



## Leitlinien für Qualität in der Fort- und Weiterbildung der Caritas

Ziele und Perspektiven	2
Selbstverständnis	2
Kriterien	3
1. Kunden und Bedarf	3
2. Entwicklung der Bildungsangebote	4
3. Gestaltung der Bildungsprozesse	5
4. Transfer	6
5. Evaluation	6
Glossar	7

---

Herausgegeben von  
Deutscher Caritasverband e.V.  
Fortbildungs-Akademie

**Kontaktadresse:**  
**Hermann Krieger**

Telefon-Durchwahl (07 61) 2 00-5 40  
Postfach 4 20, 79004 Freiburg i. Br.  
Wintererstraße 17 –19, 79104 Freiburg i.Br.  
Telefon-Zentrale (07 61) 2 00-0  
Telefax (07 61) 2 00-1 99  
hermann.krieger@caritas.de

## Vorbemerkung

Die Frage nach gemeinsamen Standards der Fort- und Weiterbildung begleitet die „Konferenz der für fachbereichsübergreifende Fortbildung zuständigen Referent(inn)en in den Diözesan-Caritasverbänden“, die seit ihrer (Wieder-) Gründung im Jahre 1996 unter Federführung der Fortbildungs-Akademie des Deutschen Caritasverbandes einmal jährlich zusammenkommt. Im Jahre 2000 entstand die Idee, Qualitätskriterien für die Fort- und Weiterbildung in der Caritas zu entwickeln und die Bildungsinstitute im Bereich der verbandlichen Caritas einzuladen, sich an diesem Prozess zu beteiligen. Der Start dieses Projektes erfolgte mit einer Tagung im Mai 2001, an der sowohl viele Diözesanreferent(inn)en als auch zahlreiche Vertreter/innen von Bildungsinstituten in der Caritas teilnahmen. Die vorliegenden Aussagen sind das Ergebnis eines gemeinsamen Entwicklungs- und Abstimmungsprozesses.

Die Qualitätskriterien sollen auf breiter Basis in der verbandlichen Caritas umgesetzt werden. Dazu wurden während der Foren „Qualität in der Fort- und Weiterbildung“ im Mai 2002 und 2003 von insgesamt 36 Fortbildnerinnen und Fortbildnern aus Diözesancaritasverbänden, von Fortbildungsinstituten großer Träger sowie von Akademien in Trägerschaft des Deutschen Caritasverbandes bzw. seiner Fachverbände folgende Schritte initiiert:

- Die Leitlinien für Qualität in der Fort- und Weiterbildung wurden unter den überörtlich tätigen Fortbildnerinnen und Fortbildnern in der verbandlichen Caritas abgestimmt. Sie wurden als Entwurf verbandsintern veröffentlicht (neue caritas 6/2003).
- Die Fortbildungsträger haben zu diesem Entwurf bis Anfang 2003 Stellung genommen.
- Die Kunden der am Prozess beteiligten Institute wurden zum Entwurf der Leitlinien im Frühjahr 2003 standardisiert befragt.
- Auf Grund der Rückmeldungen der Träger und der Kunden wurde der Entwurf der Leitlinien im Mai 2003 überarbeitet und ratifiziert.
- Die Gründung der „Gütegemeinschaft für Qualität in der Fort- und Weiterbildung der verbandlichen Caritas“ wurde ebenfalls im Mai 2003 beschlossen.
- Darüber hinaus wurde im Mai 2003 vereinbart, ein Qualitätsmanagement-Rahmenhandbuch zu entwickeln, das interessierten Trägern die Möglichkeit eröffnet, eigene organisationsspezifische Qualitätsmanagement-Handbücher zu verfassen. Das Rahmenhandbuch berücksichtigt die Vorgaben der DIN ISO 9000ff:2000 und des EFQM-Modells für Excellence und bietet so eine Grundlage zur externen Zertifizierung (z.B. durch ProCumCert). Auch bildungsspezifische Modelle wie die „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ (ArtSet) werden angemessen berücksichtigt. Es wurde ein Fachbeirat gebildet, der die Entwicklung des Qualitätsmanagement-Rahmenhandbuches begleitet.

## Leitlinien für Qualität in der Fort- und Weiterbildung der Caritas

Stand: 28. Mai 2003<sup>1</sup>

### Ziele und Perspektiven

Als Verantwortliche und Träger von Fort- und Weiterbildung<sup>2</sup> in der verbandlichen Caritas legen wir folgende Qualitätskriterien für eine auf ehrenamtliche und berufliche Tätigkeitsfelder bezogene Fort- und Weiterbildung vor. Diese Kriterien dienen der Selbstvergewisserung über die Qualität in der Fort- und Weiterbildung, schaffen Transparenz für die verschiedenen Kundengruppen, erleichtern die Kooperation der Bildungsanbieter sowie eine Kontrolle der Leistungen und bilden die Basis für eine sinnvolle Verknüpfung von Bildungsarbeit und Organisations- bzw. Personalentwicklung. Sie sind ein grundlegender Schritt zur Gründung einer Gütegemeinschaft Qualität in der Fort- und Weiterbildung der Caritas.

Die Qualitätskriterien bieten keine detaillierte Leistungsbeschreibung. Wir konzentrieren uns auf zentrale Aspekte des Bildungsprozesses und nennen Kriterien, die für das Gelingen von Fort- und Weiterbildung wesentlich sind. Ein nächster Schritt wäre dann die Entwicklung eines Qualitätsrahmenhandbuches, das den Weg zur Zertifizierung der beteiligten Bildungseinrichtungen öffnen kann.

### *Selbstverständnis*

Die Qualitätskriterien für die Fort- und Weiterbildung in der Caritas verstehen wir als Konkretisierung des Leitbildes und der Eckpunkte für Qualität des Deutschen Caritasverbandes sowie der jeweils eigenen Leitbilder der Fachverbände bzw. Einrichtungen. Wir beziehen uns insbesondere auf folgende Aussagen<sup>3</sup> des Leitbildes des Deutschen Caritasverbandes, die hier komprimiert neu zusammengestellt sind:

---

<sup>1</sup> Mitglieder der Schreibwerkstatt, in der diese Vorlage erstellt wurde: Rolf Faymonville, Helmar Fexer, Dr. Frank Frese, Hermann Krieger, Dr. Thomas Steinförth

<sup>2</sup> Die Begriffe Fort- und Weiterbildung werden im Glossar differenziert.

<sup>3</sup> Vgl. Leitbild des Deutschen Caritasverbandes: Kap. IV,33-35; Kap. III,12,17,18; Kap. I,31-34; Kap. III,22-27.

*Die Verbands- und Organisationsstrukturen sind auf Weiterentwicklung angelegt.*

*Sie werden jeweils den veränderten Anforderungen angepasst. Die davon betroffenen Personenkreise werden an der Weiterentwicklung der Strukturen beteiligt.*

*Er [der Deutsche Caritasverband] bietet allen an der sozialen Arbeit Interessierten die Möglichkeit, sich ehrenamtlich oder beruflich an der Verwirklichung seiner Ziele und Aufgaben zu beteiligen. Er entwickelt dafür Mitwirkungs- und Entscheidungsmöglichkeiten und fördert das Engagement durch Beratung und Fortbildung.*

*Der Deutsche Caritasverband trägt zur Qualifizierung sozialer Arbeit bei.*

*Wirksame Hilfe setzt praktikable Handlungskonzepte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter voraus. Durch gezielte Aus-, Fort- und Weiterbildungsangebote verbessert der Deutsche Caritasverband kontinuierlich die Qualifikation seiner beruflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Durch seine wissenschaftlichen Publikationen und durch engen Austausch zwischen Theorie und Praxis leistet er einen eigenständigen Beitrag zur Entwicklung von Konzepten und Standards in den unterschiedlichen Feldern sozialer Arbeit und caritativer Tätigkeit.*

*Der Deutsche Caritasverband als Dienstgeber ist auf engagierte und qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, die bereit sind, die in diesem Leitbild formulierten Ziele und Aufgaben mitzutragen und in ihrer Tätigkeit umzusetzen. Fachlichkeit, Einsatzwille, Flexibilität und Loyalität sind Grundlage für die professionellen Dienste. Er sucht nach Möglichkeiten, die es Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erleichtern, Beruf und Familienaufgaben in Einklang zu bringen. Er sichert Männern und Frauen gleiche Chancen beruflicher Entwicklung. Er unterstützt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer fachlichen, persönlichen und religiösen Weiterbildung.*

Anbieter der Fort- und Weiterbildung in der verbandlichen Caritas respektieren das Recht auf Bildung für alle und sind dabei als Teil der katholischen Kirche deren ethischen Prinzipien verpflichtet und richten ihre Bildungsangebote am christlichen Menschenbild aus. Sie berücksichtigen zudem gesellschafts- und sozialpolitische Veränderungen sowie die rechtlichen bzw. gesetzlichen Vorgaben.

## *Kriterien*

### **1. Kunden und Bedarf**

Als Anbieter von Fort- und Weiterbildung, die sich auf ehrenamtliche und berufliche Tätigkeitsfelder bezieht, entwickeln wir unser Angebot auf der Grundlage unseres vom Träger gegebenen Auftrages und unseres Selbstverständnisses.

Wir unterscheiden vor allem zwei Kundengruppen: Entsender und Teilnehmer/innen.

Zur Gruppe der Entsender gehören Träger und Führungskräfte von sozialen Organisationen; Teilnehmer/innen sind in der Regel ehrenamtliche und hauptberufliche Mitarbeiter/innen, Führungskräfte von Diensten und Einrichtungen, aber auch Praktikant(inn)en, Zivildienstleistende, und weitere Interessierte.

Wir schätzen unsere Kunden als Partner und als Experten ihrer Bedarfe. Sie sind Mitverantwortliche und Koproduzenten ihrer Bildungsprozesse.

Wir verstehen uns als Experten für die Gestaltung von Bildungsprozessen, die ihre Angebote im Interesse ihrer Kunden entwickeln.

Als Anbieter von Fort- und Weiterbildung initiieren und gestalten wir idealerweise einen „Triolog“ mit den Entsendern und den Teilnehmer/innen:

- Die Entsender bringen den Bedarf ein, den sie im Rahmen ihrer Unternehmens- und Mitarbeiterführung sowie in Prozessen der Organisations- und Personalentwicklung festgestellt haben.
- Die Teilnehmer/innen bringen die von ihnen entwickelten Qualifizierungsinteressen vor dem Hintergrund ihrer beruflichen Funktion und Tätigkeit sowie der Vorstellungen ihrer weiteren beruflichen Entwicklung ein.
- Wir als Anbieter von Fort- und Weiterbildung bringen unsere spezifischen konzeptionellen, methodischen und didaktischen Kompetenzen ein und entwickeln unsere Angebote in Anbindung an die Bedarfsmeldungen der Entsender, an die Qualifizierungswünsche der Teilnehmer/innen, sowie an systematische Trend- und Bedarfsanalysen. Darüber hinaus geben wir innovative Impulse für die Weiterentwicklung. Dabei sind wir uns möglicher Interessenskonflikte und Spannungen bewusst, die auf Grund unterschiedlicher Rollen bzw. Perspektiven entstehen können.
- Mit den Kunden schließen wir einen eindeutigen und dokumentierten Kontrakt.

## **2. Entwicklung der Bildungsangebote**

Die Entwicklung unserer Angebote und Produkte basiert auf der beschriebenen Beziehung zu unseren Kunden und wird den jeweils veränderten Anforderungen angepasst.

Ziel der Entwicklung unserer Angebote ist die Förderung fachlicher, personaler, sozialer, methodischer und organisationsbezogener Kompetenzen der Teilnehmer/innen und deren Auseinandersetzung mit ethischen und religiösen Fragen. Die Auswahl der Dozentinnen und Dozenten orientiert sich an diesem Anspruch und deren methodisch-didaktischen Fähigkeiten.

Wir vernetzen unsere Angebote der Fort- und Weiterbildung mit Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung, wenn es notwendig und sinnvoll ist.

Wir fördern und begleiten die Auseinandersetzung der Teilnehmer/innen mit Leitbildern und Kulturen, Zielen und Konzepten, Strukturen und Prozessen ihrer Organisationen.

Wir arbeiten wirtschaftlich und achten auf verantwortungsvollen Umgang mit finanziellen, zeitlichen und ökologischen Ressourcen.

Unsere Angebote entsprechen fachlich und methodisch dem aktuellen Stand von Wissenschaft, Forschung und Praxis. Unsere Vernetzung mit Fachbereichen, Diensten und Einrichtungen der verbandlichen Caritas und mit anderen Bildungsträgern unterstützt die Erfüllung dieses Qualitätskriteriums .

Unsere Ausschreibungen ermöglichen eine bedarfsorientierte Auswahl durch eine differenzierte Beschreibung der Ziele, Inhalte und Methoden. Ferner informieren sie über Dozentinnen und Dozenten, Kosten sowie Rahmenbedingungen. Diese Punkte sind Bestandteil eines Kontraktes mit den Kunden (vgl. auch Abschnitt 1 „Kunden und Bedarf“).

Als Anbieter stellen wir durch Absprachen mit Dozentinnen und Dozenten<sup>4</sup> eine der Ausschreibung entsprechende Umsetzung sicher.

### **3. Gestaltung der Bildungsprozesse**

Grundlage für die Gestaltung der Bildungsprozesse ist das Selbstverständnis der Veranstalter sowie der von ihnen beauftragten Dozentinnen und Dozenten.

Nicht zuletzt unter dem Aspekt der Selbstbestimmung der Lernenden, die Mitverantwortliche und Koproduzenten ihrer Lernprozesse sind, verstehen sich Dozentinnen und Dozenten als Lernberater, Prozessgestalter und -begleiter.

Die Methoden einer Fort- und Weiterbildung orientieren sich an den Voraussetzungen der Teilnehmer/innen, den gegebenen Rahmenbedingungen, vor allem aber an definierten Zielen und Inhalten. Die daraus ggf. entstehenden Spannungen werden durch geeignete Methoden transparent gemacht.

---

<sup>4</sup> Auf Grund der besseren Lesbarkeit verwenden wir den Dozentenbegriff. Dieser schließt auch Referentinnen und Referenten, Trainerinnen und Trainer, Moderatorinnen und Moderatoren etc. ein.

Zentral für unser Verständnis von Lernprozessen ist die Reflexion, die integraler und zentraler Bestandteil der Fort- und Weiterbildung sein muß. Insbesondere zur Entwicklung personaler und sozialer Handlungskompetenz fördern wir die Selbstreflexion der Teilnehmer/innen und unterstützen sie darin, sich als Frauen und Männer ihrer Erfahrungen und Haltungen, ihres Selbst- und ihres Menschenbildes bewusst zu werden.

Um den Erfolg des Bildungsprozesses zu gewährleisten, beachten wir die drei Dimensionen der Vermittlung: Die intellektuell – kognitive Dimension, die über die Vermittlung von Wissen und Kenntnissen durch z.B. Reflexionen, Inputs und Gespräche in verschiedenen Formen angesprochen wird, die emotional – affektive Dimension, die im Erleben u.a. von Feedbacks oder gruppendynamischen Prozessen erfahren wird und die instrumentelle – praktische Dimension, die z.B. in Rollenspielen, Projektarbeiten u.a. buchstäblich getan werden muss. Der damit verbundene Anspruch an die Dozentinnen und Dozenten sowie an die Rahmenbedingungen (z.B. Lage, Ausstattung und Serviceleistungen der Tagungshäuser) wird bereits bei der Produktentwicklung beachtet.

Wir unterstützen und verstärken diese methodischen Ansätze durch den Wechsel der Sozialformen, wie Einzel-, Paar-, Kleingruppen- und Plenumsarbeit sowie durch den Einsatz geeigneter Medien, Materialien und Methoden. Diese umfassen auch Rollenspiel, Planspiel, Projektarbeit, Präsentation, kollegiale Beratung usw.. Der methodische Zugang soll schon innerhalb der Fort- und Weiterbildungsprozesse praktische Erfahrungen mit den erworbenen Kenntnissen ermöglichen, um einen ersten Schritt zum Transfer in die Praxis zu gewährleisten.

Wir legen Wert auf die Möglichkeit des informellen Austausches unter den Teilnehmer(inne)n „am Rande“ der Veranstaltungen, denn er befördert den Lernerfolg und motiviert zum Praxistransfer. Die Dokumentation von Inhalten und Prozessen steigert die Nachhaltigkeit von Bildungsveranstaltungen und unterstützt die Umsetzung des Gelernten in die Praxis.

## **4. Transfer**

Die durch Fort- und Weiterbildung erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen sollen für die Teilnehmer/innen an Bildungsveranstaltungen und für die Entsender einen nachhaltigen Sinn und Nutzen bringen. Daher unterstützen wir den Transfer der Lerninhalte in den Alltag durch geeignete Methoden und qualifizierte Dozent(inn)en. Bei Bedarf bieten wir zur Praxisbegleitung und –reflexion oder zur Vertiefung des Gelernten entsprechende begleitende oder nachfolgende Maßnahmen an.

Der Transfer ist außerdem wichtiger Gegenstand unserer Evaluationen. Nach Möglichkeit unterstützen wir individuelle Lernerfolgskontrollen durch Feedbackgespräche bzw. Abschlusskolloquien gemeinsam mit den Entsendern.

Im Kontrakt mit den Teilnehmer/innen und den Entsendern werden die jeweiligen Verantwortlichkeiten für den Transfer formuliert. Wir stärken die Eigenverantwortung der Teilnehmer/innen und ihrer Entsender gerade für den Praxistransfer. Dies setzt die aktive Mitarbeit der Teilnehmer/innen während der Veranstaltungen, das Einbringen und Bearbeiten von praxisrelevanten Fallbeispielen sowie die Bereitschaft zur Selbstreflexion voraus. Die Weitervermittlung der erworbenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Haltungen an Kolleg(inn)en ist ein weiterer wichtiger Baustein zum Praxistransfer. Wir erwarten, dass die Entsender ihre Mitverantwortung im Rahmen ihrer Personalentwicklung wahrnehmen, etwa durch Zielvereinbarungen zur Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter/innen sowie durch Reflexionsgespräche nach Bildungsveranstaltungen.

Der „Triolog“ zwischen Entsendern, Teilnehmer/innen und Anbietern der Fort- und Weiterbildung führt zu einer systematischen Weiterentwicklung der Angebote, die durch diese Rückbindung an die alltägliche Praxis sozialer Arbeit einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung unterworfen sind.

## 5. Evaluation

Die Evaluation unserer Fort- und Weiterbildungen bezieht sich auf Wirkung und Nutzen sowohl der einzelnen Maßnahme als auch des Gesamtangebotes, immer bezogen auf die vorher vereinbarten und schriftlich formulierten Ziele.

Bei der Entwicklung von Evaluationsinstrumenten berücksichtigen wir wissenschaftlich anerkannte Standards (vgl. Glossar).

Unabhängig von den einzelnen Maßnahmen berücksichtigen unsere Evaluationsinstrumente folgende übergreifenden Zielaspekte von Fort- und Weiterbildung:

- Entwicklung von fachlicher, personaler, sozialer, methodischer und organisationsbezogener Kompetenz
- Auswirkungen im System / Transfer
- Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit

Unsere Kunden werden in geeigneter Weise an der Durchführung der Evaluation und der Interpretation der Evaluationsergebnisse beteiligt.

Bei allen Evaluationsinstrumenten beachten wir die gültigen datenschutzrechtlichen Vorschriften.

Bei längerfristigen Maßnahmen ist die jeweilige Evaluation Bestandteil des Kontraktes mit dem/der Teilnehmer/in und/oder dessen/deren Entsendern.

Konzepte, Auswertungen und Interpretationen unserer Evaluationen sowie die daraus resultierenden Maßnahmen dokumentieren wir schriftlich.

## Glossar

Um Unklarheiten zu vermeiden, haben wir zentrale Begriffe des vorliegenden Papiers zur Qualität in der Fort- und Weiterbildung der Caritas im folgenden Glossar erläutert. Diese Erläuterungen verstehen wir nicht als einzig mögliche Definitionen, sie bringen vielmehr unser gemeinsames Verständnis dieser Begriffe zum Ausdruck.

### **Bildungsprozesse**

Die Gestaltung von Bildungsprozessen erfordert neben der Orientierung an den fachlichen Inhalten stets die Einbeziehung der oft ganz unterschiedlichen Lernvoraussetzungen der Teilnehmer/innen, ihrer Lebens- und Arbeitsbedingungen sowie ihrer Beziehungen in der Lerngruppe. Ziel einer solch subjektorientierten Didaktik ist es, den Teilnehmer/innen die selbständige Aneignung von Wissen und Fähigkeiten einschließlich der Verantwortung für den eigenen Bildungsprozess zu ermöglichen, „sie herauszufordern und in vielfältigen Rollen (als Animateur, Lotse, Lehrender) zu begleiten, um Bildung zum Subjekt zu ermöglichen.“<sup>5</sup>

### **Evaluation**

Unter Evaluation wird der Prozess der Bewertung von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen verstanden. Solche Bewertungen erfolgen z.B. im Hinblick auf Kriterien wie Aufwand, Wirksamkeit, Nutzen und Angemessenheit.

Folgende Standards der Evaluation werden unterschieden:<sup>6</sup>

#### 1. Nützlichkeitsstandards

Die Nützlichkeitsstandards sollen sicherstellen, dass sich eine Evaluation an den Informationsbedürfnissen der vorgesehenen Evaluationsnutzer ausrichtet.

#### 2. Durchführbarkeitsstandards

Die Durchführbarkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation realistisch, gut durchdacht, diplomatisch und kosten bewusst ausgeführt wird.

---

<sup>5</sup> Arnold, R.; Nolda, S. Nussli, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. 2001. S. 293

<sup>6</sup> vgl. Sanders, James R. (Hrsg.); Handbuch der Evaluationsstandards; Opladen 1999

### 3. Korrektheitsstandards

Die Korrektheitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation rechtlich und ethisch korrekt durchgeführt wird und dem Wohlergehen der in die Evaluation einbezogenen und auch durch die Ergebnisse betroffenen Personen gebührende Aufmerksamkeit widmet.

### 4. Genauigkeitsstandards

Die Genauigkeitsstandards sollen sicherstellen, dass eine Evaluation über die Güte und/oder die Verwendbarkeit des evaluierten Programms fachlich angemessene Informationen hervorbringt und vermittelt.“

## Fortbildung

Bei Fortbildung handelt es sich um das organisierte, berufsbegleitende Lernen nach abgeschlossener Berufsausbildung. Sie verfolgt das Ziel, berufsspezifische Kompetenzen (Kenntnisse, Fertigkeiten, Verhaltensweisen) zu reflektieren, zu vertiefen, zu erneuern oder zu erweitern. Unterschieden werden Anpassungs- und Aufstiegsfortbildung: Anpassungsfortbildung umfaßt alle Maßnahmen (Seminare, Kurse, Programme), in denen die Teilnehmer/innen ihre Qualifikationen gewandelten Anforderungen in ihrem Berufsfeld, ihrer beruflichen Tätigkeit anpassen; in der Aufstiegsfortbildung erwerben die Teilnehmer/innen nicht nur Kenntnisse und Fähigkeiten, sondern auch Berechtigungen zur Übernahme höherer Positionen mit erweiterten Aufgaben.<sup>7</sup>

## Kunden

Der Begriff „Kunde“ ist abgeleitet vom althochdeutschen „kundo“<sup>8</sup> und bedeutet ursprünglich „Bekannter, Einheimischer“. Seit dem 16. Jahrhundert lässt sich die Verwendung im Sinne von „Stammkäufer“ nachweisen. Der Kunde ist also ein Käufer, der regelmäßig in ein Geschäft kommt. Heute wird der Kunde in der Wirtschaft als tatsächlicher oder potentieller Nachfrager eines Produktes oder einer Dienstleistung auf dem Markt verstanden<sup>9</sup>.

Im Gesundheits- und Sozialbereich und im Bildungsbereich wird der Begriff noch sehr zurückhaltend verwendet. Es bestehen Ressentiments, da nicht selten eine Instrumentalisierung der Leistungsempfänger oder Auftraggeber im kommerziellen Sinne assoziiert wird. Doch kann der Begriff „Kunde“ durchaus eine sehr klare, partnerschaftliche Beziehung zum Ausdruck bringen. Außerdem signalisiert er – wenn man die ursprüngliche Bedeutung betrachtet -, dass eine gewisse Beziehung zwischen Auftraggeber und Leistungserbringer besteht, die auf gegenseitiger Kenntnis und Wertschätzung basiert.

---

<sup>7</sup>, Arnold R.; Nolda, S.; Nuisl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. 2001. S.120 ff.

<sup>8</sup> vgl. Wahrig, Deutsches Wörterbuch

<sup>9</sup> vgl. Gabler Wirtschaftslexikon 2001

Im Bildungsbereich ist der Auftraggeber für eine Bildungsmaßnahme als Kunde ebenso wichtig wie der einzelne Teilnehmer, der die Seminar-/Bildungsleistung „kauft“. Sie treten beide mit dem Bildungsanbieter in einen „Triolog“ und definieren u.a. die zu erbringende Leistung bzw. den erwarteten Erfolg. Entsprechend hat auch hier der Kundenbegriff eine partnerschaftliche Konnotation.

## Lernende Organisation

Die Basis jeder Organisation sind ihr Leitbild und ihre Kultur. Leitbild und Kultur der lernenden Organisation haben das Lernen als Teil ihres Wesens und ihrer Identität zu formulieren und zu etablieren. Die Strukturen haben Lernen zu ermöglichen und zu fördern. „Die lernende Organisation ist ein umfassendes Humanressourcen-Entwicklungsmodell, in welchem alle Mitarbeiter im Rahmen von Problemlösungsteams, autonom handelnden Projektgruppen usw. an den täglichen Lernerfahrungen partizipieren.“<sup>10</sup>

Die fünf Disziplinen der lernenden Organisation sind:

- „Personal Mastery“, „die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung“<sup>11</sup>.
- „Mentale Modelle“ ist der von Senge gewählte Begriff für die der Erklärung und dem einfacheren Verstehen der Welt dienenden Mischung aus Menschen- und Leitbildern, Einstellungen, Urteile und auch Vorurteilen, die sich Menschen bilden und die so schwer zu verändern sind.
- „Eine gemeinsame Vision entwickeln“ in der die Kraft liegt, die zu Engagement – und zum Lernen – motiviert.
- „Team-Lernen“ bedeutet im Wesentlichen Lernen im Dialog. Im Dialog geht es um gemeinsames Entwickeln. Solche Entwicklungen sind stets Entwicklungen der Sache, des Lernens und der beteiligten Personen.
- Das „Systemdenken“ – gleich dem vernetzten Denken – zielt auf die Überwindung der Fragmentarisierung ab, durch die sich Menschen die Realität in scheinbar einfacher handhabbare Teile zerlegen. Durch die Aufteilung geht aber leicht der Blick für das Ganze und die Zusammenhänge unter den Teilen verloren. „Das Systemdenken ist ein konzeptuelles Rahmenwerk, ein Set von Informationen und Instrumenten, das im Lauf der letzten fünfzig Jahre entwickelt wurde, damit wir die übergreifenden Muster klarer erkennen und besser begreifen, wie wir sie erfolgreich verändern können.“<sup>12</sup>

---

<sup>10</sup> Stahl T./ Nyhan B. / D’Aloja P.: Die lernende Organisation (Brüssel 1993) S. 12. Siehe auch: P. M. Senge: The Fifth Discipline – The art and practice of the learning organization (New York 1990); T. Sattelberger: Die lernende Organisation - Konzepte für eine neue Qualität der Unternehmensentwicklung (Wiesbaden 1991).

<sup>11</sup> Senge, P.M.: Die fünfte Disziplin: Kunst und Praxis der lernenden Organisation, Stuttgart <sup>6</sup>1998, S. 16.

<sup>12</sup> a.a.O., S. 15.

Die Elemente und Instrumente der lernenden Organisation sind die Erhebung der organisationalen Wissensbasis, gezielte Personalentwicklung mit Fort- und Weiterbildung und Bildungscontrolling, Qualitätsmanagement und Wissensmanagement.

Eine Organisation als „lernende Organisation“ zu gestalten bedeutet, Organisationsentwicklung als ständigen Prozess zu institutionalisieren.

## **Organisationsentwicklung**

Organisationsentwicklung (OE) wird als geplanter, längerfristiger und partizipativ gestalteter Veränderungsprozess verstanden, in dem Personal und Führungskräfte einer Organisation sowohl deren Leistungsfähigkeit zu optimieren versuchen, als auch die Humanisierung der Arbeitsbedingungen als Ziel verfolgen. Der Wandel bezieht sich auf Personen und die sie umgebenden Situationen und Strukturen. Aktuelle Konzepte der OE sind dadurch gekennzeichnet, dass sich in Ihnen sozialwissenschaftliche und betriebswirtschaftliche Traditionen verbinden.<sup>11</sup>

## **Personalentwicklung**

Personalentwicklung (PE) umfasst alle Maßnahmen, die sich auf die Qualifikation und die individuelle berufliche Entwicklung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eines Unternehmens richten und die in den angestrebten Wirkungen gegenwärtige und zukünftige betriebliche Anforderungen ebenso berücksichtigen wie persönliche Interessen. PE ist eigenständiger, aber gleichwohl integrierter Bestandteil von Organisationsentwicklung.<sup>13</sup>

## **Qualität**

„Qualität ist die Beschaffenheit einer Einheit bezüglich ihrer Eignung, festgelegte und vorausgesetzte Erfordernisse zu erfüllen.“ (DIN ISO 8402)<sup>14</sup>

Qualität umfasst neben der Qualität der Produkte und Dienstleistungen auch die Qualität der Prozesse; dazu gehören sowohl die Qualität der Arbeitsbedingungen und -abläufe, als auch die Qualität der Außenbeziehungen.<sup>15</sup>

---

<sup>11</sup> vgl. Lerche, Wolfgang u a.: Personalentwicklung in Sozialorganisationen: Eine Arbeitshilfe für die Praxis. Eigenverlag des deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge, 1999, S. 17

<sup>13</sup> vgl. Lerche, Wolfgang: Personalentwicklung, in: Handwörterbuch für Jugendhilfe und Sozialarbeit / hrsg. Von Wolfgang Gernert. –Stuttgart; München; Hannover; Berlin; Weimar; Dresden: Boorberg, 2001, S. 365 - 367

<sup>14</sup> N.N.: DIN ISO 8402: Qualitätsmanagement – Begriffe. Berlin: Beuth Verlag, 1994

<sup>15</sup> vgl. Zink, Klaus J: TQM als integratives Managementkonzept: das europäische Qualitätsmodell und seine Umsetzung/ Klaus Zink.-München; Wien: Hansa 1995, S. 25 - 54

Qualitätsentwicklung und -sicherung erfordert die Einbeziehung aller Arbeitsbereiche und Mitarbeiter/innen einer Organisation. Führungsaufgaben bestehen in diesem Zusammenhang darin, Qualität als Unternehmensziel in den Vordergrund zu stellen, selbst durch Qualität zu überzeugen - also Vorbildfunktion zu übernehmen - sowie darin, die Voraussetzungen für die Einbeziehung der Mitarbeiter/innen zu schaffen.

Die Qualitätspolitik einer Organisation muß präventiv orientiert sein, also frühzeitige Eingriffsmöglichkeiten schaffen. Wesentliche Voraussetzungen dafür sind die Kunden- und Prozessorientierung. Die dauerhafte Zufriedenheit der Kunden ist der entscheidende Maßstab für Qualität; die Analyse der Kundenanforderungen ist daher eine ständige Aufgabe. Darüber hinaus sind Kern- oder Schlüsselprozesse in Organisationen systematisch zu analysieren und zu verbessern.

## **Qualitätskriterien**

Unterscheidende Merkmale, mit denen Aspekte der Qualität von Produkten, Dienstleistungen und Prozessen verglichen werden können.

## **Standards**

Im Allgemeinen werden als Standards solche Vorschriften bezeichnet, die quantitative und/oder qualitative Mindestvoraussetzungen für Leistungen beschreiben. Produkte bzw. Leistungen werden auf der Grundlage vereinbarter Standards definiert, damit vergleichbare Aussagen zu Qualität, Quantität und Zielerreichung möglich sind.<sup>16</sup>

## **Weiterbildung**

„Weiterbildung ist die Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluß einer ersten Bildungsphase und nach Aufnahme einer Berufstätigkeit“ (BLK, 1974, S. 11)<sup>17</sup>.

Während diese Definition an der Integration von beruflicher und nicht-beruflicher Bildung orientiert ist, verzichtet berufliche und Arbeitswelt bezogene Weiterbildung auf diesen Anspruch. Berufliche und Arbeitswelt bezogene Weiterbildung ist mit zahlreichen Handlungsfeldern verknüpft, wie mit der Arbeitsmarktpolitik oder der betrieblichen Personal- und Organisationsentwicklung.

---

<sup>16</sup> vgl. Haude, Marita: Standards, in: Handwörterbuch für Jugendhilfe und Sozialarbeit, a.a.O. S. 459 - 460

<sup>17</sup> Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung(Hg): Bildungsamtplan. Bd. 1.Stuttgart 1974, zit. nach Arnold, R. u.a. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik, 2001, S. 42

In der neueren Diskussion wird Weiterbildung in einen engen Zusammenhang mit dem Begriff „Kompetenzentwicklung“ gebracht. Ziel ist dabei eine Lernkultur, in der Formen des selbstgesteuerten und selbstorganisierten Lernens und Vorstellungen des lebenslangen bzw. lebensbegleitenden Lernens eine hohe Bedeutung haben.