

---

# Zur Berücksichtigung motivationaler Faktoren im Qualitätsmanagement

---

Mario Dieninghoff

# Zur Berücksichtigung motivationaler Faktoren im Qualitäts- management

Lernerorientierte Qualitätstestierung  
in der Weiterbildung

Mit einem Geleitwort von Prof. Dr. Rainer Zech

Mario Dieninghoff  
Koblenz, Deutschland

Masterthesis, Universität Koblenz-Landau, 2013

ISBN 978-3-658-06289-7

ISBN 978-3-658-06290-3 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-658-06290-3

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2014

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.  
[www.springer-vs.de](http://www.springer-vs.de)

*Für meinen Großvater  
Heinrich »Bubi« Dieninghoff*

# Geleitwort

Die heutige Lerner- und Kundenorientierte Qualitätstestierung gibt es dem Namen nach seit Oktober 2000, als ein Forschungs- und Entwicklungsprojekt von ArtSet unter dem Titel „Lernerorientierte Qualitätstestierung in Weiterbildungsnetzwerken“ seine Arbeit aufnahm. Aus dem Ursprungsmodell für die Weiterbildung ist inzwischen eine ganze Produktfamilie für die personenbezogenen Dienstleistungen in Bildung, Beratung und sozialer Arbeit geworden. Das Qualitätsmanagementsystem für die Weiterbildung (LQW) wurde mittlerweile ergänzt durch analoge Verfahren für Schule (LQS), Kindertagesstätten (LQK), soziale Dienstleister (KQS) und Beratungsorganisationen (KQB) sowie einem Testierungsmodell für Bildungsveranstaltungen (LQB). Immer noch stehen bei allen Verfahren die Endabnehmer im Zentrum, auf die alle Qualitätsentwicklungen ausgerichtet sind. Weil es jetzt aber nicht mehr nur um Lernen geht, sondern auch um Beratung und soziale Dienstleistung, heißt es nun Lerner- und Kundenorientierte Qualitätstestierung.

Und nach wie vor wird Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung und Professionalisierung verstanden. Das heißt, dass es sich bei der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung nicht vordergründig um ein Prüfverfahren handelt, sondern dass es darum geht, eine umfassende Entwicklung der Organisationen durch Beratung zu unterstützen. Dabei müssen die interessierten Organisationen auch keine externe Testierung anstreben, sondern können die erklärenden Leitfäden der Qualitätsmodelle inklusive der umfangreichen Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge – mittlerweile sogar ergänzt durch kompatible Managementinstrumente für die Gesamtorganisation<sup>1</sup> – für ihre internen Organisationsentwicklungen nutzen.

Das Wichtigste ist und bleibt aber, dass sich alles um das Gelingen dreht. Und das ist mehr als eine erfolgreiche Zertifizierung von Qualität. Es geht um die organisationalen Bedingungen der Möglichkeit von guter Arbeit und die Frage, wie diese so zu gestalten sind, dass die Adressaten und die Produzenten gleichermaßen davon profitieren. Gegen den Wahn, Alles und Jeden zu zertifizieren, geht es um die selbstbestimmte Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch die Arbeitenden.

---

<sup>1</sup> Rainer Zech: Handbuch Management in der Weiterbildung. Weinheim 2010: Beltz

Damit sind wir bei der Arbeit von Mario Dieninghoff. Wenn es um das Gelingen geht, geht es um die Handlungsfähigkeit und das Können von Individuen. Und wenn es um die Verbesserung der Arbeitsbedingungen geht, kommt man ebenfalls um die Berücksichtigung der Arbeitenden nicht herum. Die Frage der Motivation in einem Qualitätsmanagement ist also von tragender Bedeutung. Grundsätzlich ist LQW als partizipatives Verfahren angelegt, sodass das Engagement und die Beteiligung der Mitarbeitenden der zentrale Aspekt des Gelingens von Qualität ist. Die Arbeit von Herrn Dieninghoff ist deshalb von Bedeutung, weil sie einerseits die bereits vorhandenen Motivationspotenziale von LQW ausweist, aber andererseits auch den Blick auf noch ungenutzte Motivationsmöglichkeiten richtet. Der zukünftige Weg in Richtung einer noch stärkeren Berücksichtigung personeller Faktoren zeichnet sich damit ab. Wir würden uns freuen, wenn Herr Dieninghoff in seiner weiteren wissenschaftlichen Arbeit diesen Weg im Interesse der Weiterentwicklung der Lerner- und Kundenorientierten Qualitätstestierung beschreitet.

Prof. Dr. Rainer Zech  
ArtSet<sup>®</sup> Forschung Bildung Beratung GmbH

## Vorwort und Dank

Eine tiefgreifende wissenschaftliche Auseinandersetzung mit einer bestimmten Thematik geht immer einher mit einschneidenden Veränderungen im privaten Leben. So müssen nicht nur vereinzelt Personen des Familien- und Bekanntenkreises auf einiges verzichten und für viele Dinge Verständnis aufbringen, sondern andere werden auch in einem übermäßigen Maße beansprucht und eingenommen. Wie überall im Leben, besteht die Kunst darin, ein aufkommendes Ungleichgewicht aufzufangen, dies gelingt allerdings nicht immer. Dann gibt es immer wieder gute Seelen, die das Gewicht ausgleichen und einem helfen. Und, wenn es auch nur ein offenes Ohr, für die doch so unverständliche wissenschaftliche Problematik, ist. Genauso dazu gehören die Leute, die in einer wissenschaftlichen Unternehmung den notwendigen Sachverstand und berechtigte Kritik einbringen. All diesen Leuten kommt besonderer Dank zu und diese sollen hier erwähnt werden. Die Reihenfolge der Erwähnung verdeutlicht keineswegs die Wichtigkeit dieser Personen, sondern orientiert sich vielmehr an zeitlichen Gegebenheiten.

Zuerst gilt ganz besonderer Dank meiner Mutter *Gabriela* und meinem Vater *Mario*, die mir mit vielen Höhen und Tiefen überhaupt eine akademische Laufbahn ermöglicht haben. Dazu gehört auch meine Schwester *Selina*, die so einige leidgeplagte Telefonate ertragen musste. Der Berufsgenossenschaft und speziell Herrn *Heiko Wegel*, danke ich vielmals für die finanzielle Unterstützung zur Aufnahme einer Maßnahme zur Teilhabe am Arbeitsleben und das entgegengebrachte Vertrauen. Meiner Lebensgefährtin *Nathalie* danke ich für die vielen verständnisvollen Monate in denen sie die Fürsorge für unseren Sohn *Fabio* übernehmen musste. Dieser hat mir besonders den Antrieb gegeben, diese Hoheitsaufgabe zu meistern und eine unsichere Zukunft in eine abgesicherte zu wandeln.

Den vielen Persönlichkeiten des wissenschaftlichen Lebens sei ebenfalls gedankt, so vor allem Herrn *Dipl.-Päd. Henrik Bruns*, für die Betreuung dieser Arbeit und die vielen konstruktiv-kritischen Auseinandersetzungen mit der Thematik und dem Zweitgutachter Herr *Prof. Dr. Henning Pätzold*, der für viele »kurze« Tür- und Angelgespräche immer verständnisvoll Zeit aufbringen konnte. Bei Frau *Frederike Erhart* vom ArtSet Institut, bedanke ich mich für die schnellen und umfassenden Antworten aller aufkommenden Fragen. Auch dem Mo-

dellentwickler Herrn *Prof. Dr. Rainer Zech* sei Dank gezollt, für die schnelle Beantwortung von Fragen, die im Zusammenhang mit der Modellentwicklung stehen und nur zu selten auffindbar sind. Herrn *Prof. em. Dr. Uwe Kleinbeck* und Herrn *Apl. Prof. Dr. Phil. Klaus-Helmut Schmidt* gilt besonderer Dank, für das zur Verfügung stellen der deutschen Fassung des Job Diagnostics Surveys zu wissenschaftlichen Zwecken und weiteren sich damit beschäftigenden Artikeln. Auch den Personen, die mich bei der abschließenden Korrekturlesung unterstützt haben, Frau *Daniela Valsamas*, herrlich deine scharfe Kritik und das Bestreben eine harmonische zwischenmenschliche Beziehung aufrechterhalten zu können. Frau *Nina Röhrkasten* und meinem Freund und Weggefährten *Stephan* und seiner Frau *Monika Kohns*, sei ebenfalls vielmals für das offene Ohr gedankt. Frau *Jeannette Jakobczak* und *Klaus Herrmann* für das orthografische, stilistische und betriebswirtschaftliche Feedback in der Endphase dieser Arbeit. Auch dem *Springer Verlag* für die Drucklegung sowie insbesondere Frau *Elke Flatau* bei der Publikationsbetreuung sei ebenfalls gedankt.

Der letzte Gedanke sei meinem kürzlich verstorbenen Großvater gewidmet, der immer interessiert an meiner Lebensplanung war und für ein kurzfristiges berufliches Voranschreiten plädierte. Dass dies trotz einschneidender Lebensumstände besser denn je möglich war, durfte er leider nicht mehr miterleben...

Mario Dieninghoff



# Inhaltsverzeichnis

<b>Abkürzungsverzeichnis</b> .....	13
<b>1 Einleitung</b> .....	15
<b>2 Qualitätsmanagement in der Weiterbildung</b> .....	21
2.1 Paradigmenwechsel in der Weiterbildung .....	21
2.2 Qualität und Qualitätsverständnisse .....	24
2.2.1 Qualität im Spiegel der Zeit.....	24
2.2.2 Qualitätsverständnisse .....	26
2.2.3 Definition des Qualitätsbegriffs.....	30
2.3 Zentrale Begriffe der Qualitätsdiskussion .....	31
2.3.1 Strukturierung des Qualitätsinstrumentariums .....	31
2.3.2 Zentrale Qualitätskonzepte .....	32
2.4 Qualitätsmanagement .....	33
2.5 Fazit.....	36
<b>3 Die Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung</b> .....	37
3.1 Entstehungshintergründe und Verbreitung .....	37
3.2 Aufbau des Modells .....	39
3.2.1 Bildungswissenschaftliche Grundlegung.....	41
3.2.2 Lernerorientierung.....	42
3.2.3 Qualitätsentwicklung als Möglichkeit der Organisationsentwicklung.....	45
3.3 Ablauf des Testierungsverfahrens .....	46
3.4 Fazit LQW.....	50
<b>4 Motivation als Konzept des Qualitätsmanagements</b> .....	51
4.1 Begriffsdefinition: Motivation .....	51
4.2 Intrinsische und extrinsische Motivation.....	54
4.3 Motivationstheorien .....	58
4.4 Zusammenhänge zwischen Motivation und Qualitätsmanagement...	62
4.5 Qualitätsmanagement und Motivation in der Weiterbildung .....	67
4.6 Fazit Motivation und Qualität .....	68

<b>5</b>	<b>Der Job Diagnostics Survey (JDS)</b> .....	71
5.1	Historischer Hintergrund .....	71
5.2	Theoretische Grundlegung .....	72
5.3	Aufbau des Arbeitsanalyseverfahrens .....	78
5.4	Kritische Würdigung .....	80
5.5	Fazit.....	81
<b>6</b>	<b>Empirischer Teil</b> .....	83
6.1	Forschungstheoretisches Verständnis .....	83
6.2	Erste forschungspraktische Annäherungen .....	84
6.3	Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring .....	87
6.4	Datengrundlage der Untersuchung .....	91
6.5	Untersuchungsdesign .....	92
6.6	Ableitung des Untersuchungsinstruments .....	93
6.7	Empirisch-qualitative Gütekriterien .....	98
<b>7</b>	<b>Ergebnisse</b> .....	101
7.1	Frequenzanalytischer Allgemeinüberblick .....	102
7.2	Motivierungspotenziale .....	105
7.2.1	Anforderungsvielfalt.....	105
7.2.2	Aufgabengeschlossenheit .....	107
7.2.3	Bedeutsamkeit der Arbeit .....	108
7.2.4	Autonomie .....	110
7.2.5	Rückmeldung.....	112
7.2.6	Soziale Beziehungen.....	114
7.2.7	Feedback .....	115
7.3	Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge im Vergleich .....	117
<b>8</b>	<b>Erträge der Untersuchung</b> .....	119
8.1	Motivation als implizite Form der Motivierung .....	121
8.2	Das »zweischneidige Schwert der Motivation« .....	121
8.3	Qualitätswerkzeuge als sinnvolle Ergänzung .....	122
8.4	Ungenutzte Motivationspotenziale .....	122
8.5	Motivierung durch Partizipation .....	123
8.6	Mögliche weiterführende Forschungsvorhaben .....	123
8.7	Kritische Reflexion der Untersuchung .....	124
	<b>Literatur</b> .....	127
	<b>Personenverzeichnis</b> .....	141

# Abkürzungsverzeichnis

AZAV:	Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung
AZWW:	Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung
BIBB:	Bundesinstitut für Berufsbildung
DIE:	Deutsches Institut für Erwachsenenbildung e.V.
DIN:	Deutsches Institut für Normung
EFQM:	European Foundation for Quality Management
EN:	Deutsche Form von European Standard
ISO:	International Organization for Standardization
JCM:	Job Characteristics Model
JDS:	Job Diagnostics Survey
KQB:	Kundenorientierte Qualitätstestierung für Beratungsorganisationen
KQS:	Kundenorientierte Qualitätstestierung für Soziale Dienstleistungsanbieter
LQB:	Lernerorientierte Qualitätstestierung für Bildungsveranstaltungen
LQK:	Lernerorientierte Qualität für Kindertagesstätten
LQS:	Lernerorientierte Qualität für Schulen
LQW:	Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung
MPS:	Motivating Potential Score
PAS:	Publicly Available Specification
QB:	Qualitätsbereich
QM:	Qualitätsmanagement
SGB:	Sozialgesetzbuch
VHS:	Volkshochschule