

Schütt, Fabian

Qualitätsentwicklung als Chance für Verbesserungen? Eine Evaluation von Arbeitsbedingungen an einer Volkshochschule

Der pädagogische Blick 14 (2006) 4, S. 209-222



Quellenangabe/ Reference:

Schütt, Fabian: Qualitätsentwicklung als Chance für Verbesserungen? Eine Evaluation von Arbeitsbedingungen an einer Volkshochschule - In: Der pädagogische Blick 14 (2006) 4, S. 209-222 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-95509 - DOI: 10.25656/01:9550

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-95509>

<https://doi.org/10.25656/01:9550>

in Kooperation mit / in cooperation with:

BELTZ JUVENTA

<http://www.juventa.de>

Nutzungsbedingungen

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, auführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Kontakt / Contact:

peDOCS
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation
Informationszentrum (IZ) Bildung
E-Mail: pedocs@dipf.de
Internet: www.pedocs.de

Digitalisiert

Mitglied der

Leibniz-Gemeinschaft

Der pädagogische Blick

Zeitschrift für Wissenschaft und Praxis
in pädagogischen Berufen

14. Jahrgang 2006 / Heft 4

Editorial 194

Thema:

Quo Vadis „Qualität“?

Joachim Merchel

Qualitätsmanagement in der Sozialen Arbeit: Erfahrungen zur
Verarbeitung und zur Umsetzung des Themas „Qualität“ 195

Fabian Schütt

Qualitätsentwicklung als Chance für Verbesserungen? –
Eine Evaluation von Arbeitsbedingungen an einer Volkshochschule ... 209

Monika Kil

Beobachtungen aus der Lehr- und Lernforschung zur „Qualität“
in der Weiterbildung 223

Aktueller Beitrag

Anke Pfeiffer

Fit für Europa mit BA/MA? Erziehungswissenschaftliches
Kernfachstudium in Deutschland 237

Aus der Hochschule

Standorttransparenz trotz Bachelor und Master im Net-Päd.
des BV-Päd. (*Christoph Hannig*) 250

Aus der Profession

Wie funktioniert Qualitätsmanagement in einer kleinen
Weiterbildungseinrichtung? (*Marina Feldmann*) 251

BV-Päd. Intern

Tätigkeitsbericht des Vorstandes 2006 254

Infobörse 256

Fabian Schütt

Qualitätsentwicklung als Chance für Verbesserungen?

Eine Evaluation von Arbeitsbedingungen an einer Volkshochschule¹

„Wer sich heute nicht um Qualität kümmert, verschwindet vom Markt!“ (Meisel/Seevers 2002, S. 21): In der Weiterbildungspraxis zeigt sich die hiermit angesprochene Relevanz des Themas bspw. daran, dass seit 1990 der Einsatz von Qualitätsmanagementverfahren stark angestiegen ist (vgl. Balli/Krekel/Sauter 2002). Trotz sinkender öffentlicher Einnahmen (Kuhlenkamp 2005) müssen Weiterbildungsanbieter dabei relativ hohe Summen an Geld investieren. In fast allen Weiterbildungsgesetzen der Länder – wie z.B. im niedersächsischen Erwachsenenbildungsgesetz (NEBG) gem. § 10 (2) – ist nachgewiesenes Qualitätsmanagement eine Voraussetzung für den Erhalt öffentlicher Förderung. Dazu wird neben den aus der Wirtschaft übernommenen Verfahren wie der Normenreihe ISO 9000ff. und dem EFQM-Modell seit 2002 die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) angeboten, welche das einzige Qualitätsmanagementverfahren sei, „das aus der Weiterbildung und für die Weiterbildung entwickelt wurde und bei dem der Lernprozess der Fokus aller organisationalen und personalen Qualitätsanstrengungen ist“ (Zech 2003, S. 5). Dieses Qualitätsmanagementverfahren wird in diesem Beitrag empirisch am Beispiel des Zweckverbandes vhs Hannover Land aus Mitarbeitersicht im Rahmen einer Arbeitsplatzbefragung evaluiert.

1. LQW in der Praxis am Beispiel der vhs Hannover Land

Die vhs Hannover Land betreut einen Einzugsbereich von knapp 200.000 Einwohnern in den Kommunen Burgwedel, Garbsen, Neustadt a. Rbge., Wedemark und Wunstorf. Sie gehört zu den größten Weiterbildungseinrichtungen im Lande Niedersachsen. Im Vergleich zu anderen Volkshochschulen, hat die vhs Hannover Land besonders in den Tätigkeitsfeldern Zweiter Bildungsweg, Schulabschlüsse, Weiterbildung für Fach- und Führungskräfte, EDV sowie Umschulung, überbetriebliche Ausbildung, berufliche Fortbildung, Anpassung sowie Beschäftigungsmaßnahmen ein unverwechselbares Profil.

Die Startphase der Lernerorientierten Qualitätstestierung (LQW) begann für die vhs Hannover Land mit einem Startworkshop am 11.04.2002, zu dem alle unbefristet beschäftigten Mitarbeitenden eingeladen waren. Im Verlauf dieses

¹ Dieser Beitrag ist eine Zusammenfassung des empirischen Teils der mit „sehr gut“ benoteten Diplom-Arbeit des Autors im Rahmen seines erziehungswissenschaftlichen Hauptfachstudiums an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg (Universität der Bundeswehr).

Workshops wurde anhand der einzelnen Qualitätsbereiche (QBs), die dieses Qualitätsmanagementverfahren festlegt, eine Stärken/Schwächen-Analyse durchgeführt. Zur Bearbeitung der im Rahmen dieser Analyse aufgezeigten Entwicklungsbedarfe bzw. Leistungsfähigkeiten in den einzelnen elf Qualitätsbereichen teilte sich die Mitarbeiterschaft in der Zeit nach dem Workshop (etwa ein Monat) analog in elf Projektteams ein. Die Entwicklungsphase des LQW-Prozesses wurde an der vhs Hannover Land so umgesetzt, dass die jeweiligen Gruppen vom Sommer 2002 bis zum Frühjahr 2003 mehrmals zusammentraten, um Konzepte und Lösungsansätze im jeweiligen QB zu entwickeln. Hierbei wurde u.a. das für den LQW-Prozess unbedingt anzugebende Leitbild erarbeitet. Die Ergebnisse der Zusammenkünfte wurden prozessbegleitend dokumentiert und später in einem insgesamt 65-seitigen Selbstreport zusammengefasst. Dieser wurde fristgerecht im März 2003 abgegeben, denn die Testierungsstelle ArtSet GmbH sieht vor, dass vom Starttermin nicht mehr als ein Jahr vergehen darf (vgl. ArtSet 2004, S.1).

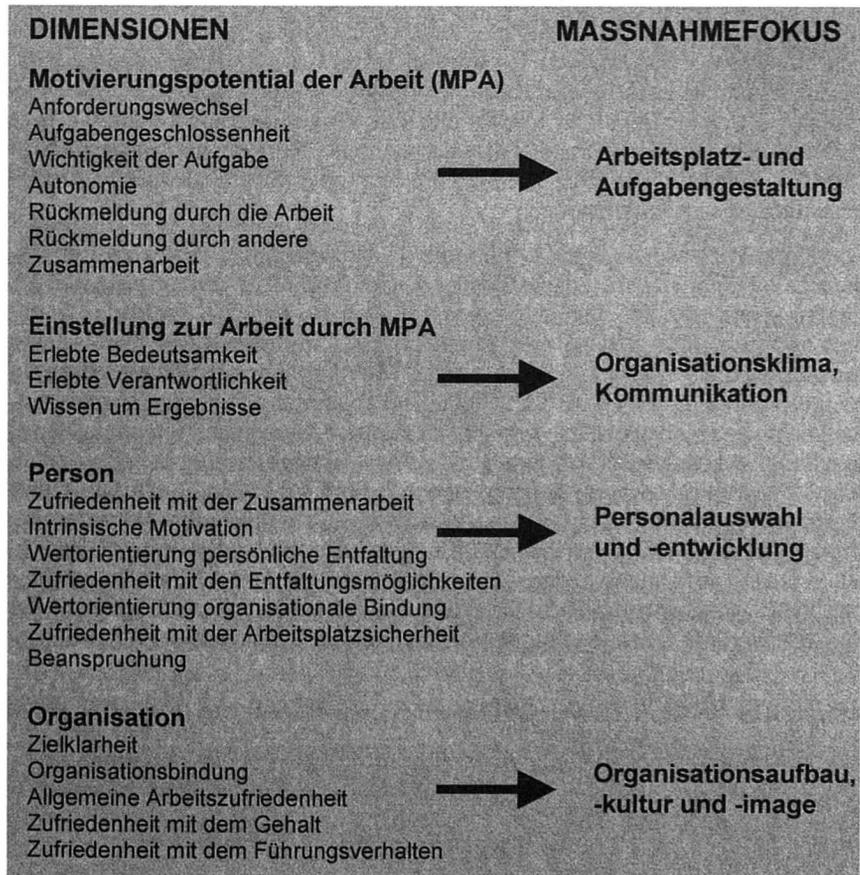
Im Rahmen der sich anschließenden sog. Prüfphase wurden die Inhalte des Selbstreports von der Testierungsstelle ArtSet GmbH geprüft und durch Visitationen von Gutachtern im Zeitraum April/Mai 2003 in der Einrichtung evaluiert. Da keinerlei Beanstandungen festgestellt wurden, konnte am 20. Juni 2003 ein Abschlussworkshop stattfinden und die Übergabe des Testates am 27. Juni 2003 erfolgen. Die Stimmung auf dem Abschlussworkshop war freudig und ausgelassen. Schließlich war man erleichtert, das Testat erlangt zu haben. Eine kunstvoll gestaltete Kachel – ein kleiner Teil eines großen Netzwerkbildes des Künstlers Guido Kratz, die jede testierte Einrichtung bekommt – ging der vhs ein paar Wochen später zu und hängt – nachdem sie von den Angestellten der Institution mit einer „Kachelparty“ begrüßt worden war – seitdem im Hauptgebäude der Einrichtung. Das Testat an sich, welches graphisch auch die Kachel enthält, wurde vervielfältigt und schmückt mittlerweile – meist zusammen mit dem Leitbild – jedes Gebäude und fast jedes Programm der Volkshochschule.

2. Die Arbeitsplatzbefragung im Rahmen des Re-Testierungsprozesses

Trotz der Tatsache, dass in den QB-Arbeitsgruppen oftmals festgestellt wurde, dass viele Mindestvoraussetzungen für die Vergabe des LQW-Testates an der vhs Hannover Land längst Realität im Arbeitsalltag waren, erarbeiteten die einzelnen Gremien für die Einrichtung eine Vielzahl einzuführender Maßnahmen, die in einem umfangreichen Maßnahmenkatalog zur Sicherung der Qualität der Institution zusammengefasst wurden. Dies geschah im Rahmen der Möglichkeit den LQW-Qualitätsentwicklungsprozess einrichtungsindividuell zu gestalten. Eine dieser Maßnahmen, die teilweise über die LQW-Mindestanforderungen hinausgehen, aber ein Stück weit auch zur Erfüllung selbiger aufgestellt wurden, stellt die Selbstverpflichtung dar, alle drei Jahre eine Mitarbeiterbefragung in Bezug auf allgemeine Arbeitszufriedenheit und Zufriedenheit mit dem jeweiligen Vorgesetzten durchzuführen. Dem Autor dieses Beitrags wurde deshalb am 09.02.2005 vom Direktor der vhs Hannover Land der Auftrag erteilt, diese Mitarbeiterbefragung durchzuführen, wobei es ihm überlassen wurde, ein Befragungsinstrument auszuwählen. Im Rahmen der Literaturrecherche stieß der Verfasser auf die Publikation „Organisationsveränderungen in Weiterbildungs-

einrichtungen“ (Kil 2003a). Dort wurde über Organisationsanalysen an nordrhein-westfälischen Volkshochschulen mit Hilfe des Arbeitsplatzfragebogens „Job Diagnostic Survey^{general}“ (JDS^{general}) berichtet. Zum einen beinhaltet dieser Fragebogen die für die vhs Hannover Land als relevant erachteten Faktoren – „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ und „Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten“ – und zum anderen standen damit Referenzwerte von anderen Volkshochschulen für die Erhebung zur Verfügung. Nach Kontaktaufnahme mit dem Autorenteam (Kil/Leffelsend/Metz-Göckel 2000) wurde eine Version des Fragebogens, eine Auswertungsmatrix und Referenzwerte zu Forschungszwecken freigegeben. Der JDS^{general} geht auf das „Job Characteristics Model“ von Hackman und Oldham von 1975 zurück, welches der wohl bekannteste und am meisten diskutierte arbeitsmotivationspsychologische Ansatz ist, der die Beziehungen zwischen Wahrnehmungen der Arbeitsinhalte und -bedingungen und deren psychische Auswirkungen bei den Arbeitsplatzinhabern thematisiert (Ulich 1994). Der Fragebogen war als ein Instrument für den Produktionsbereich nicht im Dienstleistungssektor verwendbar. Deshalb wurden Formulierungsänderungen vorgenommen, wobei die ursprüngliche Struktur des Instruments genauso wie seine motivationspsychologische Verankerung erhalten blieb. Dem Fragebogen

Abb. 1: Dimensionen und Kategorien des JDS^{general} (vgl. Kil 2003a, S. 26)



wurden auch neue Skalen hinzugefügt, nämlich Items zu den Themen Beanspruchung und Ziele. Das Instrument eignet sich deshalb heute als JDS^{general} zur Analyse und Evaluation gesamter Organisationen, Organisationseinheiten und Mitarbeitergruppen und ist aufgrund seiner vielfältigen Erprobung schon bei Arbeitsgruppen ab fünf Personen aufwärts reliabel (vgl. Kil 2003a, S. 24).

Insgesamt enthält der JDS^{general} 22 Kategorien (s. Abb. 1). Diese werden in einem zwölfseitigen Fragebogen anhand von 86 Items erhoben, wobei jeder Kategorie mindestens zwei Items zugeordnet sind. Die Items sind allesamt als siebenstufige Rating-Skalen umgesetzt, sodass als Ergebnisse für die einzelnen Kategorien sich stets Zahlenwerte zwischen eins (niedrigstes Ausmaß) und sieben (höchstes Ausmaß) ergeben. Der JDS^{general} wird selbstständig ausgefüllt und zeigt anhand deren subjektiven Einschätzungen die Verursacher von Arbeitsmotivation ebenso auf, wie die Schwachstellen, denen eine Institution gegebenenfalls mit Fortbildung, Umstrukturierung, Arbeitsplatzveränderung und Beratung entgegen sollte (vgl. ebda). Bei der Anwendung ist einerseits ein Gesamtwert für die Organisation von Interesse, andererseits muss aber auch überprüft werden, ob sich signifikante Gruppenunterschiede innerhalb der Organisation ergeben, da sich Weiterbildungsorganisationen aus heterogenen Mitarbeiterstrukturen zusammensetzen und man folglich nicht von *dem* Weiterbildungspersonal sprechen kann (vgl. Kil 2003b, S. 1). Es wurden deshalb vom Autor analog zu Kil (2003a) Mitarbeitendengruppen getrennt voneinander erhoben. Das Motivierungspotential von Arbeit in der Erwachsenenbildung schätzten im Rahmen der Erhebung Ende der 1990er Jahre sämtliche Mitarbeitergruppen, mit Ausnahme der Verwaltungsmitarbeitenden, recht hoch ein, was auf motivational anregende und zufriedenstellende Arbeitsplätze schließen ließ (vgl. Kil 2003a, S. 40; hier Abb. 2), die eine qualitativ hochwertige Aufgabenerfüllung zur Folge haben.

Die Kursleitenden, die ihre Tätigkeit als Haupteinnahmequelle zum Lebensunterhalt ausübten, gaben damals sogar das höchste Motivierungspotential an, das bis dahin mit dem JDS^{general} gemessen worden war. Sie übertrafen damit die Durchschnittswerte von Managern (5,9) und Landfrauen (5,9), die bis dahin immer die höchsten Werte in Bezug auf das Motivierungspotential ihrer Arbeitsplätze erreicht hatten (Vgl. Kil 2003a, S. 40). Bei den Verwaltungsmitarbeitenden hingegen ergaben sich signifikant geringere Motivationspotentiale, denen man möglichst mit neuer Arbeitsplatz- und Aufgabengestaltung abhelfen sollte, wie den Institutionen damals angeraten wurde (vgl. Kil 2003a, S. 41). Die Abbildung 2 belegt diese Aussagen durch die dazugehörigen Ergebniswerte, wobei die signifikantesten Größen in Fettschrift ausgewiesen sind und darunter vermerkt ist, in Bezug auf welche andere Gruppen sich der Wert signifikant unterscheidet. Da hier die allgemeine Arbeitszufriedenheit sowie die Zufriedenheit der Angestellten mit ihren jeweiligen Vorgesetzten im Rahmen einer Mitarbeiter-

Abb. 2: JDS^{general} -Referenzwert für „Motivierungspotenzial“ (vgl. Kil 2003a, S. 26)

Gruppenwerte Kategorien	Gruppe 1 VHSLeit	Gruppe 2 HPM	Gruppe 3 Verw.	Gruppe 4 KLNeben	Gruppe 5 KLNHaupt	Gruppe 6 Päd frem	Gruppe 7 Soz.päd.
Motivierungspotential	5,8	5,9	4,7 alle	5,7 2;5	6,0	5,7 5	5,6

befragung schwerpunktmäßig betrachtet werden sollten, werden diese Referenzwerte ebenfalls kurz dargestellt (Abb. 3). Wiederum erreichten die Verwaltungsmitarbeitenden signifikant niedrige Werte. Zwar lagen generell alle Volkshochschulmitarbeitenden in ihren Einschätzungen bzgl. der Kategorie „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ recht hoch (Beispielsweise über den JDS-Vergleichswert von einer Gruppe „Krankenhauspersonal“ – hier liegt der Durchschnittswert bei 4,4), doch in Bezug auf „Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten“ wird mit 4,1 bei Verwaltungsmitarbeitenden und HPMs an den nordrhein-westfälischen Volkshochschulen ein Durchschnittswert erreicht, der so gering ist, dass er bis dahin bei noch keiner Stichprobe vorgekommen ist (vgl. Kil 2003a, S. 46 u. 47).

Abb. 3: JDS^{general}-Referenzwerte „Organisation“ (vgl. Kil 2003a, S. 45)

Gruppenwerte ▼ Kategorien	Gruppe 1 VHSLeit	Gruppe 2 HPM	Gruppe 3 Verw.	Gruppe 4 KLNeben	Gruppe 5 KLHaupt	Gruppe 6 Päd frem	Gruppe 7 Soz.päd.
Zielklarheit	5,9	5,1 1	4,9 1	5,2 1	5,1 1	5,1 1	5,0 1
Organisations- bindung	5,4	5,2	4,9 1;2	4,5 1;2;3	4,6 1;2	4,8 1;2	4,6 1;2
Allgemeine Arbeitszufriedenheit	5,6	5,3	4,9 1;2;4;5	5,4	5,3	4,9 1;4;5	5,0 1
Zufriedenheit Gehalt	4,7	4,9	4,0 1;2;6	4,0 1;2;6	3,1 1;2;3;4;6	4,8	3,4 1;2;6
Zufriedenheit Führungsverhalten	4,8	4,1 1;4;5	4,1 1;4;5	4,9	4,8	4,6	4,7

Im Zusammenhang mit dem Ansatz, das LQW-Verfahren zu evaluieren, konzipierte der Autor zusätzlich einen neuen Frageblock, um sicherzustellen, dass die eventuellen Unterschiede zu den JDS-Referenzwerten der nordrhein-westfälischen Volkshochschulen auch wirklich mit dem LQW-Qualitätsmanagementmodell, welches an der vhs Hannover Land eingeführt worden war, in Verbindung standen. Dies geschah mit Unterstützung der Professur für Differentielle Psychologie und Diagnostik an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg. Insgesamt wurden neun Items, die für mögliche Veränderungen stehen, die der LQW-Prozess mit sich gebracht haben könnte, formuliert. Sämtliche Items wurden mittels einer fünfstufigen Rating-Skala (1 – 5) erfasst, sodass anhand der Zahlenwerte die Signifikanz der Abweichung von der Mitte abgetestet werden konnte, wobei die Mitte – also der Zahlenwert drei – bei jedem Item für „keine Veränderung“ steht. Besonders interessierte sich der Autor bspw. für mögliche Veränderungen durch das LQW-Verfahren in Bezug auf die Kategorie „Zielklarheit“. Diese fragte der Autor ab, indem er das Item „Die Organisationsziele sind aufgrund des Leitbildes nun eindeutig klar.“ als zu bewertende Aussage in den Zusatzfragebogen aufnahm. Schließlich wird gerade dem Leitbild, welches Organisationsziele verschriftlichen soll, größte Bedeutung im Kontext des LQW-Testierungsverfahrens beigemessen. Bzgl. dieser Kategorie ergab sich Ende der 1990er Jahre für alle Mitarbeitergruppen an den untersuchten Volkshochschulen ein recht einheitliches Bild. Außer bei der Gruppe VHS-Leitung, die den signifikant hohen Durchschnittswert von 5,9 erreichten, lagen die anderen Mitarbeitergruppen alle etwa bei dem Wert 5,0 (vgl. Kil

2003a, S. 45; hier Abb. 3) Gemessen an JDS-Vergleichswerten aus dem Dienstleistungsbereich sind dies keine besonders hohen Ausprägungen, weshalb an der vhs Hannover Land nach dem Durchlaufen des Testierungsprozesses hier eigentlich höhere Werte erwartet werden müssten. Der Zusatzfragebogen wurde dem JDS^{general} als letzte Seite beigelegt.

Die Mitarbeitendenbefragung an der vhs Hannover Land startete am 21.02.05 mit der Ausgabe der Fragebögen, denen ein freundliches Anschreiben des Direktors mit der Bitte um die anonyme Abgabe der ausgefüllten Fragebögen bis zum 11.03.05 beigelegt wurde. Man hatte sich entschieden, die Erhebung auf *freiwilliger Basis* durchzuführen. An dieser Stelle ist noch anzumerken, dass zur weiteren Minimierung von Ergebnisverfälschungen durch bspw. das Beschönigen angstinduzierter Bewertungsbereiche, das Erfassen von resignativer Arbeitszufriedenheit oder die Instrumentalisierung des Verfahrens als Ausdruck von Protest die Anonymität der Probanden gewahrt, der Nutzen des Einsatzes transparent gehalten und eine kommunikative Validierung der Ergebnisse vom Verfasser in Aussicht gestellt wurde. Dies bedeutet konkret, dass eine Präsentation der Ergebnisse nach Abschluss der Erhebung für alle Teilnehmenden durch den Verfasser in Aussicht gestellt wurde.

Gemäß der Zusammensetzung der Mitarbeiterschaft der vhs Hannover Land wurden im Rahmen der Erhebung folgende fünf Mitarbeitergruppen unterschieden:

- Gruppe 1: Hauptberuflich planend-pädagogische Mitarbeiter/-innen (HPM)
– z.B. Fachbereichsleiter, die das Programm der Einrichtung festlegen
- Gruppe 2: Verwaltungsmitarbeiter/-innen (Verw.) – Personen, die sich hauptsächlich mit den Verwaltungsabläufen von Anmeldung, Programmplanung, Abrechnung o.ä. beschäftigen
- Gruppe 3: Weiterbildungslehrer/-innen (WBL) – Angestellte, die überwiegend lehrend tätig sind
- Gruppe 4: Sozialpädagogen/-innen (Soz.päd.) – Mitarbeitende, die bspw. in der Betreuung der Auszubildenden oder sich beruflich qualifizierenden Teilnehmenden eingesetzt werden
- Gruppe 5: Ausbilder/-innen/ Fachanleiter/-innen (Ausb./Fachanl.) – Personal, das größtenteils die fachliche Ausbildung der Auszubildenden bzw. Anleitung der Teilnehmenden leistet, die sich beruflich qualifizieren

Insgesamt wurden im Rahmen der Erhebung 66 Fragebögen ausgegeben. Die Rücklaufquote der Erhebung betrug 65%, was einen respektablen Wert darstellt. So berichtet Bretschneider (1997, S. 149) auf der Basis der Auswertung von 26 Mitarbeiterbefragungen in Kommunalverwaltungen, die in etwa mit Volkshochschulen vergleichbar sind, von einer durchschnittlichen Rücklaufquote von 46%.

3. Die Ergebnisse

3.1 Arbeitsplatzbedingungen

Die Fragebogenergebnisse sind als Übersicht in Abbildung 4 zusammengefasst: Die jeweiligen signifikanten Gruppenunterschiede (Mann-Whitney-Test $< .05$) sind in Fettdruck unter den erreichten Werten angegeben.

Abb. 4: JDS^{general}-Ergebnisse „Motivierungspotenzial“ der vhs Hannover Land

Gruppenwerte (N = 42) → ↓ Kategorien / Dimensionen	Gruppe 1 HPM N=9	Gruppe2 Verw. N=17	Gruppe 3 WBL N=7	Gruppe4 Soz.päd. N=2	Gruppe 5 Ausb./Fachanl. N=7
Anforderungswechsel	6,74	5,51 1	6,19	6,5	5,95
Aufgabengeschlossenheit	5,78	4,86	5,67	5,17	5,81
Wichtigkeit der Aufgabe	5,74	5,1 3	6,29	6,0	5,57
Autonomie	6,3	5,25 1	6,0	6,5	5,33
Rückmeldung durch die Arbeit	5,93	5,65	5,9	5,0	5,62
Rückmeldung durch andere	3,85	4,86	3,38 2	4	2,48 1;2
Zusammenarbeit	6,67	5,9 1	5,9 1	7	6,19
Motivierungspotential	5,86	5,31 1	5,62	5,61	5,28

Die Ergebniswerte der Mitarbeitergruppen der vhs Hannover Land liegen größtenteils auf hohem Niveau und zeigen relativ wenig signifikante Unterschiede in der Mitarbeiterschaft auf. Die höchsten und damit für die Motivation am günstigsten Werte innerhalb der Aufgabengestaltung erreicht zumeist die Gruppe der hauptberuflich planend-pädagogischen Mitarbeiter/-innen wobei die Gruppe, die bei den Ergebniswerten am häufigsten die negativsten Zahlenwerte erreicht, nicht, wie es zu erwarten war, die Gruppe der Verwaltungsmitarbeiter/-innen darstellt. Zwar unterscheidet sich diese Mitarbeitergruppe mehrfach von der Mitarbeitergruppe HPM (bspw. in den Kategorien „Anforderungswechsel“ [Z= 3,33; p<.05; zweiseitig], „Autonomie“ [Z= 3,01; p<.05; zweiseitig] und „Zusammenarbeit“ [Z= 2,22; p<.05; zweiseitig]), doch diese Unterschiede sind aufgrund der unterschiedlichen Arbeitsaufgaben von HPMs und Verwaltungsmitarbeiter/-innen verständlich. Beide Gruppen erreichen trotz der Unterschiede Erhebungswerte von hohem Niveau. Sie sind wohl auch schwierig zu ändern, da eine signifikant niedrigere Wertorientierung nach persönlicher Entfaltung [Z=-2,83; p<.05; zweiseitig] bei den VerwaltungsmitarbeiterInnen vorliegt.

Im Hinblick auf mögliche Organisationsveränderungen fällt aufgrund der zumeist am niedrigsten ausgeprägten Erhebungswerte eine ganz andere Mitarbeitergruppe ins Auge – nämlich die der Ausbilder/-innen/ Fachanleiter/-innen. Diese Gruppe erreicht in den Kategorien „Rückmeldungen durch andere“ [Z= 2,39 und 3,41; p<.05; zweiseitig], „Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit“ [Z= 2,85 und 2,5; p<.05; zweiseitig], „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ [Z=2,45; p<.05; zweiseitig] und „Zufriedenheit mit dem Gehalt“ [Z= 2,3 und 2,13; p<.05; zweiseitig] signifikant niedrige Werte. Die Bedeutung

der letzteren drei Kategorien ist selbsterklärend und bedarf keiner weiteren Ausführungen. Es ist klar, dass diese Mitarbeitende, was die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze angeht, am unzufriedensten sind, die höchste Entgeltungsgerechtigkeit empfinden und in Bezug auf ihre Arbeit die geringste allgemeine Arbeitszufriedenheit aufweisen. Das schlechte Abschneiden in der Kategorie „Rückmeldung durch andere“ hingegen verdient nach Meinung des Verfassers in diesem Zusammenhang besondere Beachtung, da es in diesem Zusammenhang um die Rückmeldung durch den Vorgesetzten geht und somit ein großer Handlungsbedarf für die Vorgesetzten der Ausbilder/-innen/Fachleiter/-innen entsteht, ihr Verhältnis zu ihren Mitarbeitenden kommunikativer zu gestalten. Dies gilt auch für die Vorgesetzten der Weiterbildungslehrer/-innen, da auch bei dieser Mitarbeitergruppe der Durchschnittswert in dieser Kategorie signifikant niedrig ausgefällt [$Z= 2,30$; $p < .05$; zweiseitig]. Das in diesem Zusammenhang aufgedeckte Kommunikationsdefizit könnte negative Auswirkungen sowohl für die Ausbilder/-innen/Fachleiter/-innen als auch für die Weiterbildungslehrenden in Bezug auf deren Arbeitsmotivation sowie auf die für die vhs Hannover Land besonders interessante allgemeine Arbeitszufriedenheit haben, worauf im Folgenden noch eingegangen wird.

Beim Vergleich der erreichten Ergebniswerte der vhs Hannover Land mit den Werten der Erhebung vom Ende der 1990er Jahre, gilt es sich vor Augen zu halten, dass die vom Verfasser befragte Institution keine „gewöhnliche“ Volkshochschule darstellt, sondern eine eher große Einrichtung ihrer Art ist. Dies gilt es deshalb zu berücksichtigen, weil sich im Rahmen der Referenzerhebung herausstellte, dass an größeren Institutionen zentrale Kategorien, wie beispielsweise „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ oder „Zielklarheit“, niedriger bewertet wurden (vgl. Kil 2003a, S. 35, 36). Wenn es also vorkommt, dass die an der vhs Hannover Land erhobenen Werte gleichauf mit den allgemeinen Durchschnittsreferenzwerten liegen, so ist dies durchaus positiv zu bewerten, weil damit festgestellt ist, dass sich die Größe der Einrichtung nicht negativ auf die Mitarbeitenden, bzw. die von Ihnen abgegebenen Bewertungen bezüglich ihrer Arbeitsplätze auswirkt.

Leider waren Weiterbildungslehrende sowie Ausbilder/-innen/Fachleiter/-innen in der Referenzstudie vom Ende der 1990er Jahre nicht als separate Mitarbeitergruppe berücksichtigt worden. Um im Folgenden trotzdem Referenzwerte aus der Erhebung an den nordrhein-westfälischen Volkshochschulen heranziehen zu können, hat sich der Verfasser dazu entschieden, die Werte der Weiterbildungslehrenden den Werten der Kursleitenden, deren Honorar als Haupteinnahmequelle zum Lebensunterhalt dient, gegenüberzustellen. Die Werte der Ausbilder/-innen/Fachleiter/-innen werden den Werten der pädagogischen Mitarbeitenden in fremdfinanzierten Maßnahmebereichen zugeordnet, da die Arbeitsprofile der jeweiligen Mitarbeitergruppen große Ähnlichkeiten aufweisen. Wenn man nun also als erstes die Werte für das Motivierungspotential der Arbeit an der vhs Hannover Land (vhs HL) mit den Referenzwerten vergleicht, so lässt sich feststellen, dass die Mitarbeitenden der hier untersuchten Einrichtung ihre Arbeitsplätze insgesamt als hoch motivierend wahrnehmen. Es zeigt sich, dass zumindest alle Mitarbeitergruppen mit einem kongruenten Pendant von ihren Ergebniswerten her in etwa gleichauf mit den Referenzwerten liegen, was aufgrund der erwähnten Größe der Institution durchaus als positiv zu bewerten ist. Zieht man für eine aussagekräftigere Inter-

pretation der Werte weitere JDS^{general}-Vergleichswerte hinzu, so liegt beispielsweise das Motivierungspotential bei den hauptberuflich planend-pädagogischen Mitarbeitenden in etwa so hoch, wie es auch von Managern in der freien Wirtschaft bekundet wird (vgl. Kil 2003a, S. 148). Das Motivierungspotential der Verwaltungsmitarbeiter/-innen bzw. Ausbilder/-innen/Fachleiter/-innen liegt in etwa mit dem von Pflegepersonal eines Krankenhauses gleichauf (vgl. ebda).

Im Zusammenhang mit dem Motivierungspotential der Arbeit fällt auf, welche für die Motivation günstigen Wert die Verwaltungsmitarbeitenden im Vergleich zum Referenzwert angeben. Während die Verwaltungsmitarbeitenden sich in der Vergleichsstudie aufgrund eines sehr niedrigen Wertes signifikant von allen anderen Mitarbeitergruppen unterschieden, fallen die VerwaltungsmitarbeiterInnen der vhs Hannover Land im Gesamtprofil des Motivierungspotentiales nicht sonderlich auf, da sie mit ihrem Wert sehr viel höher liegen. Dies war zwar im Rahmen der einrichtungsspezifischen Betrachtung nicht weiter erwähnenswert, verlangt aber im Vergleich mit den Referenzwerten besondere Beachtung. Die Signifikanzen konnten deshalb nicht mehr in dem Umfang wie in der Referenzstudie aufgezeigt werden, weil die Verwaltungsmitarbeiter/-innen an der vhs Hannover Land ihre Arbeitsplätze um einiges höher und damit besser bewerten, als dies in der Referenzstudie geschah. Dieses sehr viel bessere Abschneiden der Verwaltungsmitarbeiter/-innen in so gut wie allen Kategorien kann als einer der interessantesten nachgewiesenen Effekte im Rahmen der Erhebung des Verfassers betrachtet werden.

Im Rahmen der Erhebungsergebnisse der Weiterbildungslehrenden an der vhs Hannover Land sind die Kategorien „Wichtigkeit der Aufgabe“, „Erlebte Bedeutsamkeit“ und „Rückmeldung durch andere“ auch im Vergleich mit den Referenzwerten auffällig. Zum einen schätzen die Angehörigen dieser Gruppe ihre Arbeit derart wichtig und bedeutend ein, wie dies – unter Rückgriff auf JDS^{general}-Vergleichswerte – selbst Manager in der freien Wirtschaft nicht tun, die ganze Konzerngeschichte zu lenken haben (vgl. Kil 2003a, S. 148). Zum anderen erhalten die Weiterbildungslehrenden gemäß ihrer eigenen Angaben sogar noch etwas weniger Rückmeldung durch ihre Vorgesetzten als dies Produktionsarbeiter bekommen, die tagtäglich gleiche Handgriffe zu erledigen haben (vgl. Kil 2003a, S. 148). Die vom Verfasser getätigte Aussage, dass die Kommunikationsstrukturen zwischen den Weiterbildungslehrenden und ihren Vorgesetzten zu verbessern sei, bestätigt sich also auch im Vergleich mit den Referenzwerten. Die Werte in den weiteren Kategorien liegen auf einem zufriedenstellenden und vergleichsweise hohem Niveau (vgl. Kil 2003a, S. 40, 41, 42, 45).

Aufgrund der geringen Zahl befragter Sozialpädagogen/-innen an der vhs Hannover Land sind keine Berechnungen mit den Ergebniswerten durchgeführt worden. Allerdings liegen die Durchschnittswerte bei dieser Gruppe ebenfalls auf einem zufriedenstellend hohen Niveau (vgl. Kil 2003a, S. 40, 41, 42, 45).

Die Ausbilder/-innen/Fachleiter/-innen an der vhs Hannover Land als die für Organisationsentwicklungen interessanteste Mitarbeiterschaft der Institution erreicht in der Kategorie „Rückmeldung durch andere“ einen signifikant geringen Wert, wie er als Durchschnittswert noch nie für eine Mitarbeitergruppe mit den JDS^{general} erfasst worden ist (vgl. Kil 2003a, S. 148, 149). Dies bestätigt den vom Verfasser im vorherigen Kapitel aufgezeigten Handlungsbedarf. Neben

ansonsten zufriedenstellenden und hohen Werten sind noch die Kategorien „Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit“ und „Zufriedenheit mit dem Gehalt“ auffällig (vgl. Kil 2003a, S. 40, 41, 42, 45). Dies gilt allerdings nur einrichtungsspezifisch, denn unter Berücksichtigung der Vergleichswerte ist das Abschneiden in diesen Kategorien wenig beunruhigend. Lediglich der Wert, der in der Kategorie „Rückmeldung durch andere“ erreicht worden ist, bleibt auch im Vergleich mit den Referenzwerten problematisch.

Nun zu den für die vhs Hannover Land besonders wichtigen Kategorien (vgl. Abbildung 5): In Bezug auf „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ bewerteten drei von fünf Mitarbeitergruppen – nämlich die hauptberuflich planend-pädagogischen Mitarbeitenden, die Verwaltungsmitarbeitenden sowie die Weiterbildungslehrenden – ihre Arbeitsplätze überdurchschnittlich bis weit überdurchschnittlich in Bezug auf die Referenzwerte. Die Werte der Sozialpädagogen/-innen geben genau den Durchschnitt wieder, was aufgrund der Größe der Institution auch an dieser Stelle positiv zu bewerten ist. Der Wert 4,77, der von den Ausbilder/-innen/Fachleiter/-innen erreicht wird, ist allerdings im Vergleich zu JDS^{general}-Vergleichswerten als niedrig zu bezeichnen. Keine Mitarbeitergruppe an Volkshochschulen erreicht in der Referenzstudie einen derart geringen Durchschnittswert (vgl. Kil 2003a, S. 45). Von den Vergleichsgruppen aus der Wirtschaft sowie dem Dienstleistungsbereich liegen lediglich Handwerker und Krankenhauspflegepersonal auf ähnlichem Niveau (vgl. Kil 2003a, S. 148, 149). Dieser Wert ist somit als problematisch zu bezeichnen und birgt Handlungsbedarf für Qualitätsentwicklung in sich.

Die zweite Kategorie, die für die vhs Hannover Land von großem Interesse war, ist die Kategorie „Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten“. Während auch in dieser Kategorie die hauptberuflich planend-pädagogischen Mitarbeitenden, sowie die Verwaltungsmitarbeitenden Werte erreichen, die die Referenzwerte weit übertreffen, liegen die Sozialpädagogen/-innen unterhalb dieser. Die Weiterbildungslehrenden und sowie die Ausbilder/-innen/Fachleiter/-innen bleiben weit hinter den Referenzwerten zurück. Der in diesem

Abb. 5: JDS^{general}-Ergebnisse für „Organisation“ der vhs Hannover Land

Gruppenwerte (N = 42) → ↓ Kategorien / Dimensionen	Gruppe 1 HPM N=9	Gruppe2 Verw. N=17	Gruppe 3 WBL N=7	Gruppe4 Soz.päd. N=2	Gruppe 5 Ausb./Fachanl. N=7
Organisation					
Zielklarheit	4,93	4,98	4,54	4,7	4,43
Organisationsbindung	5,52	5,69	5,14	5,42	5,40
Allgemeine Arbeitszufriedenheit	6,07	5,53 1	5,51	5	4,77 1
Zufriedenheit mit dem Gehalt	5,44	4,68	5,07	4	3,43 1;3
Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten	4,89	4,94	3,86	4,33	3,52

Zusammenhang bestehende Handlungsbedarf wurde schon aufgeführt. Verstärkend wirkt, dass für die Kategorien „Rückmeldung durch andere“ und „Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten“ eine hoch signifikante (Spearman-Rang-)Korrelation ermittelt wurde [$r = .48$; $p < .05$; zweiseitig]. Das bedeutet, dass die Mitarbeitergruppen, die wenig Rückmeldung von ihren Vorgesetzten bekommen, auch mit deren Führungsverhalten unzufrieden sind. Dies ist besonders bei den Mitarbeitergruppen Weiterbildungslehrenden sowie Ausbilder/-innen/Fachleiter/-innen erkennbar.

3.2 Einschätzungen zum LQW-Verfahrens

Die in den vorigen Kapiteln dargestellten Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung an der vhs Hannover Land sind zum Großteil besser als erwartet ausgefallen. Von besonderem Interesse ist folglich die Frage, ob der LQW-Qualitätsentwicklungsprozess daran einen entscheidenden Anteil hat. Überträgt man die in Band 10 der „Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit“ von der Testierungsstelle ArtSet GmbH publizierten ersten Evaluationsergebnisse zum LQW-Modell, die besagen, dass durch das LQW-Verfahren bspw. die Zielorientierung, die Mitarbeiterorientierung und die Mitarbeiterzufriedenheit verbessert wird, auf JDS^{general}-Kategorien, müssten eigentlich Ergebniswerte in mehreren Kategorien durch den Qualitätsentwicklungsprozess positiv beeinflusst worden sein (vgl. Zech/Braucks 2004, S.19-38). Dementsprechend war der Zusatzfragebogen so erstellt worden, dass die Mitarbeitenden in Bezug auf sechs einschlägige Kategorien („Beanspruchung“, „Zusammenarbeit“, „Zielklarheit“, „Rückmeldung durch andere“, „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ und „Zufriedenheit mit dem Führungsstil“) bewerten sollten, ob das LQW-Verfahren sich auf diese Arbeitsplatzmerkmale positiv oder negativ ausgewirkt hat. Zusätzlich wurde abgeprüft, ob die Mitarbeitenden empfinden, dass sich die Organisation durch die LQW-Testierung verändert hat und dass die Transparenz in den Geschäftsvorgängen zugenommen hat. Schließlich wurden auch diese beiden Sachverhalte in den bereits erwähnten ersten Evaluationsergebnissen zum Modell, die aus einer Telefonumfrage mit jeweils *einer* Person (meist Qualitätsbeauftragter) in den testierten Einrichtungen herkommen, betont.

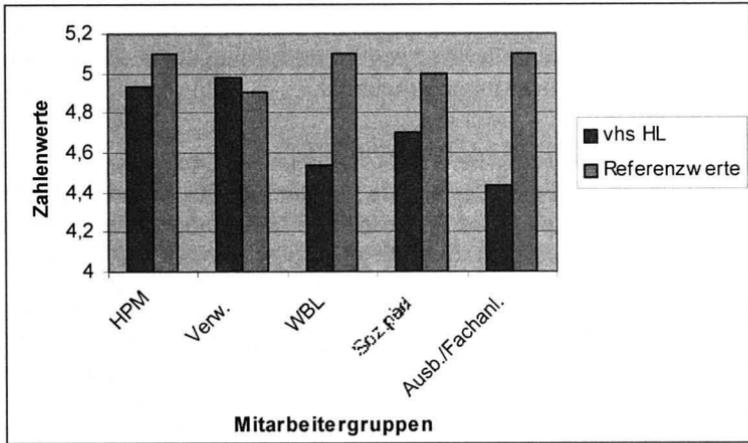
Bei der Auswertung des Zusatzfragebogens wurde nicht mehr zwischen den Mitarbeitergruppen unterschieden, um ein Gesamtbild der Institution zur Bewertung des LQW-Prozesses nachzuzeichnen. Aussagen, die im Rahmen der Auswertung signifikant von der Bewertungszahl „3 = keine Veränderung“ abweichen und damit für durch den LQW-Prozess bedingte Veränderungen in der Einrichtung stehen, wurden dreimal ermittelt. Diese waren:

- a) „Die Organisationsziele sind aufgrund des Leitbildes nun eindeutig klar.“ [T= 2,06; $p < .05$; zweiseitig]
- b) „Die Transparenz in den Geschäftsvorgängen hat zugenommen.“ [T= 2,36; $p < .05$; zweiseitig]
- c) „Meine allgemeine Arbeitszufriedenheit ist durch das LQW-Verfahren besser geworden.“ [T= -3,67; $p < .05$; zweiseitig]

Das erste von diesen drei signifikanten Erhebungsergebnissen ist so zu interpretieren, dass es die Mitarbeiter der vhs Hannover Land empfinden, dass das Leitbild für mehr Zielklarheit in der Organisation geführt hat. In diesem Kontext ist der Vergleich der von den vhs-Mitarbeitenden erreichten Erhebungs-

werten mit den Referenzwerten interessant. Abbildung 4 stellt diese beiden Wertegruppen in einem feinen Maßstab graphisch gegenüber.

Abb. 6: Ergebniswerte Auswirkungen von LQW im Bereich „Zielklarheit“



Es zeigt sich in der Darstellung, dass Ergebniswerte in dieser Kategorie lediglich bei den Verwaltungsmitarbeiter/-innen in überdurchschnittlichem Maße erreicht worden sind. Bei der Gegenüberstellung muss man sich aber unbedingt die Größe der vhs Hannover Land vergegenwärtigen. Schließlich konnte in der Referenzstudie gezeigt werden, dass gerade diese Kategorie mit zunehmender Organisationsgröße immer schlechter bewertet wurden. Im Vergleich mit den Referenzwerten ist die Zielklarheit an der vhs Hannover Land also als durchschnittlich zu bewerten, wobei sie diesen Zustand wohl erst durch den LQW-Qualitätsentwicklungsprozess erreicht hat.

Aufgrund der Tatsache, dass die größere Transparenz in den Geschäftsvorgängen in den ersten veröffentlichten Evaluationsergebnissen zum LQW-Verfahren betont wurde, ist auch dieser Aspekt in den Zusatzfragebogen aufgenommen worden, obwohl hier kein direkter Bezug zu einer JDS^{general}-Kategorie besteht. Wie bereits dargestellt wurde, konnte hier eine Signifikanz auch an der vhs Hannover Land festgestellt werden, wodurch die o.a. erwähnten Evaluationsergebnisse von Zech und Braucks (2004) bestätigt werden. Da im Zusammenhang mit der Aussage „Meine allgemeine Arbeitszufriedenheit ist durch das LQW-Verfahren besser geworden.“ ebenfalls eine Signifikanz gemäß den Angaben der Mitarbeitenden der vhs Hannover Land festgestellt worden war, scheint auf den ersten Blick auch die allgemeine Arbeitszufriedenheit gestiegen bzw. eine Teamgeistoptimierung durch den LQW-Prozess stattgefunden zu haben. Beim genaueren Hinsehen fällt aber auf, dass der errechnete T-Wert negativ signifikant ist. Dementsprechend haben die Mitarbeitenden der vhs Hannover Land eben diese Aussage mit „1 = trifft überhaupt nicht zu“ bewertet. So führen die Angestellten der vhs Hannover Land ihre im Vergleich mit den Referenzwerten hohe allgemeine Arbeitszufriedenheit nicht auf das LQW-Verfahren zurück. Diese unerwartete Bewertung kann sogar den Schluss nahelegen, dass die allgemeine Arbeitszufriedenheit in der Einrichtung durch den Testierungsprozess schlechter geworden ist.

4. Fazit

Der Verfasser war mit dem Ziel, das Qualitätsmanagementverfahren LQW an der vhs Hannover Land mittels der subjektiven Bewertung der Arbeitsbedingungen zu evaluieren. Folgendes konnte in diesem Zusammenhang aufgezeigt werden:

1. Aufgrund der Einführung von LQW hat die Transparenz in den Geschäftsvorgängen zugenommen, was sich wohl durch die beteiligungsorientierte Erstellung des Selbstreports erklären lässt.
2. Die Zielklarheit hat – möglicherweise aufgrund der Arbeit am Leitbild – zugenommen, obgleich diese immer noch geringer ausfällt, als an kleineren Volkshochschulen in der Referenzstudie, die gar kein Qualitätsmanagement betreiben haben.

Diese eher „dünnen“ positiven Resultate werden zum einen flankiert von der Tatsache, dass die Mitarbeitenden zum größten Teil angaben, dass die „Allgemeine Arbeitszufriedenheit“ durch das LQW-Verfahren „überhaupt nicht“ besser geworden ist, und zum anderen kontrastiert von den teilweise äußerst guten Ergebnissen einzelner Mitarbeitergruppen in den unterschiedlichen Kategorien des JDS^{general}. Das heißt, an der vhs Hannover Land gibt es zwar größtenteils motivierende Arbeitsplätze und zufriedene Angestellte, doch dies hat zumindest gemäß der Aussagen der Angestellten wenig mit dem praktizierten Qualitätsmanagementverfahren zu tun. Vor dem Hintergrund dieser Tatsache erscheint es fraglich, ob die Zunahme von Zielklarheit und der Transparenz in den Geschäftsvorgängen neben dem Erfüllen der gesetzlichen Auflagen nach dem Niedersächsischen Erwachsenenbildungsgesetz die nicht kostenlose LQW-Testierung rechtfertigt. Schließlich darf man bei der Einführung eines Qualitätsmanagementmodells auch nicht nur die reinen Zertifizierungs-, Testierungs- oder Beratungskosten betrachten, sondern muss sich vor Augen halten, wie teuer ein solcher Prozess erst durch den internen Arbeitsaufwand wird. Die Mitarbeitenden der vhs Hannover Land haben für ihren Selbstreport gemessen an Arbeitsstunden einen Wert von gut 85.000 € errechnet.

Bei der Präsentation der Erhebungsergebnisse vor der Mitarbeiterschaft im Dezember 2005 durch den Verfasser gaben die Mitarbeitenden an, mit den Befragungsergebnissen gerade auch in Bezug auf die LQW-Evaluation gerechnet zu haben. Schließlich wurde das „Anfahren“ des LQW-Prozesses an der Institution nicht freiwillig, sondern aus der Not heraus initiiert, nicht von der öffentlichen Förderung abgeschnitten zu werden. Dies hat seine Ursache darin, dass mit dem In-Kraft-Treten des NEBG vom 17.12.1999 eine Form der Fremdevaluation im Rahmen des Qualitätsmanagements als Voraussetzung für die finanzielle Förderung eingeführt worden war. Die Tatsache also, dass die Einführung des LQW-Verfahrens – obwohl letztendlich von der vhs-Leitung beschlossen – als ein vorgeschriebener oder aufgezwungener Schritt empfunden wurde, könnte den negativen Einfluss auf die allgemeine Arbeitszufriedenheit erklären.

Auch ansonsten wurden die erhobenen Ergebnisse von der Mitarbeiterschaft bestätigt und vereinbart, dass aufgezeigte Organisationsentwicklungsbedarfe angegangen werden sollen. Gerade die aufgezeigten Kommunikationsmängel innerhalb der Einrichtung wurden als zu lösendes Strukturproblem aufgefasst, welches mit einer Veränderung des Führungsverhaltens angegangen werden

soll, um auch die allgemeine Arbeitszufriedenheit der betroffenen Mitarbeitenden zu heben. Bemerkenswert bleibt, dass ein derart qualitätsminderndes Problem wie es in Form der Kommunikationsdefizite bei den Ausbilder/-innen/Fachleiter/-innen – also bei Personen, die tagtäglich im direkten Kontakt mit den Lerner/-innen der Institution stehen – erst im Rahmen der Mitarbeiterbefragung aufgedeckt werden konnte, nachdem die Institution ein „lernerorientiertes“ Qualitätsmanagementverfahren durchlaufen hatte und „ohne Beanstandungen“ testiert worden war.

Literatur

- ArtSet GmbH (2004): Ablauf des Testierungsverfahrens. LQW 2 / Juni 2004. Quelle = URL: <http://www.artset-lqw.de/html/allgemein.html> (Stand: 11.11.04)
- Balli, Christel/Krekel, Elisabeth/Sauter, Edgar (2002): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung aus der Sicht von Bildungsanbietern – Diskussionsstand, Verfahren, Entwicklungstendenzen. In: Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung – Wissenschaftliche Diskussionspapiere. Thema: Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung. Heft 62, S. 5-24. Bonn.
- Bretschneider, Michael (1997): Die Mitarbeiterbefragung in der Kommunalverwaltung. Eine Methodenanalyse von Praxisbeispielen. Berlin.
- Kil, Monika (2003a): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Empirische Analysen und Ansatzpunkte für Entwicklung und Forschung. Bielefeld.
- Kil, Monika (2003b): Arbeitsplatzeinschätzungen von Mitarbeitenden: Impulse für die Personalentwicklung. In: Grundlagen der Weiterbildung, Praxishilfen 54, S. 1-23. Neuwied.
- Kil, Monika/Leffelsend, Stefanie/Metz-Göckel, Hellmuth (2000): Zum Einsatz einer revidierten und erweiterten Fassung des Job Diagnostic Survey im Dienstleistungs- und Verwaltungssektor. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Heft 3, S. 115-128.
- Kuhlenkamp, D. (2005): Ambivalente Deregulierung: Weiterbildungsrecht und SGB III. DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H 2, S. 14-16.
- Meisel, Klaus/SeEVERS, Marion (2002): Alles eine Frage der Qualität – Interview. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung. Thema: Qualität(en). Heft III, S. 21 – 24.
- Ulich, Eberhard (1994): Arbeitspsychologie. Stuttgart
- Zech, Rainer (2003): Qualität und Lernen Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Praxis In: dis.kurs Magazin des Deutschen Volkshochschul-Verbandes. Heft 3, S. 5-8.
- Zech, Rainer/Braucks, Diane (2004): Qualität durch Reflexivität. Lernerfolge, Entwicklungsbedarfe und Erfolgsfaktoren der Qualitätsentwicklung. In: Zech, Rainer (Hrsg.): Qualität durch Reflexivität. Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Praxis. S. 11-38. Hannover.

Fabian Schütt, Dipl. Päd., Zum Ahornhof 13, 18109 Rostock, fabian.schuett@hsu-hh.de, bis 12/2005 Student an der Helmut-Schmidt-Universität in Hamburg (Universität der Bundeswehr)