

## Instrumente zur Qualitätssicherung in der betrieblichen Ausbildungspraxis

► Dem Begriff Qualität kann man sich nur schwerlich widersetzen. Nicht allein, weil er im Zentrum der aktuellen Berufsbildungsdiskussion steht, sondern vor allem aufgrund seiner positiven Besetzung. Ähnliches gilt auch für Wortverbindungen, die auf Qualität Bezug nehmen, speziell für den Begriff der Qualitätssicherung. An ihn knüpfen sich Vorstellungen höherer Leistungsfähigkeit und besserer Ergebnisse der beruflichen Bildung. Insofern ist das seit einigen Jahren stetig steigende Interesse an qualitätssichernden Instrumenten für die betriebliche Berufsausbildung nicht verwunderlich. In welchem Umfang haben qualitätssichernde Verfahren bereits Eingang in die betriebliche Ausbildungspraxis gefunden, und wie ist es um ihre Wirksamkeit bestellt? Auf Basis einer BIBB-Betriebsbefragung wird diesen Fragen nachgegangen.

An der Bedeutung hoher Ausbildungsqualität besteht kein Zweifel. Für Betriebe sind gut qualifizierte Fachkräfte ein wichtiger Faktor der Standortsicherung und Wettbewerbsfähigkeit. Für den Einzelnen hat die Qualität der beruflichen Ausbildung entscheidenden Einfluss auf die Chancen der beruflichen Integration und Entwicklung und damit die persönliche Lebensgestaltung. Letztendlich ist Ausbildungsqualität damit auch aus wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Perspektive insgesamt von hoher Relevanz (KREMER 2006). Allerdings entsteht hohe Ausbildungsqualität nicht von selbst; vielmehr muss für ihre Gewährleistung Sorge getragen werden.

Auf übergeordneter Ebene erfolgte dies mit Blick auf die betriebliche Ausbildung vorwiegend über das Berufsbildungsgesetz und die daraus abgeleiteten Ordnungsvorgaben. Da diese Vorgaben jedoch nur Mindeststandards definieren, die den Betrieben große Freiräume für die konkrete Ausgestaltung des Ausbildungsgeschehens eröffnen (SAUTER 2001), richtet sich seit einiger Zeit die Aufmerksamkeit verstärkt auf die Praxis der Qualitätssicherung unmittelbar am Lernort Betrieb selbst. Im Focus steht dabei besonders die Weiterentwicklung betrieblicher Qualitätssicherungspraxis durch die Bereitstellung geeigneter und praktikabler Instrumente (Deutscher Bundestag 2005).

### Begrifflichkeiten

Im vorliegenden Beitrag wird Ausbildungsqualität verstanden als das Ausmaß, zu dem angestrebte Ausbildungsziele bzw. -ergebnisse (Outputs) erreicht werden (vgl. u. a. EULER 2005). Qualitätssicherung bezieht sich auf Maßnahmen und Prozesse, die dafür Sorge tragen sollen, die angestrebten Ziele bzw. Ergebnisse zu erreichen (vgl. u. a. HARVEY / GREEN 2000). Qualitätssicherungsinstrumente gestalten diese Maßnahmen und Prozesse aus.

Eine in diesem Zusammenhang relevante Frage richtet sich darauf, inwieweit qualitätssichernde Instrumente und Verfahren gegenwärtig bereits in der betrieblichen Ausbildungspraxis verankert sind. Zwar gibt es Hinweise darauf, dass Qualitätssicherung in der Ausbildungspraxis nicht nur zunehmend thematisiert, sondern auch durch die Implementierung von Instrumenten und Maßnahmen angegangen wird (EBBINGHAUS 2006); zugleich scheint dies aber – zumindest bei kleineren und mittleren Betrieben – vor-

**MARGIT EBBINGHAUS**

Dipl.-Psych., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich  
„Berufsbildungsangebot und -nachfrage/  
Bildungsbeteiligung“ im BIBB

wiegend informell und mit kurativer Ausrichtung zu erfolgen, also dann, wenn Probleme bereits aufgetreten sind, jedoch seltener, um Problemlagen vorzubeugen oder Potenziale weiter auszubauen (FEHRING/WINDELBAND 2008). Inwieweit jedoch in der alltäglichen Ausbildungspraxis eher als formal zu betrachtende Instrumentarien zur Anwendung kommen, hierüber ist derzeit kaum mehr bekannt als darüber, welche Wirksamkeit sie entfalten.

Erste Hinweise auf diese Fragen lassen sich auf Grundlage einer Ende 2008 vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) im Rahmen des Forschungsprojekts „Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsbildung“ durchgeführten Betriebsbefragung zur „Gestaltung und Durchführung der betrieblichen Berufsausbildung“ gewinnen (vgl. Tab. 1).

Die im weiteren Verlauf ausgewiesenen Befunde basieren auf den in dieser Befragung erhobenen Daten zu:

- Angaben zur Anwendung von elf im Fragebogen berücksichtigten Qualitätssicherungsinstrumenten<sup>1</sup>,
- Beurteilungen zur grundsätzlich anzustrebenden sowie
- Einschätzungen zur tatsächlich im Betrieb gegebenen Ausprägung von Merkmalen der Outputqualität.

## Qualitätssicherungsinstrumente – ihr Verbreitungsgrad variiert erheblich

Welchen Status hat Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung? Um diese Frage beantworten zu können, wurden die Betriebe gebeten, für jedes der elf berücksichtigten Qualitätssicherungsinstrumente anzugeben, ob sie das Instrument aktuell anwenden, seine Anwendung planen oder die Nutzung weder aktuell noch in absehbarer Zukunft erfolgen wird.

Im Ergebnis zeigt sich, dass die einzelnen Instrumente derzeit in deutlich unterschiedlichem Ausmaß Eingang in die Ausbildungspraxis finden (vgl. Abb. 1). Am weitesten verbreitet sind Einschätzungen und Beurteilungen zum Lernverlauf und zum Ausbildungsstand, die die Auszubildenden selbst vornehmen. Knapp 60 Prozent der Betriebe gaben an, diese Form des Feedbacks zu realisieren. Hingegen finden standardisierte Feedbackverfahren im Sinne einer schriftlichen Beurteilung der Auszubildenden durch die Ausbilder/-innen nur in vergleichsweise wenigen Betrieben statt. Annähernd sechs von zehn Betrieben legen der Ausbildung einen spezifisch vom Betrieb entwickelten Ausbildungsplan zugrunde, in knapp jedem zweiten Betrieb wird anhand von Checklisten nachgehalten, welche Inhalte bereits vermittelt wurden und welche noch ausstehen.

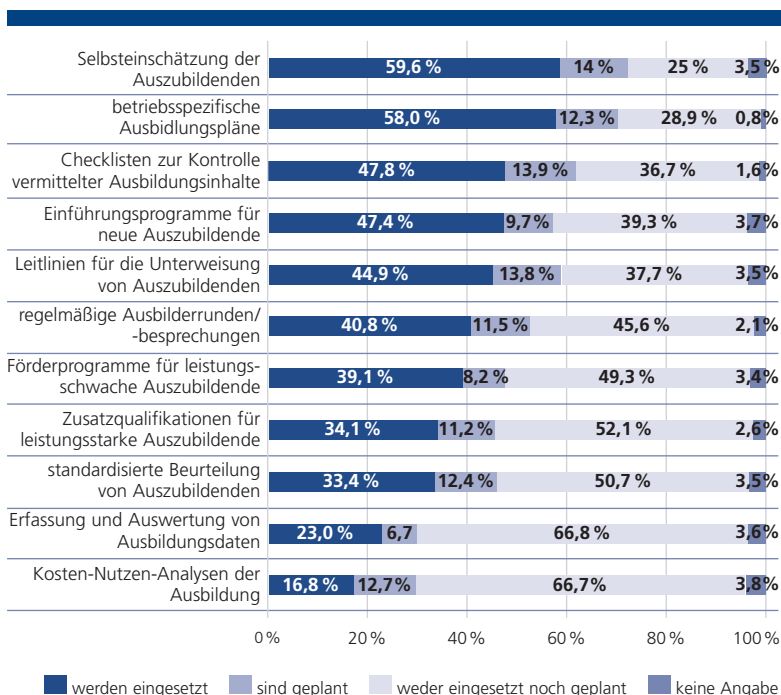
<sup>1</sup> Die im Fragebogen aufgenommenen Qualitätssicherungsinstrumente wurden in erster Linie durch eine ebenfalls vom BIBB durchgeführte Befragung der im Referenz-Betriebs-System zusammengeschlossenen Betriebe ermittelt (vgl. EBBINGHAUS 2006). Die Zusammenstellung erhebt dabei keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Tabelle 1 **Konzeption der Betriebsbefragung und verwendete Daten**

<b>Stichprobe</b>	Ausbildende Betriebe des sekundären, tertiären und öffentlichen Sektors (Auswahl auf Grundlage der Betriebsstatistik der Bundesagentur für Arbeit, Stand 30. 6. 2007); nach Betriebsgrößenklasse und Wirtschaftsabschnitt geschichteter, disproportionaler Stichprobenansatz
<b>Zielpersonen</b>	Ausbilder/-innen und Ausbildungsleiter/-innen
<b>Befragungsform</b>	Schriftlich-postalisch anhand eines weitgehend standardisierten Fragebogens nach vorheriger telefonischer Kontaktaufnahme
<b>Datenbasis</b>	1.362 auswertbare Fälle, gewichtet nach Betriebsgrößenklasse und Wirtschaftsabschnitt

Vgl. ausführlicher EBBINGHAUS 2009

Abbildung 1 **Verbreitung qualitätssichernder Instrumente in der betrieblichen Ausbildungspraxis** (N = 1.362, Angaben in Prozent)



Andere Verfahren sind deutlich seltener in der Ausbildungspraxis anzutreffen. So fördert zwar jeweils etwas mehr als ein Drittel der Betriebe gezielt leistungsschwächere bzw. -stärkere Jugendliche, allerdings zieht die Mehrheit der Betriebe eine Implementierung solcher, auf die Individualisierung der Ausbildung gerichteter Verfahren für sich nicht in Betracht. Noch zurückhaltender sind die Betriebe in Bezug auf analytische Verfahren der Qualitätssicherung, wie etwa der systematischen Analyse von Prüfungsergebnissen.

Zählt man auf Grundlage der Angaben zur Nutzung der einzelnen Instrumente aus, wie viele qualitätssichernde Instrumente ein Betrieb insgesamt einsetzt, so zeigt sich, dass kaum ein Ausbildungsbetrieb gänzlich auf den Einsatz qualitätssichernder Verfahren verzichtet (vgl. Abb. 2).

Abbildung 2 **Wie viele qualitätssichernde Instrumente kommen in den Betrieben insgesamt zum Einsatz?** (N = 1.333, Angaben in Prozent)

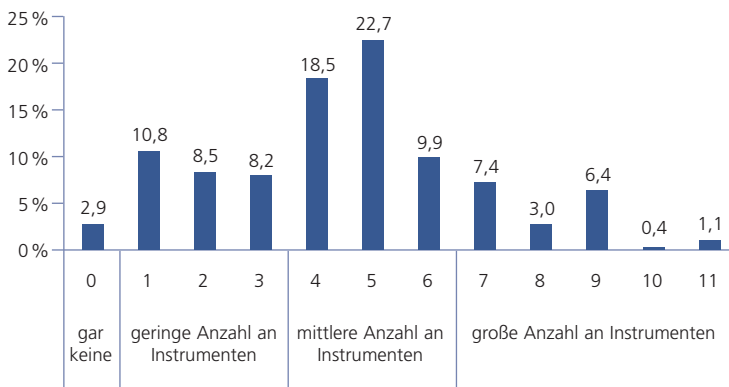


Tabelle 2 **In welchem Ausmaß soll betriebliche Ausbildung zu verschiedenen Ergebnissen führen? – Mittelwerte (0 = „gar nicht“ ... 5 = „sehr stark“)** (N = 1.293)

Ergebnisdimensionen	Alle Betriebe	darunter Betriebe, die ... anwenden		
		1 bis 3 Instrumente	4 bis 6 Instrumente	7 bis 11 Instrumente
<b>Berufsbezogene Ergebnisse</b>	4,42	4,30	4,43(+)	4,53(*)
<b>Berufliche Identitätsbildung</b>	4,42	4,40	4,38	4,57(*)
<b>Arbeitsweltbezogene Ergebnisse</b>	4,18	4,13	4,19	4,20
<b>Lebensweltbezogene Ergebnisse</b>	3,87	3,86	3,77	4,14(*)

(+) signifikant höheres Anspruchsniveau bei Betrieben, die 4 bis 6 Instrumente anwenden, als bei solchen, die 1 bis 3 Instrumente anwenden (Mehrfachvergleiche mittels Scheffé-Test;  $p < .05$ )  
 (\*) signifikant höheres Anspruchsniveau bei Betrieben, die 7 bis 11 Instrumente anwenden, als bei solchen, die 1 bis 3 bzw. 4 bis 6 Instrumente nutzen (Mehrfachvergleiche mittels Scheffé-Test;  $p < .05$ )  
**Lesehilfe/Beispiel:** Betriebe, die vier bis sechs Qualitätssicherungsinstrumente anwenden, formulieren signifikant höhere Ansprüche an die berufsbezogenen Ergebnisse als Betriebe, die ein bis drei Instrumente nutzen.

Gleichzeitig wird deutlich, dass die Anzahl der in der Ausbildungspraxis angewandten Qualitätssicherungsinstrumente erheblich zwischen den Betrieben variiert. Erwartungsgemäß ist es die Mehrheit der Großbetriebe (Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten), die qualitätssichernde Verfahren in großer Zahl nutzt. Knapp 60 Prozent von ihnen greifen auf sieben oder mehr Instrumente zurück. Aber auch von den Mittelbetrieben (Betriebe mit 50 bis 499 Beschäftigten) ist gut jeder vierte, von den Klein- und Kleinstbetrieben (Betriebe mit zehn bis 49 bzw. bis zu neun Beschäftigten) knapp jeder fünfte Betrieb in dieser Gruppe zu finden.

Ferner zeigt sich eine gewisse Systematik hinter der Anzahl angewandter Verfahren: Betriebe, die mit ein bis drei Instrumenten in vergleichsweise geringem Umfang verfahrensgestützte Qualitätssicherung betreiben, setzen vorzugsweise betriebsspezifische Ausbildungspläne und Selbsteinschätzungen durch die Auszubildenden ein. In Betrieben, die auf vier bis sechs Verfahren zurückgreifen, werden diese Instru-

mente primär durch Checklisten zur Kontrolle vermittelter Ausbildungsinhalte sowie durch Leitlinien flankiert, die den Ausbilderinnen und Ausbildern Hilfestellungen und Empfehlungen für die Unterweisung von Jugendlichen an die Hand geben. Betriebe, die mit sieben und mehr Instrumenten ein recht breites Spektrum ausbildungsunterstützender Verfahren anwenden, erweitern die vorgenannten Verfahren vorrangig um Förder- bzw. Zusatzangebote für Auszubildende.

## Mehr Instrumente – höhere Ansprüche an Outputqualität?

Was steckt hinter der unterschiedlichen Anzahl genutzter Qualitätssicherungsinstrumente? Geht diese mit unterschiedlichen Ansprüchen an die Ausbildungsergebnisse einher? Um hierüber Aufschluss zu erhalten, wurde die Anzahl der von den Betrieben angewandten Qualitätssicherungsinstrumente mit den von ihnen formulierten Ansprüchen, welche Ergebnisse betriebliche Ausbildung prinzipiell hervorbringen soll, in Beziehung gesetzt. Hierbei wurde nach vier Ergebnisdimensionen differenziert:

1. **Berufsbezogene Ergebnisse:** Aktuelle berufliche Leistungsfähigkeit und Motivation sowie deren Aufrechterhaltung und Weiterentwicklung. (Beispiel: Ausbildung soll dazu befähigen, schwierige Aufträge selbstständig bewältigen zu können.)
2. **Berufliche Identitätsbildung:** Bindung an den erlernten Beruf. (Beispiel: Ausbildung soll dazu beitragen, stolz auf den erlernten Beruf zu sein.)
3. **Arbeitsweltbezogene Ergebnisse:** Werte, Normen und Verhaltensweisen, die in Arbeitskontexten relevant sind. (Beispiel: Ausbildung soll Arbeitstugenden wie Fleiß und Ordnung vermitteln.)
4. **Lebensweltbezogene Ergebnisse:** Normen, Werte und Verhaltensweisen, die in allgemeinen sozialen Kontexten relevant sind. (Beispiel: Ausbildung soll die Jugendlichen in die Lage versetzen, im Leben selbstständig zurechtzukommen.)

Insgesamt fallen die Anforderungen an die prinzipiell durch Ausbildung zu erzielenden Ergebnisse recht hoch aus, wobei die Betonung auf den eng mit dem erlernten Beruf in Beziehung stehenden Dimensionen liegt (vgl. Tab. 2).<sup>2</sup> Zwar unterscheiden sich Betriebe, die eine geringe, eine mittlere und eine große Anzahl qualitätssichernder Instrumente nutzen, in den zu den vier Dimensionen formulierten Anspruchsniveaus nicht allzu sehr, dennoch lassen sich einige Signifikanzen nachweisen. Diese betreffen in

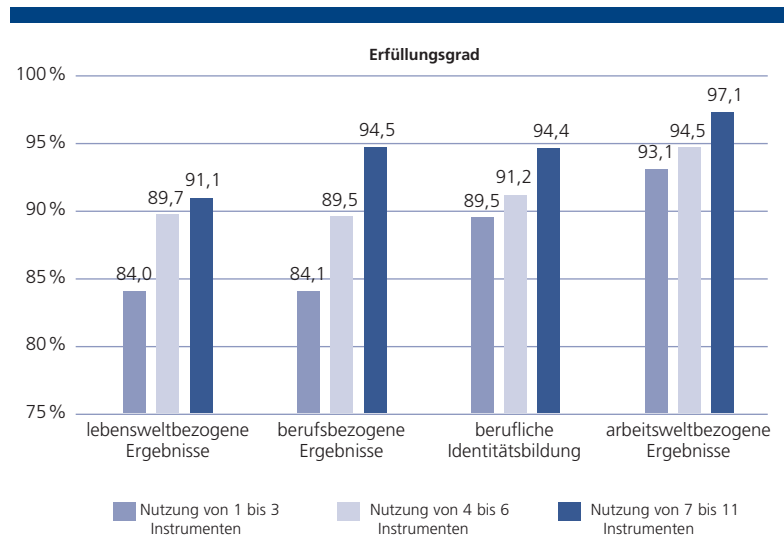
2 Wegen der geringen Fallzahl wird die Gruppe von Betrieben, die keine der hier berücksichtigten Instrumente zur Qualitätssicherung anwenden, nicht weiter in die Analysen einbezogen.

### Berechnungsmodalitäten

Die vier Ergebnisdimensionen basieren auf der statistischen Verrechnung (Hauptkomponentenanalyse) der Beurteilungen von 18 Einzelergebnissen betrieblicher Ausbildung durch die befragten Betriebe. Mit der Beurteilung sollten die Betriebe angeben, welche Ausprägungen der Einzelergebnisse prinzipiell durch betriebliche Ausbildung erreicht werden sollte (Soll-Werte). Parallel dazu wurden die Betriebe noch um Einschätzungen der real im Betrieb erreichten Ergebnisausprägungen gebeten (Ist-Werte). Für beide Angaben stand jeweils eine sechsstufige Skala zur Verfügung (von „0 = gar nicht“ bis „5 = sehr stark“).

Die Ansprüche, die Betriebe an jede der vier Ergebnisdimensionen stellen, wurden durch die Gesamtwertbildung über alle zur jeweiligen Dimension gehörenden Einzelzielbeurteilungen (Soll-Werte) und der anschließend vorgenommenen Umrechnung der Gesamtwerte auf den ursprünglichen Wertebereich von 0 bis 5 ermittelt. Analog wurden die nach subjektiver Einschätzung tatsächlich erreichten Ergebnisse aus den Ist-Werten bestimmt.

Abbildung 3 Zu welchem Maß erreichen Betriebe das, was betriebliche Ausbildung ihrer Einschätzung nach leisten soll? Angaben in Prozent (Soll = 100 %) (N = 1.293)



erster Linie den Vergleich von Betrieben mit einer großen Anzahl genutzter Qualitätssicherungsinstrumente mit den beiden anderen hier differenzierten Gruppen von Betrieben. Erstgenannte legen – abgesehen von den arbeitsweltbezogenen Ergebnissen – die Messlatte an die durch Ausbildung zu erreichenden Ergebnisse im Mittel signifikant höher an als Letztgenannte. Hingegen bestehen zwischen Betrieben mit mittlerer und geringer Anzahl angewandter Instrumente der Qualitätssicherung kaum voneinander abweichende Auffassungen über das, was betriebliche Ausbildung grundsätzlich im Ergebnis leisten soll. Einzig auf die berufsbezogenen Ergebnisse legen Betriebe mit mittlerer Anzahl qualitätssichernder Instrumente signifikant höheres Gewicht als die Vergleichsgruppe.

schätzung der Betriebe erreicht werden (vgl. Abb. 3). Besonders deutlich tritt dieser Effekt bei der berufsbezogenen Ergebnisdimension zu Tage. Bei Betrieben, die auf eine große Bandbreite qualitätssichernder Verfahren zurückgreifen, fällt die Relation zwischen den Einschätzungen zu generell anzustrebenden und in der Praxis erreichten Ergebnissen durchschnittlich um rund zehn Prozentpunkte besser aus als bei Betrieben, die nur wenige Verfahren anwenden. Stellt man zudem in Rechnung, dass Betriebe mit umfangreicher Qualitätssicherungspraxis – wie oben gezeigt – insgesamt ein etwas höheres Zielniveau ansetzen, erhalten die Differenzen in den Zielerreichungsgraden noch eine zusätzliche Wertigkeit.

## Einschätzung zur Wirksamkeit qualitätssichernder Instrumente

Abschließend soll noch ein vorsichtiger Blick auf die Frage nach der Wirksamkeit der Instrumente geworfen werden, die im Zusammenhang mit der Diskussion um eine Förderung der Qualitätssicherungspraxis in der betrieblichen Ausbildung letztendlich besonders interessiert. Dies soll anhand des prozentualen Verhältnisses zwischen den in der Befragung formulierten Ist-Werten und den Soll-Werten betrieblicher Ausbildungsergebnisse erfolgen. Es wird also ein Indikator bestimmt, der ausdrückt, wie gut die Ausbildungsergebnisse, die die Betriebe ihrer Einschätzung nach erreichen, mit den ihrer Ansicht nach grundsätzlich anzustrebenden Ausbildungsergebnissen übereinstimmen. Es handelt sich folglich um einen eher weichen Indikator, der als erster Hinweis auf die Effektivität von qualitätssichernden Instrumenten zu betrachten ist.

## Je mehr, desto besser?

Die Ergebnisse machen zweierlei deutlich: Zum einen hat Qualitätssicherung bei ausbildenden Betrieben einen höheren Stellenwert, als dies angesichts der aktuellen Bemühungen um eine Förderung betrieblicher Qualitätssicherung zu erwarten gewesen wäre. Rund zwei von drei Betrieben haben bereits heute wenigstens vier verschiedene Instrumente implementiert, die auf eine Gewährleistung von Ausbildungsqualität ausgerichtet sind. Zum anderen geht vielfältiger Instrumentengebrauch sowohl mit höher formulierten Zielen als auch mit besser beurteilter Zielerreichung einher.

Hieraus sollte nun aber nicht voreilig geschlussfolgert werden, dass „mehr“ grundsätzlich auch „besser“ bedeutet. Neben der reinen Anzahl dürfte es hinsichtlich der Wirksamkeit vorrangig auf die Art und Weise ankommen, wie jedes einzelne Instrument in die Ausbildungspraxis eingebunden ist und wie verschiedene Instrumente aufeinander abgestimmt werden. Ferner steht nicht zu erwarten,

Nicht ganz überraschend, gleichwohl sehr deutlich zeigen die Ergebnisse, dass bei allen vier Ergebnisdimensionen mit der Anzahl genutzter qualitätssichernder Verfahren auch der Grad ansteigt, zu dem die angestrebten Ziele nach Ein-

dass jedes Instrument unter allen betrieblichen Strukturbedingungen gleichermaßen zweckmäßig ist. So ist von regelmäßigen formalen Ausbilderrunden in Betrieben mit nur ein oder zwei Ausbildern kaum ein Gewinn zu erwarten, wohingegen sich dies bei Betrieben mit einer deutlich größeren Anzahl ausbildender Mitarbeiter durchaus anders verhalten dürfte. Auch bleibt zu berücksichtigen, dass der hier verwendete Wirksamkeits-Indikator aus Beurteilungen und Einschätzungen berechnet wurde, die die Betriebe selbst vorgenommen haben und die damit eher subjektiven Charakter haben. Zukünftige Studien sollten die so gewonnenen ersten Erkenntnisse zur Effektivität instrumentengestützter Qualitätssicherung dadurch ergänzen, dass sie der Frage nachgehen, wie sich das Bild darstellt, wenn der Einsatz qualitätssichernder Instrumente an eher objektiven Kriterien – wie etwa den Noten der Ausbildungsabschlussprüfung – gemessen wird.

Und nicht zuletzt: Qualitätssicherung ist kein Selbstzweck, sondern Mittel zum Zweck (vgl. u. a. EULER 2005). Für wirklich effektive Qualitätssicherung mindestens genauso entscheidend wie der Einsatz qualitätssichernder Instrumente selbst ist damit ihre begründete Implementierung auf Grundlage einer vorangehenden Zielklärung. Dies sollte bei allen Bemühungen, die betriebliche Qualitätssicherungspraxis durch die Bereitstellung praktikabler Instrumente zu fördern, nicht aus den Augen verloren werden. ■

Literatur

DEUTSCHER BUNDESTAG: *Beschlussempfehlung und Bericht des Ausschusses für Bildung, Forschung und Technikfolgenabschätzung (17. Ausschuss)*. BT-Drs. 15/4752, 26. 1. 2005

EBBINGHAUS, M.: *Ideal und Realität betrieblicher Ausbildungsqualität. Sichtweisen ausbildender Betriebe*. BIBB (Hrsg.). Bonn 2009 – URL: [www.bibb.de/dokumente/pdf/wd\\_109\\_ideal\\_und\\_realitaet\\_betrieblicher\\_ausbildungsqualitaet.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd_109_ideal_und_realitaet_betrieblicher_ausbildungsqualitaet.pdf) (Stand: 28.7.2009)

EBBINGHAUS, M.: *Stellenwert der Qualitätssicherung in der betrieblichen Berufsausbildung – Ergebnisse einer Betriebsbefragung*. In: *Arbeitsgruppe Qualitätssicherung von beruflicher Aus- und Weiterbildung* (Hrsg.). Bonn 2006, S. 31–52 – URL: [www.bibb.de/dokumente/pdf/wd\\_78\\_qualitaets-sicherung.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd_78_qualitaets-sicherung.pdf) (Stand: 28.7.2009)

EBBINGHAUS, M.: *Qualitätssicherung betrieblicher Ausbildung. Referenz-Betriebs-System Information Nr. 30/2006* – URL: [www.bibb.de/dokumente/pdf/a1\\_rbs\\_info30.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/a1_rbs_info30.pdf) (Stand: 28.7.2009)

EULER, D.: *Qualitätsentwicklung in der Berufsausbildung. Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung* (Hrsg.). *Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung, Heft 127*. Bonn 2005

FEHRING, G.; WINDELBAND, L.: *Qualität der betrieblichen Ausbildung – Herausforderungen, Defizite und Handlungsfelder*. In: *bwp@Spezial 4 Hochschultage Berufliche Bildung 2008*. – [www.bwpat.de/ht2008/ft03/fehring\\_windelband\\_ft03-ht2008\\_spezial4.pdf](http://www.bwpat.de/ht2008/ft03/fehring_windelband_ft03-ht2008_spezial4.pdf) (Stand: 28.7.2009)

HARVEY, L., GREEN, D.: *Qualität definieren. Fünf unterschiedliche Ansätze*. In: HELMKE, A., HORNSTEIN, W., TERHART, E.: *Qualität und Qualitätssicherung im Bildungsbereich: Schule, Sozialpädagogik, Hochschule*. *Zeitschrift für Pädagogik*, 41. Beiheft. Weinheim 2000

KREMER, M.: *Qualitätssicherung beruflicher Aus- und Weiterbildung. Vorwort*. In: *Arbeitsgruppe Qualitätssicherung von beruflicher Aus- und Weiterbildung* (Hrsg.). Bonn 2006. S. 3 – URL: [www.bibb.de/dokumente/pdf/wd\\_78\\_qualitaets-sicherung.pdf](http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wd_78_qualitaets-sicherung.pdf) (Stand: 28.7.2009)

SAUTER, E.: *Qualitätssicherung im dualen System der Berufsausbildung*. In: *Forum Bildung* (Hrsg.): *Qualitätsentwicklung und Qualitätssicherung im internationalen Wettbewerb. Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht*. Bonn 2001, S. 42–47

Anzeige

# Perspektive Bildungsmanagement

## Netzwerke zwischen Unternehmen und Kommunen erfolgreich gestalten

Auf der 6. wbv-Fachtagung **Perspektive Bildungsmanagement** stellen Ihnen namhafte Referentinnen und Referenten die Facetten von Bildungsmanagement in intelligenten Netzwerken zwischen Bildungsträgern, Unternehmen und Kommunen vor. Kommen Sie ins Gespräch mit Fachleuten und Kollegen. Informieren Sie sich in Fachvorträgen, Expertengesprächen und Podiumsdiskussionen.



6. wbv-Fachtagung

## Perspektive Bildungsmanagement

Netzwerke zwischen Unternehmen und Kommunen erfolgreich gestalten

28. – 29. Oktober 2009  
in Bielefeld

[www.wbv-fachtagung.de](http://www.wbv-fachtagung.de)

W. Bertelsmann Verlag  
Bestellung per Telefon 0521 91101-11 per E-Mail [fachtagung@wbv.de](mailto:fachtagung@wbv.de)

