

CEDEFOP



Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung

PANORAMA

Qualitätsentwicklung

in der beruflichen

Bildung durch

lokale Netzwerke

Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke

Autoren:

Erwin Seyfried
Klaus Kohlmeyer
Rafael Furth-Riedesser
(FHVR-FBAE Berlin)

Februar 1999

im Auftrag von
CEDEFOP – Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung

Koordinierung: Tina Bertzeletou unter der Verantwortung
von Stavros Stavrou, Stellvertretender Direktor – CEDEFOP

Thessaloniki 1999

Herausgeber:

CEDEFOP – Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung
Europe 123, GR-57001 THESSALONIKI (Pylea)

Postanschrift:

PO Box 22427, GR-55102 THESSALONIKI

Tel. (30-31) 490 111

Fax (30-31) 490 020

E-mail: info@cedefop.gr

Homepage: www.cedefop.gr

Interaktive Website: www.trainingvillage.gr

Das Zentrum wurde durch Verordnung (EWG) Nr. 337/75 des Rates der Europäischen Gemeinschaften errichtet, zuletzt geändert durch Verordnung (EG) Nr. 251/95 vom 6. Februar 1995 und Verordnung (EG) Nr. 354/95 vom 20. Februar 1995.

Zahlreiche weitere Informationen zur Europäischen Union sind verfügbar über Internet, Server Europa (<http://europa.eu.int>).

Bibliographische Daten befinden sich am Ende der Veröffentlichung.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäische Gemeinschaften, 2000

ISBN 92-828-8367-1

© Europäische Gemeinschaften, 2000

Nachdruck mit Quellenangabe gestattet.

Printed in Belgium

Vorwort

Seit einigen Jahren schon befaßt sich das CEDEFOP mit Fragen der Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung.¹ Zuletzt wurde eine ganze Reihe von Studien, z.B. über die Anwendung von Qualitätsindikatoren in der Hochschulausbildung und im Gesundheitsbereich, in Auftrag gegeben. Dazu gehört auch die vorliegende Untersuchung über „Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke“, mit der das CEDEFOP die bisherigen, eher theoretischen Reflektionen über Qualitätsaspekte durch empirische Fragestellungen zur praktischen Implementierung von Qualität im System der beruflichen Bildung ergänzen und abrunden möchte.

Der Untersuchung lag die Leitfrage zugrunde, ob und inwiefern die Netzwerkkooperation zwischen dem allgemeinen Bildungssystem, den Einrichtungen der beruflichen Bildung, den Unternehmen, den Sozialpartnern und politischen Entscheidungsträgern ein spezifisches Potential in sich birgt, um die Qualität und Flexibilität der Bildungsangebote zu erhöhen, um Innovationen zu unterstützen und die Beschäftigungsaussichten für die Teilnehmer an beruflichen Bildungsmaßnahmen zu verbessern. Die Studie sollte zeigen, ob und wie die Implementierung von Qualität durch die Kooperation der genannten Netzwerkakteure vorangetrieben bzw. realisiert werden kann.

Der methodische Ansatz der Studie bestand darin, lokale Netzwerke im Bereich der beruflichen Bildung aus verschiedenen europäischen Mitgliedstaaten und deren jeweiligen Beitrag zur Qualitätsentwicklung zu analysieren. Da der Einsatz von Qualitätsindikatoren in der beruflichen Bildung überall noch ziemlich am Anfang steht, wäre es aber überambitioniert gewesen, eine vergleichende Untersuchung zwischen verschiedenen Ländern durchzuführen. Vielmehr wurde ein Fallstudienansatz gewählt. So ist die vorliegende Studie eine Synthese aus acht Fallstudien, die in sieben europäischen Ländern zum Thema Qualitätsentwicklung und Networking durchgeführt wurden. An der Erstellung dieser Fallstudien waren folgende Experten beteiligt:

- Emilia Andrade, Portugal
- Bernd de Boer, Niederlande
- Rafael Furth-Riedesser und Klaus Kohlmeyer, Deutschland
- Pier Luigi Isola, Mauro Cavina und Maurizio Mirri, Italien
- Ads Koster, Niederlande
- Maria Hughes, Vereinigtes Königreich
- Kicki Stridh, Schweden
- Dr. Anton Trant und Sean Trant, Republik Irland

Für die Koordinierung der Forschungsarbeiten und die Synthese der Fallstudien war die Forschungsstelle für Berufsbildung, Arbeitsmarkt und Evaluation (FBAE) an der FHVR

¹ Vgl. Van den Berghe, W. (1996) Qualitätsfragen und -entwicklung in der beruflichen Bildung und Ausbildung in Europa. Luxembourg.

Berlin verantwortlich. Den Fallstudien lag eine von FHVR-FBAE erarbeitete, gemeinsame Methodologie zugrunde, die präzise Vorgaben zur Auswahl der Netzwerke enthielt. Außerdem wurde definiert, welche objektiven Daten über das zu untersuchende Netzwerk erhoben werden sollten, und es wurden Leitlinien zur Durchführung von Interviews mit den relevanten Netzwerkakteuren vorgeschlagen.

Trotz dieses gemeinsamen methodischen Rahmens sind die Fallstudien aufgrund der unterschiedlichen Ziele und Thematiken der Netzwerke sehr heterogen. In ihrer Summe vermitteln sie aber gerade deshalb einen hervorragenden Einblick in die empirische Vielfalt der Beziehungen zwischen Netzwerk- und Qualitätsentwicklung. Dank des breiten Spektrums der untersuchten Fälle war es auch möglich, unterschiedliche Standpunkte und Interessen der beteiligten Netzwerkakteure in Bezug auf die Qualität in der beruflichen Bildung zu identifizieren.

Im Ergebnis ist es gelungen, interessante Ergebnisse und Erkenntnisse zu der Ausgangsfrage zusammenzutragen: Die Studie gibt Einblick in die Dynamik der Netzwerkentwicklung, sie beschreibt die Rolle verschiedener Netzwerkakteure, sie dokumentiert die Herausforderungen verschiedener Entwicklungsetappen der Netzwerkkoooperation, sie veranschaulicht, in welchen Bereichen des beruflichen Bildungssystems lokale Netzwerke zur Qualitätsentwicklung beitragen und wie in der Kooperation adäquate Qualitätsindikatoren entwickelt werden können.

Besonderer Dank gebührt den Autoren der Fallstudien für ihre substantiellen Beiträge. Ohne die bemerkenswerten empirischen Erfahrungen der untersuchten Netzwerke und den deskriptiven Reichtum der Fallstudien wäre die Erstellung dieses Berichts nicht möglich gewesen.

Tina Bertzeletou
Projekt-Koordinatorin
CEDEFOP

Stavros Stavrou
Stellvertretender Direktor
CEDEFOP

Inhalt

Vorwort	4
1. Einleitung	8
2. Untersuchungsansatz und Methoden	11
2.1 Begriffsbestimmung von Vernetzung und Qualität	11
2.1.1 Lokale Kooperation und Netzwerkbildung	11
2.1.2 Qualität im Kontext beruflicher Bildung	13
2.1.3 Qualität im Netzwerkkontext	15
2.2 Durchführung der Fallstudien	16
2.2.1 Auswahl der Fallstudien	17
2.2.2 Durchführung der Befragungen	17
2.3 Interviewleitfaden	18
2.4 Durchführung der Fallstudien	20
3. Qualitätsentwicklung im Rahmen von Netzwerkbildung: Die Fallstudien	21
3.1 Nationale Charakteristika der Qualitäts-Diskussion	21
3.2 Abriß der Fallstudien	26
3.2.1 Deutschland: „Qualität macht Schule“	27
3.2.2 Irland: „The Integrated Area Partnership“	28
3.2.3 Italien: „Kooperation und Qualitätskultur“	29
3.2.4 Niederlande I: „Qualitätsmanagement: Ein Prozeß der Qualitätskontrolle“	30
3.2.5 Niederlande II: „Zielgruppenintegration durch Ressourcenbündelung“	32
3.2.6 Portugal: „Qualität durch Netzwerkarbeit in einer Berufsschule“	32
3.2.7 Schweden: „Schulen und Unternehmen nutzen ihre Ressourcen gemeinsam“	34
3.2.8 Vereinigtes Königreich: „The University for Industry“	34
3.3 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Fallstudien	35
4. Qualität durch Vernetzung – Analyse der Fallstudien	38
4.1 Netzwerkakteure und -funktionen	38
4.1.1 Gründungsakteure	38
4.1.2 Schlüsselakteure und managers of change	40
4.1.3 Top-down versus bottom-up?	41
4.2 Vernetzung und die Qualitätsfrage	42
4.2.1 Ansätze zur Definition von Qualität	42
4.2.2 Anwendung von Qualitätsnormen oder Entwicklung intrinsischer Qualitätsstandards?	45
4.3 Indikatoren und Instrumente der Qualitätsentwicklung	46
4.3.1 Indikatoren der Zielerreichung	47
4.3.2 Instrumente des Qualitätsmanagements	51

4.4	Entwicklungsschritte von Netzwerken und qualitätsorientiertem Management: Chancen und Risiken	53
4.5	Hemmnisse und Barrieren der Netzwerkentwicklung	57
4.5.1	Startprobleme von Netzwerken	57
4.5.2	Probleme der Qualitätsentwicklung	59
4.6	Voraussetzungen erfolgreicher Netzwerkarbeit	59
4.7	Zusammenfassung	61
5.	Schlußfolgerungen und Empfehlungen	64
5.1	Lokale Vernetzung als Konzept der Systeminnovation	64
5.2	Staatliche Akteure als Katalysator der Vernetzung	66
5.3	Zukünftiger Entwicklungs- und Förderbedarf von Netzwerken	67
Literatur	69
Autoren der Fallstudien	75
Tabellen		
Tabelle 1:	Qualitätsaspekte der beruflichen Bildung aus der Perspektive unterschiedlicher Akteure	44
Tabelle 2:	Exemplarische Indikatoren zur Messung von Qualitätsmerkmalen im Netzwerkkontext	47
Tabelle 3:	Steuerungs- und Kontrollinstrumente in den Netzwerken	52
Abbildungen		
Abbildung 1:	Anknüpfungspunkte zwischen Qualitätsentwicklung und Netzwerkarbeit	15
Abbildung 2:	Die Qualitätsnetzwerke	22
Abbildung 3:	Entwicklung von Netzwerken und Qualitätsmanagement	56
Abbildung 4:	Schnittstelle zwischen Netzwerkentwicklung und Qualitätsverbesserung	65

1. Einleitung

Das Konzept der Netzwerkskooperation erfreut sich in Europa, wenn nicht sogar weltweit, einer zunehmenden Anerkennung. Durch die Partizipationsansprüche sozialer und politischer Basisbewegungen geprägt, war es ursprünglich gegen die Ausübung zentraler Macht und Herrschaft sowie auf das „Empowerment“ von lokalen Akteuren/innen ausgerichtet. Inzwischen hat dieses Konzept jedoch seinen subversiven Anstrich weitgehend verloren. Allgemein wird es heute als eine Strategie zur Ergänzung „top-down“ orientierter Steuerungskonzepte gesehen. Je größer und komplexer das zu beeinflussende Handlungsfeld, so die dominierende Sichtweise, desto bedeutsamer wird die Verlagerung eines Teils der Regelungskompetenzen auf nachgeordnete lokale Akteure/innen. Das Konzept des „local Networking“ reflektiert den politischen Gedanken der Subsidiarität und die damit verbundene Tendenz zur Dezentralisierung von Entscheidungen. Die zentrale Formulierung von Politiken soll durch „Bottom-up-Verfahren“ bereichert, die Implementierung der Politiken soll stärker auf die Gegebenheiten vor Ort abgestimmt werden. Dieser Prozeß, Verantwortung und Kompetenzen auf die lokale Ebene zu verlagern, ist vorwiegend auf zwei Gründe zurückzuführen:

- Mehr und mehr setzt sich die Erkenntnis durch, daß ein solches Vorgehen es erlaubt, die vor Ort vorhandenen Detailkenntnisse und Kompetenzen zu nutzen und die in den zentralen Politiken enthaltenen Handlungsalternativen richtig einzuschätzen. Indem für die lokalen Akteure/innen größere Entscheidungsspielräume eröffnet werden, wird diesen auch mehr Verantwortung für das eigene Handeln übertragen. Nach der Erkenntnis der Psychologie geht damit eine intrinsische Motivierung der Akteure/innen einher, die lernen, ihre eigenen Potentiale zu erkennen und auszuschöpfen. Solche Prozesse können auch dazu beitragen, die endogenen Potentiale des lokalen Umfeldes besser zu nutzen. Durch Vernetzung können schließlich neue Wege der Kommunikation und Wissensvermittlung erschlossen werden, die das Netzwerk zu einer eigenständigen Quelle von Innovation und Entwicklung machen. Somit werden durch den Austausch der lokalen Akteure/innen nicht nur bestehende Strukturen effektiviert, sondern im besten Falle neue Strukturen geschaffen, die qualitativ neue Entwicklungsoptionen beinhalten.
- Auch im Bereich der Berufsbildungspolitik erweist sich das „local Networking“ zunehmend als ein wichtiges Element der „bottom-up“ orientierten Bereicherung politischer Steuerung. Um die lokale Kooperation der Akteure der Berufsbildungs- und Beschäftigungspolitik zu verbessern und die endogenen Potentiale stärker zu nutzen, hat die Europäische Kommission schon zahlreiche Dokumente veröffentlicht und auch verschiedene Aktionsprogramme verabschiedet.² In der lokalen Kooperation zwischen dem allgemeinen Bildungssystem, den Akteuren/innen der beruflichen Bildung, den lokalen Unternehmen und Verwaltungen wird immer häufiger ein Ansatz gesehen, die Qualität und Flexibilität der beruflichen Bildung zu verbessern.

Neben der lokalen Vernetzung hat die Frage nach der Qualität der beruflichen Bildung in den letzten Jahren in Europa an Bedeutung gewonnen. In vielen Mitgliedstaaten findet seit

² Vgl. Europäische Kommission (1996), S. 42 und European Commission (1998b).

einigen Jahren eine intensive Diskussion über Qualitätsentwicklung und Qualitätsmanagement in der beruflichen Bildung statt. Dieser wachsende Stellenwert ist vor allem auf folgende Ursachen zurückzuführen.

- Zum einen steigen die Anforderungen an zukunftsorientierte berufliche Aus- und Weiterbildung aufgrund der raschen Veränderungen im Produktions- und Beschäftigungssystem. Durch zunehmenden internationalen Wettbewerb, den Einsatz neuer Techniken und flexibler Produktions- und Arbeitsorganisationen ergeben sich tiefgreifende Konsequenzen für die Qualifikationsanforderungen. Manuelle und Routinetätigkeiten verlieren an Bedeutung zugunsten komplexer Arbeitsaufgaben. Hochtechnisierte Arbeitsplätze und spezialisierte Dienstleistungen bestimmen immer mehr das Erwerbsleben. Dezentralisierung, flache Hierarchien, ganzheitliche und qualitätsorientierte Gruppenarbeit und zunehmende Verantwortlichkeiten auf allen Ebenen erfordern neue Kompetenzen der Mitarbeiter/innen. Neben Fachwissen sind Qualifikationen wie Handlungs-, Methoden- und Sozialkompetenz zusammen mit Innovation und Kreativität zunehmend gefragt. Der grundlegende gesellschaftlich-ökonomische Wandel der letzten Jahre macht es notwendig, die Qualifikationsprofile von Beschäftigten möglichst flexibel an die aktuellen beruflichen Anforderungen anzupassen und zu erweitern bzw. neue Qualifikationsprofile zu entwickeln und zu vermitteln. Für die Unternehmensentwicklung wird die Qualifizierung des Personals ein immer wichtigerer Faktor, weil dadurch die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft gefördert wird. In der Diskussion um die Wettbewerbsfähigkeit Europas nehmen Fragen der Aus- und Weiterbildung einen wachsenden Stellenwert ein.
- Zum anderen erwächst aus den wirtschaftlichen Umbrüchen und den hieraus entstehenden neuen Qualifikationsanforderungen ein steigendes Risiko für immer mehr Beschäftigte. Das erhöhte Beschäftigungsrisiko insbesondere von Un- und Angelernten ist durch die zunehmende Langzeitarbeitslosigkeit stark in das Bewusstsein der wissenschaftlichen und politischen Öffentlichkeit gerückt. Der von beruflicher Ausgrenzung betroffene Personenkreis erstreckt sich zunehmend auf alle Beschäftigtengruppen, also auch auf qualifiziertes Personal (Facharbeiter/innen und Akademiker/innen). In dem Maße wie die Arbeitslosigkeit insgesamt zunimmt, stellt sich mehr und mehr die Frage, welche Formen der Aus- und Weiterbildung tatsächlich neue Erwerbsperspektiven für den einzelnen eröffnen.

Der wachsende Stellenwert der Qualitätsfrage in der beruflichen Bildung steht folglich in Zusammenhang mit den veränderten Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten. Berufliche Qualifikationen sind Ergebnisse von nationalen Bildungs- und Ausbildungssystemen, die von den Teilnehmern/innen über einen längeren Zeitraum durchlaufen werden. Qualifizierung ist ein Prozeß, in dem über viele Jahre hinweg von verschiedenen Akteuren/innen ein „Input“ geleistet wird, dem unterschiedliche Ziele und Rahmenbedingungen zugrunde liegen (Gesetze, Finanzierung der Ausbildung, Institutionen der Ausbildung).

Die Suche nach Maßstäben für die Neuorientierung der Bildungssysteme hat die Diskussion über Qualitätskriterien in der beruflichen Bildung belebt. Wie läßt sich „Qualität“ definieren? Welcher Qualitätsmaßstab wird bei der Anpassung der Ausbildungssysteme

zugrunde gelegt? Wie umfassend muß Qualität definiert sein, um den neuen Anforderungen zu entsprechen?

Eine Schwierigkeit in der Diskussion über Qualitätsfragen beruflicher Bildung besteht darin, daß je nach Interessen und Sichtweisen Qualität unterschiedlich definiert und verstanden wird. Die einzelnen Akteure definieren Qualität meist nur bezogen auf ihren eigenen, in bezug auf das „Endprodukt“³ begrenzten Beitrag. Der Abstimmung von Zielen und Qualitätsstandards zwischen den beteiligten Akteuren sowie der Kooperation in Fragen der Qualitätsentwicklung wird bislang nur wenig Beachtung geschenkt. Ziel der vorliegenden Studie ist es, dieses Defizit zu beheben. Sie untersucht, wie ein ganzheitlicher Qualitätsbegriff aussehen kann, der die Perspektiven unterschiedlicher Handlungsakteure integriert, sie analysiert Qualität als das gemeinsame Produkt dieser Akteure, und sie erforscht anhand von Fallstudien, ob und inwiefern die Qualität der Zusammenarbeit in lokalen Netzwerken ein Mittel zur Verbesserung der beruflichen Bildung sein kann.

³ Unter Endprodukt kann der Abschluß einer Bildungsetappe verstanden werden, z.B. der Berufsabschluß. Die Debatte über das lebenslange Lernen hat aber gezeigt, daß auch ein solcher Abschluß nur als Durchgangsstadium zu verstehen ist, weshalb ein Produkt nur noch den ideellen Anspruch eines Ganzen darstellt, nicht ein Produkt, das an einem Entwicklungspunkt fertig ist. Bildung produziert Produkte, die ständig im Fluß sind und sich immer neu bewähren müssen.

2. Untersuchungsansatz und Methoden

Das Projekt „Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke“ wurde vom CEDEFOP in Auftrag gegeben und von der Forschungsstelle für Berufsbildung, Arbeitsmarkt und Evaluation (FBAE) in Kooperation mit nationalen Forschungspartnern/innen aus verschiedenen EU-Ländern durchgeführt. In sieben EU-Mitgliedstaaten wurden insgesamt acht Fallstudien erarbeitet, um herauszufinden, wie im Rahmen von lokalen Netzwerken die Qualität der beruflichen Bildung verbessert werden kann. Die beteiligten Länder waren neben Deutschland, Irland, Italien, die Niederlande (zwei Fallstudien), Portugal, Schweden und das Vereinigte Königreich. Für jede Fallstudie wurden Experten/innen aus dem Bereich der sozialwissenschaftlichen Forschung mit Bezug zur Praxis und einem umfassenden Überblick über das System der Berufsbildung des jeweiligen Landes ausgewählt.

Im folgenden geht es zunächst um eine begriffliche Bestimmung der für die vorliegende Studie entscheidenden Konzepte, nämlich lokale Kooperation/Vernetzung und Qualität. Daran wird sich eine genauere Beschreibung der methodischen Vorgehensweise bei der Durchführung der Fallstudien anschließen, bevor im nächsten Kapitel die Ergebnisse der Fallstudien selbst präsentiert werden.

2.1 Begriffsbestimmung von Vernetzung und Qualität

Um ein trennscharfes „Handling“ der zwei in dieser Studie enthaltenen Analysebereiche – lokale Kooperation/Vernetzung und Qualitätsentwicklung – zu ermöglichen, muß es zunächst darum gehen, diese Begriffe zu definieren. Dies schließt eine begriffliche Abgrenzung gegenüber ähnlichen Handlungskonzepten im Feld der beruflichen Aus- und Weiterbildung ebenso ein wie eine erste Verortung in den Rahmenbedingungen der Berufsbildungspolitik.

2.1.1 Lokale Kooperation und Netzwerkbildung

Es wurde bereits darauf hingewiesen, daß Kooperations- und Vernetzungsstrategien nicht nur in der Berufsbildung, sondern auf fast allen Ebenen politischer Steuerung thematisiert werden; dies gilt insbesondere für den Bereich der regionalen Entwicklung. Für eine allgemeine Begriffsbestimmung kann zunächst auf eine soziologische Definition zurückgegriffen werden. So werden Netzwerke allgemein als „Graph aus einer endlichen Menge Knoten, der durch Kanten zwischen diesen zusammenhängt“ definiert. Eine Konkretisierung bietet sich mit dem Begriff des sozialen Netzwerks, dessen „Knotenpunkte“ durch soziale oder institutionelle Akteure repräsentiert werden und dessen Kanten „die Verhältnisse der Akteure zueinander abbilden“.⁴

Diese abstrakte Definition soll zunächst anhand der Zielorientierung von Netzwerkarbeit vergegenständlicht werden. So kann man davon ausgehen, daß Netzwerkaktivitäten sich

⁴ Lexikon der Soziologie zum Stichwort „Netzwerk“ (1988), S. 531.

durch ein gemeinsames Handlungsfeld oder Thema sowie durch eine Schnittstelle an gemeinsamen Interessen zwischen den einbezogenen Akteuren auszeichnen. Ziel von Netzwerken kann es sein, gemeinsame Aktivitäten durchzuführen, vorhandene Ressourcen optimal zu nutzen oder gemeinsame Interessen gegenüber netzwerkexternen Entscheidungsträgern wahrzunehmen. Eine zusätzliche Dimension findet sich mit der Vermittlung oder dem Austausch von Informationen, der z.B. auch den Transfer von Innovationen beinhalten kann. Mit Blick auf die Ziele, die der Netzwerkarbeit zugrunde liegen, muß zwischen individuellen Zielen der einzelnen Akteure und der Erreichung von Gesamtzielen des Netzwerks differenziert werden. Der gemeinsame Mehrwert (added value), der den Kern eines Netzwerkes darstellt, sollte idealtypischerweise darin bestehen, daß über die Gesamtziele des Netzwerkes auch eine höhere individuelle Zielerreichung der Netzwerkpartner/innen ermöglicht wird.

Eine Abgrenzung zwischen der Netzwerkarbeit und dem weiter gefaßten Feld der Kooperationsbeziehungen kann über die konkreten Strukturen der Zusammenarbeit vorgenommen werden. Unter Kooperation werden sämtliche gemeinsamen Aktivitäten von mindestens zwei Akteuren verstanden. Kooperationen können damit auch bilateral vonstatten gehen und sich auf einmalige bzw. kurzfristige Formen der Zusammenarbeit beschränken.⁵ Vernetzung umfaßt demgegenüber in der Regel eine Bündelung von Kooperationsbeziehungen, die zwar bilaterale und kurzfristige Beziehungen einschließen, doch werden diese stets durch multilaterale und dauerhaftere Arbeitsbeziehungen überlagert bzw. ergänzt. Eine minimale Netzwerkbildung ist dementsprechend erreicht, wenn mindestens drei Akteure in einen zeitlich zumindest mittelfristig ausgelegten Arbeitszusammenhang eingebunden sind. Netzwerke im berufsbildungspolitischen Kontext zeichnen sich dadurch aus, daß sie sich aus Kooperationsbeziehungen zwischen unterschiedlichen Institutionen zusammensetzen und die Koordination gemeinsamer Arbeitsschritte beinhalten. Das Kriterium Netzwerk wird in der beruflichen Bildung erst dann erreicht, wenn unterschiedliche Institutionen einbezogen sind, die auf ihren spezifischen Feldern unabhängig voneinander agieren. Um von Vernetzung zu sprechen, müssen zwischen den Akteuren aber kompatible, sich ergänzende Handlungsfelder vorhanden sein, die durch ein „Set“ aus bi- oder multilateralen Kooperationen mittel- bis langfristig verknüpft werden.

Dabei steigt die Leistungsfähigkeit der Netzwerkarbeit in dem Maße, in dem es sich nicht um eine Ansammlung gleicher oder ähnlicher Akteure, sondern um unterschiedliche Funktionen innerhalb einer arbeitsteiligen Struktur handelt. Jedes Netzwerkmitglied fungiert in einer solchen Struktur entsprechend seiner spezifischen Rolle und bringt entsprechende Ressourcen in die Erreichung der Gesamtziele des Netzwerkes ein. Lokale Kooperation und Vernetzung verfügen in der beruflichen Bildung über verschiedene Dimensionen, die sich in der Ausgestaltung der Netzwerke niederschlagen. Wird die berufliche Aus- und Weiterbildung in den Kontext der regionalen Entwicklung eingebunden, führt

⁵ Zum engeren Begriff der Partnerschaft vgl. Europäische Kommission (1998), S. 8: „Eine Partnerschaft ist ein Prozeß, an dem verschiedene Akteure aus verschiedenen Sektoren beteiligt sind, die sich zu einem Zweckverband zusammengeschlossen haben, um auf ein vereinbartes Ziel hinzuwirken. Dieser Prozeß beruht auf demokratischen Prinzipien, stützt sich auf fest umrissene Strukturen und schließt eine fortlaufende Bewertung ein, die sicherstellt, daß die Ergebnisse für ihre Arbeit einen Wertzuwachs bedeuten.“

dies zu anderen Strukturen als die Verknüpfung von schulischer Erstausbildung und Berufsbildung, steht aus der Perspektive der Institutionen der beruflichen Bildung eine optimierte Nutzung der Ressourcen im Vordergrund der Vernetzung, so kann auf der politischen Steuerungsebene beispielsweise die Modernisierung der nationalen oder regionalen Berufsbildungsstrukturen angestrebt werden. Gemeinsam ist allen Handlungsebenen potentiell jedoch ein implizit oder explizit vorhandener qualitätssteigernder Aspekt.

2.1.2 Qualität im Kontext beruflicher Bildung

Die öffentliche Debatte über qualitative Aspekte berufsbildungspolitischer Dienstleistungen hat in den letzten Jahren erheblich an Bedeutung gewonnen. Dies ist weniger dem Umstand zu verdanken, daß den schon seit den sechziger Jahren im Wissenschaftsbereich und bei den Trägern sozialer Dienstleistungen erkennbaren Überlegungen zur Qualität entsprechender Dienstleistungen bzw. zur Qualität der eigenen Arbeit nach und nach eine besondere Aufmerksamkeit zugewachsen wäre. Vielmehr haben erst die unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten etablierten Qualitätsbegriffe zu einer intensiven Diskussion über die Übertragbarkeit von Qualitätsmanagementsystemen in den sozialen Dienstleistungsbereich geführt. In der Folge hat sich diese Debatte um die Erfassung und Steigerung von Dienstleistungsqualität, oftmals auf die Frage einer bestmöglichen Übersetzung der ursprünglich für Unternehmen entwickelten Qualitätssicherungs- und Qualitätsmanagementsysteme in den Alltag sozialer Dienstleister eingeeengt.

Als zentrales Problem bei der Entwicklung von Managementmodellen zur Steigerung der Dienstleistungsqualität in der beruflichen Bildung erweist sich noch immer der Anspruch, Qualität als solche und die geeigneten Kriterien zu deren Bestimmung und Messung verbindlich zu definieren. Immerhin findet sich eine gewisse Konkretisierung mit den Ansätzen zur Zertifizierung von Dienstleistungsträgern nach DIN ISO 9004/8402. Hier wird Qualität als die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen einer Dienstleistung gesehen, die sich auf deren Eignung zur Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen.

Darüber hinaus hat sich eine Dreiteilung von Qualitätsaspekten als gängig erwiesen, auf die auch für die Analyse der Netzwerkaktivitäten zurückgegriffen werden kann. Diese Dreiteilung umfaßt den Prozeß der Qualifizierung selbst, die Ziele und Inhalte der beruflichen Bildung, sowie, als drittes Element, den Kontext und die Rahmenbedingungen, in denen sich berufliche Bildungsmaßnahmen vollziehen.

1. Die Kategorie der Strukturqualität umfaßt die nationalen und regionalen Rahmenbedingungen, das allgemeine System und die Organisation der beruflichen Bildung. Auf Ebene der Institutionen beinhaltet die Strukturkomponente von Qualität das Personalmanagement, die Kooperation mit anderen Organisationen und alle Veränderungen der lokalen und regionalen Förderstrukturen. Allgemein gesprochen handelt es sich um die Bedingungen, unter denen berufliche Bildung stattfindet.
2. Die Prozeßqualität umfaßt alle Aspekte, die den unmittelbaren Qualifizierungsprozeß betreffen. Es geht bei der Prozeßqualität um die Frage, durch welche Faktoren der Qualifizierungsprozess bestimmt ist, und wie er optimiert werden kann: Welche Methoden zur Qualifizierung werden eingesetzt? Werden die Methoden effektiv und adres-

satengerecht eingesetzt? Der Qualifizierungsprozeß wird in der Regel verbessert, indem die pädagogisch-didaktischen Konzepte auf die spezifischen Voraussetzungen und Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen abgestimmt und angepaßt werden.

3. Bei der Ergebnisqualität steht das Produkt, das angestrebte Ergebnis der beruflichen Qualifizierung, im Mittelpunkt. Es geht dabei um die Ziele und Inhalte, das Profil und den Zuschnitt einer Ausbildung. Das Ergebnis umfaßt die Zusammenstellung von Lehr- und Lerninhalten, von Studien- und Prüfungsordnungen, aber auch die Form der Zertifizierung, also all jene Aspekte, die der Qualifizierung einen allgemein anerkannten Wert verleihen.

Die genannten Qualitätsaspekte sind auch in der nachfolgenden Abbildung 1 als die zentralen Zielwerte aufgeführt, auf die sich die Handlungen der Netzwerkakteure beziehen. Allerdings stellt sich Qualität unter diesen Aspekten für die Akteure der beruflichen Bildung ganz unterschiedlich dar.

Betrachtet man die in der beruflichen Bildung diskutierten Qualitätsparameter, so wird deutlich, daß sich Qualität – über diese mittlerweile als grundlegend anerkannten Kriterien hinaus – je nach Sichtweise und Perspektive aus ganz unterschiedlichen Faktoren zusammensetzt. Einigen Akteuren geht es um die Qualifikation der Ausbilder oder um die räumlich-technische Ausstattung der Ausbildungsinstitution, anderen um die Bewertung und individuelle Verwertbarkeit der Ausbildung durch die Qualifizierungsteilnehmer (Motivierung, Chancen auf dem Arbeitsmarkt), während für dritte, z.B. die Arbeitgeber, die Anwendbarkeit der Qualifikationen am Arbeitsplatz im Vordergrund steht (Praxisbezogenheit, soziale Kompetenz etc.). Aufgrund dieser ‚perspektivischen Vielfalt‘ von Qualität wurden zu Beginn der Untersuchung einige übergreifende Parameter für Qualität bestimmt. Es handelte sich hierbei um folgende Aspekte und Fragestellungen:

- Organisationsinterne Qualität (Management und Organisation).
- Angemessene Qualifikationen des Personals.
- Wie nehmen die Mitarbeiter/innen die Organisation wahr?
- Die Sichtweise der Teilnehmer/innen am beruflichen Bildungsangebot: Welche Rolle spielt ihre Zufriedenheit? Wie wird sie überprüft und in die Weiterentwicklung der Angebote einbezogen?
- Interne und externe Kommunikationsstrukturen.
- Verwertbarkeit der erworbenen Qualifikation auf dem Arbeitsmarkt.
- Die Frage der Zertifizierung.

Verfolgt man die Diskussionen zur Bestimmung von Qualität und zur Definition von Indikatoren zur Qualitätsentwicklung auf der Ebene der europäischen Mitgliedstaaten, so zeigen sich in der Praxis erhebliche zwischenstaatliche Unterschiede. Aufgrund der europäischen Förderprogramme bestehen inzwischen vielfältige transnationale Kontakte zwischen den beruflichen Bildungseinrichtungen der Mitgliedstaaten, die durch internationale Zusammenarbeit auf wissenschaftlicher Ebene ergänzt werden. Daraus sind zahlreiche Anstöße zur Qualitätsentwicklung entstanden. Auch das CEDEFOP hat in den letzten

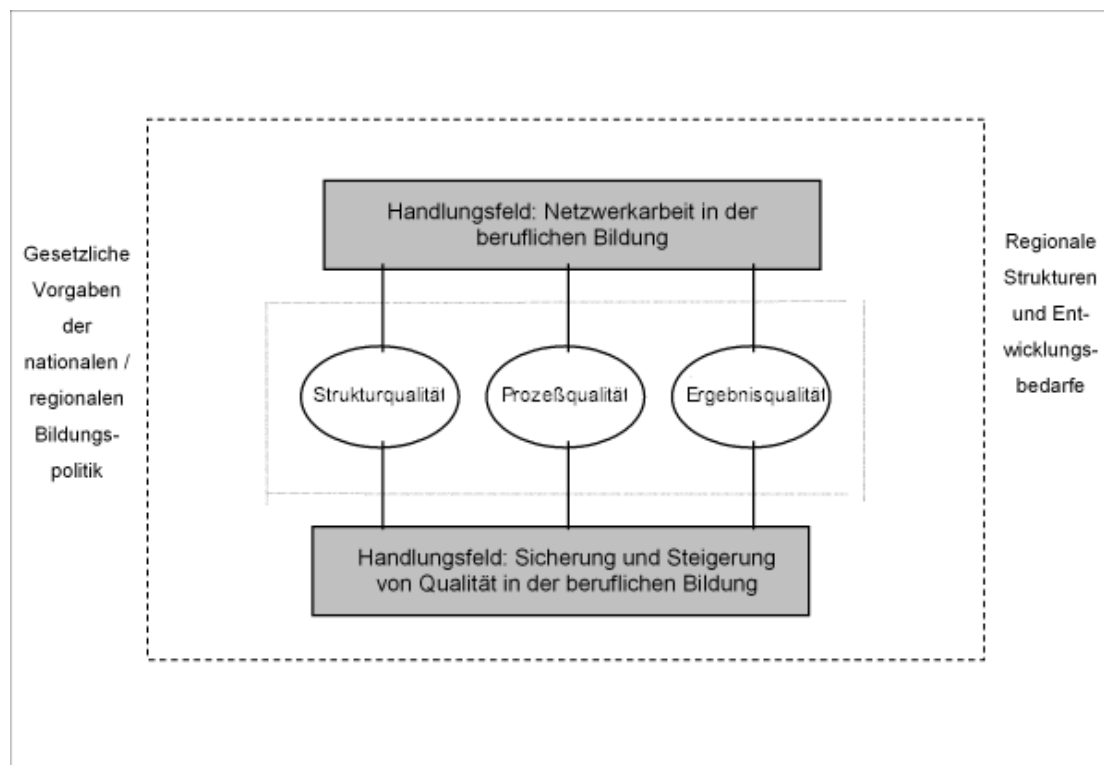
Jahren vielfältige Anstrengungen zur Herausarbeitung einer europäischen Dimension der Qualitätsentwicklung im Bereich der beruflichen Bildung unternommen. Dabei kommt den vom CEDEFOP initiierten Untersuchungen eine wachsende Bedeutung bei der Entwicklung allgemein gültiger Kriterien und gemeinsamer Strategien zur Qualitätsentwicklung zu.

2.1.3 Qualität im Netzwerkkontext

Beide Konzepte, sowohl die lokale Kooperation und Vernetzung als auch die Entwicklung von Strategien zur Erfassung und Verbesserung von Qualität, stellen auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene zentrale Elemente der Modernisierung beruflicher Bildung dar. Beide Konzepte bewegen sich damit auch in einem identischen Handlungsfeld und werden in ähnlicher Weise durch Rahmenbedingungen z.B. in Form legislativer oder institutioneller Strukturen und Interessenlagen sowie den sich hieraus ergebenden Strategien der politischen Steuerung beeinflusst.

Die vorliegende Studie geht nicht zuletzt unter diesem Gesichtspunkt von der Grundannahme aus, daß das Zusammenspiel zwischen lokaler Vernetzung und Qualitätsentwicklung zu Wechselwirkungen und Synergieeffekten zwischen beiden Konzepten führen kann bzw. fast zwangsläufig führt.

Abbildung 1: Anknüpfungspunkte zwischen Qualitätsentwicklung und Netzwerkarbeit



Die vorstehende Abbildung 1 soll einen ersten schematischen Überblick zu den erwarteten Wirkungszusammenhängen im Kontext der regionalen Berufsbildungspolitik bieten. Unabhängig von der Funktion und Ausprägung lokaler Netzwerke kann davon ausgegangen werden, daß der lokalen Vernetzung Ansätze zur Qualitätssteigerung allein schon aufgrund der intensivierten Kommunikation zwischen den Akteuren immanent sind. Aus entgegengesetzter Perspektive beruht die Steigerung der Aus- und Weiterbildungsqualität zunächst zwar auf einer adäquaten Problemidentifikation durch die einzelnen Organisationen der Berufsbildung. Doch führt die sich anschließende Suche nach Konzepten zur Verbesserung der eigenen Qualität und in der Folge auch zu einem erhöhten Bedarf an Austausch und Kommunikation; damit bildet sie im Idealfall den Ausgangspunkt bzw. eine Basis zur Kooperation der Träger untereinander bzw. mit anderen Akteuren der beruflichen Bildung. So erfordert z.B. eine bedarfsorientierte Ausrichtung der beruflichen Weiterbildung seitens der Dienstleister eine verstärkte Zusammenarbeit mit kleinen und mittleren Unternehmen. Aus strategischer Sicht ermöglicht dieser Ansatz zugleich eine antizipative Berufsbildungspolitik und eine Stärkung der Brückenfunktion zwischen Ausbildung und Arbeitsmarkt. Wie diese Beispiele zeigen, können aus bestehenden Kooperationen hypothetisch eine Vielzahl ziel- und handlungsspezifischer Anknüpfungspunkte erwartet werden, die eine ausgeprägte organische Verknüpfung von Vernetzungsaktivitäten und Strategien der Qualitätssteigerung wahrscheinlich machen.

Ziel der vorliegenden Studie ist es, die Bedingungsfaktoren und Wirkungszusammenhänge zwischen dem Qualitäts- und dem Netzwerkkonzept anhand verschiedener Fallstudien zu hinterfragen. Im folgenden soll zunächst dargestellt werden, wie die Fallstudien durchgeführt wurden und welche empirischen Quellen den weiteren Analysen zugrunde liegen.

2.2 Durchführung der Fallstudien

Um den vielfältigen und differenzierten Bezügen zur Qualitätsfrage im europäischen Kontext gerecht zu werden, wurde bei der Entwicklung des Forschungsdesigns auf qualitative Fallstudien zurückgegriffen. Damit sollten die nationalen Besonderheiten und die Komplexität des Einzelfalls berücksichtigt werden, verbunden mit dem Ziel, „to understand its activity within important circumstances“⁶. Mit standardisierten quantitativ ausgerichteten Erhebungsverfahren wäre es vermutlich nicht möglich gewesen, die unterschiedlichen historisch gewachsenen Kooperationsstrukturen und Netzwerke im Bereich der beruflichen Bildung adäquat zu erfassen. Vielmehr erschien eine Abbildung der Vielfalt möglicher Wirkungszusammenhänge zwischen Vernetzung und Qualität nur mit einer offenen Fragestellung und einer qualitativ orientierten Forschungsmethodik möglich.

⁶ Robert E. Stake: The Art Of Case Study Research, Thousand Oaks/USA 1995.

2.2.1 Auswahl der Fallstudien

Für die Auswahl der Fallstudien wurden folgende Anforderungen formuliert:

- Die Fallstudien sollten sich nicht auf innovative Modellprojekte beziehen, sondern möglichst repräsentative Beispiele der nationalen Berufsbildungspolitik aufgreifen. Die Beispiele konnten sowohl aus dem Bereich der beruflichen Erstausbildung als auch aus der beruflichen Weiterbildung stammen.
- Bei der Auswahl der Fallstudien sollte das Thema des Forschungsprojekts in angemessener Weise berücksichtigt werden. D.h. die ausgewählten Fallstudien sollten mit Blick auf die Netzwerk- und die Qualitätsthematik hinreichend empirisches Material beinhalten.
- Die Fallstudien sollten sich nicht auf die Präsentation gelungener Praxis beschränken, sondern auch die Schwierigkeiten und Hindernisse bei der Entwicklung gemeinsamer Ziele zur Verbesserung der Qualität beruflicher Bildungsmaßnahmen darstellen.

2.2.2 Durchführung der Befragungen

Zur Gewinnung der relevanten Informationen wurden leitfadengestützte mündliche Einzel- und Gruppeninterviews mit den wichtigsten Akteuren/innen (Schlüsselakteuren) lokaler Netzwerke im Bereich der beruflichen Bildung durchgeführt. Je nach Fallstudie handelte es sich dabei um

- Berufsschullehrer/innen,
- betriebliche Ausbilder/innen,
- Vertreter/innen von Firmen,
- Vertreter/innen von Kammern,
- für die berufliche Bildung verantwortliche lokale und regionale Vertreter/innen aus Politik und Verwaltung,
- Teilnehmer/innen an beruflichen Bildungsangeboten,
- Vermittler/innen in berufliche Bildung wie z.B. Mitarbeiter/innen von Arbeitsämtern, Beratungseinrichtungen.

Die Ergebnisse der Interviews wurden durch die Auswertung zusätzlicher Materialien ergänzt, die von den befragten Akteuren/innen zur Verfügung gestellt wurden. Dabei handelte es sich um Projektberichte und andere Veröffentlichungen sowie um Befragungsergebnisse der Adressaten der Bildungsangebote des Netzwerks oder eines Trägers der beruflichen Bildung, die im Rahmen der eingeführten Qualitätssicherungsmaßnahmen erhoben worden waren. Unter Adressat werden dabei sowohl der/die Teilnehmer/in an einer Bildungsmaßnahme verstanden als auch die Betriebe, in deren Auftrag Weiterbildung durchgeführt wird.

Zur Untersuchung der ausgewählten Fälle wurde als prinzipieller methodischer Ansatz eine fallbezogene historische Rekonstruktion gewählt. Damit sollte ein Bogen von den Ausgangspunkten bis zur Gegenwart gespannt werden. In Interviews mit den wichtigsten

Akteuren/innen wurde die historische Entwicklung des Netzwerks in den wesentlichen Etappen bis zum gegenwärtigen Stand nachgezeichnet. Am Ausgangspunkt der Interviews stand die Frage, welche Intentionen für die Netzwerkakteure bei der Initiierung der lokalen Kooperation in Fragen der Qualitätsverbesserung leitend gewesen sind. Welche Probleme und Defizite waren vorhanden, die Anlaß zum Handeln boten? Was waren die ersten Schritte? Was haben die entscheidenden Akteure/innen unternommen? Wie wurden die Aktivitäten vorangetrieben? Welche Schwierigkeiten, Widerstände und Barrieren waren vorhanden? Wie konnten diese überwunden werden? Um den Weg zwischen den Ausgangspunkten und dem gegenwärtigen Entwicklungsstand nachzuzeichnen, wurde weiter gefragt, ob sich verschiedene Etappen auf dem Weg zur Qualitätsverbesserung der beruflichen Bildungsangebote identifizieren lassen: Welche wesentlichen Entwicklungsetappen können unterschieden werden? Was waren die entscheidenden Schritte und Klippen auf dem Weg von einer Etappe zur nächsten? Schließlich wurden Informationen zum erreichten Stand erfragt: Welche Ergebnisse wurden durch die Vernetzung unter dem Aspekt der Qualitätsverbesserung erzielt? Welche Instrumente zur Qualitätssicherung sind entwickelt und in der Praxis eingeführt worden?

Um der Gefahr zu entgehen, bei einer solcherart angelegten, historisch-rekonstruktiven Fallstudie positiv zu überzeichnen, in der jeder Fall zur Erfolgsgeschichte wird, gehörte zu einer kritischen Gesamtbewertung des untersuchten Praxisbeispiels unbedingt eine Bewertung des Erreichten im Vergleich zu den ursprünglichen Zielen. Worin bestehen die Grenzen und Probleme der bisher erreichten Lösungen, was sind – aus einer kritischen Perspektive – die negativen Seiten der Medaille? Wo besteht weiterer Entwicklungs- bzw. Handlungsbedarf? Die kritische Würdigung des erreichten Standes wurde zum einen in den mündlichen Interviews thematisiert. Darüber hinaus wurde eine Bewertung des Erreichten aber auch anhand von Interviews mit den Adressaten der Netzwerkprodukte vorgenommen. Bei diesen Interviews ging es um eine zusätzliche Perspektive, die Sicht auf das Netzwerk von außen, die deshalb notwendig erschien, um das von den Akteuren/innen gezeichnete, oft subjektiv verzerrte Bild zu objektivieren.

2.3 Interviewleitfaden

Der Interviewleitfaden bildete die gemeinsame Struktur zur Durchführung der Befragung, was vor dem Hintergrund der Vergleichbarkeit der Ergebnisse im europäischen Kontext von besonderer Bedeutung war. Der Leitfaden diente den nationalen Experten als verbindliche Grundlage für die Interviews, um Daten über vergleichbare Thematiken von den Netzwerkakteuren zu gewinnen. Er sollte jedoch nur soweit Anwendung finden, dass den Befragten auch noch die Möglichkeit offen blieb, sich gestaltend und mit ihren spezifischen Thematiken in die Befragung einzubringen. Der Leitfaden beinhaltete, wie in der Übersicht (s. folgende Seite) zu sehen, u.a. konkrete Vorgaben zur Abfrage von objektiven Daten zur Charakterisierung des untersuchten Netzwerks und zur Beschreibung der Rollen und Funktionen der verschiedenen Netzwerkakteuren.

Interviewleitfaden

1. Rahmendaten zur Fallstudie

- Welcher Ausbildungsgang? Lokaler, regionaler oder nationaler Bezugsrahmen? Dauer? Branche? Ausbildungsordnungen, Curricula? Verwertbarkeit der Ausbildung? Zertifizierung? Träger?
- Welche Personen und Institutionen sind an der Organisierung und Durchführung der Qualifizierung beteiligt? Wer ist die Spinne im Netzwerk?
- Information über die Zielgruppe: Wieviele Teilnehmer/innen? Alter der Teilnehmer/innen? Schulniveau? Welche Berufswahlmöglichkeiten und Arbeitsmarktperspektiven?

2. Ausgangssituation

- Was waren die Leitmotive für die Entwicklung eines Qualitätsmanagements?
- Was waren die ersten Schritte?
- Worum ging es bei der Kooperation?
- Was waren die Schwierigkeiten, Widerstände und Hürden bei der Kooperation?
- Wie wurden die Widerstände überwunden?

3. Beschreibung der Funktionen und Rollen der einzelnen Akteure im Netzwerk

- Wer sind die Träger/Zuwender der Ausbildung?
- Welche Rolle spielt der Staat? Wer vermittelt Theorie? Wer vermittelt Praxis? Welche Rolle spielt die lokale Wirtschaft für die Ausbildung? Welche Rolle spielen Kammern und Gewerkschaften?

4. Entwicklungsstufen in der Qualitätssteigerung in der beruflichen Bildung

- Welche Vorerfahrungen bestanden bereits in Hinblick auf Qualitätssteigerung in der beruflichen Bildung?
- Welche Rolle spielten hierbei die lokalen Kooperationsstrukturen?
- Was heißt Qualität? Welche Verständnis herrscht vor? Was sind die Zielerreichungskriterien, die vom Netzwerk angestrebt werden?
- Gibt es unterschiedliche Entwicklungsphasen?
- Was waren die entscheidenden Schritte und Hindernisse auf dem Weg zum Netzwerk?

5. Gegenwärtig erreichter Stand der Entwicklung

- Welche Ergebnisse sind bislang hinsichtlich Qualitätsverbesserung und -kontrolle erreicht worden? Welche Instrumente sind entwickelt und in die Praxis umgesetzt worden?
- Was sind die Grenzen und Probleme der bislang erreichten Lösungen?
- Was sind aus kritischer Betrachtungsweise die negativen Entwicklungen?
- Wo ist der Bedarf an Weiterentwicklung, was ist der zukünftige Handlungsbedarf?
- Welche Ziele existieren hinsichtlich von Weiterentwicklung eines Qualitätssicherungssystems?

6. Schlußfolgerungen

- Was sind die wichtigsten Erkenntnisse der einzelnen Akteure/innen bezüglich der Entwicklung von Qualitätskriterien im lokalen Netzwerk?
- Welche Schlußfolgerungen lassen sich allgemein für den Zusammenhang zwischen Qualität in der beruflichen Bildung und lokaler Kooperation ziehen?

2.4 Durchführung der Fallstudien

Das Forschungsprojekt über Vernetzung und Qualitätsentwicklung startete im März 1998. Mit den ausgewählten nationalen Experten fand zunächst eine grobe Verständigung über die Ziele, die Fragestellung und Methodologie der Untersuchung statt. Außerdem wurden erste Überlegungen zur Auswahl passender Fallstudien angestellt. Im April 1998 wurde die gegenseitige Abstimmung im Rahmen eines eintägigen Workshops, an dem alle Kooperationspartner teilnahmen, vertieft. Grundlage der Diskussion war der oben dargestellte Interviewleitfaden. Die nationalen Experten trugen die von ihnen als Fallstudien ins Auge gefassten Netzwerk-Projekte vor und erläuterten den zu erwartenden Erkenntnisgewinn hinsichtlich der dort formulierten relevanten Forschungsfragen. Von jedem/r Experten/in wurden drei Vorschläge für mögliche Fallstudien unterbreitet, aus denen die endgültige Fallstudie ausgewählt wurde. Leitend für die Auswahl waren zwei Kriterien: Zum einen mussten die formulierten Forschungsfragen empirisch abgedeckt und bearbeitbar sein, zum anderen war die Auswahl dadurch bestimmt, ein möglichst vielfältiges sample zu untersuchen, das unterschiedliche Ansätze zur Qualitätsentwicklung enthielt.

Die Fallstudien wurden im Zeitraum von Mai bis Juli 1998 durchgeführt.

3. Qualitätsentwicklung im Rahmen von Netzwerkbildung: Die Fallstudien

Insgesamt wurden acht Fallstudien in sieben Mitgliedstaaten der Europäischen Union über lokale Netzwerke durchgeführt, die sich in unterschiedlicher Form mit der Entwicklung von Qualität in der beruflichen Bildung auseinandersetzen (s. Abbildung 2 auf der nächsten Seite). Wie beabsichtigt, repräsentieren die vorstehenden Fallstudien eine Vielfalt an Netzwerkansätzen, die zugleich in groben Zügen den Stand der aktuellen Diskussion über Qualität in der beruflichen Bildung in den einbezogenen EU-Mitgliedstaaten widerspiegeln.

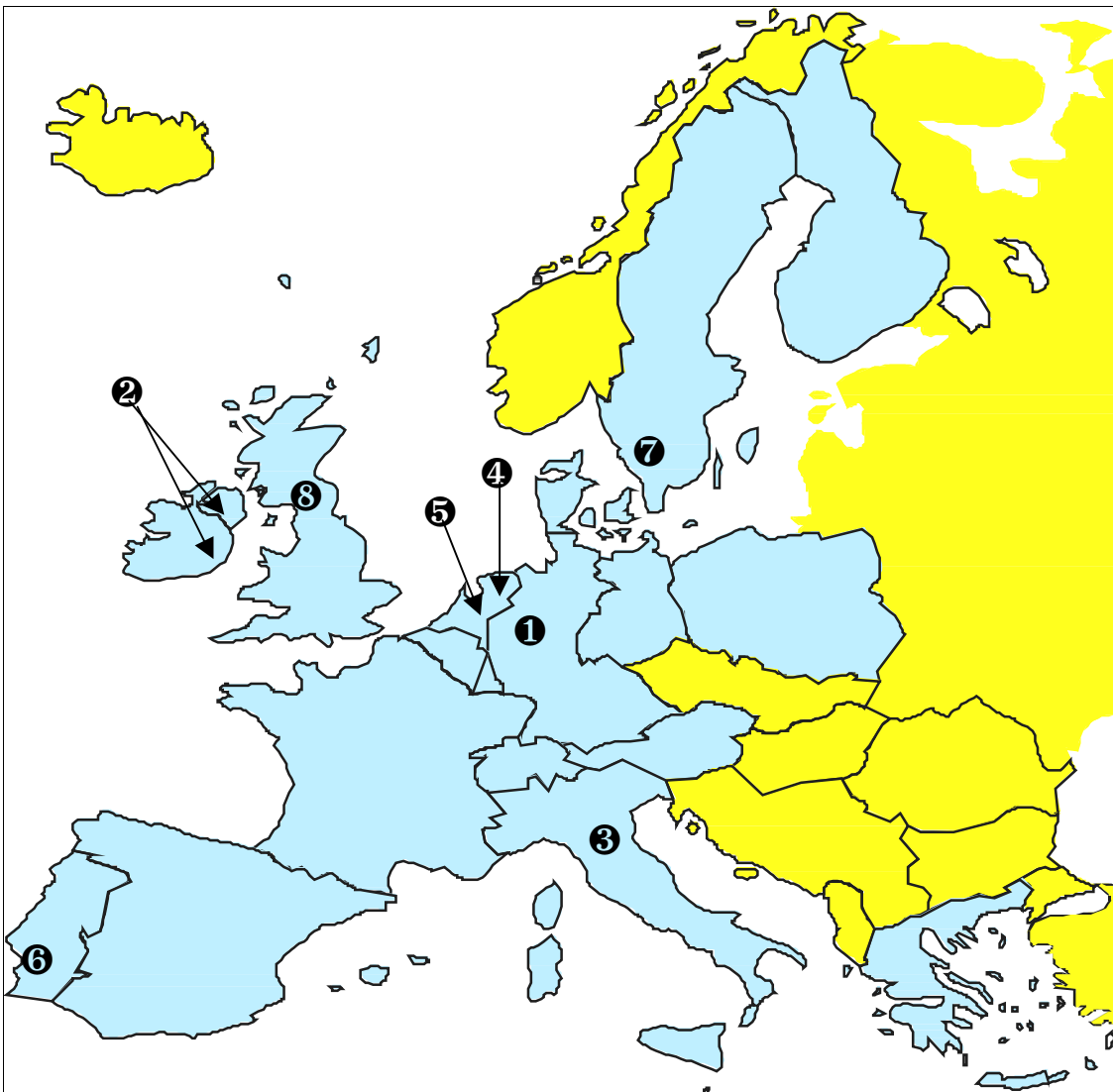
3.1 Nationale Charakteristika der Qualitäts-Diskussion

Im folgenden sollen zunächst die von den nationalen Forschungspartnern ermittelten Grundzüge der Qualitätsdebatten in ihrem Land als Kontext für die Fallstudien skizziert werden.

In *Deutschland* hat sich die aktuelle Debatte über Qualitätssicherung und Qualitätsmanagement an der Frage nach der Zertifizierbarkeit von Bildungsprozessen und -institutionen auf Basis von ISO 9000 ff entzündet. Hintergrund für die verschärfte Diskussion ist aber der wachsende Kostendruck auf die Träger der Berufsausbildung. Die Verquickung von Aspekten der wirtschaftlichen Effizienz mit Qualitätsaspekten hat zu unterschiedlichen Ergebnissen und Strömungen geführt. Während manche Institutionen in der Qualitätsdebatte lediglich ein weiteres Einfallstor sehen, um Einspareffekte zu realisieren, haben andere Anbieter längst verfahrensorientierte Qualitätssicherungssysteme auf der Basis von ISO 9000 ff implementiert. Daneben gibt es mehr und mehr Anbieter und Programme, die auf der Grundlage anderer Kriterien und Normen gekennzeichnet sind. Die Qualitätsdiskussion ist in der Bundesrepublik ansonsten nicht neu. So besteht z.B. für alle staatlich finanzierten Berufsbildungsmaßnahmen schon seit langem die Pflicht, die Teilnehmer vorab zu beraten und Abschätzungen ihrer Vermittelbarkeit auf den Arbeitsmarkt vorzunehmen. Auch Inhalte und Umfang der Ausbildung wird von den finanzierenden staatlichen Stellen geprüft. In drei Bereichen der Berufsbildung wird schon seit längerem um Qualitätsstandards gerungen:

- In der beruflichen Erstausbildung geht es um zukunftsorientierte Neudefinitionen von Ausbildungsinhalten und um neue Berufsprofile,
- in der beruflichen Weiterbildung soll das Angebot zum einen überschaubarer werden, zum anderen sollen verbindliche Qualitätsstandards eingeführt werden,
- in der Förderung benachteiligter Zielgruppen geht es um verbesserte Chancen zur Integration in den Arbeitsmarkt und um die Entwicklung angemessener Angebote.

Abbildung 2: Die Qualitätsnetzwerke



	EU-Land⁷	Netzwerke
1	D Deutschland	Innovationsdistrikt Köln
2	IRL Irland	Belfast/Dublin: The Integrated Area Partnership Springboard Opportunities
3	I Italien	Emilia Romagna: Tavolo Regionale di Monitoraggio
4	NL Niederlande	OverGelder: Ein regionales Ausbildungszentrum
5	NL Niederlande	Tilburg: PLB Praktikleerbedrijf
6	P Portugal	Alentejo: Qualität durch Netzwerkarbeit in einer Berufsschule
7	S Schweden	Halmstad: TEK – Schulen und Unternehmen nutzen ihre Ressourcen gemeinsam
8	UK Vereinigtes Königreich	The University for Industry (UFI) – North East Pilot of England

⁷ In alphabetischer Reihenfolge.

Ausgelöst durch die Frage nach der Ökonomisierung und den Druck zur wirtschaftlichen Effizienzsteigerung erhält die Qualitätsdebatte eine neue Dynamik: mehr und mehr wird Qualität zu einem umfassenden Begriff für alle Anstrengungen zur Modernisierung und Verbesserung des beruflichen Bildungsangebots.

In der *Republik Irland* orientierten sich Strategien zur Qualitätssteigerung in der beruflichen Bildung an vier Handlungsfeldern. Unter dem Begriff Qualitätssicherung wird eine Strategie verfolgt, die auf sinnvolle und begleitende Bewertung von Bildungsprozessen und deren Zertifizierung abzielt und sowohl auf qualitative als auch quantitative Ansätze zurückgreift. Neben der Bewertung spezifischer curricularer Aspekte, wie Ziele, Inhalte und Methoden der Qualifizierung wird die Entwicklung von Zertifizierungsverfahren und deren ordnungspolitischen Grundlagen verfolgt. Unter dem Begriff der institutionellen Verknüpfung soll die Entwicklung von Netzwerken von Bildungsträgern und Arbeitgebern ebenso angestrebt werden wie die Anhebung der Akzeptanz von beruflicher Weiterbildung und deren Curricula und Abschlüssen. Schließlich wird die Intensivierung der Kooperation zwischen Trägern der Theorie- und der Praxisvermittlung angestrebt. Einen dritten Bestandteil der Qualitätsentwicklung stellt in Irland die Realisierung des Konzeptes ‚lebenslanges Lernen‘ dar. Als zentrale Bestandteile werden hier die Gewährleistung eines altersunabhängigen Zugangs zum Berufsbildungssystem, spezielle Selbstlernstrategien „Lernen lernen“ sowie die Idee der Vorbereitung auf Erwerbstätigkeit (deren Definition nicht nur bezahlte Arbeit umfaßt) gesehen. Als viertes Element der Qualitätssteigerung gilt die Stärkung der Berufsbildungsträger durch Unterstützungsstrukturen wie z.B. Training of Trainers, psychosoziale Betreuung oder allgemein bessere Ausstattung.

In *Italien* hat die Frage nach der Qualität beruflicher Bildung in den letzten Jahren deutlich an Bedeutung gewonnen. Die Notwendigkeit, in menschliche Fähigkeiten zu investieren und die Qualität der beruflichen Bildung zu steigern, nimmt einen hohen Stellenwert in der Diskussion über die Entwicklung des Landes ein. Im Zentrum steht dabei die Orientierung der Bildungsplanung am Bedarf der lokalen Wirtschaft und des Arbeitsmarktes. Zur Steigerung berufsbildungspolitischer Qualität werden derzeit primär zwei Strategien diskutiert:

- einerseits die Erzielung intrinsischer Qualität der Dienstleistung oder des Produktes durch Anwendung innovativer Konzepte und Methoden, die sich nach dem Qualifizierungsbedarf der jeweiligen Zielgruppen richten,
- andererseits die Zertifizierung auf Basis von ISO 9000 oder Total Quality Certification.

Die Zertifizierung wird einerseits als mögliche Antwort auf die genannten Problemstellungen, insbesondere bei der Reorganisation der Berufsbildungssysteme, betrachtet. Sie erscheint als geeignetes Mittel zur systematischen Überprüfung der Anforderungen an die Berufsbildung in verschiedenen Branchen oder auf Ebene der Unternehmen, und sie impliziert die Einrichtung von laufenden Monitoring- und Assessmentsystemen. Es besteht jedoch andererseits ein weitgehender Konsens, daß die Zertifizierung als alleiniges Instrument der Qualitätsentwicklung und -sicherung nicht ausreicht.

Die Einführung des WEB (Adult and Vocational Act) 1996 stellt in den *Niederlanden* einen bedeutsamen legislativen An Schub der Qualitätssteigerung dar. Das WEB fordert, wie in der Fallstudie des Ausbildungszentrums OverGelder näher ausgeführt, von den regiona-

len Berufsbildungszentren (ROC) ein Qualitätsmanagement, um Ziele wie Effizienzsteigerung, stärkere Orientierung an den Anforderungen des Arbeitsmarktes und der Teilnehmer/innen etc. systematisch umzusetzen. Zudem veröffentlicht das „Education Inspectorate“ (vergleichbar mit dem deutschen Bildungsrat) jährlich auf nationaler Ebene einen Bericht zur Qualität in der beruflichen Bildung. Der letztjährige Bericht führte zu einer Diskussion über die Qualität des niederländischen Berufsbildungssystems, in der es im wesentlichen um vier Aspekte ging. Unter dem Aspekt der Effektivität und der Produkte von beruflicher Bildung wurde die Qualität insbesondere unter dem Gesichtspunkt der Abbrecherquoten, besonders von Teilnehmern/innen ausländischer Herkunft, diskutiert. Hinsichtlich der Bewertungsverfahren fordert die Formulierung von Bildungs- und Bewertungsvorschriften für die Berufsbildungszentren (ROCs). Die Notwendigkeit eines solchen Verfahrens wird dabei von allen Beteiligten gesehen, wobei sich jedoch Differenzen hinsichtlich der Umsetzungsfristen ergeben. Unter dem Gesichtspunkt der Orientierung an den individuellen Bedürfnissen der Teilnehmer/innen wird auf der Ebene der ROCs überwiegend die Notwendigkeit diskutiert, Innovationen in Bildungsprogrammen zu fördern und zu deren Flexibilität beizutragen. Von Seiten der Anbieter werden dabei weniger grundsätzliche Einwände als vielmehr deren eingeschränkte personellen und finanziellen Ressourcen geltend gemacht. Das Education Inspectorate fordert weiterhin eine stärkere Orientierung der Qualifizierungsaktivitäten an den Anforderungen und Bedarfslagen des Arbeitsmarktes. Auch diese Fragestellung wird weniger hinsichtlich ihrer Angemessenheit als vielmehr mit Blick auf die eingeschränkte Autonomie der ROCs bei der Planung solcher ‚marktgerechter‘ Maßnahmen diskutiert.

In *Portugal* sind auf nationaler Ebene folgende Maßnahmen zur Sicherung und Entwicklung von Qualität in der beruflichen Bildung ergriffen worden:

- ein System zur Zertifizierung von Ausbildern und
- ein System der Akkreditierung von Bildungsträgern wurden eingerichtet.
- Vertreter/innen der lokalen und regionalen Wirtschaft werden an einem Verwaltungsbeirat der Oberschulen beteiligt (das Management der Schulen wird derzeit mit dem Ziel reformiert, engere Kontakte zur regionalen Wirtschaft zu schaffen und dadurch den Verbleib in Beschäftigung im Anschluß an die Ausbildung zu fördern).

Der Hauptbezugspunkt der Qualitätsdebatte besteht in der Frage nach der Zertifizierung des Bildungswesens durch ISO 9000. In der Zertifizierung von Bildungsträgern wird der Schlüssel zur Wettbewerbsfähigkeit gesehen. Aber die Zertifizierung von Qualität betrifft ebenfalls berufsbildende Schulen. Dadurch, daß deren Existenz sehr stark davon abhängt, ob Schüler/innen und ihre Eltern sich für eine Ausbildung an ihrer Schule entscheiden, ist es notwendig, einen hohen Qualitätsstandard anzubieten. Jedoch befindet sich der Zertifizierungsprozeß noch in der Diskussion, und nur wenige haben in der Praxis mit dem Prozeß der Zertifizierung begonnen. Zertifizierungen sind zur Zeit noch in keinem Fall erfolgt. Die Diskussion über Qualität in der beruflichen Bildung bezieht sich vorwiegend auf den Lehr- und Lernprozeß selbst. Die Frage nach den Rahmenbedingungen im weitesten Sinne wie Lehrpläne, Organisation, Ausbildung von Ausbildern/innen etc. findet nur wenig Beachtung. Dagegen werden die Prozeßaspekte der beruflichen Bildung stärker diskutiert, vor allem im Rahmen des europäischen Programms „Leonardo da Vinci“. Geht

es um die Evaluierung von beruflichen Bildungsangeboten, ist die Frage nach Bewertungskriterien Hauptgegenstand; Vorbehalte bestehen vor allem gegenüber Indikatoren zur Messung von Effektivität.

In *Schweden* geht die Debatte über Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung mit dem nationalen Weiterbildungsprogramm „Kunskapslyftet“ einher. Das pragmatische Ziel des Programms besteht darin, bei Personen mit einem geringen Bildungsstand diesen mindestens auf ein Niveau anzuheben, das 12 Jahren allgemeiner Bildung entspricht. Generelles Ziel ist die Suche nach Möglichkeiten, angemessene infrastrukturelle Bedingungen für lebenslanges Lernen schaffen. Das Programm trägt damit der Erkenntnis Rechnung, daß sich auch in Schweden ein strukturbedingter Wandel der Qualifizierungsbedürfnisse im Bereich der menschlichen Fähigkeiten vollzieht. Stichworte sind hier die sinkende Nachfrage nach gering qualifizierten Arbeitskräften, die wachsende Bedeutung personaler Kompetenzen wie Kreativität oder Flexibilität, aber auch die Notwendigkeit einer Flexibilisierung der Strukturen und der Inhalte beruflicher Bildung. Die Qualitätsdebatte in Schweden wird vor dem Hintergrund solch grundlegender gesellschaftlicher Problemstellungen und Zielsetzungen, wie sie exemplarisch durch die nachfolgende Fallstudie angesprochen und in den Programmdokumenten zum Ausdruck kommt. Die Evaluation von beruflichen Bildungsangeboten versucht nicht nur, Bewertungsmethoden für aktuelle Angebote zu finden, sondern bezieht sich ebenso auf gesellschaftliche Hintergründe wie das Berufsbildungssystem, lokale Kooperation und die Methoden der Abstimmung zwischen den Anforderungen der Gesellschaft und dem Arbeitsmarkt. Weitere zentrale Bezugspunkte dieser Debatte sind die Einbeziehung der Sichtweisen von Teilnehmern/innen und anderen Akteuren/innen, die Arbeit mit unterschiedlichen Evaluierungsansätzen, mit qualitativen wie auch quantitativen, und der Wunsch nach Ergebnissen, die für die Planungs- und Entscheidungsgremien nutzbar sind.

Im *Vereinigten Königreich* bestanden die Hauptstreitpunkte in sechs Aspekten der beruflichen Bildung: die Bedeutung des vorhandenen Angebots, das Vertrauen in die Ausbildungsstandards, die Glaubwürdigkeit von Qualifikationen, die Kompetenz des Lehrpersonals, die Flexibilität und das Kosten-Nutzen-Verhältnis sowie die Frage ‚Wer profitiert und wer bezahlt?‘. Die Thematisierung der Qualität beruht dabei ebenso auf dem Niedergang traditioneller Schlüsselindustrien und der generellen Erkenntnis, daß die Humanressourcen unterqualifiziert sind, wie auf der Einsicht in die Notwendigkeit einer neuen Kultur des lebenslangen Lernens. Mit der Einführung von NVQs – Standards, die von dem National Council for Vocational Qualifications gebilligt werden – wurde der Versuch unternommen, ein System landesweit vergleichbarer beruflicher Qualifizierungsnachweise zu etablieren. Da die NVQs jedoch nach wie vor auf relativ geringe Resonanz bei Erwerbstätigen und Arbeitgebern stoßen, stellen die Diskussionen um eine einheitliche Struktur der Prüfungssystematik im Vereinigten Königreich auch ein bedeutsames Element der Qualitätsdiskussion dar. Die Suche nach Systemen, die sowohl die Qualität von Lernprogrammen als auch des Lernproduktes offenbaren, spiegelt die oben skizzierte Debatte wider. Industrielle Systeme wie BS5750 und ISO 9000 werden von einigen Colleges angewendet und an den Lernkontext angepaßt. Systeme dieser Art sind ein beliebtes Mittel einiger Bildungsträger oder Abteilungen von Colleges, die nicht akkreditierte, maßgeschneiderte Bildungsangebote anbieten. Viele Colleges lehnen diesen Ansatz aufgrund

des Kostenaufwandes und der geringen Verwendbarkeit ab. Total Quality Management ist ein System, das sehr viel mehr Anklang und Unterstützung bei den Behörden und institutionellen Zuwendern findet und sich auf maßgeschneiderte Angebote für individuelle Kunden besser anwenden läßt.

Zusammenfassend lassen sich für die einbezogenen Mitgliedstaaten eine ganze Reihe gemeinsamer Ausgangspunkte und auch teilweise identische Triebkräfte zur Qualitätssteigerung in der beruflichen Bildung identifizieren. Hierzu zählen z.B.:

- die Forderung staatlicher oder regionaler Autoritäten nach verbindlichen Qualitätsnormen für öffentlich finanzierte Dienstleistungen im Bereich der beruflichen Bildung,
- die zunehmende Ressourcenknappheit öffentlicher Stellen, die zu einem erheblichen Kostendruck für die Institutionen der beruflichen Bildung führt,
- die wachsenden Qualitätsanforderungen an die Träger beruflicher Bildungsmaßnahmen durch den sich verschärfenden Wettbewerb untereinander,
- die Notwendigkeit neuer Strategien zur Qualifizierung der Humanressourcen angesichts der Herausforderungen des wirtschaftlichen Strukturwandels.

Doch die Debatten über Qualitätsfragen sind auch durch nationale Besonderheiten geprägt, die ihre Wurzeln in den spezifischen Problemlagen der jeweiligen Berufsbildungssysteme haben. Exemplarisch kann auf die Unterschiede in den räumlich-technischen Ausstattungen der Bildungseinrichtungen zwischen den Mitgliedstaaten verwiesen werden. Als weiteres Beispiel lassen sich die im Vereinigten Königreich verfolgten Bemühungen anführen, die Abschlüsse der beruflichen Aus- und Weiterbildung auf nationaler Ebene zu standardisieren; ein Thema, das in Deutschland nur für die berufliche Weiterbildung relevant ist.

Unabhängig von allen nationalen Prioritäten stimmen die Forschungsberichte der Experten in einer grundsätzlichen Frage überein: Das Verhältnis von standardisierter Zertifizierung (z.B. nach ISO 9000 ff.) und eher „intrinsisch“ orientierten Konzepten von Qualität stellt sich durchweg als spannungsreich dar. Zwar differieren die Spannungsfelder im Detail, doch liegt die gemeinsame Herausforderung für alle Mitgliedstaaten darin, daß es sich bei den ISO-Standards um allgemeine Normen handelt, die länderübergreifend definiert sind. Deshalb erscheinen sie im Zuge der fortschreitenden Europäisierung des Bildungswesens als verbindliche Orientierung und Leitlinien.

3.2 Abriß der Fallstudien

Die folgende Darstellung der untersuchten Netzwerke orientiert sich an den Themen des gemeinsamen methodischen Leitfadens für die Fallstudien. Beschrieben werden das Handlungsfeld und die Zielsetzungen der Netzwerke. Die weiteren Perspektiven der Vernetzung der Akteure werden hervorgehoben. Die Bezüge der Netzwerke zur Frage der Qualität in der beruflichen Bildung werden vertiefend analysiert.

3.2.1 Deutschland: „Qualität macht Schule“

Das Handlungsfeld der deutschen Fallstudie umfaßt den gesamten Bereich des Übergangs von der allgemeinbildenden Schule über die Berufsausbildung bis zur Integration in das Erwerbsleben. Schwerpunkt der in der Stadt Köln durchgeführten Netzwerkaktivitäten ist die Förderung von benachteiligten Jugendlichen. In einzelnen Stadtteilen werden präventive und reintegrative Maßnahmen für von sozialer Ausgrenzung bedrohte Personengruppen, z.B. Schulabbrecher/innen und Jugendliche ohne Ausbildungsplatz, entwickelt. Strategischer Ansatzpunkt ist der Distrikt, der bezogen auf die Akteure als „Gebiet guten Willens“⁸ umschrieben wird. Freiwilligkeit und Bereitschaft zur Veränderung gelten hierbei als Voraussetzungen für die Zusammenarbeit zwischen den Akteuren des Netzwerks. Eine entscheidende Hürde zur Steigerung der Qualität bestand in der Anerkennung gemeinsamer Interessen und der Überwindung individueller Vorteile zugunsten einer allgemeinen Verbesserung des Systems. Ausgehend von einem Stadtteil sind in vielen Distrikten inzwischen Netzwerke der lokalen Akteure entstanden, die sich gemeinsam bemühen, die lokale Bildungs- und Ausbildungspraxis qualitativ zu verbessern. Die Distriktnetzwerke sind wiederum untereinander vernetzt, so daß sich in der Summe ein stadtweites Netzwerk ergibt, das auch in übergreifender Perspektive Verbesserungen der Berufsausbildung anstrebt.

Erreichter Stand und Perspektiven

Nach mehr als fünf Jahren ist das stadtweite Netzwerk der bildungspolitischen Akteure inzwischen institutionell etabliert. Seine zentrale Aufgabe ist es, die in der Stadt bestehenden Bildungs- und Ausbildungsangebote aufeinander abzustimmen und in qualitativer Hinsicht zu verbessern. Vor allem im Bereich der dualen Berufsausbildung konnte der „Innovationsdistrikt Köln“ vorhandene strukturelle Schwachstellen beseitigen und durch die Entwicklung von Kooperationsbeziehungen zwischen Schulen, Bildungsträgern, Kammern und Unternehmen vielen benachteiligten Jugendlichen berufliche Ausbildungsplätze erschließen.

Bezug zur Qualitätsfrage

Der mit dem Kölner Netzwerk verfolgte Ansatz zielt darauf ab, die in einem Stadtteil vorhandenen Institutionen der allgemeinen und der beruflichen Bildung, der sozialen Fürsorge und der lokalen Wirtschaft zu bündeln, um gemeinsame Erfolge im Kampf gegen die Arbeits- und Perspektivenlosigkeit von Jugendlichen und jungen Erwachsenen zu erzielen. Zunächst vollzieht sich die Entwicklung von Qualität entlang einer rein quantitativen Dimension, nämlich anhand der Bereitstellung zusätzlicher Ausbildungsplätze für benachteiligte Personengruppen, doch kommen im Verlauf der Netzwerkaktivitäten implizit weitere Aspekte, wie die lokale Ressourcensteuerung und die Verbesserung der Qualität der Angebote, hinzu. Konkret hat sich das Netzwerk die folgenden, überprüfbaren Qualitätsindikatoren als gemeinsame Zielvorgabe gestellt:

- die Minimierung von Schulabbruch in einem Stadtteil (in drei Jahren auf Null),

⁸ Roland Biber u.a.: Stadtteilanalyse als Grundlage eingriffsorientierter Bildungspolitik. Innovationsdistrikte Köln/Leipzig, Köln 1997, S. 4.

- die Versorgung aller Schulabgänger/innen mit einem Ausbildungsplatz (Erhöhung der Zahl der Auszubildenden um 20%),
- eine meßbare Verringerung der Abbruchquoten in der dualen Ausbildung.

Um die Realisierung dieser Ziele sicherzustellen, wird zur Zeit an der Entwicklung von Qualitätsmanagement-Systemen gearbeitet. Dazu entwerfen die an dem Netzwerk beteiligten Institutionen eigene Zielvorstellungen, die anhand eines von den Kooperationspartnern gemeinsam konzipierten Instruments zur Selbstevaluierung kontinuierlich überprüft werden sollen. Dieses Instrument befindet sich im Stadium der Erprobung.

3.2.2 Irland: „The Integrated Area Partnership“

Die irische Fallstudie untersuchte ein Netzwerk mit dem Namen „Springboard“, eine bilaterale Partnerschaft zur Unterstützung der beruflichen Bildung und praktischer Erfahrungen im Arbeitsleben für Jugendliche aus Belfast und Dublin. Die Entstehung der Partnerschaft im Jahr 1992 ist zurückzuführen auf ein Programm des International Fund for Ireland (Ifi), Wider Horizons. Ziele des Programms sind die Verhinderung von sozialer Ausgrenzung und die Versorgung benachteiligter Jugendlicher mit besserer schulischer und beruflicher Bildung. Realisiert wird dies durch den Austausch und gemeinsame Bildungsaktivitäten von Teilnehmern/innen aus Nord-Irland und der Republik Irland. Mit der so angestrebten Förderung von gegenseitigem Verständnis und Anerkennung will das Netzwerk zugleich einen Beitrag zur Friedenssicherung leisten.

Erreichter Stand und Perspektiven

Seit seinem Bestehen hat „Springboard“ einen kontinuierlichen Zuwachs von Teilnehmern/innen zu verzeichnen. Zunächst hat das Netzwerk auch einige Konflikte zu durchlaufen, die sich zwischen den freien Trägern der beruflichen Bildung und den staatlichen Instanzen an Fragen der Qualitätskontrolle entzündeten. Die Partnerschaft wurde ursprünglich durch staatliche Instanzen initiiert, die für die Qualitätskontrolle zuständig waren. Zu den erwähnten Spannungen kam es, weil die staatlichen Kontrollfunktionen nicht zurückgenommen wurden, obwohl das Netzwerk im Laufe der Zeit eigene Mechanismen zur Qualitätskontrolle entwickelt hatte.

1996 erfolgte eine Evaluierung der Programme, die im Rahmen des Netzwerkes durchgeführt wurden. Hauptfragen der Evaluierung waren Beschäftigungseffekte und Veränderungen der gegenseitigen Anerkennung. 84% der Befragten, die in Beschäftigung waren, gaben an, daß sie bei der Vermittlung durch das Programm unterstützt wurden, 79% waren zufrieden mit dem Arbeitsverhältnis. Gegenseitige Anerkennung wurde gemessen durch den Anteil jener Teilnehmer/innen, die nach Abschluss der Maßnahme angaben, Teilnehmern/innen anderer Kulturen begegnet zu sein. Drei Viertel aller Teilnehmer/innen wurden dieser Anforderung gerecht, wobei 62% der kulturübergreifenden Kontakte zwischen Nord- und Süd-Irland stattfanden. 90% der Teilnehmer/innen gaben an, unterschiedliche Traditionen durch das Programm besser verstehen zu können. Außerdem zeigte die Bewertung, dass mehr als 90% aller Teilnehmenden behaupteten, sich in persönlichen Charakteristika wie Selbstbewußtsein, Teamarbeit, Toleranz und genereller Veränderung verbessert zu haben.

Bezug zur Qualitätsfrage

Inzwischen wird die Qualität der durchgeführten Bildungsmaßnahmen von dem Netzwerk selbstständig kontrolliert. Kontinuierlich werden Evaluationen durchgeführt, die folgende Indikatoren als Maßstab zur Beurteilung der Maßnahmequalität heranziehen:

- die Anzahl der Teilnehmer/innen, die die Maßnahme abschließen,
- die Art der von den Teilnehmern/innen erzielten beruflichen Abschlüsse,
- die Fortschritte der Teilnehmer/innen im Bereich sozialer Kompetenzen (Selbstbewußtsein, Teamarbeit, etc.),
- den Verbleib der Teilnehmer/innen im Anschluß an die Maßnahmen (Quote der Integration in Beschäftigung),
- die Qualität der Beschäftigung und den Grad der Befriedigung, der durch die Beschäftigung erzielt wird,
- das Ausmaß an gegenseitiger Verständigung und kultureller Toleranz.

Bemerkenswert an diesem Indikatorenset ist, daß nicht nur die bei der Evaluierung von berufsbildenden Maßnahmen üblichen „harten Faktoren“, wie z.B. Abschlüsse und Verbleib, herangezogen werden, um die Qualität der durchgeführten Maßnahmen zu bewerten. Berücksichtigt werden vielmehr auch „weiche Indikatoren“ wie Toleranz und gegenseitige Verständigung. Zwar sind solche Indikatoren schwer zu erfassen und noch schwieriger zu quantifizieren, dennoch stellen sie faktisch ein wesentliches Qualitätsmerkmal dar, weil sie ein zentrales Ziel des Netzwerks repräsentieren.

3.2.3 Italien: „Kooperation und Qualitätskultur“

Das im Rahmen der italienischen Fallstudie untersuchte Netzwerk hat sich auf Initiative der Region Emilia Romagna gebildet. Ausschlaggebend war die Verabschiedung eines nationalen Gesetzes, wonach bis 1999 jede Region Italiens für den Bereich der beruflichen Bildung Systeme der Qualitätssicherung zu etablieren hat. Diese Systeme sollen erstens garantieren, daß die Institutionen der beruflichen Bildung bestimmten Standards genügen. Ab 1999 sollen nur noch solche Bildungsträger öffentliche Gelder erhalten, die nach EN ISO 9000 zertifiziert sind oder eine alternative Akkreditierung vorweisen können. Zweitens sollen dadurch die Bildungsangebote vereinheitlicht und untereinander vergleichbar werden. Hintergrund dieser Absichten ist die historisch gewachsene uneinheitliche Berufsbildungsstruktur Italiens, die aus zwei unabhängigen organisatorischen Säulen besteht, nämlich einem zentralstaatlichen und einem je nach Region unterschiedlichen Berufsbildungssystem. Unter Mitwirkung der relevanten Akteure sollen für beide Systeme verbindliche Standards der Berufsausbildung definiert und aufeinander abgestimmt werden.

Erreichter Stand und Perspektiven

Das in der Emilia Romagna etablierte Netzwerk ist dabei, in Kooperation zwischen den berufsbildungspolitischen Akteuren ein Akkreditierungs- und Zertifizierungssystem für die berufliche Aus- und Weiterbildung festzulegen. Um diese Ziele zu realisieren, führen die

Bildungseinrichtungen der Region gemeinsame Seminare durch, die in kooperative Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten münden. Zusammen bemühen sich die beteiligten Akteure darum, die ISO-Standards für den Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung umzusetzen und ein regionales System zur Qualitätssicherung zu installieren. Damit diese Aufgabe gelöst werden kann, stellt die Region ergänzende finanzielle Ressourcen bereit. Das Netzwerk übernimmt Modellfunktion für ganz Italien, denn die erarbeiteten Standards sollen ebenso wie die Erfahrungen mit dem Qualitätssicherungssystem danach auf andere Regionen übertragen werden.

Bezug zur Qualitätsfrage

Mit dem in der Emilia Romagna realisierten Netzwerk regionaler Bildungseinrichtungen werden die Erfahrungen verschiedener Akteure gebündelt, um gemeinsam und modellhaft ein effektives System der Qualitätssicherung zu verwirklichen. Die Spezifik dieses Netzwerkes besteht nicht allein in seiner Modell- und Entwicklungsfunktion für das übrige Land. Zudem erfolgt die Entwicklung von Qualitätsstandards in einem von den regionalen Akteuren selbst organisierten Prozeß, in den auch die kleineren Bildungsträger involviert sind. Gerade diesen Trägern soll der regionale Netzwerkansatz ermöglichen, sich an einem auch auf ihre Verhältnisse zugeschnittenen Qualitätssicherungssystem zu beteiligen.

Die Hauptaktivitäten des Netzwerkes erstreckten sich bislang auf Definitions- und Forschungsarbeiten zur Anpassung der ISO-Qualitätskriterien auf die berufliche Bildung sowie auf die Entwicklung weiterer, über die ISO-Normen hinausgehender Standards. Noch sind diese Arbeiten im Gange. Praktische Erfahrungen mit der Funktionsweise des Systems liegen bisher nicht vor, doch zeichnet sich bereits ab, daß durch den gemeinsamen Prozeß bei den am Netzwerk beteiligten Akteuren die Wahrnehmung und das Bewußtsein über die Bedeutung von Qualitätsfragen deutlich geschärft worden ist.

3.2.4 Niederlande I: „Qualitätsmanagement: Ein Prozeß der Qualitätskontrolle“

Das im Rahmen einer Fallstudie untersuchte ROC OverGelder ist eines von 46 regionalen Ausbildungszentren in den Niederlanden. Es ist ein Zusammenschluß von Berufsbildungsträgern, die in vier Sektoren berufliche Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen anbieten: Technik, Wirtschaft, Pflege- und Dienstleistungen sowie Bildungsprogramme für junge Menschen mit niedrigem Bildungsniveau. Zentrales Handlungsfeld des ROC ist die Etablierung eines Qualitätsmanagementsystems.

Sowohl die Struktur des ROC wie auch die hier untersuchten Aktivitäten lassen sich auf ein nationales Gesetz zur Berufsbildung Erwachsener (WEB), zurückführen. Mit diesem Gesetz ist in den Niederlanden eine Neustrukturierung des Berufsbildungssystems erfolgt. Es fordert eine Vernetzung der regionalen Bildungseinrichtungen zu ROCs und verpflichtet diese zugleich zu regelmäßigen Berichten über ihr Qualitätsmanagement. In allen Regionen sind solche Netzwerke von Bildungsträgern geschaffen worden, die in gemeinsamer Verantwortung zukünftig die Individual- und Marktorientierung der beruflichen Bildung verbessern und in diesem Zusammenhang auch ein funktionierendes System der Qualitätssicherung etablieren sollen.

Erreichter Stand und Perspektive

Als erstes Ergebnis des WEB arbeiten Bildungsträger, die früher voneinander getrennt arbeiteten, jetzt zusammen in einem vereinten regionalen Berufsbildungssystem. Sie teilen den gleichen Vorstand und müssen zusammen eine gemeinsame Politik hinsichtlich Finanzen, Ausbildungsprogrammen, Personalmanagement, Infrastruktur und Qualitätsmanagement ausarbeiten. Als Instrumente des Qualitätsmanagements sind eine permanente Begleitung der Ausbildungsprozesse in den einzelnen Sektoren vorgesehen. Im weiteren soll den Bedürfnissen der Unternehmen in der Region mehr Aufmerksamkeit zukommen und ein Konzept zur externen Qualitätskontrolle umgesetzt werden.

Bezug zur Qualitätsfrage

Die Verbesserung der Qualität der regionalen Berufsbildung war von Beginn an ein explizites Ziel des ROC-Netzwerks. Das aktuelle System des Qualitätsmanagements orientiert sich an elf Gebieten, die kontinuierlich geprüft und weiterentwickelt werden. Die Dimensionen dienen zur Zeit als Bezugspunkte für die Selbstevaluation der Sektoren, wie unten besprochen.⁹

Der sich jeweils über ein Jahr erstreckende Qualitätsmanagement-Zyklus umfaßt vier Schritte:

- Selbstevaluation: Die Fachbereichsleitungen führen eine alljährliche Selbstevaluation auf der Basis der elf Qualitätsdimensionen durch.
- Aufstellen von Prioritäten: Die Selbstevaluation liefert die Basis für einen schriftlichen Zeitplan für Verbesserungsvorschläge für das nächste Jahr.
- Verbesserungen: Die Verbesserungsvorschläge für die Arbeit der Fachbereiche, die als Prioritäten formuliert wurden, werden im Laufe des nächsten Jahres in die Praxis umgesetzt.
- „Intervisitatie“¹⁰: Ein Intervisitatie-Komitee, das aus den Sektormanagern, den beiden allgemeinen Qualitätsmanagern und den Vorstandsmitgliedern besteht, beschließt für das ROC auf Basis der Fachbereichsevaluationen allgemeine Maßnahmen zur Optimierung der Qualität.

Zwei Qualitäts-Koordinatoren agieren als ständige Manager anstehender Veränderungen. Für alle Akteure innerhalb des ROCs sind sie die Kontaktpersonen in Fragen des Qualitätsmanagements. Daneben wird das Qualitätsmanagement institutionell von einer Steuerungsgruppe getragen, in der auch die Sektormanager präsent sind.

⁹ Diese elf Gebiete umfassen: 1. Weiterentwicklung der Politikansätze; 2. Qualitätsmanagement; 3. Finanzen; 4. Personal; 5. Kommunikation; 6. Infrastruktur und Ressourcen; 7. Verfügbarkeit der Programme; 8. Aufnahme von Teilnehmer/innen; 9. Transfer; 10. Abschlüsse; 11. Aus- und Weiterbildung.

¹⁰ Intervisitatie (niederländisch) bedeutet, durch Kollegen oder Gleichgestellte geprüft zu werden. Innerhalb des Qualitätsmanagements von ROC OverGelder fungiert es als interne Qualitätskontrolle.

3.2.5 Niederlande II: „Zielgruppenintegration durch Ressourcenbündelung“

Bei dieser zweiten niederländischen Fallstudie wurde ein Netzwerk in der Region Midden-West-Brabant untersucht, das vom regionalen Berufsbildungszentrum (ROC), von der Stadt Tilburg und dem regionalen Arbeitsamt getragen wird. Gemeinsam hat dieses Netzwerk den „Praktikerleerbedrijf“ (PLB) entwickelt, eine neue Angebotsstruktur zur beruflichen Integration von Arbeitslosen im Alter von 16 bis 50 Jahren. Das Konzept beruht auf der Erkenntnis, daß in der Region nicht nur eine hohe Arbeitslosigkeit sondern auch eine nicht befriedigte Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften besteht.

Die Realisierung des Netzwerkes erfolgte auf Initiative des regionalen Arbeitsamtes und der Stadt Tilburg. Indirekt kann diese Initiative als Resultat des WEB-Gesetzes zur Übertragung der Verantwortlichkeit für Allgemeinbildung, berufliche Bildung und Zielgruppenintegration auf die kommunale Ebene gesehen werden. Mit dem PLB soll ein Aus- und Weiterbildungsverbund entstehen, der eine Bündelung aller verfügbaren Ressourcen zur beruflichen Förderung von arbeitslosen Personen vorsieht. Durch ein regionales Gesamtkonzept der „paßgenauen Beratung, Qualifizierung und Begleitung“ soll diesem Personenkreis die Aufnahme einer Ausbildung oder die Integration in Beschäftigung ermöglicht werden. Das Netzwerk wurde nicht zuletzt deshalb geschaffen, weil eine Umsetzung dieses Konzepts durch eine einzelne Institution nicht hätte gewährleistet werden können.

Erreichter Stand und Perspektiven

Der PLB hat sich als ein regionales Netzwerk etabliert, in dem alle Einrichtungen der beruflichen Bildung ihre spezifischen Ressourcen und ihr know-how einer gemeinsamen Koordinierung unterstellen. Perspektivisch soll sich die Kooperation im Netzwerk der Bildungsträger nicht mehr nur auf die Integration von Arbeitslosen erstrecken, sondern „multifunktional“ angelegt sein. Die durch das Netzwerk entwickelten Strukturen sollen zukünftig auch für die Weiterbildung und zur besseren Verzahnung der allgemeinen Schulausbildung mit der Berufsausbildung genutzt werden.

Bezug zur Qualitätsfrage

Die Qualität der regionalen Berufsbildung wird im PLB-Netzwerk unter verschiedenen Gesichtspunkten diskutiert. In organisatorischer Hinsicht geht es darum, die den Akteuren zur Verfügung stehenden Ressourcen zu bündeln und möglichst marktnahe Qualifizierungen anzubieten. Im weiteren soll die individuelle Paßgenauigkeit der Maßnahmen durch teilnehmerspezifische Akzentuierungen erhöht werden. Als Grundlage der weiteren Planungen ist eine Zwischenevaluation der bisherigen Netzwerkaktivitäten vorgesehen. Gegenwärtig ist für das Management des PLB eine Regiegruppe eingesetzt, die für das Controlling des Netzwerkes verantwortlich zeichnet und verbindliche Strukturen der Kommunikation und des Feedbacks eingeführt hat.

3.2.6 Portugal: „Qualität durch Netzwerkarbeit in einer Berufsschule“

Das in Portugal untersuchte Netzwerk agiert in einer wirtschaftlich rückständigen Region. Den Kern stellt eine Berufsschule dar, deren Gründung auf einen Vertrag zwischen nationalen Behörden, dem Bildungsministerium und einer regionalen Entwicklungsagentur zu-

rückgeht. Die Agentur hat ein EU-gefördertes Projekt im Rahmen des PETRA-Programms durchgeführt, dessen Ergebnisse in einem Ausbildungscurriculum, einem Jobprofil und Ausbildungsmaterialien im Bereich der Lebensmittelqualitätskontrolle bestanden.

In einem zweiten Schritt wurden Universitäten und Wirtschaftsverbände in die Entwicklung der Ausbildungsgänge einbezogen. Die Kooperation mit den Universitäten betraf die Qualifizierung der Ausbilder/innen zur Verbesserung der Strukturen der Ausbildung, während die lokale Industrie die praktische Ausbildung und das Sammeln von Arbeitserfahrung unterstützte.

Erreichter Stand und Perspektiven

In dem Maße, wie die Berufsschule als funktionierende Institution etabliert war, ist sie selbst zum zentralen Akteur des Netzwerks geworden, der öffentliche Organe (regionale Behörden des Bildungsministeriums und das für Planung zuständige Ministerium), lokale Wirtschaftsunternehmen, Arbeitgeberverbände, lokale Behörden und die Universität zusammenführt.

Das Hauptziel des Netzwerks ist die regionale Entwicklung. Die Schule soll angelehnt an das Konzept der ‚nachhaltigen Entwicklung‘ qualifizierte Jugendliche hervorbringen. Zum einen existiert eine Kooperation bei der Analyse der Qualifizierungsbedarfe: auf die Inhalte und Methoden der Ausbildung wirken die lokale Wirtschaft und die universitäre Forschung ein. Auf der anderen Seite beeinflusst das Ausbildungsangebot neue wirtschaftliche Aktivitäten, z.B. im Bereich des ländlichen Tourismus und der Animation.

Bezug zur Qualitätsfrage

Das portugiesische Netzwerk zielt in erster Linie auf die Verbindungen zwischen Ausbildung, Beschäftigung und regionaler Entwicklung. Obwohl ein systematisches Qualitätsmanagement bislang noch nicht erfolgt, werden doch einzelne Instrumente eingesetzt, die als Teil einer „Qualitätsstrategie“ anzusehen sind. Dazu gehören

- die Verbesserung von Ausbildungsmethoden durch Kooperation mit der Universität,
- die Qualitätssteigerung der Berufsausbildung durch Kooperation mit den lokalen Wirtschaftsunternehmen,
- die Erfassung des Verbleibs der Ausbildungsteilnehmer/innen im Anschluß an die Maßnahmen (Eingliederung in Beschäftigung),
- die Überprüfung der Unterrichtsqualität durch Richtlinien zur Selbstevaluierung der Ausbilder sowie durch Befragungen der Teilnehmer/innen im Hinblick auf ihre Zufriedenheit.

Als weiterer immanenter Qualitätsaspekt des Netzwerks darf die kontinuierliche Abstimmung zwischen Ausbildungsangebot und dem Qualifikationsbedarf der örtlichen Unternehmen gelten.

3.2.7 Schweden: „Schulen und Unternehmen nutzen ihre Ressourcen gemeinsam“

In Schweden wurde ein Technik- und Kompetenzzentrum (TEK) untersucht, das 1996 von in der Region ansässigen Unternehmen initiiert und in Zusammenarbeit mit der örtlichen Berufsschule realisiert wurde. Darüber hinaus ist die lokale Verwaltung an dem Netzwerk beteiligt. Die Initiative zur Gründung des TEK-Netzwerks ging von Unternehmen aus, die unzufrieden mit den Qualifikationen der Teilnehmer/innen an staatlichen Ausbildungsmaßnahmen waren, denn die Absolventen/innen waren kaum mit modernen Maschinen und Techniken vertraut. Andererseits fanden auch die Ausbildungsangebote der Unternehmen bei den Jugendlichen nur geringe Resonanz, weshalb sich die Betriebe mit erheblichen Rekrutierungsproblemen konfrontiert sahen.

Ziel des Netzwerks war es, die gegenseitige Isolation und das parallele Existieren von betrieblicher und schulischer Berufsausbildung zu überwinden und die relevanten Akteure zur Kooperation zu bewegen. Alle Beteiligten sollten von der Bündelung der Ressourcen profitieren: Die Schulen erhielten neue technische Ausstattungen (z.B. einen Computerraum), und die Unternehmen konnten die schulischen Angebote nutzen. Im Rahmen von TEK werden nun den Bedarf der Unternehmen angepaßte Weiterbildungsangebote entwickelt und in Kooperation mit der lokalen Berufsschule – unter Nutzung der dort vorhandenen personellen und technischen Ressourcen – durchgeführt.

Erreichter Stand und Perspektiven

Die bisherigen Netzwerkaktivitäten haben bereits zu beachtlichen qualitativen Verbesserungen der Berufsausbildung geführt. Zahlreiche Betriebe zeigen von sich aus Interesse an einer Mitgliedschaft im TEK, was verdeutlicht, daß durch das Netzwerk ein konkreter Bedarf angesprochen wird. Aufgrund seiner Erfolge soll das Projekt in andere Regionen Schwedens übertragen werden.

Bezug zur Qualitätsfrage

Ein systematisches Qualitätsmanagement wird von TEK noch nicht durchgeführt. Zur Überprüfung von Qualität werden bisher zwei Instrumente eingesetzt. Zum einen wird im Anschluß an die Maßnahmen eine Befragung der Teilnehmer/innen zur Zufriedenheit mit dem Angebot durchgeführt. Zum anderen werden von TEK zweimal jährlich die betrieblichen Qualifizierungsbedarf erhoben und mit dem Ausbildungsangebot abgestimmt. Darüber hinaus werden Beratungen der Betriebe zur Verbesserung ihrer Qualifikationsstruktur durchgeführt. Aus diesen Elementen soll zukünftig ein formales und systematisches Managementsystem erwachsen.

3.2.8 Vereinigtes Königreich: „The University for Industry“

Das im Vereinigten Königreich als Fallstudie untersuchte Projekt „University for Industry (UFI)-North East Pilot“ zielt auf die Etablierung eines nationalen Bildungsnetzwerkes im Bereich der betriebsnahen Weiterbildung ab. Im Vordergrund steht die Erhöhung der Zugänglichkeit von Bildungsangeboten sowie deren methodisch-didaktische Erweiterung und

Verbesserung. Es richtet sich an Jugendliche und Erwachsene, die als Beschäftigte oder Arbeitssuchende ihre Qualifikationen verbessern wollen.

Die Gründung der UFI-Netzwerks basierte auf der Beobachtung, daß die Region North East Pilot aufgrund des dortigen massiven wirtschaftlichen Strukturwandels einen überdurchschnittlichen Bedarf an Anpassungsqualifizierungen hatte, und dennoch die geringste Quote beruflicher Weiterbildungsaktivitäten im Vereinigten Königreich aufwies. Als zentrale Problemlage wurde aber nicht das Fehlen von Weiterbildungsangeboten diagnostiziert sondern die mangelnde Transparenz und damit die schlechte Zugänglichkeit der Qualifizierungsmaßnahmen. Mit seinem zentralen Anliegen, den Zugang zur beruflichen Bildung zu optimieren, versteht sich das installierte Netzwerk in erster Linie als Bildungsmakler.

Erreichter Stand und Perspektiven

Gegenwärtig hat sich eine Vielzahl von Akteuren im UFI-Netzwerk zusammen gefunden. UFI umfaßt inzwischen 35 regionale Bildungszentren¹¹, von denen acht Einrichtungen die verantwortliche Kerngruppe bilden. Dazu kommen viele Arbeitgeber von örtlichen Unternehmen und regionalen Niederlassungen nationaler und internationaler Betriebe (z.B. BBC, Nissan, British Telecom). An dem Netzwerk sind außerdem Einrichtungen wie die University of Sunderland und der Further Education Funding Council beteiligt. UFI bietet mittlerweile einen one-stop-shop und ein Callcenter zur Vermittlung nachfragender Interessenten/innen an das für sie passende Qualifizierungsangebot an.

Bezug zur Qualitätsfrage

Das bisher wichtigste Gebiet in der Entwicklung der Qualitätssicherung besteht in der Einschätzung bzw. Verbesserung der Kundenzufriedenheit. Neben der systematischen Kontaktpflege mit ehemaligen Teilnehmern/innen zwecks Vermittlung weiterer Bildungsangebote werden grundsätzlich auch Folgetelefonate mit allen Interessenten/-innen geführt. Darüber hinaus hat sich das Callcenter auch Leistungsindikatoren gesetzt, die sich auf die Reaktionsgeschwindigkeit und die Konversionsrate von der ersten Nachfrage bis zur Anmeldung beziehen. Die Indikatoren zur Qualitätssicherung wurden für UFI bewußt auf diese Kategorien beschränkt, da die beteiligten Bildungseinrichtungen schon einer Qualitätskontrolle in Bezug auf ihr Bildungsangebot seitens der verantwortlichen öffentlichen Stellen unterliegen.

3.3 Zusammenfassung der wichtigsten Ergebnisse der Fallstudien

Die vorstehende Dokumentation und Analyse der untersuchten Netzwerke hat in allen acht Fällen deutlich gemacht, daß die Bildung des Netzwerkes kein Ziel „an sich“ gewesen ist. Stets lagen der initiierten Kooperation bestimmte Probleme im beruflichen Bildungssy-

¹¹ Diese Zentren können sich innerhalb bestehender Organisationen befinden, wie Schulen und Universitäten, Bibliotheken, Fußballstadien oder Einkaufszentren.

stem zugrunde, und in allen Fällen wurden von den Netzwerken Ansätze zur Lösung dieser Probleme entwickelt:

- In Deutschland z.B. handelte es sich darum, die hohe „drop-out-Quote“ von Jugendlichen aus dem allgemeinen und beruflichen Bildungssystem zu reduzieren,
- In Irland sollte der drohenden sozialen Ausgrenzung von Jugendlichen mit beruflichen Bildungsprogrammen begegnet und dazu beigetragen werden, die politischen und kulturellen Spannungen zwischen Nord-Irland und der Republik Irland abzubauen,
- In Italien sollten die regionalen und die zentralstaatlichen Berufsbildungssysteme stärker vereinheitlicht und anhand zu entwickelnder Qualitätsindikatoren miteinander vergleichbar gemacht werden,
- In den niederländischen Netzwerken geht es um die Implementierung eines regionalen Systems des Qualitätsmanagements sowie um die gemeinsamen Bemühungen mehrerer Bildungseinrichtungen, individualisierte Ausbildungswege für benachteiligte Zielgruppen zu erschließen,
- In Portugal wurde im Zusammenwirken der relevanten lokalen Akteure eine Berufsschule errichtet und damit grundlegende Strukturen für ein effektives berufliches Bildungssystem in einer wirtschaftlich rückständigen Region geschaffen,
- Im schwedischen Fallbeispiel wurde das isolierte Nebeneinander von schulischer und betrieblicher Berufsbildung überwunden, das zu erheblichen Disparitäten zwischen den Qualifikationsprofilen der Arbeitskräfte und dem Bedarf der Betriebe geführt hatte,
- Im Vereinigten Königreich gab die mangelnde Transparenz und die schlechte Zugänglichkeit des Ausbildungsangebotes den Ausschlag, eine Broker-Instanz zur Vermittlung zwischen Angebot und Nachfrage sowie ein Netzwerk aufzubauen, das fähig ist, schnell auf wechselnde Bedarfslagen zu reagieren.

In allen Fällen sind die Netzwerke nicht nur aufgrund gesellschaftlicher Probleme und bestimmter Unzulänglichkeiten in den beruflichen Bildungssystemen entstanden. Charakteristisch für die Art der Probleme, die Anlaß zur Gründung der Netzwerke gaben, ist vielmehr, daß diese von den einzelnen Einrichtungen der beruflichen Bildung nicht gelöst werden konnten. Zwar werden die einzelnen Einrichtungen von diesen Problemen tangiert, doch liegt der Ansatz zur Lösung weitgehend außerhalb ihres unmittelbaren Einflussesbereichs. Die Probleme, die am Ausgangspunkt der Netzwerkaktivitäten stehen, können nur in der Kooperation zwischen mehreren Akteuren der beruflichen Bildung bearbeitet werden. Durch die Kooperation in Netzwerken erweitern die Akteure ihre Handlungsspielräume, damit werden neue Möglichkeiten zur Lösung bestehender Probleme geschaffen. Netzwerke kreieren erweiterte Problemlösungskapazitäten.

Es erstaunt daher kaum, daß alle untersuchten Netzwerke – mit durchweg beeindruckenden Ergebnissen – bestehende Unzulänglichkeiten überwunden und die Funktionsweise der beruflichen Ausbildungssysteme verbessert haben. Allerdings geschieht dies nur bedingt unter dem Paradigma eines systematischen Qualitätsmanagements. Die von den untersuchten Netzwerken realisierten Entwicklungen erfordern deshalb einen weiten Begriff von Qualität. Mit Qualität im engeren Sinne beschäftigen sich nur zwei der analysier-

ten Netzwerke. Lediglich das italienische Fallbeispiel und eines der niederländischen Netzwerke ist explizit darauf ausgerichtet, Qualitätsstandards zu definieren und regionale Systeme zur Sicherung von Qualität zu implementieren. Ansonsten sind die Aktivitäten der Netzwerke auf Veränderungen der strukturellen Kontexte gerichtet, in denen sich berufliche Bildung vollzieht. Es sind die veränderten Rahmenbedingungen, die eine Qualitätssteigerung der beruflichen Bildungsangebote bewirken. Am augenfälligsten wird dies, wenn es, wie im schwedischen oder portugiesischen Beispiel, vorwiegend um die Abstimmung der Ausbildungsangebote mit den Qualifikationsbedarfen der Unternehmen geht. In beiden Fällen ist die Verwertbarkeit der beruflichen Abschlüsse und die Qualität des beruflichen Bildungssystems erheblich verbessert worden.

So unterschiedlich wie die Qualitätsziele der untersuchten Netzwerke sind, so disparat ist die Verwendung von Instrumenten und Indikatoren zur Überprüfung der Ausbildungsqualität. Die beiden explizit am Qualitätsbegriff orientierten Netzwerke aus Italien und den Niederlanden entwickeln bzw. verfügen bereits über ein relativ differenziertes Instrumentarium und ein vielfältiges Indikatorenset. Kennzeichen dieser Indikatoren ist, daß sie von einem Netzwerk lokaler Akteure gemeinsam entwickelt und dann auf Ebene der einzelnen Einrichtungen (in vergleichbarer Form) angewandt werden. Qualitätsindikatoren, die sich auf die institutionsübergreifenden Netzwerkaktivitäten beziehen, sind in diesen Fällen nicht vorgesehen bzw. auch nicht erforderlich. Anders stellt sich die Situation für die Netzwerke dar, die Qualitätsverbesserungen durch Veränderungen des Kontexts der beruflichen Bildung anstreben. Deren Qualitätskriterien lassen sich nur durch das gemeinsame Handeln der Netzwerkakteure verwirklichen. Um das Kölner Netzwerk als Beispiel zu nehmen: Die Quote der Schulabbrecher/innen kann nicht von einer einzelnen Institution auf Null reduziert werden sondern nur durch die koordinierten Anstrengungen aller Netzwerkakteure. Das Vorhandensein solcher übergreifenden Indikatoren gibt der Kooperation zwischen den Netzwerkakteuren eine überprüfbare Qualitätsdimension. Diese Indikatoren stellen für das Netzwerk als Ganzes eine verbindliche Orientierung dar, zugleich können sie später als Meßgröße zur Beurteilung der erzielten Ergebnisse dienen.

Im folgenden Kapitel nehmen wir eine detaillierte und vertiefende Analyse des hier nur andeutungsweise aufgezeigten Zusammenhangs zwischen Netzwerkaktivitäten und Qualitätsentwicklung vor.

4. Qualität durch Vernetzung – Analyse der Fallstudien

Im vorangegangenen Kapitel wurde anhand von acht Fallstudien gezeigt, welche unterschiedlichen Ziele mit der Initiierung von Netzwerken verfolgt werden. Ausgangspunkte waren in allen Fällen bestimmte Unzulänglichkeiten und Mängel im beruflichen Bildungssystem, und zwar insbesondere an den Schnittstellen zwischen den am Bildungsprozeß beteiligten Akteuren. Mit der Bildung von Netzwerken erweiterten die Akteure ihre Handlungskompetenzen über ihren unmittelbaren Einflußbereich hinaus. Die Netzwerke erwiesen sich als Schlüssel zur Lösung struktureller Probleme des Bildungssystems.

Die Fallstudien haben diese – im Vergleich zu den Handlungsmöglichkeiten der einzelnen Akteure – erweiterten Problemlösekapazitäten von Netzwerken eindrucksvoll belegt. Weniger eindeutig ist auf den ersten Blick die Beziehung der Netzwerke zur Qualität, was aber mit den unterschiedlichen Zielen der Netzwerke erklärt werden kann. Abhängig von den konkreten Zielen der Netzwerke differiert nämlich die Qualitätsdimension. Dazu kommt, daß die Interessen der an den Netzwerken beteiligten Akteure trotz gemeinsamer Ziele nicht identisch sind, so daß sie durchaus ihre individual-spezifischen Vorstellungen über Qualität und die Methoden zu deren Realisierung haben.

In diesem Kapitel wollen wir die Zusammenhänge zwischen Qualitäts- und Netzwerkentwicklung näher analysieren. Dazu gehen wir zunächst der Frage nach, wer zu den wichtigsten Akteuren der Netzwerke gehört, welche Interessen- und Bedarfslagen diese Akteure in den Prozeß der Vernetzung einbringen, und wie sich die unterschiedlichen Interessen auf die Qualitätsdimension auswirken.

4.1 Netzwerkakteure und -funktionen

Im folgenden geht es darum zu klären, von welchen Akteuren die Netzwerke initiiert wurden, zum anderen geht es um die eigentliche, spannende Frage, wer mit welchen Mitteln die Organisation der Veränderungsprozesse übernimmt und somit die Dynamik des Netzwerks antreibt.

4.1.1 Gründungsakteure

Zu den wichtigsten Initiatoren der Netzwerke gehören die Anbieter von beruflichen Bildungsmaßnahmen, die Unternehmen sowie staatliche Einrichtungen. Eine zentrale Rolle kommt zweifellos den zuletzt genannten Akteuren aus staatlichen Institutionen zu. Zwar wechselt die konkrete Rolle der staatlichen Akteure in den untersuchten Netzwerken, doch spielen sie insofern eine konstitutive Rolle, als es sich bei den Netzwerken stets um public-private partnerships handelt.

Die Macht der staatlichen Akteure besteht darin, die Ziele und Rahmenbedingungen definieren und verändern zu können, unter denen berufliche Bildung stattfindet. In Italien und in den Niederlanden standen neue gesetzliche Vorgaben zur Reform der Berufsausbildung am Ausgangspunkt der Vernetzung. Dabei war in den Niederlanden die Vernetzung

der regionalen Anbieter zu beruflichen Bildungszentren und die Einführung eines Qualitätsmanagements sogar Bestandteil der staatlichen Vorgaben, während die in Italien gemachten Vorgaben lediglich Anreize zur Kooperation zwischen den regionalen Einrichtungen der beruflichen Bildung im Bereich des Qualitätsmanagements setzen.

Eine übergeordnete Kontroll- und Orientierungsfunktion üben die öffentlichen Organe im deutschen und im irischen Netzwerk aus. In beiden Fällen sind sie als Träger der berufsbildenden Maßnahmen die zentralen Akteure. Ähnlich stellt sich die Situation für Italien, Portugal und selbst für Schweden dar, wo die Berufsschulen deshalb eine starke Stellung im Netzwerk einnehmen, weil sie qua staatlichem Auftrag für die Inhalte und Strukturen der beruflichen Bildung verantwortlich sind.

Neben den Berufsschulen sind an den untersuchten Netzwerken auch private Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung beteiligt. Es finden sich freie, gemeinnützige, konfessionelle und gewerbliche Bildungsträger, sowie Organisationen der Unternehmen und der Gewerkschaften. Ihre Angebote werden entweder durch öffentliche Zuwendungen finanziert oder durch die Entgelte ihrer Kunden/innen, sprich den Teilnehmern/innen an den Bildungsmaßnahmen oder den Unternehmen. Die Konkurrenz der Anbieter untereinander und ihre Abhängigkeit von öffentlichen Finanziers und privaten Kunden macht sie besonders empfänglich für Fragen der Qualitätsentwicklung. Oftmals sind gerade diese Akteure deshalb das treibende Element der Netzwerkaktivitäten im Bereich des Qualitätsmanagements. Während die staatlichen Organe die Rahmenbedingungen für neue Entwicklungen setzen, sind es im wesentlichen diese Akteure, die nach neuen, flexiblen Wegen suchen, um die von allen Beteiligten konstatierten Defizite des beruflichen Bildungssystems kreativ zu beheben.

Im schwedischen Fallbeispiel traten die Unternehmen als „Kraftzentrum“ bzw. als ausschlaggebender Faktor der Initiierung des Netzwerkes auf. Zwar wurde das TEK in Kooperation mit der staatlichen Berufsschule realisiert, doch stand die Durchsetzung der betrieblichen Interessen eindeutig im Vordergrund. Den Interessen der Unternehmen nach einer stärker an den Anforderungen der Praxis orientierten Ausbildung konnte sich die staatliche Einrichtung nicht verschließen, zumal die Vertiefung der Zusammenarbeit zwischen der Wirtschaft und den Einrichtungen der beruflichen Bildung in ganz Europa an Bedeutung gewinnt. Nirgends ist der Einfluß der Unternehmen allerdings so stark wie im schwedischen Netzwerk, was auf die Initiativrolle der Unternehmen bei dessen Gründung zurückgeführt werden kann.

Ansonsten beschränkt sich Rolle der Unternehmen häufig darauf, an der Ermittlung der regionalen Bedarfe an zukünftigen Qualifikationen mitzuwirken und dafür Sorge zu tragen, daß diese Bedürfnisse in die Planung des regionalen Bildungsangebots einfließen. Exemplarisch läßt sich dies am portugiesischen Netzwerk verdeutlichen. Im deutschen Netzwerk bemühen sich Betriebe und Berufsschulen im Rahmen des dualen Systems um eine Verbesserung ihrer Kooperation in didaktischen Fragen.

Unsere bisherige Analyse hat die wichtigsten Netzwerkakteure zusammen mit den Funktionen beschrieben, die von ihnen ausgeübt werden. Generell kommt den Initiatoren der Vernetzung eine starke Position zu, weil naturgemäß ihre Interessen zunächst im Zentrum der Aktivitäten stehen. Von zentraler Bedeutung für die Netzwerkdynamik sind die Bezie-

hungen zwischen den beteiligten Akteuren, die sich als public-private partnerships kennzeichnen lassen. Damit ist ein wichtiges Zwischenergebnis bereits formuliert. Denn genau diese, den Netzwerken inhärente, spezifische Form der Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren erklärt deren hohe strukturelle Problemlösungskapazität. Als public-private partnerships vereinen die Netzwerke die Handlungsvorteile zweier gegensätzlicher Akteure in sich: Während die Gestaltungsmacht der Netzwerke auf der Beteiligung staatlicher Institutionen fußt, wird die Prozeßdynamik aus der Flexibilität der privaten Akteure erzeugt. Die staatlichen Organe verfügen über die Macht zur Veränderung der strukturellen Rahmenbedingungen und über den Hebel der finanziellen Ressourcen, die Träger der beruflichen Bildung besitzen die fachlichen Kompetenzen, die personellen Ressourcen und die Macht der Erfahrung zur Verbesserung der Qualität der beruflichen Bildung.

4.1.2 Schlüsselakteure und managers of change

Haben wir bisher die Rolle und Funktion der an den Netzwerken beteiligten Akteure analysiert, so geht es im folgenden Abschnitt um die Leitungs- und Lenkungsstrukturen, die sich im Verlauf der Netzwerkaktivitäten ergeben haben.

Einrichtungen oder Personen, die aufgrund ihrer formellen Position entscheidend zum Erhalt oder zur Weiterentwicklung des Netzwerks beitragen, werden von uns als Schlüsselakteure bezeichnet. Sie übernehmen – wie im deutschen Netzwerk die Stadt Köln – eine offizielle Steuerungsfunktion, sie stellen zusätzliche finanzielle Ressourcen zur Umsetzung der Netzwerkaktivitäten bereit und tragen auch die Verantwortung für die Erreichung der Ziele des Netzwerks.

Der manager of change ist in Abgrenzung dazu die konkrete Person oder Gruppe, die den Prozeß der Vernetzung organisiert, die mit den Akteuren die Ziele und Wege der Vernetzung abstimmt und neue Vorschläge unterbreitet, die Initiative ergreift und die Aktivitäten des Netzwerks koordiniert, sowie schließlich bei Interessenkonflikten die divergierenden Vorstellungen der Netzwerkakteure zu integrieren versucht. Im italienischen Netzwerk werden die Schlüsselakteure von den regionalen Behörden gestellt, während der manager of change aus einer Steuerungsgruppe besteht, der die wichtigsten Einrichtungen der beruflichen Bildung angehören. In Irland fungiert der „Springboard“-Vorstand als Schlüsselakteur, während das Management-Team als manager of change agiert. Im Vereinigten Königreich ist aus den am Netzwerk beteiligten Akteuren eine core group gebildet worden, die eine Schlüsselfunktion bei der Steuerung des Netzwerks übernimmt. Das niederländische ROC OverGelder verfügt über eine noch differenziertere Lenkungsstruktur. Auch hier liegt das Management des Netzwerks in den Händen einer steering group, doch kommen noch zwei Koordinatoren für Qualitätsfragen als spezifische managers of change hinzu.

Als Fazit kann festgestellt werden: Neben den Schlüsselakteuren, die für die Ziele und die formelle Leitung des Netzwerks verantwortlich sind, bedarf der Prozeß der Vernetzung spezifischer Steuerungsaktivitäten. Angesichts der komplexen Aufgaben, die mit der Lenkung und Koordinierung der Netzwerkakteure einhergehen, sind an die Kompetenzen der managers of change besondere Anforderungen zu stellen. Es reicht bei weitem nicht aus, wenn diese allein in den fachlichen Fragen des Netzwerks versiert sind. Sie müssen auch die sozialen und personellen Kompetenzen mitbringen, um den Netzwerkprozeß moderie-

ren zu können. Sie müssen diesen Prozeß steuern und Vorgaben machen, um bestimmte Ziele erreichen zu können. Sie müssen aber ebenso zu Kompromissen und zum Ausgleich bereit sein, denn die Akteure des Netzwerks sind von unterschiedlichen Interessen geleitet. Insofern erfordert die Steuerung von Netzwerken als manager of change ein ganz eigenes, neues Qualifikationsprofil. Wir kommen auf spezifische Aspekte dieses Profils anhand konkreter Beispiele aus den untersuchten Netzwerken zurück.

4.1.3 Top-down versus bottom-up?

Die Analyse der Rollen und Funktionen der an den Netzwerken beteiligten Akteure hat bereits deutlich gemacht, daß die Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Akteuren eine Stärke der Netzwerke ausmacht (vgl. Abschnitt 4.1.1), weil sich die spezifischen Handlungskompetenzen dieser Akteure in positiver Weise ergänzen. Im folgenden Abschnitt wollen wir diese Kooperationsformen näher untersuchen und dabei insbesondere der Frage nachgehen, in welchem Verhältnis top-down und bottom-up Ansätze in Netzwerken stehen.

Wie beschrieben, geht die Initiative zur Bildung von Netzwerken in einigen der untersuchten Fälle – so in Irland, Italien und den Niederlanden – auf staatliche Akteure zurück, während die praktische Umsetzung der staatlichen Vorgaben durch die lokalen Akteure erfolgt. Insofern scheint es gerechtfertigt, von top-down Ansätzen zu sprechen, die durch bottom-up Aktivitäten ergänzt werden. Genauer gesagt gibt im italienischen Beispiel die staatliche Initiative der in der Emilia Romagna schon traditionellen Kooperation zwischen den Trägern der Berufsbildung lediglich ein neues Ziel, nämlich die Entwicklung eines Qualitätsmanagementsystems, vor. Damit stützt sich in diesem Fall die top-down Initiative auf eine bereits vorhandene bottom-up Struktur.

Im Unterschied dazu kann das schwedische Netzwerk am ehesten als klassischer bottom-up orientierter Ansatz klassifiziert werden, weil hier die Initiative von lokalen Unternehmen ausgeht, die sich aufgrund der in ihrem Handlungsfeld bestehenden Ausbildungsprobleme zusammengefunden haben. Gemeinsam treten diese Akteure an die staatliche Berufsschule heran, um sie für die Qualifikationsbedarfe der Unternehmen zu sensibilisieren. Hier löst die bottom-up Aktion eine ergänzende top-down Reaktion aus, so daß im Zusammenwirken von privater und staatlicher Initiative das TEK – ein neues Dienstleistungsangebot für die gesamte Region – entsteht.

Auch in der Fallstudie aus dem Vereinigten Königreich können vielfältige Verschränkungen zwischen top-down und bottom-up Impulsen festgestellt werden. Ursprünglich gingen die Aktivitäten zur Entwicklung einer regionalen Makleragentur zwischen Angebot und Nachfrage im Bereich der beruflichen Bildung von einer wissenschaftlichen Forschungseinrichtung, dem IPPR, und der Universität von Sunderland aus. Zur bottom-up Initiative wurde diese Idee nach gemeinsamen Treffen mit den lokalen Akteuren der Berufsbildung und entsprechenden Absichtserklärungen. Diese Treffen fanden kurz nach den von der britischen Labour-Partei gewonnenen Parlamentswahlen statt, worauf die Labourregierung ihr Wahlversprechen bezüglich der UFI einlöste. In diesem Fallbeispiel wird der bottom-up Ansatz durch eine top-down Initiative ergänzt, die den lokalen Aktivitäten neue Impulse

vermittelt, indem Ressourcen zur praktischen Umsetzung der Netzwerkaktivitäten bereitgestellt werden.

Eine ähnlich interessante Entwicklung vollzog sich, wenn auch unter anderen Vorzeichen, in Portugal, wo top-down und bottom-up orientierte Ansätze zunächst in Konfrontation zueinander standen. Der legale Rahmen für die Berufsschulen wurde vom Ministerium für Erziehung als „Folge eines intensiven gesellschaftlichen Dialogs, der lange vor der Gesetzgebung stattfand“ bezeichnet. „Diese Methodik machte es möglich, dass die Hindernisse der gegenseitigen Verdächtigungen und vielleicht sogar Ressentiments, die zwischen der Zentralregierung, den regionalen Behörden und den Unternehmern herrschten, mittels Zeit und Gelegenheit langsam abgebaut werden konnten“.¹²

Unter diesen Vorgaben verstand sich die Berufsschule als Mediator des Dialogs zwischen den zentralstaatlichen Organen und den lokalen Akteuren der Berufsbildung. Sie konnte so zur Vermittlung zwischen bottom-up Initiative und top-down orientierten Interessen beitragen.

Wir erkennen, daß in keinem Fall ein reines Modell von top-down oder bottom-up Ansatz realisiert worden ist; in allen Fällen ist es vielmehr zu Verschränkungen und Ergänzungen zwischen beiden Ansätzen gekommen. Die bereits dokumentierten Ergebnisse zur Bedeutung von public-private partnerships sind damit erhärtet und vertieft worden: Erfolgreiche Vernetzung erfordert bei aller Unterschiedlichkeit der Funktionen den Dialog und ein gleichberechtigtes Zusammenwirken aller Akteure.

4.2 Vernetzung und die Qualitätsfrage

Die Analyse im vorherigen Abschnitt hat deutlich gemacht, daß sich die untersuchten Netzwerke darum bemühen, die Qualität des beruflichen Bildungssystems zu verbessern, und daß dies durch die gleichberechtigte Kooperation aller im regionalen Kontext relevanten Akteure erreicht wird, was von dafür kompetenten managers of change organisiert werden muß. Im folgenden Abschnitt werden wir untersuchen, welche Qualitätsziele und -dimensionen die untersuchten Netzwerke und die an ihnen beteiligten Akteure gelehrt haben.

4.2.1 Ansätze zur Definition von Qualität

Unsere bisherigen Analysen haben deutlich gemacht, daß die Netzwerkakteure unterschiedliche Sichtweisen von Qualität in die gemeinsame Arbeit einbringen, so daß die Netzwerke ein breites Spektrum an Qualitätszielen verfolgen. Im weiteren ist deutlich geworden (vgl. Abschnitt 3.3), daß in der gemeinsamen Definition von übergreifenden Qualitätszielen, die für das Netzwerk als Ganzes und für alle daran beteiligten Akteure eine verbindliche Orientierung darstellen, ein entscheidender Entwicklungsschritt liegt. Der vorhergehende Abschnitt hat schließlich gezeigt, daß dieser Schritt mit einer Verständigung der Akteure über die Durchsetzung und Kontrolle der gemeinsamen Qualitätsziele einher-

¹² Fallstudie zur Netzwerkarbeit einer Berufsschule in Portugal von Emilia Andrade.

geht. Es ist dieser Prozeß der Entwicklung gemeinsamer Qualitätsziele und der Modalitäten ihres Managements, der ein Netzwerk auch unter Qualitätsgesichtspunkten zu einem systematischen Konstrukt werden läßt.

Die Entwicklung des Qualitätsverständnisses im gemeinsamen Diskurs der Akteure läßt sich insbesondere anhand der italienischen und der niederländischen Fallstudie über das ROC OverGelder veranschaulichen. In den Niederlanden gab das Gesetz zur Neustrukturierung der beruflichen Bildung (WEB) vier Qualitätsdimensionen vor, die folgende Punkte umfaßten:

- die Abschluß- bzw. Teilqualifikationen, die von den Teilnehmer/innen angestrebt werden,
- die Zugänglichkeit für Teilnehmer/innen und besondere Zielgruppen wie ethnische Minderheiten,
- Aufnahme, Zuordnung und Unterricht der Teilnehmer/innen,
- Beratung zur Unterstützung des eingeschlagenen Bildungswegs sowie Berufsberatung.

Den im ROC OverGelder zusammengeschlossenen Netzwerkakteuren dienten diese Qualitätsmerkmale zwar als Ausgangspunkt ihrer gemeinsamen Arbeit, doch wurden diese im Verlauf der Kooperation als unzureichend bewertet. Im Ergebnis haben die Netzwerkakteure ergänzende eigene Qualitätsmerkmale definiert. „Qualität sollte sich auch auf die Entwicklung von Richtlinien in Bezug auf Finanzen, Personalmanagement, Kommunikation, Infrastruktur, Ressourcen und Programmverfügbarkeit beziehen. Insgesamt hat das ROC OverGelder ein Qualitätsmanagementsystem gewählt, das elf Dimensionen abdeckt“.¹³

Noch stärker werden die unterschiedlichen Auffassungen über Qualität in der italienischen Fallstudie deutlich, in der es um die Übersetzung der ISO-Normen 9000ff auf den Bereich der beruflichen Bildung geht. Im Verlauf dieses Übersetzungsprozesses wurden von den Akteuren drei grundsätzliche Sichtweisen von Qualität unterschieden: die Perspektive der öffentlichen Zuwendungsgeber, der Ausbildungsträger und der Unternehmen. Eine vierte Perspektive, nämlich die der Teilnehmer an den beruflichen Bildungsmaßnahmen, haben wir in der obigen Tabelle ergänzt. Diese Übersicht schließt lediglich die internen Akteure ein; externe Akteure wie z.B. politische Institutionen werden hier nicht berücksichtigt.

Entsprechend unserem theoretischen Konzept zur Untersuchung der Qualitätsthematik (vgl. Abschnitt 2.1.2) haben wir auch in der folgenden Tabelle drei Qualitätsdimensionen unterschieden: Unter dem Begriff Strukturqualität fassen wir die Rahmenbedingungen, unter denen sich berufliche Bildungsmaßnahmen vollziehen, der Begriff Prozeßqualität umfaßt die praktische Durchführung von Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen, der Begriff Ergebnisqualität beinhaltet die Inhalte und Ziele der beruflichen Bildung.

¹³ Vgl. Fallstudie zum ROC OverGelder von Ads Koster; eigene Übersetzung.

Tabelle 1: Qualitätsaspekte der beruflichen Bildung aus der Perspektive unterschiedlicher Akteure

	Öffentliche Zuwendungsgeber	Ausbildungsträger	Betriebliche Auftraggeber	Teilnehmer/in
Strukturqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Angemessene Sicherheiten und Garantien • Zuverlässigkeit des Ablaufs • Controlling • Abrechnungssysteme 	<ul style="list-style-type: none"> • Fragen der Zuweisung, Kontakt zu Kunden/innen • Ausreichende Finanzierung • System zur Erkennung von Qualifikationsbedürfnissen 	<ul style="list-style-type: none"> • Kosten-Nutzen-Aspekt • Abstimmung der Angebote auf den betrieblichen Bedarf 	<ul style="list-style-type: none"> • Gute Erreichbarkeit • Kosten-Nutzen-Aspekt • Zugangsvoraussetzungen
Prozeßqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Eignung von Ausbildern/innen und Projektmanagern/innen • „Intrinsische“ Qualität der Angebote • Einhaltung vorher formulierter Regeln 	<ul style="list-style-type: none"> • Eignung von Ausbildern/innen und Projektmanagern/innen • Bildungscontrolling • Selbstevaluation • Ausbildungspakte mit den Teilnehmern/innen • Qualifiziertes Ausbildungspersonal 	<ul style="list-style-type: none"> • Teilnehmerorientierte und flexible Ausbildung • Praxisorientierung • Abstimmung mit dem Betriebsablauf, • Vertrauen in die Ausbildung 	<ul style="list-style-type: none"> • Pädagogische Begleitung • Teilnehmer/innenorientierte Zeitgestaltung • Praxisbezug • Motivation
Ergebnisqualität	<ul style="list-style-type: none"> • Nachweis des Bedarfs • Grad der Zielerreichung • Effizienz • Evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> • Hohe Erfolgsrate • Zufriedenheit der Teilnehmer/innen • Niedrige Abbruchrate 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit • Betriebsspezifische Qualifizierungen • Verwertbarkeit 	<ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit • Verwertbarkeit der Ausbildung • Karrieremöglichkeiten • Vertrauen • Gegenseitiges Verständnis

Wie die vorstehende Tabelle anhand von konkreten Beispielen erläutert, sind für die Akteure aus ihrer Perspektive in jeder Qualitätsdimension ganz unterschiedliche Aspekte von Qualität relevant.

Aspekte der Strukturqualität

Als Kriterien der Strukturqualität interessieren die öffentlichen Zuwendungsgeber vor allem finanztechnische und administrative Gesichtspunkte. Sie legen z.B. Wert auf ein effektives Finanzcontrolling und zuverlässige Verwaltungsabläufe. Der Ausbildungsträger verbindet mit Strukturqualität ganz andere Merkmale: Für ihn ist diese in erster Linie von seiner finanziellen Ausstattung abhängig sowie von einem funktionierenden System zur Erkennung der (zukünftigen) Qualifikationsbedürfnissen. In dieser zuletzt genannten Hinsicht decken sich seine Interessen mit denen seiner betrieblichen Auftraggeber, während für die (potentiellen) Teilnehmer die Frage der Zugänglichkeit der Maßnahmen im Vordergrund steht.

Aspekte der Prozeßqualität

Unter Prozeßaspekten ist für den öffentlichen Zuwendungsgeber z.B. die Verlässlichkeit des Ausbildungsträgers im Hinblick auf die technische Durchführung der Ausbildungsmaßnahmen relevant, je nach Maßnahme auch die Relation von Teilnehmern und Dozenten. Für den Ausbildungsträger hängt dagegen die Prozeßqualität in erster Linie von den

fachlichen und didaktischen Qualifikationen des Ausbildungspersonals ab, was für die Teilnehmer ebenfalls ein wesentliches Qualitätskriterium darstellt. Den Unternehmen ist eine enge Abstimmung der Ausbildungsmaßnahmen mit ihren betrieblichen Anforderungen wichtig, wobei dieser Aspekt die Inhalte der Ausbildung aber auch die zeitliche Organisation der Maßnahmen betrifft. Für beide Typen von Kunden, die Unternehmen wie die Maßnahmeteilnehmer, ist darüber hinaus die Praxisnähe der Ausbildung ein zentrales Kriterium der Prozeßqualität.

Aspekte der Ergebnisqualität

Unter Ergebnisgesichtspunkten ist für den öffentlichen Zuwendungsgeber aber auch für den betrieblichen Auftraggeber vor allem das Kosten-Nutzen-Verhältnis bzw. die wirtschaftliche Effizienz der Ausbildungsmaßnahmen von Bedeutung. Der Ausbildungsträger mißt Ergebnisqualität primär an der Erfolgsquote der Teilnehmer, d.h. an der Zahl und Art der von den Teilnehmern erworbenen Abschlüsse und Qualifikationen. Für den betrieblichen Auftraggeber sind diese Kriterien sekundär, er mißt die Ergebnisqualität an der Verwertbarkeit der erworbenen Qualifikationen in seinem Betrieb. Die Teilnehmer sind hingegen an beidem – am Erwerb von formalen Qualifikationen wie an deren praktischer Verwertbarkeit – interessiert.

Berücksichtigt man – wie vorstehend dargestellt – die unterschiedlichen Perspektiven der Akteure, so umfaßt die Qualität von beruflichen Bildungsmaßnahmen eine Vielzahl von struktur-, prozeß- und ergebnisbezogenen Merkmalen.

Die Stärke der Netzwerke besteht darin, diese unterschiedlichen Sichtweisen und Kriterien in ein umfassendes Qualitätskonzept zu integrieren. Die von uns bereits festgestellte Weite des Qualitätsbegriffes (vgl. Abschnitt 3.3) ist damit keineswegs ein Anzeichen für Diffusität. Im Gegenteil: Der den Netzwerkkonzepten zugrunde liegende Qualitätsbegriff repräsentiert in seiner Vielfalt ein elementares Verständnis dieses Begriffs. Die Netzwerke erarbeiten und systematisieren so die in der Praxis der Berufsbildung entscheidenden Dimensionen von Qualität. Damit zeichnet sich der in den Netzwerken vorfindbare Begriff von Qualität nicht allein durch Vielfalt und Komplexität aus. Dieser Begriff ist durch den unschätzbaren Vorteil charakterisiert, die für die Berufsausbildung wesentlichen Aspekte von Qualität zu fokussieren.

4.2.2 Anwendung von Qualitätsnormen oder Entwicklung intrinsischer Qualitätsstandards?

Zwar gibt es ein allgemeines Interesse an der Verbesserung der Qualität des beruflichen Bildungssystems, doch entspringen, wie im vorigen Abschnitt gesehen, aus den unterschiedlichen Interessenlagen der Akteure durchaus verschiedene Auffassungen über die zentralen Kriterien von Qualität. Dies spiegelt sich auch in den differierenden Zielen der untersuchten Netzwerke wider. Während das italienische Netzwerk versucht, ein formalisiertes System von Qualitätsnormen auf seine Zwecke zu übertragen, gehen die übrigen Netzwerke auf den ersten Blick einen anderen Weg. Sie orientieren sich an ihren gemeinsamen Zielvorstellungen und leiten daraus die diesen Zielen immanenten, für ihre Umstände elementaren Qualitätsdimensionen ab.

Die Implementierung von Qualitätsnormen in den Einrichtungen der beruflichen Bildung ist – wie die übrigen Netzwerke anhand ihrer Qualitätskriterien zeigen – sicher kein hinreichendes Konzept zur Verbesserung der Qualität des beruflichen Bildungssystems. Doch ist die Verwendung von Gütesiegeln und Zertifikaten, mit denen die Einhaltung bestimmter Qualitätsnormen auf Ebene der Einrichtungen kontrolliert wird, ein wichtiges und notwendiges Element der Verbesserung der Qualität der beruflichen Bildung. Keines der Netzwerke kann beanspruchen, über ein hinreichendes Qualitätskonzept zu verfügen. Qualität läßt sich nicht statisch definieren, abhängig vom gesellschaftlichen Wandel muß das Verständnis dieses Konzepts beständig erneuert werden.

Die italienische Fallstudie hat außerdem deutlich gemacht, daß die Verwendung der ISO-Normen im Bereich der beruflichen Bildung kein einfacher Prozeß der schematischen Übertragung ist. Vielmehr sind komplexe Transformationsleistungen erforderlich, bei denen auch die Struktur des (regionalen) Bildungssystems und die individuelle Situation der Akteure berücksichtigt werden müssen. Insofern macht auch der von diesem Netzwerk verfolgte Zertifizierungsansatz eine aktive Rolle der Netzwerkakteure bei der Definition von Qualitätsnormen erforderlich. Sofern die Zertifizierung für jeden Ausbildungsträger auf der Basis individualisierter Qualitätskriterien und unter Berücksichtigung der regionalen Rahmenbedingungen erfolgt, unterscheiden sich die Wege der Netzwerke zu mehr Qualität nicht mehr substantiell. Hier wie da ist eine Auseinandersetzung und Verständigung der Netzwerkakteure über die zentralen Qualitätskriterien geboten und eine Zusammenführung der unterschiedlichen Interessen zu einem von allen Akteuren getragenen Konzept von Qualität erforderlich.

Auch dem italienischen Netzwerk, das die Zertifizierung der regionalen Ausbildungsträger vorantreiben soll, geht es nicht um die deduktive Umsetzung eines abstrakten Konzepts von Qualität für die Einrichtungen der beruflichen Bildung; die Zusammenarbeit der regionalen Akteure wäre in diesem Fall obsolet. Übereinstimmend besteht die Netzwerkkoope-ration aus einem von allen Akteuren getragenen, gemeinsamen Prozeß der induktiven Erschließung der für das (regionale) System der Berufsbildung und/oder für ihre Einrichtungen zentralen Bestimmungsfaktoren und Merkmale von Qualität. Da diese Merkmale sich beständig wandeln, kommt es weniger auf das momentane Qualitätsverständnis an, als auf den Prozeßcharakter seiner Erarbeitung und auf seine kontinuierliche Fortschreibung.

4.3 Indikatoren und Instrumente der Qualitätsentwicklung

Im folgenden Abschnitt werden wir untersuchen, welche Wege die Netzwerke beschreiten, um die von ihnen eingeleiteten Prozesse der Qualitätsentwicklung zu steuern sowie welche Instrumente und Indikatoren sie einsetzen, um die Erreichung ihrer Qualitätsziele zu überprüfen und zu kontrollieren.

4.3.1 Indikatoren der Zielerreichung

„An indicator can be defined as the measurement of an objective to be met, a resource mobilised, a gauge of quality or a context variable.“¹⁴ Ein Indikator liefert die notwendigen Informationen, um den Grad des Erfolges bestimmter Handlungen beurteilen zu können. Alle der im Rahmen der Fallstudien untersuchten Netzwerke haben Indikatoren zur Messung der von ihnen verfolgten Qualitätsziele entweder bereits eingesetzt oder sie sind gerade dabei, solche Indikatoren zu entwickeln. Zwar unterscheidet sich der Zuschnitt der von den untersuchten Netzwerken entwickelten Indikatoren in ganz erheblichem Maße. Doch ist ihnen allen gemeinsam, daß sie im Sinne der allgemeinen Definition als Kriterien zur Prüfung der Fortschritte dienen (sollen), die mit der Erreichung der von dem Netzwerk definierten Qualitätsziele gemacht worden sind. Die obenstehende Tabelle gibt einen Überblick, welche Indikatoren von den Netzwerken zur Messung von Qualitätsmerkmalen angewandt werden.

Tabelle 2: Exemplarische Indikatoren zur Messung von Qualitätsmerkmalen im Netzwerkkontext

EU-Land	Qualitätsindikatoren
D Deutschland	<p>quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Senkung der Schulabbrecherquote im Stadtteil auf Null • Versorgung aller Schulabgänger/innen mit einem Ausbildungsplatz (Erhöhung der Zahl der Auszubildenden um 20%), • Verringerung der Abbruchquoten in der dualen Ausbildung <p>qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Neue Förderkonzepte für benachteiligte Zielgruppen
IRL Irland	<p>quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Teilnehmer/innen, die die Maßnahme abschließen • Art der erreichten Abschlüsse • Verbleib der Teilnehmer/innen (insbesondere in Beschäftigung) <p>qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Erfolg der Teilnehmer/innen im Bereich persönlicher Kompetenzen (Selbstbewußtsein, Teamarbeit, Toleranz, etc.) • Qualität der Beschäftigung • Grad der Befriedigung, der durch die Beschäftigung erzielt wird • Ausmaß an gegenseitiger Verständigung und kultureller Anerkennung
I Italien	<p>quantitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der Teilnehmer/innen, die die Maßnahme abschließen • Anzahl und Art der erreichten Abschlüsse • Verbleib der Teilnehmer/innen (insbesondere in Beschäftigung) • Abbruchquote <p>qualitativ:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Qualität der strukturellen, organisatorischen Rahmenbedingungen, • Qualifikation des Personals • Qualität der Ausbildungsgänge • Qualität des Managements • Qualität der Beziehung zwischen Kunden/Ausbilder

¹⁴ MEANS-Programme 1997-1998 der Europäischen Kommission. GD XVI, MEANS-Collection Volume No 2: Evaluating socio-economic programmes: Selection and use of indicators for monitoring and evaluation. Brussels 1998, S. 12.

EU-Land	Qualitätsindikatoren
NL Niederlande I	Qualitätsindikatoren in folgenden Dimensionen: <ul style="list-style-type: none"> • Politische Rahmenbedingungen, • Qualitätsmanagement, • Finanzen, • Personal, • Kommunikation, • Infrastruktur und Ressourcen, • Verfügbarkeit von Angeboten, • Transfer, • Bildung, • Verbleib der Teilnehmer/innen, • Prozeßaspekte der Ausbildung
NL Niederlande II	quantitativ: <ul style="list-style-type: none"> • Output des regionalen Berufsbildungssystems qualitativ: <ul style="list-style-type: none"> • Individuelle Paßgenauigkeit der Maßnahmen durch teilnehmerspezifischen Zuschnitt
P Portugal	quantitativ: <ul style="list-style-type: none"> • Auswahl der Maßnahmeteilnehmer/innen • Verbleib der Maßnahmeteilnehmer/innen qualitativ: <ul style="list-style-type: none"> • regionale Beschäftigungssituation • Unterrichtsqualität • Praxisbezug der vorwiegend schulischen Berufsausbildung
S Schweden	quantitativ: <ul style="list-style-type: none"> • Anzahl der beteiligten Betriebe • Anzahl der Angebote und Teilnehmer/innen • Beschäftigungsquote der Absolventen/innen qualitativ: <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit der Betriebe • Zufriedenheit der Teilnehmer/innen
UK Vereinigtes Königreich	quantitativ: <ul style="list-style-type: none"> • Vermittlungszeitraum qualitativ: <ul style="list-style-type: none"> • Zufriedenheit der Vermittelten • Berücksichtigung des individuellen Bedarfs

Unabhängig von der Varianz und vom speziellen Zuschnitt der von den Netzwerken entwickelten Indikatoren können diese nach folgenden Gesichtspunkten typisiert werden:

- Es werden quantitative und qualitative („harte und weiche“) Indikatoren eingesetzt. Harte Indikatoren produzieren quantifizierbare Informationen und erlauben von daher auch quantitative Messungen; weiche Indikatoren stützen sich auf Daten mit beschreibendem Charakter und befähigen zu qualitativen Beurteilungen.
- Mit den Indikatoren werden sowohl Informationen von netzwerkinternen wie von netzwerkexternen Quellen erfaßt.
- In einigen Netzwerken haben die eingesetzten Indikatoren eine doppelte Funktion: Sie fungieren sowohl als anzustrebende Zielgröße wie als Meßgröße zur Beurteilung der Zielerreichung.

Als quantitativer Qualitätsindikator wird häufiger die Zufriedenheit der Kunden/innen mit den durchgeführten beruflichen Bildungsmaßnahmen definiert. Dazu werden im schwedischen und portugiesischen Netzwerk entsprechende Informationen von den Teilnehmern und von den Unternehmen erhoben. Ein weiterer Schwerpunkt des Einsatzes quantitativer Indikatoren liegt in der Messung von Ergebnis- und Wirkungsvariablen. So werden als Ergebnisvariablen vom irischen Netzwerk die Anzahl und die Art der von den Teilnehmern erworbenen beruflichen Abschlüsse erfaßt; die Bewertung der Wirkung erfolgt anhand von Daten zum Verbleib der Teilnehmer im Anschluß an die beruflichen Bildungsmaßnahmen. Als qualitative Indikatoren werden von den früheren Teilnehmern außerdem Einschätzungen zur Qualität der von ihnen ausgeübten Beschäftigung sowie zum Grad der Zufriedenheit mit ihrer aktuellen Beschäftigungssituation erhoben.

Außer von dem irischen Netzwerk werden die beschäftigungspolitischen Effekte der Maßnahmen auch vom portugiesischen und schwedischen Netzwerk als quantitative Indikatoren erfaßt. Ergänzt werden diese Daten durch von den Teilnehmern erhobene qualitative Einschätzungen zur Qualität des Unterrichts und – in Portugal – durch Befragungen der Betriebe zum Praxisbezug der vorwiegend schulisch organisierten Berufsausbildung. Eine weitere Stärke des in Portugal praktizierten Ansatzes zur Messung der Wirkungsqualität liegt darin, daß die Verbleibsdaten der Teilnehmer zu den Qualifikationsbedürfnissen und den Veränderungen in der regionalen Beschäftigungssituation in Beziehung gesetzt werden.

Das irische Springboard-Netzwerk veranschaulicht, daß ein allgemeines Set von Indikatoren nur bedingt eingesetzt werden kann, vielmehr sind die Indikatoren für Qualität stets in Anlehnung an die Ziele des Netzwerks zu definieren. Wie dargelegt (vgl. Kapitel 3), verfügt dieses Netzwerk ergänzend zu seinen berufsbildenden Zielen im engeren Sinne auch über ausdrücklich politische bzw. allgemeinbildende Zielelemente: Es soll einen Beitrag zum Abbau von Spannungen und Feindbildern in Irland leisten. Zur Überprüfung dieser Ziele wurden qualitative Indikatoren formuliert, die Veränderungen im Bereich der personalen Kompetenzen und der persönlichen Einstellungen betreffen: Das Interesse gilt der veränderten Fähigkeit zu Teamarbeit und Toleranz sowie dem erzielten Ausmaß an gegenseitiger Verständigung zwischen den rivalisierenden religiösen Kulturen.

Ganz ähnlich stellen sich die Ergebnisse der Fallstudien über das italienische und das niederländische Netzwerk des ROC OverGelder dar, die beide das Ziel verfolgen, ein vorhandenes Set von Qualitätsindikatoren auf ihre Zwecke zu übertragen und ein korrespondierendes System des Qualitätsmanagements einzuführen. Auch hier verdeutlichen die gemachten Erfahrungen, daß sich die Anwendung von Qualitätsindikatoren nicht in einer bloßen Übernahme vorformulierter Standards erschöpft, sondern eigene Entwicklungsarbeiten zur Anpassung der Indikatoren, sei es an die spezifischen Ziele und Ausgangslagen der Akteure (Italien), sei es an die konkrete Konstellation in bestimmten Sektoren (Niederlande), umfaßt.

In der Tat orientieren sich die zum Einsatz kommenden Qualitätsindikatoren stets an den von den Netzwerkakteuren definierten gemeinsamen Zielvorstellungen. Wie die vorstehende Übersicht zeigt, verfügen manche Netzwerke – abhängig von den gemeinsamen Zielen – über ein umfangreiches Indikatorenset. Sofern sich aber das Netzwerk auf einige wenige Handlungsfelder konzentriert, ist auch die Zahl der Indikatoren eng limitiert. Das

britische UFI-Netzwerk agiert z.B. ausschließlich im Bereich der Vermittlung zwischen Nachfragern bzw. potentiellen Teilnehmern und dem regionalen Angebot an Bildungsmaßnahmen. Als einziger quantitativer Qualitätsindikator wurde der Vermittlungszeitraum definiert; erhoben wird der Zeitraum von der Anfrage des Teilnehmers bis zu seinem Eintritt in eine von den Netzwerkakteuren angebotene Bildungsmaßnahme. Als qualitative Indikatoren werden ergänzende Informationen zur Zufriedenheit der Teilnehmer mit der empfohlenen Maßnahme und zu deren individueller Paßgenauigkeit ermittelt. Weitergehende Indikatoren zur Bewertung der Bildungsmaßnahmen sind für das Netzwerk insofern nicht nötig, als die beteiligten Anbieter jeweils eigene Kriterien zur Messung der Qualität der von ihnen durchgeführten Maßnahmen etabliert haben.

Ein vergleichsweise umfangreiches Indikatorenset hat das niederländische PLB-Netzwerk entwickelt, das die beruflichen Bildungsaktivitäten in der Region Tilburg bündelt. Die von diesem Netzwerk formulierten Indikatoren beziehen sich auf organisatorische Aspekte der regionalen Kooperation sowie auf output-Größen des restrukturierten beruflichen Bildungssystems. Als weiterer Indikator soll auch hier die individuelle Paßgenauigkeit der Maßnahmen, und zwar insbesondere für die aus benachteiligten Zielgruppen kommenden Teilnehmer überprüft werden. Denn es ist Ziel des Netzwerks, durch die Kooperation der Akteure gerade diese Teilnehmer mit einem auf ihre individuellen Bedarfslagen zugeschnitten Angebot zu erreichen.

Auch das in Deutschland untersuchte Netzwerk verfügt über ein breites Spektrum an quantitativen und qualitativen Indikatoren, um das Erreichen der Netzwerkziele zu überprüfen. Gleichzeitig finden wir hier aber auch ein richtungsweisendes Beispiel dafür, wie quantitative Meßgrößen als explizite Zielgrößen zur Orientierung der Netzwerkarbeit eingesetzt werden. Als solche Zielgrößen strebt das Kölner Netzwerk an, die Schulabbrecherquote auf Null zu senken und die Zahl der Ausbildungsplätze um 20% zu steigern. Wie die Fallstudie verdeutlicht, tragen solche quantitativen Zielgrößen nicht nur zu einer klaren Orientierung der Netzwerkakteure und zur Bündelung ihrer Aktivitäten bei, sie wirken sich in positiver Weise auch auf die Motivation der Akteure aus. Eine solche Zielgröße ist Leitbild und Ansporn zugleich.

Betrachten wir die bisherige Analyse zur Entwicklung von Indikatoren, mit denen die von den Netzwerken anbestrebte Qualitätsverbesserung der beruflichen Bildung überprüft werden kann, so wird deutlich, daß die Art und Anzahl der von den Netzwerken etablierten Indikatoren in erster Linie von den Zielen des Netzwerks und seinen Handlungsfeldern abhängig sind. Aufgrund dieser verschiedenen Ziele und Ausgangslagen sind von jedem Netzwerk stets eigenständige Arbeiten zur Entwicklung von jeweils passenden Qualitätsindikatoren erforderlich. Unter dem Gesichtspunkt ihrer Anwendung können die vereinbarten Indikatoren sowohl als Ziel- wie als Meßgrößen für Qualität dienen. Nach Ablauf einer ersten Konsolidierungsphase haben sämtliche Netzwerke solche für ihre Zwecke passenden Indikatoren vereinbart, um auf diese Weise die Qualität ihrer Arbeit überprüfbar zu machen. Die Fallstudien haben weiter gezeigt, daß die Formulierung solcher gemeinsamer Bewertungskriterien einen intensiven Austausch über die zentralen Dimensionen von Qualität zwischen den Akteuren mit sich gebracht hat. Die Einigung auf gemeinsame Qualitätsindikatoren als Ergebnis der lokalen Kooperation und Vernetzung ist aber nicht allein Ausdruck von Annäherung und Verständigung. Sie impliziert für die

beteiligten Akteure auch einen – manchmal schmerzhaften – Veränderungs- und Entwicklungsprozeß (vgl. Abschnitt 4.5.1). Es verdeutlichen sich in diesem Prozess die Ziele der Kooperation zwischen den Netzwerkakteuren, notgedrungen verändern sich für einzelne Akteure aber auch ihre bisherigen internen Maßstäbe für Qualität.

4.3.2 Instrumente des Qualitätsmanagements

Ergänzend zur Formulierung gemeinsamer Qualitätsindikatoren ist in einigen Netzwerken eine organisatorische Grundlage dafür geschaffen worden, die Ergebnisse der Qualitätsüberprüfung kontinuierlich an die netzwerkinternen Steuerungsstrukturen rückzukoppeln. Im folgenden Abschnitt untersuchen wir diese Steuerungsinstrumente.

Wie die Analyse der Fallstudien zeigt, bedienen sich die Netzwerke vier verschiedener, nicht unbedingt isoliert voneinander sondern durchaus kombiniert vorkommender Steuerungsansätze. Im einzelnen handelt es sich bei diesen Ansätzen um

- die periodische oder permanente Sichtung der Qualität durch indikatorgestützte Kontrollinstrumente,
- die Sicherung von Qualität durch die zentrale Netzwerksteuerung,
- die Einrichtung von qualitätsorientierten Koordinierungsstrukturen unterhalb der zentralen Netzwerksteuerung,
- die Entwicklung und Absicherung von Qualitätsaspekten durch die einzelnen Netzwerkakteure selbst.

Wie sich in der Beschreibung der Kategorien bereits andeutet, wird meistens keine klare Abgrenzung zwischen der Steuerung des Netzwerks und dem Aufgabenbereich Qualitätsmanagement vorgenommen. Tatsächlich wäre eine solche Trennung aufgrund der generellen Ausrichtung der Netzwerkaktivitäten auf Qualitätsaspekte auch nicht funktional. Die nachfolgende Tabelle 3 vermittelt einen Überblick über die von den Netzwerken eingesetzten Steuerungs- und Kontrollinstrumente.

Natürlich stehen die von den Netzwerken angewandten Instrumente in einem engen Zusammenhang zum Umfang und zur Ausprägung der Qualitätsindikatoren. Relativ häufig wird – entweder durch die zentrale Steuerungsinstanz oder von den Akteuren selbst – das Instrument der Teilnehmerbefragung eingesetzt, um zu qualitativen und quantitativen Aussagen über den Verlauf und das Ergebnis der Bildungsmaßnahmen zu kommen.

Im deutschen Netzwerk bestimmt eine Mischung aus Selbst- und Fremdevaluation das Bild: Die zentrale Steuerungsinstanz übernimmt die Kontrolle der gemeinsamen Ziele, was ergänzt wird durch eine regelmäßige Selbstevaluation der beteiligten Akteure im Hinblick auf die in ihrem Einflußbereich liegenden Indikatoren.

In anderen Netzwerken hat sich aufgrund der Komplexität ihrer Ziele und ihrer Strukturen eine eigene für das Qualitätsmanagement zuständige Instanz herausgebildet, die der zentralen Netzwerkssteuerung unterstellt ist. So wurden im niederländischen Netzwerk ROC OverGelder zwei Qualitätsmanager eingesetzt, die sich – ergänzend zur zentralen Steuerungsgruppe – mit den täglichen Anforderungen des Qualitätsmanagements beschäftigen. Ihre Aufgabe ist es, für die einzelnen Fachbereiche beratend tätig zu sein; im

weiteren sollen sie als Impulsgeber für die allgemeine Weiterentwicklung des implementierten Qualitätssicherungssystems wirken. Im portugiesischen Netzwerk sind zwei Mitglieder der Berufsschule damit beauftragt, den Kenntnisstand der Netzwerkakteure durch Seminare zur Zertifizierung und zum Qualitätsmanagement zu verbessern. Solche personellen Ressourcen, die weder der zentralen Steuerung noch den einzelnen Netzwerkakteuren angehören, können – als manager of change (vgl. Abschnitt 4.1.2) – eine sehr dynamische Rolle in der Qualitätsentwicklung ausüben.

Tabelle 3: Steuerungs- und Kontrollinstrumente in den Netzwerken

EU-Land	Entwickelte und angewandte Steuerungsinstrumente	
Deutschland	Steuerungsinstrumente: Kontrollinstrumente:	Innovationspools Selbstevaluation, Fremdevaluierung
Irland	Steuerungsinstrumente: Kontrollinstrumente:	Springboard board (Kontrollrat), Programmsupervision Evaluation, Monitoring der Bildungsangebote, Teilnehmerbefragung
Italien	Steuerungsinstrumente: Kontrollinstrumente:	Seminare zur Diskussion und Definition von Qualitätsstandards, Akkreditierung und Zertifizierung von Bildungseinrichtungen nach ISO 9000ff Akkreditierung und Zertifizierung
Niederlande I	Steuerungsinstrumente: Kontrollinstrumente:	Steuerungsgruppe „Qualitätsmanagement“; Unterstützung für das pädagogische Personal, zwei Qualitätskoordinatoren für die Qualitätssicherung Jährliche Selbstevaluation
Niederlande II	Steuerungsinstrumente: Kontrollinstrumente:	Zwischenevaluation; Regiegruppe Verbleibserhebung, perspektivisch Controlling
Portugal	Steuerungsinstrumente: Kontrollinstrumente:	Steuerung durch die Berufsschule Beschäftigungsentwicklung, Verbleibserhebung, Selbstevaluation
Schweden	Steuerungsinstrumente: Kontrollinstrumente:	Leitungstreffen, Konferenzen zu Spezialthemen Teilnehmerbefragung nach jedem Kurs, Bedarfserhebung bei den Betrieben, zweimalige Beratung der Betriebe jährlich
Vereinigtes Königreich	Steuerungsinstrumente: Kontrollinstrumente:	Core group (acht Institutionen) Teilnehmerbefragung, Messung der Vermittlungszeiträume

Anders als die Ausbilder sind sie in das Tagesgeschäft der beruflichen Bildung kaum involviert und können deshalb methodische und systematische Vorschläge zur Verbesserung der Qualität ausarbeiten. Die im ROC OverGelder gemachten Erfahrungen verdeutlichen, daß diese „Qualitätsbeauftragten“ zusammen mit ihren Vorschlägen auch deren praktische Umsetzbarkeit reflektieren und dabei die Situation der anderen Netzwerkakteure berücksichtigen müssen. So hat sich in diesem Netzwerk gezeigt, daß sich die Fachbereiche mit den an sie gestellten Anforderungen zur Qualitätsentwicklung zeitweise überfordert fühlten und deshalb Qualität nicht mehr als Entwicklungschance sondern nur noch als zusätzliche Anforderung betrachteten. Auch dieses Beispiel stellt unter Beweis, daß die Leistungsfähigkeit der managers of change nicht von deren fachlichen Kompetenzen allein abhängig ist, vielmehr sind zur erfolgreichen Kooperation und Vernetzung weitere einschlägige Fähigkeiten erforderlich (vgl. Abschnitt 4.1.2).

In den anderen Netzwerken ist das Qualitätsmanagement auf organisatorischer Ebene unmittelbar ein Teilmoment der zentralen Netzwerksteuerung. Die vorstehend angesprochenen Kontroll- und Steuerungsinstrumente sind dieser zentralen Instanz insofern unmittelbar zugeordnet, als sie den Einsatz dieser Instrumente in die Wege leitet und sie auch (mögliche) Konsequenzen aus den Ergebnissen des Qualitätsmanagement zieht. Im irischen Springboard-Netzwerk wird die zentrale Steuerung durch einen periodisch tagenden Koordinierungsrat gewährleistet. Als Kontrollinstrumente werden Befragungen von Teilnehmern, Supervision der Ausbilder und Evaluationen von Trainingsprogrammen eingesetzt; die Ergebnisse fließen in das zentrale Management-Board ein. In Schweden wird die zentrale Koordinierung des Netzwerks durch Leitungstreffen der Schlüsselakteure und durch bedarfsabhängige Konferenzen zu Spezialthemen sichergestellt. Die Ergebnisse des Qualitätsmanagements, das sich im wesentlichen auf Instrumente der Kundenbefragung stützt, werden in diese Zentralinstanz eingespeist.

Das italienische Netzwerk in der Emilia Romagna nimmt aufgrund seiner Orientierung auf die Entwicklung eines regional einheitlichen Zertifizierungs- und Qualitätsmanagementsystems eine Sonderrolle ein. Dieses Ziel entbindet das Netzwerk davon, praktische Steuerungsfunktionen für die von den Akteuren durchgeführten Maßnahmen der beruflichen Bildung zu übernehmen. Zwar ist Qualitätsentwicklung das die Kooperation konstituierende Element, doch liegt die praktische Implementierung in der Verantwortung der einzelnen Akteure.

Abhängig von ihrer Struktur und den von ihnen verfolgten Zielen wird das Qualitätsmanagement von den untersuchten Netzwerken recht unterschiedlich gehandhabt. Dabei ist die Anwendung konkreter Instrumente zur Bedienung der im vorherigen Abschnitt beschriebenen Indikatoren zu unterscheiden von der organisatorischen Einbettung des Qualitätsmanagements. Als generelle Tendenz läßt sich festhalten: Organisatorisch ist das Qualitätsmanagement ein elementarer Bestandteil der zentralen Koordinierungsstruktur, auch wenn gelegentlich nachgeordnete Instanzen mit speziellen Aufgaben betraut sind. Diese Anbindung des Qualitätsmanagements an die zentrale Lenkungsinstanz gibt der Qualitätsfrage höchste Priorität. Elementar ist außerdem die Rückkopplung der Ergebnisse des Qualitätsmanagements an die zentrale Steuerungsinstanz, weil diese qua Funktion über die Macht und die Möglichkeit verfügt, daraus entsprechende Schlußfolgerungen für Veränderungen zu ziehen und anstehende Qualitätsverbesserungen in die Wege zu leiten.

4.4 Entwicklungsschritte von Netzwerken und qualitätsorientiertem Management: Chancen und Risiken

In den letzten Abschnitten haben wir unter systematischen Gesichtspunkten zunächst die organisatorischen Strukturen von Netzwerken untersucht und dann vertiefend die Beziehung zwischen Netzwerk- und Qualitätsentwicklung analysiert. Im folgenden Abschnitt wollen wir den Zusammenhang zwischen Netzwerken und Entwicklung von Qualitätsmanagement nun unter dem Aspekt ihrer historischen und systematischen Dynamik entlang ihrer wichtigsten Entwicklungsetappen betrachten.

Identifikation von Defiziten im beruflichen Bildungssystem

Übereinstimmend stehen am Ausgangspunkt aller acht untersuchten Netzwerke bestimmte Defizite im beruflichen Bildungssystem: Die Ausbildung entspricht nicht den Bedürfnissen der Unternehmen (S), es besteht zu wenig Transparenz am Ausbildungsmarkt (GB), bestimmte Zielgruppen werden durch das vorhandene Angebot nur unzureichend erreicht (NL, Tilburg) oder es sind in der Region zu wenig Ausbildungsplätze vorhanden (D). Wie ersichtlich, haben diese Defizite nur bedingt mit der Qualitätsfrage im engeren Sinne zu tun. Sie sind weniger auf der Ebene einzelner Ausbildungseinrichtungen angesiedelt sondern betreffen vorwiegend die Schnittstellen zwischen den Akteuren und sind damit auch nur über die Kooperation der Akteure zu bewältigen. Insofern sind die strukturellen Probleme des Bildungssystems nicht allein Ausgangspunkt, sie sind ein konstitutiver Faktor für die Bildung von Netzwerken.

Interaktion zwischen den Akteuren

Die Wahrnehmung vorhandener Defizite führt nicht automatisch zur besten und effektivsten Methode der Problemlösung. Stattdessen wird die Fähigkeit zur Problemlösung eines Netzwerks maßgeblich durch die Qualität der Kooperation zwischen den Akteuren bestimmt. Geprägt wird diese Qualität selbst zunächst durch vorangegangene Kontakte und Erfahrungen, durch das Vertrauen, das sich zwischen den Akteuren gebildet hat, sowie durch natürliche Konkurrenz und Interessenkonflikte. Während der Gründungsphase eines Netzwerkes können solche – oft gut etablierten – Traditionen der lokalen Kooperation zwischen einzelnen Akteuren nicht ignoriert werden, doch die Weiterentwicklung der kooperativen Beziehungen hängt oft von der Überwindung der bisher existierenden Beziehungen ab. Ein Netzwerk kann die Qualität des Berufsbildungssystems nur insofern verbessern, als die Kooperation zwischen seinen Akteuren nicht nur durch Lobbyarbeit und die Durchsetzung beschränkter Einzelinteressen gekennzeichnet ist; das Netzwerk muß nicht alle Akteure einbeziehen, doch wird sein Funktionieren beschränkt sein, sollten wichtige Akteure ausgeschlossen bleiben. Doch effektive Kooperationsbeziehungen haben auch ihren Preis: Die Akteure stehen neuen Anforderungen gegenüber, die oft mit schmerzhaften Erfahrungen verbunden sind. Um es positiv auszudrücken: Die Effektivität der Zusammenarbeit in einem Netzwerk ist umso größer, je mehr es ihm gelingt, festgefahrene Bündnisse aufzubrechen, versteinerte Kooperationsstrukturen zu überwinden, existierende Interessenkonflikte zu entschärfen und kooperative Beziehungen auf der Basis der gleichberechtigten Partnerschaft aller beteiligten Akteure zu etablieren.

Einigung auf gemeinsame Ziele

Das Vorhandensein eines strukturellen Problems, das mehrere Akteure des beruflichen Bildungssystems tangiert und insofern zu ihrem Zusammenschluß führt, impliziert noch nicht automatisch, daß zwischen den Akteuren auch Einigkeit über die adäquaten Mittel und Wege zur Lösung der Probleme besteht. Selbst die Diagnose der Ausgangssituation kann zu Beginn der Kooperation zwischen den Akteuren umstritten sein. Meist knüpfen die Netzwerkaktivitäten an vorherige Kontakte und eher unverbindliche Formen der Zusammenarbeit an, die von den individuellen Interessen der Akteure beherrscht sind. Die entscheidende Klippe zur Vernetzung ist dann überwunden, wenn die Akteure ein ge-

meinsames, ihren individuellen Nutzen übergreifendes Interesse an der Bewältigung der strukturellen Probleme erkennen. Erst auf dieser Grundlage können die Akteure gemeinsame Ziele entwickeln und diese als eigenständige Qualitätsdimension ihres Netzwerks formulieren.

Erschließung von Ressourcen

Um die gemeinsam definierten, eigenständigen Ziele des Netzwerks realisieren zu können, ist natürlich der Einsatz zusätzlicher Ressourcen erforderlich. Dies gilt insbesondere dann, wenn es sich um komplexe Ziele handelt, die erst mittel- und langfristig bzw. durch kontinuierliche Anstrengungen umsetzbar sind. Jedoch sind die beteiligten Akteure nur bedingt dazu bereit, für die übergreifenden Zwecke des Netzwerks eigene Mittel zur Verfügung zu stellen. Insofern ist die Akquisition von Ressourcen ein weiterer entscheidender Schritt, um erfolgreich Vernetzung betreiben zu können. Sind auf Dauer nicht genügend Ressourcen vorhanden, um die Netzwerkaktivitäten zu koordinieren, dann ist davon auszugehen, daß das Engagement der Akteure mit der Zeit im Sande verläuft. In den untersuchten Fällen sind zusätzliche Ressourcen teilweise über europäische Programme zur Förderung von Innovationen im Bildungsbereich erschlossen worden. Andere Netzwerke, die auf die Initiative staatlicher Akteure zurückgehen, werden von diesen Schlüsselakteuren unterstützt. Einen low-budget Ansatz hat das deutsche Netzwerk realisiert. Dort sind zusätzliche Ressourcen für das Netzwerk erschlossen worden, indem anteilige Zeitkontingente des bei den beteiligten Akteuren tätigen Personals auf die Netzwerkaktivitäten umgeschichtet wurden.

Aufbau von Steuerungsstrukturen

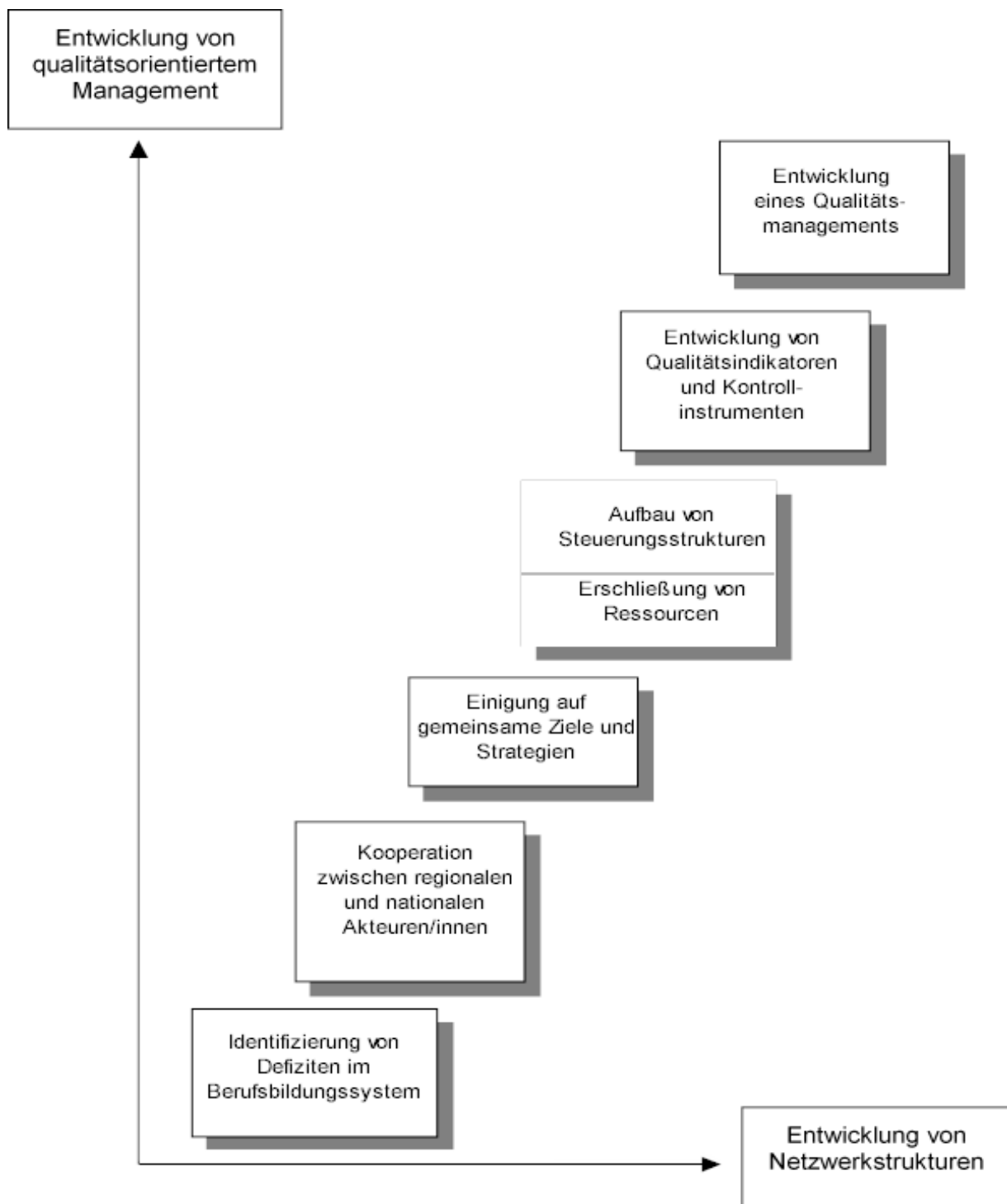
Der Aufbau von organisatorischen Strukturen zur Steuerung der Netzwerkaktivitäten ist an das Vorhandensein von solchen eigenständigen Ressourcen gebunden. Unabdingbar ist eine von den einzelnen Akteuren unabhängige Managementstruktur vor allem dann, wenn es darum geht, komplexe gemeinsame Aufgaben zu erfüllen. Doch wird damit das basisdemokratische Grundverständnis der Netzwerke berührt. Erfolgreiche Netzwerkarbeit basiert auf der Gleichberechtigung und auf dem Konsens der beteiligten Akteure. Insofern stellt die Legitimation der zentralen Steuerungsinstanz eine weitere Klippe in der Entwicklung von Netzwerken dar. Die Steuerungsrolle kann umso wirksamer ausgeübt werden, je mehr sie die aktive Unterstützung möglichst aller Akteure genießt. Weil Vernetzung aber auf der kontinuierlichen Mitwirkung aller Akteure basiert, muss die Akzeptanz der zentralen Steuerungsstruktur und der von ihr in die Wege geleiteten Aktivitäten im Alltag immer wieder neu hergestellt werden, selbst wenn das Legitimationsproblem in der Implementierungsphase zufriedenstellend gelöst worden ist. In der alltäglichen Kooperation hängt die Akzeptanz der Steuerungsstruktur also von den fachlichen und persönlichen Kompetenzen der mit den Lenkungsaufgaben betrauten Personen ab, die wir als managers of change bezeichnet haben.

Entwicklung von Qualitätsindikatoren und Kontrollinstrumenten

Wie im vorhergehenden Abschnitt gezeigt, steht das Verständnis von Qualität stets in einem unmittelbaren Zusammenhang mit den Zielen des Netzwerks. Insofern fällt die Verantwortung zur Erreichung der Qualitätsziele des Netzwerks in den Verantwortungs-

bereich der zentralen Steuerungsstruktur. Hingegen stellt die Entwicklung von geeigneten Instrumenten und Indikatoren, mit denen die Erreichung der Qualitätsziele überprüft werden kann, eine eigenständige Aufgabe dar, die zugleich die nächste Entwicklungsetappe der Netzwerke charakterisiert. Die Verständigung auf gemeinsame Qualitätsziele und Qualitätsindikatoren stellt eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung des Qualitätsmanagements dar.

Abbildung 3: Entwicklung von Netzwerken und Qualitätsmanagement



Entwicklung eines Qualitätsmanagements

Dabei kann – wie die Fallstudien zeigen – die Entwicklung und Verfeinerung der Instrumente des Qualitätsmanagements durchaus in die Hände einschlägig qualifizierter Spezialisten gelegt werden. Der kritische Punkt dieser Etappe ist die Implementierung der Steuerungs- und Kontrollinstrumente. Ohne die Mitwirkung der lokalen Akteure verpufft jedes noch so ambitionierte Qualitätsmanagement. Ein solches Projekt läßt sich nicht von den Experten allein sondern nur durch gemeinsame Bemühungen der Steuerungsstruktur und der Netzwerkakteure realisieren.

Mit der vorstehenden Analyse haben wir den Entwicklungsverlauf von Netzwerken idealtypisch rekonstruiert. Aus den empirischen Verläufen der untersuchten Netzwerke wurden fünf entscheidende Entwicklungsetappen abstrahiert. In den Mittelpunkt der Betrachtung haben wir die Herausforderungen und Risiken der einzelnen Etappen gestellt. Damit wurden zugleich einige Komponenten identifiziert, die für die Existenz und für die Konsolidierung und Weiterentwicklung von Netzwerken entscheidend sein dürften: Ohne Verständigung auf gemeinsame Ziele erlahmt die Kooperation der Akteure, ohne Ressourcen keine eigene Steuerungsstruktur für das Netzwerk, ohne Steuerungsstruktur kein Qualitätsmanagement...

Auf konkrete Entwicklungsprobleme insbesondere im Bereich des Qualitätsmanagements und auf die von den Netzwerken erprobten Strategien zu ihrer Bewältigung gehen wir im folgenden Abschnitt ausführlicher ein.

4.5 Hemmnisse und Barrieren der Netzwerkentwicklung

Die folgende Analyse der bei der Entwicklung der Netzwerke aufgetretenen Hemmnisse und Barrieren soll zu einem tieferen Verständnis der eben dargestellten Entwicklungsdynamik beitragen. Wir gehen zunächst auf Probleme in der Startphase von Netzwerken ein und konzentrieren uns dann auf Fragen des Qualitätsmanagements.

4.5.1 Startprobleme von Netzwerken

Vermehrt traten Probleme in der Gründungs- und Startphase der Netzwerke auf. Die anfänglichen Schwierigkeiten der Netzwerkakteure mit der Identifikation von Handlungsbedürfnissen und bei der Entwicklung gemeinsamer Ziele haben wir bereits angesprochen (vgl. Abschnitt 4.4). Im weiteren ist der Erfolg oder Mißerfolg eines Netzwerks offenbar abhängig von der Entstehung eines Vertrauensverhältnisses zwischen den Akteuren und von der Form, wie die gemeinsamen Aktivitäten initiiert werden.

Mit Blick auf den Handlungsbedarf und die Identifikation gemeinsamer Ziele wurde in mehreren Fallstudien die Barriere einer „Rationalitätsfalle“ identifiziert, die sich wie folgt charakterisieren läßt: Eine regionale Berufsbildungsstruktur mag zwar zunehmend ineffizient sein, dennoch können für die Mehrheit der beteiligten Akteure die Vorteile überwiegen. Allenfalls wird die Dysfunktionalität des Gesamtsystems als diffuser Kostendruck verspürt. Solange wie die Nachteile des Gesamtsystems das individuelle Handeln der Akteure nur am Rande berühren, ist die erwähnte Rationalitätsfalle in Aktion. Dies erklärt die anfängli-

chen Vorbehalte einzelner Akteure gegen Veränderungen. „The fear of the unknown“ – wie es in der britischen Fallstudie heißt – verhindert eine gegenseitige Verständigung der Netzwerkakteure. In dieser Phase wird die Notwendigkeit zur Kooperation von den Akteuren nicht als Chance gesehen sondern vielfach als schmerzhaftes Konfrontation erlebt.

Die notwendige Einigung auf gemeinsame Ziele wird häufig dadurch blockiert, daß die Akteure ihre individuellen Interessen in den Vordergrund stellen und so die Ausbildung einer Netzwerkidentität blockieren. Exemplarisch hat sich im irischen Springboard-Netzwerk gezeigt, daß „jede Organisation ihre eigene Vorstellung davon mitbrachte, was gemacht werden sollte. Zunächst betrachtete jede Organisation Springboard als Mittel, ihre eigene Identität und Ambitionen zu fördern“.¹⁵

Die britische Fallstudie berichtet, daß der Konkurrenzdruck unter den Ausbildungsträgern zu diesen hemmenden Effekten beitrug. Dieses Netzwerk, das den Aufbau einer Vermittlungsagentur anstrebte, sah sich zunächst mit der Befürchtung der Träger konfrontiert, dass die vorhandenen Kunden nur neu verteilt würden. Die Entwicklung des Netzwerks schien durch die Angst vor individuellen Nachteilen blockiert. Erst durch das weitergehende, von allen Akteuren getragene Ziel, mit der Agentur auch zusätzliche Kunden zu gewinnen, sahen die Akteure ihre individuellen Interessen genügend beachtet.

Als grundlegender Faktor, der zur Überwindung solcher Barrieren beitragen kann, hat sich die Entwicklung von Vertrauen zwischen den Netzwerkakteuren offenbart. So war in Portugal der Netzwerkprozeß eine Weile dadurch gestört, daß einige Ausbildungsträger anfänglich Vorbehalte gegen die Regionalentwicklungsagentur hatten, die neu in den Bereich der Berufsausbildung eintrat. Die Kooperation wurde zunächst auf eine Bedarfssplanng für die Region beschränkt, doch wurde über die Erfahrungen in diesem Prozeß eine gegenseitige Vertrauensbasis geschaffen, die zu einer „schleichenden“ Integration der Akteure in das Netzwerk führte.

Im weiteren Verlauf standen viele Netzwerke vor der Herausforderung, eine effektive Organisationsstruktur für ihre Aktivitäten zu konstituieren. Die dabei auftretende Legitimationsfrage haben wir bereits thematisiert (vgl. Abschnitt 4.4). Eine weitere Schwierigkeit der Anfangsphase vieler Netzwerke war es, die richtige Balance zwischen den Eigenaktivitäten der Träger und den Aufgaben der zentralen Steuerungsstruktur zu finden: Agiert die Steuerungsstruktur zu offensiv, dann reagieren die Akteure mit Widerstand; dominiert die Eigenaktivität der Akteure, dann sind die übergreifenden Netzwerkziele gefährdet. Wie die Erfahrungen aus den Fallstudien unterstreichen, sind solche Entwicklungsprobleme aber nicht allein mit formalen organisatorischen Mitteln zu lösen. Als entscheidender Faktor stellen sich die fachlichen und personellen Kompetenzen der als Steuerungsstruktur fungierenden *managers of change* dar.

¹⁵ Vgl. Fallstudie zum Springboard-Netzwerk von Anton und Sean Trant.

4.5.2 Probleme der Qualitätsentwicklung

Im Zusammenhang mit der Qualitätsfrage sind die unterschiedlichen Standpunkte und Perspektiven der Akteure das erste Problem, weil sich abhängig davon verschiedene Qualitätsprioritäten ergeben. Doch ist – wie sämtliche Fallstudien untermauern – die Verbesserung der Qualität des beruflichen Bildungssystems an das gemeinsame Handeln der Akteure geknüpft. Die Integration der Vielfalt in ein integratives Konzept von Qualität ist kein einfaches Unterfangen, wie in der britischen Fallstudie festgestellt wird: „Die Entwicklung eines Qualitätsprozesses, den alle Beteiligten unterstützen, ist eine ernstes Unterfangen.“¹⁶ Erneut sind unter den Akteuren gegenseitiges Verständnis und Toleranz gefragt. Das britische UFI-Netzwerk war letztlich mit der Implementation eines gemeinsamen Qualitätsmanagements nur deshalb erfolgreich, „weil es bereit war, kalkulierte Risiken einzugehen. Es ist die Meinung der Partner, daß dies nicht durch ein stark zentralisiertes Vorgehen in punkto Qualitätserfüllung erstickt werden sollte.“¹⁷

Aufgrund der unterschiedlichen Situation und Interessenlage der Akteure ergeben sich nicht nur Diskrepanzen im Verständnis der gemeinsam definierten Qualitätsmerkmale, zuweilen treten unter den Akteuren auch Probleme im handling des Qualitätsmanagements auf. Im niederländischen Netzwerk ROC OverGelder erwiesen sich die in der Startphase von den Qualitätsmanagern erstellten Leitlinien zur Implementation des Qualitätsmanagements als zu theorielastig; trotz guten Willens waren die Ausbilder nicht in der Lage, diese Qualitätskonzepte in ihre Kurse zu übertragen. Das portugiesische Netzwerk versucht solche Implementierungsprobleme durch interne Weiterbildungsmaßnahmen zu Qualitätsfragen zu lösen.

Im weiteren können fehlende personelle und finanzielle Kapazitäten bei einzelnen Akteuren die Entwicklung der Qualitätsdimension blockieren und damit auf Ebene des Netzwerks zu Divergenzen bei der Implementation des Qualitätsmanagements führen. Für das holländische ROC OverGelder Netzwerk haben sich diese Ungleichzeitigkeiten so ausgewirkt, daß für das ROC ein übergreifendes Qualitätsmanagement existiert, während dieses für die einzelnen Sektoren noch nicht umgesetzt werden konnte.

Im vorstehenden Abschnitt haben wir anhand der Analyse der Fallstudien weitere Klippen und Barrieren identifiziert, die sich kontraproduktiv auf die Entwicklung des Netzwerks auswirken können. Allerdings haben uns die Fallstudien in den meisten Fällen auch die Handlungsoptionen und Strategien zur Bewältigung der dokumentierten Entwicklungsprobleme geliefert: Überwiegend ist der Generalcode in der gleichberechtigten Kooperation der Akteure zu suchen.

4.6 Voraussetzungen erfolgreicher Netzwerkarbeit

Die in den beiden letzten Abschnitten analysierten Barrieren und Hemmnisse der Netzwerkarbeit haben deutlich gemacht, daß Erfolg und Mißerfolg der lokalen Kooperation im

¹⁶ Vgl. Fallstudie zum UFI-Netzwerk – North East Pilot of England von Maria Hughes.

¹⁷ a. a. O.

Bereich der beruflichen Bildung von bestimmten Bedingungen abhängig sind. Im folgenden Abschnitt fassen wir die Voraussetzungen einer erfolgreichen Netzwerkarbeit zusammen.

Netzwerke, die auf die Optimierung des beruflichen Bildungssystems zielen, gründen zuallererst auf gleichberechtigten, partnerschaftlichen Beziehungen zwischen den wichtigsten lokalen Akteuren. Nichtsdestotrotz ist in der Initiierungsphase ein profiliertes „Gründungsmanagement“ erforderlich, das die notwendigen Austauschprozesse zwischen den lokalen Akteuren organisiert aber auch die gebotenen Verknüpfungen zu netzwerkexternen Informations- und Entscheidungsträgern herstellt. Dazu muß der für das Gründungsmanagement verantwortliche Akteur nicht nur über personelle Ressourcen zur Wahrnehmung dieser organisatorischen Aufgaben verfügen, seine Aktivitäten müssen darüber hinaus durch beständiges Engagement und Ideenreichtum charakterisiert sein.

Im Idealfall wird das Gründungsmanagement durch eine öffentlich finanzierte Instanz, z.B. eine Regionalentwicklungsagentur (wie in Portugal) oder einen öffentlichen Bildungsträger (wie in Deutschland) getragen. Ist dies nicht der Fall, so ist der nötige Input zumeist nur von mehreren Institutionen gemeinsam zu leisten. Als Keimzelle der Vernetzung fungiert in diesem Fall (wie in Schweden und im Vereinigten Königreich) eine Kerngruppe schon länger kooperierender Akteure, die eine gemeinsame Vertrauensbasis miteinander verbindet. Für die übrigen Akteure kann dieser relativ stabile Verbund sowohl als Garant von Effizienz wie auch als Beispiel funktionierender partnerschaftlicher Zusammenarbeit dienen.

Von grundlegender Bedeutung ist spätestens in dieser Entwicklungsphase eine flankierende Unterstützung des Netzwerks durch die regionalen politischen Entscheidungsträger. Die Beteiligung staatlicher Akteure – sei es in Form konkreter Mitarbeit, durch Unterstützungserklärungen oder durch politische Vorgaben – erwies sich in den meisten Netzwerken als wichtige Voraussetzung, um die Bereitschaft zur Kooperation unter den berufsbildungspolitischen Akteuren zu fördern.

Auch die weitere Entwicklung von Netzwerken wird in erheblichem Maße durch das Handeln staatlicher Akteure beeinflusst, deren Aufgabe allgemein gesprochen darin besteht, die Rahmenbedingungen zur Neuordnung der Berufsbildungssysteme zu definieren und den lokalen Akteuren die entsprechenden Anreize zur Entwicklung von Reformstrategien und damit zur Ausgestaltung des geschaffenen Handlungsrahmens zu schaffen. Dazu gehören auch die notwendigen finanziellen Ressourcen für die Netzwerkarbeit.

Nach Abschluß der Gründungsphase basiert die Leistungsfähigkeit von lokalen Netzwerken ganz wesentlich auf der Etablierung einer von allen Akteuren akzeptierten institutionalisierten Steuerungsstruktur. Erfolgreich arbeitet das Netzwerk in diesem Stadium, wenn es gelingt, die zentralen Steuerungsaufgaben und das Interesse der Akteure an eigenständigem Handeln auszutariieren.

Mit der wachsenden Bedeutung von Qualitätszielen ist eine Ausdifferenzierung der zentralen Steuerungsstruktur erforderlich. Eine im übergreifenden Sinne „vorbildliche“ Struktur der qualitätsorientierten Steuerung konnte nicht identifiziert werden. In organisatorischer Hinsicht scheint deren Verknüpfung mit den zentralen Netzwerkstrukturen maßgeblich; unter operationellen Gesichtspunkten kann die Entwicklung eines adäquaten Instrumenta-

riums zur Kontrolle der zwischen den Akteuren vereinbarten Qualitätsdimensionen als entscheidende Herausforderung gelten. Faßt man beide Aspekte zusammen, macht die qualitätsorientierte Steuerung eines Netzwerks nicht nur die Entwicklung eines indikatorengestützten Bewertungsrasters und den Einsatz entsprechender Erhebungs- und Bewertungsinstrumente erforderlich, sondern auch ein kontinuierliches Feedback der Ergebnisse des Qualitätsmanagements an die zentralen Steuerungsinstanzen des Netzwerks.

4.7 Zusammenfassung

Die in diesem Kapitel unternommene intensive Analyse der acht Fallstudien ist primär unter vier Gesichtspunkten erfolgt: Zunächst standen die Netzwerkakteure und ihre Funktionen im Vordergrund. Im weiteren ging es um das Verständnis von Qualität im Netzwerkkontext, danach um die von den Netzwerken entwickelten Ansätze zur Steuerung und Überprüfung von Qualitätsmerkmalen. Schließlich haben wir den Entwicklungsverlauf von Netzwerken und die dabei auftretenden Probleme rekonstruiert.

Sechs der acht untersuchten Netzwerke näherten sich der Qualitätsfrage im Umweg über die Formulierung allgemeiner Zielwerte zur Verbesserung der regionalen beruflichen Bildungssysteme, deren Realisierung dann aber mit einer Steigerung der Qualität dieser Systeme einherging. Nur für das italienische und das niederländische Netzwerk ROC OverGelder stand die Qualitätsdimension am Ausgangspunkt der Aktivitäten. Während sich diese beiden Netzwerke – qua Auftrag – unmittelbar mit spezifischen Merkmalen von Qualität in der beruflichen Bildung und mit der Operationalisierung von Qualitätsindikatoren auseinandergesetzt haben, entwickelten sich die Qualitätsvorstellungen in den übrigen Netzwerken als inhärente Bestandteile ihrer allgemeinen Handlungsabsichten. Die Bezüge der Netzwerke zur Qualitätsfrage wurden zunächst durch diese unterschiedlichen Handlungs- und Zielperspektiven geprägt.

Entscheidend wurde die Qualitätsperspektive der Netzwerke auch von den Interessen der beteiligten Akteure beeinflusst. Eine Schlüsselfunktion kommt den staatlichen Akteuren zu, die überraschenderweise häufig den Anstoß zur Gründung von Netzwerken geben, und als Schlüsselakteure auch den Verlauf der Netzwerkaktivitäten beeinflussen. Bei der Initiierung der Netzwerke haben sich interessante Wechselwirkungen zwischen der regionalen und der nationalen Ebene gezeigt. Während die lokalen und regionalen Akteure der Berufsbildung den entscheidenden Beitrag zur Identifikation bestehender Defizite leisten und dafür häufig auch Lösungsansätze vorschlagen, kommt den auf nationaler Ebene tätigen staatlichen Akteuren die Aufgabe einer übergreifenden Problem- und Zieldefinition zu.

Im weiteren beschränken sich die staatlichen Akteure auf nationaler Ebene auf die Formulierung von Zielvorgaben und eröffnen damit den regionalen Akteuren einen allgemeinen Handlungsrahmen zur Umsetzung ihrer Lösungsansätze. Teilweise sind regionale staatliche Akteure zwischengeschaltet, um den allgemeinen Handlungsrahmen weiter zu konkretisieren und den lokalen Bedingungen anzupassen. Soweit die regionalen Bildungseinrichtungen unter staatlicher Trägerschaft stehen, spielen sie in diesem Prozeß

eine Schlüsselrolle. Es ist Aufgabe und Chance für die lokalen Akteure zugleich, den vorgegebenen Handlungsrahmen im Sinne ihrer Ziele zu nutzen und durch ihre Kooperation im Netzwerk gemeinsame Strategien zur Verbesserung der Qualität des beruflichen Bildungssystems zu entwickeln.

Unsere Analyse des Entwicklungsverlaufs von Netzwerken hat deutlich gemacht, daß sich die Netzwerkakteure zunächst auf einige wenige Ziele verständigen (müssen), um mit diesem Minimalkonsens eine erste Basis für ein wirklich gemeinsames Handeln zu finden. Der Prozeß der Vernetzung vollzieht sich als kontinuierlicher Austausch über solche gemeinsamen Ziele und über die Wege und Mittel, sie zu erreichen. Eine Stärke der Vernetzung besteht darin, daß die Kompetenzen und Ressourcen der beteiligten Akteure gebündelt und zur qualitativen Optimierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung eingesetzt werden.

Mit wachsender Komplexität der Netzwerke gewinnen die internen Koordinierungs- und Steuerungsfunktionen an Bedeutung, was an die Kooperationsbereitschaft der Akteure neue Anforderungen stellt. Zumeist sind zusätzliche Ressourcen zu erschließen, um diese übergeordneten Funktionen etablieren zu können. Daneben ist die personelle Besetzung dieser Funktion ein kritischer Punkt. Zunächst sind die Steuerungsstrukturen allein durch die gemeinsamen Ziele und Aufgaben der Netzwerkakteure geprägt; erneut sind Qualitätsfragen anfänglich nicht von Belang. In sechs der acht untersuchten Fälle waren die Steuerungsstrukturen zuerst auf das Management des Netzwerkes ausgerichtet, bevor – darauf aufbauend – Instrumente des Qualitätsmanagements angewandt wurden.

In der Regel bildete sich eine von den Schlüsselakteuren getragene Steuerungsgruppe heraus, die später durch eine selbständige, für das Qualitätsmanagement zuständige Instanz ergänzt werden kann. Spätestens in dieser Phase der Vernetzung ist eine Verständigung der Akteure über die zentralen Qualitätsmerkmale ihrer gemeinsamen Arbeit erforderlich. Ist diese Etappe erfolgreich bewältigt, setzt eine Konzentration auf die Entwicklung von Indikatoren und Instrumenten ein, mit denen die Qualitätsziele des Netzwerkes überprüft und kontrolliert werden können. Zur Überprüfung und Bewertung der von ihnen definierten Qualitätsmerkmale griffen sämtliche Netzwerke auf ein ihren Zwecken angepaßtes Set aus qualitativen und quantitativen Indikatoren zurück. Eine wichtige Rolle spielt die Abstimmung der Ausbildungsangebote mit den Qualifikationsbedürfnissen der regionalen Unternehmen und – damit verbunden – die Messung von Ergebnis- und Wirkungsvariablen bei den Teilnehmern an beruflichen Bildungsmaßnahmen (Abschlüsse, Verbleib). Ein weiterer Schritt von elementarer Bedeutung ist die kontinuierliche Rückkopplung der Ergebnisse des Qualitätsmanagements an die zentrale Steuerungsinstanz des Netzwerkes. Mit den von dort in die Wege geleiteten Maßnahmen zur weiteren Qualitätsverbesserung schließt sich der Kreis.

Bei aller Unterschiedlichkeit ihrer Ziele und Strukturen leisten die im Rahmen der Fallstudien untersuchten Netzwerke in ihrem jeweiligen Umfeld einen wichtigen Beitrag zur Verbesserung des beruflichen Bildungssystems:

- Sie unterstützen die Reform der beruflichen Bildungssysteme, indem sie strukturelle Probleme identifiziert und regionale Lösungsansätze entwickelt haben, die der nationalen Entscheidungsebene als Orientierung dienen können.

- Sie überwinden als public-private partnerships bestehende Vorbehalte zwischen privaten und staatlichen Akteuren und vereinen deren Handlungsvorteile, um die Qualität der beruflichen Bildung zu erhöhen.
- Sie bündeln die Kompetenzen und Ressourcen der lokalen Akteure und attackieren damit strukturelle Probleme des beruflichen Bildungssystems.
- Sie führen die unterschiedlichen Interessen und Sichtweisen der regionalen Akteure zu einem umfassenden Konzept von Qualität in der beruflichen Bildung zusammen.
- Sie entwickeln gemeinsam Instrumente und Indikatoren, mit denen die von ihnen angestrebte Verbesserung der beruflichen Bildung überprüft werden kann.

Bezogen auf die Qualitätsfrage liegt die wichtigste Funktion der Netzwerke vermutlich in ihrem pragmatischen Umgang mit diesem Konzept. Sie konzentrieren ihre Aktivitäten nicht auf ein abstraktes Konzept sondern auf die zentralen Bestimmungsfaktoren von Qualität, die – abhängig von der regionalen Bedarfslage – ganz unterschiedliche Gestalt haben können. Ihre Bedeutung liegt auch weniger in der Verbesserung dieses oder jenes konkreten Merkmals von Qualität. Die eigentliche Potenz der lokalen Netzwerke ist vielmehr darin zu sehen, daß sie mit ihrer Dynamik einen kontinuierlichen Entwicklungs- und Erneuerungsprozeß der Bildungssysteme in Gang bringen.

5. Schlußfolgerungen und Empfehlungen

Anhand der Analyse von acht Fallstudien mit exemplarischen Netzwerken aus sieben europäischen Ländern hat die vorliegende Studie gezeigt, daß und wie die Vernetzung lokaler Akteure zu einer Verbesserung der Qualität im Bereich der beruflichen Bildung beitragen kann. Durch das Zusammenwirken von öffentlichen und privaten Akteuren in public-private partnerships und durch die damit einhergehende Dezentralisierung von Planungs- und Entscheidungskompetenzen auf lokale und regionale Netzwerke werden bisher nicht genutzte Kräfte und kreative Potentiale freigesetzt, die zu erhöhten Problemlösungskapazitäten führen. Häufig ergaben sich fruchtbare Wechselwirkungen zwischen top-down und bottom-up orientierten Initiativen zur qualitativen Verbesserung der beruflichen Bildungssysteme, die im Ergebnis zu einer gegenseitigen Ergänzung von lokalen, regionalen und nationalen Reformansätzen führten.

Aufbauend auf den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchung wollen wir in diesem abschließenden Kapitel mögliche Schlußfolgerungen und Empfehlungen präsentieren und dabei auf folgende Gesichtspunkte detaillierter eingehen:

- die Potentiale der lokalen Vernetzung für eine qualitative Verbesserung der Berufsbildungssysteme,
- die Rolle staatlicher Akteure bei der Initiierung und Förderung lokaler Netzwerke,
- die zukünftigen Entwicklungs- und Förderbedürfnisse für Netzwerke im Bereich der beruflichen Bildung.

5.1 Lokale Vernetzung als Konzept der Systeminnovation

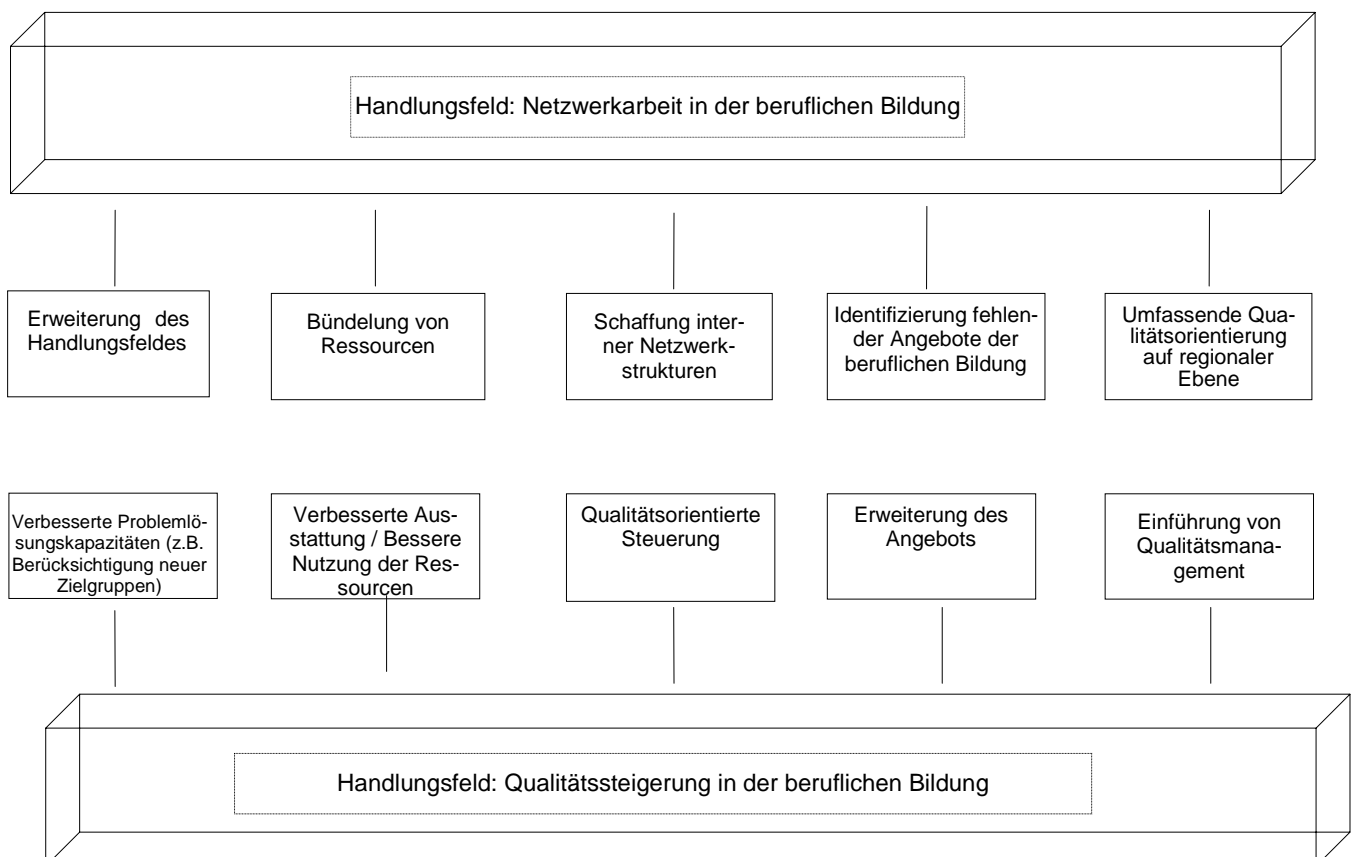
Die vorliegende Untersuchung ging von der Annahme aus, daß lokale Netzwerke einen wie auch immer gearteten Beitrag zur Erhöhung der Qualität beruflicher Bildung leisten können. Die Fallstudien haben diese Hypothese eindrucksvoll bestätigt. Sie haben gezeigt, daß die Aktivitäten von Netzwerken insbesondere auf die Veränderung und Verbesserung der strukturellen Kontexte zielen, in denen berufliche Bildung stattfindet. Das spezifische innovative Potential lokaler Netzwerke liegt in der Möglichkeit zur Identifikation von systembedingten Problemen der Berufsbildung und in der Entwicklung von lokal und regional angepaßten Lösungsstrategien. Ungeachtet ihrer zunächst begrenzten Reichweite scheint es in einem zweiten Schritt außerdem möglich zu sein, die von lokalen Netzwerken entwickelten Innovationsstrategien zu generalisieren, um sie dann in andere Regionen zu übertragen oder gar in die nationalen Planungs- und Entwicklungskonzepte der Berufsbildung zu integrieren. Jedenfalls haben einige Fallstudien unterstrichen, daß ein Transfer lokaler Innovationen in die regionalen oder nationalen Systeme der Berufsbildung erfolgreich organisiert werden kann.

Diese Transfermöglichkeiten sollten in Zukunft gerade deshalb in verstärktem Maße beachtet und zureichend ausgeschöpft werden, weil die von Netzwerken entwickelten Innovationen primär auf die Bewältigung von strukturellen Problemen der Berufsbildung ausgerichtet sind, die von einzelnen Einrichtungen allein nicht mehr gelöst werden können. Mit den Aktivitäten der untersuchten Netzwerke ist die Funktionsweise der berufli-

chen Ausbildungssysteme unter strukturellen Aspekten verbessert worden. So haben die Fallstudien z.B. dokumentiert, wie sich das regionale Angebot beruflicher Aus- und Weiterbildung besser auf die Bedarfslagen der Unternehmen und der arbeitsmarktpolitischen Zielgruppen zuschneiden läßt. Es wurden Verbesserungen der institutionellen Infrastruktur realisiert und Initiativen ergriffen, um für Anbieter und Nachfrager auf dem Bildungsmarkt mehr Transparenz zu erzeugen. All diese Ansätze zur Qualitätssteigerung betreffen elementare Fragen der Effizienz des beruflichen Bildungssystems, weshalb die Vernetzung der relevanten Akteure ohne Bedenken als ein Konzept zur Systeminnovation typisiert werden kann.

In den Fallstudien ist aber auch deutlich geworden, dass keine eindeutige Kausalbeziehung zwischen lokaler Vernetzung und Qualitätsentwicklung unterstellt werden kann. Zwar beinhaltete die lokale Netzwerkarbeit in sämtlichen Fällen eine früher oder später wirksame Verbesserung der beruflichen Bildung unter Qualitätsgesichtspunkten. Doch waren die konkreten Qualitätsziele der Netzwerke nur bedingt mit Elementen der Struktur-, Prozeß- oder Ergebnisqualität in Verbindung zu bringen. Ein Bezug zur Qualitätsfrage ergab sich für die Netzwerkakteure erst im Umweg über die gemeinsam identifizierten, spezifischen Probleme ihres regionalen Berufsbildungssystems. Daraus ergaben sich ihre gemeinsamen Zielvorstellungen und aus diesen leiten sich wiederum die für ihre Umstände relevanten Qualitätsdimensionen ab. Ihr Verständnis von Qualität orientiert sich dementsprechend zuerst an den für das Netzwerk relevanten Teilbereichen des beruflichen Bildungssystems. Die folgende Abbildung 4 verdeutlicht exemplarisch solche handlungsorientierten Verknüpfungen von Qualität und Netzwerkarbeit.

Abbildung 4: Schnittstelle zwischen Netzwerkentwicklung und Qualitätsverbesserung



Die hier aufgezeigten Zusammenhänge zwischen Vernetzung und Qualitätsentwicklung veranschaulichen, daß die Kooperation der Akteure in den wenigsten Fällen dem eng definierten Qualitätsbegriff folgt, wie er im Rahmen von Akkreditierungs- oder Zertifizierungssystemen gebraucht wird. Doch offenbart sich darin weniger eine Schwäche als vielmehr die genuine Stärke dieses von den lokalen Netzwerkakteuren gemeinsam getragenen Konzepts von Qualität. Mit seiner Orientierung an den jeweils handlungsrelevanten Qualitätszielen ist dieses Konzept offen für eine kontinuierliche Fortschreibung – denn abhängig von den maßgeblichen Zielgrößen des Netzwerks verändern und entwickeln sich auch die Qualitätsdimensionen. Letztlich erweist sich das von den untersuchten Netzwerken praktizierte Qualitätsverständnis so als adäquater Ausdruck eines auf systemische Innovationen gerichteten Handlungsansatzes.

5.2 Staatliche Akteure als Katalysator der Vernetzung

Eine fundamentale Erkenntnis der vorliegenden Studie ist, daß der Erfolg lokaler Netzwerke ganz wesentlich auf der Zusammenarbeit von öffentlichen und privaten Akteuren, auf ihrem dialogischen Zusammenwirken und auf der gegenseitigen Ergänzung von top-down und bottom-up orientierten Politikansätzen basiert. Von entscheidender Bedeutung ist, daß die staatlichen, die intermediären und die privatwirtschaftlichen Akteure ihre spezifischen Stärken in den Kooperationsprozeß zur Qualitätsverbesserung des beruflichen Bildungssystems einbringen. Während die staatlichen Organe die allgemeinen Rahmenbedingungen für neue Entwicklungen definieren, ist es Aufgabe der lokalen Akteure, die konkreten Defizite zu identifizieren und lokal angepaßte Lösungsansätze zu entwickeln.

Den staatlichen Akteuren kommt in mehrfacher Hinsicht eine Schlüsselfunktion zu, weshalb an öffentliche Entscheidungsträger die Empfehlung zu richten ist, die damit einhergehenden Aufgaben zukünftig noch entschiedener wahrzunehmen, wenn es darum geht, die Reform der beruflichen Bildungssysteme nachhaltig zu befördern.

Zunächst gehen von den staatlichen Akteuren – wie die Fallstudien belegen – oftmals die entscheidenden Impulse zur Gründung lokaler Netzwerke aus. Manchmal kann bereits die Schirmherrschaft politisch-administrativer Instanzen die lokalen Akteure in ihrer Bereitschaft zur Kooperation und zum gemeinsamen Handeln bestärken, und bisweilen genügt eine öffentliche Referenz, damit aus lockeren Kontakten zwischen den Akteuren der Berufsbildung ein institutionalisiertes Netzwerk entsteht. Ferner können staatliche Organe durch entsprechende Zielvorgaben den Aktivitäten der Netzwerkakteure eine grundsätzliche Orientierung vorgeben und das Netzwerk bei der Erreichung dieser Ziele aktiv unterstützen, sei dies durch aktive Beteiligung an den Netzwerkaktivitäten, sei es durch die Bereitstellung zusätzlicher finanzieller Ressourcen. Verallgemeinert gesprochen ist es Aufgabe der staatlichen Organe, die Rahmenbedingungen zur Neuordnung der Berufsbildungssysteme zu definieren und den lokalen Akteuren die entsprechenden Anreize zur Entwicklung von Reformstrategien und damit zur Ausgestaltung des geschaffenen Handlungsrahmens zur Verfügung zu stellen. In einer stärker präskriptiven Variante der Administrierung lokaler Netzwerke können zukünftige staatliche Leistungen an die Akteure der Berufsbildung an die Erfüllung bestimmter Qualitätsstandards, z.B. an eine Zertifizierung

oder Akkreditierung der entsprechenden Einrichtungen, geknüpft werden. Trotz Ausübung staatlicher Definitionsmacht bleibt es aber auch hier den Akteuren selbst überlassen, auf welchen Wegen sie die verordneten Qualitätsziele erreichen wollen.

Qua Funktion verfolgen Netzwerke übergreifende Ziele, die nicht oder nur bedingt in den Verantwortungsbereich der einzelnen Akteure fallen. Welche konkreten Aufgaben von den lokalen Netzwerken auch immer bearbeitet werden: Je komplexer diese übergreifenden Ziele, umso dringender benötigt das Netzwerk eine eigenständige Management- und Steuerungsstruktur. Wie eine der Fallstudien zeigt, lassen sich die dafür erforderlichen Ressourcen teilweise durch Umverteilungen von Aufgaben zwischen den Netzwerkakteuren aufbringen. Wo dies nicht der Fall ist, sind im Zweifel staatliche Instanzen aufgerufen, personelle und finanzielle Ressourcen bereitzustellen, um die Aktivitäten von Netzwerken zur Verbesserung der Qualität der beruflichen Bildung zu unterstützen.

5.3 Zukünftiger Entwicklungs- und Förderbedarf von Netzwerken

Wie gesehen, ist die Effizienz von Netzwerken in starkem Maße von der Einrichtung adäquater Management- und Steuerungsmodelle abhängig. Als Ausgangsstruktur hat sich die Konstituierung einer Steuerungsgruppe aus den wichtigsten Akteuren bewährt, die aber alsbald organisatorische Unterstützung bei der Wahrnehmung alltäglicher Aufgaben zur Information und Koordinierung der Netzwerkakteure braucht. Die weitere Entwicklung von Netzwerken geht mit einer zunehmenden Professionalisierung dieser Koordinierungsfunktion einher und mündet in eine institutionalisierte eigenständige Managementstruktur. In einer weiteren Entwicklungsstufe wird diese zentrale Steuerungsstruktur in spezifische Ressorts untergliedert und dabei auch eine für das Qualitätsmanagement zuständige Instanz eingerichtet; als kritischer Punkt hat sich hier die Rückkopplung der Ergebnisse des Qualitätsmanagements an die zentrale Steuerungsinstanz des Netzwerks gezeigt.

Diese vorgenommene idealtypische Beschreibung verdeckt allerdings, daß die Netzwerke in der Praxis immense Probleme mit der Entwicklung effizienter Steuerungsmodelle haben; tatsächlich findet ein von Versuch und Irrtum geleiteter Entwicklungsprozeß statt. Auch tradierte Organisationsmodelle können auf diese Form der Kooperation zwischen Akteuren mit teils divergierenden, teils übereinstimmenden Zielen und Interessen nur bedingt übertragen werden, weshalb zum Thema Steuerungsmodelle für lokale Netzwerke noch erheblicher Forschungs- und Entwicklungsbedarf besteht, den auch das CEDEFOP mit entsprechenden Studien aufgreifen könnte.

Angesichts der komplexen Aufgaben, die mit der Lenkung von Netzwerken und mit der Koordinierung der Akteure einhergehen, werden auch an die Kompetenzen der Leitungskräfte besondere Anforderungen gestellt. Diese Leitungskräfte, die wir als managers of change beschrieben haben, müssen einerseits Initiativen ergreifen und Vorgaben machen, um bestimmte Ziele für das Netzwerk erreichen zu können. Andererseits müssen sie ihre Vorschläge kontinuierlich mit den Netzwerkakteuren abstimmen. Sie müssen zu Kompromissen und zum Ausgleich zwischen den Akteuren bereit sein, bei Interessenkon-

flikten vermitteln und Integrationsarbeit leisten. Bislang haben sich diese Kompetenzen in der Netzwerkarbeit weitgehend von selbst herausgebildet, doch sind Defizite und Engpässe auf Ebene der Steuerungskompetenzen, die den Entwicklungsprozeß von Netzwerken behindern, nicht zu übersehen. Auch daraus erwachsen mögliche Handlungsoptionen für das CEDEFOP, das die Qualifikationsprofile der managers of change in lokalen Netzwerken näher untersuchen und Vorschläge zur systematischen Ausbildung solcher Kompetenzen entwickeln könnte.

Weiter hat die vorliegende Untersuchung gezeigt, daß zur Steuerung lokaler Netzwerke und insbesondere zur Überprüfung ihrer Qualitätsziele spezifische Indikatoren und Instrumente notwendig sind. Herkömmliche Instrumente des Qualitätsmanagements sind auf die Systemziele der Netzwerke nur bedingt anwendbar. Es bedarf zur Überprüfung der Netzwerkziele deshalb genuiner Qualitätsmerkmale mit einem angepaßten Katalog qualitativer und quantitativer Indikatoren und selbst die Meßinstrumente müssen teilweise auf die spezifischen Netzwerkziele zugeschnitten sein. Ein Thema von zentralem Interesse ist z.B. die Implementierung und Kontrolle von Ergebnis- und Wirkungsvariablen bei den Teilnehmern an beruflichen Bildungsmaßnahmen (Abschlüsse, Verbleib).

Auch in dieser Frage signalisiert die Praxis der Netzwerke noch Entwicklungsbedarf. Zwar ist nicht zu übersehen, daß sich die untersuchten Netzwerke sowohl um die Implementierung von Qualitätsindikatoren wie um eine Bewertung der Effekte ihrer Arbeit nachdrücklich bemühen. Vermutlich haben einige Netzwerke auf diesem Sektor sogar Pionierarbeit geleistet. Dennoch können die erzielten Ergebnisse noch nicht als zufriedenstellend qualifiziert werden. Nach wie vor stellt die Operationalisierung von Qualität im Rahmen von Netzwerkarbeit sowie die Entwicklung von Indikatoren und Instrumenten zur Prüfung von Qualitätsmerkmalen eine wichtige Zukunftsaufgabe dar. Besonderes zweckmäßig erscheint in diesem Zusammenhang auch die Entwicklung von Manuals zur Selbstevaluierung von Netzwerken. Zu empfehlen wäre die Einrichtung von Partnerschaften zwischen lokalen Netzwerken und Einrichtungen aus Wissenschaft und Forschung; dabei könnte das CEDEFOP eine Vermittlerfunktion übernehmen.

Ein weiteres, bislang nur unzureichend ausgeschöpftes Entwicklungspotential betrifft den Transfer der lokal entwickelten Innovationen in die regionalen und nationalen beruflichen Bildungssysteme. Wie gezeigt (vgl. Abschnitt 5.1), repräsentieren Netzwerke einen auf systemische Innovationen gerichteten Handlungsansatz. Die Generalisierung der in diesen Prozessen gemachten Erfahrungen, ihr Transfer und ihre Übertragung in andere Kontexte stellt eine originäre Aufgabe für alle an einer Reform der Berufsbildung interessierten Akteure dar.

Literatur

- Åberg, J.-O. (1997) Det rationella och det legitima. En studie av utvärderingars teori och praktik. University of Gothenburg.
- Abreu, J. B. (1994) Gestão da Formação. Para uma formação profissional de qualidade. In: Formar, n° 10, pp. 67-70.
- Ansaloni, D. (1990) Gli indicatori di qualità nei sistemi formativi. Bologna.
- Audit Commission/HMI (1992) Can Value-Added Indicators be Applied to Vocational Courses?
- Azevedo, J. (1994) Avenidas de Liberdade. Reflexões sobre política educative.
- Bader, S., J. Carlsson (1997) Bygg på befintlig grund, TEK. Ett nätverk i tiden. Student report, University of Halmstad.
- Beinum, H. v. (1997) Zur Praxis der Arbeitsforschung. In: Werner Fricke (Hrsg.): Aktionsforschung und industrielle Demokratie. Bonn.
- Beinum, H. v., C. Faucheux, R. v.d. Vlist (1996) Reflections on the Epigenetic Significance of Action Research. In: Toulmin, S., Gustavsen, B.: Beyond Theory. Amsterdam/Philadelphia.
- Beutler, K., B. Groeger u.a. (Hrsg.) (1996) Qualitätsmanagement für GewerkschafterInnen. ISO 9000, Arbeitsbedingungen, Handlungsmöglichkeiten. Hamburg.
- Birkhölzer, K., G. Lorenz (1997) Die Rolle von Partnerschaften bei der Förderung sozialen Zusammenhalts. Lokale Partnerschaften zur Bekämpfung sozialer Ausgrenzung und zur Förderung sozialer Kohäsion in der Bundesrepublik Deutschland. Berlin.
- Björkemarken, M. (1996) Implementeringsanalys som komplement vid utvärdering. En fråga om perspektiv och förklaring. University of Gothenburg.
- Bötel, C., K. Merx (1997) Qualität in der beruflichen Bildung. Ein sächsisches Markenzeichen. IES-Bericht Nr. 114/97, Hannover/Leipzig.
- Bruscaglioni, M. (1991) La qualità nella Formazione. In: FOR, no 12.
- Bundesvereinigung Kulturelle Jugendbildung (1998) Qualitätssicherung durch Evaluation. Remscheid.
- Bve-Procescoördinatie (1997) Sprong naar kwaliteit. Bunnik.
- Bve-Raad (1998) Bve-Manifest Beroepsonderwijs werkt. De Bilt.
- Campos, B. P. (1993) Perspectivas de formação continua de professores. In: Revista Educação, n° 6, pp. 19-30.
- Castro, A. (1993) Educação e formação continua. In: Revista Educação, n° 6, pp. 58-60.
- Chen, H.-T. (1994) Theory-driven evaluations. London.
- Ciampolini, F. (1993) La didattica breve. Insegnare e studiare in meno tempo per una formazione a qualità totale. Bologna.

- Ciccarelli, L. (1993) *La Qualità nella Formazione*. Roma.
- Climaco, M. d. C. (1992) *Monitorização e práticas de avaliação das escolas*. Lisboa.
- Cremers, H.H.G. (1998) *Handboek Onderwijs en Arbeid*. Alphen aan den Rijn.
- Curriculum Development Unit (1996) *Evaluation Report on Wider Horizons Programme of the International Fund for Ireland*. Dublin.
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the Organization*. Chicago.
- Danilda, I., K. Stridh (1998) *A Story of Improvement. Methods and Tools for Qualitative Evaluation of European Projects*. In: CAU Report no. 1/98.
- Dearing, R. (1996) *Review of Qualifications for 16-19 Year Olds*. Department for Education and Employment.
- De Blok, R. (1998) *Beroepsonderwijs werkt, maar dat kost ook wat*. In: *Bve Radius*, nr 8, p. 6-8.
- De Boer, B. (1997) *Berufsbildung in europäischer Perspektive. Fernkurs für die berufsbeleitende Fortbildung an Thüringer Berufsschulen*. Göttingen
- De Ridder, W., R. Urbach (1997) *Kwaliteitszorgverslag ROC-OverGelder*.
- Dell, J., G. Schmidt, F. Trautenhahn (1997) *Qualitätsmanagement macht Schule. Ein Leitfaden*. Bönen.
- Department of Education (1995) *Charting our Education Future. White Paper on Education*. Dublin.
- Department for Education and Employment (1993) *Charter for Further Education*.
- Department for Education and Employment (1996) *Strengthening Self-Assessment and Introducing an External Inspection Regime in Government Funded Training. A consultation paper*.
- Department of Enterprise and Employment (1997) *White Paper. Human Resource Development*. Dublin.
- Dixon, S. (1996) *Towards Self-Assessing colleges*.
- Dort, S., H.J. Petzold (1991) *Verbundsysteme in der beruflichen Bildung. Planungsbeispiele und regionale Praxiserfahrungen*. Heidelberg.
- Durand, C. (1991) *Fallstudien in der international vergleichenden Organisationsforschung*. In: Heidenreich, M. u.a. (eds.): *International vergleichende Organisationsforschung*. Darmstadt.
- Enaip (1991) *La Qualità Totale della Formazione Professionale. Supp a Terra Veneta*, n. 3, PD.
- Ente Nazionale Italiano di Unificazione (UNI) (1998) *Linee guida per lo sviluppo e l'adozione di un sistema di qualità negli organismi di formazione*. Milano.
- Europäische Kommission (1996) *Lehren und Lernen. Auf dem Weg zur kognitiven Gesellschaft. Weißbuch zur allgemeinen und beruflichen Bildung*. Luxemburg.

- Europäische Kommission (1997) Territoriale Beschäftigungspakte. Beispiele für gute Praxis. Luxemburg.
- Europäische Kommission (1998a) Lokale Partnerschaften gegen Arbeitslosigkeit und soziale Ausgrenzung. Luxemburg.
- European Commission (1998b) Second Report on Local Development and Employment Initiatives. Working Document SEC (98) 25.
- Fisher, F., J. Forester, (eds) (1993) The Argumentative Turn in Policy Analysis and Planning. London.
- Foras Áiseanna Saothair (FÁS) Training and Employment Authority. Services For You. Dublin.
- Forester, J. (1989) Planning in the Face of Power. Berkeley, Los Angeles.
- Friedman, C. P. (1997) Evaluation Methods in Medical Informatics. New York.
- Friedman, J. (1987) Planning in the Public Domain. From Knowledge to Action. Princeton, New Jersey.
- Further Education Funding Council (FEFC) (1993) Assessing Achievement. In: Circular no 11 and 28.
- Further Education Funding Council (FEFC) (1997) Validation Self-Assessment. In: Circular no 12.
- Further Education Funding Council (FEFC) (1997) Self-Assessment and Inspection. In: Circular no 13.
- Further Education Funding Council (FEFC) (1997) Joint Working: Audit and Inspection. In: Circular no 22.
- Further Education Funding Council (FEFC) (1997) College Accreditation. In: Circular no 25.
- Further Education Unit (FEU) (1991) Quality Matters.
- Further Education Unit (FEU) (1993) Value Added in Further Education.
- Greeve, S. (1998) The role of social partners in vocational training and education. In: Colo Compass.
- Guba, E., Lincoln, Y. (1989) Fourth Generation Evaluation. London.
- Hagedorn, F., S. Jungk, M. Lohmann, H. Meyer (Hrsg.) (1994) Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim / Basel.
- Heidelberger Institut Beruf und Arbeit (1997) Berufsausbildung und Förderung benachteiligter Jugendlicher. Lernortkooperation gemeinsam gestalten. In: HIBA-Info 1/97.
- Hillman, J. (1996) The University for Industry: creating a national learning network.
- Hughes, M. (1997) Developing Vocational Education and Training for the 21st Century.
- Inspectie van het Onderwijs (1997) De eerste BVE-Kwaliteitszorgverslagen (1996-1997).

- Inspectie van het Onderwijs (1997) Examenverslag beroepsopleidingen en NT2. Inspectierapport.
- Inspectie van het Onderwijs (1997) Werk maken van Maatwerk. In: Inspectierapport, no 12 and 13.
- International Fund for Ireland (1987) Annual Report 1986/87. Belfast and Dublin.
- International Standards Organisation (1991 – 1994) ISO.
- Istituto per lo Sviluppo della Formazione Professionale dei Lavoratori (ISFOL) (1998) La qualità dei progetti di formazione. Vol. 1: Manuale di supporto per gli operatori; Vol. 2: Guida Operativa. Roma.
- Keupp, H., B. Röhrle (ed) (1987) Soziale Netzwerke. Frankfurt/Main.
- Lang, R. (ed) (1997) Marktorientierung, Management, Marketing. Impulse für den Sozialbereich? Berlin.
- Leenen, I. (1998) Praktijk Leerberdrif Tilburg. Unpublished manuscript, Tilburg.
- Lopes, A. (1994) Formação Profissional. Avaliação da eficácia e metáforas dominantes. In: Psicologia, vol. 9, no 3, pp. 307-313.
- Lundberg, M., J. Tell (1998) Networks as a Way of Improving Small and Medium Sized Manufacturing Enterprises. Chalmers University of Technology, Göteborg.
- Martins, G. d'O. (1993) Formar para mobilizar. In: Revista Educação, n° 6, pp. 82-85.
- McGarry, J., B. O'Leary (1995) Explaining Northern Ireland. Broken Images. Oxford.
- Miller, J., S. Innis (1992) Improving Quality in Further Education. A guide for teachers in course teams.
- Miller, J., S. Innis (1992) Strategie Quality Management. A guide for senior managers.
- Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen (1998) Onderwijsaanbod voor een goed voorbereide start – een gezamenlijke verantwoordelijkheid. Den Haag.
- Monnier, E. (1996) Partnerships. The opportunities and constraints which they pose for high quality evaluations. Paper presented at a European Conference within the MEANS programme in Berlin.
- Mutschler, R. (1998) Kooperation ist eine Aufgabe Sozialer Arbeit. In: Blätter der Wohlfahrtspflege/Deutsche Zeitschrift für Sozialarbeit, no 3/4, pp. 49-52.
- Naschold, F. (1998) Trends und Problemstellungen im organisatorischen Erneuerungsprozess (TQM): Evaluationskriterien zur Organisationsentwicklung. In: Volker Graf u.a.: Ein Krankenhaus im Reformprozess. Melsungen.
- Nielsen, P. S., K. Visser (1997) Quality debate in initial vocational education. Thessaloniki.
- Paritätischer Wohlfahrtsverband (1997) König Kunde? Qualität – Kunde – Nutzerbeteiligung. Bonn.
- Pätzold, G. (1995) Kooperation zwischen den Lernorten. In: Ausbilder-Handbuch. Aufgaben, Strategien und Zuständigkeiten in der Aus- und Weiterbildung. Köln.

- Pollack, A. (ed.) (1992) A Citizens Inquiry. The Opsahl Report on Northern Ireland. Dublin.
- Proceedings Forum Euroformação (1995) Conference „Euroformação/Eurotraining“. Lisboa.
- Rijn Ijssel College ROC Arnhem (ed.) (1998) Het zal ons een zorg zijn. Een onderzoek naar de kansen van risico leelringen in de regionale opleidingen centra in Nederland. Arnhem.
- Romei, P. (1991) La qualità nella Scuola. McGraw Hill.
- Selbsthilfe 91 e.V. (Hrsg.) (1998) Vergleich und Auswertung modellhafter Ausbildungsaktivitäten in Ländern der Europäischen Gemeinschaft unter Beachtung der Ausbildung benachteiligter Jugendlicher. Chemnitz.
- Seyfried, E., K. Kohlmeyer, (1998) Quality criteria in local networking and cooperation between VET providers. Methodology paper. Berlin.
- Siemann, D. (1996) Mit Leistungsbausteinen soziale Arbeit beschreiben. In: Social Management, no 5, pp. 22–24.
- Sneller, R., Mertens (1998) Herhaalde kritiek op mbo-examens eigenlijk onthutsend. In: Bve Radius.
- Sneller, R. (1998) Wat de minister wil zal me een zorg zijn. In: Bve Radius, nr 9, p. 21-22.
- Springboard: Strategic Plan Springboard 2000. Making a Difference and Shaping the Future. Belfast.
- Stahmer, I. (1997) Qualität in Bildungsprozessen. Lübeck.
- Stokes D., E. Watters (1997) Ireland: Vocational Education and Training. A Guide. Dublin.
- Tallaght Partnership (1994) Area Action Plan 1994-1999. Dublin.
- Teknik och Kompetenscentrum (TEK) (1997-1998) Protocols of the association TEK. Newsletters and other information material. Teknik och kompetenscentrum. Unpublished working papers. Halmstad.
- Tezza, E. (1992) La Qualità nella Formazione Professionale. Professionalità, n. 10.
- The State Tourism Agency (CERT) (1997) Annual Report and Accounts. Dublin.
- Training and Employment Agency: Jobskills. Your Future In Your Hands. Belfast.
- Training and Employment Agency (1992) Corporate Plan 1992-95. Belfast.
- Trant, A., E. McSkeane (1994) Evaluation of the Wider Horizons Programme of the International Fund for Ireland. Dublin.
- Trant, A., D. Fitzpatrick, J. Medlycott, S. Trant, A. Mollard (1997) Evaluation of the Integrated Area Partnerships of the Wider Horizons Programme of the International Fund for Ireland. Dublin.
- Universidade de Lisboa, F.P.C.E. (1997) Proceedings of the conference Avaliação e Qualidade da Formação. (Unpublished). Lisboa.
- Vairetti, U. (1995) Fare qualità nella Scuola. Firenze.

- Van den Berghe, W. (1996) Quality issues and trends in vocational education and training in Europe. Luxembourg.
- VanderPlaats, M. (1995) Beyond technique. Issues in evaluating for empowerment. In: Evaluation vol 1: 81-96.
- Weinböck-Buck, I. (1995) Kooperation zwischen Ausbildern und betrieblichen Fachkräften. Voraussetzungen, Notwendigkeiten und Konsequenzen. In: Ausbilder-Handbuch. Aufgaben, Strategien und Zuständigkeiten in der Aus- und Weiterbildung. Köln.
- Whyte, J. (1990) Interpreting Northern Ireland. Oxford.
- Ziegler, A. (1997) Lokale und regionale Beschäftigungspakte in Europa. In: WSI Mitteilungen 9/97.

Autoren der Fallstudien

	Name	Institution	Tel./Fax/E-mail
D	Erwin Seyfried Klaus Kohlmeyer Rafael Furth-Riedesser	Forschungsstelle für Berufsbildung, Arbeitsmarkt und Evaluation an der FHVR Berlin Alt-Friedrichsfelde 60 D-10315 Berlin	Tel.: 0049.30.90214304 Fax: 0049.30.90214300 E-mail: fbae@fbae.de
IRL	Anton Trant Sean Trant	Curriculum Development Unit Sundrive Road, IRL-Dublin 12	Tel.: 00353.1.4535487 Fax: 00353.1.4537659 E-mail: hopson@cdu.cdvec.ie
I	Pier Luigi Isola Mauro Cavina Maurizio Mirri	EFESO Viale Aldo Moro, 16 I-40127 Bologna	Tel.: 0039.51.509984 0039.51.508868 Fax: 0039.51.509739 E-mail: efeso@bo.nettuno.it
NL	Bernd de Boer	EUROBRUG Falkensee Mainstr. 11 D-14612 Falkensee	Tel.: 03322.2839 13/14/15 Fax: 03322-283926 E-mail: info@eurobrug.de
NL	Ads Koster	Stichting Provinciaal Steunpunt Werkgelegenheid (psw) (Employment Support Centre) Postbus 558 Lombardje 7-11 NL-5201 AN's-Hertogenbosch	Tel.: 0031.73.6124325 Fax: 0031.73.6128575 E-mail: info@psw.nl
P	Emilia Andrade	INC Leonardo Portugal R.Jacinta Marto 8-1 ^o frente P-1150 Lisboa	Tel.: 00351.1.356 1840/42 Fax: 00351.1.352 1791 E-mail: leonardo.inc@mail.telepac.pt
S	Kicki Stridh	Internationell kompetens AB Storgatan 31 S-30243 Halmstad	Tel.: 0046.35.167100/167352 Fax: 0046.35.128175 E-mail: stridh@intercomp.se
UK	Maria Hughes	FEDA (Further Education Development Agency) Northern Region Learning world Units 9-11 Allison Court Metro Centre Retail Park Gateshead UK-Tyne and Wear NE11 9YS	Tel: 0044.191.4961144 Fax: 0044.191.4961145 E-mail: mhughes@fedac.ac.uk

CEDEFOP – Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung

Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke

*Erwin Seyfried, Klaus Kohlmeyer, Rafael Furth-Riedesser
(FHVR-FBAE Berlin)*

CEDEFOP panorama

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

2000– 75 S. – 21,0 x 29,7 cm

ISBN 92-828-8367-1

Kat.-Nr.: HX-26-99-271-DE-C

gratis – 5098 DE –

Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke

Diese Untersuchung über „Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung durch lokale Netzwerke“, ist Teil der CEDEFOP Reihe von Studien über die Qualitätsentwicklung in der beruflichen Bildung.

Der Untersuchung lag die Leitfrage zugrunde, ob und inwiefern die Netzwerkkooperation zwischen dem allgemeinen Bildungssystem, den Einrichtungen der beruflichen Bildung, den Unternehmen, den Sozialpartnern und politischen Entscheidungsträgern ein spezifisches Potential in sich birgt, um die Qualität und Flexibilität der Bildungsangebote zu erhöhen, um Innovationen zu unterstützen und die Beschäftigungsaussichten für die Teilnehmer an beruflichen Bildungsmaßnahmen zu verbessern. Die Studie sollte zeigen, ob und wie die Implementierung von Qualität durch die Kooperation der genannten Netzwerkakteure vorangetrieben bzw. realisiert werden kann.

Erwin Seyfried, Klaus Kohlmeyer, Rafael Furth-Riedesser

gratis – 5098 DE –



CEDEFOP

Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung

Europe 123, GR-57001 THESSALONIKI (Pylea)

Postanschrift:

PO Box 22427, GR-55102 THESSALONIKI

Tel. (30-31) 490 111 Fax (30-31) 490 020 E-mail: info@cedefop.gr

Homepage: www.cedefop.gr Interaktive Website: www.trainingvillage.gr



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

L-2985 Luxembourg

ISBN 92-828-8367-1



9 789282 883679 >