

Qualitätssichernde Handlungskompetenzen – ein neues Aufgabenfeld der beruflich-betrieblichen Weiterbildung

Dagmar Del Tedesco

Dipl.-Soz., wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Bremen – Kooperationsbereich Universität/Arbeiterkammer Forschungstransferstelle

Michael Kuhn

Dr., Geschäftsführer des Instituts „Technik und Bildung“ an der Universität Bremen

Jörg Landwehr

Dipl.-Ing., wissenschaftlicher Mitarbeiter beim Bremer Institut für Betriebstechnik und angewandte Arbeitswissenschaft an der Universität Bremen

Georg Raming

Dipl.-Soz., wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Bremen – Kooperationsbereich Universität/Arbeiterkammer Forschungstransferstelle

Integrierte, die gesamte betriebliche Ablauforganisation umfassende Qualitätssicherungs-Systeme finden zunehmend Einzug auch in Klein- und Mittelbetriebe. Das erfordert neue Qualifikationen auf seiten der Mitarbeiter: Ein qualitätsbewußtes Arbeitsverhalten wird zu einer Schlüsselqualifikation der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Der nachfolgende Beitrag stellt einen Modellversuch vor, der sich zum Ziel gesetzt hat, Qualifikationen für qualitätssichernde Handlungskompetenzen auf der Mitarbeiterebene zu entwickeln und in eine aufgaben- und betriebsbezogene Weiterbildungsstrategie umzusetzen.

Das Modellvorhaben „Integrative Qualifikationen für integrierte Qualitätssicherungs-Systeme“ (IQSS) wurde im Frühjahr 1994 vom Durchführungsträger, der Universität Bremen – Kooperationsbereich Universität/Arbeiterkammer, unter fachlicher Betreuung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) gestartet. Es findet in direkter Kooperation mit vier Betrieben aus der Metallverarbeitung – je zwei Klein- und Mittelbetrieben an den Standorten Bremen und Rostock – statt.¹

Qualitätssichernde Handlungskompetenzen der Mitarbeiter werden in dem Maße zu einem neuen Aufgabenfeld der beruflich-betrieblichen Weiterbildung, wie die Qualität der Produkte zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor der Betriebe in der internationalen Konkurrenz wird. In wachsendem Ma-

ße müssen gerade kleine und mittlere Betriebe ihre Qualitätsfähigkeit unter Beweis stellen – bis hin zur „Zertifizierung“ gemäß der Normenreihe der „International Standardisation Organization“ (ISO). Das stellt die traditionellen Qualitätssicherungs-Systeme auf den Prüfstand.

Ein innovatives betriebliches Qualitätssicherungs-System kann sich nicht auf die Behandlung fehlerhafter Produkte reduzieren, sondern muß als präventive Qualitätsproduktion in eine durchgängig qualitätssichernde Betriebsorganisation implementiert werden. Das hat Konsequenzen sowohl für die Reorganisation der Arbeitsprozesse als auch für die Integration, Partizipation und Qualifikation der Mitarbeiter:

Das Ideal einer präventiven Qualitätssicherung ist die „Nullfehlerproduktion“, die die nachträgliche Qualitätskontrolle tendenziell überflüssig macht. Produktqualität sicherstellen besteht vor allem in der Sicherstellung der Prozeßqualität der Arbeitsabläufe und ist als eine die gesamte betriebliche Ablauforganisation umfassende Qualitätssicherung von vornherein auf die Einbindung der Mitarbeiter aller Funktionsbereiche angewiesen. Statt „endkontrollierender Qualitätsexperten“ ist jeder Mitarbeiter als „Experte seiner Arbeit“ gefragt, womit betriebliche Organisationskonzepte obsolet werden, die – als Produkt einer rigiden Arbeitsteilung – Qualitätssicherung zur Aufgabe einer ausgegliederten eigenen betrieblichen Funktion machen. Da ein solches Qualitätssicherungs-System in hohem Maße auf personenbezogenen

Anforderungen bzw. Ansätzen, Methoden und Strategien basiert, die vom sog. Erfahrungswissen geprägt sind² – im Unterschied zu technikzentrierten Organisationsmodellen – erfordert das primär eine Neubestimmung der Rolle des „menschlichen Faktors“ in der Produktion:

„Statt den Menschen in erster Linie als tunlichst zu verdrängende Quelle von Störungen und Ursache von Kosten zu betrachten, gilt es, die produktiven und kreativen Potenzen zur Entfaltung zu bringen. Dazu bedarf es zum einen neuer Organisationsformen der Arbeit mit ganzheitlichen Arbeitsvollzügen und weitem Handlungsspielraum und zum anderen menschengerecht und aufgabenangemessen gestalteter Arbeitsmittel, die seine besonderen Fähigkeiten unterstützen und nicht ersetzen.“³

Der Anspruch des Modellversuchs besteht darin, das berufliche Erfahrungswissen ebenso wie das Kreativitätspotential der Mitarbeiter selber zum Hebel für betriebliche qualitätssichernde Innovationen zu machen. Das Ziel ist die Herausbildung eines qualitätsbewußten Arbeitsverhaltens als einer Schlüsselqualifikation, die – vermittelt über das vom Modellversuch entwickelte Qualifizierungskonzept – zum integrierten Bestandteil der Arbeitsaufgaben der Mitarbeiter werden soll, worüber sich der Inhalt der Tätigkeiten ebenso verändert wie der gesamte Aufgabenschnitt.

Damit setzt sich der Modellversuch von Ansätzen ab, die ein qualitätsbewußtes Arbeitsverhalten primär als eine reine Verhaltenskategorie betrachten, als eine bloße Frage der Einstellung zur Arbeit, die mit mehr oder weniger moralischen Appellen an die Belegschaft zu erledigen sei.

Vielmehr sollten die für eine qualitätssichernde Handlungskompetenz neuen Anforderungen an die Mitarbeiter ermittelt und in spezifische Qualifikationsinhalte und eine adäquate Weiterbildungskonzeption umgesetzt werden:

- Wie sind die neuen Qualifikationsanforderungen beschaffen, die sich im Zuge der Einführung integrierter betrieblicher Qualitätssicherungs-Systeme an die Mitarbeiter stellen?
- Wie können die vorhandenen beruflichen Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter für die neuen Qualifikationsanforderungen fruchtbar gemacht werden?
- Wie sind die qualitätsrelevanten Aufgaben verschiedener betrieblicher Funktionsbereiche in systematisierte Lernarrangements umzusetzen?
- Welche Lernorganisation braucht ein betriebliches Lernen, das perspektivisch auf die Selbstlernkompetenz der Mitarbeiter zielt?

Die Kooperationsbetriebe waren im Vorfeld des Modellversuchs so ausgewählt, daß sie hinsichtlich des Standes ihrer Qualitätssicherung sowie der Integration und Partizipation ihrer Mitarbeiter als annähernd typisch für Klein- und Mittelbetriebe gelten konnten, um von vornherein den Transfer der Modellversuchsprodukte zu gewährleisten: Ihre Qualitätssicherung fand weitestgehend als Kontrolle der Endprodukte statt, womit die Mitarbeiter „naturgemäß“ wenig zu tun hatten, weil dafür „der Qualitätsexperte“ zuständig ist. Die Pilotbetriebe waren darin typisch und damit vergleichbar mit anderen Klein- und Mittelbetrieben, daß sie unter dem „Zertifizierungsdruck“ gemäß der DIN ISO-Normenreihe 9000 ff. standen und von da aus auf innovative Maßnahmen im Bereich ihres betrieblichen Qualitätssicherungs-Systems verwiesen waren.

Dieses vorfindliche betriebliche Interesse ist aber noch nicht identisch mit dem Modellversuchs-Anliegen, die Kreativität, Gestaltungsfähigkeit und Verantwortungskompetenz der Mitarbeiter zum Hebel für qualitätssichernde Innovationen zu machen. Im Gegenteil: der Nachweis, daß sie sich gemäß

der ISO-9000-Qualitätsnormen „auf dem neuesten Stand“ befinden, ist eher formeller Natur, insbesondere auch, was die Weiterbildung der Mitarbeiter betrifft. Von den in der Normenreihe geforderten 20 Qualitätssicherungs-Elementen ist die „Schulung der Mitarbeiter“ ein Element, für das die Betriebe zum Zweck der Zertifizierung bloß nachweisen müssen, daß sie Schulungsmaßnahmen für die Mitarbeiter einplanen und durchführen. Wie die inhaltlich und methodisch zu gestalten sind, welche neuen Qualifikationsanforderungen sich für die Mitarbeiter im Zuge der Einführung eines integrativen Qualitätssicherungs-Systems stellen, wird in der Normenreihe nicht thematisiert.

Die Praxis der Betriebe erschöpft sich dementsprechend in der Regel darin, die Mitarbeiter appellhaft zu einem qualitätssichernden Arbeitsverhalten zu „verpflichten“ oder ihnen den Umgang mit den Qualitätsvorschriften ihres Qualitätssicherungs-„Handbuchs“ (Arbeits- und Verfahrensweisungen), die „von oben“ – häufig mit Unterstützung eines Unternehmensberaters – entwickelt worden sind, „beizubringen“.

Von dieser vorfindlichen Ausgangssituation aus hatte der Modellversuch in den Pilotbetrieben zunächst Überzeugungsarbeit zu leisten: Daß die Mitarbeiter die tragende Säule eines ganzheitlichen Qualitätssicherungs-Systems sind, dafür war das notwendige innerbetriebliche Problembewußtsein erst einmal herzustellen, und zwar nicht nur in einem **verbalen Konsens** mit der Geschäftsleitung, der leicht zu haben ist!

Die Arbeitsschritte des Modellversuchs

Der Modellversuch war in vier Kern-Arbeitsschritte unterteilt, die der Durchführungslogik nach aufeinander aufbauten, der praktischen Durchführung nach jedoch teilweise auch parallel stattfanden:

- einer betrieblichen Schwachstellen- und Qualifikationsdefizitanalyse in den Pilotbetrieben;
- der exemplarischen Entwicklung von Qualifizierungsmodulen für verschiedene betriebliche Arbeitsbereiche (Materialwirtschaft/Wareneingang, Phasen der Fertigung, Vertrieb);
- der Anwendung, Erprobung und Evaluation der Qualifizierungsmodule;
- dem Transfer in Klein- und Mittelbetriebe der alten und neuen Bundesländer.

Von der eingangs skizzierten Ausgangssituation aus stellte sich zunächst die Frage, welche Funktion die in den Pilotbetrieben durchzuführende „Schwachstellenanalyse“ für die Gesamtentwicklung des Modellversuchs haben sollte. Es war klar, daß die innerbetriebliche Ist-Zustands-Analyse mehr zu sein hätte als eine bloße Bestandsaufnahme des Standes der Qualitätssicherung und der Qualifikationsvoraussetzungen der Mitarbeiter im Sinne einer ingenieurwissenschaftlichen Expertise. Sie sollte dem Anspruch genügen, bereits in der ersten Durchführungsphase des Modellversuchs einen innerbetrieblichen Sensibilisierungsprozeß über zentrale Fragen einer prozeßorientierten betrieblichen Qualitätssicherung einzuleiten und damit den notwendigen Umdenkungsprozeß auf allen Hierarchieebenen zu initiieren.

Die Schwachstellenanalyse als Lernphase der betriebsinternen Weiterbildung

Der Modellversuch entschied sich dazu, die „Schwachstellen-Analyse“ bereits als betriebsinterne Weiterbildung durchzuführen: In drei aufeinander aufbauenden Phasen sollten – ausgehend von der Ebene der Unternehmensleitung über die mittlere Führungs-

ebene (Abteilungsleiter, Meister) unter zunehmender Einbeziehung der Mitarbeiter aus den verschiedenen Arbeitsbereichen – in offenen, problemzentrierten Interviews gemeinsam mit allen Beteiligten die Beurteilungsmaßstäbe herausgearbeitet werden, die für eine „Schwachstellen“-Ermittlung konstitutiv sind: Eine solche Analyse unterstellt ja einen **Vergleichsmaßstab**, einen Soll-Zustand, woran gemessen eine Abweichung als „Schwachstelle“ festgehalten wird. Dieser Soll-Zustand wurde gemeinsam mit den Gesprächspartnern aller Hierarchiestufen erarbeitet und auf diese Weise sichergestellt, daß alle Beteiligten auch wirklich mit demselben Maßstab operieren.

Qualitätsverantwortung wird nicht mehr anonym weitergereicht

So wurde schwerpunktmäßig der **Prozeßcharakter** einer **präventiven Qualitätsproduktion** herausgearbeitet und auf die innerbetrieblichen Schnitt- und Schwachstellen bezogen. In Verbindung mit der Analyse betriebsspezifischer Probleme und Defizite, ihrer Ursache und der Andeutung möglicher Lösungsstrategien wurde bei den Beteiligten sukzessive die Einsicht produziert, daß eine solche Qualitätssicherung aus einer Kette ineinandergreifender Arbeitsschritte besteht, die ihre je spezifischen qualitätsrelevanten Merkmale haben und als solche immer in einer Wechselwirkung zu den vorherigen und nachfolgenden Arbeitsschritten stehen. Dieses Erkenntnis wurde in betrieblichen Aufbau- und Ablaufdiagrammen festgehalten, die die derzeitige Arbeitsorganisation und Betriebsstruktur ebenso widerspiegeln wie die qualitätsrelevanten Schnittpunkte markierten, die eine Reorganisation der Arbeitsorganisation zu berücksichtigen hätte.

Von da aus wurde auch wesentlich „handgreiflicher“, welche Konsequenzen das für die Einbindung der Mitarbeiter und deren Qualifikation hat: Wenn alle betrieblichen Abteilungen und Arbeitsbereiche unter dem Aspekt integrierter Qualitätssicherung in einem funktionellen Zusammenhang stehen, sind auch die Mitarbeiterebenen prinzipiell anders gefordert. Die Metapher dafür lautet: die Abteilungen und Mitarbeiter müssen sich in ihrem Arbeitsbezug aufeinander wie zu einer „internen Kunden-Lieferanten-Beziehung“ verhalten, sich also zu ihrem jeweiligen Arbeitsprodukt so stellen wie das Unternehmen mit dem gesamten Produktionsergebnis zu den Kundenanforderungen. Das heißt: jedem Mitarbeiter muß klar sein, für welchen „internen Kunden“ er etwas herstellt oder eine Dienstleistung erbringt. Indem auf diese Weise die Notwendigkeit der Erfüllung von Qualitätsmerkmalen auch mit der Person des „Abnehmers“ verknüpft ist, wird Qualitätsverantwortung nicht mehr anonym weitergereicht, und es ist – wenn erforderlich – eine direkte Querverbindung gewährleistet.⁴

Ein solches integratives qualitätsorientiertes Arbeitskonzept setzt auch voraus, daß die einzelnen Bearbeitungsschritte nur in Kenntnis des Gesamtzusammenhangs der betrieblichen Ablauforganisation einschließlich ihrer qualitätsrelevanten Schnitt- und Schwachstellen effektiv umgesetzt werden können. Mehr noch: der gewußte Kontext dieses internen Funktionszusammenhangs der aufeinanderbezogenen, den Gesamtprozeß beeinflussenden Arbeitsaufgaben kann als das „Non plus Ultra“ eines qualitätssichernden Handelns angesehen werden: Welche Bedeutung, welchen funktionellen Zusammenhang haben die einzelnen Arbeitsaufgaben und betrieblichen Abteilungen unter dem Gesichtspunkt der Sicherstellung einer optimalen Prozeßqualität?

Hier aber liegen – das hat sich in den Gesprächen auch bei den Mitarbeitern selber schlagend gezeigt – die zentralen Defizite in ihrer

Qualifikation: Es dominiert das eng arbeitsplatzzentrierte Denken und Handeln; es fehlt an Wissen um die vor- und nachgelagerten Tätigkeiten („... hier weiß oft die eine Hand nicht, was die andere tut!“), an Zusammenhangswissen und -verständnis der betrieblichen Abläufe. Oft wissen die Mitarbeiter nicht einmal, in welches Endprodukt die von ihnen hergestellten Teile eingehen und können demgemäß auch nicht beurteilen, welche Folgen Fehler bzw. eine mangelhafte Qualität für das Gesamterzeugnis und z. B. dessen Nutzungssicherheit haben.

Der Modellversuch hat deshalb bei der Entwicklung der Qualifikationsinhalte den Schwerpunkt auf die Förderung des Zusammenhangsverständnisses und des Systemwissens, der „**integrativen Kompetenzen**“ der Mitarbeiter, gelegt. Mit dieser Schwerpunktsetzung geht auch eine Neubestimmung der **berufspädagogischen Implikationen** einher:

Aufgabenorientierung meint in diesem Zusammenhang den funktionellen Charakter der Arbeitsaufgaben für den Zweck der Sicherstellung von Prozeßqualität: In welchem Verhältnis steht jeder Teilarbeitsschritt zu diesem Zweck, inwiefern ist er funktioneller Bestandteil des Gesamtprozesses? Es geht also darum, bei den Mitarbeitern ein **prozeßorientiertes** Aufgabenverständnis zu entwickeln.

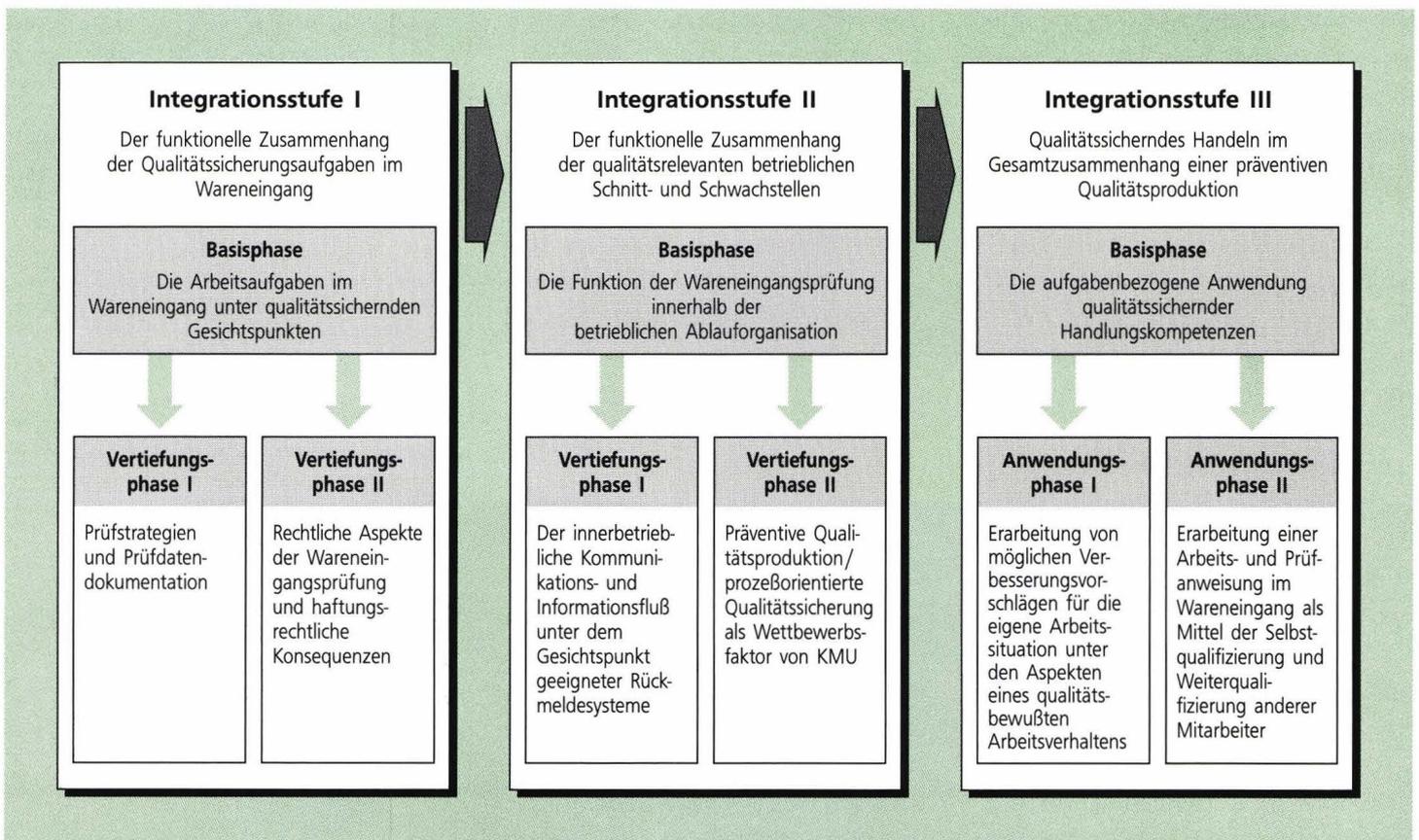
Damit ist auch **Zielgruppenorientierung** neu definiert: Zielgruppe der von dem Modellversuch initiierten Weiterbildung ist nicht primär eine einzelne Beschäftigtengruppe mit formal gleichen Qualifikationsvoraussetzungen, sondern Mitarbeiter unterschiedlicher Abteilungen und gegebenenfalls verschiedener Hierarchiestufen; in Kleinbetrieben kann das im Idealfall die gesamte Belegschaft sein. Das ergibt sich aus der Sache selber: Wenn Qualitätssicherung auf eine durch-

gängig qualitätssichernde Betriebsorganisation zielt, in der die Mitarbeiter aller Bereiche und Abteilungen gefordert sind, liegen auch auf der Qualifikationsebene Schnittstellen zwischen den verschiedenen Tätigkeits- und Abteilungsanforderungen.

Eine partiell gemeinsame Weiterbildung von z. B. Werkern und Konstrukteuren, die der qualitätsrelevanten Schnittstelle zwischen Konstruktion und Fertigung Rechnung trägt, spricht Mitarbeiter unterschiedlicher Funktionen in ihrem internen Funktionsverhältnis als Mitglieder eines betrieblichen Qualitätssicherungsteams an und fördert auf diese Weise die Herausbildung eines gemeinsamen Prozeßbewußtseins sowie Zusammenhangswissen und Teamdenken.

Die auf Basis eines die Prozeßqualität sichernden Tätigkeits- und Qualifikationsprofils der verschiedenen betrieblichen Funktionsbereiche entwickelten Qualifizierungs-

Abbildung: **Modul I: Qualitätssicherndes Handeln im Wareneingang**



module tragen diesen berufspädagogischen Implikationen durch ihre didaktische Struktur Rechnung: In drei aufeinander aufbauenden sog. **Integrationsstufen**, die aus mehreren in sich abgeschlossenen Lernelementen, jeweils einer **Basisphase** und mehreren zielgruppenspezifischen **Vertiefungsphasen** bestehen (vgl. den Überblick exemplarisch an dem Modul „Wareneingang“), sollen sich die Mitarbeiter – ausgehend von ihren konkreten Handlungsfeldern – den betriebsinternen Funktions- und Wirkungszusammenhang für eine prozeßorientierte Qualitätssicherung erarbeiten und perspektivisch in eine selbstgesteuerte und selbstverantwortete kontinuierliche Qualitätszirkelarbeit überführen.

Während in der Integrationsstufe I der funktionelle Zusammenhang der qualitätssichernden Handlungsfelder in dem jeweiligen Arbeitsbereich herausgearbeitet wird, liegt der Schwerpunkt in der Integrationsstufe II auf der Herausbildung von Orientierungs- und Zusammenhangswissen und der Einordnung der konkreten Handlungsfelder in die betriebsinterne Aufbau- und Ablauforganisation; der Schwerpunkt in der Integrationsstufe III auf dem Transfer des Gelernten in einen kontinuierlichen innerbetrieblichen Verbesserungsprozeß.

Die Qualifizierungseinheiten sind so konzipiert, daß sie als **Lernen für die Arbeit** mit der Perspektive des **Lernens in der Arbeit** zwar abgetrennt vom unmittelbaren Arbeitsprozeß, jedoch im Betrieb stattfinden können. Die Betriebe stellen einen Schulungsraum zur Verfügung, für dessen Ausstattung der Moderator sorgt. Es war eine wesentliche Bedingung der Pilotbetriebe, in denen die Module erprobt werden, ihre Mitarbeiter zwar stundenweise – evtl. auch in „wechselnden Schichten“ – vom Arbeitsprozeß freizustellen, nicht jedoch für eine externe Weiterbildung über einen längeren Zeitraum.⁵

Diese Form der Lernorganisation ist vom Standpunkt des Modellversuchs durchaus

akzeptabel: erstens ist die Organisation einer solchen Weiterbildung stets „auf kurzem Weg“ mit den Betriebsleitungen abzustimmen; zweitens erlaubt das flexible Modulsystem, auch in einer begrenzten Zeit in sich geschlossene Lerneinheiten umzusetzen; drittens – und das ist bei dieser spezifischen Qualifizierung von großem Vorteil – sind im Rahmen der Weiterbildung, Mitarbeiter aus anderen Abteilungen, Meister und Vorgesetzte kurzfristig in den Weiterbildungsprozeß einzubeziehen, wenn sich das unter dem Aspekt innerbetrieblicher Schnittstellen- und Koordinationsprobleme – wie oben beschrieben – als zweckdienlich erweisen sollte.

Der Transfer der Modellversuchsergebnisse

Eine zentrale Aufgabenstellung des Modellversuchs besteht in dem Transfer der Modellversuchsprodukte: Sie sollen als ein für kleine und mittlere Betriebe praktikables Weiterbildungsangebot **bekannt und zugänglich** gemacht werden, wofür im Rahmen des Modellversuchs spezielle Transferaktivitäten entwickelt worden sind: Neben der direkten Kontaktaufnahme mit zahlreichen Betrieben – zunächst an den Standorten Bremen/Bremerhaven und Mecklenburg-Vorpommern – werden Workshops mit Weiterbildungsträgern und Betrieben durchgeführt mit dem Ziel, die Erprobungsbasis für die vom Modellversuch erarbeiteten Qualifizierungsmodule über die Pilotbetriebe hinaus zu erweitern, indem sie in weiteren Klein- und Mittelbetrieben durchgeführt werden.

Um die Modellversuchsprodukte über die Laufzeit des Modellvorhabens hinaus zu einem tragfähigen Konzept der beruflich-betrieblichen Weiterbildung zu machen, ist darüber hinaus die Entwicklung eines zusätzlichen Instrumentariums geplant, das diesen Anspruch gewährleisten soll: Es soll ein zur Selbstqualifizierung von betrieblichen Moderatoren/Multiplikatoren taugliches „Quali-

fizierungspaket“ entwickelt werden, das diese in die Lage versetzt, die Qualifizierungsbausteine selbständig umzusetzen. Gedacht ist an die Zielgruppe der Meister und Abteilungsleiter oder auch die Qualitätsexperten aus Klein- und Mittelbetrieben, die qua betrieblicher Funktion primär geeignet sind, als innerbetriebliche Moderatoren einen Qualifizierungsprozeß der Mitarbeiter zu initiieren.

Ein parallel dazu von der wissenschaftlichen Begleitung zu erarbeitendes Instrument zur selbständigen Evaluation der innerbetrieblichen Weiterbildung durch die betrieblichen Moderatoren/Multiplikatoren soll die kontinuierliche Qualitätsverbesserung dieser Weiterbildungsprozesse sicherstellen.

Anmerkungen:

¹ Die weiteren Kooperationspartner des Modellversuchs sind das „Arbeiter-Bildungs-Centrum“, Bremen, und das „Bremer Institut für Betriebstechnik und angewandte Arbeitswissenschaft“ sowie die Innovations- und Forschungstransferstelle für beruflich-betriebliche Weiterbildung, Schwerin; die wissenschaftliche Begleitung wird vom „Institut für Wissenschaftstransfer“, Bremen, durchgeführt.

² Vgl. Pfeifer, T.: *Qualitätsmanagement. Strategien, Methoden, Techniken*, München/Wien 1993, S. 366

³ Bröder, P.: *Die Rückkehr der Arbeit in die Fabrik*. In: *Lean Production – Tragweite und Grenzen eines Modells*. Fachtagung des Rationalisierungs-Kuratoriums der Deutschen Wirtschaft e. V. (RKW), Mai 1992, S. 122

⁴ Zink, K. J.: *Total Quality Management*. In: ders. (Hrsg.), *Qualität als Managementaufgabe*, 2. Aufl., Landsberg/Lech, 1989, S. 38ff.

⁵ Es sollen – trotz der „Freistellungsproblematik“ – bezogen auf das gesamte Qualifizierungs„paket“ des Modellversuchs Überlegungen angestellt werden, welche Bestandteile sinnvollerweise extern, z. B. im regionalen Weiterbildungsverbund, angeboten werden können.