



Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung sind heute in der Weiterbildungslandschaft etabliert, scheinbar selbstverständlich werden sie vorausgesetzt, eingefordert oder proaktiv angestrebt. In ihren Anfängen hat diese Etablierung über Jahre Neu- und Umdenken, Strukturveränderungen sowie die Reflexion hergebrachter Arbeitsweisen mit sich gebracht. Die Wege der LQW-Testierung hessischer Volkshochschulen ab den frühen 2000er-Jahren wurden 2016 von Christiane Ehses in ihren verschiedenen Phasen, Erfolgen und Herausforderungen anschaulich geschildert sowie unter Hinzunahme bildungspolitischer und professionstheoretischer Aspekte eingeordnet. Der vorliegende Beitrag kommentiert Ehses' Artikel und zeigt auf, welche Veränderungen acht Jahre später sichtbar geworden sind.

Today, quality management and quality development are established in the continuing education landscape, seemingly taken for granted, demanded or proactively strived for. In its beginnings, this establishment involved years of rethinking, structural changes and reflection on traditional working methods. In 2016, Christiane Ehses vividly described the various phases, successes and challenges of the LQW testing of adult education centres in Hesse from the early 2000's onwards and categorised them in terms of educational policy and professional theory. This article comments on Ehses' article and shows which changes have become visible eight years later.

E-Journal Einzelbeitrag  
von: Lydia Nistal

## Reflexion der LQW-Testierungen an hessischen Volkshochschulen in den 2000er-Jahren

Eine rückblickende Betrachtung acht Jahre später

aus: Jubiläum: 75 Jahre HBV (HBV2501W)  
Erscheinungsjahr: 2025  
Seiten: 92 - 97  
DOI: 10.3278/HBV2501W015

Schlagworte: LQW; Qualitätsmanagement; Testierung; Volkshochschule; Weiterbildung; Quality management; certification; Adult education centre; Continuing education  
Zitiervorschlag: Nistal, Lydia (2025). *Reflexion der LQW-Testierungen an hessischen Volkshochschulen in den 2000er-Jahren. Eine rückblickende Betrachtung acht Jahre später. 75(1), 92-97.*  
Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2501W015>.



# Reflexion der LQW-Testierungen an hessischen Volkshochschulen in den 2000er-Jahren

## *Eine rückblickende Betrachtung acht Jahre später*

LYDIA NISTAL

### **Zusammenfassung**

Qualitätsmanagement und Qualitätsentwicklung sind heute in der Weiterbildungslandschaft etabliert, scheinbar selbstverständlich werden sie vorausgesetzt, eingefordert oder proaktiv angestrebt. In ihren Anfängen hat diese Etablierung über Jahre Neu- und Umdenken, Strukturveränderungen sowie die Reflexion hergebrachter Arbeitsweisen mit sich gebracht. Die Wege der LQW-Testierung hessischer Volkshochschulen ab den frühen 2000er-Jahren wurden 2016 von Christiane Ehses in ihren verschiedenen Phasen, Erfolgen und Herausforderungen anschaulich geschildert sowie unter Hinzunahme bildungspolitischer und professionstheoretischer Aspekte eingeordnet. Der vorliegende Beitrag kommentiert Ehses' Artikel und zeigt auf, welche Veränderungen acht Jahre später sichtbar geworden sind.

**Stichwörter:** LQW; Qualitätsmanagement; Testierung; Volkshochschule; Weiterbildung

### **Abstract**

Today, quality management and quality development are established in the continuing education landscape, seemingly taken for granted, demanded or proactively strived for. In its beginnings, this establishment involved years of rethinking, structural changes and reflection on traditional working methods. In 2016, Christiane Ehses vividly described the various phases, successes and challenges of the LQW testing of adult education centres in Hesse from the early 2000 s onwards and categorised them in terms of educational policy and professional theory. This article comments on Ehses' article and shows which changes have become visible eight years later.

**Keywords:** LQW; Quality management; certification; Adult education centre; Continuing education

## 1 Einleitung

Als Person, die in den 1990er-Jahren geboren und einen Gutteil der 2010er-Jahre mit dem Studium der Erziehungswissenschaften und Erwachsenenbildung verbracht hat, gehörte eine zumindest grundlegende Beschäftigung mit dem Qualitätsbegriff und seiner wissenschaftlichen Erforschung selbstverständlich dazu – gleichzeitig ist es mitunter schwierig, als noch relativ junger und unbeteiligter Zaungast die Implikationen dieser begrifflichen (Neu-)Einführung für öffentlich geförderte Erwachsenenbildungsorganisationen ermessen zu können. Einen anschaulichen Zugang über konkrete Erarbeitungsprozesse von Qualitätsentwicklung in proaktiver und mitunter herausfordernder Zusammenarbeit schildert der Artikel von Christiane Ehses. Die Autorin war nach ihrer Promotion (1997) an der Entwicklung von LQW durch die ArtSet GmbH beteiligt sowie in der Leitung tätig. Als externe Beraterin von ArtSet hat sie Workshops und Testierungsprozesse der hessischen Volkshochschulen begleitet. 2009 wechselte Christiane Ehses in den Hessischen Volkshochschulverband (hvv) und war dort erst als Referatsleitung für Bildungsberatung tätig und ist seit 2013 stellvertretende Verbandsdirektorin und pädagogische Leiterin. Der Artikel spiegelt somit auch Christiane Ehses' langjährige Beteiligung sowie ihre Arbeit an und mit LQW wider.

## 2 Der Artikel in den Hessischen Blättern 2016

Zu Beginn erfolgt eine zeitliche und diskursive Einordnung (vgl. Ehses 2016, S. 150–151). Die Einführung des Qualitätsbegriffs wird unter Vorzeichen des bildungspolitischen Paradigmenwechsels (Ressourcenverknappung und geänderte Förderpraktiken) allgemein in die 1990er-Jahre datiert. Öffentlich geförderte Bildungseinrichtungen sollen unter betriebsförmigen Managementpraktiken effizient und kostensparend handeln. Gleichzeitig sollen sie als pädagogisch handelnde Akteure die Professionalisierung in der Weiterbildung vorantreiben. Hier weist Ehses den Anteil von Organisationen an Qualitätsprozessen als neuen Aspekt aus; vorangegangene pädagogische Qualitätsdiskurse hatten primär die Professionalisierung, also Ausbildung und individuelle Kompetenzen der Lehrenden, fokussiert (vgl. S. 151). Als spezifisch für die Weiterbildung entwickeltes, bundesweites (Deutschland und Österreich) Testierungsmodell wird nachfolgend LQW beschrieben (vgl. S. 151–153).

Die Fokussierung auf die Lernenden bildet den zentralen Aspekt des Konzepts.<sup>1</sup> Organisationale Qualität soll aus dem Lernprozess heraus begründet sein; pädagogische, organisationale und betriebswirtschaftliche Elemente sollen durch diese Orientierung integriert werden.

Konkret liegen elf ausgewiesene Pflicht-Qualitätsbereiche vor, an deren definierten Anforderungen Organisationen ihre Begründungsaufforderungen erarbeiten soll-

<sup>1</sup> Für tiefergehendes Interesse an LQW kann das Handbuch unter der Herausgeberschaft von Rainer Zech (2006) empfohlen werden.

ten (vgl. S. 152), sicherlich unter der Voraussetzung, dass Organisationen generell keinen direkten Zugriff auf Lernende haben, sondern Lernprozesse lediglich mittelbar beeinflusst und über Kontexte gesteuert werden können (vgl. S. 151). Begleitet und gestützt werden diese Prozesse durch Selbst- und externe Fremdevaluationen. Die Gutachter:innen waren in diesem Sinne auch direkt für diese organisationalen Reflexionsprozesse unterstützend tätig, die externe Evaluation stellt eine Vergleichbarkeit der Einrichtungen untereinander her und dient als Güteausweis (vgl. ebd.). Ergänzende Infodienste, die Hotline sowie eine Mailingliste von LQW waren ebenfalls eingerichtet – letztere diente auch dem Aufbau und Erhalt eines Expert:innennetzwerks (vgl. S. 154). Bundesweite Workshops der Testierungsstelle, Arbeitshilfen und Qualitätswerkzeuge sowie ein Lehrgang für Führungskräfte sollten die Vernetzung über die Bundesländer hinaus verstärken.

Auch in dieser gerafften Darstellung wird der – bewusst gesetzte – hohe reflexive und beiderseitige Begründungsanspruch deutlich, Ehses spricht von einer „Reflexionszumutung“ (S. 152), der sich die Mitglieder des Marketingverbunds hessischer vhs 2002 aussetzten (vgl. S. 153). Durch die Verbundentscheidung entstand ein weitgehend einheitlicher Zeitkorridor zum Durchlaufen des Entwicklungs- und Testierungsverfahrens und ähnliche Zeiträume der Ersttestierung; 2005 schlossen alle beteiligten vhs sowie die Geschäftsstelle des hessischen vhs-Verbands den Prozess mit dem Testat ab. Diese erste Testierungsphase wird als sehr erfolgreich und gewinnbringend – auch im Sinne einer Profilierung eigener Leistungen und des Selbstverständnisses – geschildert: als Bestätigung dieses Erfolgsprozesses wird die Beteiligung nahezu aller vhs an einem erneuten Testierungsprozess nach vier Jahren gesehen (vgl. S. 155).

Nach der zweiten Testierungsphase (2009 und 2010) beschreibt die Autorin ein verändertes Bild: Unmutsäußerungen, Ermüdung über aufwendige wiederkehrende Reflexions- und Begründungszyklen und Anfragen bzgl. ressourcenschonender und zielgerichteter Anpassung auf ausgewiesene Bereiche in den jeweiligen Organisationen. Bemühungen um eine konstruktive Bearbeitung werden aufgezeigt: Arbeitstreffen, Vorgespräche, (kritischer) Austausch und ein Workshop der beteiligten vhs mit dem ArtSet-GmbH-Geschäftsführer Rainer Zech. Hier zeigte sich ein grundlegendes Spannungsfeld von LQW: Ein weitgehend vergleichbarer Standard zur Begutachtung durch gleiche inhaltliche Anforderungen gegenüber dem gewachsenen Bedürfnis nach einrichtungs- und fallbezogener Beratung zu Entwicklungsprozessen. Letztlich entschieden sich einige vhs gegen eine erneute Teilnahme an der Testierung (vgl. S. 155 f.).

Ehses zeigt auf, dass in anderen Landesverbänden ähnliche Spannungsfelder vorliegen. Die Neuausrichtung des LQW-Verfahrens 2014 zeigt laut Ehses eine Bearbeitung dieses Spannungsfelds auf. Sie konstatiert aber auch eine gestiegene Begründungslast auf beiden Seiten und führt unter Nennung von Beispielen aus:

„Der geforderte, an manchen Stellen schon nahezu ‚theologisch‘ anmutende Begründungsaufwand (...) entspricht nicht allerorts der tatsächlichen Organisationspraxis und löst m. E. (sic!) auch nicht den von den Erfindern gewünschten Nutzen ein.“ (S. 156)

Auch in Rekursion auf Studienergebnisse von Hartz (2011) zur Wirkung von LQW verweist die Autorin auf Herausforderungen: Die strukturelle Verfasstheit der vhs bedinge „(...) die organisational lose Kopplung zu den Kursleitenden“ (S. 156). Aus arbeitsrechtlichen Gründen können Kursleitende nicht direkt (etwa über Fortbildungspflichtungen) in organisationale Qualitätsentwicklungsprozesse eingebunden werden, sie bilden ein organisatorisches „Außen“ (ebd.). Diese strukturelle Besonderheit wird in LQW zwar berücksichtigt, die Sicherung pädagogischer Qualität bleibt als Herausforderung bestehen, was die Autorin mit sinkenden Fortbildungszahlen veranschaulicht.

Ein weiteres Problem sei die geringe Anzahl öffentlicher pädagogischer Diskurse in den Volkshochschulen. Fachliche Diskussionen verblieben häufig auf Einrichtungsebene. Gremien, Leitungstagungen, Konferenzen oder auch Treffen des Marketingverbunds fokussierten oft das operative Geschäft. Als Begründung nennt die Autorin auch „langjährige finanzielle Restriktionen bei gleichzeitiger Ausweitung kommunaler Aufträge“ (S. 158). Der Artikel streicht sowohl zu Beginn als auch in seinem Resümee heraus, dass Qualitätsentwicklungsprozesse in öffentlich geförderter Weiterbildung auch eine Ressourcenfrage sind. Während die Autorin sich entschieden gegen eine Abwendung von Qualitätsentwicklungen – auch angesichts der 2017 anstehenden Testierung – ausspricht, merkt sie dennoch an, dass eine Prüfung und Entscheidung über das Verhältnis von Aufwand und Nutzen auch vor dem Hintergrund der finanziellen wie personellen Leistbarkeit gesehen werden müssen; zum damaligen Zeitpunkt hätte sich die Testierung nicht in einer verbesserten Finanzierung niedergeschlagen (vgl. S. 155). Sie illustriert dies auch vor dem Hintergrund, dass das LQW-Zertifikat mitunter lediglich als eine Voraussetzung für weitere notwendige Anerkennungen (z. B. AZAV) gilt (vgl. S. 158). „Die ressourcenaufwändige Qualitäts- und Zertifizierungspraxis, teils selbstgewollt, teils von außen oktroyiert, verleitet dazu, dass der Impuls, eine lernende Organisation zu sein, mancherorts zum Lernen als Anpassungsleistung an unterschiedliche Prüfsysteme mutiert“ (S. 158). Den Abschluss bildet ein Verweis, dass Qualitätsentwicklungsprozesse in Organisationen einen Baustein für die Zukunft der vhs bilden, aber kein Ersatz für notwendige pädagogische und bildungspolitische Diskussionen seien (vgl. S. 158 f.).

### 3 Heutige Einschätzung und Ausblick

Die aktuelle Ausgabe der Volkshochschulstatistik zeigt auf, dass 11 vhs in Hessen nach LQW zertifiziert sind, 17 nach AZAV (vgl. Ortmanns, Huntemann, Lux & Bachem 2023, S. 57). Da Mehrfachnennungen möglich und LQW, wie oben angemerkt, eine Voraussetzung für die AZAV-Zertifizierung ist, liegen evtl. Mehrfachtestierungen vor. Angaben zu anderen QM außer LQW und AZAV finden sich nicht (vgl. ebd.). Bei einer kurSORischen Durchsicht der Homepages hessischer vhs wird allerdings bei vielen Organisationen das Gütesiegel der Weiterbildung Hessen angeführt, das von einem

gleichnamigen Verein verliehen wird<sup>2</sup> (vgl. Weiterbildung Hessen e. V). Die Autorin hatte gemahnt, dass der vollständige Verzicht auf Qualitätsmanagement nicht die Lösung für herausfordernde Prozesse sein kann (vgl. S. 158) – der Blick in die Statistik und die Homepages heute zeigt auf, dass ein (regionales) Qualitätszertifikat nicht die Ausnahme, sondern die Regel darstellt.<sup>3</sup> Empirische Erhebungen (z. B. der wbmonitor 2017) kurz nach Ehses' Artikel sowie aktuelle Literatur bestätigen die weite Verbreitung und auch die Verfügbarkeit vieler unterschiedlicher Modelle (vgl. Reuter 2022, S. 83), auch mit Blick auf die Professionalisierung des Personals (vgl. Käplinger, Kubsch & Reuter 2018).

Der Schluss des Artikels ist überschrieben mit „Quo vadis?“ (Ehses 2016, S. 158). Wie es für die Volkshochschulen allgemein weitergegangen ist, lässt sich 2024 u. a. mit einer Aufgabenerweiterung auch in Querschnittsbereichen benennen. Integrationsaufgaben, verstärkte Grundbildungssarbeit im Zuge der AlphaDekade, Fortbildung von Lehrenden und dem pädagogischen Personal zur Digitalisierung von Organisationen und Lehre, Fragen der Nachhaltigkeit und politischen Bildung, um einige Beispiele zu nennen. Die kollektive Bearbeitung in (kommunal übergreifenden) Netzwerken, von überregionalem Fachaustausch und pädagogischen Fort- und Weiterbildungsgängen koordinieren u. a. die Verbände und staatstaatlichen Strukturen der vhs in den Bundesländern. Vor dem Hintergrund des Artikels und mit Blick auf Ressourcen zur Bearbeitung dieser Querschnittsthemen erscheint die Verbandsfunktion der Interessenvertretung auf den verschiedenen bildungspolitischen Ebenen relevant. (Verbandliche) Netzwerke, Fachgremien sowie Fort- und Weiterbildungsangebote können u. a. einen Reflexionsraum für pädagogisches Arbeiten anbieten oder schaffen, der nicht unmittelbar mit operativen Fragen verbunden ist; wenn auch diese operativen Fragen auch auf Verbundtreffen in unterschiedlichen Konstellationen übergreifen (vgl. S. 157). In den Ergebnissen einer qualitativen Studie zur Fort- und Weiterbildungsfunktion in vhs-Landesverbänden und in staatstaatlichen Strukturen (Nistal, i. V.) werden materielle Ressourcen von den Interviewpartner:innen ebenfalls thematisiert. Mit Ressourcen wird dort aber auch das gefasst, was der Artikel als gewinnbringende inhaltliche Arbeit im Netzwerk (vgl. S. 154) bezeichnet. Vernetzt-Sein, (Fach-)Austausch und gegenseitige Beratung in (langjährigen) Kooperationsstrukturen können hierbei die Basis für vorausschauende und im pädagogischen Sinne strategische Vorgehen bilden, wie sie die Qualitätsentwicklungsprozesse der 2000er-Jahre aufgezeigt haben.

2016 wurde ein Fehlen von pädagogischen Diskussionen – auch jenseits von LQW – in der vhs-Szene konstatiert (vgl. S. 157). Inwiefern verbandliche, staatstaatliche Strukturen und Netzwerke dazu beitragen können, einen Raum für pädagogische Diskussionen heutiger Qualitätsentwicklungsprozesse in öffentlich geförderter Erwachsenenbildung zu gestalten, wäre acht Jahre später sicherlich – aus Sicht eines noch relativ jungen Zaungastes – auch ein interessantes Thema für nähere Betrachtungen.

---

2 Die Gütesiegel werden für Weiterbildungseinrichtungen, Einrichtungen für Bildungsberatung sowie individuelle Beratungspersonen ausgestellt (vgl. Weiterbildung Hessen e.V.).

3 LQW selbst liegt mittlerweile auch in Varianten für Kitas (LQK), für soziale Dienstleister (KQS) und Beratungsorganisationen (KQB) vor.

## Literatur

- Ambos, I., Koscheck, S., Martin, A. & Reuter, M. (2018). *Qualitätsmanagementsysteme in der Weiterbildung. Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2017*. Bonn.
- Ehses, C. (2016). Von der Euphorie zu pragmatischen Strategien. Bilanz der langjährigen Qualitätsentwicklung der hessischen Volkshochschulen im Kontext von LQW. In *Hessische Blätter für Volksbildung*, 66 (2), 150–160. <https://doi.org/10.3278/HBV1602W150>.
- Hartz, S. (2011). *Qualität in Organisationen der Weiterbildung: Eine Studie zur Akzeptanz und Wirkung von LQW*. Wiesbaden. <https://doi.org/10.1007/978-3-531-93115-9>.
- Käpplinger, B., Kubisch, E.-C. & Reuter, M. (2018). Millionenmarkt Qualitätsmanagement als Kontext einer „anderen“ Professionalisierung. In R. Dobischat, A. Elias & A. Rosen-dahl (Hrsg.), *Das Personal in der Weiterbildung*. Wiesbaden, 377–398. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-17076-9\\_17](https://doi.org/10.1007/978-3-658-17076-9_17).
- Ortmanns, V., Huntemann, H., Lux, T. & Bachem, A. (2023). *Volkshochschul-Statistik*. Be-richtsjahr 2021. Bielefeld.
- Reuter, M. (2022). Steuerung und Lernen als Bezugspunkt pädagogischer Organisations-beratung im Kontext von Qualitätsmanagement – eine systemtheoretische Reflexion. In M. Alke & T. C. Feld (Hrsg.), *Steuerung von Bildungseinrichtungen*. Wiesbaden, 73–98. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-35825-9\\_4](https://doi.org/10.1007/978-3-658-35825-9_4).
- Weiterbildung Hessen e.V. (2024). *Unsere Gütesiegel*. Frankfurt/Main. <https://weiterbildunghessen.de/zertifizierung/unsere-guetesiegel>.
- Zech, R. (2006). *Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW). Grundlegung – Anwendung – Wirkung*. Bielefeld. <https://doi.org/10.3278/6001767w>.

## Autorin

Lydia Nistal, wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Professur für Weiterbildung an der Justus-Liebig-Universität Gießen

## Review

*Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch die Redaktionskonferenz am 24.10.2024 zur Veröffentlichung angenommen.*

*This article was accepted for publication following the editorial meeting on the 24th of October 2024.*