

KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ
Umwelt-, Regional- und Bildungswissenschaftliche Fakultät
Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft

Seminararbeit

Qualitätsmanagement in der Pädagogik

**Untersuchung der Spezifika des Qualitätswesens im
Bildungssektor mit dem Schwerpunkt auf
Erwachsenenbildung**

Bakk. phil. Wolfgang Friedhuber

Mat.Nr.:7430***

Stud.: B 066/847

Graz: 10.01.2012

SE 401.506

Lernende Erwachsene (Qualitätsmanagement in der Weiterbildung)

Leitung: Dr. Joachim Gruber

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	3
2	Problemdarstellung	5
2.1	Das Sinnproblem	5
2.2	Methodische Probleme	8
2.3	Administrative Probleme	9
2.4	Probleme der Spezifikation	10
2.5	Begriffsbildung	11
2.6	Zusammenfassung	12
3	Das Qualitätswesen	14
3.1	Die ökonomische Sicht	14
3.1.1	Begrifferahmen	14
3.1.2	Die Komponenten eines Qualitätsmanagement	15
3.1.3	Zertifizierung	17
3.1.4	Zusammenfassung	17
3.2	Qualitätsmanagement in der Pädagogik	18
3.2.1	Der Stand in den Bildungsbereiche	18
3.2.2	Metriken pädagogischer Prozesse	20
3.2.3	Die Durchführung	21
3.2.4	Zertifizierung	23
4	Resümee	25

1 Einleitung

Spätestens seit die EFQM¹ ihr Qualitäts-Modell im Jahre 1988 vorstellte², ist Qualitätsmanagement in kontinentaleuropäischen Betrieben Bestandteil der Produktionsabläufe. Als Produkte werden dabei sowohl Waren als auch Dienstleistungen betrachtet³.

Durch die Lissabon-Konvention⁴ der EU⁵ und durch die PISA⁶-Studien⁷ der OECD⁸ wurde die Sichtweise von Dienstleistungen auch auf den Bildungssektor übertragen. Dieses Modell ist vom ökonomischen Bedarf geleitet. Zielvorgaben und deren Überprüfung als Steuerungskriterium wurden übernommen (Kriterien der Qualitätssicherung). Die auf Evaluationen gestützten Rankings⁹, werden auch im deutschsprachigen Bildungsraum eingeführt.

Die auf Verwendbarkeit zielende „Outcome-Orientierung“¹⁰ setzt dabei auf sogenannte Kompetenzen¹¹. Diese werden durch Bildungsstandards¹² evaluierbar und international vergleichbar gemacht. Die Evaluation soll ermitteln, inwieweit es dem jeweiligen Bildungsabschnitt (Grundschule, Universität usw.) gelang, Kompetenzen zu vermitteln – also den jeweiligen Jahres- oder Semester- Output in einen

¹EFQM = European Foundation for Quality Management.

²Siehe Wikipedia, 2011b.

³Man denke nur an die sogenannten „Finanzprodukte“ wie Sparbuch als ein Produkt oder Sparbuch mit Bindung als ein anderes.

⁴Ein 1997 von UNESCO und dem Europarat ausgearbeitetes Vertragswerk, das 1999 in Kraft trat. Es regelt die gegenseitige Anerkennung von Hochschulabschlüssen der Partnerländer. Der Vertrag wurde von zur Zeit 51 Ländern unterzeichnet.

⁵EU = Europäische Union (siehe Vertragsbüro Europarat, 2011).

⁶PISA = Programme for International Student Assessment.

⁷„Die Studie untersucht, inwieweit Schülerinnen und Schüler gegen Ende ihrer Pflichtschulzeit die Kenntnisse und Fähigkeiten für eine volle Teilhabe an der Wissensgesellschaft erworben haben“ (OECD, 2009).

⁸OECD = Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung.

⁹Rankings sind Ranglisten, welche die Zielerreichung dokumentieren.

¹⁰„Während Output das bezeichnet, was sich am Ende des Unterrichts als dessen Ergebnis feststellen lässt, beschreibt Outcome mögliche Auswirkungen auf das weitere Leben.“(BASPO, 2008).

¹¹So versucht z.B. auch die PISA-Studie die drei Basiskulturkompetenzen zu erfassen (siehe BIFIE, 2011).

¹²siehe BM:Ukk, 2011b.

1 Einleitung

längerfristigen Outcome überzuführen. Bildung – bzw. Ausbildung – soll damit erfassbar gemacht werden.

Das Bildungssystem wird so zu einem Dienstanbieter, der seine Dienste durch Qualitätsmanagement abgesichert, den Kundinnen und Kunden anbieten kann. Begriffe wie EQF¹³, QIBB¹⁴, Zertifizierung usw. wurden zuerst in der Berufsausbildung, Erwachsenenbildung und an den Hochschulen gebräuchlich. Inzwischen sind auch im restlichen Bildungswesen BIST¹⁵, Qualitätszirkel, Outcome, Kompetenz u.ä. Schlagwörter üblich. Damit ist die Idee des Qualitätsmanagements auf den gesamten pädagogischen Sektor im deutschsprachigen Raum ausgeweitet worden.

Mit dieser Arbeit möchte ich nun versuchen, eine grobe Analyse der Qualitätsmaßnahmen in der Bildungsvermittlung und deren Passung in den industriell-ökonomischen Qualitätsmanagement-Begriff durchzuführen. Ziel der Arbeit ist es, potentielle Missverständnisse und Inkompatibilitäten zwischen der „Bildungswelt“ und der „Produktionswelt“ darzulegen um sie so einer weiteren Klärung zugänglich zu machen.¹⁶

¹³EQF = European Quality Framework; dt. EQR = Europäischer Qualitätsrahmen.

¹⁴QIBB = Qualität in der beruflichen Bildung.

¹⁵BIST = Bildungs Standards (siehe BM:Ukk, 2011a).

¹⁶Vgl. dazu auch Veltjens/Brandt, 2011, wo von einer „wenig anschlussfähigen Sprache“ gesprochen wird, in der die ISO 9001, welche die Kernforderungen eines Qualitätsmanagements beinhaltet, abgefasst ist.

2 Problemdarstellung

Aufgrund von EU-Abkommen¹⁷ müssen im Bildungsbereich Elemente des Qualitätsmanagements eingeführt werden. Wie, in welchem Bereich und in welchem Umfang ist jedoch noch nicht restlos geklärt.

Im Sektor der Fortbildungskurse und in der Erwachsenenbildung ist der Besitz von Zertifikaten vermehrt eine Markterfordernis geworden. Zertifikate werden auch als Zugangsrestriktionen seitens der öffentlichen Hand genutzt¹⁸. Damit ist über die Zertifizierungserfordernisse der Druck zur Einführung eines Qualitätsmanagements gegeben.¹⁹ Dieser Vorgang läuft auch unter dem Schlagwort der „Professionalisierung“²⁰.

2.1 Das Sinnproblem

Es stellt sich die Frage, warum Qualitätsmanagement in der Schule plötzlich notwendig ist. Seitens OECD und EU gibt es die Forderung, Bildungsabschlüsse international vergleichbar zu machen. Dazu genügt aber eine Referenztabelle. Mehr wird seitens der EU auch nicht verlangt. Warum das gesamte Bildungssystem im deutschsprachigen Raum plötzlich geändert werden muss, wird nicht klar. Zumal

¹⁷Vgl. EU, 2010.

¹⁸Als Bsp. für Deutschland siehe: Wie regelt sich der Weiterbildungsmarkt? Schade/Ambos, 2010, S. 2.

¹⁹In Deutschland verlangt die AZWV (Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung) basierend auf einen Beschluss des deutschen Bundeskabinetts der 2012 in Kraft treten soll: „Anbieter von Arbeitsmarktdienstleistungen werden stärkeren Qualitätskontrollen unterzogen. Künftig bedürfen grundsätzlich alle Träger und diejenigen Maßnahmen, die mittels eines Gutscheins (Bildungs-, Aktivierungs-, Vermittlungsgutscheine) in Anspruch genommen werden können, einer externen Zulassung“ (AZWV, 2011).

²⁰Unter „Professionalisierung“ (englisch: professionalization) versteht man den Prozess der Dienstleistung durch bezahlte Personen, die zur Tätigkeitsausübung eine gewisse Kompetenz und Zertifizierung benötigen (vgl. Wikipedia, 2011d). In den österreichischen Schulen ist dies eigentlich immer der Fall gewesen. Der Begriffsraum wird nun erweitert auf die Bedeutung einer überwachten Prozessführung. Im Lehrberuf zielt Professionalisierung auf „eine Deprivatisierung der Unterrichtspraxis der Lehrer“ (Schnoor/Lange/Mietens, 2006, S. 22).

auch nach Einführung von BIST u.ä.m. diese Referenztabelle notwendig ist.

Ein publizierter Grund, warum Qualitätssicherungselemente²¹ einzuführen sind, war das schlechte Abschneiden der österreichischen Schulen in den PISA - Studien. Liegen die österreichischen Schulen im internationalen Ranking nicht im vorderen Feld, so bedeute dies einen Nachteil der Absolventen am internationalen Arbeitsmarkt. Auch die produzierende Industrie verlöre ein Argument beim Marktzugang, so die Argumentationslinie in Medienartikeln²²

Somit scheint es nur folgerichtig, dass zur besseren Positionierung in Rankings, das Bildungswesen auf die Anforderungen dieser Rankings angepasst wird. Dazu werden die Lehrpläne auf den evaluierten Umfang eingegrenzt und das Ausfüllen der Evaluationsbögen rechtzeitig trainiert und überwacht. Qualitätsmanagement ist das noch nicht, aber der Ansatz wird bereits sichtbar.

In der Erwachsenenbildung wird Qualitätsmanagement direkt gefordert. Auf dem Gebiet der Arbeitslosenschulung werden zum Beispiel in Deutschland explizit Zertifizierungen und Qualitätsnachweise verlangt wenn staatliche Stellen die Kosten tragen.²³ Aufgrund der anderen Struktur der Erwachsenenbildung ist hier aber kaum Konfliktpotential entstanden. Lediglich im Hochschulbereich gibt es Kritik aber kaum Widerstand.

Im Grundschulbereich hat das Vorgehen Kritik hervorgerufen.²⁴ Nicht zuletzt auch deshalb, weil die, angeblich durch die PISA - Studie sichtbar gewordenen Mängel, schon lange bekannt waren. Dass nun plötzlich die Reihung im Ranking der Grund sein soll, das gesamte Bildungssystem auf diese Studie hin zu orientiert, ist nach wie vor unverständlich.²⁵

²¹Siehe BM:UJK, 2009. Es wird von Frau Bundesministerin Schmid in Österreich zwar kein Qualitätsmanagement gefordert, aber eindeutig die Terminologie wie beispielsweise „Basiskompetenz“ (a. a. O.) verwendet. An anderer Stelle wird es auch deutlich ausgesprochen: „Wir brauchen einen Paradigmenwechsel in der Lern-, Lehr- und Prüfkultur. Die Implementierung der Bildungsstandards durch das neu geschaffene BIFIE (Bundesinstitut für Bildungsforschung, Innovation und Entwicklung des österreichischen Schulwesens) ab Jänner 2008 ist ein wichtiger Schritt in diese Richtung“ (a. a. O.). Im Zuge der Novellierung des Schulunterrichtsgesetzes wird auch deutlich eine Qualitätssicherung genannt: „Bildungsstandards liefern einheitliche, objektiv vergleichbare Informationen zu den Kompetenzen der Schülerinnen und Schüler auf bestimmten Schulstufen und stellen eine bedeutende Grundlage für Maßnahmen der Steuerung und Qualitätssicherung dar“ (BM:UJK, 2008b).

²²Siehe Puchleitner, 2011.

²³Siehe AZWV, 2011.

²⁴Befürchtet wird ein „training to the test“ (Helmke, 2004, S. 113).

²⁵Koch weist dabei abermals darauf hin, dass „es sich bei PISA um eine Neuausrichtung des Bildungsverständnisses ‚von epochalem Charakter‘ handelt (Siehe dazu auch Koch, 2004).“ (a. a. O., S. 183).

In diesem Punkt wird erkenntlich, dass mit der Übernahme des angelsächsischen Pragmatismus ein Konflikt mit tradierten Ansichten verursacht. Die Diskussion, ob das restlose Auflösen der deutschen Bildungsideale ein Verlust oder ein Gewinn ist, ist noch nicht abgeschlossen – obwohl in der Praxis bereits entschieden. Ein zentraler Punkt der Einführung von Qualitätsmanagement im Bildungswesen ist (zu Anfang noch verdeckt) die Vermarktung des Bildungswesens. Da am Dienstleistungsmarkt ebenfalls Zugangsregulierungen benötigt werden, diese aber nicht gezielt diskriminierend sein dürfen, benötigt man neutrale Marktzugangsregulatoren. Das kann mit Zertifikaten erreicht werden. Aus pädagogischer Sicht ist auch diese Kommerzialisierung des Bildungssektors problematisch.

Vom pädagogischen Standpunkt aus ist die Einführung eines Qualitätsmanagement im Schulbereich nicht notwendig. Die Ausbildung des Lehrpersonals für Schulen mit Öffentlichkeitsrecht war und ist durch Curricula geregelt, durch Prüfungen ausreichend selektiert und durch Abschlusszertifikate zertifiziert. Nach einer Anstellung war früher das Personal pragmatisiert, sodass aus diesem aber auch aus strukturellen Gründen Qualitätslenkungsmaßnahmen stark eingeschränkt waren. Auch nach der Aufhebung der Pragmatisierung sind Verbesserungsprozesse im öffentlichen Bereich weiterhin nur im geringen Maße möglich. Auch die Ressourcenlenkung basiert – zumindest bisher – nicht auf pädagogischen Bedürfnissen, sondern auf Schülerzahlen und Budgetnotwendigkeiten. Auch dafür ist kein Evaluierungssystem der Bildungsinstitute notwendig.

Im Bereich der Erwachsenenbildung ist Qualitätsmanagement für Schulungsanbieter eine Marktzugangshürde und andererseits ein neues Dienstleistungsfeld für Zertifizierungen und Zertifizierungsvorbereitung. Qualitätsmanagement erscheint damit als eine reine ökonomische Größe.

Pädagogisch verbleiben (vorab) von einem Qualitätsmanagement nur wenige Elemente der Qualitätsverbesserung als sinnvoll.

Auch Normenwerke zur Einführung von Qualitätssystemen beantworten die Frage nach dem pädagogischen Sinn nicht ausreichend. So gibt z.B. die Firma ArtSet Qualitätstestierung GmbH für LQW²⁶ als Zielerklärungen Leerformeln an wie et-

²⁶LQW = Lernenerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. LQW ist ein Qualitätsmanagementsystem für das Zertifizierungen durchgeführt werden. Diese Zertifizierungen, nebst Schulungen dafür, werden von diversen Beraterfirmen zum käuflichen Erwerb angeboten (Siehe ArtSet, 2011a).

wa: „Die gesamte Qualität der Organisation wird auf die Lernenden ausgerichtet“.²⁷ Oder der Nutzen wird dadurch erklärt, dass dem „Nutzer [...] kostenlos ein Bündel von Qualitätswerkzeugen für ihre praktische Qualitätsarbeit“²⁸ gegeben wird, also einen selbstreferentieller Nutzen geboten wird.

2.2 Methodische Probleme

Es bestehen generell Vorbehalte gegenüber der sogenannten „Professionalisierung“ der Bildung²⁹.

Der pädagogische Prozess hat in seiner Ausprägung als Persönlichkeitsbildung die Problematik, kaum durch Parameter prozessbegleitend erfassbar zu sein. Das Ergebnis einer Erziehung zeigt sich unter Umständen erst Jahre später. Gerade aus der allgemeinen Pädagogik berufen sich nun Pädagoginnen und Pädagogen auf diesen Umstand um damit die Anforderung einer Qualitätskontrollen im Bildungssektor zurückzuweisen.³⁰

Aus der Prozess-Sicht hat der Bildungsprozess die Eigenheit, dass Subjekte interagieren. Sowohl der vermittelnde als auch der aufnehmende Teil des Prozesses haben Innenzustände, die nicht kausal erreichbar sind.

Bilden kann sich jedes Individuum nur selbst! Bildungsorganisationen können den Bildungsprozess allerdings durch ihre Dienstleistungen maßgeblich unterstützen. Für das Ergebnis des Bildungsprozesses, den Lernerfolg, sind aber die Lernenden in einem besonderen Maße selbst verantwortlich; die Bildungsorganisationen gestalten hierfür den Ermöglichungsraum.³¹

Diese Aussage zeigt die Problematik in der Pädagogik. Wie kann ein Bildungserfolg zugesagt werden, wenn die Bildung selbst interne Vorgänge des Auszubildenden

²⁷ArtSet, 2011b.

²⁸a. a. O.

²⁹Siehe etwa Lutz Koch, Pädagoge Universität Bayreuth, ein Kritiker von PISA und der Evaluationsmethoden im pädagogischen Bereich (siehe Koch, 2010).

³⁰Siehe dazu auch die Darstellung der Messproblematik und das Einführen verdeckter Werturteile durch das scheinbar objektive Operationalisieren von humanen Eigenschaften im Artikel *Messbarkeit als Norm*. (siehe a. a. O.)

³¹ArtSet, 2011b.

sind? Qualitätssicherung benötigt aber prüfbare Parameter, die vorab festgelegt werden und deren Erreichung überwacht wird.

Diese, teils geisteswissenschaftlich gerechtfertigten, teils auf Missverständnissen basierenden und teils auf emotionaler Ablehnung begründeten negativen Haltungen gegenüber der Qualitätsmanagement-Idee führt innerhalb der Pädagogik zu einer schwierig zu beurteilenden Lage.

2.3 Administrative Probleme

Im staatlichen Bildungsbereich werden Komponenten eines Qualitätsmanagements wie BIST usw. durchgedrückt³².³³ Wie unterschiedlich dabei das Verständnis von Qualitätsmanagement ist, lässt sich aus Formulierungen wie „[d]as Bildungssystem wird vor allem hinsichtlich seiner Praxis und der erzielten Ergebnisse kontinuierlich beobachtet.“³⁴ und aus der Erklärung unter dem Begriff „Qualitätsentwicklung“:

Die Ergebnisse der Forschung sollen zu konkreten Verbesserungen im Schulalltag führen. Das BIFIE konzipiert daher innovative Schulprojekte (z.B. die standardisierte Reifeprüfung) und unterstützt deren praktische Umsetzung an den Schulen, u.a. durch gezielte Lehrerbildung oder die Entwicklung von Unterrichtsmaterialien.³⁵

Wie zu sehen ist, ist hier Qualitätsmanagement nicht klar als administrative Aufgabe der Gesamtorganisation mit kontinuierlichen Verbesserungsprozessen (KVP) und klaren Zielvorgaben dargestellt. Es werden lediglich Komponenten einer Qualitätssicherung wie etwa „Lehrerbildung“³⁶ genannt und ansonsten nur die Hoffnung ausgedrückt, dass Forschungsergebnisse (also Stichprobenerhebungen)

³²Der Terminus „durchgedrückt“ soll andeuten, dass es von Seiten der Pädagogik zahlreiche begründete Einwände gegen die Sinnhaftigkeit dieser „Bildungsstandards“ als Basiselemente einer Evaluation gibt. Als Beispiel sei die Sprachausbildung angeführt (siehe Muhr, 2010, S. 41-80).

³³Diese Bildungsstandards werden nicht direkt im Unterrichtsgesetz festgeschrieben, sondern über „Lehrplan-Begleitprojekte“ (siehe BM:UKK, 2010) vom Unterrichtsministerium bzw. von BIFIE (BIFIE = Bundesinstitut für Bildungsforschung, Innovation und Entwicklung des österreichischen Schulwesens) angeboten. Das Schulunterrichtsgesetz schafft lediglich die Voraussetzung für die Anwendung der Bildungsstandards (siehe BM:UKK, 2011a).

³⁴BM:UKK, 2008a.

³⁵a. a. O.

³⁶Vgl. a. a. O.

zur Verbesserungen führen sollen.³⁷

Die Übernahme einer betrieblichen Managementkultur ist im öffentlichen Bereich aufgrund der fehlenden Selbstständigkeit der Schulen sowie der anders gearteten Struktur der öffentlichen Verwaltung nicht ohne weiteres möglich. Allein aus diesem Grund entsteht ein Spannungsfeld.

2.4 Probleme der Spezifikation

Das bekannteste Normenwerk, die ISO Norm 9000ff³⁸ war lange „der Inbegriff eines branchenfremden Zugangs zur Entwicklung von Bildungsqualität“³⁹ Die Norm ist allerdings in einer „wenig anschlussfähigen Sprache“⁴⁰ abgefasst.

Normen wie LQW⁴¹ oder EDUQUA⁴², die für den Weiterbildungssektor geschaffen wurden, sollen hier die Anschlussfähigkeit an die pädagogische Sichtweise herstellen. Aber auch bei EDUQUA ist die Zielsetzung der Zertifizierungen der Marketingbereich:

Mit eduQua wurde das erste Schweizer Label geschaffen, das auf Anbieter von Weiterbildung zugeschnitten ist. eduQua gibt zertifizierten Institutionen Marktvorteile, da sich das Image gegenüber Kundinnen und Kunden verbessert und sich die Durchführung der Zertifizierung positiv auf das Qualitätsmanagement auswirkt.⁴³

Von sechs EDUQUA-Qualitätskriterien ist streng genommen nur eine auf den Lernerfolg selbst gerichtet.⁴⁴

Einen besseren Anschluss an den Kern der pädagogischen Tätigkeit scheint mit

³⁷Vgl. a. a. O.

³⁸Die Allgemeinen Richtlinien sind in ISO 9001 enthalten, ISO 9002 - 9004 enthalten Spezialisierungen und Detaillierungen.

³⁹Veltjens/Brandt, 2011.

⁴⁰a. a. O.

⁴¹Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung ist eine Norm für Weiterbildung im deutschsprachigen Raum. Die einzelnen Bildungsbereiche werden in LQW durch individuelle Ausprägungen wie LQS (Lernerorientierte Qualität für Schule), LQB (Lernerorientierte Qualitätstestierung für Bildungsveranstaltungen) usw. abgedeckt (siehe ArtSet, 2011a).

⁴²EDUQUA ist ein Label und steht für „Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen“ (siehe eduQua, 2005).

⁴³a. a. O.

⁴⁴Siehe Burri, 2004, S. 12.

ISO 29990⁴⁵ im Kommen zu sein. So geht diese Norm auch auf „qualitativ gelungenen Lehr- Lernprozess“⁴⁶ ein.

Zudem ist Qualitätsmanagement nicht als singuläres System mit eindeutigen Detailregelungen festgelegt, sondern durch Rahmenwerke (Frameworks) beschrieben. Diese Rahmenwerke regeln lediglich die Intention und überlassen die Details den Betrieben, Marktmechanismen und Zertifizierungsstellen. Somit ist es jeder Institution selbst überlassen, wie die aktuelle Implementierung des Qualitätsmanagement erfolgt.

Dieses Vorgehen ist jedoch nicht beliebig. Um ein zweckdienliches Qualitätssystem zu implementieren, müssen die Intentionen des aus der Welt der Ökonomie kommenden Systeme verstanden worden sein. Andernfalls verursacht ein Qualitätssystem mehr Kosten⁴⁷ und stört den Betriebsablauf. Wird eine Zertifizierung angestrebt, müssen zudem die Rahmenbedingungen und die in Normen festgelegten Kriterien erfüllt werden. Da auch die Zertifizierung dem Markt überlassen ist, gibt es eine Menge von Zertifizierungsanforderungen, die zueinander nicht konjunkt sein müssen. Dies betrifft sowohl die Abläufe als auch die verwendeten Begriffe. Damit ist der Einstieg in die Thematik problematisch - zumal die von den Zertifizierungsstellen aufgestellten Qualitätsmodelle nicht kostenfrei erhältlich, also nicht niederschwellig einsehbar sind. In größeren Betrieben sind heute ausreichend geschulte Kräfte vorhanden, die in der Lage sind, die Anforderungen an das Qualitätssystem vorab zu entwerfen und dann die notwendigen Zertifizierungsschritte zu setzen. Im pädagogischen Sektor ist dem oft nicht so.

2.5 Begriffsbildung

Im Qualitätswesen werden umgangssprachliche Begriffe, wie etwa „Qualität“ oder „Prüfung“, als Termini technici mit geänderter Bedeutung verwendet. Basis des Qualitätssicherungswesens ist die angelsächsische, pragmatische Sichtweise von Nutzen und Aufwand, der historisch im deutschsprachigen Raum so nicht geläufig

⁴⁵ISO 29990 wurde 1.9.2010 veröffentlicht (siehe Veltjens/Brandt, 2011).

⁴⁶a. a. O., S. 5.

⁴⁷So weist auch die Studie „Wie regelt sich der Weiterbildungsmarkt?“ (Schade/Ambos, 2010) darauf hin, dass „hinsichtlich der Beiträge/Gebühren [...] drei Viertel“ (a. a. O., S. 6) den Aufwand als zu hoch beurteilen.

war. Dies führt dazu, dass Personen, die sich nicht ausdrücklich in die Thematik eingearbeitet haben die verwendeten Begriffe leicht missverstehen.

2.6 Zusammenfassung

Der pädagogische Bereich – im Feld der Allgemeinbildung – hat, wie ich darzulegen versuchte, mit der Intention, mit der Begrifflichkeit und mit dem Verständnis von Qualität im Sinne von Qualitätsmanagement Probleme. Dies sowohl methodischer als auch weltanschaulicher Art. So übernimmt dieser Bildungssektor einerseits gezwungener Maßen die Terminologie und Verfahrensfragmente aus dem ökonomischen Qualitätswesen jedoch in anderer Bedeutung und schafft andererseits neue Elemente, Bedeutungen und Strukturen.

Es treffen dabei zwei unterschiedliche Grundhaltungen aufeinander. Verfolgt man die Qualitätsmodelle in den Anwendungsbereichen, so wird dieser Konflikt umso deutlicher, je weiter man in den Humanbereich eindringt. Beispielsweise beginnen sich die medizinischen Dienste bereits vom Kosten-Nutzen-Denken und anderen, in der Ökonomie üblichen Kriterien zu distanzieren.⁴⁸ Diese Distanzierung setzt sich in den Feldern der Bildung und der Kunst fort. Gerade am Bildungssektor, vor allem im Pflichtschulbereich, wo Unmündige betroffen sind, wird der auf Dienstleistungen zugeschnittene Qualitätsbegriff mit seinen Machbarkeitsannahmen als problematisch gesehen.

Außerdem eignet sich das auf strikte Hierarchie und Unterordnung aufgebaute Verwaltungssystem nicht gut, die auf delegierende Verantwortung und kontinuierliche Verbesserungsprozess zielende Qualitätsmanagementmethoden umzusetzen. Im Weltbild der klassischen Pädagogik ist es allein die „pädagogische Urteilskraft“⁴⁹ die relevant ist. Diese Sichtweise, dass nur das Fachpersonal aufgrund von Erfahrung und Wissen zu einer Beurteilung der Ergebnisse fähig ist, war früher auch im Produktionsbereich (Werkstättenfertigung, Meisterbetrieb) üblich. Heute gibt es diese, auf Expertenmeinung aufsetzende Urteilsfindung noch bei Gericht, in der Kunst und im Wissenschaftsbetrieb. In der Pädagogik ist durch die Forderung nach „objektiver“ Beurteilung im Schwinden.

⁴⁸Siehe „Kap. 1.3 Qualität im Krankenhaus“ Schütze, 2000, S. 4.

⁴⁹Fuchs/Schönherr, 2007, S. 7.

Pädagoginnen und Pädagogen haben keine Einwände, Schülerinnen und Schüler nach solchen „objektiven“ Regeln zu prüfen und auszusondern – ein Verfahren, das ebenfalls ein Element einer Qualitätssicherung ist. Allerdings verwehren sich Pädagoginnen und Pädagogen, wenn die Qualitätslenkungsverfahren sie selbst mit einbezieht – wie es ein Qualitätsmanagement verlangt.⁵⁰ Das legt den Schluss nahe, dass in Teilbereichen der Pädagogik Qualitätsmaßnahmen nur rudimentär durchführbar sind, also nur insofern, als es Maßnahmen sind, die auf Nachschulung und Aussonderung von Auszubildenden zielen. Ein KVP ist so kaum realisierbar.

Die Pädagogik verwehrt sich gegen die Ansicht, dass Bildung produziere und somit Leistungen prüfbar zusagen kann. Dabei wird an einigen Stellen des Diskurses aber auch erkenntlich, dass manche Vorbehalte auf Unverständnis des Qualitätssicherungssystems beruhen. So wird Evaluieren und Datenerheben mit einem verurteilenden Prozess gleichgesetzt, der sich gegen Einzelpersonen richtet.⁵¹ Die Ablehnung von Evaluationen hat so auch die Komponente der Immunisierung der jeweiligen pädagogischen Vorgehensweise gegen Änderungsforderungen.

Zudem sind Begriffe wie „Schulwesen“, „Bildung“ o.ä. zu generell. Der Bildungs- und Ausbildungssektor ist nicht homogen. Gerade die berufsbildenden Schulen waren früh an einer Einführung von Qualitätsstrukturen interessiert. Q.I.S.⁵², bzw. QIBB ist der Entwurf eines vollständigen Qualitätsmanagementsystem. „QIBB erfüllt die Anforderungskriterien national und international anerkannter Qualitätsmanagementsysteme für Bildungsinstitutionen“⁵³.

⁵⁰Die Pädagogin oder der Pädagoge ist Teil des Bildungsprozesses und somit auch ein Teil der Korrekturmaßnahmen bei Zielverfehlung. Die Sichtweise, dass bei Mängel ausschließlich beim „Produkt“ anzusetzen ist, ist heute schon in der Berufs- und Erwachsenenbildung nicht mehr üblich. Im Grundschulsektor ist diese Sichtweise allerdings noch häufig anzutreffen.

⁵¹Siehe Ruhloff, 2007, S. 9-18.

⁵²Q.I.S. = Qualität in der Schule (siehe Tilman, 2011), ein frühes Projekt, Qualitätskriterien für berufsbildende Schulen aufzustellen; inzwischen wurde Q.I.S. von QIBB (QIBB = Qualität in beruflichen Bildung) abgelöst (siehe qibb).

⁵³qibb, 2011b.

3 Das Qualitätswesen

3.1 Die ökonomische Sicht

Im ökonomischen Bereich ist inzwischen weitgehend eine Klarstellung der Begriffe und Intentionen erfolgt.

Allerdings haben, an der Zahl gemessen, die wenigsten Firmen eine Qualitätssicherung geschweige denn ein Qualitätsmanagement implementiert. Unternehmungen, die Qualitätssysteme einführen, stehen anfangs vor nicht geringen Verständnisproblemen und Hürden. Qualitätsmanagement ist nicht zuletzt ein Lern- und Reifeprozess der betroffenen Unternehmung – auch im ökonomischen Bereich.

3.1.1 Begrifferahmen

Qualität ist als „Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produkts oder einer Tätigkeit, die sich auf die Eignung zur Erfüllung gegebener Erfordernisse bezieht“⁵⁴ definiert. Im ökonomischen Prozess bedeutet das: „Im Zentrum der Betrachtung steht der *kundenorientierte Qualitätsbegriff*“⁵⁵ Das Qualitätsmanagement soll im weiteren die Herstellung spezifizierter Produkteigenschaften sicher stellen. Dabei kann Qualitätsmanagement grob in drei Bereiche eingeteilt werden:⁵⁶

1. Qualitätsplanung: Festlegung der Standards.
2. Qualitätssicherung: Auszuführende Prozesse.

⁵⁴DIN 55350 zit.n. Schäfer-Kunz/Simoneit/Vahs, 2000, S. 765.

⁵⁵a. a. O., S. 765.

⁵⁶Folie 12 Boczan, 2011.

3. Qualitätslenkung: Auswerten und Korrekturmaßnahmen.

Qualitätsmanagement betrifft alle Unternehmensbereiche - trotzdem ist Qualitätsmanagement nicht mit dem Betriebsmanagement zu verwechseln. Die Betriebsorganisation und Gliederung selbst, ist nicht Aufgabe des Qualitätsmanagement. Es hat lediglich dafür Sorge zu tragen, dass im Betrieb Strukturen, Stellen und Abläufe installiert werden, die zumindest eine Qualitätssicherung ermöglichen. In welchem Umfang Qualitätsmanagement überhaupt realisiert werden soll, ist eine Grundentscheidung des Managements. Die Bandbreite reicht hier von TQM⁵⁷, bei der sich der Betrieb verpflichtet, auch die internen Organisationsstrukturen und Prozesse in das Qualitätsmanagement einzubinden bis zum völligen Verzicht auf Qualitätsmanagement.

3.1.2 Die Komponenten eines Qualitätsmanagement

Wird ein Qualitätsmanagementsystem installiert, so bedeutet das, dass letztendlich eine, dem Produktionsprozess parallele und nicht weisungsunterstellte Qualitätsorganisation besteht. Die Qualitätsmanager dürfen auch nicht in Personalunion mit Produktionspersonal sein.

In kleineren Betrieben ist dies oft nicht möglich - sodass auf die Errichtung eines vollständigen Qualitätsmanagements verzichtet wird. In solchen Fällen werden dann nur einige Komponenten, wie etwa eine Qualitätssicherung implementiert. Nachfolgend sollen die Hauptkomponenten kurz dargestellt werden.

Qualitätsplanung

Die Qualitätsplanung ist der Betriebsleitung am nächsten. Hier wird festgelegt, welche Eigenschaften man dem Konsumenten anbieten will. Diese Festlegung hat entscheidende Auswirkung auf die Produktkosten und auf die Außenwirkung des Unternehmens. Kosten und Außenwirkung werden hauptsächlich von den sogenannten Stakeholder⁵⁸ vertreten. Bei der Planung ist immer ein Kompromiss zwischen Funktionalität oder Leistungsumfang, Kosten und Lieferzeit zu treffen.

Es entstehen durch das Qualitätssystem selbst zum Teil nicht unerhebliche Kosten:

⁵⁷TQM = Total Quality Management.

⁵⁸Stakeholder sind Interessensvertreter, also etwa der Firmeninhaber, der Gesetzgeber usw.

- Prüfkosten
- Fehlervermeidungskosten

Diese Kosten stehen der Kostenersparnis durch Fehlervermeidung gegenüber. In Produktions- und Dienstleistungsbetrieben erscheint dabei das Finden eines Optimums des Kosten- Nutzenverhältnis möglich (also das Finden der minimalen Qualitätskosten bei maximaler Fehlervermeidung).

Qualitätssicherung

Die Kernaufgaben eines Qualitätsmanagements ist der Bereich der Qualitätssicherung. Dieser Sektor prüft die Produkte. Prüfen heißt, die Ist-Werte zu erheben und festzustellen, ob diese innerhalb eines vorher festgelegten Toleranzbereichs liegen. Verlassen die Ist-Werte den Toleranzbereich, wird ein Qualitätsmangel gemeldet. Das Management hat nun zu entscheiden, wie mit diesem Mangel zu verfahren ist. Der Ablauf dieser, sogenannten Eskalationskette - also die Beschreibung des Meldeweges für Qualitätsmängel - ist neben dem Dokumentationswesen das „Herzstück“ der Qualitätssicherung.

Qualitätslenkung

Es liegt nahe, die erhobenen Mängel auch zu analysieren und eine Fehlervermeidungsstrategie zu entwickeln. Die einfachste Möglichkeit ist eine Fehlersammel-liste, das höchste Ziel ist einen kontinuierlicher Verbesserungsprozess (KVP). Im TQM wird die möglichst vollständige Fehlervermeidung und Prozessbeherrschung angestrebt.

Die Qualitätslenkung kann sich bei der Fehlerbehebung, Fehlervermeidung und Produktverbesserung unterschiedlicher Modelle bedienen. Das bekannteste ist der Demingkreis oder auch PDCA-Zyklus⁵⁹ genannt. Auch Qualitätszirkel können als Komponenten des Verbesserungswesens installiert werden. Hat man ein Qualitätsmanagement als Ziel, so müssen diese Lenkungselemente in eine Qualitätsorganisation mit Berichtswesen und Eskalationswege eingebunden werden.

⁵⁹PDCA = Plan Do Check Act (vgl. Wikipedia, 2011a).

Ziel des Verbesserungswesens ist es gleiche oder bessere Produkteigenschaften zu möglichst gleichen oder geringeren Herstellungskosten zu erreichen.

3.1.3 Zertifizierung

Zertifizierung ist im Allgemeinen eine Komponente des Marketings. Wenn es um Leib und Leben oder um allgemeine Haftungsfragen geht, kann eine Zertifizierung auch betrieblichen Schaden reduzieren helfen.

Aus Sicht des Qualitätsmanagements ist Zertifizierung ein externes Monitoring der Prozesse und somit ein Teil der Qualitätsverbesserung.

In Europa ist die häufigste Zertifizierungsbasis die von der ISO⁶⁰ erstellte Normenbeschreibung. Das europäische Normungsinstitut CEN⁶¹, Normungsinstitute wie DIN⁶² oder ÖNORM⁶³ übernehmen häufig die ISO-Normen. In der ISO Norm regeln die Normen 9001 bis 9004 die Belangen des Qualitätsmanagements, wobei die ISO 9001 die Mindestanforderungen an ein Qualitätsmanagement festlegt.

3.1.4 Zusammenfassung

Im wirtschaftlichen Bereich hat Qualitätsmanagement die Aufgabe, die Geschäftsprozesse zu erfassen und durchgängig beherrschbar zu machen.⁶⁴ Ziel ist es dabei, Produkte mit marktgerechten Eigenschaften so effizient wie möglich herzustellen. Dazu ist es notwendig, die Produkteigenschaften und die Prozesscharakteristika möglichst genau in Maßzahlen zu fassen.

Es ist aber auch zu bedenken, dass im Alltag die wenigsten Betriebe tatsächlich ein funktionierendes Qualitätsmanagement haben. Qualitätsmanagement selbst erfordert einen Aufwand, der sich amortisieren muss.

⁶⁰ISO = International Organisation for Standardization.

⁶¹CEN = Comité Européen de Normalisation; englisch: European Committee for Standardization; die entsprechende Norm wird mit EN ausgewiesen; EN = Europäische Norm.

⁶²DIN = Deutsches Institut für Normung e. V.

⁶³ÖNORM = Österreichisches Normungsinstitut; englisch: Austrian Standard Institute.

⁶⁴Vergleiche dazu etwa das CMMI (CMMI = Capability Maturity Model Integration), ein Modell, das den Reifegrad der Prozessbeherrschung definiert.

3.2 Qualitätsmanagement in der Pädagogik

Wie in der Einleitung dargelegt, besteht die Anforderung, Qualitätsmanagement auch im pädagogischen Bereich einzuführen spätestens seit der Unterzeichnung der Bologna-Erklärung – also ca. seit 1999.⁶⁵ Der von der EU betriebene Qualitätsprozess macht die Festlegung von Klassifikationsrahmen notwendig.

Viele Elemente eines Qualitätswesen wurden, zumindest als Begriff im Zuge dieser Anforderungen in die pädagogischen Berufsfelder aufgenommen. Inwieweit dies zur Etablierung von Qualitätsmanagementsystemen im pädagogischen Bereich geführt hat, soll nun kurz dargestellt werden.

3.2.1 Der Stand in den Bildungsbereiche

Der Pflichtschulbereich und die Jugendbetreuung

Im Pflichtschulbereich und in der Jugendbetreuung ist die die Situation für mich nicht klar geworden. Aus Publikationen, die über Qualitätsmaßnahmen im pädagogischen Bereich für Schule und Jugendliche berichten, scheint mir, dass kein Qualitätsmanagement vorhanden ist. Es sind verschiedene Ansätze der Qualitätslenkung, wie etwa Qualitätszirkel⁶⁶ und Qualitätsdialoge⁶⁷ in Verwendung, die aber scheinbar kaum systematisch in den Betriebsablauf und in die Administration eingebunden sind. Die Komponenten wirken daher eher als Teile zur Verbesserung des Betriebsklimas als Verbesserungskomponenten des Ausbildungsprozesses.

Der berufsbildende Bereich

Der berufsbildende Bereich hat ein umfassendes Qualitätsmanagement⁶⁸ eingeführt. So gibt es für die Berufsschulen im Rahmen des QIBB-ÖBS Qualitäts-handbücher, welche die Leitbilder und Zuständigkeiten nennen⁶⁹ Der Zweck dieses

⁶⁵Siehe Europa, 2008.

⁶⁶Siehe Schnoor/Lange/Mietens, 2006, S. 23.

⁶⁷Siehe Sziapka, 2011, S. 3-5, auch Gregorz, 2011, S. , wobei sich die Artikel über Qualitätsdialoge auf den Bereich der Jugendbetreuung beziehen.

⁶⁸QIBB mit seinen allgemeinen und fachspezifischen Komponenten wie Q-öbs, HTL Q-SYS, HAK Q-SYS, Q-hum, Q-hlfs usw (siehe qibb, 2011a).

⁶⁹Siehe Meschnigg, 2010, S. 26.

Qualitätswesens ist in Q-hum wie folgt dargestellt:

QIBB (Q-hum + Q-hlfs) dient dazu, Ziele, Maßnahmen, die Überprüfung, ob Maßnahmen gewirkt haben usw. in einen systematischen Zusammenhang zu bringen (Regelkreisdenken). Bisher war es meist üblich, durchaus sinnvolle Einzelmaßnahmen zu setzen, ohne diese in einen „systematischen Rahmen“ zu stellen.⁷⁰

Dieses Regelwerk nennt als Prozesse, „die im Sinne der Qualitätssziele zu leiten und zu lenken sind“⁷¹:

- Kernprozesse,
- Managementprozesse und
- Supportprozesse ⁷².

Als Kernprozesse werden ausdrücklich „Bildungsprozesse, die direkt auf die Schülerinnen und Schüler wirken – zB. Praxisbezug der Ausbildung“⁷³ genannt.

Die Kurse der Erwachsenenbildung

Im Kursbereich der Erwachsenenbildung scheinen sich zwei Bereiche zu bilden:

1. Der Bereich der Bildungsveranstaltungsorganisation mit relativ klaren, dem Dienstleistungssektor konformen Sichtweisen und
2. der Bereich der Bildung, der Wissensvermittlung selbst, mit unscharfen, unverständenen und unklaren Begriffs- und Bewertungswelten, die sich am staatlichen Bildungssektor orientieren.

Kurse unterscheiden sich vom Grundschulbereich dahingehend, dass Qualitätsmaßnahmen eher dem Marketing und den Marktzugangsmöglichkeiten dienen, als dem pädagogischen Maßnahmen. Der Schwerpunkt ist in diesem Sektor daher auf

⁷⁰hum, 2010.

⁷¹S. 28 Meschnigg, 2010.

⁷²Siehe a. a. O., S. 28.

⁷³a. a. O., S. 28.

die Erlangung einer marktspezifischen Zertifizierung gerichtet und weniger auf den Inhalt der pädagogischen Kursgestaltung.⁷⁴

Der Hochschulbereich

Der Hochschulbereich ist vom Bologna-Prozess erfasst. Beginnend mit 2002 wurde im Hochschulbereich ein QA-System⁷⁵ initiiert.⁷⁶ Basis für dieses Qualitätssystem sind die Standards lt. ESG⁷⁷ des ENQA⁷⁸.

3.2.2 Metriken pädagogischer Prozesse

Es existieren in der Pädagogik von jeher eine Reihe von Meß- und Lenkungsverfahren:

- Aufnahmsprüfungen;
- Prüfungen;
- Benotungen;
- Aussonderungen von Auszubildenden aus dem Ausbildungsprozess.

All das sind Elemente einer einfachen Qualitätssicherung. Diese Maßnahmen werden auch in der übrigen Wirtschaft angewandt, wenn die Herstellungsprozesse nicht beherrscht werden.

Im Rahmen der Inklusion bzw. der Resozialisation kommen auch weitergehende Bewertungen und Profilbildungen (Potentialanalysen) zur Anwendung.⁷⁹ Dabei soll auch die Persönlichkeitsentwicklung⁸⁰ erfassbar gemacht werden.

⁷⁴Für die Verhältnisse im Zertifizierungswesen in Deutschland siehe die Studie „Wie regelt sich der Weiterbildungsmarkt?“ (Schade/Ambos, 2010).

⁷⁵QA = quality assurance (dt. Qualitätssicherung).

⁷⁶Vgl. Internal quality assurance in higher education institutions BM.WF, 2008, S. 20-22.

⁷⁷ESG = European Standards and Guidelines for Quality Assurance in the European Higher Education Area; (Europäischer Standards und Richtlinien der Qualitätssicherung im europäische Hochschulbereich). Als Übersicht (siehe eqar, 2005).

⁷⁸ENQA = European Network for Quality Assurance in Higher Education (Europäisches Netzwerk für Qualitätssicherung); 2004 umgewandelt in „European Association for Quality Assurance in Higher Education“ (bei beibehaltenem Acronym) (siehe ENQA, 2011).

⁷⁹Diese Profile setzen auf psychologische Faktoren, wie Intelligenz usw. auf. Sie sind z.B. an die Faktorentheorie von Thurstone (vgl. Rost, 2009, S. 31-40) angelehnt.

⁸⁰z.B.: die „big five“ lt. Goldberg (Fehr, 2006).

Für den Spracherwerb wurde ein sechsstufiger GER⁸¹ vom Europarat definiert.⁸² Es existieren auch Sprachtests, welche auf diese Referenz aufsetzen. Die in Österreich geplanten Sprachtests im Rahmen der BIST ignorieren dieses vorhandene Potential weitestgehend.

Mit PISA und TIMSS⁸³ sind inzwischen auch prozessevaluierende Komponenten in Gebrauch.

Die Erfassung der pädagogischen Parameter erfolgt bisher über Prüfungen (Abfrage von Lerninhalten, Lösung von Aufgaben) und Fragebögen (Befindlichkeit, Einstellung). Die aus der Psychologie und Neuropsychologie (bildgebende Verfahren) kommenden modernen Mitteln zur Überprüfung kognitiver Reife- und Entwicklungsprozesse sind noch nicht üblich.

3.2.3 Die Durchführung

Die meisten Erhebungen dienen der Leistungsermittlung des Auszubildenden durch Prüfungen. Die Ergebnisse dieser Ermittlung ist meist eine Bewertung des Auszubildenden durch eine Bescheinigung. Eine weitere Auswertung und Ursachenanalyse von Leistungsergebnissen erfolgt meist nicht. Die Lage des Ergebnisses wird fast ausschließlich den Fähigkeiten des Auszubildenden zugeschrieben.

Die Evaluationsstudien der EU erheben die Qualitätslage der Bildungsinstitute durch Ranking, also ohne Sollwertvorgaben. Diese Studien werden von den Regierungen in Österreich und Deutschland als Basis für Lenkungsmaßnahmen im Bildungsbereich genutzt. Es wird dabei versucht internationale Kennzahlen zu erheben, die einen objektivierte Vergleich der Ausbildungsstätten ermöglichen sollen. Das BIFIE schreibt dazu:

Eine zentrale Fragestellung der PISA-Studie ist, wie gut es den unterschiedlichen Schulsystemen in den Mitgliedsländern gelingt, die Schüler/innen auf die Herausforderungen der Zukunft und das „lebenslange Lernen“ vorzubereiten.⁸⁴

⁸¹GER = Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen für Sprachen

⁸²Siehe Wikipedia, 2011c.

⁸³TIMSS = Third International Mathematics and Science Study.

⁸⁴BIFIE, 2011.

Bei diesem Vorgehen entsteht der Sollwert erst durch das erhobene Studienresultat. Die Beurteilung erfolgen dabei aufgrund der Reihung im Ranking. Was „Herausforderungen der Zukunft“⁸⁵ oder wie „lebenslanges Lernen‘ vorzubereiten“⁸⁶ und zu messen ist, wird nicht genannt. Im Sinne eines Qualitätsmanagement ist dies unzulässig.

Über die Richtlinien des EU Qualitätsrahmen (EQR) können die Vergleichstabellen⁸⁷ und die nationalen Qualitätsrahmen für das Bildungssystem aufgebaut werden und die Umschlüsselung auf internationale Werte erfolgen. Der EQR setzt dabei auf Lernergebnisse und nicht auf die Ausbildungsdauer. Internationale Vergleiche werden durch eine Skala von acht Bezugsniveaus ermöglicht, die Aussagen zum Wissensstand, der Lernfähigkeit und den allgemeinen Fähigkeiten des Lernenden zulässt.⁸⁸

Diese Qualifikationsskala des EQR erfordert kein Qualitätsmanagementsystem. Sie könnte auf Basis der bisherigen Bildungsinhalte und Abschlüssen erstellt werden. Auf der Internetseite zum europäischen Qualifikationsrahmen wird daher auch nur die Möglichkeit einer Qualitätssicherung genannt:

Auch für Schulen, Bildungseinrichtungen und Berufsbildungswerke ist damit eine bessere Vergleichbarkeit ihres Unterrichtsprofils und ihrer Lehrinhalte gegeben, was auch eine diesbezügliche Qualitätssicherung möglich macht.⁸⁹

Als Qualitätssicherungswerkzeug im Pflichtschulbereich wird auch der „Qualitätszirkel“ oder der „Qualitätsdialog“ genannt. Dies sind Elemente der Qualitätslenkung. Da die Qualitätszirkel auf Freiwilligenbasis⁹⁰ erfolgen und oft nicht in die Entscheidungsstruktur eingebunden sind, sind diese Werkzeuge kaum als Qualitätssicherung anzusprechen.⁹¹

Als Ziele der pädagogischen Prozesse, die durch die Qualitätssysteme in ihrer Qualitätsslage erhoben werden, nennen die Qualitätsmanagementsysteme häufig Pa-

⁸⁵a. a. O.

⁸⁶a. a. O.

⁸⁷Siehe Europa, 2008.

⁸⁸Siehe a. a. O.

⁸⁹a. a. O.

⁹⁰Siehe Schnoor/Lange/Mietens, 2006, S. 14.

⁹¹Siehe a. a. O., S. 30.

parameter wie Bedarfsbefriedigung⁹², Zufriedenheit, professionelle Leistungserbringung⁹³, Engagement⁹⁴

Das sind aber eher ökonomische, marktorientierte Zielsetzungen.

3.2.4 Zertifizierung

Zertifizierungen waren in der österreichischen Bildungslandschaft bisher hauptsächlich für den privaten Bildungsmarkt relevant. Der öffentliche Bereich und auch der Hochschulbereich dürfte auch weiterhin für sich selbst keine Zertifizierung vorsehen.

Zur Zertifizierung existieren mehrere Zertifizierungsbüros und Firmen, die teilweise eine breite Palette von Zertifizierungen anbieten. Für den Bildungsbereich sind dabei folgenden Systeme zu nennen:

- ISO 9000ff als allgemeine Norm, die nicht auf den pädagogischen Bildungsprozess eingeht.
- ISO 29990 Stellt die Erweiterung der ISO 9001 für den Bildungssektor dar. Sie ist somit die internationale Norm für die Weiterbildungsbranche.
- EDUQUA ist eine Norm, ebenfalls für die Weiterbildungsbranche, hauptsächlich für den Schweizer Markt.
- LQW ist eine Norm für die Weiterbildungsbranche in Deutschland und Österreich. LQW ist in bildungsspezifische Modulen gegliedert.

Als Sinn für eine Zertifizierung gibt etwa DQS⁹⁵ an:

Das Implementieren und aktive Gestalten eines Managementsystems ist die eigentliche und unverzichtbare Leistung einer Organisation. Die unabhängige Begutachtung und Zertifizierung dieser Systeme ist anerkannter Nachweis von Kompetenz und Qualität gegenüber den relevanten Interessengruppen der Öffentlichkeit.⁹⁶

⁹²Siehe Q1 Burri, 2004, S. 13; Bedarfsbefriedigung ist aber ein ökonomischer Parameter.

⁹³Siehe Q4 a. a. O., S. 13.

⁹⁴Siehe Q4 a. a. O., S. 13.

⁹⁵DQS = Deutsche Gesellschaft zur Zertifizierung von Managementsystemen.

⁹⁶DQS GmbH., 2011.

3 Das Qualitätswesen

Es ist zu sehen, dass der eigentliche pädagogische Prozess nicht im Fokus ist, sondern dass die Organisation durch die Errichtung eines Qualitätsmanagements – oder generell eines rationalen Managementsystems – ihre Reife beweist. Der pädagogische Prozess ist nur ein Teil innerhalb dieses Systems, von dem belegt werden soll, dass er integral in die Verwaltungsabläufe eingebunden ist.

4 Resümee

In den pädagogischen Feldern der Pflichtschulen und im Bereich der Jugendbetreuung scheint in Österreich aktuell nach wie vor eine starke Verweigerung in Bezug auf Qualitätsmanagement nach angelsächsischen Verständnis vorzuherrschen. Im Bereich der Erwachsenenbildung gibt es kaum Widerstände.

Die Widerstände im Bereich des Grundschulwesens basieren teilweise auch auf der völlig anderen Strukturierung dieses Bereiches. Die Managementsysteme beziehen sich mit ihrer Intention auf Prozessbeherrschung als Kostenfaktor, Marketingelement und Marktzugangsvorteil. Damit ist ein sinnvolles Szenario nur für freiwirtschaftenden Bildungseinrichtungen gegeben. Im pädagogischen Bereich und vor allem im Bereich der staatlichen Schulen verliert die Sichtweise des Qualitätsmanagement weitgehend die Sinnhaftigkeit. Die Regierungsorgane setzen aber, getrieben von internationalen Vereinbarungen, auch im öffentlichen Bereich Elemente der Qualitätssicherungsstruktur um. Die dafür notwendigen flexiblen Verwaltungsstrukturen sind aber dem staatlichen Verwaltungsbereich nicht ohne Weiteres adäquat. Das hat zur Folge, dass Begriffe umgedeutet, mißinterpretiert und negiert werden.

In weiterer Folge passt nun der Gesetzgeber die nationale Bildungspläne dem Rahmen der OECD Regeln an um zumindest auf internationaler Ebene durchgängig modellieren zu können. Dieser Vorgang wird präzisiert durch lokale Wirtschaftsinstituten wie z.B. WIFO⁹⁷. Pädagogikexperten sind dabei nur am Rande beteiligt oder werden sogar als zu negierender Störfaktor gesehen. Auch Konflikte mit den föderalistischen Gesetzgeberstrukturen in Österreich sind zu erwarten.

Es hat sich auch die Befürchtung von Bildungsexperten bestätigt, dass qualitative Erhebungen genutzt werden, um Bildungspolitik zu betreiben, dass also „Empirie

⁹⁷WIFO = Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung.

Normativität mitführt“⁹⁸ So wurden in Österreich die PISA-Studien dazu verwendet, den Lehrplan der Schulen zu ändern. Diese Änderung erfolgte nun gerade nicht nach dem im Qualitätswesen enthaltenen KVP, sondern durch Verordnungen und teilweise gegen den Einwand der betroffenen Pädagoginnen und Pädagogen. Das führt zu einer Störung in der Kommunikation der Leitebene und der Ausführungsebene in Teilen des öffentlichen Bildungsbereichs. Durch diese Missverständnisse wird ein sinnvoller Aufbau von Strukturen zugunsten der Auszubildenden gestört.

Warum ein Qualitätsmanagement im Bildungssektor benötigt wird, wird im Diskurs nicht offen gesagt: Wir brauchen es, weil Bildung eine Handelsware geworden ist. Auch das wird von der geisteswissenschaftlichen Pädagogik eher negativ gesehen.

Da der Trend zur Kommerzialisierung der Bildung nicht aufzuhalten ist, wäre die geisteswissenschaftliche Pädagogik aufgerufen, die positiven Möglichkeiten der Entwicklung klar herauszuarbeiten - immerhin wird auch in der Pädagogik zyklisch immer wieder eine Bindung an eine empirische Basis gefordert.⁹⁹ Die korrekte wissenschaftliche Aufarbeitung des Phänomens hätte ev. auch die Hoffnung, wenigstens die größten Auswüchse missverstandener oder falsch eingesetzter Qualitätssicherung zu verhindern. Dass Missverständnisse vorhanden sind, glaube ich mit dieser Arbeit aufgezeigt zu haben.

⁹⁸Koch, 2010, S. 1.

⁹⁹Unter dem Schlagwort der „Empirischen Wende“ wurde bereits in der Vergangenheit die Forderung nach Abstützung der pädagogischen Tätigkeit auf naturwissenschaftliche Ergebnisse gefordert. Der – inzwischen überwundene – Behaviorismus ist die Spitze dieser Entwicklung. Auch aktuell erhebt z.B. Spitzer die Forderung nach einer „Evidence based Pedagogics“ (Spitzer, 2006, S. 60-61).

Index

- ÖNORM, 17
- Ablauf, 15, 16
- Abschlusszertifikat, 7
- amortisieren, 17
- Anforderung, 18
- Außenwirkung, 15
- Aufgabe, 17
- Aufnahmsprüfung, 20
- Ausführungsebene, 26
- aussondern, 13
- Aussonderung, 13, 20
- beherrschbar machen, 17
- beherrschen, 20
- Benotung, 20
- Berichtswesen, 16
- Betriebsmanagement, 15
- Betriebsorganisation, 15
- Bezugsniveau, 22
- BIFIE, 21
- Bildungsmarkt, 23
- Bildungsprozess, 8, 23
- BIST, 4, 6, 9, 21
- Bologna-Erklärung, 18
- Bologna-Prozess, 20
- CEN, 17
- Datenerheben, 13
- Demingkreis, 16
- Detailregelung, 11
- Dienst, 4
- Dienstanbieter, 4
- Dienstleistung, 3, 12
- Dienstleistungsbetrieb, 16
- Dienstleistungsfeld, 7
- Dienstleistungsmarkt, 7
- Dienstleistungssektor, 19
- DIN, 17
- Dokumentationswesen, 16
- DQS, 23
- EDUQUA, 10, 23
- effizient, 17
- EFQM, 3
- Eigenschaft, 15, 17
- Element, 13, 18, 20, 25
- ENQA, 20
- entscheiden, 16

- EQF, 4
- EQR, 22
- erheben, 16
- ESG, 20
- Eskalationskette, 16
- Eskalationsweg, 16
- Etablierung, 18
- EU, 3, 5, 18, 21, 22
- Evaluation, 3
- Evaluationsbögen, 6
- Evaluiieren, 13
- evaluieren, 6
- Evaluiierungssystem, 7
- Fehlerbehebung, 16
- Fehlersammelliste, 16
- Fehlervermeidung, 16
- Fehlervermeidungskosten, 16
- Fehlervermeidungsstrategie, 16
- festlegen, 15, 16
- Festlegung, 15
- Fragebögen, 21
- Framework, 11
- Funktionalität, 15
- GER, 21
- Geschäftsprozess, 17
- Gliederung, 15
- Handelsware, 26
- herstellen, 17
- Herstellungskosten, 17
- Herstellungsprozess, 20
- implementieren, 11, 14
- Implementierung, 11
- ISO, 17
- ISO 29990, 11, 23
- ISO 9000ff, 10, 23
- ISO 9001, 17, 23
- ISO Norm, 17
- ISO-Norme, 17
- Ist-Werte, 16
- Kennzahl, 21
- Kernaufgabe, 16
- Kernprozess, 19
- Klassifikationsrahmen, 18
- Kompetenz, 3, 4
- Komponente, 16, 17, 21
- Kompromiss, 15
- Konsument, 15
- Korrekturmaßnahmen, 15
- Kosten, 15, 16
- Kosten- Nutzenverhältnis, 16
- Kostenersparnis, 16
- Kostenfaktor, 25
- Kunde, 4
- KVP, 9, 13, 16, 26
- Leistung, 13
- Leistungsermittlung, 21
- Leistungsumfang, 15
- Leitbild, 18
- Leitebene, 26
- Lenkungselemente, 16
- Lenkungsverfahren, 20
- Lieferzeit, 15
- LQW, 7, 10, 23

- Maßnahme, 13, 20
- Maßzahl, 17
- Management, 15, 16
- Managementkultur, 10
- Managementprozess, 19
- Managementsystem, 23–25
- Mangel, 16
- Marketing, 17, 19
- Marketingbereich, 10
- Marketingelement, 25
- Markt, 11
- Markterfordernis, 5
- marktgerecht, 17
- Marktmechanismus, 11
- marktspezifisch, 20
- Marktzugang, 6
- Marktzugangshürde, 7
- Marktzugangsmöglichkeit, 19
- Marktzugangsregulator, 7
- Marktzugangsvorteil, 25
- Meßverfahren, 20
- Meldeweg, 16
- Mindestanforderung, 17
- Modell, 16
- Monitoring, 17

- Nachschulung, 13
- Norm, 10, 11, 23
- Norm 9001 - 9004, 17
- Normenbeschreibung, 17
- Normenwerk, 7, 10
- Nutzen, 8

- objektiv, 21

- OECD, 3, 5, 25
- Optimum, 16
- Organisation, 24
- Organisationsstruktur, 15
- Outcome, 3, 4
- Output, 3

- Parameter, 8, 21, 22
- PDCA-Zyklus, 16
- PISA, 3, 6, 8, 21, 26
- prüfen, 13, 16
- Prüfkosten, 16
- Prüfung, 11, 20, 21
- Produkt, 16, 17
- Produkteigenschaft, 14, 17
- Produktionsbetrieb, 16
- Produktionsprozess, 15
- Produktkosten, 15
- Produktverbesserung, 16
- produzieren, 13
- Professionalisierung, 5, 8
- Prozess, 8, 13–15, 17, 19, 24
- prozessbegleitend, 8
- Prozessbeherrschung, 16, 25
- Prozesscharakteristik, 17
- prozessevaluierend, 21

- Q-hum, 19
- Q.I.S., 13
- QA-System, 20
- QIBB, 4, 13
- QIBB-ÖBS, 18
- Qualifikationsrahmen, 22
- Qualifikationsskala, 22

- Qualität, 11, 12, 14
- Qualitätsbegriff, 12
- Qualitätsdialoge, 18
- Qualitätsentwicklung, 9
- Qualitätshandbuch, 18
- Qualitätskontrolle, 8
- Qualitätskosten, 16
- Qualitätskriterien, 10
- Qualitätslage, 21
- Qualitätslenkung, 15, 16, 18
- Qualitätslenkungsmaßnahme, 7
- Qualitätslenkungsverfahren, 13
- Qualitätsmaßnahme, 13
- Qualitätsmaßnahmen, 4, 18, 19
- Qualitätsmanagement, 4–7, 9, 11–15, 17, 18, 22, 24–26
- Qualitätsmanagementmethode, 12
- Qualitätsmanagementsystem, 13, 15, 18, 22
- Qualitätsmanager, 15
- Qualitätsmangel, 16
- Qualitätsmodell, 11
- Qualitätsmodelle, 12
- Qualitätsnachweise, 6
- Qualitätsorganisation, 15, 16
- Qualitätsplanung, 14, 15
- Qualitätsprozess, 18
- Qualitätsrahmen, 22
- Qualitätssicherung, 3, 9, 13–16, 20, 26
- Qualitätssicherungselement, 6
- Qualitätssicherungsstruktur, 25
- Qualitätssicherungssystem, 13
- Qualitätssicherungswerkzeug, 22
- Qualitätssicherungswesen, 11
- Qualitätsstruktur, 13
- Qualitätssystem, 7, 11, 14, 15, 20
- Qualitätsverbesserung, 7, 17
- Qualitätswesen, 11, 12, 18, 19, 26
- Qualitätszirkel, 4, 16, 18
- Qualitätsmanagements, 16
- Rahmenwerk, 11
- Ranking, 6, 21
- Rankings, 3
- Referenz, 21
- Referenztafel, 5
- Ressourcenlenkung, 7
- Richtlinie, 22
- Skala, 22
- Sollwertvorgabe, 21
- spezifizieren, 14
- Sprachtest, 21
- Stakeholder, 15
- Standards, 14
- Stelle, 15
- Steuerungskriterium, 3
- Struktur, 15
- Supportprozess, 19
- System, 11, 24
- Teil, 24
- TIMSS, 21
- Toleranzbereich, 16
- TQM, 15, 16
- Unternehmen, 15
- Verbesserung, 9, 10

Verbesserungsprozess, 7, 9, 12, 16
Verbesserungswesen, 16, 17
Verfahren, 13
Verfahrensfragmente, 12
Vergleich, 21, 22
Vergleichstabelle, 22
Vermarktung, 7
Verwaltungsablauf, 24
Verwaltungssystem, 12

Weiterbildungsbranche, 23
WIFO, 25

Zertifikat, 5, 7
zertifizieren, 7
Zertifizierung, 4, 7, 10, 11, 17, 20, 23
Zertifizierungsanforderungen, 11
Zertifizierungsbüro, 23
Zertifizierungsbasis, 17
Zertifizierungserfordernis, 5
Zertifizierungsschritt, 11
Zertifizierungsstelle, 11
Zertifizierungsvorbereitung, 7
Ziel, 4, 16, 17
Zielerklärung, 7
Zielsetzung, 10
Zielvorgabe, 3, 9
Zugangsregulierung, 7
Zugangsrestriktion, 5
Zuständigkeit, 18

Literaturverzeichnis

- Fuchs, Birgitta/Schönherr, Christian (2007):** Vorwort. In **Fuchs, Birgitta/Koch, Lutz/Schönherr, Christian (Hrsg.):** Urteilskraft und Pädagogik. Würzburg: Königshausen & Neumann, ISBN 978-3-8260-3597-5, S. 7.
- Gregorz, Klaus (2011):** Pilotprojekt "Regionaler Qualitätsdialog". Jugend inside, Nr. September, S. 6.
- Helmke, Ursula (2004):** Die Entwürfe für das Fach Deutsch weisen Mängel auf. In **Schlömerkemper, Jörg (Hrsg.):** Bildung und Standards. Band Heft 8 (2004), Die Deutsche Schule. Beihefte, Weinheim: Juventa, ISBN 978-3779909378, S. 101-120.
- Koch, Lutz (2004):** Allgemeinbildung und Grundbildung, Identität oder Alternative? Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Nr. Heft 2, S. 183-191.
- Koch, Lutz (2010):** Messbarkeit als Norm: Warum quantitativ empirische Forschung nicht neutral ist. DIE, Nr. IV, S. 28-29 (URL: <http://www.diezeitschrift.de/42010/koch1001.pdf>) – Zugriff am 18.12.2011.
- Muhr, Rudolf (Hrsg.) (2010):** Sprache - Bildung - Bildungsstandards - Migration: Chancen und Risiken der Neuorientierung des österreichischen Bildungssystems. Band 13, Österreichisches Deutsch - Sprache der Gegenwart, Frankfurt am Main , Wien u.a.: Lang, ISBN 978-3-631-60936-1.
- Rost, Detlef H. (2009):** Intelligenz: Fakten und Mythen. 1. Auflage. Weinheim: Beltz PVU, ISBN 978-3-621-27646-7.
- Ruhloff, Jörg (2007):** Prüfen. In **Fuchs, Birgitta/Koch, Lutz/Schönherr,**

Christian (Hrsg.): Urteilkraft und Pädagogik. Würzburg: Königshausen & Neumann, ISBN 978-3-8260-3597-5, S. 9-18.

Schäfer-Kunz, Jan/Simoneit, Monika/Vahs, Dietmar (2000): Kommunikation und Moderation: Kap. 6. In **Steinmüller, Peter H. (Hrsg.):** Die neue Schule des Controllers. Band 1, Stuttgart: Schäffer-Pöschel, S. 659-783.

Schnoor, Heike/Lange, Carmen/Mietens, Artur (2006): Qualitätszirkel: Theorie und Praxis der Problemlösung an Schulen. Band 2757, UTB M (Medium-Format), Paderborn, Paderborn: UTB and Schöningh Paderborn, ISBN 3-8252-2757-X.

Spitzer, Manfred (2006): Lernen: Die Entdeckung des Selbstverständlichen. Hamburg: Archiv der Zukunft, ISBN 978-3-407-85832-0.

Sziapka, Marco (2011): Qualiät durch Dialog: Arbeitsschritte im Rahmen eines kommunalen Qualitätsdialoges. Jugend inside, Nr. 3, S. 3-5.

Internetquellen

- ArtSet (2011a):** LQW. [〈URL: http://www.artset-lqw.de/cms/〉](http://www.artset-lqw.de/cms/) – Zugriff am 5.12.2011.
- ArtSet (2011b):** LQW-Verfahren. [〈URL: http://www.artset-lqw.de/cms/index.php?id=lqw-verfahren〉](http://www.artset-lqw.de/cms/index.php?id=lqw-verfahren) – Zugriff am 5.12.2011.
- AZWV (2011):** AZWV Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung. [〈URL: http://www.azwv.de/〉](http://www.azwv.de/) – Zugriff am 28.11.2011.
- BASPO (2008):** Output/Outcome. [〈URL: http://www.qims.ch/internet/qims/de/qims/grundlagen/q-haus/output.html〉](http://www.qims.ch/internet/qims/de/qims/grundlagen/q-haus/output.html) – Zugriff am 22.12.2011.
- BIFIE (2011):** PISA Studie für 15-/16 Jährige. [〈URL: https://www.bifie.at/pisa〉](https://www.bifie.at/pisa) – Zugriff am 22.12.2011.
- BM:UKK (2008a):** Bildung Schule. [〈URL: http://www.bmukk.gv.at/schulen/schubf/bf/bifie.xml〉](http://www.bmukk.gv.at/schulen/schubf/bf/bifie.xml) – Zugriff am 18.12.2011.
- BM:UKK (2008b):** Bundesgesetz, mit dem das Schulunterrichtsgesetz geändert wird. [〈URL: http://www.bmukk.gv.at/schulen/recht/erk/novelle_schug.xml〉](http://www.bmukk.gv.at/schulen/recht/erk/novelle_schug.xml) – Zugriff am 31.12.2011.
- BM:UKK (2009):** PISA 2006 - Programme for International Student Assessment. [〈URL: http://www.bmukk.gv.at/schulen/sb/pisa2006.xml〉](http://www.bmukk.gv.at/schulen/sb/pisa2006.xml) – Zugriff am 27.12.2011.
- BM:UKK (2010):** Bildung Schule: Lehrpläne der AHS-Unterstufe. [〈URL: http://www.bmukk.gv.at/schulen/unterricht/lp/lp_ahs_unterstufe.xml〉](http://www.bmukk.gv.at/schulen/unterricht/lp/lp_ahs_unterstufe.xml) – Zugriff am 18.12.2011.

- BM:UKK (2011a):** Bildung Schule: Bildungsstandards. [⟨URL: http://www.bmukk.gv.at/schulen/unterricht/ba/bildungsstandards.xml⟩](http://www.bmukk.gv.at/schulen/unterricht/ba/bildungsstandards.xml) – Zugriff am 18.12.2011.
- BM:UKK (2011b):** Bildungsstandards. [⟨URL: http://www.bmukk.gv.at/schulen/unterricht/ba/bildungsstandards.xml⟩](http://www.bmukk.gv.at/schulen/unterricht/ba/bildungsstandards.xml) – Zugriff am 31.12.2011.
- BM.WF (2008):** Bologna Process: Template for national reports: 2007-2009. [⟨URL: http://www.bmwf.gv.at/fileadmin/user_upload/europa/bologna/Austrian_Country_Report_2007-2009.pdf⟩](http://www.bmwf.gv.at/fileadmin/user_upload/europa/bologna/Austrian_Country_Report_2007-2009.pdf) – Zugriff am 2.11.2010.
- Boczan, Olaf (2011):** Vorlesung: IT-Projektmanagement: Planungsprozessgruppe: Qualitätsmanagement. [⟨URL: http://w3-mediapool.hm.edu/mediapool/media/fk07/fk07_lokal/diefakultt_4/ansprechpartner_2/lehrbeauftragte_2/boczan/vorlesungen/itprojektmanagementsose2011/skripte_3/pmsose11_16_planungsprozessgruppequalittsmanagement.pdf⟩](http://w3-mediapool.hm.edu/mediapool/media/fk07/fk07_lokal/diefakultt_4/ansprechpartner_2/lehrbeauftragte_2/boczan/vorlesungen/itprojektmanagementsose2011/skripte_3/pmsose11_16_planungsprozessgruppequalittsmanagement.pdf) – Zugriff am 18.12.2011.
- Burri, Thomas (2004):** Handbuch: Information über das Verfahren: Anleitung zur Zertifizierung. [⟨URL: http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua_handbuch.pdf⟩](http://www.eduqua.ch/pdf/eduqua_handbuch.pdf) – Zugriff am 28.12.2011.
- DQS GmbH. (2011):** ISO 29990: Kompetenz als Gradmesser für Qualität. [⟨URL: https://de.dqs-ul.com/zertifizierung/qualitaetsmanagement/bildungsunternehmen/iso-29990.html⟩](https://de.dqs-ul.com/zertifizierung/qualitaetsmanagement/bildungsunternehmen/iso-29990.html) – Zugriff am 28.12.2011.
- eduQua (2005):** EDUQUA: eduQua - das Label. [⟨URL: http://www.eduqua.ch/002alc_01_de.htm⟩](http://www.eduqua.ch/002alc_01_de.htm) – Zugriff am 28.12.2011.
- ENQA (2011):** ENQA History. [⟨URL: http://www.enqa.eu/history.lasso⟩](http://www.enqa.eu/history.lasso) – Zugriff am 26.12.2011.

- eqar (2005):** The Europeans Standards and Guidelines.
〈URL: <http://www.eqar.eu/application/requirements/european-standards-and-guidelines.html>〉 – Zugriff am 26.12.2011.
- EU (2010):** Bildung, Ausbildung, Jugend: Allgemeine Bildung und lebenslanges lernen: Bologna-Prozess: Schaffung eines Europäischen Hochschulraumes.
〈URL: http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/lifelong_learning/c11088_de.htm〉 – Zugriff am 13.11.2010.
- Europa (2008):** Europäischer Qualifikationsrahmen.
〈URL: http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/vocational_training/c11104_de.htm〉 – Zugriff am 26.12.2011.
- Fehr, Theo (2006):** „Big Five“: Die fünf grundlegenden Dimensionen der Persönlichkeit und ihre dreißig Facetten.
〈URL: http://www.big-five.biz/Das_Big-Five_Modell.pdf〉 – Zugriff am 29.12.2011.
- hum (2010):** Zum Thema "Qualität".
〈URL: http://www.hum.tsn.at/cms/front_content.php?idcat=337〉 – Zugriff am 23.12.2011.
- Meschnigg, Karoline (2010):** Berufs!BildungsMehrWert = qibb: Österreichische Berufsschulen: Teil A: Leitbild-Grundlagen.
〈URL: http://www.qibb.at/fileadmin/content/qibb/Dokumente/Q-handbooks/Q-HB_III1.pdf〉 – Zugriff am 22.12.2011.
- OECD (2009):** PISA - Internationale Schulleistungsstudie.
〈URL: http://www.oecd.org/document/20/0,3746,de_34968570_39907066_39648148_1_1_1_1,00.html〉 – Zugriff am 4.12.2011.
- Puchleitner, Klaus (2011):** Die Mär vom Wirtschaftsstandort Österreich.
〈URL: <http://www.format.at/articles/1138/524/307333/die-maer-wirtschaftsstandort-oesterreich>〉 – Zugriff am 31.12.2011.
- qibb:** Über QIBB: QIBB, die QualitätsInitiative BerufsBildung ...
〈URL: http://www.qibb.at/de/ueber_qibb.html〉 – Zugriff am 22.12.2011.

- qibb (2011a):** Bundesweite Qualitätsschwerpunkte an den kaufmännischen Schulen. [〈URL: http://www.qibb.at/de/qibb_evaluation/bundesschwerpunkte/hak_q_sys.html〉](http://www.qibb.at/de/qibb_evaluation/bundesschwerpunkte/hak_q_sys.html) – Zugriff am 23.12.2011.
- qibb (2011b):** QIBB - wie & was? [〈URL: http://www.qibb.at/de/ueber_qibb/qibb_wie_was.html〉](http://www.qibb.at/de/ueber_qibb/qibb_wie_was.html) – Zugriff am 22.12.2012.
- Schade, Hans-Joachim/Ambos, Ingrid (2010):** wbmonitor Umfrage 2010: Wie regelt sich der Weiterbildungsmarkt? Zentrale Ergebnisse im Überblick. [〈URL: https://www.wbmonitor.de/downloads/Ergebnisse_20110223.pdf〉](https://www.wbmonitor.de/downloads/Ergebnisse_20110223.pdf) – Zugriff am 18.12.2011.
- Schütze, Bernd (2000):** Qualitätsmanagement im Gesundheitswesen. [〈URL: http://www.talessin.de/download/scripte/qm.pdf〉](http://www.talessin.de/download/scripte/qm.pdf) – Zugriff am 18.12.2011.
- Tilman, Langner (2011):** Schulqualität und nachhaltige Entwicklung: Q.I.S- - Qualität in Schulen. [〈URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Professionalisierung〉](http://de.wikipedia.org/wiki/Professionalisierung) – Zugriff am 22.12.2011.
- Veltjens, Barbara/Brandt, Peter (2011):** Weiterbildungsqualität international: Die neue Norm ISO 29990. [〈URL: http://www.die-bonn.de/doks/2011-weiterbildungsqualitaet-01.pdf〉](http://www.die-bonn.de/doks/2011-weiterbildungsqualitaet-01.pdf) – Zugriff am 18.12.2011.
- Vertragsbüro Europarat (2011):** Übereinkommen über die Anerkennung von Qualifikationen im Hochschulbereich in der europäischen Tegion. [〈URL: http://conventions.coe.int/Treaty/Commun/ChercheSig.asp?NT=165&CM=1&DF=&CL=GER〉](http://conventions.coe.int/Treaty/Commun/ChercheSig.asp?NT=165&CM=1&DF=&CL=GER) – Zugriff am 4.12.2011.
- Wikipedia (2011a):** Demingkreis. [〈URL: http://de.wikipedia.org/wiki/PDCA〉](http://de.wikipedia.org/wiki/PDCA) – Zugriff am 18.12.2011.
- Wikipedia (2011b):** EFQM-Modell. [〈URL: http://de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell〉](http://de.wikipedia.org/wiki/EFQM-Modell) – Zugriff am 4.12.2011.

Wikipedia (2011c): Gemeinsamer Europäischer Referenzrahmen. ⟨URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinsamer_Europ%C3%A4ischer_Referenzrahmen⟩ – Zugriff am 26.12.2011.

Wikipedia (2011d): Professionalisierung. ⟨URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Professionalisierung>⟩ – Zugriff am 28.12.2011.