – Prozess der Organisation von Schulungen, Durchführung von Bildungsmaßnahmen und Zertifizierung und zuletzt Abschluss und Analyse des Nutzens der Weiterbildung.

Phase 1: Organisation der Erwachsenenbildung

Die Bildungseinrichtungen werden nach den nachstehend aufgeführten Indikatoren überprüft und nur diejenigen, die den Anforderungen entsprechen, werden in der Liste der Bildungsdienstleistungsanbieter veröffentlicht.

Überwachungs- und Evaluationsindikatoren

- Rechtlicher Status der Bildungseinrichtung (Gründungsentscheidung, gerichtliche Entscheidungen, Identifikationscode, Anschrift der Zentrale, Verwaltung, etc.)
- Die Verfügbarkeit über Seminarräume und Technik für die Ausbildung (in der beruflichen Bildung – auch eine Lizenz von der Nationalagentur für berufliche Bildung), Dokument für Eigentum der. o.a. Seminarräume, Rahmenvereinbarungen, Mietverträge, Kooperationsverträge, Dokumente, die nachweisen, dass die Semi-

narräume den Hygiene-, Feuerwehr- und Rettungsdienstanforderungen entsprechen;

- Verfügbarkeit über Ausrüstung für die Ausbildung (in der Berufsbildung – in den Berufen, für die die Bildungseinrichtung über eine Lizenz verfügt) – Bildungs- und technische Ressourcen, Werkzeuge, Geräte, Verfahren, Maschinen, Anlagen und deren Einhaltung;
- In der beruflichen Bildung – die Übereinstimmung der Berufe und der Fächer mit der Lizenz von der Nationalagentur (Name und Code des Berufs, der Fächer, der Grad der beruflichen Qualifikation und die Übereinstimmung mit der Liste der Berufe);
- Die Verfügbarkeit über Lehrpläne und Ausbildungsprogramme der organisierten Schulungen und die Einhaltung an den Anforderungen für die Durchführung von Bildungsmaßnahmen (in der beruflichen Bildung – die Einhaltung der staatlichen Bildungs-Anforderungen für die Qualifikation in den jeweiligen Berufen und den Rahmenprogrammen für beruflichen Qualifikation gemäß dem Gesetz für berufliche Aus- und Weiterbildung);
- Haftung für die Durchführung der Bildungsmaßnahmen (in der Berufsbildung – in Theorie und Praxis) – Lehr- und Verwaltungspersonal.

Phase 2: Durchführung der Ausbildung

Die Bewertung erfolgt auf Basis von wöchentlichen Berichten Bildungsträgern durchgeführt werden, sowie Kontrollen vor Ort.

Überwachungs- und Evaluationsindikatoren

- Die Erfüllung aller formellen Anforderungen für die entsprechende Bildungsmaßnahme- Präsenz aller Parameter, die zur Auswahl der Ausbildungseinrichtungen seitens der Teilnehmer an der Schulung - Seminarräume, Lehrpersonal, erklärte Bereitschaft zur Teilnahme an der Schulung und Bildungsniveau beim Anfang der Schulung, zugelassene Lehrpläne;
- Teilnahme an Schulungen;
- Gründe eines Abbruchs der Ausbildung (Beginn der Arbeit, Krankheit, Unzufriedenheit mit der Ausbildung etc.);
- Zufriedenheit der Auszubildenden;
- Evaluation der Organisation der Ausbildung, Durchführung der Ausbildung, Anzahl der Teilnehmer an den Schulungen usw.;
- Festlegung einer Reihe von Etappenzielen, bestimmt vom Auftraggeber der Schulung – Kenntnisse und Fähigkeiten, erworben im Laufe des Studiums;
- Anwendung von Ausbildungs-Methoden, zugeschnitten auf die Besonderheiten der Erwachsenenbildung;
- Ein System für die interne Überwachung (Monitoring) und Qualitätskontrolle der Ausbildung.

Phase 3: Fertigstellung und Überprüfung der Ausbildung
Die Bewertung wird aufgrund der eingereichten Berichten und Kopien von Zertifikaten von Bildungsträgern gemacht

Indikatoren:

- Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Ausbildungen;
- In der beruflichen Bildung – Anzahl der erfolgreich abgeschlossenen Vollprogrammschulungen für den entsprechenden Beruf und Schulungen, bei denen nur manche Programmodule gelehrt werden. Im ersten Fall bekommen die Teilnehmer ein staatlich anerkanntes Zertifikat für den ganzen Beruf, im zweiten – nur für manche Fähigkeiten, die die Teilnehmer bei der modularen Schulung erworben haben.

Phase 4: Bewertung der Ergebnisse der Erwachsenenbildung

Die Bewertung wird mit Hilfe von Fragebögen bei den Teilnehmern und deren Arbeitgebern gemacht innerhalb von sechs Monaten nach Abschluss der Ausbildung.

Indikatoren:

- Die Zahl der Arbeitslosen, die innerhalb von sechs Monaten nach Abschluss der Ausbildung zu arbeiten begonnen;
- Die Zahl der Arbeitslosen, die nach 6 Monaten zu arbeiten begonnen, aber etwas unterschiedlich vom Beruf und den Fächern, in denen sie ausgebildet wurden;
- Die Zahl der Arbeitslosen, die bis zu 6 Monaten nach Abschluss der Berufsausbildung zu arbeiten begonnen;
- Anzahl der Mitarbeiter mit verändertem Status nach Abschluss der beruflichen Bildung: ein Wechsel des Arbeitsplatzes, Wechsel des Gehalts; Grad der Zufriedenheit der Teilnehmer mit den Kenntnissen und Fertigkeiten und ihrer Anwendung in ihrer Arbeit;
- Grad der Zufriedenheit der Arbeitgeber mit den Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen der Arbeitnehmer und / oder Mitarbeiter, die sie nach der Schulung in ihrer Arbeit gezeigt haben.

Schlussfolgerung

Dieser Zeitraum ist besonders passend für die Einführung von Best Practices, die die Qualität der Aktivitäten im Bereich des lebenslangen Lernens verbessern werden - die Förderung von Methoden zu gewährleisten, Entwicklung oder Anpassung von Tools, Schulungen von Experten. Bei einer guten Politik wird die Verbreitung der Ergebnisse äußerst nützlich für die öffentlichen Institutionen, die für die Einführung eines solchen Systems beim LLL in den nächsten zwei Jahren verantwortlich sind.

10. Informationsquellen

- Gesetz zur nationalen Bildung
- Gesetz über die Beschäftigungsförderung
- Arbeitsgesetzbuch
- Gesetz über die Berufsbildung
- Nationale Strategie für Lebenslanges Lernen 2008-2013
- Nationaler strategischer Referenzplan
- Operationelles Programm Personalentwicklung
- Interne Regeln der staatlichen Institutionen
- Genehmigungsverfahren der Berufsbildungszentren - http://www.navet.government.bg/
- Statistiken über die Europäische Zentrum für die Förderung der Berufsbildung http://www.cedefop.europa.eu/
- Wichtigste Ergebnisse der Untersuchung zur Bildung und Ausbildung der Bevölkerung im Alter von 25-64 im Jahr 2007 - Bericht NSI
- Statistiken aus dem Nationalen Statistischen Instituts (NSI) - http://www.nsi.bg/otrasal.php?otr=23
- Daten, die vom Ministerium für Bildung, Jugend und Wissenschaft zu diesem Bericht
- Projekt „Mechanismus für die Qualitätssicherung und -kontrolle der Erwachsenen-Bildung“ von der Arbeitsagentur organisiert – bei einem Treffen des National Advisory Council for Vocational Qualifications der Belegschaft verabschiedet
- Entwicklungsprogramme für Bildung, Wissenschaft und Jugendpolitik in Bulgarien für den Zeitraum 2009-2013

Tanya Gebova

Das Projekt LQW-EU in Bulgarien

Tätigkeiten zu Beginn des Projektes

Die ersten Projekttätigkeiten, auf denen die ganze Projektstruktur aufbaute, waren die Gutachterschulungen (vgl. den Aufsatz von Erhart). Jede Partnerorganisation sollte vier bis fünf Expertinnen und Experten auswählen, die als LQW-Gutachter/innen geschult werden sollten. Danach sollten die Partnerorganisationen Tätigkeiten zur Verbreitung des Projektes vornehmen, damit die Öffentlichkeit, die Bildungsexperten und die zuständigen Behörden LQW kennenlernen konnten. Jede Projektpartnerorganisation sollte mit lokalen Bildungseinrichtungen in Kontakt treten und sie überzeugen, sich nach LQW testieren zu lassen. Hierfür sollten verschiedene Informationsveranstaltungen in jedem Innovationsnehmerland organisiert werden.

Das erste Problem, das sich EMC in der Projektarbeit stellte, war die Auswahl der Gutachter/innen. Die Expert/innen mussten nicht nur im Bildungsbereich tätig sein, sondern auch die deutsche Sprache so gut beherrschen, dass sie an den Schulungen teilnehmen konnten. Eine Schwierigkeit war auch die Terminplanung, weil die Expert/innen in laufende Projekte, Trainings, Seminare usw. eingebunden waren. Schon bei der Suche nach passenden Expert/innen wurde ausführlich die Idee des Projekts erläutert und auf die positiven Folgen verwiesen, sowohl für die einzelnen Personen, die als Gutachterinnen geschult werden sollten, als auch für die Bildungseinrichtungen und – so hoffen wir – für das ganze Bildungssystem in unserem Land. Endlich wurde die Arbeitsgruppe von EMC aus vier Personen gebildet: zwei Projektleiterinnen und zwei assoziierte Trainerinnen von EMC.

Der erste Teil der Gutachterschulung war für unsere Arbeitsgruppe sehr interessant, weil alle im Bereich der Erwachsenen- und beruflichen Bildung, mit dem Schwerpunkt Management, arbeiten. Die Erläuterungen des LQW-Modells und die ersten Ausbildungsunterlagen – Briefings, Checklisten, Leitfaden, Übungsmaterialien u.a. – waren für uns und unsere Arbeit hilfreich. Die Aufgabe, bis zum zweiten Teil der Gutachterausbildung ein Übungsgutachten zu einem Beispielselbstreport zu schreiben, war eine große Herausforderung. Obwohl wir relativ gute Deutschkenntnisse haben, können wir die Sprache nicht in ihrer Tiefe. Beim Sprechen gab es keine Probleme mit der Verständigung, aber das Lesen und das Schreiben waren schwierig. Der Beispielselbstreport war mit ca. 70 Seiten sehr umfangreich, und es gab viel Hintergrundmaterial zu LQW. Das Lesen, das Verstehen und die Analyse waren sehr »zeitfressend«, manche Teile der Arbeitstexte waren nicht so einfach geschrieben. Danach kam die noch schwierigere Aufgabe, ein ganzes Gutachten auf Deutsch zu schreiben. Die deutsche Sprache ist für uns ein Hilfsinstrument im Alltag, aber keinesfalls beherrschen wir sie so gut, dass wir die Gutachten in einer solchen Qualität schreiben konnten, wie wir es uns vorgestellt und gewünscht hatten. An eine Verfeinerung der Texte konnte man wegen Wortmangel kaum denken. Außerdem fühlten wir uns noch nicht sicher in der Anwendung der LQW-Anforderungen.

Eine der Verpflichtungen, die EMC in diesem Projekt hatte, war die Errichtung und die Betreuung der Projekt-Webseite. Wir haben einige Firmen kontaktiert und Angebote angefordert. Von drei Angeboten haben wir das günstigste ausgewählt. Wir haben uns bemüht, die Webseite so zu gestalten, dass sie in den Farben und dem Logo der LQW-Webseite von ArtSet ähnelt. Als Innovationstransfer-Projekt sollte sich LQW-EU dem Original irgendwie nähern. Die Webseite sollte vier-sprachig sein, d.h.

alle Inhalte sollten in alle Projekt-Sprachen übersetzt werden. Leider konnte dieses Ziel nicht immer erreicht werden, obwohl wir es mit den anderen Projektpartnern mehrmals besprochen haben. Alle Texte stehen auf Bulgarisch und Deutsch, teilweise auch auf Litauisch und Polnisch.

In der ersten Projektphase sollte jede Partnerorganisation eine Untersuchung über die Situation der Weiterbildung(sorganisationen) und die Qualität der beruflichen und Erwachsenenbildung durchführen. Diese Aufgabe haben wir einer Expertin von der Nationalagentur für berufliche Bildung übertragen. Die Untersuchung war für uns sehr nützlich und interessant. Sie enthielt viele systematisierte Angaben, einige neue Untersuchungsergebnisse im Zusammenhang mit dem Bildungsbereich, Neuigkeiten im Bildungsgesetz, einige Daten, die sich auf die berufliche und die Weiterbildung in Bulgarien beziehen und die uns nicht bekannt waren. Die Untersuchung hat uns auch viel bei der Arbeit an anderen Projekten gebracht.

Bei der zweiten Gutachterschulung haben wir besonders von den vielen Übungen in den Bereichen Bildungsmanagement, Marketing und Organisationsentwicklung profitiert. Unserer Gutachterinnengruppe haben dabei die interaktiven Arbeitsmethoden der ArtSet-Experten sehr gut gefallen. Die gestellten Aufgaben waren interessant, vom Vergleich der Aufgabenlösungen der drei länderspezifischen Arbeitsgruppen und von der Analyse der zugelassenen Fehler oder den guten Praxisfällen konnten wir viel lernen.

In der dritten Schulung ging es um die Definition der strategischen Entwicklungsziele, Zweck und Organisation des Einführungsworkshops, der Visitation und des Abschlussworkshops sowie die Administration der Testierung. Außerdem war ausreichend Zeit für das Thema „strategisches Bildungsmanagement“. Das hat den Teilnehmerinnen an der Schulung sehr gut gefallen, weil einige der wichtigsten Begriffe im Management praktisch erörtert werden konnten. Besonders gefreut hat uns, dass alle Teilnehmerinnen am Ende der Schulung ihre Gutachterzertifikate bekommen haben.

Pilotphase – Umsetzung des LQW-Testierungsmodells in den Innovationstransferländern

Nachdem wir mit den Schulungen fertig waren, sollten wir die Pilotphase für das LQW-Modell in Bulgarien, Polen und Litauen vornehmen. An erster Stelle sollten wir lokale Partner und Bildungseinrichtungen finden, die Interesse an dem Testierungssystem haben und an der Pilotphase teilnehmen wollten. Das hat uns viel Zeit und Mühe gekostet. Wir haben Treffen mit Kollegen aus einigen Bildungseinrichtungen durchgeführt und das Testierungsmodell und das Projekt ausführlich vorgestellt.

Dabei hat uns auch Frau Krassimira Brozig – Mitglied des Verwaltungsrates der Nationalagentur für berufliche Bildung und Bildungsexpertin beim Bildungsministerium und der Gewerkschaft „Podkrepa“ – sehr geholfen. Im Herbst 2010 haben wir zusammen am Jahrestreffen des LQW-Beirats in Hannover teilgenommen. Dort konnten wir und auch die Vertreter der anderen Innovationstransferländer real einen Überblick über die Geschichte des Entstehens der Firma ArtSet, ihre ganze Tätigkeit, die Testierung als Prozess, die Sichtweise der Gutachter auf das Testierungsmodell LQW hören. Besonders wertvoll war der Erfahrungsaustausch bei der Diskussion mit den Vertretern verschiedener Bildungseinrichtungen, die nach LQW testiert sind. Es wurde auch klar, wie die Tätigkeit von ArtSet im Bereich der Testierungen seitens des LQW-Beirates kontrolliert wird.

Anfang März 2011 wurde von ArtSet ein Studienbesuch in Berlin organisiert. Das war für uns noch eine gute Chance, viel von den testierten Organisationen zu lernen und uns zu überzeugen, wie wichtig die Qualität für die positive Entwicklung des Bildungsangebots ist. Unsere deutschen Gastgeber hatten drei Treffen vorbereitet – mit PLAN B GmbH, Gesellschaft für berufliche Bildung, GOING PUBLIC, Akademie für Finanzberatung AG, Regionale Unterstützungsstelle k.o.s. GmbH. Bei diesen Treffen konnten wir mit den Qualitätsbeauftragten viel diskutieren und konkrete Fragen stellen: Wie wurde in Ihrer Einrichtung die Entscheidung für die LQW-Testierung getroffen? Wie haben Sie die Schwierigkeiten bei der Ausfertigung des Selbstreports überwunden? Was hat die LQW-Testierung für die Verbesserung der Marktposition der Einrichtung gebracht? Was sind die positiven Ergebnisse in der täglichen Arbeit und wie hat sich die Qualität der Bildungsdienstleistungen nach der Testierung verbessert? Wir hatten die Möglichkeit, uns die für die Retestierung angefertigten Dokumente von der Akademie für Finanzberatung anzuschauen. Das war für uns ein wichtiges und ausgezeichnetes Praxisbeispiel. Man kann sagen, dass wir dank dieses Besuchs in Berlin unsere Gutachterschulung »richtig« beenden konnten.

Ab Oktober 2010 begannen wir mit der Arbeit der Umsetzung des Testierungsmodells in Bulgarien. Wir haben Treffen mit Kollegen von anderen Bildungseinrichtungen durchgeführt, um ihnen das Projekt, LQW und die positiven Einwirkungen der Qualitätstestierung vorzustellen. Wir haben zwei Lokalpartner für die Pilotphase ausgewählt – das Zentrum für berufliche Bildung bei der Gewerkschaft „Podkrepa“ und Educational Management&Consulting Ltd., Zentrum für berufliche und Erwachsenenbildung bei der Internationalen Businessmanagement Hochschule. Die dritte Organisation, die die LQW eingeführt hat, war natürlich unsere. Wir haben uns nach den LQW-Vorschriften vorbereitet und die Einführungsseminare durchgeführt. Als Problem können wir erwähnen, dass an den Seminaren nicht die ganzen Teams der beiden Organisationen teilgenommen haben, obwohl wir im Voraus erläutert hatten, dass dies empfehlenswert ist.

Wir haben unseren Partnerorganisationen vorgeschlagen, dass sie ihre Selbstreporte nicht auf einmal, sondern in Teilen schreiben. Der LQW-Leitfaden für die Praxis, übersetzt ins Bulgarische, wurde den Kollegen weitergeleitet. So konnten sie sich leichter zurechtfinden. Es wurde vereinbart, dass sie die Gutachterinnen anrufen, wenn sie Fragen oder Unklarheiten haben. Wir, als Gutachterinnen, standen jederzeit zur Verfügung, damit wir die Ausfertigung der Selbstreporte erleichtern können. Jeder Qualitätsbereich sollte einzeln beschrieben und den Gutachterinnen gesendet werden. Unsere Empfehlung war, dass die Organisationen mit den einfachsten Qualitätsbereichen beginnen, damit sie sich leichter an das Schreiben gewöhnen. Obwohl wir alle LQW-Anforderungen erklärt und die Fristen bestimmt haben, kamen die erarbeiteten Selbstreport-Teile unregelmäßig, haben sich verspätet und waren unvollständig. Wir haben uns bemüht, mit viel Geduld und Beratungsgesprächen die Arbeit zu verbessern. Das war für uns auch eine schwierige Periode, weil (obwohl wir die Gutachterschulung schon abgeschlossen hatten) wir die richtig praktische Arbeit noch nicht kannten. Es gab auch noch manche Wissenslücken oder Praxismängel, die uns gestört haben.

Ein großes Problem, das in einer relativ späten Periode aufgetaucht ist, war die Ablehnung der weiteren Zusammenarbeit in Richtung LQW seitens des Zentrums für berufliche Bildung bei der Gewerkschaft „Podkrepa“. Anfang Mai haben sich die Leiter des Zentrums bei uns gemeldet und gesagt, dass sie wegen großer Überlastung den Selbstreport nicht ausfertigen können, und keine Ressourcen haben, ihre Orga-

nisation für die Testierung vorzubereiten. Das war für uns ein großer Stressfaktor, weil wir eine andere passende Partnerorganisation finden mussten. Nach einigen Beratungsgesprächen und Treffen haben sich die Kollegen vom „Balkan Institute for Labour and Social Policy“ entschieden, nach LQW testiert zu werden. Sie haben schon ein ISO-Zertifikat, sodass sie wirklich schon eine Vorstellung der Qualitätsidee hatten. So wurden die Selbstreporte von unserer Organisation und den beiden lokalen Partnerorganisationen bis Ende Juni in einer kürzeren Version fertig. Danach wurden sie mehrmals überarbeitet und korrigiert, damit sie sich der geforderten Selbstreport-Form nähern.

Disseminationstätigkeiten

Von Januar bis Ende Juni 2011 haben wir einige wichtige Disseminationsmaßnahmen vorgenommen: EMC-Demoseminar, Runder Tisch, internationale Konferenz in Warschau, Druck von Disseminationsmaterialien und Informationen zu LQW und dem Projekt, veröffentlicht auf den Webseiten von EMC, LQW-EU und Veranstaltungsseiten.

Die richtige Informations- und Disseminationstätigkeit starteten wir, nachdem wir mit der Gutachterschulung und dem praktischen Teil der Projektaufgaben – Teilnahme am LQW-Beirat, Studienbesuch in Berlin, Treffen und Diskussionen mit Vertretern von schon testierten Bildungseinrichtungen in Deutschland – fertig waren. Nachdem wir das alles hinter uns hatten, konnten wir sicher sein, dass wir den Qualitätsentwicklungs- und den Testierungsprozess gut kennen, völlig von der Notwendigkeit und den positiven Effekten bei der Arbeit der Bildungseinrichtungen und der Verbesserung der angebotenen Bildungsdienstleistungen überzeugt sind. Wir haben das Projekt und das LQW-Testierungssystem zuerst beim jährlichen Demo-Seminar von EMC vorgestellt. Jedes Jahr organisiert unsere Firma am Jahresanfang eine Informationsveranstaltung für ihre Kunden und Partner, an welcher sie die neuesten Programme und Bildungstendenzen präsentiert.

Im April haben EMC und die Gewerkschaft „Podkrepa“ eine große Veranstaltung mit dem Thema „Qualität der beruflichen und Erwachsenenbildung“ in Sofia organisiert. An der Veranstaltung nahmen Vertreter des Bildungsministeriums, des Arbeitsministeriums, der Arbeitsagentur, der Assoziation der Arbeitgeber, der Nationalen Agentur für berufliche Bildung beim Ministerrat, der Bulgarischen Handelskammer, der Bulgarischen Wirtschaftskammer, verschiedener Bildungsorganisationen und Zentren teil. Es wurden die folgenden Themen präsentiert:

- Nationales Konzept zur Sicherung der Bildungsqualität, vorgestellt vom Bildungsministerium;
- Notwendigkeit einer Diskussion mit dem Thema „Qualität der beruflichen und Erwachsenenbildung“, Gewerkschaft „Podkrepa“;
- Qualität der beruflichen und Erwachsenenbildung in Bulgarien – Probleme, Trends, Perspektiven, Nationale Agentur für berufliche Bildung;
- Testierungssysteme für die Bildungsqualität in der beruflichen und Erwachsenenbildung, Prof. Rainer Zech, ArtSet, Deutschland.

Es wurden auch gute Beispiele für Projekte, die sich auf Qualität der Bildung richten, vorgestellt. Hier wurde das LQW-EU seitens EMC präsentiert.

Im Mai 2011 wurden das Projekt LQW-EU und das LQW-Modell bei der Finalkonferenz des Leonardo da Vinci Netzwerkprojekts SME TraiNet, bei dem EMC Projektpartner ist, in Warschau vorgestellt. Das Thema der Konferenz war „Strategy for transferring the good practice into the VET and support systems of the other EU countries". Die Aufgabe von EMC war, einen Workshop zu moderieren. Wir haben das Thema „Learner-Oriented Quality Development for Further Education" ausgewählt. Der Gastgeber der Konferenz war die Polnische Handwerkskammer. An der Konferenz nahmen Vertreter verschiedener polnischer Behörden, UEAPME, der Projektpartnerorganisationen aus Italien, Slowakei, Tschechien, Deutschland, Österreich, Slowenien und Türkei teil.

Im November 2011 hat EMC eine Informationsveranstaltung organisiert, die auf Bildungseinrichtungen ausgerichtet war. Bei der Veranstaltung wurde das LQW-Modell von einer der EMC-Mitarbeiterinnen, die als LQW-Gutachterin akkreditiert ist, vorgestellt. Die Ergebnisse und Erfahrungen der Organisationen, die LQW im Laufe der Pilotphase eingefuehrt haben, wurden von Frau Friederike Erhart, Geschäftsführerin ArtSet Qualitätstestierung, präsentiert.

Als Ergebnisse dieser drei Disseminationsveranstaltungen können wir Folgendes erwähnen:

- Wie aus der Studie bezüglich des Lebenslangen Lernens in Bulgarien deutlich wird, gibt es in unserem Land noch keine richtigen Kriterien oder Qualitätstestierungssysteme, die für den Bildungsbereich passend sind. Eigentlich ist der Begriff Qualität in der Bildung nicht definiert. Jede Bildungseinrichtung oder Assoziation von Bildungsorganisationen (private Fremdsprachenschulen, berufliche Zentren usw.) haben diesbezüglich ihr eigenes Verständnis. In diesem Sinne war es außerordentlich wichtig und sinnvoll, einen Dialog mit den zuständigen Behörden zu starten und alle am Bildungsprozess Interessierten einzubeziehen. Alles, was die Kapazität einer privaten Bildungseinrichtung erlaubt, wurde seitens EMC gemacht. Beim Demo-Seminar wurden die Vertreter der HR-Abteilungen großer Kunden von unserer Firma eingeladen. Neben den neuen Produkten von EMC wurde auch die große Bedeutung der Bildungsqualität erläutert, wie wichtig sie für die guten Ergebnisse und die Verbesserung der Effizienz der Arbeit der Unternehmen ist und wie gut es für die Erhöhung der Motivation der Mitarbeiter ist. Es wurde darauf hingewiesen, dass unsere Bildungseinrichtung dank der Arbeit am Projekt LQW-EU eine Verbesserung der Qualität der angebotenen Produkte anstrebt.
- Die Veranstaltung, die zusammen mit der Gewerkschaft „Podkrepa" organisiert wurde, war sehr wichtig, weil es die richtige Möglichkeit war, das Projekt und das LQW-Qualitätstestierungsmodell den Vertretern staatlicher Behörden, Policymaker, Arbeitsgebern vorzustellen. Bei der Veranstaltung wurden einige Präsentationen gezeigt, die sich auf verschiedene wichtige Problempunkte im Bildungsbereich beziehen, aber das Interesse für die Präsentation des LQW-Testierungsmodells, vorgetragen von Rainer Zech, war riesig groß. Der Zeitpunkt für diese Präsentation war wirklich passend, weil im Frühling dieses Jahres eine Kommission, bestehend aus Experten des Bildungs- und Arbeitsministeriums, des Lehrerverbandes und der NA für berufliche Bildung, zusammengestellt wurde, die die Aufgabe hat, neue Kriterien für Bildungsqualität zu formulieren. Viele Fragen wurden gestellt und es wurde viel diskutiert, weil ein Testierungsmodell, das auf der Definition des gelungenen Lernens, der Teilnahme aller »Spieler« im Lernprozess und der Selbstkontrolle basiert, bis zu diesem Moment nicht bekannt

war. Die Veranstaltung wurde vom zweiten Programm des bulgarischen Nationalfernsehens annonciert und es wurde ein Beitrag über die Veranstaltung gesendet, diesbezügliche Informationen konnte man auch auf den Webseiten der Gewerkschaft, EMC und der Projektwebseite finden.

- Bei der internationalen Konferenz in Warschau war der Workshop, der von EMC moderiert wurde, auch sehr erfolgreich. Das Projekt, das LQW-Testierungsmodell und die positiven Ergebnisse für die Bildungseinrichtungen, die Lernenden und die Unternehmen, die gut ausgebildete Mitarbeiter haben wollen, wurden vor einer internationalen Öffentlichkeit vorgestellt.
- Die Informationsveranstaltung im November 2012 war für EMC sehr wichtig – einerseits, weil wir das LQW-Modell zum ersten Mal vor einem Auditorium alleine vorgestellt haben. So konnten wir feststellen, ob wir alles richtig verstanden haben und ob wir im Stande sind, die grundlegende Idee für die Wichtigkeit der Qualitätsentwicklung an die Teilnehmenden weiterzuleiten und sie von der Einführung von LQW zu überzeugen. Andererseits waren die Teilnehmenden Vertreter der Organisationen, die unsere zukünftigen Kunden sind. Dass alles gut verlaufen ist, wurde am Ende der Veranstaltung klar, als manche der Teilnehmenden ihren Wunsch ausdrückten, ihre Organisationen nach LQW testieren zu lassen. Außerdem nahm auch eine Journalistin vom Programm 2 – „Hristo Botev“ – des Nationalen Radios an der Veranstaltung teil und führte danach ein Interview mit Friederike Erhart. Das Interview wurde am 18.11.2012 im Radio gesendet.

In derselben Periode wurden die Disseminationsmaterialien für alle Projektpartner ausgefertigt und gedruckt. Lesezeichen, Flyer und Aufkleber wurden in den vier Projektpartnersprachen gedruckt und an die Projektpartnerorganisationen weitergeleitet. Es wurden auch Werbebanner aus Vinyl für die Partnerorganisationen, zu denen die Innovation transferiert wurde, hergestellt, damit sie während verschiedener Veranstaltungen gezeigt werden können. Der LQW-Leitfaden und die ganze dazu gehörende Dokumentation wurden ins Bulgarische übersetzt und gedruckt. Die lokalen Partnerorganisationen bekamen bulgarische Leitfäden, damit diese bei der Ausfertigung der Selbstreporte behilflich sein können. Natürlich wurden alle Neuigkeiten und Veranstaltungen auf der Projektwebseite hochgeladen. Ein Artikel mit dem Thema „Bildungsqualität und Testierungsmodelle“ wurde im Dezember 2011 in der Zeitschrift „Bildung“ veröffentlicht.

Schlussfolgerungen

In den zwei Projektlaufjahren haben wir als Firma und als Bildungsexperten sehr viel gelernt. Die Gutachterschulung hat uns geholfen, die Grundbegriffe im Bildungsbereich zu klären und diese aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten. Die praktischen Übungen, die interaktiven Trainings, die ausreichenden und gut vorbereiteten Lehrmaterialien haben uns geholfen, das notwendige Gutachterwissen zu bewältigen. Die Gutachterschulung hat uns einen aktuellen Blick auf die neuen Aspekte in der Entwicklung der Bildungsqualität gegeben. Wir haben auch viel über das Bildungsmanagement gelernt, das der Verbesserung unserer täglichen Arbeit viel gebracht hat. Nicht an letzter Stelle können wir erwähnen, dass die Projektarbeit uns für die Erarbeitung neuer Projektideen inspiriert hat.

Die Projektarbeit und die praktische Erfahrung, die wir bei den Projekttreffen und den Studienbesuchen gesammelt haben, haben uns viel Neues und Positives gezeigt. Der Erfahrungsaustausch bei der internationalen Zusammenarbeit und Kooperation

hat unsere Kenntnisse erweitert, wir haben neue Kontakte mit Kollegen aus anderen EU-Ländern hergestellt und uns interkulturell und sprachlich bereichert.

Die Vorbereitung der Selbstreporte war eine große Herausforderung für uns alle. Das Schreiben des Selbstreports war – mehr oder weniger – ein Zwang und wurde von den Kollegen, die ihn ausfertigen sollten, nicht mit Begeisterung akzeptiert. Die LQW-Anforderungen zu erfüllen, war nicht so einfach. Mit Hilfe seitens der Gutachterinnen und nachdem der Leitfaden langsam, aber sicher gut studiert wurde, wurden die Selbstreporte erstellt. Nach der Empfehlung der Gutachterinnen begann man mit den einfachsten Qualitätsbereichen. Im Schreibprozess haben sich die Kenntnisse für die eigene Arbeit vertieft, besser strukturiert, geklärt und das Wichtigste – die fehlenden Elementen sind aufgetaucht. Das war wie ein Erkennen der eigenen guten und schlechten Seiten, hat geholfen eine bessere Ordnung ins »eigene Haus« zu bringen und zu erkennen, wo die Fehler sind. Am meisten gab es Schwierigkeiten beim Definieren des Begriffes „gelungenes Lernen“ und der strategischen Ziele. Die Klärung dieser Begriffe und die Anerkennung ihrer Bedeutung für das Funktionieren der Organisation waren von größter Bedeutung. Sich im Spiegel zu sehen und die Wahrheit eingestehen zu sollen, war für niemanden einfach. Alle waren aber nach der Übergabe der Selbstreporte damit zufrieden, weil sie für bestimmte Verbesserungen in der Arbeit ihrer Bildungseinrichtungen inspiriert waren. Sich auf dem so engen und überforderten Markt der Bildungsdienstleistungen fest zu positionieren, den Kunden ein aktuelles Angebot anzubieten, immer besser zu werden – das waren die Ideen und der Wunsch für einen Aufschwung in den nächsten Jahren. Die LQW-Testierung hat uns geholfen, ein richtiges Bild der jetzigen Positionen unserer Organisationen auf dem Markt aufzubauen und den Weg für Entwicklung in den nächsten Jahren auszuwählen. Alle von ArtSet erarbeiteten Formulare und Arbeitshilfen für den Qualitätsentwicklungs- und Testierungsprozess, d.h. das ganze Know-How der 10-jährigen Arbeit unserer deutschen Innovationsgeberorganisation, wurden uns zur Verfügung gestellt. Das wird uns bei unserer zukünftigen Tätigkeit sehr behilflich sein. Das schätzen wir sehr hoch ein und sind ArtSet sehr dankbar.

Als sehr positiv in der Arbeit unserer Organisation nach der Einführung des LQW-Modells können wir die Verbesserung in den Bereichen Organisationsentwicklung, Marketing und Finanzen erwähnen. Jetzt haben wir eine klare Vorstellung für unsere Tätigkeiten in den nächsten Monaten, weil das ganze Team am Ende des Jahres ein Gespräch geführt hat, bei dem alle Schwachpunkte diskutiert wurden. Wir haben die Aufgaben jedes Mitarbeiters und jeder Mitarbeiterin fixiert und einen Plan der Tätigkeiten für die ersten sechs Monate des neuen Jahres ausgefertigt. Wir haben uns entschieden, einige neue Marketinginstrumente zu benutzen (2 e-foren) und unsere Kundendatei zu erneuern. Im Finanzbereich wurde das Budget für 2012 mit der Hilfe unserer Buchhalterin auf eine bessere Weise erarbeitet; alle Finanzdokumente wurden auf eine andere, bessere Weise in Ordnung gebracht. Wir haben noch viel vor und es ist noch viel zu tun, bis wir die gewünschte Qualität erreicht haben, aber wir sind Optimisten und werden uns bemühen und unser Bestes tun.

Im Juli 2011 wurde klar, dass die Kommission für die Bildungsqualität entschieden hat, zuerst nur die Kriterien für die Qualität in der Schulbildung zu erarbeiten. Die Bildungsqualität in der beruflichen und in der Erwachsenenbildung wird in einer späteren Periode entwickelt. Das heißt, die Durchsetzung von Testierungssystemen im Bildungsbereich ist derzeit kein Thema in Bulgarien, obwohl es sehr dringend ist. Einerseits ist diese Entwicklung schlecht, andererseits kommt das Thema zur Diskussion, wenn wir unsere LQW-Lizenz haben werden. Seit einigen Monaten bietet die

Firma SystemCert Zertifizierung der Qualität der Bildungsdienstleistungen nach dem Standard ISO. Das bedeutet, obwohl das Thema für die Qualität der beruflichen und der Erwachsenenbildung nicht »auf dem Tisch liegt«, beginnt seine Bedeutung zu wachsen. Dessen Erscheinen in der Öffentlichkeit ist ein Signal, dass die Qualität immer wichtiger wird für die Bildungseinrichtungen, die am Bildungsmarkt bleiben wollen, für alle Leute, die bessere Jobs für besseres Leben suchen und für diese bessere Ausbildung brauchen, für die Arbeitsgeber, die besser ausgebildete Mitarbeiter haben wollen, damit ihre Unternehmen und Firmen effizient und konkurrenzfähig sind. Früher oder später wird die passende Zeit für die Durchsetzung der Testierungssysteme im Bildungsbereich in Bulgarien kommen und dann werden wir schon bereit sein, uns an die Situation und die entsprechenden Anforderungen anzupassen.

Asta Savanevičienė, Živile Stankeviciute

Bericht über den Zustand der Weiterbildung in Litauen

„Allgemeine und berufliche Bildung sowie ganz allgemein lebenslanges Lernen spielen sowohl in wirtschaftlicher als auch in sozialer Hinsicht eine entscheidende Rolle. Die Möglichkeiten, die die EU ihren Bürgerinnen und Bürgern im Hinblick auf Leben, Studium und Arbeit in anderen Ländern bietet, leisten einen wichtigen Beitrag zum interkulturellen Verständnis, zur persönlichen Entwicklung und zur vollen Ausschöpfung des wirtschaftlichen Potenzials der EU. Alljährlich nutzen weit über eine Million EU-Bürger jeden Alters die von der EU finanzierten Programme in den Bereichen Bildung, Berufsbildung und aktive Staatsbürgerschaft“ (*EUROSTAT)*.

1. Einleitung

Der Bevölkerungsrückgang, strukturelle Veränderungen und die Globalisierung zählen zu den treibenden Kräften, die für den Wandel in unseren Gesellschaften verantwortlich sind. Sie wirken sich auch auf die künftigen Arbeitsmärkte, die Beschäftigung und den Qualifikationsbedarf aus. Das Ziel von Lissabon, die Wettbewerbsfähigkeit Europas zu steigern, erfordert Verbesserungen in unterschiedlichen Politikbereichen. Hierfür sind wegweisende Bildungssysteme, hochqualifizierte Arbeitskräfte, Human- und Sozialkapital wichtige Voraussetzungen.

Wenn man über Litauen spricht, ist es wichtig zu sagen, dass mit der Vorstellung des Nationalen Schulkonzepts 1988 der Reformprozess des litauischen Bildungssystems begann. Das Bildungsgesetz wurde 1991 verabschiedet. Gemeinsam mit dem Litauischen Bildungskonzept und dem Aktivitätenprogramm zur Reform des Bildungssystems bildet es die Basis für die Reform.

In Litauen besteht eine allgemeine Schulpflicht für Kinder und Jugendliche bis zum vollendeten 16. Lebensjahr. Das Recht auf Bildung ist in der litauischen Verfassung verankert. Die Bildungseinrichtungen sind staatlich oder nichtstaatlich.

Das Bildungssystem in Litauen umfasst:

1. die Vorschulbildung für Kinder bis sechs Jahre (Kinderkrippen, Kindergärten, Kindergartenschulen),
2. allgemeine Schulbildung (Grundstufe, Mittelstufe, Oberstufe),
3. Berufsausbildung, und berufliche Weiterbildung,
4. Hochschulwesen,
5. Erwachsenenbildung.

2. Das Bildungssystem in Litauen

Die Vorschulbildung für Kinder bis sechs Jahre

Kinder im Vorschulalter werden auf Wunsch der Eltern oder Vormünder in den Kinderkrippen, Kindergärten und Kindergärten-Schulen unterrichtet. Familien, die Kinder

im Vorschulalter zu Hause erziehen, erhalten methodische, diagnostische und beratende Hilfe von den Einrichtungen für Bildung und Gesundheitsschutz (EURES).

Allgemeine Schulbildung

Die Schule vermittelt jungen Menschen die grundlegenden Fähigkeiten und Kompetenzen, die sie für ihre persönliche Entwicklung benötigen.

Nach statistischen Informationen ist der der höchste Anteil junger Menschen in der Altersgruppe der 10- bis 19-Jährigen in Zypern, Litauen, Island und der Türkei zu verzeichnen, wo sich dieser Anteil auf mehr als 14% der Gesamtbevölkerung beläuft.

Die andere Besonderheit von Litauen ist, dass Litauen zu den Staaten gehört, in denen fast alle Schüler (98% oder mehr) öffentliche Schulen besuchen.

Es ist noch wichtig zu sagen, dass die Unterschiede in Bezug auf die Größe der Schulen, die von Schülern des 4. Primärschuljahres besucht werden, in Litauen sehr groß sind. Manche Schüler besuchen Schulen mit weniger als 200 Schülern, andere dagegen Schulen mit über 800 Schülern.

Die gesamtschulische Ausbildung wird durch einen zwölfjährigen Schulbesuch an der dreistufigen Gesamtschule erworben. Folgende Stufen werden durchlaufen: Grundschule (1.-4. Klasse), Hauptschule (5.-10. Klasse), Mittelschule (10.-12. Klasse), Gymnasium (8.-12. Klasse). Trotz der Aufgliederung des Schulwesens in drei verschiedene Stufen (Primarstufe, Sekundarstufe I und II) sind die Stufen übergreifend aufgebaut. So sind viele Grundschulen nicht von Basis- oder Sekundarschulen getrennt: Es gibt sogenannte Hauptschulen, die die Klassen 1 bis10 umfassen, oder Mittelschulen, in denen die Klassen 1 bis 12 angeboten werden. Sogar einige Gymnasien führen Primar- und Basisschulklassen.

Der Besuch aller staatlichen allgemeinbildenden Schulen ist gebührenfrei.

Die Hauptschule endet mit einer Abschlussprüfung, die zum Eintritt in eine Berufsschule oder einer anderen höheren Schule berechtigt. Der Wechsel auf ein Gymnasium ist nach der 7. Klasse möglich. Mittelschulen und Gymnasien enden mit einer Abschlussprüfung. Generelles Ziel der Sekundarstufe II ist es, Schüler auf die Anforderungen aller Formen von höheren Schulen und Universitäten vorzubereiten.

Berufliche Erstausbildung

Die EU-Länder setzen die Modernisierung der Berufsbildungssysteme fort, um Image, Attraktivität, Qualität, Relevanz und Effizienz der Berufsbildung zu verbessern. Litauen hat in folgenden Politikbereichen erhebliche Fortschritte verzeichnet:

- nationale Qualifikationsrahmen,
- Beratung und Orientierung,
- Integration des Lernens in die Arbeitswelt,
- Verbesserung des Zugangs zur Berufsbildung.

Die berufliche Ausbildung ist in berufsbildenden Institutionen vermittelt:

- Berufsschulen,
- Berufsbildungszentren,

- Berufsbildungseinrichtungen,
- Betrieben.

Eine berufliche Erstausbildung kann man direkt in den Berufsschulen oder in den Akademien, seit 2008 auch parallel in einem Betrieb und in einer Berufsschule absolvieren. Bei der parallelen Berufsausbildung in einem Betrieb und in einer Berufsschule wird ein Berufsausbildungsvertrag zwischen dem Betrieb und der Berufsschule einerseits und zwischen dem Betrieb und dem Auszubildenden andererseits unterschrieben.

Berufsschulen, sowie ausgewählte und von der Kreisselbstverwaltung genehmigte Betriebe, bilden qualifizierte Arbeitnehmer und Personal für verschiedene Branchen in den Bereichen Dienstleistungen, Handel und Industrie aus.

Berufsschulen bieten Ausbildungen auf vier Qualifikationsstufen an:

- **Stufe I** richtet sich an Jugendliche, die mindestens 14 Jahre alt sind, keine Sekundarbildung besitzen und eine berufliche Qualifikation erwerben wollen.

  Dauer: zwei Jahre.

  Nach erfolgreichem Abschluss der Stufe I erwirbt der Jugendliche ein Qualifikationszertifikat und das Sekundarbildungszeugnis.

- **Stufe II** steht Jugendlichen offen, die die untere Sekundarbildung abgeschlossen haben und eine berufliche Qualifikation erwerben wollen.

  Dauer: zwei Jahre.

  Nach erfolgreichem Abschluss der Stufe II erwirbt der Jugendliche ein Ausbildungsdiplom.

- **Stufe III** setzt einen Abschluss der unteren Sekundarbildung voraus und richtet sich an Jugendliche, die neben der beruflichen Qualifikation einen Abschluss der oberen Sekundarbildung anstreben.

  Dauer: drei Jahre.

  Nach erfolgreichem Abschluss der Stufe III erwirbt der Jugendliche ein Ausbildungsdiplom und ein Reifezeugnis.

- **Stufe IV** richtet sich an Jugendliche mit voller Sekundarbildung, die eine berufliche Qualifikation erwerben wollen.

  Dauer: ein bis zwei Jahre.

  Nach erfolgreichem Abschluss der Stufe IV erwirbt der Jugendliche ein Ausbildungsdiplom

Jugendliche an Schulen oder in Betrieben, die eine berufliche Erstausbildung erwerben wollen, müssen Zwischenprüfungen und eine Qualifikationsprüfung ablegen, die aus einer theoretischen Prüfung und aus einem praktischem Kompetenztest besteht. Lehrlinge, die die erste Stufe der beruflichen Erstausbildung abgeschlossen und ihre Prüfungen bestanden haben, erhalten ein Qualifikationszertifikat. Aber wer die zweite, dritte oder vierte Stufe abgeschlossen und die Facharbeiterprüfungen bestanden hat, erhält ein Ausbildungsdiplom. Es ist wichtig zu sagen, dass die Qualifikationszertifikate und Ausbildungsdiplome staatlich anerkannt sind.

Hochschulwesen

Das Studium in Litauen ist in der Regel dreistufig. Die erste Stufe dauert im Schnitt vier Jahre: das ist das eigentliche berufsqualifizierende Studium (Hauptstudium) und führt zum Bakkalaureus oder einem vergleichbaren akademischen Grad (etwa Bachelor). Als zweite Stufe kann ein spezialisierendes Fachstudium in 3-4 Semestern erfolgen (Abschluss Magister bzw. Master). Die dritte Stufe dauert zwischen zwei und drei Jahren und endet nach erfolgreichem Abschluss mit dem Doktortitel. Daneben gibt es Studienprogramme, die Haupt- und Fachstudium vereinen und z.B. in technischen Fächern mit den „Diplomas" abschließen und besondere Fachausbildungen (zum Mediziner oder Juristen) sind. Für besondere Schwerpunkte und Spezialisierungen werden auch ein- bis zweijährige postgraduierte Studien nach europäischen Standards mit unterschiedlichen Abschlusszertifikaten durchgeführt. Das akademische Jahr gliedert sich in ein Herbstsemester (September-Dezember) und ein Frühjahrssemester (Februar-Juni). Am Ende jeden Semesters liegt eine 2-3 wöchige Prüfungszeit. Die Studienpläne orientieren sich an einer 40-Stunden-Woche, etwa 30% davon sind dem Eigenstudium vorbehalten.

3. Das Verständnis von der Weiterbildung

Erwachsenenbildung (Weiterbildung) wird definiert als *„Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase" (Wikipedia)*.

Weiterbildung sind alle Aktivitäten, die der Vertiefung, Erweiterung oder Erneuerung von Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen dienen, die eine erste Bildungsphase abgeschlossen haben und in der Regel erwerbstätig waren oder in der Familie gearbeitet haben *(Wikipedia)*.

Die Begriffe *Erwachsenenbildung*, *Weiterbildung* und *Andragogik* werden in der Fachliteratur zunehmend synonym, in einzelnen Artikeln auch additiv verwendet *(Wikipedia)*.

Durch eine Weiterbildung werden berufliche Qualifikationen erneuert und erweitert. Weiterbildung ist eine wichtige Form des lebenslangen Lernens (Bundesagentur für Arbeit). **Lebenslanges Lernen** ist ein Konzept, Menschen zu befähigen, eigenständig über ihre Lebensspanne hinweg zu lernen. Lebenslanges Lernen setzt auf die Informationskompetenz des Einzelnen und hat deshalb Aufnahme in viele bildungspolitische Programme gefunden (*Wikipedia)*.

Eine Berufsausbildung ist ein solides Fundament für die berufliche Zukunft. Die schnellen technischen und gesellschaftlichen Entwicklungen erfordern aber eine dauerhafte Anpassung und ein ständiges Weiterlernen. Manchmal entscheidet man sich selbst für einen anderen Weg, manchmal wird man gezwungen, sich neu zu orientieren oder sich beruflich weiter zu entwickeln (*Bundesagentur für Arbeit*). Im internationalen Vergleich steht das Bildungssystem in Litauen im Bereich Bildung ganz gut da: im Jahr 2009 verfügten 538,9 tausend Menschen über eine Hochschulausbildung (Statistical Yearbook of Lithuania, 2009). Aber außer Hochschulausbildung spielt Weiterbildung ihre Rolle als wichtige Säule des lebenslangen Lernens.

Der Strukturindikator „Lebenslanges Lernen", der zur Beobachtung der Fortschritte auf dem Weg zur Erreichung der Ziele von Lissabon herangezogen wird, beschreibt die Aus- und Weiterbildungsbeteiligung Erwachsener auf einem sehr allgemeinen

Niveau. Unter lebenslangem Lernen werden bis einschließlich 2002 schulisches und berufliches Lernen sowohl innerhalb als auch außerhalb des regulären Bildungssystems verstanden. Ab 2003 bzw. 2004 werden darüber hinaus auch Lernaktivitäten berücksichtigt, deren Teilnahme sowohl im beruflichen als auch im privaten Interesse begründet liegen kann (*Berufliche Weiterbildung in technologie- und wissensintensiven Wirtschaftszweigen*).

Nach EUROSTAT Bericht, der Anteil der Personen von 25 bis 64 Jahren, die in den vier Wochen vor der Erhebung an irgendeiner Maßnahme des lebenslangen Lernens teilgenommen hatten, belief sich 2007 in der EU-27 auf 9,7%. Dieser Wert war 1,2 Punkte höher als der entsprechende Anteil 2003. Der Anteil der Bevölkerung, der an Aktivitäten des lebenslangen Lernens teilgenommen hatte, war bei den Frauen höher (2007: 10,6%) als bei den Männern (8,8%) (Tabelle 1).

	Insgesamt		**Männer**		**Frauen**	
	2003	**2007**	**2003**	**2007**	**2003**	**2007**
EU-27 (2)	8,5	*9,7*	7,9	8,8	9,1	*10,6*
Eurozone (2)	6,5	8,4	6,4	8,0	6,6	8,8
Belgien	7,0	7,2	7,0	7,0	6,9	7,4
Bulgarien	1,3	1,3	1,1	1,4	1,4	1,3
Tsch. Republik	5,1	5,7	4,8	5,5	5,4	5,9
Dänemark (2)	24,2	29,2	21,0	24,2	27,4	34,2
Deutschland	6,0	7,8	6,4	8,0	5,6	7,6
Estland	6,7	7,0	5,0	4,6	8,2	9,3
Irland (2)	5,9	7,6	5,1	6,2	6,8	9,0
Griechenland (2)	2,6	2,1	2,6	2,2	2,7	2,1
Spanien	4,7	10,4	4,3	9,3	5,1	11,5
Frankreich (2)	7,1	7,4	7,0	7,0	7,2	7,9
Italien	4,5	6,2	4,2	5,9	4,8	6,6
Zypern (2)	7,9	8,4	7,1	8,1	8,5	8,6
Lettland	7,8	7,1	5,4	4,6	10,0	9,3
Litauen	3,8	5,3	2,8	3,6	4,7	6,8
Luxemburg (2)	6,5	7,0	6,8	6,5	6,1	7,4
Ungarn (2)	4,5	3,6	4,0	3,0	4,9	4,1
Malta	4,2	6,0	4,7	6,4	3,6	5,7
Niederlande (2)	16,4	16,6	16,1	16,1	16,8	17,0
Österreich (2)	8,6	12,8	8,6	11,6	8,6	14,0
Polen	4,4	5,1	3,9	4,7	4,9	5,5
Portugal	3,2	*4,4*	3,0	*4,4*	3,4	*4,5*
Rumänien	1,1	1,3	1,1	1,2	1,2	1,4
Slowenien (2)	13,3	14,8	12,0	13,5	14,7	16,1
Slowakei (2)	3,7	3,9	3,5	3,4	3,9	4,3
Finnland (2)	22,4	23,4	18,6	19,4	26,2	27,5

Schweden (2)	31,8	*32,0*	28,4	*26,0*	35,4	*38,3*
Ver. Königreich (3)	27,2	26,6	22,7	22,0	30,9	31,2
Kroatien	1,8	2,9	1,8	3,1	1,9	2,8
Türkei	1,2	1,5	1,7	1,8	0,7	1,2
Island (2)	29,5	27,9	25,0	22,4	34,1	33,7
Norwegen (2)	17,1	18,0	16,2	17,1	18,0	18,9
Schweiz (2)	24,7	22,5	25,3	21,7	24,0	23,4

(1) Siehe Metadaten-Datei im Internet (http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_SDDS/en/educ_esms.htm)

(2) 2003: Bruch in der Zeitreihe

(3) 2003 und 2007: Bruch in der Zeitreihe.

Tabelle 1: Lebenslanges Lernen (in % der an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmenden Bevölkerung im Alter von 25 bis 64 Jahren), Quelle: Eurostat (tsiem080)

Der Anteil der Personen von 25 bis 64 Jahren, die in den vier Wochen vor der Erhebung an irgendeiner Maßnahme des lebenslangen Lernens teilgenommen hatten, war in Litauen in 2007 5,3%. Es ist viel weniger als der Durchschnitt in der EU 2007 (9,7%). Man kann es so erklären, dass die Bevölkerung in Litauen noch nicht den Sinn und den Nutzen vom „Lebenslanges Lernen“ verstanden hat. Aber es ist interessant zu bemerken, dass die Situation in der EU-25 auch nicht ausgezeichnet ist: In dem Bericht der Europäischen Kommission über die Fortschritte bei der Erreichung der Lissabon-Ziele (Europäische Kommission, 2006c) ist zu lesen, dass viele Menschen nicht wissen, welche neuen Qualifikationen und Fähigkeiten unter Umständen für ihre Arbeit erforderlich werden könnten (26% der Bürger der EU-25-Mitgliedstaaten). 20% glauben, dass sie keine Zeit für Weiterbildung haben, 18% sind der Meinung, dass die vorhandenen Weiterbildungsangebote nicht angemessen sind, und 17% meinen, dass Arbeitgeber die erforderliche Zeit oder Finanzierung nicht bereitstellen (*Cedefop, 2009*).

Man kann auch Unterschied zwischen Männer und Frauen in Litauen betonen: Der Anteil der Bevölkerung, der an Aktivitäten des lebenslangen Lernens teilgenommen hatte, war in Litauen bei den Frauen höher (2007: 6,8%) als bei den Männern (3,6%).

4. Für die Verwaltung von Weiterbildung zuständige Institutionen

Wie in jedem Land gibt es auch in Litauen viele Verwaltungen, die mit der Weiterbildung etwas zu tun haben. Man kann solche Verwaltungen als wichtigste Verwaltungen nennen:

- das Ministerium für Bildung und Wissenschaft – www.smm.lt (auch verfügbar in englischer Sprache)
- das Ministerium für Soziale Sicherheit und Arbeit – www.socmin.lt (auch verfügbar in englischer Sprache)
- das Arbeitsamt – www.ldb.lt (auch verfügbar in englischer Sprache)

Hier kann man die Zusammenarbeit zwischen nationalen und regionalen Behörden betonen. Durch die Fortsetzung der Dezentralisierung und Zusammenarbeit zwischen Verwaltungseinrichtungen auf unterschiedlichen Ebenen sollen effizientere Entscheidungsprozesse und optimierte Antworten auf die lokalen Bedürfnisse gewährleistet werden. Als Beispiel dienen Umwandlung des Status der Berufsschulen zu selbstverwalteten Einrichtungen (acht Schulen 2003, sechs Schulen 2006) und Einbindung der unterschiedlichen Interessengruppen in die Verwaltung der Schulen (z.B. Unternehmen, Gouverneure der Verwaltungsbezirke, Kommunen).

5. Institutionen, die Trainings und Erwachsenenbildung anbieten

Eine Weiterbildung geschieht in Litauen durch verschiedene Einrichtungen: privat und staatlich. Es existieren mehr als 1145 Organisationen und Trägerstrukturen, die Weiterbildungsdienste anbieten *(Statistic)*.

In Litauen gibt es eine Erwachsenenbildung-„Association“, sie ist ein Mitglied des Europäischen Verbands für Erwachsenenbildung (EAEA-European Association for the Education of Adults). Der Europäische Verband für Erwachsenenbildung ist auf europäischer Ebene der größte Zusammenschluss von Verbänden und Institutionen im Bereich der allgemeinen Erwachsenenbildung. EAEA arbeitet stetig hart daran, ihr System und ihre Strategie lebenslanges Lernen zu promoten und weiter zu entwickeln.

Zurzeit zählt der Verband 128 Mitgliedsorganisationen in 42 Ländern. Zu den Hauptaufgaben des Verbands gehören:

- Eintreten für die Belange von lebenslangem Lernen auf politischer Ebene in Europa
- Entwicklung einer 'best practice' durch Projekte, Publikationen und Trainings
- Bereitstellung von Informationen und Dienstleistungen für die Mitglieder
- Internationale Kooperationen

Man kann feststellen, dass sich Organisationen der Weiterbildung in Litauen durch einige Merkmale voneinander unterscheiden:

- die Größe der Organisation,
- ob sie ausschließlich für die Weiterbildung zuständig ist oder die Weiterbildung neben den anderen Angeboten vorhält,
- ob die Organisation nur in einer Stadt die Angebote hat oder übergreifend in ganzen Litauen,
- die Zahl von Angeboten,
- ob die Organisation einen privaten oder einen staatlichen Rechtsstatus hat.

Die Bildungseinrichtungen Erwachsener lassen sich nach **formalen und informalen** Lehrzielen unterteilen, wofür der Abschluss oder Zertifikatorientierung der Veranstaltungsangebote ein zentrales Differenzierungskriterium darstellt. Zur formellen Erwachsenenbildung, für die erfolgreiche Teilnehmende ein anerkanntes Zeugnis oder eine Urkunde ausgestellt wird, zählen folgende Institutionen:

- Selbständige Lehranstalten, insbesondere allgemeinbildende Schulen für Erwachsene,
- Spezialabteilungen der Berufsschulen mit Tages-, Abend-, Fernstudienschwerpunkten für Erwachsene, Höhere Schulen und Hochschulen,
- Berufsbildungseinrichtungen,
- Weiterbildungs- und Umschulungszentren der Hochschulen.

Berufsschulen

Das Angebot einer Fortbildung richtet sich an Erwachsene, die entweder eine höhere Stufe der Qualifikation oder eine neue Qualifikation erwerben wollen. Diese Fortbildung wird meistens in den Berufsschulen angeboten. Eine Fortbildung kann auch von einer Vielzahl von Institutionen, darunter Hochschulen, Betrieben und Firmen oder spezielle Einrichtungen, die von Privatpersonen zum Ausbildungszweck gegründet worden sind, angeboten werden.

Ein großer Teil der Fortbildung ist formal geregelt: Institutionen, die eine berufliche Erstausbildung anbieten, sind berechtigt, in ihren Bildungseinrichtungen und mit ihrem Personal Fortbildungen anzubieten.

Arbeitsmarkttrainingszentren

Neben verschiedenen Organisationen erfolgt die Weiterbildung in Litauen durch Arbeitsmarkttrainingszentren und -einrichtungen. Die Litauische Behörde für berufliche Bildung untersteht dem Ministerium für Soziale Sicherheit und Arbeit und unterhält landesweit sieben Berufsberatungs- und Informationsdienststellen und 15 Arbeitsmarkttrainingszentren. Die Berufsberatungs- und Informationsdienststellen sind staatliche Einrichtungen. Sie bieten kostenlose Berufsorientierungs-, Beratungs- und Informationsdienstleitungen an. Die Hauptaufgabe der Arbeitsmarkttrainingszentren ist es, Erwachsenen, vor allem Arbeitslosen, eine Fortbildung oder berufliche Qualifikation zu ermöglichen, um einen Platz auf dem Arbeitsmarkt zu finden. Die Fortbildungs- und Schulungsinhalte werden mit den Anforderungen der Arbeitgeber an qualifizierte Arbeitnehmer abgestimmt. In den Programmen der beruflichen Bildungszentren bekommen die Teilnehmer die Chance, Berufserfahrung zu sammeln oder ihren Berufswechsel vorzubereiten. Sie können dort auch eine Berufsberatung in Anspruch nehmen. Es besteht ebenfalls die Möglichkeit, ein Zeugnis über eine erfolgreich abgeschlossene Fortbildung zu erwerben, wenn man die dafür vorgesehenen Prüfungen erfolgreich bestanden hat.

Betriebliche Weiterbildung

Bei der betrieblichen Weiterbildung geht es um die Beschäftigten in Unternehmen. Folgende Kriterien müssen erfüllt sein: Die Weiterbildungsmaßnahme muss im Voraus geplant werden, sie muss mit dem speziellen Ziel des Lernens organisiert oder unterstützt werden und sie muss zumindest teilweise vom Unternehmen finanziert werden.

Nach einem EUROSTAT Bericht war die Beteiligung der Beschäftigten an Aktivitäten der beruflichen Weiterbildung im Allgemeinen am höchsten in den EU-15-Mitgliedstaaten. Im Durchschnitt nahm jeder dritte Arbeitnehmer (33%) an Weiterbildungskursen teil; dieser Anteil war in Litauen nur 15% (Tabelle 2) hoch.

Weiterbildende Unternehmen (in % aller Unternehmen)		Arbeitnehmer, die an Weiterbildungskursen teilnehmen (in %)	Kosten für Weiterbildungskurse (in % der gesamten Arbeitskosten)	Durchschnittliche für Weiterbildungskurse aufgewendete Zeit je Arbeitnehmer (in Stunden)	Anteil der Unternehmen, die Weiterbildung anbieten (in % aller Unternehmen)
EU (1)	60	33	1,6	9	30
Belgien	63	40	1,6	12	9
Bulgarien	29	15	1,1	4	4
Tsch. Republik	72	59	1,9	14	3
Dänemark	85	35	2,7	10	45
Deutschland	69	30	1,3	9	55
Estland	67	24	1,6	7	1
Irland	:	:	:	:	:
Griechenland	21	14	0,6	3	3
Spanien	47	33	1,2	9	14
Frankreich	74	46	2,3	13	37
Italien	32	29	1,3	7	40
Zypern	51	30	1,3	7	2
Lettland	36	11	0,8	3	5
Litauen	46	15	1,2	5	17
Luxemburg	72	49	2,0	16	28
Ungarn	49	16	2,6	6	6
Malta	46	32	1,8	11	12
Niederlande	75	34	2,0	12	41
Österreich	81	33	1,4	9	49
Polen	35	21	1,3	6	9
Portugal	44	28	1,1	7	5
Rumänien	40	17	1,1	5	2
Slowenien	72	50	2,0	14	9
Slowakei	60	38	1,8	12	1
Finnland	77	39	1,5	10	17
Schweden	78	46	2,1	15	7
Ver. Königreich	90	33	1,3	7	51
Norwegen	86	29	1,3	9	23

Tabelle 2: Lebenslanges Lernen und berufliche Bildung, Berufliche Weiterbildung, 2005

6. Bildungsausgaben in Litauen

Nach EUROSTAT sind Bildungsausgaben Investitionen, die dazu beitragen können, das Wirtschaftswachstum anzukurbeln, die Produktivität zu steigern, die persönliche und soziale Entwicklung zu fördern und soziale Ungleichheiten abzubauen. Welcher

Anteil der finanziellen Gesamtressourcen für Bildung ausgegeben wird, gehört in allen Ländern zu den Grundsatzentscheidungen von Regierungen, Unternehmen, einzelnen Studierenden und ihren Familien. Es ist wichtig zu erinnern, dass der Nutzen materiell und immateriell sein kann.

Dieser Nutzen für die Gesellschaft, das Wirtschaftswachstum, den Unternehmenserfolg und die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen ist jedoch bisher nicht für alle Bürger so sichtbar, wie es sein sollte.

In Litauen wird diskutiert, wie die Finanzierung des Bildungswesens verbessert werden kann. Aber die Situation ist noch nicht befriedigend. Das Bild 1 bestätigt es.

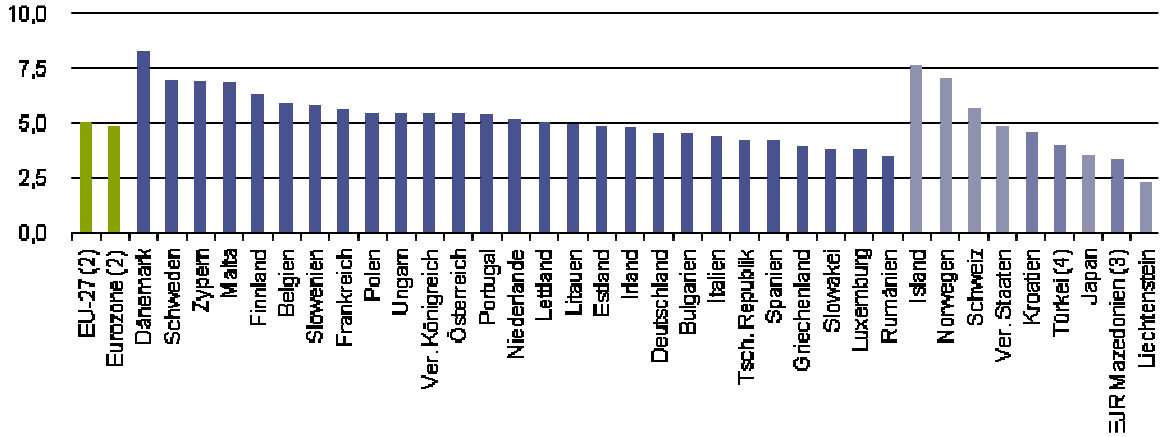


Bild 1: Abbildung Öffentliche Gesamtausgaben für Bildung, 2005. (in % des BIP)

Wie das Bild 1 zeigt, waren die öffentlichen Bildungsausgaben in Dänemark (8,3% des BIP), aber auch in Schweden (7,0%), Zypern (6,9%), Malta (6,8%) und Finnland (6,3%) am höchsten. Die meisten Mitgliedstaaten meldeten öffentliche Bildungsausgaben von 4 bis 6% ihres BIP. Litauen gehört ebenfalls mit dazu.

In Litauen sollte die Anstrengungen zur Steigerung der öffentlichen und privaten Investitionen weiter verstärkt werden, da die Ziele im Berufsbildungssektor nur erreicht werden können, wenn ausreichende Ressourcen verfügbar sind und zweckdienlich eingesetzt werden.

Es ist wichtig zu sagen, dass in Litauen die politischen Maßnahmen zur Beschaffung zusätzlicher Mittel aus anderen Quellen als den nationalen öffentlichen Haushalten kontinuierlich weiterentwickelt werden: Der Gesetzentwurf zur Änderung des Gesetzes über die Einkommensteuer von Gebietsansässigen enthält, dass die Ausgaben für die Berufsbildung vom steuerpflichtigen Einkommen abgezogen werden können. Werden solche Ausgaben über ein Darlehen finanziert, kann der Darlehensteil, der während des betreffenden Steuerjahres getilgt wird, vom steuerpflichtigen Einkommen abgezogen werden. In Fällen, in denen Lernende keine Steuerfreibeträge nutzen können, ist es möglich, diese auf Familienangehörige zu übertragen.

7. Die Perspektiven verbunden mit der Weiterbildung

Die Perspektiven der Weiterbildung in Litauen wird im Rahmen des Nutzens der Weiterbildung analysiert werden. Es ist deutlich festgestellt: Das lebenslange Lernen zahlt sich nicht nur für den Einzelnen aus, es ist auch gewinnbringend für die Arbeitgeber und die Gesellschaft.

Nutzen für die Unternehmen (Cedefop):

- Die meisten Studien in Europa stellen einen signifikanten Einfluss der Berufsbildung auf die Produktivität fest. Als Beispiel für Litauen kann Deutschland dienen: In Deutschland wirken sich Weiterbildungsmaßnahmen, die als formale außerbetriebliche Lehrgänge durchgeführt werden, am stärksten auf die Produktivität aus (28%). Qualitätszirkel haben ebenfalls eine positive Wirkung; formale innerbetriebliche Lehrgänge, Seminare und Gespräche, Arbeitsplatzrotation und eigenständiges Lernen haben keine nennenswerte Wirkung.

Nutzen für den Einzelnen (Cedefop):

- Personen, die sich kontinuierlich weiterbilden, sind auf dem Arbeitsmarkt finanziell besser gestellt
- ein besserer Gesundheitszustand, verbesserte Kindererziehung, Lebensqualität und Vermeidung der sozialen Ausgrenzung stehen ebenfalls in engem Zusammenhang mit der allgemeinen und beruflichen Bildung
- die Beteiligung an allgemeiner und beruflicher Bildung und die Verbesserung der Qualifikationen wirken sich zunehmend und kumulativ auf den beruflichen Werdegang und die persönliche Entwicklung aus
- die Weiterbildung hat einen beachtlichen positiven Einfluss auf die Höhe von Löhnen und Gehältern

Nutzen für die Gesellschaft (Cedefop):

- die Gesellschaft profitiert von den Investitionen in die allgemeine und berufliche Bildung aufgrund ihrer engen Wechselwirkung mit wirtschaftlichem Wohlstand
- es besteht ein positiver Zusammenhang zwischen Bildungsgerechtigkeit und verschiedenen Maßnahmen zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts und des Vertrauens der Allgemeinheit

8. Die Qualitätssicherung verbunden mit der Weiterbildung

Die Qualitätssicherung ist eine der Voraussetzungen für Lernende, Arbeitgeber und andere Träger der allgemeinen und beruflichen Bildung.

Die Weiterbildungsträger müssen vielseitiger werden, um der größeren Vielfalt individueller Bedürfnisse und Anforderungen in der Arbeitswelt gerecht zu werden. Die Arbeitgeber sollen mehr intensiv am Weiterbildung teilnehmen: die konstruktive Ratschläge für Weiterbildungsträger geben.

Wenn man über die Qualitätssicherung in der Weiterbildung in Litauen spricht, ist es wichtig zu betonen, dass dieses in Litauen funktioniert:

- die Verbindung interner und externer Evaluierung von der Weiterbildung
- berufliche Qualifikationsstandards auf der Grundlage von Erhebungen unter Unternehmen und Sozialpartnern als Instrument für den zentralen Prüfungsausschuss
- im Bereich Verbesserung der Professionalität des Personals: Internet-Foren
- im Bereich Stärkung der Strukturen für die Gestaltung der Politik und die Entwicklung der Systeme – Gründung von Berufsverbänden sowie von Forschungs- und Führungszentren

Es besteht kein Zweifel darüber, dass in Litauen, wie auch in anderen Ländern, die Strategie der Qualitätssicherung und -entwicklung vorhanden sein muss.

Nach CEDEFOP folgende Punkte sind wichtig:

- Förderung einer Qualitätskultur und Entwicklung einschlägiger Indikatoren
- Unterstützung der Berufsbildungsträger bei der Entwicklung von Qualitätssicherungssystemen und Förderung der Berufsbildung aller Beteiligten
- Förderung von Partnerschaften zwischen der Berufsbildung und der Hochschulbildung

9. Literatur

1. http://www.ba-auslandsvermittlung.de/lang_de/nn_6658/DE/LaenderEU/Litauen/BeruflicheBildung/BeruflicheBildung-knoten.html__nnn=true#doc6662bodyText1
2. http://www.kooperation-international.de/litauen/themes/international/fub/laender/forschungs-bildungslandschaft/bildungslandschaft/?PHPSESSID=c332
3. http://de.wikipedia.org/wiki/Erwachsenen-_und_Weiterbildung
4. http://www.arbeitsagentur.de/nn_25282/Navigation/zentral/Buerger/Arbeit/Weiterbildung/Weiterbildung-Nav.html
5. http://epp.eurostat.ec.europa.eu/cache/ITY_OFFPUB/KS-CD-09-001-04/DE/KS-CD-09-001-04-DE.PDF
6. http://www.cedefop.europa.eu/EN/publications/12986.aspx
7. www.stat.gov.lt
8. Schlüsselzahlen zum Bildungswesen in Europa 2009, Europäische Kommission

Asta Savanevičienė, Živile Stankeviciute

Erfahrungen mit der Einführung des LQW-Systems in Litauen

Es ist allgemein bekannt, dass Bildung nicht nur eine Vorbereitung für das Leben ist. Bildung ist ein ständiger Begleiter von jedem Menschen. Das Konzept des lebenslangen Lernens hilft zu erkennen, dass jeder in der Lage ist zu lernen. Und jeder kann seine Entscheidung für das Lernen in verschiedenen Phasen des Lebens treffen. Daher stellt sich Frage: Warum können wir über ein wachsendes Interesse im Bereich von Lernen sprechen? Die Antwort ist einfach: Die Macht des Lernens ist als Mittel der Personal- und Organisationsentwicklung analysiert und erkannt worden.

Die Kommission der Europäischen Gemeinschaft im Memorandum über Lebenslanges Lernen hat festgestellt (im Jahr 2000), dass alle in Europa lebenden Menschen die gleichen Chancen haben sollten, um sich an die Anforderungen des sozialen und wirtschaftlichen Wandels anzupassen und aktiv an der Gestaltung von Europas Zukunft mitzuwirken. Deswegen ist lebenslanges Lernen nicht mehr bloß ein Aspekt von Bildung und Berufsbildung, vielmehr muss es zum Grundprinzip werden.

In einem solchen Wettbewerbsumfeld der Weiterbildung sind in Litauen Qualitätsprobleme nicht nur für die Anbieter von Dienstleistungen, sondern auch für die Lernenden relevant – trotz der Tatsache, dass Qualität verschiedene Dinge für verschiedene Menschen bedeutet.

Es gibt viele Möglichkeiten bei der Umsetzung eines Qualitätsmanagement-Systems, aber es sollte berücksichtigt werden, dass der Bildungsbereich sich wesentlich von der Industrie unterscheidet, da die Faktoren im Aufbau eines Qualitätsmanagement-Modells sehr unterschiedlich sind.

Jede Bildungseinrichtung kann sich frei entscheiden und eine von vier Möglichkeiten implementieren:

1. eines der aktuellen Management-Systeme wählen und umsetzen;
2. zwischen vielen Systemen wählen und verschiedene nacheinander umsetzen;
3. Komponenten aus verschiedenen Systemen wählen und eine maßgeschneiderte Lösung entwickeln;
4. ein eigenes Konzept entwickeln, ohne Wahl eines gegenwärtigen Systems.

Die Entscheidung für ein Qualitätsmanagement-Modell hängt von den verschiedenen Vorstellungen ab, die Bildungseinrichtungen haben. Drei Bildungseinrichtungen in Litauen haben sich entschieden, am Leonardo da Vinci Innovationstransfer Projekt „Länderübergreifendes Qualitätsmanagement in der Weiterbildung für Personen mit niedrigem Bildungsstand im Europäischen Kontext“ teilzunehmen und die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) zu implementieren. Diese drei Organisationen sind das Personalentwicklungszentrum einer Universität, ein Bildungszentrum und ein Beratungszentrum.

Beschreibung der Organisationen

Die drei Organisationen sind sehr unterschiedlich. Um diese Unterschiede aufzuzeigen ist es notwendig, die Hauptziele, Tätigkeiten und Richtungen der einzelnen Organisationen zu nennen.

Personalentwicklungszentrum

Die Haupttätigkeiten des Personalentwicklungszentrums sind die Weiterbildung der Mitarbeiter von Unternehmen und Organisationen im Bereich von Management und Ökonomie, wissenschaftliche Forschungen im Bereich der Personalentwicklung, die Verbreitung von Forschungsergebnissen und deren Erfahrungen.

Das Personalentwicklungszentrum ist eine Organisation, deren Struktur flexibel und im Rahmen der bestimmten Projekte abgebildet ist. Die Aktivitäten des Zentrums werden unter der Leitung eines Direktors durchgeführt; der Direktor untersteht dem Dekan der Fakultät. Außer dem Direktor sind ein Manager und drei Geschäftsführer im Zentrum beschäftigt. Diese Mitarbeiter bilden einen Kern, um die Hauptziele des Zentrums zu erreichen.

Die Konzentration auf Kundenbedürfnisse und kundenspezifische Lösungen für die verschiedenen Probleme sind zwei Merkmale, die das Personalentwicklungszentrum von kommerziellen Weiterbildungsorganisationen unterscheidet. Hochwertige Schulungen sorgen für hochqualifiziertes Personal, das folgerichtig nach neuen Kompetenzanforderungen strebt.

Das Zentrum befindet sich in dem Gebäude der Fakultät. Dieser Umstand ist sehr wichtig, da die Fakultät und die Universität auf dem Markt bekannt sind.

Das Zentrum verfügt über umfangreiche Erfahrungen bei der Umsetzung verschiedener nationaler und internationaler Projekte. Insbesondere ist darauf hinzuweisen, dass diese Projekte in Zusammenarbeit mit Mitarbeitern von verschiedenen Abteilungen der Fakultät umgesetzt wurden.

Die Zielgruppen des Personalentwicklungszentrums sind Mitarbeiter von Unternehmen und Organisationen sowie Studenten.

Bildungszentrum

Die Haupttätigkeiten des Bildungszentrums sind nichtformale Bildung (Seminare, Konferenzen, methodische Tage, Ausstellungen, Projekt-Aktivitäten), formale Bildung (Erwachsenenfernbildung mit dem Ziel, Grund- und Mittelausbildung anzubieten) sowie pädagogische-psychologische Dienstleistungen (Dienstleistungen für Kinder, die Entwicklungsprobleme haben).

Formales Lernen findet seit der Gründung des Zentrums statt und führt zu anerkannten Abschlüssen und Qualifikationen. Nicht-formales Lernen findet außerhalb des Hauptsystems der allgemeinen und beruflichen Bildung statt und führt nicht unbedingt zum Erwerb eines formalen Abschlusses. Verschiede Seminare und Konferenzen sowie die Teilnahme an Projekten sind die Haupttätigkeiten des Zentrums.

Das Hauptleitungsorgan des Bildungszentrums ist der Rat. Der Rat mobilisiert die Schüler, ihre Eltern und auch das Personal für die wichtigsten institutionellen Ziele und Herausforderungen. Die Frage der formalen Bildung wird von der Lehrerkonferenz analysiert, die sich mindestens zweimal pro Jahr trifft. Die täglichen Aktivitäten des Zentrums werden unter der Leitung eines Direktors durchgeführt.

Das Bildungszentrum kommuniziert die folgenden Werte:

- Respekt, Toleranz, Fokus auf die Nutzer der Dienstleistung;
- rationelle Nutzung der Zeit;
- kontinuierliches Lernen und Kompetenzentwicklung;

- Bedarfsanalyse, Innovation;
- Ehrlichkeit, Klarheit, Konsistenz und Objektivität.

Die Zielgruppe des Bildungszentrums sind Lehrer, Studenten: Erwachsene und Kinder sowie die Bezirksgemeinschaft.

Beratungszentrum
Die Haupttätigkeit des Beratungszentrums ist die Hilfe bei der Lösung von sozialen und psychologischen Problemen von Männern, die sich in Krisensituationen befinden. Die Organisation fördert verschiedene Altersgruppen: Jugendliche bzw. Männer oder ihre Familienangehörigen. Sie bietet psychologische, soziale und rechtliche Hilfe, Hilfe für Personen, die Alkohol, Betäubungsmittel oder psychotrope Stoffe missbrauchen, Hilfe für Paare, Familien und Einzelpersonen, die emotionale oder Beziehungsprobleme haben.

Das Beratungszentrum identifiziert sich als sozial verantwortliche Organisation, die die Fähigkeit hat, dieser spezifischen Zielgruppe zu helfen. Die Vision des Zentrums lautet: Psychologische und soziale Unterstützung für Menschen, die sich in einer Krisensituation befinden. Die Mission der Organisation umfasst drei wichtige Aspekte:

- Unterstützung und Hilfe der Männer, die psychologische, soziale und andere Probleme haben und die diese Probleme nicht alleine lösen können;
- Förderung einer positiven männlichen Identität, Toleranz, Bildung des Bürgerrechts;
- Förderung der Gleichstellung der Geschlechter und die Beseitigung aller Formen der Diskriminierung.

Das Männerkrisenzentrum kommuniziert die folgenden Werte:

- jeder ist besonders wichtig für uns;
- ein aufrichtiges Interesse an jedem Mann, der ins Zentrum kommt, und der Wunsch, ihm zu helfen;
- kontinuierliche Verbesserung;
- Anonymität.

Zusammenfassende Bewertung der Selbstreporte

Schon die Beschreibung der Organisationen hat gezeigt, dass sie sehr unterschiedlich sind. Jede der Organisationen hat im Rahmen von LQW einen Selbstreport geschrieben. Es erscheint uns sinnvoll, an dieser Stelle die Inhalte der Selbstreporte zusammengefasst zu beschreiben, um ein besseres Verständnis über die verschiedenen Organisationen zu schaffen.

Leitbild
Das Leitbild des Personalentwicklungszentrums ist eng mit der Universität und der Fakultät verbunden. Identität, Werte, Fähigkeiten sind in externen Klausurtagungen, die alle drei Jahre stattfindet, diskutiert. Die Leitbilder vom Bildungszentrum und vom Beratungszentrum sind individueller und haben keine direkten Verbindungen zu anderen Bildungseinrichtungen.

Die Leitbilder von allen drei Organisationen wurden partizipativ erstellt. Dieser Umstand vermittelt, dass alle Organisationen von der Überzeugung geleitet werden, dass alle Mitarbeiter der Organisation ein gutes Verständnis des Qualitätsmanagement-Systems haben sollten.

Bedarfserschließung
Im Personalentwicklungszentrum ist die Identifizierung der Bedürfnisse und Bedarfe von der jeweiligen Aktivität abhängig. Wenn es um die Weiterbildung geht, so steht die Marktforschung im Vordergrund. Es ist bekannt, welche Programme auf dem Markt angeboten werden und welche Wünsche und Prioritäten die potentiellen Teilnehmer haben. Wenn es um Projektdurchführung geht, so ist das Interesse und die Motivation von Universität, Fakultät und Personal sehr hoch.

Im Bildungszentrum wird die Bedarfserschließung in verschiedene Richtungen durchgeführt:

- eine quantitative Analyse der Kunden
- die Bestimmung der Anzahl der Kunden und qualitative Analyse der Kunden
- Interpretation der verschiedenen Nutzergruppen

Das Beratungszentrum versteht die Notwendigkeit zur Bedarfserschließung, aber im Laufe des Projekts haben die Mitarbeiter beschlossen, dass die begrenzten personellen und finanziellen Ressourcen nicht ausreichend sind, selbständig Marktforschungen zu betreiben. Daher hat sich das Zentrum entschieden, einen anderen Weg zu wählen und die Resultate von anderen Institutionen zu nutzen.

Schlüsselprozesse
Das Personalentwicklungszentrum hat zwei Schlüsselprozesse identifiziert: Weiterbildung und Projekttätigkeiten. Beim Bildungszentrum sind es drei Schlüsselprozesse: Nichtformale Bildung, Formale Bildung und Pädagogische-psychologische Dienstleistungen. Das Beratungszentrum hat zwei Schlüsselprozesse identifiziert: Projekttätigkeiten und Zusammenarbeit mit Sozialpartnern.

Lehr-Lern-Prozess
In allen drei Organisationen ist der Lehr-Lern-Prozess sehr klar definiert und geregelt. Zum Beispiel: Arbeitsformen und Methoden für individuelle Lernprozesse sind beschrieben und Kompetenzen der Lehrenden sind dokumentiert.

Evaluation der Bildungsprozesse
Alle drei Organisationen richten viel Aufmerksamkeit auf Verfahren, Rhythmus und Umfang der Evaluation. Im Personalentwicklungszentrum sind z.B. alle Programme akkreditiert und jedes Jahres wird ein schriftlicher Bericht für den Fakultätsrat vorbereitet.

Infrastruktur
Nach Meinung des Personalentwicklungszentrums ist die Infrastruktur einer der Aspekte, der für eine erfolgreiche Ausbildung (Lernen) sehr wichtig ist. Das Personalentwicklungszentrum und das Bildungszentrum haben keine Probleme wegen der Räume. Leider hat das Beratungszentrum wenig Platz, deshalb hat man sich entschlossen, die enge Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern zu nutzen und zu intensivieren.

Führung
Die Führung vom Personalentwicklungszentrum ist deutlich in den Führungsgrundsätzen definiert, aber mit anderen Abteilungen der Fakultät zusammen erarbeitet

worden. Im Bildungszentrum ist nicht nur die Führung sehr deutlich definiert, sondern es wird auch die Macht von Kreativität und Initiative betont. Im Beratungszentrum gibt es keine Probleme mit der Führung, deswegen ist ein effektives Management der Organisation möglich. Es wird flexibel und schnell auf Veränderungen in der Umwelt und zur Anpassung an die wechselnden Bedürfnisse der potenziellen Kunden reagiert.

Personal
Im Personalentwicklungszentrum liegt der Fokus auf der Exzellenz in Bildung, Innovationen und neue Trainingsmethoden. Im Bildungszentrum hat die Kompetenz der Mitarbeiter absolute Priorität. Ebenfalls ist es ein Ziel, dass die Kompetenzen perfekt zu den strategischen Zielen der Organisation passen. Das Beratungszentrum geht davon aus, dass die Menschen die wesentlichen Vermögensgegenstände des Unternehmens sind.

Controlling
Im Personalentwicklungszentrum wird das Controlling zwischen den Fakultäten und der universitären Ebene durchgeführt. Dabei werden sowohl quantitative als auch qualitative Indikatoren zur Ermittlung des Erfolgs der Aktivitäten berücksichtigt. Im Beratungszentrum und im Bildungszentrum umfasst das Controlling verschiedene Maßnahmen, um zu überprüfen, ob die ursprünglichen Ziele erreicht worden sind.

Kundenkommunikation
Die gewählten Verfahren der Kundenkommunikation hängen von der spezifischen Tätigkeit der jeweiligen Organisation ab. In allen Organisationen sind Treffen und das Internet als Kommunikationsinstrument gebräuchlich.

Strategische Entwicklungsziele
Auf den Abschlussworkshops wurden strategische Entwicklungsziele in folgenden Themenfeldern vereinbart.

<u>Personalentwicklungszentrum:</u>
1. Implementierung von Projekten
2. Sicherung kommerzielle Angebote/Dienstleistungen

<u>Bildungszentrum:</u>
1. Sicherung des Angebots (formale und informelle Bildung) im Einzugsgebiet
2. Ausdehnung des Angebots (pädagogische-psychologische Dienste) auf angrenzende Gebiete

<u>Beratungszentrum:</u>
1. Sicherung Marktführerschaft in Einzugsgebiet
2. Entwicklung neuer Trainingsprogramme

Die zusammenfassende Darstellung der Selbstreporte hat nicht nur die Unterschiede der Organisationen gezeigt, sondern auch die Anstrengungen und das Engagement für die Qualität. Beim Schreiben der Selbstreporte und bei der Einführung von LQW gab es in den Weiterbildungsorganisationen manchmal schwierige Momente, aber auch positive Ergebnisse. Diese beiden Aspekte werden im weiteren Text dargestellt.

Schwierige Aspekte.

Personalentwicklungszentrum
Schwierigkeiten gab es mit den Qualitätsbereichen, in denen keine deutlichen und formalen Regeln vorhanden waren. Bei der Kundenkommunikation entdeckte die Organisation beispielsweise viele Unklarheiten, obwohl zunächst alles klar zu sein schien. Im Bereich Führung gab es keinen Änderungsbedarf, aber beim Schreiben des Selbstreports sind Ideen zur Korrektur bzw. Formalisierung entstanden. Das Personalentwicklungszentrum kam zu dem Schluss, dass es Schwierigkeiten mit verschiedenen Qualitätsbereichen gab, aber keine deutliche Notwendigkeit, etwas zu ändern. Bei der Qualitätsentwicklung hat die Organisation festgestellt, dass es notwendig ist, immer wieder nach Ideen und Visionen zur Lösung eines Problems zu fragen.

Bildungszentrum
Im Bildungszentrum gab es in vielen Qualitätsbereichen Probleme. Es war schwer zu entscheiden, welche Dokumente als Nachweise zu nennen sind. Es gab Klärungs- und Abstimmungsbedarf, vor allem bei den Schlüsselprozessen und der Bedarfserschließung, da die Mitarbeiter unterschiedliche Standpunkte hatten. Aufgrund der Schwierigkeiten hatte das Zentrum besonderen Unterstützungsbedarf. Die Fragen lagen im Bereich von quantitativen Daten, von Prozessbeschreibungen, von Informationen in Bezug auf Struktur und Dokumenten.

Beratungszentrum
Die Organisation hatte Schwierigkeiten in den Bereichen, die sie bisher nicht als wesentlich wahrgenommen hatte. Besonders schwierig war es, die Definition gelungenen Lernens zu formulieren. Die Formulierung erforderte viel Zeit und Diskussion, die nicht immer erfolgreich war. Das Beratungszentrum hat verstanden, dass das Konzept des gelungenen Lernens der Ausgangspunkt für die Organisation bei der Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung ist. Die Definition wurde bei verschiedenen Treffen diskutiert. Bei den Diskussionen wurden verschiedene Sichtweisen deutlich, was gelungenes Lernen in Bezug auf die Zielgruppe bedeutet. Die Freiwilligen diskutierten sehr detailliert und gründlich: Jeder von ihnen wollte nicht nur die Definition, sondern auch eine Begründung anbieten.

Probleme gab es auch bei der Beschreibung der Schnittstellen zwischen den Prozessen und vor allem zwischen den Kernprozessen. Die Identifizierung von Schnittstellen war nicht schwierig; viel schwieriger war es, Lösungen für die festgestellten Probleme zu finden. Schwierigkeiten gab es auch durch verschiedene Stakeholder-Positionen, zum Beispiel von Mitarbeitern und Freiwilligen.

Bei den Qualitätsbereichen Schlüsselprozesse, Lehr-Lern Prozess und Evaluation der Bildungsprozesse brauchte das Beratungszentrum besondere Unterstützung, um die Anforderungen zu verstehen.

Erfolgreiche Aspekte

Personalentwicklungszentrum
Die Arbeit war ziemlich leicht mit den Qualitätsbereichen, die gut geregelt waren. Wie das Gutachten gezeigt hat, entstanden für die Gutachter jedoch auch in diesen Bereichen Fragen. Vielleicht es ist so: Was für die Organisation selbstverständlich ist, erklärt sie nicht deutlich im Selbstreport. Aus diesem Grund gab es einen Mangel an Information oder Erklärung und die Gutachter haben nicht alles verstanden.

In einem gewissen Sinne war es leicht, beim Schreiben des Selbstreports die Schwächen zu korrigieren, weil die Organisation eine klare Vision hatte. Es war nützlich, die Prozesse zu verfeinern und zu formalisieren.

Die Formulierung der Definition gelungenen Lernens und auch die Begründungen in Bezug auf die Definition gelungenen Lernens waren für das Personalentwicklungszentrum nicht schwierig. Obwohl der Begriff „gelungenes Lernen“ bisher nicht verwendet wurde, galten doch die fundamentalen Prinzipien dieses Konzepts. Sie waren schon immer der Leitfaden für die Arbeit und die Organisation der Ausbildung. Es ist wichtig zu betonen, dass der Begriff für das Zentrum sehr wichtig ist. Der Begriff spiegelt das Wesen des Zentrums, er zeigt die Werte des Zentrums und wird bei der Kommunikation mit den Kunden und in der Fakultät verwendet.

Bildungszentrum
Für das Bildungszentrum war die Arbeit mit LQW zwar anstrengend und alle Beteiligten haben viel Energie und Zeit aufgewendet. Aber die Qualitätsentwicklung hat auch viel Kreativität freigesetzt und es gab viele Veränderungen in der Organisation. Alle Tätigkeiten wurden überprüft und durchdacht, dabei entstanden viele neue Gedanken zur weiteren Entwicklung.

Beratungszentrum
Am einfachsten war es für diese Organisation mit den Qualitätsbereichen, denen die Organisation schon zuvor ihre Aufmerksamkeit gewidmet hatte: Identifizierung der Zielgruppe, Bedarfserschließung, Kooperation mit den Sozialpartnern und Initiieren von Projekten. Es war auch einfach, die Aspekte zu diskutieren und zu beschreiben, die gesetzlich geregelt sind und die Tradition haben. Der Grund hierfür ist einfach: Eine gesetzliche Regelung eliminiert die Gefahr von Entscheidungen, die zu negativen finanziellen Folgen oder negativer öffentlichen Meinungsbildung führen könnten; Tradition bietet ein gewisses Maß an Konsistenz und Stabilität.

Rückmeldungen der Organisationen zum Selbstreport und zur Begutachtung

Personalentwicklungszentrum.
Aus Sicht der Organisation war die Qualität des Selbstreports nicht schlecht, da sie schon früher ständig Selbstreporte geschrieben hatte. Die LQW-Anforderungen waren für die Organisation klar formuliert und deswegen gab es bei der Bearbeitung keine großen Probleme. Das Personalentwicklungszentrum war daher von einigen Kommentaren überrascht, besonders in Qualitätsbereichen, wo Auflagen formuliert wurden. Nach Einschätzung des Zentrums waren in diesen Qualitätsbereichen die Anforderungen erfüllt. Aber beim Lesen des Gutachtens hat die Organisation verstanden, dass sie zu wenig Aufmerksamkeit auf die Bereiche verwendet hat, die für sie sehr eindeutig waren. In diesen Bereichen wurden auch keine Nachweise im Selbstreport genannt. Zugleich hat die Organisation eine ganze Reihe von Ratschlägen bekommen. Überraschend war für das Personalentwicklungszentrum, im Gutachten viel gelobt zu werden. Bisher hatte die Organisation die Erfahrung gemacht, dass die Gutachter meistens nur kritisieren und noch mehr Information fordern.

Bildungszentrum
Für das Bildungszentrum war es schwierig, den Selbstreport zu schreiben, weil es eine neue Form des Schreibens war. Die Organisation ist der Meinung, dass das Schreiben beim zweiten Mal einfacher gehen wird. Die Organisation hat ein umfangreiches und sehr herzliches Gutachten bekommen. Es hat gezeigt, was das Zentrum

noch korrigieren soll, entsprechende Vorschläge waren im Gutachten enthalten. Der Prüfteil der Visitation war umfangreich, aber die Organisation hat die Dokumente gezeigt, die gefehlt haben. Die Kommentare der Gutachterin wurden gehört und die Fragen beantwortet.

Beratungszentrum
Der Selbstreport war noch nicht gut gelungen. Das Gutachten und die Visitation erlaubten aber einen anderen Blick auf die Organisation. Dadurch hat es zusätzliche Ideen zur Verbesserung der Qualität in der Organisation gegeben. Die Reaktion der Organisation auf das Gutachten war positiv, aber drei Dinge waren bemerkenswert. Zum einen wollte und konnte die Organisation über einige Kommentare der Gutachterin diskutieren. Zum anderen hatte die Organisation bei einigen Kommentaren die gleiche Meinung wie die Gutachter. Zum dritten waren einige Aspekte für die Mitglieder der Organisation völlig neu; bisher hatte keiner gedacht, dass eine solche Sichtweise oder ein solches Vorgehen so möglich ist.

Das Beratungszentrum hatte den Eindruck, dass die Gutachterin die Situation der Organisation sehr gut kennt und dass sie den Selbstreport sehr aufmerksam gelesen hat. Die Rückmeldung zum Gutachten war, dass die Gutachterin keine allgemeinen, sondern spezifische Ratschläge gegeben hat.

Die Veränderung durch die Einführung von LQW

Die Frage nach Schwierigkeiten und Erfolgen ist wichtig, aber es ist auch interessant, über die erfolgten Veränderungen zu erfahren. Es stellt sich also die Frage: Was hat sich in den Organisationen durch die Einführung von LQW allgemein betrachtet geändert?

Personalentwicklungszentrum
Die Einführung von LQW war für das Zentrum wie eine Aufforderung zu wachsen, sich zu ändern. Schon am Anfang (während des Schreibens des Selbstreports) hat das Personalentwicklungszentrum die ersten Veränderungen vorgenommen. Im Verlauf der Arbeit mit LQW hat die Organisation die Kernprozesse korrigiert, dabei ging es um Verantwortlichkeiten und Fristen. Die Erkenntnis war: Wenn man versucht, die Prozesse zu beschreiben und erkennt die Schnittstellen, so findet man schnell seine Schwachpunkte.

Bildungszentrum
Insgesamt sind die Leitung und die Mitarbeiter/innen des Bildungszentrums mit der Einführung von LQW sehr zufrieden, wenn auch die Einführung eines systematischen QM-Systems nicht einfach war. Der LQW-Prozess und die Beteiligung aller Arbeitskräfte brauchte viel Energie, Zeit und vor allem Kreativität. Aber die Implementierung von LQW hat neue Richtungen und Möglichkeiten für Veränderungen gezeigt.

Beratungszentrum
Das Personal des Beratungszentrums sah bei der Einführung von LQW die große Chance, die Organisation aus anderen Perspektiven zu betrachten. Die Mitbestimmung der Mitarbeiter in diesem Prozess erlaubte es ihnen, sich als Teil der Organisation wahrzunehmen, der nicht nur für die aktuellen Prozesse verantwortlich ist, sondern auch für die Entwicklung der zukünftigen Marktposition. Die großen Veränderungen sind in der Einstellung der Menschen geschehen. Sie wissen, dass sie die Lösungen von Problemen und die Zukunft der Organisation mitbestimmen können.

Es kann gesagt werden, dass alle drei Organisationen der Qualität viel Aufmerksamkeit widmen und dass dennoch durch die Einführung von LQW Veränderungen in den Organisationen stattgefunden haben.

Barbara Czwartos, Renata Kozieł, Ewa Pietras, Karolina Pietras

Weiterbildung in Polen – ein Report 2010

1. Weiterbildung – die Definition

„Die strategische Entwicklung der Weiterbildung bis zum Jahr 2010“ ist ein Dokument, das von der polnischen Regierung am 08.07.2003 verabschiedet wurde. Darin findet man die folgende Definition des Begriffs der Weiterbildung. Sie ist ein „Komplex von formellen, informellen und gelegentlichen Bildungsprozessen, die unabhängig von Inhalt, Niveau und Methode eine Ergänzung der Ausbildung in schulischen und außerschulischen Einrichtungen ermöglicht. Dies befähigt Erwachsene, eigene Fähigkeiten zu entwickeln, Wissen zu erweitern, berufliche Fertigkeiten zu verbessern oder zu wechseln und eigene Einstellungen zu verändern.

Der Begriff des Lebenslangen Lernens (OECD – Paris 1996) wird in dem o.g. Dokument erläutert als ein Konzept, das „die individuelle Entwicklung und die Entwicklung sozialer Eigenschaften in allen Formen und allen Situationen – in formellen und informellen Systemen, d.h. in schulischen und außerschulischen Formen, Hochschulen und anderen Organisationen der Erwachsenenbildung oder bei gelegentlichem Lernen Zuhause, in der Gemeinschaft oder am Arbeitsplatz“ beschreibt.

2. Die gesetzliche Grundlage der Weiterbildung in Polen

1. Art. 65 Abs. 5 des polnischen Grundgesetzes vom 02.04.97 bestimmt das Ziel der Weiterbildung in Polen: „Die öffentliche Hand ist für eine Politik zuständig, die als Ziel eine Vollbeschäftigung hat, sie organisiert Programme zur Beseitigung der Arbeitslosigkeit, Berufsberatung, öffentliche Beschäftigungsprogramme und initiiert Interventionsarbeiten“. Er schafft zugleich eine rechtliche Grundlage, die Erwachsenen kostenfreie Teilnahme an Bildungsangeboten außerhalb des staatlichen Schulwesens ermöglicht.
2. Die Verordnung über das Bildungssystem vom 7.09.91 und ihre späteren Ergänzungen definieren und regeln die Weiterbildung und sehen Aktivitäten in diesem Bereich vor, die nicht durch das Handelsrecht geregelt sind. Diese Verordnung ermöglicht Erwachsenen die Ergänzung der Allgemeinbildung, sowie das Aneignen der ersten oder bereits einer weiteren Berufsausbildung oder Spezialisierung. Die ausführenden Vorschriften zu dieser Verordnung regeln die Bedingungen der öffentlichen Weiterbildungsorganisationen wie Zentren der Weiterbildung (CKU), Zentren für Praktische Bildung (CKP) oder Einrichtungen für Berufsqualifizierung (ODDZ).
3. Das Gesetz vom 27.07.05 über das Hochschulwesen und das Gesetz über die wissenschaftlichen Grade in der Wissenschaft und Kunst regeln den Erwerb von akademischen Qualifikationen.
4. Das Gesetz über die Beschäftigungsförderung und Institutionen des Arbeitsmarktes vom 20.04.04 sieht vor, kostenfreie Berufsberatung, kostenfreie Bildungsmaßnahmen für Arbeitslose, Zahlung von Schulungszuschlägen für Arbeitslose, Gewährung von Bildungsdarlehns, die Rückerstattung der Schulung- und Berufs-

beratungskosten an die Erwerbslosen, die sich für eine selbständige Tätigkeit entschieden haben, und an die Arbeitgeber, die ihre von der Arbeitslosigkeit bedrohten Angestellten vor der Freistellung weitergebildet haben.

5. Verordnung des Ministers für Bildung und Wissenschaft vom 3.02.2006 über den Zugang Erwachsener zu außerschulischen Formen der Weiterbildung im Bereich Allgemeinwissen, Berufsqualifikationen (Dz. U. Nr. 31, poz. 216). Diese Verordnung gibt Bedingungen für die Verkürzung der Berufsausbildung in bestimmten, akkreditierten Bildungsorganisationen vor und schafft eine Brücke zwischen schulischer und außerschulischer Berufsbildung, die wichtig für Personen ist, die aus dem schulischen Bildungssystem herausgefallen sind. Hier findet man auch die Vorschriften für Fern-Lehrgänge im außerschulischen Bereich.
6. Gesetz vom 27.06.2003 über die Änderung der Bildungsgesetze und über die Änderung einiger anderer Gesetze (Dz. U. 2003 Nr. 137, poz. 1304). Dieses Gesetz hat eine Form von Akkreditierung von außerschulischen Weiterbildungsorganisationen eingeführt. Sowohl non-Profit wie auch kommerzielle Organisationen können so eine Akkreditierung bei der zuständigen Schulbehörde beantragen. Diese Akkreditierung soll eine hohe Qualität der Dienstleistungen im Bildungsbereich bescheinigen. Die Bedingungen einer solchen Akkreditierung wurden in einer Verordnung des Ministers für Nationale Bildung und Sport vom 20.12.2003 (Du. U. Nr 227, poz. 2247, ze zm.) bestimmt
7. Die Verordnung des Ministers für Wissenschaft und Hochschulwesen vom 25.09.2007 über die Erfüllung von didaktischen Bedingungen innerhalb von Fernstudiengängen. Durch die Entwicklung verschiedener Formen des E-Learnings an den Hochschulen können weitere Zielgruppen für die Weiterbildung erschlossen werden.
8. Die Neufassung des Gesetzes über das Hochschulwesen knüpft an die Inhalte der „Strategie der Entwicklung der Weiterbildung“ und ermöglicht so in einem größeren Umfang die Realisierung der Aufgaben des Lebenslangen Lernens an den Hochschulen.
9. Die Neufassung des Gesetzes über die Beschäftigungsförderung und Institutionen des Arbeitsmarktes vom 1.02.2009 (Dz. U. 2009 nr 6 poz. 33) hat einem größeren Personenkreis den Zugang zur Weiterbildung ermöglicht, seine höhere finanzielle Unterstützung gesichert und eine Erweiterung der Berufsaktivierungsprogramme bewirkt.
10. Das Steuerrecht befreit die Dienstleistungen im Bereich der Bildung von der Mehrwertsteuer, und die Einkommen aus Stipendien und Aufwendungen für Praktika sind steuerfrei.

Weitere wichtige strategische und programmatische Dokumente, die die Weiterbildung in Polen regeln:

1. Die Strategie der Entwicklung der Weiterbildung bis zum Jahr 2010
2. Strategie der Landesentwicklung 2007 bis 2010
3. Strategie der Entwicklung des Bildungswesens in den Jahren 2007 – 2013
4. Das nationale Reformprogramm zur Unterstützung des Lissaboner Prozesses
5. Die nationale Konsolidierungsstrategie für die Jahre 2007 – 2013
6. Nationale Dokumente in Zusammenhang mit dem operativen Programm „Human Capital“ der EU

3. Organisationen der Weiterbildung in Polen

Die staatlichen Weiterbildungsorganisationen in Polen sind den Schulbehörden unterstellt. Die obersten Schulbehörden sind: Das Ministerium für Nationale Bildung, das Ministerium für Arbeit und Soziales, das Ministerium für Wissenschaft und Hochschulwesen. Auf der lokalen Ebene werden die administrativen Aufgaben in diesem Bereich von den Behörden in Wojewodschaften, Kreisen und Gemeinden erfüllt.

Die Arbeit der kommerziellen Organisationen wird durch das Handelsrecht geregelt. Gesonderte Vorschriften regeln die Aktivitäten der Stiftungen, gemeinnütziger Vereine und NGO's.

Die Art der Zeugnisse und Zertifikate, die diese Organisationen vergeben können, ist gesetzlich geregelt.

Das „Gesetz über die Struktur des Bildungswesens" und das „Gesetz über die Beschäftigungsförderung und Institutionen des Arbeitsmarktes" sind die Grundlage der Organisationen des Lebenslangen Lernens.

Der polnische Weiterbildungsmarkt ist in wenige große Institutionen mit Jahrzehnte langer Tradition und unzähligen jungen, kleinen Bildungsfirmen aufgeteilt. Zu den größten gehören:

1. Das Zentrum für Weiterbildung (CKU). Diese Organisation verfügt über ein dichtes Netz von Niederlassungen. Sie arbeitet auf der Basis von Verordnungen des Ministers für Nationale Bildung und Sport vom13.06.2003.
2. Die Zentren für Praktische Weiterbildung. Diese befinden sich grundsätzlich in größeren Städten und arbeiten auf der Grundlage der o.g. Verordnung.
3. Schulen für Erwachsene: Es sind den Schulbehörden unterstellte Schulformen:
   a. Präsenzschule tagsüber
   b. Berufsbegleitende Schule, Präsenzpflicht, Abendunterricht
   c. Berufsbegleitende Schule mit periodischen Präsenzveranstaltungen
   d. Verschiedene Formen von Fernkursen

   Die Kosten für diese Schulen werden mit öffentlichen Mitteln gedeckt und das Lernen an diesen Schulen ist für Bildungswillige kostenfrei. Es können verschiedene Abschlüsse an den Schulen erworben werden: Grundschulabschluss (nach dem 6. Schuljahr), Gymnasiumabschluss (nach dem 9. Schuljahr), Hochschulreife (nach dem 12. Schuljahr) sowie verschiedene berufliche Abschlüsse.
4. Hochschulen bieten den Studierenden verschiedene Arten eines Studiums:
   a. Mit Präsenzpflicht, Vorlesungen tagsüber
   b. Berufsbegleitend –Präsenzpflicht, Vorlesungen am Abend
   c. Berufsbegleitend mit periodischen Präsenzveranstaltungen
   d. Verschiedene Formen von Fernstudiengängen

   Die Finanzierung von Studiengängen ist sehr unterschiedlich. Staatliche Hochschulen bieten meist kostenfreie Präsenz-Studiengänge. Alle anderen Formen von Studien sowohl an staatlichen wie auch privaten Hochschulen sind kostenpflichtig.

Das Studium ermöglicht den Erwerb von folgenden wissenschaftlichen Graden: Bachelor, Ingenieur, Magister, Doktor.

Es werden „Post-Graduate“ Studiengänge angeboten wie auch Weiterbildungsmaßnahmen.

5. Organisationen der Forschung und Entwicklung bieten Weiterbildung zu gleichen Bedingungen wie kommerzielle Anbieter an.
6. Zentren für Weiterbildung, Vereine und Stiftungen; GmbHs müssen sich den ständigen Veränderungen des Marktes stellen.
7. Arbeitgeber organisieren Schulungsmaßnahmen für die eigenen Arbeitnehmer

In den letzten Erhebungen des Nationalen Statistischen Amtes (GUS) wurde ein ständiger Zuwachs der an der Allgemeinen Hochschulreife interessierten Personen vermerkt. Es zeugt von der ständig wachsenden Attraktivität eines Hochschulstudiums.

Die Anzahl der Lernenden, die im Schuljahr 2007/2008 die Schulen der Weiterbildung für Erwachsene besucht haben, betrug 521 310[1]. Dagegen im Jahr 2008/2009 besuchten verschiedene Arten von Schulen (ausgehend von den Grundschulen bis zu profilierten Lyzeen und Berufschulen) insgesamt 149888 Lernende[2]. In Polen gibt es zwei Arten von den Unternehmen, die die Weiterbildung gestalten, das sind: Zentrum der Weiterbildung (in Abkürzung CKU) und Zentrum für praktische Weiterbildung (CKP). Insgesamt funktionierten in Polen 311 von solchen Zentren, dabei 158 von CKU und 153 von CKP. Nach den statistischen Daten vom 31.03.2008 führten die außerschulische Weiterbildung folgende Bildungsinstitutionen:

- 226 der öffentlichen Schulen (65,3% aller in Polen funktionierenden, öffentlichen Schulen)
- 72 Zentren der Weiterbildung und Berufsbildung
- 89 Zentren der praktischen Weiterbildung
- 65 Zentren der Weiterbildung.

Dies macht aus: 80, 9%, 67, 9% und 51% aller Bildungsinstitutionen eines entsprechenden Schultyps.

Insgesamt beteiligten sich an der Weiterbildung circa 1 200 000 der Lernenden (Anzahl der Lernenden gemessen an den statistischen Daten im Schuljahr 2006/2007)[3]. Es lässt sich auch bemerken, dass systematisch der Indikator von Personen mit hoher Ausbildung steigt. In den letzten 20 Jahren ist die Zahl der Studierenden gestiegen, d.h. von 403.000 (im Studienjahr 1990/1991 bis zu 1.930 000 im Studienjahr

1) Vgl. Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Edukacji Narodowej – z upoważnienia prezesa Rady Ministrów – na interpelację nr 7794 w sprawie stopnia realizacji „Strategii rozwoju kształcenia ustawicznego w roku 2010”

2) Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2008/2009. Główny Urząd Statystyczny. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa 2009.

3) Vgl. Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Edukacji Narodowej – z upoważnienia prezesa Rady Ministrów – na interpelację nr 7794 w sprawie stopnia realizacji „Strategii rozwoju kształcenia ustawicznego w roku 2010”

2007/2008[4]. Aus den Daten des Nationalen Statistischen Amtes folgt, dass sich im Jahr 2007/2008 an den Hochschulen 273257 Studenten weiterbildeten, die über 26 Jahre alt waren. Dies macht 14,1% aller Studierenden aus. Im Jahr 2009 gab es in Polen 131 staatliche, öffentliche Hochschulen und 325 nicht öffentliche, private (kommerzielle). Bildungskosten in den öffentlichen, staatlichen Hochschulen werden vom Staat gedeckt, d.h. das sind die Ausgaben vom Staatshaushalt. Alle anderen Studienformen (in den privaten Hochschulen) bekommen keine Subvention, die Studienkosten tragen die Studierenden selbst, die Anzahl der Studenten aus der letzten Gruppe beträgt 58% aller an der Weiterbildung Teilnehmenden.

Ein anderes Studienangebot bietet Polnische Akademie der Wissenschaften (in Abkürzung PAN). Es umfasst folgende Formen: Aufbaustudium und Doktorandenstudium. Im Studienjahr 2007/2008 betrug die Anzahl der sich Weiterbildenden 173 553, darin 693 besuchten ein Aufbaustudium. Dagegen nahmen an dem Doktorandenstudium 31814 Personen teil. Es muss auch hinzugefügt werden, dass die Doktorandenstudien durch die Hochschulen geführt werden.

Sehr wichtige Rolle in der Weiterbildung spielen auch Schulungsfirmen und Arbeitgeber. Nach den Angaben vom Nationalen Statistischen Amt wird fast die Hälfte der Angebote im informellen Bildungssystem von den Zentren (allgemein), Schulungsfirmen und Zentren der Berufsbildung organisiert.[5] Jede fünfte Weiterbildungsschulung wird vom Arbeitgeber angeboten. Circa 13% der Schulungen veranstalten Schulen, Hochschulen, Universitäten, dagegen 6% bieten die kommerziellen Firmen an. Es muss bemerkt werden, dass die von ihnen organisierten Schulungen nicht zu ihren Hauptaufgaben gehören. Die unten dargestellte Tabelle präsentiert genauer Verteilung der Angebote in der Weiterbildung:

Bildungsangebote	**Insgesamt in %**
Schule, Universität, Forschungsinstitut	12,9
Schulungsfirma, Zentrum der Berufsbildung	50,5
Komerzielle Institution, die auch andere Tätigkeiten ausübt	5,9
Arbeitgeber	20,5
Arbeitgeberorganisationen	1,9
Gewerkschaften	0,2
Vereine, politische Parteien, Kulturgemeinschaften	2,0
Privatperson	4,6
Andere	1,7

Tabelle 1: Personen im Alter von 25-64 Jahren, die an der Weiterbildung im informellen System teilgenommen haben. Die Anzahl der Untersuchten kommt aus der Statistik, die im Schuljahr 2005/2006 erstellt wurde. Quelle: Kształcenie dorosłych. Główny Urząd Statystyczny. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa, 2009.

4) Vgl. Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Edukacji Narodowej – z upoważnienia prezesa Rady Ministrów – na interpelację nr 7794 w sprawie stopnia realizacji „Strategii rozwoju kształcenia ustawicznego w roku 2010"

5) Vgl. Kształcenie dorosłych. Główny Urząd Statystyczny. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa, 2009.

Zu den nächsten Organisationen, die den Werterbildungsbereich untersuchen, gehören: Obserwatorium Zarządzania (dt. Übersetzung: Verwaltungsobserwatorium), Nowoczesna Firma (dt. Übersetzung: Moderne Firma), IPSOS. Aus den zusammengestellten Daten folgt, dass 90% Firmen, die mehr als 9 Arbeiter anstellen, Schulungen im Bereich Verwaltung organisierten [6]. Im Jahr 2006 (April) analysierte das Nationale Statistische Amt die Weiterbildung in 18 000 Unternehmen. Aus den zusammengestellten Daten folgt ein thematischer Bereich der veranstalteten Schulungen. Der größten Popularität erfreuten sich unter den kleinen Unternehmen vor allem Fachkurse, die folgende Ziele hatten: Erhöhung der Kompetenzen im Bereich Verkauf und Marketing, Finanzen, Buchführung, Verwaltung. Für die großen Unternehmen waren am wichtigsten Schulungen, die mit der persönlichen Entwicklung und Karriere der Arbeiter verbunden waren.

4. Finanzierungsgrundlage der Weiterbildung

Man unterscheidet folgende Quellen der Finanzierung in der Weiterbildung der Erwachsenen (sowohl im formellen als auch im informellen Bildungssystem):

- Ausgaben vom Staatshaushalt und Haushalt der Gemeindeselbstverwaltung
- Arbeitsfonds, PEFRON (Staatlicher Fonds für die Rehabilitation der Behinderten), Förderprogramm der Berufsaktivität der Behinderten
- Europäische Fonds
- Ausgaben der Unternehmen
- Eigenausgaben der sich Weiterbildenden.

Umsetzung der Entwicklungsstrategie in der Weiterbildung bis zum Jahr 2010 wird durch Europäische Union subventioniert. Der Europäische Sozialfonds unterstützt solche Aktivitäten wie: Entwicklung des Humankapitals 2004-2006, Der Humankapital (2007- 2013). Besondere Unterstützung finden folgende Prioritäten:

1. Priorität 2.1.: Zugang zu Bildung, Marketing der Weiterbildung. Im Rahmen dieses Bereichs wurden im Jahr 2008 1146 Millionen Zloty ausgegeben.

2. Priorität 2.2.: Erhöhung der Bildungsqualität, Anpassung des Bildungsangebots an Arbeitsmarkt. Im Rahmen dieses Bereichs wurden im Jahr 2008 11622 Millionen. Zloty ausgegeben.

Das Programm „Der Humankapital 2007-2013 umfasst folgende Aktivitäten, die unterstützt werden:

1. Priorität 9.3: Verbreitung der formellen Weiterbildung (Kapitalallokation für 2007-2013 beträgt 184 812 755 Euro),

2. Priorität 3.4: Öffentlichkeit des Weiterbildungssystems (Kapitalallokation für 2007-2013 beträgt 67 361 297 Euro).

6) Die Statistik wurde im Februar 2006 erstellt und sie präsentierte Weiterbildungstand im Jahre 2005

Schulungen werden auch durch Arbeitsfonds finanziert, denn viele von ihnen werden an Arbeitslose gerichtet. Die Weiterbildung der Berufstätigen wird überwiegend von den Arbeitgebern finanziert. Aus den Daten des Nationalen Statistischen Amtes folgt, dass die Kosten der Weiterbildung (92%) von Personen, die an den Kursen, Schulungen, Seminaren teilnehmen, die Arbeitgeber decken[7]. Circa 42 % der sich Weiterbildenden bezahlen selbst ihre Kursen oder Schulungen. Eventuell bekommen sie auch finanzielle Unterstützung von der Familie. Diese Daten präsentiert folgende Tabelle:

Weiterbildungsformen	Insgesamt	Männer	Frauen	Die Stadt	Das Land	Berufstätige	Arbeitslose	Nicht Berufstätige
Finazierung durch den Arbeitgeber	92,4%	97,3%	87,9%	95,2%	82,8%	99,0%	10,6%	23,6%
Finanzierung durch den Befragten (Selbstfinanzierung oder Unterstützung der Familie)	41,9%	35,6%	47,7%	43,2%	37,2%	39,0%	65,5%	81,5%
Durchschnittskosten, die von dem Befragten oder von seiner Familie gedeckt werden	756 zł	703 zł	807zł	883zł	313	771zł	583zł	607zł

Tabelle 2 Personen im Alter 25-64, die ihre Weiterbildung bezahlen. Die statistischen Daten werden in Korrelation mit Geschlecht, Wohnort, Status auf dem Arbeitsmarkt dargestellt. Quelle: Kształcenie dorosłych. Główny Urząd Statystyczny. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa, 2009.

Die zusätzlichen Informationen liefert der Bericht „Schulungen in Polen 2006". Daraus folgt, dass im Jahre 2005 für die Schulungen im Rahmen der Weiterbildung 2039681000 Zloty ausgegeben wurden. Anhand der Umfrage, die unter den individuellen Personen durchgeführt wurde, lässt sich feststellen, dass die Befragten für ihre Weiterbildung 500-600 Mio. ausgegeben haben. Insgesamt betragen die Ausgabekosten im Jahr 2005 zwischen 2,5 und 2,7 Milliarden Zloty.

Die Bildung an den Hochschulen wird durch den Staat (von den Haushaltskosten) subventioniert. Im Jahr 2009 haben die Studenten und Doktoranden finanzielle Unterstützung bekommen. Die Ausgabenzahl für die materielle Hilfe beträgt 1,5 Milliarden. Unterstützt werden sowohl die Studenten der öffentlichen als auch der privaten Hochschulen (sogar im Rahmen der Fernstudien).

5. Trends und Bedarfe der Weiterbildung

Das Nationale Statistische Amt beschäftigt sich auch mit Ermittlung der Weiterbildung von Erwachsenen. Nur jede dritte Person im Alter 25-64 hat sich entschieden, an verschiedenen Formen der Weiterbildung teilzunehmen (35,8%, 7390 Tausend

7) Kształcenie dorosłych. Główny Urząd Statystyczny. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa, 2009

Personen). Jede fünfte Person (21,8 %) nahm an der formellen (schulischen) oder informellen Weiterbildung teil. Die Meisten bildeten sich ohne Hilfe/Unterstützung des Lehrers, also informell (25,4% aller Bürger im Alter 25-64)

Die allgemeine Bildungsaktivität bei den Frauen (36,2%) ist in Polen etwa um 1% größer als bei den Männern (35,4%). Ein wichtiger Faktor, der die Weiterbildung der Polen determiniert, ist der Wohnort. 41,5% der Stadtbewohner und nur 25,3% der Dorfbewohner, im Alter von 25 bis 64 haben eine neue Form der Weiterbildung angefangen (oder eine alte fortgesetzt). 73% aller Befragten, die an der Weiterbildung teilgenommen haben, verdienen über 1150 Zloty netto monatlich. Etwa 16% der Befragten verdienen zwischen 851 und 1150 Zloty netto und 11% verdienen unter 850 Zloty monatlich.

Die Angaben zum individuellen Bedarf an Weiterbildung kommen aus dem Bericht „Schulungen in Polen 2009“ [8]. Der Bericht wird regelmäßig jedes Jahr seit 2006 durch das Forschungsinstitut IPSOS im Auftrag von *Fundacja Obserwatorium Zarządzania* angefertigt. Bei der Untersuchung wurden das Geschlecht, Alter und Ausbildung von 1009 Befragten im Alter ab 15 Jahre in 145 Gemeinden berücksichtigt.

Die Auswahl der Befragten zu den Untersuchungen hatte einen zufälligen Charakter, außerdem war dies eine Quotenstichprobe, d.h. die Analyse wurde in Korrelation mit Geschlecht, Alter und Ausbildung in 145 Gemeinden durchgeführt.

5.1. Methoden der Weiterbildung

Im Jahre 2008 gehörte das Bildungsfernsehen zu den wichtigsten Quellen der Wissenserweiterung unter den erwachsenen Polen. Diese Methode der Weiterbildung haben 29% der Befragten angegeben. An der zweiten Stelle steht Internet (27%), dies ist aber mit dem Alter und der Ausbildung der Befragten verbunden. Je älter die Polen sind, desto seltener benutzen sie Internet. Die besser Ausgebildeten bedienen sich häufiger des Mediums zum Zweck der Weiterbildung. An der dritten Stelle befinden sich die Fachzeitschriften und Fachliteratur (18%). Erst an der vierten Stelle wird die Teilnahme an Kursen, Schulungen und Vorträgen/Vorlesungen angegeben (14%). Noch weniger Befragte (4%) nehmen an dem E-learning und 1% an den Korrespondenzkursen teil.

Genaue Angaben zu den populärsten Methoden der Weiterbildung in Polen wurden in der Tabelle unten zusammengestellt.

8) Raport szkolenia w Polsce 2009. Badanie potrzeb szkoleniowych osób indywidualnych. Fundacja Obserwatorium Zarządzania. Warszawa, Juli, 2009.

	AUSBILDUNG				WOHNORT			
	Grund-schule	Berufs-schule	Ober-schule	Hoch-schule	Dorf	Stadt (<50,000)	Stadt (50,000 - 200,000)	Stadt (>200,000)
Schulungen, Kurse, Vorträge/ Vorlesungen	8%	13%	18%	23%	13%	12%	19%	15%
Lektüre der Fachliteratur	10%	14%	20%	38%	16%	13%	25%	21%
E-learning- Kurse	4%	2%	4%	11%	4%	2%	6%	7%
Bildungs- Fernsehprogramme	21%	27%	30%	45%	27%	24%	41%	27%
Internet	18%	22%	33%	44%	21%	24%	37%	32%
Korrespondenzkurse	0%	0%	1%	4%	1%	0%	1%	2%
Andere	3%	1%	2%	2%	2%	1%	2%	2%
keine der oben genannten	70%	62%	56%	37%	63%	63%	48%	56%
RESPONSE RATE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	277	282	330	120	377	237	172	223
Weighted Base	277	282	330	120	377	237	172	223

Tabelle Nr. 3. Methoden der Weiterbildung (mit Berücksichtigung des Wohnorts und der Ausbildung der Befragten). Quelle: Raport szkolenia w Polsce 2009. Badanie potrzeb szkoleniowych osób indywidualnych. Fundacja Obserwatorium Zarządzania. Warszawa, Juli 2009.

5.2. Die im Jahr 2008 für Weiterbildung gewidmete Zeit

Die meisten Polen (19%) haben im Jahre 2008 3-5 Tage an verschiedenen Formen der Weiterbildung teilgenommen. Für genauso viele Befragte war es problematisch, die genaue Anzahl der Tage anzugeben, die sie der Weiterbildung gewidmet haben. Dies kann davon zeugen, dass das Bewusstsein der Befragten in Bezug auf die Zeit, die sie der Weiterbildung gewidmet haben noch nicht genug entwickelt ist. Die Personen, die über 50 Tage jährlich der Weiterbildung gewidmet haben, machten 15% aller Befragten aus. Ähnlich ist die Prozentzahl bei Personen, die nur 1-2 Tage im Jahr an verschiedenen Formen der Weiterbildung teilgenommen haben - 14%. 11% der Befragten haben angegeben, dass sie 6-7 Tage und 21-50 Tage der Weiterbildung gewidmet haben. 10% aller Befragten gaben an, dass sie 11-20 Tage im Jahr an verschiedenen Weiterbildungsformen teilgenommen haben.

5.3. Auswahl von Schulungen und Fortbildungskursen

Die populärsten thematischen Bereiche der Weiterbildung in Polen im Jahre 2008

(die Zusammenstellung berücksichtigt Schulungen, Kurse, Vorlesungen, E-learning, Korrespondenzkurse):

9% der Befragten haben ihre Fachkenntnisse entwickelt

5% Fremdsprachen

5% EDV-Kenntnisse, Computerbedienung/ Bedienung anderer Geräte

4% Qualifikationen, die für den zukünftigen Beruf notwendig sind

4% allgemeines gesellschaftliches/ soziales Wissen

3% Qualifikationen, die zum Ergreifen eines neuen Berufes notwendig sind

3% BWL, Kenntnisse, die zur Gründung der eigenen Firma notwendig sind

3% persönliche Kenntnisse (Selbstdarstellung, Zeitplanung)

2% Hobby

2% andere

85% aller Befragten haben sich in den oben genannten Bereichen nicht weitergeschult.

Die thematischen Bereiche der Weiterbildung der Polen im Jahre 2009 wurden in der Tabelle unten zusammengestellt:

	AUSBILDUNG				BERUFLICHE STELLUNG						
	Grundschule	Berufsschule	Oberschule	Hochschule	Leiter und Manager [9]	Geistige Arbeit	Körperliche Arbeit	Firmainhaber	Landwirte	schwer zu sagen	nicht berufstätig
Fachliche Berufsqualifikationen	39%	50%	65%	66%	84%	67%	64%	70%	33%	80%	31%
Qualifikationen, die für den zukünftigen Beruf notwendig sind	32%	23%	25%	29%	21%	18%	33%	20%	0%	40%	33%
Qualifikationen, die zum Erlernen eines neuen Berufes nötig sind	25%	23%	13%	14%	5%	13%	31%	10%	0%	40%	17%
BWL, Kenntnisse, die zur Gründung der eigenen Firma notwendig sind	21%	10%	17%	17%	11%	21%	3%	40%	33%	20%	19%
persönliche Kenntnisse (Selbstdarstellung, Zeitplanung, u.a.	32%	20%	21%	14%	26%	21%	8%	40%	17%	40%	25%
Fremdsprachen	46%	10%	32%	26%	42%	13%	18%	20%	0%	40%	46%
EDV-Kenntnisse, (Computer)Bedienung	50%	28%	35%	14%	26%	21%	33%	40%	17%	60%	38%
Hobby	14%	13%	17%	14%	21%	5%	18%	20%	0%	0%	21%
allgemeines gesellschaftliches/ soziales Wissen	36%	20%	27%	6%	16%	10%	18%	30%	17%	20%	38%
andere	14%	20%	11%	11%	5%	8%	18%	30%	50%	20%	10%
keine der oben genannten	14%	15%	5%	11%	5%	13%	5%	20%	17%	0%	13%
RESPONSE RATE	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
BASE	28	40	63	35	19	39	39	10	6	5	48
Weighted Base	28	40	63	35	19	39	39	10	6	5	48

Tabelle Nr. 4. Thematische Bereiche der populärsten Kurse und Schulungen, an denen die Befragten im Jahre 2009 teilgenommen haben. Źródło: Raport szkolenia w Polsce 2009. Badanie potrzeb szkoleniowych osób indywidualnych. Fundacja Obserwatorium Zarządzania. Warszawa, Juli, 2009.

9) Quelle: Raport szkolenia w Polsce 2009. Badanie potrzeb szkoleniowych osób indywidualnych. Fundacja Obserwatorium Zarządzania. Warszawa, Juli, 2009.

5.4. Planen der eigenen Entwicklung – Zeit und finanzieller Aufwand

Über 57% der Befragten konnten nicht richtig einschätzen, wie viel Zeit sie jährlich der eigenen Entwicklung widmen können. Die Befragten, die es versucht haben, die Zeit für eigene Weiterbildung zu bestimmten, haben zwischen 1 und 5 Tagen angegeben (35%). Unter den weitern Angaben lässt sich eine Korrelation bemerken: je länger die Zeit ist, die die Befragten der Weiterbildung widmen können, desto weniger Befragten geben das an: 6-10 Tage – 21% der Befragten, 11-20 Tage – 15%, 21-30 Tage – 14%, 31-100 Tage – 12%, 101-300 Tage- 3%, mehr als 300 Tage – keine Angaben.

Unten wird die Zusammenstellung der angegebenen Zeit in Form einer Tabelle dargestellt.

	AUSBILDUNG				NETTO-EINKOMMEN						
	Grundschule	Berufsschule	Oberschule	Hochschule	kein Einkommen	bis 900 zł	901-1200 zł	1201-1999 zł	2000+ zł	Keine Angaben	2000
0	21%	15%	15%	8%	19%	28%	17%	15%	8%	13%	8%
1-5 Tage	4%	11%	11%	13%	8%	8%	6%	14%	20%	7%	18%
6-10 Tage	3%	5%	10%	4%	10%	2%	5%	10%	17%	3%	5%
11-20 Tage	3%	4%	5%	4%	8%	2%	3%	6%	7%	3%	5%
21-30 Tage	2%	3%	4%	10%	6%	6%	2%	4%	1%	3%	11%
31-100 Tage	3%	2%	4%	3%	4%	2%	5%	3%	5%	2%	13%
101-300 Tage	0%	1%	1%	1%	3%	0%	0%	1%	1%	1%	0%
schwer zu sagen	64%	59%	50%	56%	42%	51%	63%	47%	41%	69%	39%
BASE	277	282	330	120	78	148	126	144	92	383	38
Weighted Base	277	282	330	120	78	148	126	144	92	383	38
Mean	11,6	13,2	16,1	17,5	19,07	8,72	12,7	15,8	14,1	14,5	23,3
Std. Dev.	24,7	27,7	30,9	29,5	33,37	18,4	23,5	34,2	22,4	31,5	29,1
BASE FOR MEAN	100	116	166	53	45	72	47	76	54	118	23

Tabelle Nr. 5. Die Anzahl der Tage, die die Befragten jährlich der Weiterbildung widmen können (mit Berücksichtigung der Ausbildung und des Netto-Einkommens).Quelle: Raport szkolenia w Polsce 2009. Badanie potrzeb szkoleniowych osób indywidualnych. Fundacja Obserwatorium Zarządzania. Warszawa, lipiec 2009.

Der Preis der Schulungen ist ein schwieriges Thema für die Befragten. 58% der Befragten sind nicht imstande den Betrag zu bestimmen, den sie für die Weiterbildung jährlich ausgeben können. 27% Polen würden für diesen Zweck nur 100 Zloty ausgeben. Die meisten Befragten haben den Betrag zwischen 101-500 Zloty genannt (44%). 16% Polen haben 501-1000 Zloty und 10% 1001-2000 Zloty angegeben und nur 3% der Befragten würden für die Weiterbildung den Betrag zwischen 2001-5000 Zloty ausgeben.

6. Bibliografie

Kształcenie dorosłych. Główny Urząd Statystyczny. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa, 2009.

Odpowiedź podsekretarza stanu w Ministerstwie Edukacji Narodowej – z upoważnienia prezesa Rady Ministrów – na interpelację nr 7794 w sprawie stopnia realizacji „Strategii rozwoju kształcenia ustawicznego w roku 2010”

Oświata i wychowanie w roku szkolnym 2008/2009. Główny Urząd Statystyczny. Informacje i opracowania statystyczne. Warszawa 2009.

Raport szkolenia w Polsce 2006. Trendy szkoleniowe w Polsce i na świecie. Stan obecny rynku szkoleń w Polsce i na świecie. Fundacja Obserwatorium Zarządzania, Warszawa 2006.

Raport szkolenia w Polsce 2009. Badanie potrzeb szkoleniowych osób indywidualnych. Fundacja Obserwatorium Zarządzania. Warszawa, lipiec 2009.

Raport z badań „Ustawiczne szkolenie zawodowe w przedsiębiorstwach 2005”, Główny Urząd Statystyczny, Gdańsk 2007.

Strategia rozwoju kształcenia ustawicznego do roku 2010, MENiS. Dokument przyjęty przez Radę Ministrów w dniu 8 lipca 2003 r.

Szkolnictwo Wyższe w Polsce. Diagnoza 7 stycznia 2010. Badania zrealizowane przez Ernst& Young oraz Instytut Badań nad Gospodarką Rynkową.

Uczenie się dorosłych. Przegląd tematyczny. Raport Źródłowy Polska. Ministerstwo Gospodarki i Pracy. Departament Rynku Pracy. Warszawa, 2005. Biblioteczka Rynku Pracy, s. 33-34.

Założenia do nowelizacji ustawy – Prawo o szkolnictwie wyższym oraz ustawy o stopniach naukowych i tytule naukowym oraz o stopniach i tytule w zakresie sztuki. Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego.

Barbara Czwartos, Renata Kozieł, Karolina Pietras

Erfahrungen mit der Einführung des LQW-Systems in Polen

Einleitung

Der Beitrag setzt sich zum Ziel, die Erfahrungen mit der Einführung / Implementierung des LQW-Systems in Polen darzustellen und zu analysieren. Das Qualitätsmanagementsystem LQW wurde von ArtSet unter der Leitung von Professor Rainer Zech geschaffen. Es hat zum Ziel, die Bildungsinstitutionen zur weiteren Qualitätsentwicklung zu motivieren und die Qualitätsarbeit zu überprüfen, was mit einem Testat bestätigt wird. Das Testat trägt zur höheren Konkurrenzfähigkeit der Bildungsorganisationen bei und sichert ihnen größeren Zulauf. Im LQW-Konzept stehen der Lerner und seine Zufriedenheit im Mittelpunkt und die Lernerorientierung wird zum wichtigsten Prinzip.

Im folgenden Beitrag konzentrieren wir uns ausschließlich auf die Analyse der Erfahrungen aus der Einführung des Systems in Polen und deren Schlussfolgerungen. Zu diesem Zweck werden zuerst die polnischen Weiterbildungsorganisationen genauer charakterisiert, die dem System beigetreten sind.

Charakteristik der Organisationen

Die Organisationen, die das LQW-System in Polen eingeführt haben, unterscheiden sich sowohl in Bezug auf den Rechtsstatus als auch auf die Zielgruppe, an die sie ihr Bildungsangebot richten. Unter ihnen sind eine staatliche Organisation, eine Gesellschaft mit beschränkter Haftung, ein wirtschaftlicher Verein und ein Ein-Personen-Unternehmen vertreten. Die Organisationen unterscheiden sich in Bezug auf die Abschlussform sowie die Dauer des Bildungsprozesses.

Das Angebot von zwei Organisationen richtet sich an Personen, die im Bereich des lebenslangen Lernens neue Qualifikationen und Kompetenzen erwerben wollen. Dies soll diesen Personen ermöglichen, sich an den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes besser anzupassen und so zur Verbesserung seiner finanziellen Lage beitragen.

Eine Organisation hat sich auf psychologische Trainings spezialisiert, die die Persönlichkeit sowie die Fähigkeit der interpersonellen Kommunikation entwickeln. Am Ende des Bildungsprozesses bekommen die Lerner ein Zertifikat mit der Bestätigung des Erwerbs von bestimmten Kompetenzen.

In der zweiten Organisation eignen sich die Lernenden Berufsqualifikationen an. Der Bildungsprozess dauert sechs Semester und endet mit dem Erwerb eines wissenschaftlichen Titels (Bachelor). Das Angebot richtet sich vorwiegend an die Abiturienten bzw. Hochschulabsolventen.

Das Bildungsangebot der weiteren Organisationen, die sich an dem Projekt beteiligt haben, richtet sich an die Lernenden mit Grundschulausbildung. Sehr oft sind das Arbeitsloslose, die durch den Erwerb der neuen Kenntnisse und Kompetenzen besser in den Arbeitsmarkt eingegliedert können. Das Angebot der Organisationen besteht aus verschiedenen Kursen, in denen die Lernenden praktische Fähigkeiten erwerben können. Dies soll der Dauerarbeitslosigkeit sowie dem Ausschluss aus der Gesellschaft vorbeugen.

In allen diesen Organisationen wurde unter Aufsicht der Gutachter das System der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung eingeführt. Die Gutachter hatten eine beratende Funktion bei der Durchführung des Prozesses in jeder Organisation.

Im Folgenden versuchen wir die Erfahrungen der Gutachter und die Schlussfolgerungen, die sich daraus ergeben, kurz darzustellen. Zuerst sollen aber die methodologischen Grundsätze besprochen werden, die der Analyse zugrunde liegen.

Die methodologischen Grundsätze der Analyse

Die Analyse setzt sich zum Ziel, die Schwierigkeiten mit der Einführung des LQW-Systems in den Organisationen zusammenzustellen und zu untersuchen. Analysiert werden sowohl die Bereiche der Qualitätsentwicklung und Qualitätstestierung, in denen Probleme mit der Anpassung an die Anforderungen des LQW-Systems festgestellt wurden, als auch die, in denen keine Schwierigkeiten mit der Einführung des Systems aufgetreten sind.

Im ersten Teil der Analyse, der lediglich eine allgemeine Beurteilung zum Ziel hat, konzentrieren wir uns vor allem auf die Ergebnisse des Fragebogens zur Evaluation der Einführung von LQW in den Weiterbildungsorganisationen. Aufgrund des Fragebogens wurden die Organisationen in folgenden Bereichen beurteilt:

- Lernerorientierung
- Qualität des Bildungsprozesses
- Führungsprozesse
- Entscheidungsprozesse
- Erfahrungen mit anderen Zertifizierungssystemen, z.B. ISO

Im weiteren Teil der Analyse versuchen wir die Selbstreporte der Organisationen genauer zu besprechen und zu analysieren. Im Selbstreport hat jede Organisation dargestellt, wie sie die Anforderungen des LQW-Systems erfüllt. Gegenstand der weiteren Analyse sind die Gutachten aller Selbstreporte. Anhand der Untersuchung werden die Schwierigkeiten, die mit der Einführung des LQW-Systems verbunden sind, sowie die Auflagen der Gutachter zusammengestellt und genauer besprochen. Der letzte Schritt der Analyse besteht in dem Vergleich der Ergebnisse aus dem Fragebogen, der am Ende des Qualitätsentwicklungs- und Qualitätstestierungsprozesses in jeder Organisation durchgeführt wurde (Fragebogen zu den Auswirkungen des LQW-Einsatzes in Ihrer Organisation Schlusserhebung). Aufgrund der Fragebögen kann festgestellt werden, welche Probleme die Organisationen mit der Anpassung an die Anforderungen des LQW-Systems sowie mit dem Verständnis der LQW-Terminologie hatten. Von entscheidender Bedeutung für die Analyse ist auch die Reaktion der Organisationen auf das Gutachten. Es soll eine Art Anstoß zur weiteren Qualitätsentwicklung, Optimierung des Bildungsprozesses sowie zum Reflektieren und zum Formulieren der strategischen Entwicklungsziele darstellen. Laut LQW soll jede Bildungsinstitution zur lernenden Organisation werden, deren Ziel die Steigerung der Leistungsfähigkeit des Bildungsprozesses ist.

Analyse der Qualitätsbereiche in den Projekt-Organisationen

Zuerst werden wir die Bereiche von LQW charakterisieren, die für die Projekt-Organisationen nicht problematisch waren und bei denen die Anforderungen von LQW für die Bildungsorganisationen keine Schwierigkeiten bereiteten. Diese Bereiche stellen gleichzeitig die Stärken der Organisationen dar. Erst im weiteren Schritt werden die Schwächen der Organisationen genauer besprochen.

Analyse der Bereiche, die keine Schwierigkeiten bereiteten

Keine der Organisationen hatte Probleme mit der Bearbeitung des ersten Qualitätsbereiches (*Leitbild*). Dies kann daran liegen, dass alle Bildungsorganisationen in Anlehnung an rechtliche Vorschriften und Bildungsstandards funktionieren, die die theoretischen Grundsätze des Bildungsprozesses regeln und ihn in hohem Grad determinieren. Bildungsstandards legen außerdem verbindlich fest, welche Kompetenzen Schüler/innen in einem bestimmten Fach zu einem bestimmten Zeitpunkt erwerben sollen. So sind auch alle Bildungsorganisationen dazu verpflichtet, ihre Bildungsziele zu formulieren, in denen die Kompetenzen und Fähigkeiten der Lernenden nach dem Schulabschluss definiert werden.

An dieser Stelle soll darauf hingewiesen werden, dass die Organisationen in ihrem Leitbild außer den beruflichen Kompetenzen als weiteres Ziel ihrer Tätigkeit auch die intellektuelle und persönliche Entfaltung der Lerner formuliert haben. Diese Maßnahmen sollen vor allem ihren zukünftigen Absolventen die Möglichkeit geben, sich nach dem Schulabschluss an die immer neuen Bedarfe des Arbeitsmarktes (und die Bedürfnisse der Lernenden selbst) anzupassen, was dem sozialen und gesellschaftlichen Ausgeschlossenwerden vorbeugen soll. Dies bedeutet auch, dass sich die Organisationen auf die Person des Lernenden konzentriert haben, was mit den Grundprinzipien des LQW-Modells übereinstimmt. Dies kann weiter zur Feststellung führen, dass in jeder Projekt-Organisation das Leitbild schon vor der Einführung von LQW gut funktionierte. Dank der Einführung der Grundprinzipien von LQW wurden in jeder Organisation neue Werte und Bildungsziele definiert, die Leitbilder wurden vervollkommnet und verschriftlicht. Darüber hinaus soll darauf hingewiesen werden, dass alle Organisationen sich eigener Ressourcen bewusst waren und keine Schwierigkeiten mit ihrer Bestimmung hatten. Die Mitarbeiter hatten auch keine Probleme mit der richtigen Positionierung der Organisationen in der Umgebung. Es wurden sowohl die schwachen als auch die starken Seiten der Bildungsinstitutionen bestimmt, was zum besseren Definieren der strategischen Entwicklungsziele (Qualitätsbereich 11) jeder Organisation beigetragen hat.

Zu den Stärken der Organisationen gehören vor allem die *Lehr- und Lernprozesse* (Qualitätsbereich 4), die für jede Organisation den eigentlichen Kern ihrer Tätigkeit darstellen. Die Institutionen führen seit Jahren Schulungen, Kurse, u.ä. durch, sie verfügen also über Bildungsstandards, die an geltende Vorschriften angepasst sind. In Anlehnung daran werden die Lehrprogramme und Curricula bearbeitet, in denen entsprechende Ziele, Lehrmethoden und -techniken bestimmt werden. Sie werden am Anfang jeder neuen Schulung bzw. jedes neuen Schuljahres (Bildungszyklus) verifiziert, aktualisiert und überprüft. Danach werden Veränderungen vorgenommen, in denen die Ausbildung der Lerner, ihr Allgemeinwissen, sprachliches Niveau und ihre Fachkompetenzen berücksichtigt werden.

Der nächste Qualitätsbereich, dessen Bearbeitung den polnischen Bildungsorganisationen leicht fiel, ist QB 5 – *Evaluation der Bildungsprozesse*. Die Evaluation ist ein

unverzichtbarer Bestandteil des Bildungsprozesses. Jede Organisation hat eigene Messinstrumente zur Evaluation der Lern- und Lehrprozesse herausgearbeitet. Die meisten Organisationen haben sich für Fragebögen mit offenen und geschlossenen Fragen entschieden. Die Evaluation der Bildungsprozesse wird regelmäßig durchgeführt, meistens nach dem Abschluss des Kurses oder der Schulung. In jeder Organisation gibt es Personen, die für die Analyse der Ergebnisse der Evaluation zuständig sind. Dies zeugt davon, dass die Organisationen den größten Wert auf die Bildungsqualität legen. Anhand der Fragebögen wird der Versuch unternommen, die Effizienz des Angebots zu erhöhen und möglichst breit die Bedürfnisse der Lerner zu berücksichtigen.

Die nächste starke Seite bildet der Qualitätsbereich 8 – *Personal*. Jede Organisation richtet sich nach den rechtlichen Vorschriften bei der Einstellung von Mitarbeitern. Die Vorschriften bestimmen Kompetenzen und Kenntnisse der Mitarbeiter. Ihre persönlichen Daten werden in jeder Organisation gesammelt und in Personaldatenbanken archiviert, was mithilfe von separaten Vorschriften geregelt wird. Die Kompetenzprofile der Beschäftigten sind vorhanden und werden aktualisiert. Besonders präzise werden die Einstellungsregeln für die Führungsposten definiert. Sie hängen mit dem Rechtsstatus der Organisationen zusammen. Konsequenz des oben beschriebenen Prozesses ist das hoch qualifizierte Personal, das im Stande ist, die Lehrmethoden und Bildungsziele an jede Teilnehmergruppe anzupassen. Außerdem betrachten die Lehrenden jeden Lerner individuell, fördern die Entwicklung seiner Persönlichkeit und bringen ihm Autonomie und Selbstständigkeit bei. Daraus kann man schließen, dass die Organisationen an ihre Mitarbeiter bestimmte Anforderungen stellen, die ständig aktualisiert und an die Bedürfnisse der Lerner und des Arbeitsmarktes angepasst werden. Neue Kompetenzanforderungen werden systematisch ermittelt. Außerdem verfügt jede Organisation über einen genauen Plan der Fortbildung für ihre Mitarbeiter. Es soll darauf hingewiesen werden, dass das Fortbildungsangebot mit der Satzung der Organisation übereinstimmen soll. Fortbildung wird in jeder Organisation nicht nur angeboten, sondern auch dokumentiert und ausgewertet. Darüber hinaus werden bei der Planung die Veränderungen, die in der Organisation vorgenommen werden, und die aktuellen Bedarfe des Arbeitsmarktes und die Bedürfnisse der Lernenden berücksichtigt.

Der letzte Bereich, dessen Bearbeitung den polnischen Organisationen keine Schwierigkeiten bereitet hat, ist die *Kundenkommunikation* (Qualitätsbereich 10). Die Formen der Kommunikation mit den Kunden, die in den Organisationen herausgearbeitet wurden, richten sich sowohl an die neuen Kunden, die erst zu gewinnen sind, als auch an die Kurs- bzw. Schulungsteilnehmer, Studenten usw. Im letzten Fall werden die Lerner am Anfang jeder Schulung bzw. jedes Kurses über seine Ziele, Unterrichtsmethoden, Prüfungen und Abschlussprüfungen informiert. Ihnen werden auch die Anforderungen bekannt gegeben, die sie erfüllen müssen, um das Diplom zu erhalten. Zusätzlich haben die Organisationen die Methoden der direkten Kommunikation bearbeitet, die dann eingesetzt werden, wenn irgendwelche Probleme mit den Kunden auftreten. In diesem Fall wurden entsprechende Prozeduren bearbeitet (z.B. Antrag einreichen, Einwände bzw. Beschwerden erheben usw.). Im Falle der Kommunikation, die zum Ziel hat, neue Kunden zu gewinnen, wurden die genauen Bedingungen der Bildung und Anforderungen an die zukünftigen Lerner sowohl auf der Internetseite als auch auf den Flugblättern, Plakaten usw. formuliert.

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass die Projekt-Organisationen alle Anforderungen des LQW-Systems in Bezug auf den Bildungsprozess erfüllt haben. Die

Ziele, Lehrmethoden und Evaluation verlaufen einwandfrei. Dies ergibt sich u.a. aus den inneren Regelungen jeder Organisation. Es soll dabei darauf hingewiesen werden, dass jede Evaluation mit Auswertung und Schlussfolgerungen endet, die das Ziel haben, die Qualität des Bildungsprozesses zu steigern und ihn an die Bedürfnisse der Lerner anzupassen.

Analyse der Bereiche, bei denen die Organisationen Schwierigkeiten hatten

Im Folgenden versuchen wir die Bereiche der Qualitätsentwicklung zu charakterisieren, mit deren Bearbeitung im Selbstreport die Projekt-Organisationen gewisse Schwierigkeiten hatten. Sie werden je nach der Anzahl der im Gutachten formulierten Auflagen dargestellt und genauer besprochen. Schon an dieser Stelle soll festgehalten werden, dass die in den Gutachten erteilten Auflagen von allen Organisationen im Rahmen der Visitation erfüllt werden konnten.

Der schwierigste Bereich für die Organisationen war *Infrastruktur* (QB 6). In allen Gutachten wurden Auflagen bezüglich dieses Qualitätsbereiches formuliert. Jede Organisation führt Qualitätskontrollen der Lernorte und ihrer Ausstattung durch. Keine von ihnen hatte aber die Kriterien dafür zusammengestellt und genau genug beschrieben. Dies erklärt sich daraus, dass dieser Bereich anderen Qualitätsnormen unterliegt. Für die Qualität der Infrastruktur ist u.a. die Bauaufsicht zuständig. Außerdem werden die Lernorte in vielen Fällen gemietet, was impliziert, dass die Organisationen auf ihre Ausstattung eigentlich keinen Einfluss haben. Sehr oft definiert der Auftraggeber die Qualität der Lernorte in offiziellen Ausschreibungen, so dass eine Organisation als Auftragnehmer dies nicht beeinflussen kann. In vielen Fällen haben die Institutionen die Arbeitsbedingungen und die Qualitätskriterien der Infrastruktur verwechselt und sie nicht voneinander getrennt oder sie haben auf die Kriterien überhaupt verzichtet. Die meisten Organisationen haben diesen Fehler in ihrem Selbstreport aus Unachtsamkeit begangen.

Der nächste Bereich, in dem die Organisationen Schwierigkeiten gesehen haben, ist Qualitätsbereich 8 (*Personal*). Zwar haben alle Organisationen die Anforderungen in diesem Qualitätsbereich erfüllt, aber aus den Fragebögen, die sie am Ende des Testierungsprozesses ausgefüllt haben, ergibt sich, dass die größte Schwierigkeit für die Organisationen die systematische Ermittlung der neuen Kompetenzanforderungen war. Dieses Problem ergibt sich wahrscheinlich daraus, dass nicht alle Organisationen die Anforderungen in den Qualitätsbereichen 2 (Bedarfserschließung) und 11 (Strategische Entwicklungsziele) im Selbstreport erfüllt haben. Neue Kompetenzanforderungen können nur dann ermittelt werden, wenn die Organisationen die Bedarfe der Gesellschaft richtig erschließen und aufgrund dieses Wissens u.a. strategische Entwicklungsziele bestimmen. Aus der Analyse der Selbstreporte ergibt sich aber, dass die Untersuchung gesellschaftlicher Bedarfe nicht regelmäßig und eher selten durchgeführt wurde.

Der nächste Bereich, dessen Bearbeitung drei Organisationen schwer fiel, war Qualitätsbereich 2 (*Bedarfserschließung*). Die Auflagen in allen drei Gutachten beziehen sich vor allem auf den Rhythmus und Umfang der Bedarfserschließung. Diese Mängel sind wahrscheinlich darauf zurückzuführen, dass das Bildungsangebot bestimmten Vorschriften unterliegt, die vom Bildungsministerium oder von anderen staatlichen Organisationen, wie z.B. Arbeitsamt, Sozialamt, festgelegt werden. Trotzdem versuchen die Organisationen die Bedarfe des Arbeitsmarktes zu erschließen, indem sie z.B. die Gesetzesänderungen der Weiterbildung bzw. der beruflichen Bildung ver-

folgen. Dies wurde aber nicht regelmäßig gemacht, was eine der wichtigsten Anforderungen des LQW-Systems ist. In vielen Fällen verlief der Prozess sehr spontan, was von den aktuellen Situationen und Bedarfen der jeweiligen Organisation abhängig war. Man kann aber annehmen, dass nach der Einführung von LQW die Analyse des gesellschaftlichen Bedarfs systematisch und regelmäßig durchgeführt wird. Nur auf dieser Grundlage können die Organisationen das angemessene Bildungsangebot entwickeln.

In drei Organisationen wurden Auflagen im Bereich 11 (*Strategische Entwicklungsziele*) formuliert. Es fehlte hier vor allem die Bestimmung der strategischen Entwicklungsziele. Zwar haben alle Organisationen häufig Evaluationen durchgeführt, aber diese bezogen sich vor allem auf die Lehr- und Lernprozesse und das Controlling. Laut LQW sollen in den Evaluations- und Entwicklungs-Workshops in jeder Organisation sowohl die inneren als auch die äußeren Faktoren, mit denen die Organisation zu tun hat, evaluiert werden. Alle Organisationen wurden zu regelmäßigen Evaluations- und Entwicklungsworkshops sowie zur systematischen Bestimmung der strategischen Entwicklungsziele verpflichtet. Dies trägt direkt zur besseren Anpassung des Bildungsangebotes sowohl an die Bedürfnisse der Lernenden als auch an die Anforderungen des Arbeitsmarktes bei.

Der nächste Bereich, in dem drei Organisationen Probleme mit der Anpassung an die LQW-Anforderungen hatten, war Qualitätsbereich 7 (*Führung*). Die Gutachter haben festgestellt, dass die Organisationen zunächst keine Unterlagen vorlegen konnten, in denen die Führungsgrundsätze bestimmt wurden. Die Zielvereinbarungen wurden auch nicht dokumentiert und überprüft. Diese Mängel wurden in diesen Organisationen festgestellt, in denen der Führungsprozess nicht durch die Vorschriften der Aufsichtsinstitutionen (z.B. des Bildungsministeriums) geregelt wird. Die Führungsprozesse verliefen hier zunächst rein intuitiv. Außerdem hat eine der Organisationen nicht im Selbstreport beschrieben, wie in ihr entschieden wird. Die Ursache dafür kann ihr Rechtsstatus sein, die Organisation ist nämlich eine Ein-Personen-Firma.

Einer der schwierigsten Qualitätsbereiche war QB 9 – *Controlling*. In zwei Organisationen wurden Auflagen formuliert. Zwei weitere Organisationen haben in den Fragebögen die Schwierigkeiten beschrieben, die sie nicht nur mit der Anpassung an die Anforderungen des LQW-Systems sondern auch mit der richtigen Interpretation der spezifischen Terminologie von LQW hatten. Die meisten Organisationen hatten viele verschiedene Evaluationsinstrumente eingesetzt, aber ihre Ergebnisse wurden ausschließlich auf statistische Daten beschränkt, wie z.B. arithmetisches Mittel. Vor der Einführung von LQW haben die Organisationen keine Erfolgsindikatoren (d.h. Kennziffer und Kennzahl) bearbeitet und definiert. Am Ende des Qualitätsentwicklungs- und Testierungsprozesses haben sie alle Mängel behoben, was bestimmt zum besseren Funktionieren der Organisationen beitragen kann.

Die weiteren Auflagen, die in zwei Organisationen formuliert wurden, betreffen die *Schlüsselprozesse* (Qualitätsbereich 3). Nicht präzise wurden vor allem die Schnittstellen innerhalb der Prozesse und zwischen den Schlüsselprozessen definiert und beschrieben. Die Verantwortung für die Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Abteilungen der Organisation wurde auch nicht festgelegt. Die Koordination der Tätigkeitsbereiche ist aber notwendig zur Steigerung/Entwicklung der Qualität und des einwandfreien Funktionierens jeder Organisation.

Schlussfolgerungen

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es für die meisten Organisationen problematisch war, die Terminologie des LQW-Konzeptes richtig zu verstehen. Dies hat sich dann auch auf das Verfassen der Selbstreporte negativ ausgewirkt. Die meisten Organisationen haben manche Anforderungen des LQW-Systems im Selbstreport ausgelassen oder falsch interpretiert. So haben einige von ihnen viele Prozesse, die in der Organisation vorkommen, nicht richtig beschrieben (z.B. die Koordination der Tätigkeitsbereiche und Zusammenarbeit zwischen den einzelnen Bereichen in der Firma). Außerdem ist es den meisten Organisationen schwer gefallen, die Begriffe „Schlüsselprozesse“, „Kennzahl“ und „Kennziffer“ im Sinne von LQW zu verstehen. Sie hielten es auch nicht für notwendig, die wichtigsten Prozesse in der Firma zu definieren, weil diese vor der Einführung von LQW erfolgreich intuitiv verlaufen sind. Viele Bereiche in den Institutionen funktionierten richtig, weil sie durch die rechtlichen Vorschriften geregelt wurden, z.B. die Schnittstellen ergeben sich in den meisten Organisationen aus ihrer Struktur, aus ihrer Satzung und Kompetenzzuteilung (v.a. der Führungskompetenzen, die durch separate Vorschriften determiniert werden).

Die weiteren Schwierigkeiten mit Implementierung des LQW-Systems waren mit der Notwendigkeit verbunden, bei der Erfüllung der Anforderungen die spezifischen Bedingungen der Organisationen zu berücksichtigen. Dies folgt direkt aus der Rechtsgrundlage jeder Organisation und liegt vor allem an der Abhängigkeit von den Vorschriften, die das Funktionieren der Organisationen in hohem Maße determinieren. Die Organisationen verfügen also teilweise über einen geringen Grad an Entscheidungsfreiheit. Dies betrifft vor allem die finanzielle Abhängigkeit von den aufsichtsführenden Institutionen. Deswegen haben die Organisationen manchmal Möglichkeiten der Optimierung ihrer Tätigkeitsbereiche außer Acht gelassen, weil sie in manchen Bereichen keinen Einfluss auf ihre Realisierung hatten.

Sehr positiv soll die Tatsache beurteilt werden, dass die Projekt-Organisationen alle Anforderungen in Qualitätsbereichen Lehr- und Lernprozesse (QB 4), Evaluation der Bildungsprozesse (QB 5) und Personal (QB 8) erfüllt haben. In diesen Bereichen haben die Organisationen einen direkten Einfluss auf die Qualität der Bildungsprozesse. Dabei soll darauf hingewiesen werden, dass die Organisationen die Bedürfnisse ihrer Kunden regelmäßig erschließen, die Lehrmethoden und die Bildungsziele an das Niveau ihres Weltwissens anpassen und das Bildungsangebot entsprechend gestalten. Diese Maßnahmen sind eine gute Chance, die Qualität des Bildungsprozesses zu steigern und mehr individuell zu gestalten. Dadurch wird bei den Kursteilnehmern die Lernautonomie entwickelt, was eine der wichtigsten Voraussetzungen ist, dass sie auf dem schwierigen Arbeitsmarkt gut zurechtkommen. Die Organisationen sind imstande, diese Anforderungen zu erfüllen, weil sie über hoch qualifiziertes Personal verfügen, das systematisch an Fortbildungen teilnimmt und seine Kompetenzen und Qualifikationen ständig weiter entwickelt.

Zusammenfassend lässt sich also feststellen, dass die Projekt-Organisationen erfolgreich das LQW-System eingeführt haben. Das LQW-Testat, das sie erhalten haben, zeugt davon, dass die Bildungsqualität, das Streben nach der Optimierung der Bildungsprozesse den eigentlichen Kern ihrer Tätigkeit darstellt. Dies impliziert, dass ihre Absolventen entsprechende Kompetenzen und Qualifikationen erwerben, die ihnen ermöglichen, erfolgreich auf dem Arbeitsmarkt zu funktionieren, was dem beruflichen und gesellschaftlichen Ausgeschlossenwerden vorbeugen soll.

Angaben zu den Autorinnen und Autoren

Krassimira Brozig, Dr. der Wirtschaftswissenschaften, Management und Qualität der Bildung (Wirtschaftsuniversität Sofia), Mitglied des Verwaltungsrates der Nationalagentur für berufliche Bildung, Mitglied der Kommission für Entwicklung der beruflichen Bildung beim Bildungsministerium, Trainer in den Themen: Train the Trainer, Standards in der beruflichen Bildung, Teamarbeit, Projektmanagement

Barbara Czwartos, Doktor der Geisteswissenschaften im Bereich der Sprachwissenschaft, Deutschlehrerin für Sprachpraxis und für Methodik des Deutschunterrichts als Fremdsprache im Fremdsprachenlehrerkolleg (Polen), Forschungsschwerpunkte und Veröffentlichungen zu den Themen Didaktik des Fremdsprachenunterrichts, Psycholinguistik, Bildungsprozesse in der Europäischen Union, freie Mitarbeiterin bei der Firma Marktplan Sp z o.o. in Rahmen des Projekts, LQW-EU-Gutachterin.

Friederike Erhart, Diplompädagogin mit dem Schwerpunkt Erwachsenenbildung, Geschäftsführerin der ArtSet® Qualitätstestierung GmbH, LQW®-Gutachterin und Mediatorin, Betreuung und Beratung der Organisationen der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW®), Betreuung sowie Aus- und Weiterbildung der Gutachter/innen, Qualitätssicherung der gutachterlichen Tätigkeit, EFQM-Assessorin, Veröffentlichungen zu den Themen Weiterbildung, Evaluation und Qualität.

Tanya Gebova, Universitätsabschluss MA Psychologie und Deutsche Sprache, Sofioter Universität „Sv. Kliment Ohridski“, Weiterbildung Management und Marketing, Wirtschaftsförderungsinstitut bei der Wirtschaftskammer Wien, Österreich, Leiterin EU Projekte und Direktorin des Zentrums für berufliche Bildung bei EMC GmbH, Leiterin EU Projekte bei Gesellschaft Znanie Sofia, Erfahrung in den Bereichen berufliche und Erwachsenenbildung, Projektmanagement - EU Programm Lebenslanges Lernen – Leonardo da Vinci und Grundtvig, PHARE, ESF, LQW-EU-Gutachterin.

Renata Kozieł, Doktor der Geisteswissenschaften im Bereich der Sprachwissenschaft, Deutschlehrerin am Fremdsprachenlehrerkolleg in Sosnowiec (Polen). Forschungsschwerpunkte und Veröffentlichungen zu den Themen kognitive Linguistik, Didaktik des Fremdsprachenunterrichts, Bildungs- und Kulturpolitik der Europäischen Union. Mitarbeiterin im Projekt LQW in Europa, freie Mitarbeiterin bei der Firma Marktplan Sp z o.o. in Rahmen des Projekts, LQW-EU-Gutachterin.

Ewa Pietras, Anglistin, Gründerin der Firma Marktplan GmbH, LQW-EU-Gutachterin

Karolina Pietras, Diplompsychologin, Trainerin, Akademische Lehrkraft, Doktorandin an der Jagiellonischen Universität in Krakau im Fachbereich Management, freie Mitarbeiterin bei der Firma Marktplan Sp z o.o. in Rahmen des Projekts, LQW-EU-Gutachterin.

Prof. Dr. Asta Savanevičienė, Lehrstuhl für Management, Fakultät für Wirtschaft und Management, KTU. Forschungsgebiet: strategisches Management, strategisches Personalmanagement, Projektleiterin, LQW-EU-Gutachterin

Živilė Stankevičiūtė, PhD-Studentin an der Fakultät für Wirtschaft und Management, KTU. Forschungsgebiet: Personalmanagement, Beziehung zwischen Personalmanagement und Ergebnisse von der Organisation, LQW-EU-Gutachterin.

Katia Tödt, Dr. phil, Diplom-Psychologin, LQW®-Gutachterin, Entwicklerin der Lernerorientierten Qualitätstestierung für Bildungsveranstaltungen (LQB®), Verhaltens- und Kommunikationstrainerin, Beratung und Fortbildung zu Organisations- und Qualitätsentwicklung, Evaluation, Sozialforschung, Veröffentlichungen zu den Themen Qualitätsentwicklung, Weiterbildungsorganisation, Lehr-Lern-Prozesse, Evaluation.

Rainer Zech, Prof. Dr. phil. habil., Diplompädagoge mit Schwerpunkt Erwachsenenbildung, Geschäftsführer der ArtSet® Forschung Bildung Beratung GmbH, Entwickler und Urheber der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW®), EFQM-Assessor und LQW®-Gutachter, Trainer und Berater für Wirtschaftsunternehmen und Nonprofitorganisationen, Forschungsschwerpunkte und Veröffentlichungen zu den Themen Organisation, Innovation, Bildung, Persönlichkeit, Qualität und Beratung.