



Deutsches Institut für Internationale  
Pädagogische Forschung  
German Institute for International  
Educational Research  
Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Arbeitseinheit Finanzierung und  
Steuerung des Bildungswesens  
Warschauer Straße 34-38  
10243 Berlin  
E-Mail: [sroka@bbf.dipf.de](mailto:sroka@bbf.dipf.de)

## **Evaluation und Qualitätsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen der Schweiz**

### **13. Statusbericht**

im Rahmen des Internationalen Monitoring

„Lernkultur Kompetenzentwicklung – Lernen in Weiterbildungseinrichtungen“

Verfasser: Dr. Wendelin Sroka

Stand: Juni 2005

Das Internationale Monitoring ist Bestandteil des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. Das Programm wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds.

## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Vorbemerkungen</b>	3
<b>2. Weiterbildung international: Nachrichten</b>	3
Finnland: Studie zum Qualitätsmanagement in der berufliche Bildung	3
Großbritannien: Neues Programm zur Förderung der Weiterbildung von Migranten	4
Großbritannien/England: Inspektionsmaßnahmen von Weiterbildungseinrichtungen sollen besser abgestimmt werden	4
Polen: Länderbericht der OECD-Reihe <i>Thematic Review of Adult Learning</i> bewertet den Weiterbildungssektor	5
Schweiz: Neues Gremium zur Abstimmung zwischen Bund und Kantonen in Weiterbildungsfragen	5
Schweiz: Kommission des Nationalrats schlägt vor, die Bundeskompetenz für Weiterbildung in der Verfassung zu verankern	6
Europa/EU: Studie zum E-Learning in KMU weist Universitäten Schlüsselstellung als Weiterbildungsanbieter zu	6
Kanada: Erweitertes Sprachtraining für Zuwanderer	6
OECD: Internationale Vergleichsstudie ermittelt Basiskompetenzen Erwachsener	7
<b>3. Evaluation und Qualitätsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen der Schweiz</b>	8
3.1 eduQua als Impulsgeber für die Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen	8
3.2 Evaluation und Weiterentwicklung des Kursprogramms in einer Einrichtung der Lehrerfortbildung	11
3.3 Evaluation und Qualitätsmanagement bei einem Anbieter arbeitsmarktbezogener Weiterbildung	13
3.4 Resümee	16
<b>4. Literatur</b>	17

## 1. Vorbemerkungen

Der Themenschwerpunkt des vorangegangenen Statusberichts lag in extern angelegten Verfahren der Sicherung von Qualität von Weiterbildung. Mit der Zertifizierung von Einrichtungen, dargestellt am Beispiel der Schweiz, und der Inspektion von Einrichtungen, exemplifiziert an der Praxis in England, wurden zwei Herangehensweisen skizziert, die in besonderer Weise das öffentliche Interesse an der Qualität der Bildungsleistungen in den Institutionen zum Ausdruck bringen. Auch der vorliegende Bericht konzentriert sich in seinem Thementeil auf Qualität und Qualitätssicherung, wobei erneut die Schweiz im Mittelpunkt der Betrachtung steht. Das Interesse gilt dabei der Frage, in welcher Weise Ergebnisse externer und interner Evaluation für das Qualitätsmanagement von Weiterbildungseinrichtungen von Nutzen sind. Freilich fällt eine substantiierte Antwort auf diese Frage weit weniger leicht als die bloße Darstellung von Qualitätssicherungsverfahren. Damit deutet sich bereits die besondere Herausforderung an, beim Qualitätsmanagement die Innen- und Außensicht sinnvoll miteinander zu verbinden und Evaluationsergebnisse bei Entscheidungen zur Steuerung von Bildungseinrichtungen heranzuziehen.

Dem Themenschwerpunkt ist, der Tradition der Statusberichte folgend, ein Nachrichtenteil vorangestellt, der über einige aktuelle Entwicklungen der Weiterbildung im Ausland und auf internationaler Ebene informiert. Auf die Nachrichten zu Finnland und Großbritannien, die auf die Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen bezogen sind, sei an dieser Stelle besonders aufmerksam gemacht.<sup>1</sup>

## 2. Weiterbildung international: Nachrichten

### **Finnland: Studie zum Qualitätsmanagement in der beruflichen Bildung**

Ein 1999 vom finnischen Parlament verabschiedetes Evaluationsgesetz verpflichtet Einrichtungen der beruflichen Bildung dazu, sich regelmäßig einer externen Evaluation zu unterziehen und das Programmangebot selbst zu evaluieren. Von dieser Regulierung betroffen sind vor allem die Berufsfachschulen, die in Finnland sowohl für berufliche Erstausbildung als auch für berufliche Weiterbildung zuständig sind. Soweit es um die einzusetzenden Evaluationsverfahren geht, wird den Anbietern ein großer Ermessensspielraum eingeräumt. Über die Praxis des Qualitätsmanagements bei Anbietern beruflicher Bildung sollte eine Untersuchung Aufschluss geben, die 2004 vom Zentralamt für das Unterrichtswesen (*Opetushallitus*) durchgeführt wurde. Die Untersuchungsergebnisse wurden bei einer Konferenz zur Quali-

---

<sup>1</sup> Der Verfasser dankt Annika Lühmann und Kathrin Manzelmann für umfangreiche Recherchen zum Nachrichten- und zum Thementeil dieses Berichts.

tätssicherung in der beruflichen Bildung im Februar 2005 in Espoo vorgestellt (Koski 2005). Lediglich die Hälfte der befragten Anbieter verfügt demnach über ein systematisches Qualitätsmanagement. Am verbreitetsten sind das Excellence-Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM) und die *Balanced Score Card*, teilweise auch eine Kombination beider Verfahren. Die Autoren der Studie sehen angesichts der Befunde erheblichen Handlungsbedarf. So müssten die Leitungen der Einrichtungen stärker für Qualitätsfragen sensibilisiert, aber auch hinreichende Ressourcen für das Qualitätsmanagement zur Verfügung gestellt werden. Voranzutreiben sei die Messung der Ergebnisse der Lehr- und Lernprozesse und die Nutzung der Messergebnisse für die Organisationsentwicklung (Koski 2005, s.a. CIMO 2005).

### **Großbritannien: Neues Programm zur Förderung der Weiterbildung von Migranten**

Mit *Progress GB* startete das *National Institute of Adult Continuing Education* (NIACE) im Juni 2005 in Kooperation mit zahlreichen weiteren Organisationen ein landesweites Programm zur Weiterbildungsförderung, das sich speziell an Migranten wendet. Es dient dem Ziel, sowohl den Arbeitskräftemangel vor allem in der Bau- und Transportwirtschaft sowie im Gesundheits- und Sozialwesen zu verringern als auch gesellschaftliche Benachteiligungen von Zuwanderern zu reduzieren und insbesondere deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen. Zu den Kooperationspartnern dieses Vorhabens zählen neben Migrantenverbänden das Lernberatungssystem *University for Industry/learn direct* und gemeinnützige Weiterbildungseinrichtungen (NIACE 2005).

### **Großbritannien/England: Inspektionsmaßnahmen von Bildungseinrichtungen sollen besser abgestimmt werden**

Die von der britischen Regierung in jüngerer Zeit forcierte systematische Inspektion von Bildungseinrichtungen führt in den betroffenen Institutionen zu erheblichen Belastungen. So sehen sich die *Further Education Colleges* inzwischen mit Inspektionen sowohl durch Ofsted (*Office for Standards in Education*) als auch durch ALI (*Adult Learning Inspectorate*) konfrontiert. Hinzu kommt, dass beide Agenturen ab Herbst 2005 „gemeinsame Gebietsinspektionen“ durchführen werden. Am 23. Mai 2005 unterzeichneten Ofsted und ALI mit dem für die Weiterbildungseinrichtung zuständigen LSC (*Learning and Skills Council*), mit Jobcentre Plus (Träger arbeitsmarktbezogener Bildungsmaßnahmen) und mit Ufi Ltd. ein *Memorandum of Understanding*. Das Memorandum verpflichtet die Beteiligten zu regelmäßigen Konsultationen. Angestrebt wird damit vor allem, „die Bürokratie zu reduzieren, wobei die Koordination der Verwaltungs- und Planungssysteme besonders berücksichtigt, für alle Beteiligten die Last der Datenerfordernisse vermindert und soweit wie möglich für alle Institutionen lediglich eine Visitation durchgeführt werden soll“ (DfES 2005, S. 2).

### **Polen: Länderbericht der OECD-Reihe *Thematic Review on Adult Learning* bewertet den Weiterbildungssektor**

Polen zählt – neben Österreich, Ungarn und Mexiko – zu den Ländern, die sich im Rahmen der zweiten Runde des *Thematic Review of Adult Learning* für die Option der Untersuchung des Gesamtsystems des Erwachsenenlernens entschieden. Mit dem im März 2005 erschienenen „Länderbericht Polen“ liegt nun erstmals ein OECD-Bericht über Grundzüge der Weiterbildung in einem ostmitteleuropäischen Land vor. Anerkennung verdient dem Bericht zufolge das System der Schulen für Erwachsene, deren Angebote vor allem auf das Nachholen von Bildungsabschlüssen ausgerichtet sind. Zu den zentralen Befunden zählt aber auch, dass Bildungsangebote für Erwachsene in Polen weitgehend an traditionellen formalen Lernstrukturen, namentlich des sekundären und tertiären Bildungssektors orientiert sind und nicht an den Besonderheiten des Erwachsenenlernens. Ferner seien bestehende Angebote kaum auf einen festgestellten Bedarf ausgerichtet, es fehle an Anreizsystemen vor allem für Erwachsene mittleren und fortgeschrittenen Alters, und es existierten kaum Verfahren zur Qualitätssicherung der Weiterbildung. Die Autoren des Berichts empfehlen, der Weiterbildung insgesamt weit mehr bildungspolitisches Gewicht beizumessen (gegenwärtig fließen dem Weiterbildungssektor lediglich 0,6% der Gesamtausgaben für den Bildungssektor zu). Zudem sei es angeraten, die u.a. im Gefolge der Dezentralisierung politischer und administrativer Zuständigkeiten aufgesplitterten Maßnahmen besser zu koordinieren und auf System- und Anbieterebene wirksame Evaluationsverfahren zu entwickeln (OECD 2005).

### **Schweiz: Neues Gremium zur Abstimmung zwischen Bund und Kantonen in Weiterbildungsfragen**

Die am 22. April 2005 gegründete Schweizerische Koordinationskonferenz Weiterbildung (SKW) soll dazu beitragen, die Zusammenarbeit von Bund und Kantonen, aber auch von Verwaltung, Forschung, Anbietern und Sozialpartnern in der Weiterbildung zu befördern. Das bereits zum 1. Januar 2005 erlassene Statut verpflichtet die SKW darauf, sich dafür einzusetzen, „dass allgemeine Erwachsenenbildung, berufliche Fort- und Weiterbildung sowie die Bildungsangebote für Erwerblose als Teil eines umfassenden Bildungsbereiches gestaltet werden“ (SBF 2005, Art. 2). Gründungsmitglieder des Gremiums sind das Generalsekretariat des Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK), das Staatssekretariat für Bildung und Forschung, das Bundesamt für Berufsbildung und Technologie sowie das Bundesamt für Statistik. Die SKW arbeitet mit dem im Jahr 2000 gegründeten Forum Weiterbildung Schweiz zusammen, in dem gesamtschweizerische Organisationen mit Bezug zur Weiterbildung vertreten sind. Die Arbeit des SKW soll im Vierjahres-Turnus von einer unabhängigen Stelle evaluiert werden (BBT 2005).

### **Schweiz: Kommission des Nationalrats schlägt vor, die Bundeskompetenz für Weiterbildung in der Verfassung zu verankern**

Mit dem Bericht der Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrats vom 23. Juni 2005 wurde ein weiterer Schritt zur – in der Öffentlichkeit umstrittenen – Neuordnung der Verfassung im Bildungsbereich getan (siehe Statusbericht LiWe 12, S. 6). Die Mehrheit der Kommission schlägt in ihrem Entwurf einen ergänzenden Artikel 64a zur Weiterbildung vor, der den Bund beauftragt, Grundsätze für die Weiterbildung festzulegen. Der Bericht nennt hier u.a. die gesamtschweizerische Anerkennung von erworbenen Bildungsleistungen, Zertifizierungsmöglichkeiten, die Definition von Qualitätsstandards sowie die Erhebung von statistischen Daten. Die Förderung der Weiterbildung durch den Bund ist im Kommissionsentwurf als Kann-Bestimmung formuliert. Dem Votum einer Kommissionsminderheit zufolge soll indes auch der Erlass von Grundsätzen für die Weiterbildung als Kann-Bestimmung formuliert werden, um die grundsätzliche Privatverantwortung für die Weiterbildung zu unterstreichen (Nationalrat 2005).

### **Europa/EU: Studie zum E-Learning in KMU weist Universitäten eine Schlüsselstellung als Weiterbildungsanbieter zu**

Eine von der EU-Kommission in Auftrag gegebene Studie erhellt den Stellenwert von E-Learning in Kleinen und Mittleren Unternehmen (KMU). Die Studie, die von einem internationalen Wissenschaftlerkonsortium unter Federführung von Unisys Belgium erstellt und im März 2005 veröffentlicht wurde, ist auch unter der Perspektive des Lernens in Weiterbildungseinrichtungen lesenswert. Ausgehend von den vielfach beschriebenen besonderen Herausforderungen der Weiterbildung in KMU und den Spezifika des E-Learning, formulieren die Autoren eine Reihe von Empfehlungen an die Weiterbildungspolitik, an die Programmanbieter und an die KMU. In diesem Zusammenhang heben sie die Rolle der Universitäten als Agenturen lebenslangen Lernens hervor. Die Verbindung zwischen dem Lernenden und der Universität könnte dabei zu einer lebenslangen Beziehung werden, in der die Universitäten sowohl für die Weitergabe des Wissens als auch für die Entwicklung von Netzwerken und Lerngemeinschaften zuständig sein sollten (Daelen et al. 2005).

### **Kanada: Erweitertes Sprachtraining für Zuwanderer**

Die kanadische Einwanderungspolitik ist streng auf die Auswahl von Personen ausgerichtet, die über Fachkompetenzen in Branchen mit Arbeitskräftemangel verfügen. Trotz grundsätzlich hoher Anforderungen auch bei der Beherrschung mindestens einer der beiden Staatssprachen erweisen sich die Sprachkenntnisse der Migranten in der Arbeitswelt allerdings vielfach als unzureichend. Die kanadische Bundesregierung stellt für Sprachgrundkurse für

erwachsene Migranten in den anglophonen Provinzen pro Jahr etwa 140 Millionen kanadische Dollar (96,2 Mio. Euro) zur Verfügung. Zusätzlich hat die föderale Einwanderungsbehörde *Citizenship and Immigration Canada* nun das Programm *Enhanced Language Training* (ELT = Erweitertes Sprachtraining) eingeführt. Sie reagiert damit auf den Umstand, dass zahlreiche Neuzuwanderer zwar die Alltagssprache, nicht aber die am Arbeitsplatz erforderliche Fachsprache beherrschen. Die Angebote richten sich sowohl an arbeitssuchende Zuwanderer wie auch an solche, die zwar über einen Arbeitsplatz verfügen, ihre im Herkunftsland erworbenen Fachkompetenzen aber aufgrund unzureichender Sprachkenntnisse nur unzureichend einbringen können. Bei der Umsetzung des Programms in den beteiligten Provinzen stehen *Community* und *University Colleges* sowie Sprachschulen im Wettbewerb mit kommunalen Erwachsenenbildungszentren und nach Berufszweigen organisierten Zuwandererorganisationen (in der Provinz Manitoba etwa die *Internationally Trained Teachers Initiative* und die *Internationally Trained Doctors Initiative*). Zu den Aufgaben der Anbieter von – meist in Teilzeitform organisierten – Weiterbildungsmaßnahmen zählt neben dem berufsfeldbezogenen Sprachunterricht selbst die Entwicklung geeigneter, standardbasierter Curricula, aber auch die umfassende Betreuung der Zuwanderer bei der Integration in die Arbeitswelt (CIC 2005).

### **OECD: Internationale Vergleichsstudie ermittelt Basiskompetenzen Erwachsener**

In der Nachfolge der zwischen 1994 und 1998 durchgeführten *International Adult Literacy Study* (IALS) wurden 2003 mit dem *Adult Literacy and Life Skills Survey* (ALL) die Basiskompetenzen Erwachsener in den Bereichen Lesen, Alltagsmathematik und Problemlösen in zunächst sieben Ländern untersucht. Die Federführung bei der neuen Studie hatten *Statistics Canada* und die OECD, einbezogen waren die Länder Bermudas, Italien, Kanada, Norwegen, Schweiz und USA sowie der mexikanische Bundesstaat Nuevo Leon. Seit Mai 2005 liegen nun mit der Veröffentlichung *Learning a Living* erste Untersuchungsergebnisse vor (StatCan/OECD 2005). Betrachtet man die erreichten Durchschnittswerte, so befindet sich in der Rangliste der Teilnehmerländer Norwegen in den Bereichen Lesen und Problemlösen und die Schweiz im Bereich der Alltagsmathematik an der Spitze. Italien bildet in allen Bereichen das Schlusslicht. Die USA wiederum nehmen eine Spitzenstellung insofern ein, als dort der Anteil Erwachsener mit hochentwickelten Grundkompetenzen – bezogen jeweils auf die Gesamtbevölkerung – am größten ist. Die Erhebung liefert zahlreiche Ergebnisse und Schlussfolgerungen mit hohem Erkenntniswert für Politik und Management der Weiterbildung. So wird etwa der – im Vergleich zu den IALS-Daten beobachtete – Anstieg der durchschnittlichen Basiskompetenzen der am wenigsten qualifizierten Erwachsenenengruppen in Norwegen und der Schweiz mit den dort praktizierten zielgruppenspezifischen Maßnahmen der Weiterbildungsförderung in Zusammenhang gebracht. Generell betont der Bericht die

Relevanz der formellen Weiterbildungssysteme für den Kompetenzerwerb, aber auch die Notwendigkeit des Ausbaus nachfrageorientierter Instrumente der Weiterbildungspolitik. Inzwischen liegt für die Schweiz eine erste spezielle Analyse der ALL-Daten vor, die u.a. auf Differenzen zwischen den Sprachregionen aufmerksam macht (Bundesamt für Statistik 2005).

### **3. Evaluation und Qualitätsmanagement in Weiterbildungseinrichtungen der Schweiz**

Drei Fragestellungen leiten die nachfolgende Darstellung zur Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen: Inwieweit sind extern durchgeführte Evaluationen für die Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen nutzbar? Welche Erfahrungen und Einschätzungen liegen dazu vor? Welche aktuellen Trends lassen sich beobachten? Von Bedeutung sind vor allem solche Impulse, welche die Fähigkeit der Einrichtungen verbessern, veränderte Bedarfe wahrzunehmen, bedarfsgerechte Angebote zu entwickeln und sich insgesamt erfolgreich auf neue Rahmenbedingungen des Erwachsenenlernens einzustellen. Inwieweit als Impulsgeber das schweizerische Qualitätslabel eduQua fungieren kann, wird in einem ersten Schritt erörtert. In einem zweiten Schritt geht es am Beispiel von zwei Weiterbildungsorganisationen um die Praxis des Zusammenspiels von Evaluation und Qualitätsmanagement.

#### **3.1 eduQua als Impulsgeber für die Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen**

Wie im vorangegangenen Bericht beschrieben, strebt das Qualitätslabel eduQua in der Schweiz vor allem drei Ziele an: größere Transparenz auf dem Weiterbildungsmarkt, die Entwicklung einer Grundlage für behördliche Entscheide (u.a. zur Subventionierung) und die Beförderung der Qualitätssicherung und -entwicklung in den Institutionen (Eduqua 2004). Dem letztgenannten Ziel dient insbesondere die Selbstevaluation und deren Dokumentation, zu der jede Einrichtung verpflichtet ist, die sich um das Gütesiegel bemüht. Die Selbstevaluation hat sechs eduQua-Kriterien zu folgen, die auf folgende Bereiche konzentriert sind: das Bildungsangebot, die Kundenkommunikation, die Art und Weise der Leistungserbringung, die Kompetenz der Lehrpersonen, den Lernerfolg und schließlich Maßnahmen der Qualitätsentwicklung. Damit werden zunächst „Minimalkriterien“ formuliert, zugleich wird der Weiterbildungseinrichtung mit der Verleihung des Qualitätslabels aber auch bescheinigt, „dass sie sich mit den ... Minimalkriterien sehr intensiv auseinandergesetzt und diese auch erfüllt hat“ (Schläfli 2004, S. 225). Dabei wird mit dem letzten Kriterium, das „ein Bewusstsein für Qualitätssicherung und -entwicklung“ verlangt, auch die Dokumentation entsprechender Schritte eingefordert. Schließlich geben sowohl die jährlichen Zwischenaudits als auch die nach Ab-

lauf von drei Jahren erforderlichen Re-Zertifizierungen Anlass zu einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung.

Das Zertifizierungsverfahren ist also per se durchaus geeignet, den Einrichtungen Impulse für die Qualitätsentwicklung zu geben. Aber: Welche konkreten Erfahrungen lassen sich dabei im Zusammenhang mit eduQua berichten? Eine bis an die Gegenwart heranreichende Evaluierung, die auch diesen Wirkungsaspekt erfasst, existiert in der Schweiz nicht. Die Ergebnisse der letzten „fortlaufenden Befragung neu zertifizierter Anbieter“ stammen vom Juni 2002 (Burri 2002). In diesem, auf eine schriftliche, standardisierte Befragung gestützten Evaluationsbericht wird unter dem Stichwort „Wirkung der Zertifizierung nach innen“ über den von den Einrichtungen festgestellten Entwicklungsbedarf und über den Einfluss unterschiedlicher Bestandteile des Zertifizierungsverfahrens auf das institutionsinterne Qualitätsmanagement Auskunft gegeben. Die Ergebnisse der Befragung zum Entwicklungsbedarf sind in Tabelle 1 wiedergegeben.

**Tabelle 1: Interner Handlungsbedarf bei Weiterbildungsanbietern der Schweiz, ausgelöst durch das eduQua-Zertifizierungsverfahren (2002)**

<i>Qualitätskriterium</i>	<i>Prozentsatz zustimmender Anbieter</i>
Qualitätsbewusstsein	36
Qualität der Lehrkräfte	29
Transparenz der Darstellung	29
Nachhaltigkeit des Lernerfolgs	26
Bedarfsorientierung	20
Leistungserbringung	16

*Quelle: Burri 2002, S. 9*

Die Befragungsergebnisse zeigen eine hohe Zustimmung der zertifizierten Institutionen zur Aussage, dass mit eduQua bei den Anbietern eine Sensibilisierung für Qualitätsfragen erreicht werden konnte. Unter den sechs eduQua-Kriterien nimmt dabei das des Qualitätsbewusstseins den ersten und das der Leistungserbringung den letzten Rang ein.

Die zertifizierten Institutionen sollten ferner Auskunft geben darüber, inwieweit sich einzelne Bestandteile des Zertifizierungsverfahrens förderlich auf das Qualitätsmanagement auswirkten. Die Ergebnisse dazu enthält Tabelle 2. Erwartungsgemäß stimmte eine große Mehrheit der Befragten der Aussage zu, dass die Erstellung einer Dokumentation für die Selbstevaluation sich auf das Qualitätsmanagement positiv auswirkte. Ebenso wurden die von den Zertifizierungsstellen unterbreiteten Vorschläge weit überwiegend als gewinnbringend bewertet. Dabei ist zu bedenken, dass das bewusst als „schlankes System“ konzipierte eduQua-Verfahren kein dezidiertes Unterstützungsangebot beinhaltet, sondern lediglich Empfehlun-

gen zur Qualitätsverbesserung als Bestandteil des Kurzberichts des Auditors nach Abschluss des Prüfverfahrens. So haben auch die Zertifizierungsstellen keinen Beratungsauftrag, ratsuchende Anbieter werden vielmehr auf externe Beratungsagenturen verwiesen.

**Tabelle 2: Einfluss einzelner Bestandteile des eduQua-Zertifizierungsverfahrens auf das Qualitätsmanagement von Weiterbildungsanbietern, aus der Sicht zertifizierter Institutionen (2002)**

<i>Förderliche Bestandteile des Zertifizierungsverfahrens</i>	<i>Prozentsatz zustimmender Anbieter</i>
Erstellen der Dokumentation für die Selbstevaluation	81
Audit vor Ort	84
Interaktion mit der Zertifizierungsstelle (ZS)	59
Vorschläge der ZS für das weitere Vorgehen	83
Allgemeine Verbesserungsvorschläge der ZS	87

*Quelle: Burri 2002, S. 9*

Der allgemeine Befund, wonach „der eduQua-Zertifizierungsprozess ... sich bei den beteiligten Institutionen positiv auf das interne Qualitätsmanagement aus(wirkt)“ (Burri 2002, S. 9), gibt freilich noch keine Antwort auf die Frage, welche Impulse der Prozess bei Weiterbildungsanbietern im Einzelnen auslöst. Im Folgenden werden einige nicht-repräsentative Beobachtungen aus der Außen- und aus der Innensicht wiedergegeben. Erwin Hunkeler, Auditor bei einer der eduQua-Zertifizierungsstellen, fasst seine Einschätzung der Wirkungen des Zertifizierungsverfahrens auf die Einrichtungen wie folgt zusammen: „eduQua hat viel ausgelöst. Die Lernziele sind klarer, die Lehrkräfte besser geschult und die Angebote wurden verbessert. EduQua hat bei vielen zu einem ganz neuen Qualitätsverständnis geführt“ (Hunkeler, zit. nach Rauser 2004, S. 46). Auch André Schläfli, Direktor des Schweizerischen Verbandes für Weiterbildung (SVEB), äußert sich positiv zu den Impulsen, die eduQua den Einrichtungen gegeben hat: „Intern wird vermehrt miteinander kommuniziert, z.B. wurde ein Leitbild oder Organigramm gemeinsam entwickelt, die Transparenz innerhalb der Institution sowie der Zusammenhalt durch gemeinsame Weiterbildung der Kursleiter/-innen oder pädagogischen Konferenzen etc. ist verbessert worden“ (Schläfli 2004, S. 226).

Äußerungen wie die zitierten liefern freilich kein vollständiges Bild. So bleibt mit Blick darauf, dass eduQua erklärtermaßen mit Minimalstandards operiert, die Frage, inwieweit sich die bescheinigte Qualität für die Zukunftssicherung der Einrichtung als hinreichend erweist. Die Frage stellt sich auch deshalb, weil die Zahl eduQua-zertifizierter Anbieter in den letzten Jahren beträchtlich gewachsen ist (zur Jahresmitte 2005 verfügten mehr als 700 Einrichtungen über das Label), was auch zu einem steigenden Konkurrenzdruck zertifizierter Institutionen führt. Seit 2004 wird über Fälle berichtet, dass trotz Zertifizierung Anbieter, die wirtschaftlich

überwiegend von Projektmitteln der öffentlichen Hand abhängen, zur Schließung gezwungen sind, weil sie bei Ausschreibungen nicht hinreichend zum Zug kommen (Rauser 2004). Das Qualitätslabel liefert den Anbietern also keineswegs eine Garantie für das Überleben. Im Ganzen zeigt sich, dass das mit eduQua bescheinigte „Bewusstsein für Qualitätssicherung und –entwicklung“ in der Praxis bei den Einrichtungen unterschiedlich ausgeprägt ist und zu sehr unterschiedlichen Schritten im Bereich der Qualitätsentwicklung geführt hat.

### **3.2 Evaluation und Weiterentwicklung des Kursprogramms in einer Einrichtung der Lehrerfortbildung**

Die Reform der öffentlichen Verwaltung in der Schweiz stützt sich vielfach auf Grundsätze des *New Public Management*, womit den staatlichen Institutionen einerseits ein höherer Grad an Autonomie gewährt wird. Andererseits wird von ihnen aber auch eine systematische Rechenschaftslegung gegenüber dem Auftraggeber und der Öffentlichkeit verlangt. Von der Umsetzung dieser Grundsätze sind auch die öffentlichen Einrichtungen der Lehrerfort- und Lehrerweiterbildung betroffen.<sup>2</sup> Die Schweizerische Zentralstelle für die Weiterbildung der Mittelschullehrpersonen WBZ mit Sitz in Luzern wurde 1969 von der Schweizerischen Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren (EDK) als gesamtschweizerisch tätige, sprachregional übergreifende Lehrerfortbildungseinrichtung ins Leben gerufen (<http://www.wbz-cps.ch>). Ihre beiden Arbeitsschwerpunkte sind die Durchführung von Kursen und Lehrgängen vor allem für Lehrkräfte an Gymnasien und die Beratung von Schulen der Sekundarstufe II in Fragen der Schulentwicklung. Die WBZ hat dabei keine Monopolstellung, sondern steht mit ihren kostenpflichtigen Angeboten auf einem expandierenden, aber noch stark durch unentgeltlich durchgeführte Kurse geprägten Lehrerfortbildungsmarkt in der Konkurrenz mit anderen Anbietern (WBZ 2005).

Bei der Neuausrichtung ihres Qualitätsmanagements entschied sich die WBZ für ein Konzept, das den Anspruch erhebt, die Bereiche der Evaluation und der Entwicklung miteinander zu verbinden (Baumgartner 2003). Grundlage dafür ist das vom Mitarbeiterkollegium gemeinsam erarbeitete Qualitätsleitbild (WBZ 2002). Es liefert die Kriterien, an denen die Qualität der Einrichtung bemessen wird. Die Kriterien sind im Leitbild in den Bereichen „Input-Qualitäten“, „Prozessqualitäten Institution“, „Prozessqualitäten Produkte und Angebote“ sowie „Output- und Outcome-Qualitäten“ beschrieben. Der Qualitätssicherung dient eine Qualitätsdokumentation, die Prozesse und Abläufe festhält. Berichtenswert erscheinen zwei As-

---

<sup>2</sup> Die in Deutschland gängige Unterscheidung zwischen *Lehrerfortbildung* (auf die Qualifikationserhaltung der Lehrkräfte zielende fachspezifische und fachübergreifende Bildungsmaßnahmen) und *Lehrerweiterbildung* (Maßnahmen, die auf die Qualifikationserweiterung, z.B. den Erwerb der Lehrbefähigung für in weiteres Unterrichtsfach, ausgerichtet sind) ist in der Schweiz unüblich.

pekte der Evaluationskultur des WBZ, nämlich das Evaluationskonzept insgesamt und das Design der Evaluation für das Kursprogramm.

Das allgemeine Evaluationskonzept umfasst vier Evaluationsebenen: Eine erste Ebene ist die der externen Evaluation. Hier greifen im wesentlichen drei Verfahren: Ein vom Träger der Einrichtung, der EKD, eingesetzter Beirat hat die doppelte Aufgabe, das Evaluationskonzept im Sinne einer Meta-Evaluation zu überprüfen und einzelne Tätigkeitsbereiche direkt zu evaluieren. Die WBZ ist ferner seit September 2004 eduQua-zertifiziert. Schließlich wurde die WBZ in der zweiten Jahreshälfte 2004 im Auftrag des Bundesamtes für Bildung und Wissenschaft von einem international besetzten Expertenteam evaluiert (WBZ 2005). Eine zweite Ebene stellt das noch im Aufbau begriffene Peer-Review-Verfahren dar, im WBZ-Evaluationskonzept als „externe Selbstevaluation“ bezeichnet (Baumgartner 2003, S. 16). Hier geht es im Kern darum, dass Kollegen aus Partnerinstitutionen ausgewählte Tätigkeiten der Einrichtung beurteilen. Die interne Feedbackkultur der WBZ konstituiert eine dritte Evaluationsebene. Die Mitarbeiter und Teams sind aufgefordert, ihre eigene Arbeit zu überprüfen. Unter Einbeziehung der festgestellten Ergebnisse gibt die Geschäftsleitung dann im Rahmen von Mitarbeiter- bzw. Controllinggesprächen eine Rückmeldung zu den wahrgenommenen Abläufen und Arbeitsleistungen. Auf einer vierten, ebenfalls intern angelegten Ebene werden periodisch einzelne Tätigkeitsbereiche im Sinne eines Ist-Soll-Vergleichs einer Qualitätsrecherche unterzogen. Die Geschäftsleitung entscheidet jährlich darüber, welche Tätigkeitsbereiche dabei zu berücksichtigen sind.

**Tabelle 3: Qualitätskriterien zur Evaluierung von Weiterbildungskursen und Lehrgängen der Schweizerischen Zentralstelle für die Weiterbildung der Mittelschullehrpersonen WBZ (2003)**

Kriterium 1	Die Themen der Kurse stehen in einem direkten Zusammenhang mit der Unterrichts- bzw. Schulentwicklung auf der Sekundarstufe II
Kriterium 2	Die Kurse orientieren sich an den Bedürfnissen der Schulen bzw. Schulträger sowie an denjenigen der Teilnehmenden
Kriterium 3	Das fachliche und didaktische Niveau der Kurse entspricht den Ansprüchen, die an Schulen und Lehrpersonen der Sekundarstufe II gestellt werden.
Kriterium 4	Die Kursleitenden verfügen über die für die Leitung eines Weiterbildungskurses notwendigen Kompetenzen.
Kriterium 5	Die Teilnehmer/innen werden in die Gestaltung der Kurse einbezogen.
Kriterium 6	Die Kurse werden in Bezug auf die Lernwirksamkeit und den Praxisnutzen für die Teilnehmenden evaluiert.

Quelle: Baumgartner 2003, S. 17

Besonders aufwändig gestaltet ist die Evaluation der Weiterbildungskurse und Lehrgänge am WBZ. Dazu sind verschiedene Evaluationsperspektiven und Erhebungsverfahren festge-

legt. So werden die Kurse und Lehrgänge aus der Perspektive der Kursteilnehmer, der Weiterbildungseinrichtung, der Kursleitung und zunehmend auch aus der Perspektive von Peers beurteilt. Dies geschieht auf der Grundlage der in Tabelle 3 aufgeführten Qualitätskriterien, die ihrerseits als operationalisierte Fragebogen-Aussagen zur Verfügung stehen.

Hauptziel der Kurs- und Lehrgangsevaluation ist nicht die Beurteilung des einzelnen Kurses, sondern die Feststellung der Qualität des Kursprogramms der WBZ insgesamt. Zu diesem Zweck werden die erhobenen Daten aggregiert und in Form eines jährlichen Evaluationsberichts institutionsintern festgehalten. Gleichwohl wird an der WBZ nach Abschluss des Kurses und Vorliegen der Ergebnisse der standardisierten Teilnehmerbefragung ein Auswertungsgespräch mit den Kursleitern geführt. Es wird leitfadenorientiert gestaltet und kann Vereinbarungen über verbindliche Maßnahmen für die künftige Kursgestaltung einschließen. Aus der Sicht der Leitung des WBZ hat das skizzierte Qualitätsmanagement mit seiner datengestützten Rechenschaftslegung und einer darauf gestützten Steuerung der Institution und der Angebote zu einer deutlichen Professionalisierung der Weiterbildung geführt (Baumgartner 2003, S. 18).

### **3.3 Evaluation und Qualitätsmanagement bei einem Anbieter arbeitsmarktbezogener Weiterbildung**

Weiterbildungsträger, die schwerpunktmäßig arbeitsmarktbezogene Maßnahmen durchführen, haben in der Schweiz das eduQua-Label zu erwerben, darüber hinaus aber, wollen sie bei der Vergabe öffentlicher Aufträge berücksichtigt werden, weitere auf die Qualität ihrer Arbeit bezogene Anforderungen zu erfüllen. Als beispielhaft erweist sich hier die Herangehensweise des Fachvereins Arbeit und Umwelt (FAU). Der an vier Standorten der Schweiz tätige Verein ist ein gemeinnütziger Weiterbildungsträger, der mit Projektwerkstätten, einem Stellennetz und mit adressatenspezifischen Kursen das Ziel verfolgt, arbeitssuchende Erwachsene mit Hochschulbildung und vergleichbar hoher Fachqualifikation dauerhaft in den Erwerbsprozess zu integrieren (<http://www.fau.ch>). Der Verein erhält eine Grundfinanzierung durch das Staatssekretariat für Wirtschaft. Er ist als Weiterbildungsträger seit Juni 2004 eduQua-zertifiziert, verfügt darüber hinaus aber über ein umfangreiches, am Modell ISO 9001:2000 orientiertes „Sockel-Qualitätsmanagement-System“. Mit dem Ziel, eine Entscheidungsgrundlage für die künftige Qualitätsausrichtung der Organisation zu schaffen, nahm FAU im Jahr 2004 eine Evaluation vorliegender Zertifizierungs- und Managementmodelle unter Einschluss von eduQua vor (Amrhein et al. 2004). In die Evaluation einbezogen waren die Qualitätsmanagement-Modelle eduQua, ModuQua (siehe Statusbericht LiWe 12), das Modell des Schweizerischen Verbands der Organisatoren von Arbeitsmarktmaßnahmen (SVOAM), ISO 9001:2000, das Freiburger Management-Modell für Nonprofit-Organisationen (FMM) sowie das Modell der Europäischen Stiftung für Qualitätsmanagement (EFQM). Diese

sechs Modelle wurden anhand von acht einrichtungsspezifischen Anforderungsbereichen auf ihre Tauglichkeit für den FAU überprüft.

**Tabelle 4: Abgeleitete Teilziele und QM-Anforderungen des Schweizer Fachvereins Arbeit und Umwelt (2004)**

<i>Teilziele</i>	<i>QM-Anforderungen</i>
Überprüfen und verbessern der Ergebnisse und der Effizienz durch systematisches Qualitätsmanagement	Qualitätspolitik und Qualitätsziele definieren
	Zielsetzungs-, Planungs- und Budgetprozess gestalten
	Prozesse festlegen und gestalten
	Ressourcen und Infrastruktur bereitstellen
	Vermittlungsfähigkeit der TN erhöhen - Stellenantrittsquote messen und verbessern
Persönlichkeitsentwicklung und Weiterbildung	Arbeitsmarktliche Integrationswahrscheinlichkeit der TN ermitteln
	TN-Qualifikationen messen und weiterentwickeln
Förderung der fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzen der Teilnehmer	Weiterbildungsbedarf ermitteln
	Weiterbildungserfolg messen
An Arbeitsmarkt und individuellen Zielen orientierte Projektarbeit	Projektfindungsprozess planen und weiterentwickeln
	Systematik des Projektmanagements beurteilen und weiterentwickeln
	Projektziele planen und periodisch Soll-/Ist-Vergleich durchführen
	Projektmarketing planen und umsetzen
Ausbau des Networking, Förderung von Berufskontakten	Ermittlung der Kontaktnetzerweiterung durch TN-Befragung
	Zufriedenheit der Partner messen und verbessern
Führung und Motivation der TeilnehmerInnen	Führungstechnik mbo umsetzen
	TN-Zufriedenheit erfassen und zur Verbesserung der Motivation nutzen
	Projektarbeiten bewerten und Awards erteilen
Führung und Motivation der MitarbeiterInnen	Führungstechnik mbo umsetzen
	MA-Zufriedenheit erfassen und zur Verbesserung der Motivation nutzen
	Aus- und Weiterbildung der MA
Zufriedenstellung der Auftraggeber	Zufriedenheit von seco, RAV und Kantonen fördern
Nutzung der FAU-Kapazität	Ressourcen planen und weiterentwickeln
	TN-Marketing planen und umsetzen

Quelle: Amrhein et al. 2004, S. 13

Das Hauptziel des FAU besteht in der „dauerhaften Integration der Teilnehmenden in den Erwerbsprozess“. Bei der Entwicklung der Evaluationskriterien wurden aus diesem Hauptziel

zunächst Teilziele und aus diesen sodann insgesamt 24 FAU-relevante Qualitätsanforderungen abgeleitet (siehe Tabelle 4). Die Teilziele des FAU wie auch der Katalog der QM-Anforderungen lassen zunächst erkennen, dass sie über diejenigen eines herkömmlichen Weiterbildungsanbieters weit hinausgehen. Dies gilt insbesondere für die Bereiche der Projektarbeit, des Networking und der Förderung von Berufskontakten – nicht zufällig Bereiche, in denen in besonderer Weise selbstgesteuertes Lernen zur Geltung kommt. Insofern können diese Teilziele und die ihnen zugeordneten QM-Anforderungen als Kennzeichen für die Umsetzung kompetenzorientierter Innovationen in der Weiterbildung interpretiert werden. Darüber hinaus geben die Anforderungen einen Hinweis auf den Aufwand, der sowohl mit der Datengewinnung und –aufbereitung als auch mit der Ableitung von Konsequenzen für die Organisationsentwicklung in den einzelnen Anforderungsbereichen verbunden ist.

**Tabelle 5: Bewertung von Qualitätsmanagementmodellen nach dem Erfüllungsgrad der Qualitätskriterien des Schweizer Fachvereins Arbeit und Umwelt, nach Bewertungspunkten (2004)**

<b>Q-Anforderungsbereich</b>	<b>eduQua</b>	<b>ModuQua</b>	<b>SVOAM</b>	<b>ISO 9001</b>	<b>FMM</b>	<b>EFQM</b>
Allgemeine Anforderungen	8	1	10	12	12	15
Persönlichkeitsentwicklung und Weiterbildung	4	2	9	2	5	12
Zielgerichtete Projektarbeit	0	0	5	4	10	12
Förderung von Berufskontakten	3	0	5	3	5	6
Führung und Motivation der TN	2	0	5	3	8	9
Führung und Motivation der MA	4	0	5	6	9	9
Zufriedenstellung der Auftraggeber	2	1	3	2	3	3
Nutzung der FAU-Kapazität	1	0	3	4	6	6
Total	24	4	45	36	58	72
Rang	5	6	3	4	2	1

Quelle: Amrhein et al. 2004, S. 9

In einem nächsten Schritt wurden die sechs QM-Modelle daraufhin untersucht, inwieweit sie in der Lage sind, die FAU-relevanten Anforderungen zu erfüllen. Dabei wurde für jede QM-Anforderung der Erfüllungsgrad anhand einer Skalierung von (++++) = hoch bis (0) = Null festgestellt. Dem eduQua-Modell wird im Ergebnis lediglich bei einer Anforderung, nämlich bei der „Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter“, ein hoher Erfüllungsgrad bescheinigt. Andererseits kommt im Urteil des Evaluationsteams ein Drittel der Anforderungen auf einen Erfüllungsgrad von Null. Es sind dies alle vier Anforderungen im Bereich zielgerichteter Projektar-

beit, zwei im Bereich der Führung und Motivation der Teilnehmer und je eine in den Bereichen Führung und Motivation der Mitarbeiter und Nutzung der FAU-Kapazität. Anders das Ergebnis der Beurteilung des EFQM-Modells. Ihm wird nach ausführlicher Darstellung und Analyse der Leistungsfähigkeit ein hoher Erfüllungsgrad für sämtliche Anforderungen zugewiesen. Die Ergebnisse der Evaluierung der QM-Modelle durch den FAU sind zusammenfassend in Tabelle 5 (S. 15) wiedergegeben.

Zur Begründung ihrer Befunde weisen die Autoren darauf hin, dass die beiden erstplatzierten Modelle dem Ansatz des *Total Quality Management* (TQM) verpflichtet sind, der „eine ganzheitliche Unterstützung der Organisation von der Führung bis hin zu den Schlüsselergebnissen im Management“ bietet (Amrhein et al. 2004, S. 54). Sie schlagen dem FAU vor, eines dieser beiden Modelle zu implementieren. TQM-basierte Modelle hätten den Vorteil, dass sie die Wirkungsbereiche von eduQa wie auch etwa von SVOAM „vollumfänglich“ integrieren. Aus diesem Grund sei „die Ausrichtung auf ein TQM-Modell und die damit verbundene TQM-Philosophie auch ohne den Erwerb eines Labels möglich (ebd., S. 10).

### 3.4 Diskussion

Inwieweit und unter welchen Bedingungen sind Ergebnisse von Evaluationsverfahren von Nutzen für das Qualitätsmanagement von Weiterbildungseinrichtungen? Beim Blick auf einige Entwicklungen und Erfahrungen in der Schweiz gibt es Anlass, von vorschnellen Verallgemeinerungen Abstand zu nehmen. Dennoch drängen sich einige resümierende Beobachtungen auf, die vor dem Hintergrund des Vergleichsprinzips der *most similar systems* auch für die Situation in Deutschland von Bedeutung sein können.

Zertifizierungsmodelle, die wie eduQa mittels eines Audits die Erfüllung von Vorgaben bestätigen, dürften mit zunehmender Durchsetzung auf dem Markt als Impulsgeber für die Qualitätsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen nur noch begrenzt wirksam sein. Dabei kann die explizite oder implizite Verpflichtung, sich einem Zertifizierungsverfahren zu unterziehen, seitens des Bildungsanbieters stärker als Belastung denn als Vorteil wahrgenommen werden. Amrhein et al. (2004, S. 14) schätzen den internen Aufwand der eduQa-Zertifizierung für eine Einrichtung in der Größe der FAU – 26 Mitarbeiter – auf drei Personenmonate.

Unter den Bedingungen des Konkurrenzdrucks der Weiterbildungsanbieter mögen langfristig solche Organisationen im Vorteil sein, die ein kontinuierliches und systematisches Qualitätsmanagement betreiben und gut in branchenspezifische Lernkulturen integriert sind. Dies ist an eine Reihe von Voraussetzungen gebunden: das Bewusstsein der Leitung und der Mitarbeiter von der Notwendigkeit eines Qualitätsmanagements, die erfolgreiche Verständigung über Ziele, Qualitätskriterien und eine darauf bezogene Evaluationskultur, das Know-

How zur Umsetzung der Evaluationsverfahren sowie zu geeigneten Formen der Rechenschaftslegung und schließlich den Willen, die Evaluationsergebnisse als Grundlage der Qualitätsentwicklung heranzuziehen.

#### 4. Literatur

Amrhein, Mario-Paul; Christes, Werner; Gassert, Willi & Kuhn, Jacques (2004): Evaluation von Qualitätsmanagement-Modellen. Entscheidungsgrundlage für die QM-Ausrichtung des FAU. FAU-Schriftenreihe 7, November 2004, Bern

Baumgartner, Martin (2003): Qualitätsmanagement in der WBZ – Evaluation und (Weiter)entwicklung des Kursprogramms. In: Education permanente – Schweizerische Zeitschrift für Weiterbildung, 3/2003, S. 16-18

BBT (2005): Mehr Koordination in Weiterbildungsfragen. Medienmitteilung des Bundesamts für Berufsbildung und Technologie vom 28. April 2005

Bundesamt für Statistik (2005): Grundkompetenzen von Erwachsenen. Erste Ergebnisse der ALL-Erhebung. Neuchâtel

Burri, Thomas: Evaluation des eduQua-Zertifizierungsverfahrens. Fortlaufende Befragung neu zertifizierter Anbieter, 3. Kurzbericht, Juni 2002, Kilchberg  
URL: [http://www.eduqua.ch/pdf/3\\_bericht\\_juni\\_021\\_de.pdf](http://www.eduqua.ch/pdf/3_bericht_juni_021_de.pdf) [07.02.2005]

CIC (2005): Investment in Enhanced Language Training pays off. Citizenship and Immigration Canada News Release, Toronto, April 25, 2005;  
URL: <http://www.cic.gc.ca/english/press/05/0514-e.html>

CIMO (2005): VET in Finland. Developments and Trends in Vocational Education and Training. Published by the Centre for International Mobility, Helsinki

Daelen, Murielle; Miyata, Chigako, Op den Beeck, Ilse; Schmitz, Patrice-Emmanuel; van den Brnden, Jef & Van Petegem, Wim (2005): E-Learning in Continuing Vocational Training, particularly at the workplace, with emphasis on Small and Medium Enterprises. Published by the European Commission, Directorate General for Education and Culture, 2005; URL: [http://europa.eu.int/comm/education/programmes/elearning/doc/studies/vocational\\_educ\\_en.pdf](http://europa.eu.int/comm/education/programmes/elearning/doc/studies/vocational_educ_en.pdf) [07.04.2005]

DfES (2005): Memorandum of Understanding on Inspection Arrangements for Post-16 Provision between the Learning and Skills Council, Jobcentre Plus, Ufi Ltd, Office for standards in education and the Adult Learning Inspectorate. Department for Education and Skills, London, 23. Mai 2005; URL: [www.dfes.gov.uk/concordat/docs/FinalMoU24May.pdf](http://www.dfes.gov.uk/concordat/docs/FinalMoU24May.pdf)

Eduqua (2004): eduQua-Handbuch. Information über das Verfahren – Anleitung zur Zertifizierung. Zürich

Jermann, Ruth (2004): eduQua: Das Label für Qualität in der Weiterbildung. In: Balli, Christel; Krekel, Elisabeth M. & Sauter, Edgar (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung – Wo steht die Praxis? Bonn 2004, S. 123-128

Koski, Lena (2005): The Results on the Survey of TQM Implementation and Future Needs at VET-Provider Level in Finland. Paper, presented at the Conference "Quality Assurance in VET – Exchange of Good Practices and Promotion of Institutional Co-operation, Espoo, Finland, February 10.-11., 2005

Limacher, Jakob; Suter, Thomas & Zindel, Christian (2004): Kalaidos-Bildungsgruppe – Tradition und Innovation für Lernen in allen Lebenslagen. In: Education permanente – Schweizerische Zeitschrift für Weiterbildung, 4/2004, S. 34-35

NATIONALRAT (2005): Parlamentarische Initiative Bildungsrahmenartikel in der Bundesverfassung. Bericht der Kommission für Wissenschaft, Bildung und Kultur des Nationalrats vom 23. Juni 2005, Bern;

URL: <http://www.parlament.ch/print/ed-pa-wbk-bildungsrahmenartikel-bericht-2005-06-23.pdf>

NIACE (2005): Overcoming UK skills shortages and helping refugees and migrants into jobs – new partnership launched. National Institute of Adult Continuing Education, Press Release 15<sup>th</sup> June 2005

OECD (2005): Thematic Review of Adult Learning. Poland Country Note. Organisation for Economic Co-Operation and Development, Paris, Final Version: March 2005;

URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/35/49/34719950.pdf>

Rausser, Christian (2004): Gütesiegel fürs Gütesiegel. In: Der Arbeitsmarkt. Fachzeitschrift für Arbeit und Beschäftigung. Zürich, Ausgabe 10/2004, S. 43-46

Schläfli, André (2004): eduQua: Das Label für Qualität in der Weiterbildung. In: Fröhlich, Werner & Jütte, Wolfgang (Hrsg.): Qualitätsentwicklung in der postgradualen Weiterbildung. Internationale Entwicklungen und Perspektiven. Münster, New York, München, Berlin, S. 225-230

StatCan/OECD (2005): Learning a Living. First Results of the Adult Literacy and Life Skills Survey. Published by Statistics Canada and the Organisation of Economic Co-Operation and Development, Ottawa and Paris

WBZ (2002): Schweizerische Zentralstelle für die Weiterbildung der Mittelschullehrpersonen – Qualitätsleitbild. Luzern

WBZ (2005): Schweizerische Zentralstelle für die Weiterbildung der Mittelschullehrerinnen und -lehrer – Jahresbericht 2004, Luzern