



BERUFSBILDUNGSEXPORT 2014

QUALITÄT SICHERN IM BERUFSBILDUNGSEXPORT

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Berufsbildungs-
export



meta
Berufsbildungsexport



BERUFBILDUNGSEXPORT 2014: ÜBERSICHT HANDLUNGSLEITFÄDEN

- 1. Schlüsselpartner für den Berufsbildungsexport auswählen
- 2. Die Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern erfolgreich gestalten
- 3. Kundengerechte Zertifizierungsmodelle entwickeln
- 4. Bedarfsermittlung systematisch gestalten
- 5. Kosten im Griff halten
- 6. Erlös- und Preismodell gestalten
- 7. Vertriebswege auswählen und nachhaltiger Akquiseerfolg durch höhere Kundenzufriedenheit
- 8. Kundennutzen verdeutlichen und Kunden erreichen
- 9. Qualität sichern

GEFÖRDERT VOM



Leitfrage 1:

Welche Zertifizierungssysteme können
Berufsbildungsexporteure nutzen?

Leitfrage 2:

Auf welche Prozesse kommt es bei
Berufsbildungsexporteuren im Qualitäts-
management an?

QUALITÄT SICHERN IM BERUFSBILDUNGSEXPORT

Der vorliegende Handlungsleitfaden unterstützt Sie, die Qualitätssicherung in Ihrem Unternehmen zu verankern. Er orientiert sich bewusst an praktischen Fragestellungen und präsentiert Lösungswege, die aus zahlreichen Interviews, Analysen und Diskussionen mit Bildungsdienstleistern gesammelt und aufbereitet wurden. Der Leitfaden versteht sich als Anregung und Informationsquelle. Er verschafft Ihnen einen Überblick zu bestehenden Qualitätsmanagementsystemen, vermittelt zudem erfahrungsbasierte Tipps für eine erfolgreiche Implementierung von Qualitätssicherungsprozessen zur zielführenden Unterstützung Ihrer Aktivitäten im Rahmen des Berufsbildungsexports.

Fraunhofer MOEZ

Berufsbildungsexport

Neumarkt 9-19

D-04109 Leipzig

Anzhela Preissler

Phone +49 341 9733-133

Fax +49 341 9733-20-133

anzhela.preissler@moez.fraunhofer.de



LEITFRAGE 1: WELCHE ZERTIFIZIERUNGSSYSTEME KÖNNEN BERUFSBILDUNGSEXPORTEURE NUTZEN?

LEITFRAGE 1: WELCHE ZERTIFIZIERUNGS- SYSTEME KÖNNEN BERUFSBILDUNGS- EXPORTEURE NUTZEN?

Zudem werden die für den Berufsbildungsexport notwendigen Ressourcen und Kompetenzen der Unternehmen in den Blick genommen, zum Beispiel interkulturelle Kompetenzen, das Wissen über administrative Rahmenbedingungen und Verfahrensabläufe der Zielländer sowie die Fähigkeit eines professionellen, internationalen Projektmanagements (vgl. Klages et al. 2009, S. 13).

Zertifizierungssysteme zur Qualitätssicherung

Der bunte Strauß an Zertifizierungssystemen zur Qualitätssicherung und dem mit ihr assoziierten Qualitätsmanagements (QMS) lässt sich gegenwärtig kaum überschauen. Weltweit existieren keine einheitlichen verbindlichen Standards für Berufsbildungsdienstleister. Gleichzeitig betonen die befragten Unternehmer und Experten, dass ein effizientes Projektmanagement und ein auf Nachhaltigkeit zielendes, strukturiertes Qualitätsmanagement essentiell für den langfristigen und erfolgreichen Export von beruflicher Bildung sind.

Die Relevanz eines zertifizierten QMS für die internationalen Vermarktungsstrategien sollte nicht unterschätzt werden.

Der ehemalige Vorstandsvorsitzende der TOP Business AB, Ulrich Pühse, hebt das mit Blick auf den Zertifizierungsbedarf hervor:

„Vor allem die amerikanischen Unternehmen verlangen immer wieder Zertifikate und Zertifizierungen. Große Kunden (...) lassen sich die Zertifizierung und die Qualitätssicherung in den Verträgen dokumentieren, das heißt der Vertrag gilt nur solange das Unternehmen als Dienstleistungslieferant zertifiziert ist.“

Quelle: Bundesministerium für Bildung und Forschung, 2003.

Die folgende Übersicht zeigt Qualitätszertifizierungs- bzw. Qualitätsmanagementsysteme in der Aus- und Weiterbildung (vgl. Tab. 1). Anschließend werden drei Qualitätsmanagementsysteme vorgestellt, die sich für den Berufsbildungsexport eignen. Die drei Zertifizierungssysteme ISO 9001:2008, ISO 29990:2010 und EFQM finden bei Berufsbildungsdienstleistern im nationalen Kontext bereits Anwendung.

**LEITFRAGE 1: WELCHE ZERTIFIZIERUNGSSYSTEME
KÖNNEN BERUFSBILDUNGSEXPORTEURE NUTZEN?**

**Tabelle 1: Allgemeine Übersicht der in Deutschland genutzten QMS
in der beruflichen Bildung**

	Inter- national	Europa	Deutschland	Regional
TQM		EFQ (allg.)		
MMS Stand d. Technik	ISO 9001 (allgemein) ISO 29990		PAS 1037	
Ableitungen ISO 9001			DVWO QM, BQM, QVB	
Umsetzungshil- fen ISO 9001	IWA 2		AQW	
Qualitäts- systeme	ISO/IEC 19796-1 IACET (USA)	EQUALS Q-For	AZWV LQW 3 QESplus	Gütesiegel- verbund Weiter- bildung, Bremer Modell, Hamburger Prüfsiegel u. a.

Quelle: RKW Berlin 2014.

ISO 9001:2008

Die ISO 9001:2008 (neue Fassung 2009-12) „Qualitätsmanagementsysteme – Anforderungen“ liefert Berufsbildungsexporturen die Grundlage für die Zertifizierung ihres QMS. Sie verfolgt einen prozessorientierten Ansatz und zielt darauf ab, die Qualität von Produkten zu verbessern, die Kundenzufriedenheit zu erhöhen, Wettbewerbsvorteile zu schaffen und damit letztlich zur Umsatzsteigerung beizutragen. Konkret verweist die ISO 9001 darauf, dass Unternehmensprozesse so gestaltet, implementiert und überwacht werden, damit sie den Kundenanforderungen gerecht werden. Dabei kommt der Prozessleitung und dem effektiven Einsatz von Ressourcen eine besondere Bedeutung innerhalb des QMS zu. Zudem sollte dieses System einem stetigen Verbesserungsprozess unterliegen.

ISO 29990:2010

Die 2010 etablierte DIN ISO 29990:2010 „Lerndienstleistungen in der Aus- und Weiterbildung – grundlegende Anforderungen an Dienstleister“ stellt das Ergebnis eines zehnjährigen internationalen Diskurses zum Thema Qualität in der Bildung dar. Sie gilt als Spezialisierung der in der ISO 9001 bereits etablierten QMS auf die Aus- und Weiterbildungsunternehmen. Sie konzentriert sich hierbei vor allem auf die Lerndienstleistungen (zum Beispiel die Bestimmung des Lernbedarfs, Gestaltung, Erbringung, Monitoring und Evaluation von Lerndienstleistungen) sowie etwaigen Herausforderungen beim Management von Lerndienstleistungen (zum Beispiel Strategie und Unternehmensmanagement, Finanz- und Risikomanagement, Personal-, Kommunikations- und Ressourcenmanagement). Die ISO 29990 kann von Berufsbildungsexporturen mit wenig Aufwand umgesetzt werden, da sie sich im Gegensatz zur ISO 9001:2008 auf Aus- und Weiterbildungsdienstleister konzentriert.

LEITFRAGE 1: WELCHE ZERTIFIZIERUNGSSYSTEME KÖNNEN BERUFSBILDUNGSEXPORTEURE NUTZEN?

EFQM

Auch der EFQM-Ansatz kann von Berufsbildungsexporteurinnen genutzt werden.

Die European Foundation for Quality Management (EFQM) beschränkt ihr Vorgehen nicht auf die Überprüfung von Verfahrensweisen, sondern bezieht laufende Geschäftsprozesse in die Qualitätsbewertung ein. Prozesse werden dann als erfolgreich bewertet, wenn deren Angemessenheit durch positive Ergebnisse bestätigt wird.

Das Modell besteht aus neun Faktoren, die bei einer Qualitätsbewertung unterschiedlich gewichtet werden. Eine erste Unterteilung erfolgt dabei in „Befähiger-Faktoren (50%)“ und „Ergebnisse (50%)“

(siehe auch Ditton 2010, S. 617).¹ Das EFQM-Modell ist flexibel handhabbar, inhaltlich keiner Branche zugeschrieben und kann vielfältig angewendet werden. Dadurch ist das Modell auf die speziellen Anforderungen der Berufsbildungsexporteurinnen anpassbar.²

¹ Als die drei Hauptsäulen des EFQM gelten Führung (10%), Prozesse (14%) und Schlüsselleistungen (15%). Die Mittel der Umsetzung des Modells stellen die drei „Befähiger-Faktoren“ „Mitarbeiter (9%)“, „Politik und Strategie (8%)“ und „Partnerschaften und Ressourcen (9%)“ dar, die jeweils bestimmte Zwischenergebnisse erzielen sollen. Die „Befähiger-Faktoren“ beziehen sich direkt auf das QMS des Unternehmens und betreffen die Ausgestaltung der Aktivitäten zur Qualitätssicherung und -förderung. Dabei beschreiben diese Faktoren das Potenzial einer Organisation. Es erfolgt dementsprechend nicht mehr nur die reine Betrachtung der Ergebnisse, sondern auch die Einbeziehung der Vorgehensweise in Form der drei „Befähiger-Faktoren. Die Ergebnisfaktoren („Schlüsselleistungen 15%“, „Mitarbeiter 9%“, „Kunden 20%“, „Gesellschaft 6%“) sollen gewährleisten, dass die Anforderungen der Stakeholder mit der entsprechenden Gewichtung einbezogen werden.

² Es existiert beispielsweise eine Branchenversion des EFQM-Ansatzes des DIE (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung) und ein am Lerner orientiertes Qualitätsmodell, das ArtSet-Modell genannt wird.

Praxisempfehlungen

Die hier vorgestellten QMS ISO 9001:2008, ISO 29990:2010 und das EFQM-Modell stehen Berufsbildungsexporteurinnen zur Verfügung. Die bisherigen Erfahrungen der Berufsbildungsexporteurinnen lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

1. Ein zertifiziertes Qualitätsmanagement hilft deutschen Berufsbildungsexporteurinnen bei ihren internationalen Vermarktungsaktivitäten.
2. Hierzu sollten Berufsbildungsexporteurinnen international bekannte und anerkannte QMS nutzen.
3. Die unternehmensspezifische Einführung dieser QMS sollte bei Berufsbildungsexporteurinnen in kleineren Schritten erfolgen.
4. Für Berufsbildungsexporteurinnen eignen sich vor allem prozessorientierte QMS, da ihre Umgebungsfaktoren (zum Beispiel Heimatland vs. Zielland) dynamisch sind und sich teilweise widersprechen können.



LEITFRAGE 2: AUF WELCHE PROZESSE KOMMT ES BEI BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN IM QUALITÄTSMANAGEMENT AN?

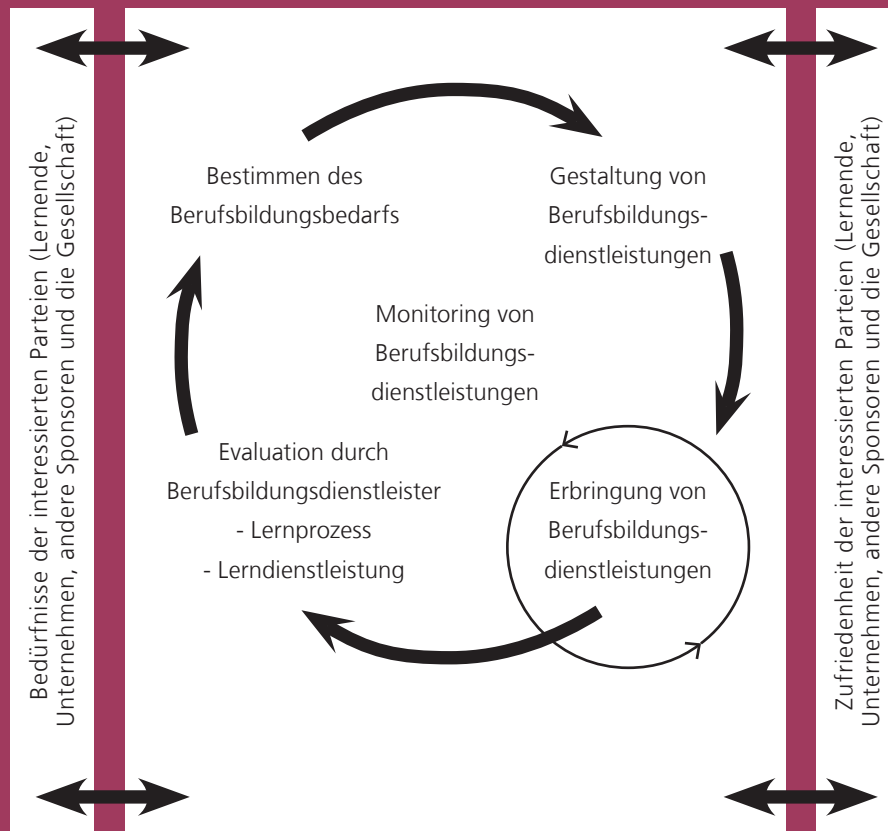
Im Folgenden werden Prozesse im QMS vorgestellt, auf die es bei Berufsbildungsexporteurern besonders ankommt. Hierzu wird ein Prozessmodell (vgl. Abb. 1) genutzt, das sich an der ISO 29990:2010 orientiert und zur Veranschaulichung und schematischen Trennung von verschiedenen Prozessschritten dient.

Zentrale Prozesse:

- A) Bestimmen des Berufsbildungsbedarfs,
- B) Gestaltung von Berufsbildungsdienstleistungen,
- C) Erbringung von Berufsbildungsdienstleistungen,
- D) Evaluation durch Berufsbildungsdienstleister.

LEITFRAGE 2: AUF WELCHE PROZESSE KOMMT ES BEI BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN IM QUALITÄTS-MANAGEMENT AN?

Abbildung 1: Prozess der Qualitätssicherung



Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Heene et al. 2011, S. 9.

(A) Bestimmen des Berufsbildungsbedarfs

Die Lernbedarfsanalyse dient zur Ausrichtung der Angebote. Beim Berufsbildungsexport erweist sich die Umsetzung der deutschen Qualifikationsinhalte im Zielland vor allem dort als schwierig, wo wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen von hoher Relevanz sind und sich gleichzeitig stark von den deutschen unterscheiden. Es müssen daher Curricula unter Umständen von ihren deutschlandspezifischen Anteilen gelöst werden und an die rechtlichen und kulturellen Bedingungen des Ziellandes angepasst werden. Dies ist nicht immer einfach, da in Ländern wie zum Beispiel China neben nationalen rechtlichen Regeln zusätzlich auch regionale rechtliche Besonderheiten berücksichtigt werden müssen. Deutsche Berufsbildungsexporteure haben im Rahmen der Fokusgruppentreffen berichtet, dass sich deutsche Qualitätsstandards anfänglich nur schwer vermitteln lassen. Oftmals weichen die

Erwartungen der Kunden an den Umfang und die Tiefe einer deutschen Qualifikation stark ab. Umso wichtiger ist es, ein klares Portfolio für und vor allem auch mit dem Kunden zu entwickeln, in dem Lerninhalte, Methoden und Dauer einer Lerndienstleistung an den konkreten Bedarf des Kunden angepasst werden. Daher sollte nach der allgemeinen Bedarfsanalyse eine intensive Analyse zu den Schwerpunkten, die in der Abbildung 2 auf den Seiten 16 und 17 dargestellt sind, mit dem Kunden durchgeführt werden.

LEITFRAGE 2: AUF WELCHE PROZESSE KOMMT ES BEI BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN IM QUALITÄTSMANAGEMENT AN?

Abbildung 2: Fragebogen zur Bestimmung des Lernbedarfs

1

Welche konkreten Curriculums-Inhalte sollen vermittelt werden?

- Inwieweit können deutsche Qualitätsstandards in diesem Aus- und Weiterbildungsfeld vom Bildungsexporteur garantiert oder sogar übertroffen werden?
- In welchem Zeitrahmen sollen diese Inhalte erarbeitet werden?
- Welche Elemente sind deutschlandspezifische rechtliche Curriculumsanteile und damit zu ersetzen oder auszuschließen?

2

Soll eine bestimmte Qualifikation erreicht werden und – wenn ja – welche?

- Soll diese Qualifikation zertifiziert werden?
- Welches Zertifikat soll erreicht werden?
- Sind die inhaltlichen und strukturellen Voraussetzungen zum Erhalt eines solchen Zertifikates bekannt?

3

Mit welcher Methodik sollen die Aus- bzw. Weiterbildungsziele erreicht werden?

- Welches konkrete Vorwissen haben die potenziellen Teilnehmer?
- Mit welchen Vermittlungsmethoden innerhalb der Lehre sind die potenziellen Teilnehmer vertraut?
- Bestehen präferierte Methoden vonseiten des Kunden (zum Beispiel Blended Learning, E-Learning, duale Ausbildung)?

SCHWERPUNKTAUFGABEN

- Erstellung eines bedarfsspezifischen Curriculums unter Berücksichtigung von inhaltlichen Vorgaben des Kunden und rechtlichen Vorgaben des entsprechenden Landes sowie ggf. der zuständigen Prüfstelle.
- Konkrete und sich ständig aktualisierende Absprachen zwischen Berufsbildungsexporteur und Kunden sind unumgänglich, um Qualität und damit Zufriedenheit sicherzustellen.
- Lernbedarf muss beim Kunden auf verschiedenen Ebenen ermittelt werden (Geschäftsebene, Produktionsebene, Partner des Kunden, Motivation der zukünftigen Teilnehmer, politische Ebene, deutsche Prüfkammern, etwaige deutsche Partner).

Quelle: Eigene Darstellung

LEITFRAGE 2: AUF WELCHE PROZESSE KOMMT ES BEI BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN IM QUALITÄTS-MANAGEMENT AN?

Praxisempfehlungen

Die befragten Berufsbildungsexporteure und Experten für die Bestimmung des Lernbedarfs empfehlen folgende Praxistipps:

1. Pilot- bzw. Vorlaufphasen erleichtern die spätere Zusammenarbeit und helfen bei der realistischen Einschätzung des Bedarfs bei späteren Verhandlungen. Zudem geben sie Bildungsexporteuren die Gelegenheit, die Motivationslage der späteren Teilnehmer an der Dienstleistung kennenzulernen und ermöglichen, diese Informationen in die Bedarfsanalyse mit einfließen zu lassen.
2. Die deutsche Qualität in der Bildung ist europaweit ein angesehener Standard und dementsprechend im EU-Ausland stark nachgefragt. Daher empfehlen wir deutschen Berufsbildungsexporteuren, insbesondere dieses „Plus an Qualität“ als Wettbewerbsvorteil herauszustellen, um sich gegenüber einheimischen Bildungsdienstleistern auch langfristig abgrenzen zu können.

(B) Gestaltung von Berufsbildungsdienstleistungen

Bei der Gestaltung von Berufsbildungsdienstleistungen werden, der Umfang, die angestrebten Ergebnisse und die Perspektiven/Zwecke festgelegt. Dabei muss der gesamte Prozess der Gestaltung transparent und nachvollziehbar sein. Im Folgenden werden Hinweise zum (1) Festlegen des Umfangs der Berufsbildungsdienstleistung, zum (2) Festlegen der Mittel zur Unterstützung und zur Überwachung des Lerntransfers und zur (3) Planung des Curriculums gegeben. Diese Hinweise finden sich teilweise in der Literatur, wurden jedoch zusätzlich durch die befragten Berufsbildungsexporteure betont.

(1) Festlegen des Umfangs der Berufsbildungsdienstleistung

Um den Umfang der Berufsbildungsdienstleistung festzulegen, gilt es, die folgenden Faktoren zu erfassen (vgl. Rau 2011, S. 83 f.):

- Die Bedarfe von interessierten Parteien,

- Die Lernvoraussetzungen von potenziellen Adressaten der Lerndienstleistungen, also z.B. fachliche und überfachliche Kompetenzen, Sprachkenntnisse nicht muttersprachlicher Adressaten,
- Die inhaltlichen und methodischen Anforderungen des Lerngegenstands
- Der Zeitaufwand der zu erbringenden Lerndienstleistung,
- Und die geforderten Normen des Nachweises der erbrachten Lernergebnisse.

Im Zielland besitzen die Lernenden häufig andere Lernvoraussetzungen als Lernende im Heimatland des Berufsbildungsexporteurs. Die befragten Unternehmen empfehlen daher in Übereinstimmung mit der Literatur, die zu entwickelnden Kompetenzen der Lernenden sowie den Grad ihrer erforderlichen Ausprägung in Form eines Kompetenzrasters zu erfassen. Dieses sollte die betreffenden Fähigkeiten, Schlüsselqualifikationen, Leitkompetenzen und verschiedene Niveaustufen beschreiben.

LEITFRAGE 2: AUF WELCHE PROZESSE KOMMT ES BEI BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN IM QUALITÄTSMANAGEMENT AN?

Die Berufsbildungsdienstleistungen sollen den Bedarfen der relevanten Parteien entsprechen und die Gesetzgebung sowie internationale Normen beachten. Des Weiteren sollten die Lernergebnisse in den Zeugnissen und Zertifikaten klar definiert sein (Lerninhalte, Standards). Damit kann die Beurteilung von Dokumenten für Anerkennungsstellen, Arbeitgeber und Andere gewährleistet werden. Im Hinblick auf den Aspekt der Transparenz ist es sinnvoll, Angaben zu Art, Dauer, Inhalten, Durchführungsorten sowie zur Unterrichtssprache in die Bescheinigungen aufzunehmen. (vgl. Rau 2013, S. 19) Mitarbeiter von bildungsdienstleistenden Organisationen sind im Sinne des Berufsbildungsexports durch Personalentwicklungsmaßnahmen für einschlägige internationale Trends und Standards zu sensibilisieren.

(2) Mittel zur Unterstützung und Überwachung des Lerntransfers

Dabei sind neben Inhalt und Verlauf des Transferprozesses auch dessen Träger und Adressaten zu identifizieren und zu dokumentieren. Folgende Fragen können dabei ein geeignetes Mittel darstellen (vgl. Rau 2011, S. 84):

Checkliste: Leitfragen zum Lerntransfer

1. Welche Zielgruppen können für den Lerntransfer identifiziert werden?
2. Welche Personen können als potenzielle Multiplikatoren festgestellt werden?
3. Wie erfolgt der Lerntransfer?
4. Gibt es Materialien, die den Lerntransfer erleichtern (zum Beispiel durch Dokumentation der Lerninhalte, Lerntagebücher, Handbücher etc.)?
5. In welchem Zeitraum erfolgt der Lerntransfer?
6. Sind bestimmte Rahmenbedingungen oder Ressourcen für einen sinnvollen Lerntransfer notwendig?
7. Welche Personen sind für die Überwachung und Evaluation des Lerntransfers zuständig?

(3) Planen des Curriculums

Bezogen auf angestrebte Lernergebnisse muss ein Bildungsdienstleister ein Curriculum entwickeln und dokumentieren. Durch das Curriculum sollen die Lernenden erfahren, was sie vom Lerndienstleister erwarten können, und was dementsprechend von ihnen erwartet wird. Durch das Curriculum wird vor allem die

Planung des Lernprozesses unterstützt. Zudem erhält der Lerndienstleister durch das Curriculum eine valide und verbindliche Grundlage für die Planung, Umsetzung, Koordination und Evaluation der Weiterbildungseinheit (vgl. Rau 2011, S. 84). Die Abbildung 4 auf Seite 22 fasst Empfehlungen diesbezüglich zusammen.

LEITFRAGE 2: AUF WELCHE PROZESSE KOMMT ES BEI BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN IM QUALITÄTS-MANAGEMENT AN?

Abbildung 4: Empfehlungen zur Planung des Curriculums für den Berufsbildungsexport

<p>Lehrplan und Evaluationsinstrumente entwickeln und dokumentieren</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lernangebot und Dokumentation regelmäßig an die Zielgruppe anpassen; • Einhaltung international geltender Qualitätskriterien; entsprechende Kriterien beteiligter Länder prüfen; • Alle Anforderungen prüfen, um internationale Anrechnungspunkte zu erhalten; • Lernergebnisse prüfen und alle Auflagen des Partnerlandes beachten.
<p>Auswahl der ziel-, anforderungs- und lernerorientierten Lernmethoden</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lernziele und -bedürfnisse; • Lernergebnisse entsprechend Curriculum; • Beachtung von Lehr- und Lernkulturen; • Kulturelle Traditionen der Lernenden beachten.
<p>Festlegung der Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Durchführung von Lerndienstleistungen und bei der Evaluation des Lerntransfers</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Verantwortlichkeiten verteilen (zum Beispiel in der ISO 29990 nach der Verantwortlichkeitsmatrix); • Im Rahmen internationaler Kooperationsabkommen und Projekte Änderungen nur in Abstimmung mit Partnern vornehmen; • Organisationsvorlagen müssen Bedingungen des internationalen Engagements entsprechen.

Quelle: Eigene Darstellung

(C) Erbringung von Berufsbildungsdienstleistungen

Berufsbildungsdienstleistungen müssen erklärt werden und bedürfen eines hohen Beratungsaufwands, da das Ergebnis zum Kaufzeitpunkt nur als ein Leistungsversprechen existiert. Die Kommunikation sollte diesbezüglich sensibel gehandhabt und interkulturellen Gegebenheiten im Zielland berücksichtigt werden. In diesem Sinne ist es von Vorteil, bereits die Informationen zur Lerndienstleistung in der Sprache potenzieller Teilnehmer bereitzustellen.

Zwei Ebenen sind zu unterscheiden, wenn Lerndienstleistungen zu erbringen sind:

1. Kundenorientierung — Wer ist ein Kunde im Qualitätsmanagement?

Die besondere Herausforderung bezüglich der Kundenorientierung stellt

die Auswahl der Qualitätskriterien und -merkmale dar. Diese sind in der Form zu benennen, dass sie sich einerseits als Orientierungspunkte für Qualitätssicherungsmaßnahmen eignen und andererseits das Vertrauen der Kunden wecken (vgl. Scholz 2007, S. 17).

Für den Bildungs- und Weiterbildungsbereich ist es schwierig, sich allein an der Kundenzufriedenheit zu orientieren. Dabei geht es um mehr als nur die Qualitätsstandards festzulegen. Im „Produktionsprozess Bildung“ wirkt der Teilnehmer aktiv mit, beeinflusst diesen und damit die Qualität des Outputs. Teilnehmer an Weiterbildungsangeboten kreieren durch ihre Eigenbeteiligung, ihre Lerninhalte und mittels ihrer Auseinandersetzung deren Qualität.

2. Wissensvermittlungsstrategien

Viele befragte Berufsbildungsexporteure und Experten gaben an, dass die Erfahrung und Qualität deutscher Dozenten



LEITFRAGE 2: AUF WELCHE PROZESSE KOMMT ES BEI BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN IM QUALITÄTSMANAGEMENT AN?

und Ausbilder ein wichtiges Element sei, um eine entsprechende Ausbildungsqualität innerhalb des Berufsbildungsexports sicherstellen zu können. Gleichzeitig wurde betont, dass sprachliches und kulturelles Wissen essentiell ist, um Lerninhalte zu vermitteln und ein länderspezifisches Curriculum adressieren zu können. Eine Kombination dieser Anforderungen in einer Person ist schwer zu realisieren. Sie müsste sowohl sprachlich als auch kulturell im Zielland und Deutschland verankert sein. Die Herausforderungen einer adäquaten Wissensvermittlung im Berufsbildungsexport, werden auf den folgenden Seiten deutlich.

Abbildung 5: Strategien der Wissensvermittlung

1. Lerndienstleistung durch deutsche Fachkräfte

- Wählt ein Unternehmen diesen Ansatz, sollte es dem eigenen deutschen Stammpersonal im Vorfeld ein entsprechendes kulturelles und sprachliches Training angedeihen lassen, um flexibel und kundenorientiert im Zielland agieren zu können.
- Hierbei verzichten manche Berufsbildungsexporteure auch auf das sprachliche Training. Sie umgehen diese Hürde, indem sie mit Dolmetschern während der Ausbildung im Zielland zusammenarbeiten, was jedoch einige Hürden mit sich bringen kann, wie beispielsweise der Leitfaden 2 zum Berufsbildungsexport, „Die Zusammenarbeit mit Schlüsselpartnern erfolgreich gestalten“, zeigt.
- Generell gilt es bei dieser Strategie zu überlegen, ob die vorhandenen personellen Ressourcen überhaupt ausreichen, um den Bedarf im Zielland zu decken oder ob es sich empfiehlt die bereits qualifizierten Fachkräften permanent oder bedarfsorientiert zu verstärken.

2. Fachliche und pädagogische Ausbildung

- Diese Strategie bezieht sich auf Ausbildung ausländischer Festangestellter und Honorarkräfte, sowohl in Deutschland als auch im Zielland.
- Auch kann in seltenen Fällen auf bereits hochwertig ausgebildetes Personal im Zielland zurückgegriffen werden.

LEITFRAGE 2: AUF WELCHE PROZESSE KOMMT ES BEI BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN IM QUALITÄTSMANAGEMENT AN?

- Als besonders wichtig hat sich bei dieser Strategie eine kontinuierliche Prozessbegleitung der engagierten Fachkräfte herausgestellt, um eine konsequente Optimierung der Lerndienstleistungen sicherstellen zu können.

3. Verknüpfung Strategie 1 und 2

- Hierbei werden die Qualitätsstandards zunächst bei der Erstausbildung mit deutschen Ausbildungskräften sichergestellt.
- Im späteren Geschäftsverlauf wird nach der erfolgreichen Etablierung dieser Standards zumeist komplett auf deutsche Fachkräfte bei der Ausbildung zugunsten einheimischer Fachkräfte verzichtet.

Jede der dargestellten Strategien bietet Vor- und Nachteile, welche je nach unternehmerischer Situation und gewähltem Zielland zu unterschiedlichen Ergebnissen führen können. Sie werden nachfolgend überblicksartig dargestellt.

Tabelle 3: Vor- und Nachteile verschiedener Wissensvermittlungsstrategien

	Vorteile	Nachteile
Deutsche Ausbildungskräfte	<ul style="list-style-type: none">• Inhaltliche Qualität an deutschen Standards orientiert• Didaktische Qualität an deutschen Standards orientiert• Keine Übertragungsverluste durch Train-the-Trainer auf Dritte• Keine zeitliche Verzögerung des Markteintritts durch Train-the-Trainer• Direkte und schnelle Einflussnahme bei betrieblichen und rechtlichen Veränderungen jederzeit möglich	<ul style="list-style-type: none">• Hohe Personal-, Unterbringungs- und Reisekosten• Gefahr von Übertragungsverlusten bei der direkten Übersetzung innerhalb der Ausbildung (Dolmetscher) oder durch unzureichende kulturelle und fremdsprachliche Kenntnisse der Ausbildungskraft
Einheimische Ausbildungskräfte	<ul style="list-style-type: none">• Keine Übertragungsverluste durch Verständigungsprobleme zwischen Ausbilder und Auszubildenden• Tiefsitzendes kulturelles Verständnis der Ausbildungskräfte schon zu Beginn der Lerndienstleistung	<ul style="list-style-type: none">• Train-the-Trainer ist in bestimmten Aus- und Weiterbildungsbereichen eine sehr kosten- und zeitintensive Ausbildung, um deutsche Qualitätsstandards zu erreichen (vor allem in technisch hoch anspruchsvollen Bereichen wie etwa Mechatronik)

LEITFRAGE 2: AUF WELCHE PROZESSE KOMMT ES BEI BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN IM QUALITÄTS-MANAGEMENT AN?

	Vorteile	Nachteile
Einheimische Ausbildungs-kräfte	<ul style="list-style-type: none">• Geringe Personalkosten und Reisekosten nach Train-the-Trainer	<ul style="list-style-type: none">• Neuerungen innerhalb der Branche müssen später wiederum erst durch Train-the-Trainer in das Zielland transportiert werden, um Anwendung zu finden
Kombination aus deutschen und einheimischen Ausbildungs-kräften	<ul style="list-style-type: none">• Mischung aus einheimischen Teilzeitdozenten und Festangestellten kann bei entsprechendem Absatzmarkt die Stärken beider Einzelstrategien vereinen• Personelle Ressourcen sollten immer bedarfsorientiert angepasst werden, um „leere“ Personalkosten so gering wie möglich zu halten → somit können einheimische eingearbeitete Honorarkräfte durch ihre flexible Einsatzfähigkeit zur Wirtschaftlichkeit des Unternehmens beitragen	<ul style="list-style-type: none">• Hohe Fix- und Personalkosten• Nur für langfristig ausgerichtete Geschäftsmodelle sinnvoll

Quelle: Eigene Darstellung

(D) Evaluation durch Berufsbildungsdienstleister

Der vierte Prozess, auf den es bei Berufsbildungsdienstleistern im Sinne der Qualitätssicherung ankommt, ist die Evaluation. Dabei handelt es sich um eine der meistunterschätzten Informationsquellen zur Ermittlung von Verbesserungspotenzialen. In vielen Unternehmen häufig nur als lästiger Zusatz angesehen, kann eine akribische und zeitnah angesetzte umfassende Evaluationsstrategie auf zwei Ebenen zur Qualität eines Dienstleistungsproduktes beitragen.

Ebene 1: Evaluation des Lernprozesses

Die systematische Überprüfung von Lernfortschritten bei den Teilnehmern ermöglicht ein adaptives Vorgehen bei der Gestaltung und Umsetzung von Lerneinheiten durch den Berufsbildungsexporteur und umfasst Parameter wie beispielsweise Input-/Output-Controlling, Soll-/Ist-Controlling und Prozess-Controlling (vgl. hierzu Schöne, 2006). Darüber hinaus

bieten sie auch für den einzelnen Teilnehmer Vorteile. Sie ermöglichen den Teilnehmern zum einen die konsequente und objektive Verfolgung des eigenen Lernens und fördern zum anderen, durch die Benutzung von partizipativen Elementen und Rückmeldungsmöglichkeiten, die Akzeptanz und Motivation in Bezug auf die Lerndienstleistung.

Ebene 2: Evaluation der Lerndienstleistung

Ein kontinuierlicher und offener Dialog über die angebotene Dienstleistung zwischen Berufsbildungsexporteur und Kunden aber auch staatlichen Institutionen vor, während und nach der Dienstleistung kann Vorteile mit sich bringen. Es fiel auf, dass Bildungsexporture, welche im kontinuierlichen Austausch mit ihren Kunden standen und Evaluationsprozesse zeitnah mit den Kunden besprachen, vor allem zu Beginn einer Kooperation zusätzlich profitierten. Folgende zwei Gründe waren dabei ausschlaggebend:

LEITFRAGE 2: AUF WELCHE PROZESSE KOMMT ES BEI BERUFSBILDUNGSEXPORTEUREN IM QUALITÄTSMANAGEMENT AN?

1. In dieser frühen Phase der Zusammenarbeit besteht ein erhöhter Koordinationsbedarf bezüglich der Inhalte der Dienstleistung aber auch bezüglich administrativer Prozesse.

2. Weiterhin ist die Vergabe nachfolgender größerer Aufträge zu- meist an die Zufriedenheit mit der Dienstleistung gebunden, welche von diesem kundennahen und partizipativen Vorgehen stark begünstigt wird.

Inwiefern die einzelnen Evaluationsschritte mit dem Wissensge- winn im Rahmen einer Lerndienstleistung zusammenhängen, soll die folgende Aufstellung verdeutlichen. Berufsbildungsexporteure berichten, dass eine solche umfassende Evaluierung neben Mar- ketinggesichtspunkten durchaus auch als besonderer Leistungs- baustein verkauft werden kann.

Tabelle 1: Zusammenstellung einzelner Evaluationsschritte mit Wissensgewinn

Evaluationstyp	Wissensgewinn
Regelmäßige Qualitätsproben bei den Auszubildenden Empfohlene Inhalte: <ul style="list-style-type: none"> • Wissen • Zufriedenheit/Motivation • praktische Fähigkeiten 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualität der Lerndienstleistung erhalten und verbessern 2. Erhöhte Prozesskontrolle 3. Erhöhte Absolventenrate durch zeitnahes Erkennen von Optimierungsbedarf 4. Erhöhte Motivation durch Partizipation
Regelmäßige Qualitätsproben bei Ausbildern Empfohlene Inhalte: <ul style="list-style-type: none"> • Leistungs- und Motivationsstand der Teilnehmer • Optimierungspotenzial an der (didaktischen) Vorgehensweise der Ausbilder • Zusammenarbeit zwischen Kunden und Lehrpersonal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Qualität der Lerndienstleistung erhalten und verbessern 2. Motivation durch Partizipation erhöhen 3. Beitrag zur langfristigen Personalplanung



Evaluationstyp

Nachbefragung der Führungskräfte und Teilnehmer

Empfohlene Inhalte:

- Leistungsvergleich prä/post
- Motivationsvergleich prä/post

Regelmäßiger Dialog zwischen Bildungsexporteur und Kunden vor, während und nach der Dienstleistung

Empfohlene Inhalte:

- Ist- und Sollvergleich
 - Zufriedenheit mit kompletter Dienstleistung messen
 - Optimierungspotenzial prüfen
-

Wissensgewinn

1. Liefert praxisrelevante Daten zu beabsichtigten Leistungs- und Motivationssteigerungen der Dienstleistungsteilnehmer
2. Ermöglicht Vergleiche zwischen unterschiedlichen Bildungsdienstleistungen
3. Erhöht bei nachgewiesener Leistungssteigerung eine bessere Position bei zukünftigen Vertragsverhandlungen und gegenüber anderen Geschäftspartnern und Behörden im Zielland

-
1. Qualität im Erstgeschäft meist Türöffner für größere Vertragspakete
 2. Erhöhte Kundenzufriedenheit durch regelmäßige Prozessoptimierung und direkte Einbindung
-

Evaluationstyp

Regelmäßiger Austausch mit relevanten staatlichen Behörden im Zielland

Empfohlene Inhalte:

- Teilnehmerergebnisse zwischen Dienstleister und Behörde offen auswerten
 - Behördliche Anforderungen aufdecken
-

Quelle: Eigene Darstellung.

Wissensgewinn

1. Zertifizierungsvorgänge optimieren
 2. Rechtssicherheit
 3. Erhöhung der Anpassungsfähigkeit durch Veränderung von behördlichen Regularien
 4. Eigenes Netzwerk verbessern
-



Zusammenfassung

Berufsbildungsexporteurinnen stehen verschiedene Qualitätsmanagementsysteme zur Verfügung, die an die spezifischen Voraussetzungen eines jeden Unternehmens angepasst werden müssen. Doch gerade international bekannte und anerkannte Zertifizierungssysteme erleichtern den Marktzugang und schaffen Vertrauen.

Zu den zentralen Prozessen, die Berufsbildungsexporteurinnen im Rahmen ihres Qualitätsmanagements berücksichtigen müssen, zählen (1) die Bestimmung des Berufsbildungsbedarfs, (2) die Gestaltung von Berufsbildungsdienstleistungen, (3) die Erbringung von Berufsbildungsdienstleistungen sowie (4) die Evaluation der erbrachten Berufsbildungsdienstleistung durch den jeweiligen Berufsbildungsdienstleister.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass es neben den ziellandspezifischen Rahmenbedingungen (Rechtsrahmen, beteiligte Parteien, Kultur, etc.) und den beteiligten Lehrenden und Lernenden vor allem auch auf die Qualität des Berufsbildungsexporteurs ankommt.

Für deutsche Berufsbildungsexporteurinnen kann das „Plus an Qualität“ der entscheidende Differenzierungsfaktor im internationalen Wettbewerb sein.

CHECKLISTE ZUR PRÜFUNG DER QUALITÄTSSICHERUNG INNERHALB IM BERUFSBILDUNGSEXPORT

	Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:	Ja ✓	Nein ✗	Offen ?	Nicht relevant
Kundenwünsche und -anforderungen					
1	Die spezifischen Kundenanforderungen der Kundengruppe(n) wurden erfasst.				
2	Die spezifischen Kundenanforderungen der Kundengruppe(n) wurden ausgewertet.				
3	Der Bedarf, Vorstellungen, Wünsche und Interessenlagen der unmittelbaren Adressaten der Bildungsprodukte wurden erfasst.				
4	Der Bedarf die, Vorstellungen, Wünsche und Interessenlagen der unmittelbaren Adressaten der Bildungsprodukte wurden analysiert.				
5	Vorstellungen, Wünsche und Interessenlagen des Entscheiders über den Bildungsauftrag wurden erfasst.				
6	Vorstellungen, Wünsche und Interessenlagen des Entscheiders über den Bildungsauftrag wurden analysiert.				
7	Mitarbeiter beteiligten sich bereits vor der Einführung des QMS an der Erarbeitung von Verfahrensanweisungen und Qualitätskriterien.				
8	Der freie Zugang zu gemeinsam erarbeiteten Verfahrensanweisungen und Qualitätskriterien wurde den Mitarbeitern ermöglicht.				
9	Eine regelmäßige Kommunikation mit externen oder im Zielland beschäftigten Mitarbeitern wurde kontinuierlich gepflegt.				

	Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:	Ja ✓	Nein ✗	Offen ?	Nicht relevant
Bestimmen des Lernbedarfs					
10	Die konkreten Inhalte des Curriculums sind bekannt.				
11	Die deutschen Qualitätsstandards konnten in dem jeweiligen Aus- und Weiterbildungsfeld garantiert bzw. sogar übertroffen werden.				
12	Der Zeitrahmen für die Vermittlung der Inhalte ist bekannt.				
13	Es wurde geprüft, ob eine bestimmte Qualifikation infolge der Dienstleistungserbringung erreicht werden soll.				
14	Es wurde geprüft, ob und welches bestimmtes Zertifikat erreicht werden soll.				
15	Die inhaltlichen und strukturellen Voraussetzungen zum Erhalt des Zertifikats sind bekannt.				
16	Das konkrete Vorwissen der potenziellen Teilnehmer wurde geprüft.				
17	Die Vermittlungsmethoden innerhalb der Lehre, mit denen die Teilnehmer vertraut sind, wurden bereits ermittelt.				
18	Bevorzugte Vermittlungsmethoden des Kunden wurden bestimmt.				
19	Konkrete und sich aktualisierende Absprachen mit dem Kunden fanden regelmäßig statt.				

CHECKLISTE ZUR PRÜFUNG DER QUALITÄTSSICHERUNG INNERHALB IM BERUFSBILDUNGSEXPORT

Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:		Ja ✓	Nein x	Offen ?	Nicht relevant
Bestimmen des Lernbedarfs					
20	Lernbedarf beim Kunden wurde auf folgenden Ebenen ermittelt:				
	Geschäftsebene				
	Produktionsebene				
	Partner des Kunden				
	Motivation der zukünftigen Teilnehmer				
	politische Ebene				
	deutsche Prüfkammern				
	etwaige deutsche Partner				
21	Lernvoraussetzungen der Adressaten der Lerndienstleistungen (z.B. fachliche und überfachliche Kompetenzen, Sprachkenntnisse) wurden geprüft.				

Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:		Ja ✓	Nein x	Offen ?	Nicht relevant
Gestaltung von Lerndienstleistungen					
22	Qualitätskriterien und -Merkmale wurden als Orientierungspunkte für Qualitätssicherungsmaßnahmen benannt.				
23	Lernvoraussetzungen der Adressaten der Lerndienstleistungen (z.B. fachliche und überfachliche Kompetenzen, Sprachkenntnisse) wurden bei der Gestaltung von Lerndienstleistungen berücksichtigt.				
24	Potenzielle Multiplikatoren wurden identifiziert.				
25	Die Belange der relevanten Parteien wurden bei der Gestaltung von Lerndienstleistungen berücksichtigt.				
26	Die Vermittlungsmethoden in der Lehre, mit denen die Teilnehmer vertraut sind, wurden berücksichtigt.				
27	Bevorzugte Vermittlungsmethoden des Kunden wurden berücksichtigt.				
28	Deutschspezifische rechtliche Curriculaanteile wurden entweder ersetzt durch ziellandesspezifische Inhalte oder ganz ausgeschlossen.				
29	Die Gesetzgebung sowie internationale Normen wurden bei der Erstellung von Lerndienstleistungen integriert.				
30	Die inhaltlichen und methodischen Anforderungen des Lerngegenstands wurden bestimmt.				
31	Der Zeitraum für die Erbringung der Lerndienstleistungen wurde festgelegt.				

CHECKLISTE ZUR PRÜFUNG DER QUALITÄTSSICHERUNG INNERHALB IM BERUFSBILDUNGSEXPORT

	Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:	Ja ✓	Nein x	Offen ?	Nicht relevant
Gestaltung von Lerndienstleistungen					
32	Die geforderten Normen des Nachweises erbrachter Lernergebnisse wurden erfasst.				
33	Das Curriculum wurde bedarfsspezifisch und unter Berücksichtigung aller angegebenen Ziele, der zu erstrebenden Lernergebnisse sowie der Vorgaben des Kunden erstellt und dokumentiert.				
34	Die international geltenden Qualitätskriterien wurden bei der Erstellung eingehalten.				
35	Alle Ressourcen und Rahmenbedingungen für einen sinnvollen Lerntransfer waren beim Adressaten vorhanden.				
36	Die Lerntransfermethoden wurden unter Berücksichtigung folgender Faktoren festgelegt:				
	Lernziele und -bedürfnisse				
	Lehr- und Lernkulturen				
	Die kulturellen Traditionen der Lernenden				
37	Materialien, die den Lerntransfer erleichtern sollen, waren vorhanden (z.B. Dokumentation der Lerninhalte, Lerntagebücher, Handbücher).				
38	Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Durchführung von Lerndienstleistungen wurden bereits verteilt.				
39	Rollen und Verantwortlichkeiten bei der Evaluation des Lerntransfers wurden bereits verteilt.				
40	Eventuelle Korrekturen und Änderungen wurden nur in Abstimmung mit Partnern vorgenommen.				

	Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:	Ja ✓	Nein x	Offen ?	Nicht relevant
Gestaltung von Lerndienstleistungen					
41	Organisationsvorlagen entsprachen Bedingungen des internationalen Engagements.				
42	Kommunikation mit dem Lerndienstleister über den angebotenen Lerngegenstand fand regelmäßig statt.				
43	Die Mitarbeiter wurden für einschlägige internationale Trends und Standards durch darauf gerichtete Personalentwicklungsmaßnahmen sensibilisiert.				
Erbringung von Lerndienstleistungen					
44	Die Lehrkräfte verfügten über ein entsprechendes kulturelles und sprachliches Wissen bei der Vermittlung von Lerninhalten bzw. wurde für einen Dolmetscher gesorgt.				
45	Die personellen Ressourcen waren für den jeweiligen Auftrag ausreichend.				
46	Das Lehrpersonal war hochwertig ausgebildet, sowohl in Deutschland als auch im Zielland.				
47	Es fand eine kontinuierliche Prozessbegleitung der engagierten Fachkräfte statt, um eine konsequente Optimierung der Qualität der Lerndienstleistungen sicherzustellen.				
48	Lernergebnisse wurden in Zeugnissen und Zertifikaten klar definiert (Lerninhalte, Standards).				
49	In den Bescheinigungen wurden Angaben zu Art, Dauer, Inhalten, Durchführungs-orten sowie zur Unterrichtssprache aufgenommen.				



Es liegen Informationen zu den folgenden Aspekten vor:		Ja ✓	Nein ×	Offen ?	Nicht relevant
Evaluation durch Lerndienstleister					
50	Es erfolgte eine systematische Überprüfung von Lernfortschritten bei den Teilnehmern unter Berücksichtigung folgender Parameter:				
	Input-/Output-Controlling				
	Soll-/Ist-Controlling				
	Prozess-Controlling				
51	Es findet ein offener Dialog über die angebotenen Dienstleistungen mit dem Kunden nach Dienstleistungserbringung statt.				
52	Es wurden regelmäßige Qualitätsproben bei den Ausbildern durchgeführt.				
53	Eine Nachbefragung der Führungskräfte fand statt.				
54	Es erfolgte eine Nachbefragung der Teilnehmer.				
55	Ein regelmäßiger Austausch mit relevanten staatlichen Behörden im Zielland fand statt.				

Literaturverzeichnis

Gnahn, Dieter (2007): Zielsetzung „Lernende Organisation“. Qualitätsmanagement als Lernanstoß für Weiterbildungseinrichtungen. In: K. Dollhausen und E. N. von Rein (Hg.): Bildungseinrichtungen als „lernende Organisationen“? Befunde aus der Weiterbildung; DUV, S. 99–116.

Gnahn, Dieter; Kuwan, Helmut (2004): Weiterbildung. Effekte, Erfolgsbedingungen und Barrieren. In: Christel Balli, Elisabeth M. Krekel und Edgar Sauter (Hg.): Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung - Wo steht die Praxis. Berichte zur beruflichen Bildung. Bonn (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung, Heft 262), S. 41–60.

Heene, Jürgen; Koitz, Karsten; Rau, Thomas; Schönfeld, Peter; Wilske, Axel; V, D.I.N. (2011): Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung: Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29990: Beuth Verlag GmbH.

Klages, Maren; Proske, Bernadette; Rau, Thomas; Schönfeld, Peter; Wilske, Axel; Winzer, Petra (2009): Kompendium. Leitfaden zur Anwendung und Hilfen zur Umsetzung der QUALITY GUIDELINES zur qualitätsgerechten Gestaltung transnationaler Bildung. 1. Aufl. Berlin.

Knispel, Karl L. (2008): Qualitätsmanagement im Bildungswesen. Münster: Waxmann.

Scholz, Helga (2007): Qualität für Bildungsdienstleistungen. DIN EN ISO 9001 für die allgemeine und berufliche Bildung. Berlin, Wien, Zürich: Beuth Verlag GmbH.



Rau, T. (2011): Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung: Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29990. Berlin, Wien, Zürich: Beuth Verlag.

Rau, Thomas (2013): QUALITY GUIDELINES. Empfehlungen für das Qualitätsmanagement in der internationalen Bildung auf der Grundlage der ISO 29990:2010 „Lern-dienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegende Anforderungen an Dienstleister“. 4. Aufl. Berlin.

Zalenska, Lesya (2010): Betriebliche Weiterbildung - Inflation der Evaluation? Was rettet die Evaluation vor Inflation im Rahmen der betrieblichen Weiterbildung: Qualitätsmanagement oder Bildungscontrolling? In: Böttcher, Wolfgang; Dicke, Jan N.; Högbe, Nina (Hg.): Evaluation, Bildung und Gesellschaft. Steuerungsinstrumente zwischen Anspruch und Wirklichkeit. Münster: Waxmann Verlag GmbH, S. 367–380.

IMPRESSUM

Danksagung:

Dieser Leitfaden ist im Rahmen des Metaprojektes „Berufsbildungsexport durch deutsche Anbieter“ entstanden, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wurde. Der Leitfaden beinhaltet die Überlegung der Autoren.

Herausgeber:

Fraunhofer-Zentrum für Mittel- und Osteuropa (MOEZ)
Städtisches Kaufhaus, Neumarkt 9-19, 04109 Leipzig

Telefon: +49 341 231 039 0

Fax: +49 341 231 039 190

E-Mail: info@moez.fraunhofer.de

Website: www.moez.fraunhofer.de

Redaktion: Prof. Dr. Thorsten Posselt (V.i.S.d.P.), Anzhela Preissler
Grafisches Konzept: Albrecht Gäbel (info@albrechtgaebel.de)

Alle Abbildungen, wenn nicht anders angegeben

© 2014, Fraunhofer MOEZ

Das Fraunhofer MOEZ legt großen Wert auf eine ausgewogene Darstellung der geschlechterspezifischen Bezeichnungen. Sollten im Text vereinzelt männliche Bezeichnungen gewählt worden sein, so ist dies aus Gründen der besseren Lesbarkeit geschehen.

Copyright: Fraunhofer MOEZ 2014

ALLE WEITEREN PUBLIKATIONEN SIND
HIER FÜR DEN DOWNLOAD AUFGELISTET:
[Berufsbildungsexport-meta.de/publications](https://berufsbildungsexport-meta.de/publications)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Berufsbildungs-
export



meta
Berufsbildungsexport



DLR