

Qualitätsmanagement in der Lehrer_innenfortbildung: Entstehung, einsatz und Perspektive des deutschsprachigen Musterqualitätshandbuch der Lehrerfortbildung

To get news on or to share views on this article, the first author can be contacted to the following address:
Kleestr. 8 - 01139 Dresden (Germany) - e-mail: rolf.koerber@hotmail.com

Estratto

I manuali della qualità svolgono un ruolo importante nella gestione dei moderni processi di controllo di qualità. Questa tipologia di manuale per la gestione del processo della formazione degli insegnanti è stata sviluppata da un gruppo di lavoro internazionale e pubblicato nel 2006 come PAS 1064. L'articolo descrive il lavoro sul manuale, le lezioni apprese e le prospettive, con riferimento a numerosi esempi compresi all'interno.

Parole chiave: formazione degli insegnanti, la gestione della qualità, manuale della qualità.

Abstract

Quality manuals play an important role in modern quality management. The quality manual of teacher training was developed by an international working group and published in 2006 as PAS 1064. The article describes the work that has been done on the manual, the lessons learned and the perspectives with reference to numerous examples from the handbook.

Key words: teacher training, quality management, quality manual.

Zusammenfassung

Qualitätshandbücher spielen eine wichtige Rolle im modernen Qualitätsmanagement. Das Musterqualitätshandbuch der Lehrerfortbildung wurde von einer internationalen Arbeitsgruppe entwickelt und 2006 als PAS 1064 veröffentlicht. Der Artikel beschreibt die Arbeit an dem Handbuch, die bisherigen Erfahrungen und die Perspektiven unter Bezugnahme auf zahlreiche Beispiele aus dem Handbuch.

Schlüsselwörter: Lehrerfortbildung, Qualitätsmanagement, Qualitätshandbuch.

1. Anliegen und Ziele der PAS 1064

Musterqualitätshandbücher dienen als Beispiel- und Referenztexte für die Erstellung von Qualitätshandbüchern: Sie beschreiben beispielhaft Standards, Kriterien und Indikatoren, um Organisationen eine Orientierung zur Erstellung eigener Qualitätshandbücher zu geben.

In den Jahren 2003-2006 wurde das Musterqualitätshandbuch „Qualitätsmanagement in der Lehrerfortbildung“ im Auftrag des Deutschen Vereins zur Förderung der Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung (DVLFB) von einer länder- und institutionenübergreifenden Arbeitsgruppe aus der Schweiz und Deutschland erarbeitet. Da die Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung in Deutschland Sache der Bundesländer ist, agiert der DVLFB als länderübergreifende Landesorganisation und umfasst die gesamte deutschsprachige Lehrerfortbildung einschließlich Österreichs, der Schweiz und Südtirols¹. Das Musterqualitätshandbuch wurde 2006 als *publicly available specification* (PAS) unter Betreuung des Deutschen Instituts für Normung (DIN) als PAS 1064 veröffentlicht (Becker *et al.*, 2006).

Grundlage der PAS 1064 sind die Qualitätsdiskussionen und -anforderungen der Lehrerbildungsinstitutionen (in allen Phasen der Lehrpersonenbildung), der Ministerien und Schulverwaltungen und die Anforderungen an Qualitätsmanagementsysteme, wie sie etwa in der ISO 9001 (ISO, 2008; 2009), EFQM (EFQM, 2010; 2013) oder der *Balanced Score Card* (BSC; Kaplan & Norton, 1992) beschreiben werden. In fünf Sektoren (Leitung, Planung, Organisation, Durchführung und Auswertung) sind 33 wesentliche Standards (Globalziele) und 119 dazu passende Kriterien (operationalisierbare Ziele) formuliert, die mit 306 Indikatoren (konkret messbaren Feinzielen) und 140 Dokumenten unterlegt sind. Die PAS 1064 liefert damit erstmals eine dichte Qualitätsbeschreibung von Lehrerfortbildung,

die als Muster von Qualitätsbeschreibungen in verschiedenen deutschsprachigen Lehrerfortbildungsinstitutionen dient. 2015 hat der DVLFB ein neues Projekt zur Qualitätsentwicklung in der Lehrerfortbildung gestartet. In diesem Rahmen soll die PAS 1064 an aktuelle Gegebenheiten angepasst werden und in größere Zusammenhänge von Forschung und Praxis eingebunden werden.

Das Anliegen, eine beispielgebende Norm für die Leitung, den Aufbau und die Umsetzung von Lehrkräftefortbildung zu beschreiben, war im Rahmen der Qualitätsdiskussionen ab 2000 der Anlass zunächst ein Musterqualitätshandbuch (MQH) zu entwickeln und dieses später auch als PAS 1064 einzuführen. Dabei ging es darum, gute Praxis mit wünschenswerten und realistischen Standards zusammenzuführen um Fortbildungsinstitutionen aber auch Ministerien und Schulbehörden ein Benchmarking zu ermöglichen.

Für die Entwicklung des Instruments konnte auf die langjährige Erfahrung von Fortbildnerinnen und Fortbildnern sowie Leitungen von Fortbildungseinrichtungen aus verschiedenen Ländern zurückgegriffen werden. Beteiligt waren folgende Institutionen an der Ausarbeitung: Der DVLFB als Dachverband der deutschsprachigen Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung; das Institut für Lehrerfortbildung (der katholischen Kirche) IFL, Mülheim/Ruhr; das Landesinstitut für Schule in Soest (Nordrhein-Westfalen); die Sächsische Akademie für Lehrerfortbildung in Meißen (Sachsen); die Zentralstelle für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung in Bern (Schweiz); die Staatliche Akademie für Lehrerfortbildung in Calw (Baden-Württemberg); das Hessische Landesinstitut für Pädagogik (Hessen).

Durch diese Arbeitsgrundlage konnte sichergestellt werden, dass die Formulierung von Qualitätsstandards, -kriterien und -indikatoren nicht von jeder Institution alleine geleistet werden muss, sondern dass auf eine praxisgestützte Sammlung zurückgegriffen werden

¹ Zum Ansatz und zu den Projekten des DVLFB vgl.: www.lehrerinnenfortbildung.de.

kann. Die in der PAS formulierten Standards, Kriterien und Indikatoren sind kein verpflichtender Normkatalog, sondern sollen den konkreten Bedürfnissen der jeweiligen Institution angepasst werden. Daher sind die messbaren Feinziele oft auch nur mit Vorschlägen für eine festzusetzende Zahl oder Einheit unterlegt. Die PAS 1064 versteht sich damit als Hilfsmittel zur Vermeidung sogenannter „blinder Flecken“ in der eigenen Wahrnehmung (im Sinne des Johari-Fensters; Luft, J. & Ingham, 1955) und dient der Selbstreflexion².

2. Zur Methodologie: Anlage und Aufbau der PAS 1064 einschließlich der geplanten Überarbeitung

Die Arbeit an der PAS 1064 stand von Beginn an unter dem Aspekt einer möglichst großen Multiperspektivität: Es wurde darauf geachtet, sowohl die Perspektive der Institutsleitungen, als auch die der Organisierenden und der Fortbildenden einzunehmen, auf der Mesoebene der Institutionen ebenso wie auf der Mikroebene der konkreten Veranstaltung sowie der Makroebene der Funktion der Lehrkräftefortbildung im Schulsystem und ihrer Auswirkungen auf den Unterricht und die Lernenden. Damit rücken auch Ministerien und Schulbehörden sowie Schülerinnen und Schüler in das Blickfeld.

In der Anlage orientiert sich die PAS 1064 am klassischen Deming-Kreisprozess (Deming, 1982), wie er auch der ISO 9001 zugrunde liegt, sowie an einer hierarchisch gegliederten Qualitätspyramide, die eher auf das EFQM-Modell rekurriert. Damit ergibt sich eine Kombination aus Abläufen (Planung-Organisation-Durchführung-Auswertung) und einer Managementhierarchie von Vision-Leitbild-Qualitätsmanagement und Praxis³.

2006 orientierte sich die PAS 1064 am

Schweizer Qualitätsmodell⁴, daher wurde terminologisch den handlungsleitenden Globalzielen der Begriff „Kriterien“, den operationalisierten Teilzielen der Begriff „Indikatoren“ und den messbaren Feinzielen der Begriff „Standards“ zugeordnet. Gegenüber dieser KIS-Terminologie hat sich in den vergangenen 10 Jahren die SKI-Terminologie durchgesetzt: Demnach werden die Globalziele als „Standards“, die operationalisierten Teilziele als „Kriterien“ und die messbaren Feinziele als „Indikatoren“ bezeichnet. Diese terminologische Wende macht eine Überarbeitung der PAS 1064 dringend erforderlich. Dabei wird zunächst eine offene Form der Veröffentlichung gewählt und erst nach einem umfangreichen kollaborativen Überarbeitungsprozess entschieden, ob die PAS weitergeführt wird⁵.

Im Rahmen dieser Publikation werden die Beispiele an die heute übliche SKI-Terminologie angepasst, so wie sie auch nach der Überarbeitung Verwendung finden wird.

3. Beispiele aus dem Musterqualitätshandbuch: Die überarbeitete Version 2015

Der folgenden Gesamtübersicht ist die Struktur des Musterqualitätshandbuchs zu entnehmen. Neben Standards, Kriterien und Indikatoren sind jeweils auch überprüfbare Dokumente angegeben, die das Qualitätsmanagement ermöglichen. Die jeweilige Zahl der entsprechend zugeordneten Kriterien und Indikatoren zum jeweiligen Standard zeigt die Tiefe der Bearbeitung an (s. auch konkrete Beispiele auf den folgenden Seiten). Als Prinzip gilt, dass jeder Standard mit mindestens einem Kriterium und jedes Kriterium mit mindestens einem Indikator unterlegt sein muss. Die Dokumente können auch mehrere Indikatoren erfassen.

² Vgl. PAS 1064, S. 4.

³ Vgl. PAS 1064, S. 12f.

⁴ Vgl. ebd. S. 9f.

⁵ Siehe dazu Kapitel 4 dieses Beitrags.

Katalog A

Sektoren	Bereiche	Standards	Kriterien	Indikatoren	Dokumente
Leitung	Leitbild	1. Leitbild	3	14	4
	Positionierung der Institution	2. Positionierung der Institution	5	7	5
	Entwicklung	3. Entwicklung	4	8	3
	Qualitätsmanagement	4. Qualitätsmanagement	2	7	2

Katalog B

Sektoren	Bereiche	Standards	Kriterien	Indikatoren	Dokumente
Planung		1. Fortbildungsbedarf	2	3	2
	Analyse	2. Adressaten	2	6	4
		3. Auftragsbearbeitung	5	15	4
		1. Zielbestimmung	3	6	3
	Entwicklung	2. Verfahren	3	6	3
		3. Konzept	4	9	2
		1. Personal	5	18	9
	Ressourcen	2. Materieller Bereich	3	9	5
	3. Institutioneller Bereich	4	11	8	

Tab. 1.

Sektoren	Bereiche	Standards	Kriterien	Indikatoren	Dokumente
Organisation		1. Interne Kommunikation	4	9	4
	Kommunikation	2. Externe Kommunikation	6	12	8
		1. Kursadministration	5	8	4
	Verwaltung	2. Infrastruktur	5	15	2
		3. Wirtschaftlichkeit	3	17	8
Durchführung		1. Wissenschafts- und Gesellschaftsorientierung	3	5	3
		2. Praxisorientierung	5	8	3
	didaktische Prinzipien	3. Teilnehmerorientierung	4	10	4
		4. Handlungsorientierung	2	4	3
		5. Mehrphasigkeit	2	8	5
		6. Kreativität	1	2	3

Fortsetzung

Durchführung		1. Exemplarizität	3	4	4
	didaktisches Instrumentarium	2. Methoden	4	4	3
		3. Materialien	2	7	2
		4. Medien	4	7	2
Auswertung	Transfer	1. Metareflexion	1	4	4
		2. Transfermöglichkeiten	5	5	5
	Evaluation	1. Fortbildung als Kerngeschäft	4	18	5
	Systemrückkopplung	1. Lehrerfortbildungsinstitut als Organisation	6	28	10
5	15	33	119	306	140

Tab. 2.

Als konkrete Beispiele aus dem Musterqualitätshandbuch werden Standards des Sektors „Leitung“ vorgestellt und kommentiert. Aus dem Sektor „Durchführung“ wurden die Standards zu den didaktischen Prinzipien ausgewählt, der Sektor „Auswertung“ wird ebenfalls vorgestellt. Diese Beispiele sind bereits überarbeitet und der gängigen Terminologie angepasst – in dieser Form wurden sie bislang noch nicht veröffentlicht. An den Beispielen lässt sich die Arbeit mit dem MQH gut zeigen: Den übergeordneten Standards werden konkrete Kriterien zugeordnet, die

wiederum mit messbaren und robusten Indikatoren untersetzt wurden. Die Indikatoren stellen eine Arbeitsvereinbarung dar: In der fachlichen Diskussion wird davon ausgegangen, dass der (beschreib- und messbare) Zustand der Indikatoren eine Aussage über die Erfüllung oder Nichterfüllung des jeweiligen Kriteriums zulassen. Diese Diskussion ist in jeder Anwenderorganisation zu führen. In der Anwendung zeigte sich in den Institutionen dabei unterschiedlicher Diskussions- und Anpassungsbedarf.

Organisationsentwicklung und Leitung

1. Standard: Leitbild

Die Institution verfügt über ein Leitbild; es dient als Grundlage für die Wahrnehmung der Aufgaben.

Kriterien	Indikatoren
1.1 Im Leitbild sind die für die Institution gültigen Ziele und Werthaltungen (Prinzipien der Arbeit) festgelegt.	1.1.1 Die Ziele und Werthaltungen (Prinzipien der Arbeit) sind schriftlich niedergelegt. 1.1.2 Die Aussagen des Leitbildes erfassen auch aktuelle Entwicklungen. 1.1.3 Die Aussagen des Leitbildes sind realitätsbezogen (z.B. Erreichbarkeit) formuliert. 1.1.4 Das Leitbild ist für externe Adressaten aussagekräftig.

Fortsetzung

1.1 Das Leitbild ist Ergebnis eines partizipatorischen Entwicklungsprozesses.	1.2.1 Die Mitarbeitenden sind durch organisierte Diskussionen an der Entwicklung des Leitbildes beteiligt worden. 1.2.2 Die Mitarbeitenden haben Vorschläge für die Konzeption und die Formulierung des Leitbildes erarbeitet.
1.2 Für die Mitarbeitenden ist das Leitbild glaubwürdig und anerkannt.	1.3.1 Der Zustimmungsgrad zum Leitbild ist festgestellt (z. B. Mitarbeitergespräch, anonyme Befragung).
1.3 Das Leitbild ist eine konkrete Grundlage für die Arbeitsgestaltung.	1.4.1 Überprüfung des Bezugs zwischen Leitbild und Realität der Arbeitsabläufe (Arbeitsprodukte, Entscheidungsverfahren).
1.5 Das Leitbild unterliegt einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess.	1.5.1 Das Leitbild wird (mind. alle 2, 3... Jahre) im Sinne einer Teilrevision in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitenden überprüft und weiterentwickelt. 1.5.2 Eine Gesamtrevision des Leitbildes ist (nach mind. 7, 8... Jahren) notwendig.

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Leitbild (ggf. mit vorhandenen Teilrevisionen / Gesamtrevisionen).
- Liste mit Vorschlägen der Mitarbeitenden für die Konzeption des Leitbildes und für die Formulierung.
- Befragungsergebnisse zum Zustimmungsgrad zum Leitbild.
- Berichte über Übereinstimmungen und Abweichungen zwischen Leitbild und der Realität.

Tab. 3.

Organisationsentwicklung und Leitung

2. Standard: Positionierung der Institution

Die Leitung sorgt für eine optimale Abstimmung zwischen den externen Erwartungen und dem internen Leistungsvermögen.

Kriterien	Indikatoren
2.1 Die Leitung entwickelt den Handlungsrahmen der Institution und definiert auf diesem Hintergrund die Handlungsautonomie.	2.1.1 Die Leitung handelt die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten der Institution mit den Auftraggebern aus. 2.1.2 Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten sind in einer Organisationsform (z. B. Matrixorganisation, Projektorganisation, fluide Organisation) festgelegt.
2.2 Die Leitung hat ein systemisches Verständnis der Institution und kennt die Erwartungen des institutionellen Umfelds (Träger, Kunden, Partner, Öffentlichkeit).	2.2.1 Die Erwartungen von Kunden und Partnern sind erhoben, ausgewiesen und werden in regelmäßigen Abständen (1 mal jährlich, alle 2 Jahre) überprüft.

Fortsetzung

2.3 Die Leitung sorgt für ausreichende Ressourcen zur Aufgabenwahrnehmung.	2.3.1 Die Leitung legt eine auftragskonforme und konkurrenzfähige Ressourcenplanung vor.
2.4 Die Leitung legt die Beziehungen zu den Kooperationspartnern der Institution fest.	3.4.1 Die Kooperationspartner sind definiert. 3.4.2 Die Art der Beziehung zu den Kooperationspartnern ist deklariert nach. <ul style="list-style-type: none"> • Mitwirkungsverfahren. • Kommunikationssystem.
2.5 Die Leitung etabliert ein Controlling-System.	2.5.1 Die Leitung überprüft das Leistungsvermögen der Institution und die Ergebnisse (mind. 1 mal jährlich) durch geeignete Evaluationsverfahren (z. B. die 360-Grad-Evaluation, Peer Review, ...).

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Dokumentation der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten (Funktionsdiagramm).
- Dokumentierte Erwartungen der Kunden und Partner.
- Ressourcenplanung.
- Liste mit Kooperationspartnern und Mitwirkungs- und Kommunikationsvereinbarungen.
- Informationen über das Controllingsystem, Terminkalender und Evaluationsergebnisse.

Tab. 4.

Organisationsentwicklung und Leitung

4. Standard: Qualitätsmanagement

Die Institution gewährleistet die Qualitätssicherung und Qualitätsentwicklung ihrer Arbeit

Kriterien	Indikatoren
4.1 Die Arbeit der Institution ist durch ein Qualitätsmanagementsystem geprägt.	5.1.1 Die Leitung sorgt für einen kontinuierlichen Austausch über Qualitätsleistungen der Institution. 5.1.2 Die Institution weist für alle Produkte festgelegte und vereinbarte Qualitätskriterien aus. 5.1.3 Die Leitung fordert ein, dass jeder Mitarbeiter/jede Mitarbeiterin in seinem/ihrem Aufgabenfeld die Einhaltung von Qualitätsmerkmalen nachweist. 5.1.4 Die Mitarbeitenden sind in das Qualitätskonzept einbezogen.
5.2 Die Qualitätsentwicklung ist als zyklischer Prozess angelegt.	5.2.1 Die Qualitätsentwicklung ist als Qualitätszyklus definiert (Standortbestimmung - Planung - Zielsetzung - Umsetzung - Evaluation der Zielerreichung - Neuplanung). 5.2.2 Qualitätszyklus, Qualitätsmerkmale und Verfahren sind in einem Qualitätshandbuch beschrieben.

Fortsetzung

	<p>5.2.3 Qualitätsentwicklung findet statt auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> • der Ebene der Gesamteinstitution. • der Ebene der einzelnen Projekte. • auf der Ebene der Dozenten, Referenten, Moderatoren. • der Ebene der Verwaltung.
--	---

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Dokumentation des Qualitätsmanagementsystems.
- Qualitätshandbuch.

Tab. 5.

Didaktische Prinzipien

1. Standard: Wissenschafts- und Gesellschaftsorientierung

Jede Veranstaltung berücksichtigt den neuesten wissenschaftlichen Stand sowie den berufsspezifischen und gesellschaftlichen Diskurs zu Pädagogik, Fachwissenschaft und Fachdidaktik.

Kriterien	Indikatoren
1.1 Der/die Fortbildner/in ist auf dem neuesten Stand der wiss. Diskussion und der gesellschaftlichen Auseinandersetzung in seinem / ihrem (Fach)Bereich.	1.1.1 Der/Die Fortbildner/in gibt (mind. 1 mal jährlich) einen State-of-the-art-Bericht über die relevanten Entwicklungen in seinem/ihrem (Fach)Bereich an die Leitung und die Mitarbeitenden.
1.2 Theoretische Inputs der Veranstaltung berücksichtigen aktuelle wissenschaftliche Ergebnisse und Diskurse.	<p>1.2.1 Verschiedene fachwissenschaftliche Dokumentationen werden benutzt (mind. 3).</p> <p>1.2.2 Die Teilnehmenden erhalten einen aktuell recherchierten Literaturnachweis.</p> <p>1.2.3 Die neueste Literatur (mind. 10 Veröffentlichungen, Linklisten) im Themenbereich liegt in der Veranstaltung aus.</p>
1.3 Der/Die Fortbildner/in folgt dem Prinzip der Multiperspektivität.	1.3.1 Der/Die Fortbildner/in macht unterschiedliche (mind. 2) Positionen und ggf. vorhandene Kontroversen in der Veranstaltung zugänglich.

Produkte / prüfbare Dokumente:

- State-of-the-art-Bericht.
- Literaturnachweis / Linkliste.
- Veranstaltungsprogramm.

Tab. 6.

Didaktische Prinzipien

2. Standard: Praxisorientierung

Jede Veranstaltung zielt auf beabsichtigte Veränderungen in der Praxis.

Kriterien	Indikatoren
2.1 Jede Veranstaltung berücksichtigt die Praxis-situation der Arbeitsfelder der Teilnehmenden.	2.1.1 In jeder Veranstaltung gibt es Phasen (mind. 20, 30 ... Prozent der Veranstaltungszeit), in denen die Teilnehmenden ihre Praxis-situation konkret thematisieren. 2.2.1 Der/Die Fortbildner/in verständigt sich mit den Teilnehmenden über die beabsichtigten Praxisziele.
2.2 In jeder Veranstaltung werden die beabsichtigten Praxisziele offen gelegt.	2.2.2 Der /Die Fortbildner/in erarbeitet mit den Teilnehmenden verschiedene (mind. 2) Wege zur Erreichung der Praxisziele
2.3 Theoretische Ansätze werden auf die Praxis bezogen.	2.3.1 Jede Veranstaltung weist Phasen der Arbeit mit (mind. 1, 2...) Praxisbeispielen zu den theoretischen Ansätzen auf.
2.4 Jede Veranstaltung zielt auf die Entwicklung von Lösungsansätzen/ Handlungsalternativen für die Umsetzung in die individuelle Praxis der Teilnehmenden.	2.4.1 Die Teilnehmenden erarbeiten (mind. 2, 3...) Lösungsansätze/ Handlungsalternativen für die eigene Praxis. 2.4.2 Jede Veranstaltung weist (mind. 1) Phasen des Trainings der erarbeiteten Lösungsansätze/Handlungsalternativen auf.
2.5 In der Veranstaltung wird ein Kompetenzprofil für die veränderten Praxisanforderungen erarbeitet.	2.5.1 Die Teilnehmenden setzen ihre vorhandenen Kompetenzen mit Methoden wie Lern-tagebuch, Ist-Soll-Analyse, Fallanalyse etc. zum erarbeiteten Kompetenzprofil in Beziehung. 2.5.2 Die Teilnehmenden klären die erforderlichen individuellen Lernschritte.

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Veranstaltungsprogramm (mit Zeitstruktur).
- Fortbildungskonzept (Praxisziele, Arbeitsphasen, Methoden).
- Evaluationsergebnisse.

Tab. 7.

Didaktische Prinzipien

3. Standard: Teilnehmerorientierung

Jede Veranstaltung berücksichtigt kontinuierlich den Erfahrungshintergrund und die Lernbedürfnisse der Teilnehmenden.

Kriterien	Indikatoren
3.1 Bedürfnisse, Erwartungen und Kompetenzen der Teilnehmenden sind dem/der Fortbildner/in bekannt.	<p>3.1.1. Jede/r Teilnehmer/in hat die (mind. 1) Gelegenheit, seine/ihre Bedürfnisse, Erwartungen und Kompetenzen zu artikulieren.</p> <p>3.1.2 Jede/r Teilnehmer/in kennt vor dem Kurs oder zu dessen Beginn Ziele und Inhalte.</p> <p>3.1.3 Der/Die Fortbildner/in und die Teilnehmenden schließen zu Kursbeginn eine Vereinbarung zu den Zielen, Inhalten und Arbeitsprozessen.</p>
3.2 Der/Die Fortbildner/in bezieht die Teilnehmenden in die Prozessplanung/-steuerung ein.	<p>3.2.1 Der/Die Fortbildner/in informiert die Teilnehmenden zu Veranstaltungsbeginn über die Möglichkeiten der Prozesssteuerung während der Veranstaltung.</p> <p>3.2.2 Die Teilnehmenden haben während der Veranstaltung (mind. 1, 2...mal) die Möglichkeit an der Prozesssteuerung/-planung teilzunehmen.</p>
3.3 Der/Die Fortbildner/in greift (Fall)Beispiele aus der Praxis der Teilnehmenden auf.	<p>3.3.1 Jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer hat im Verlauf der Tagung mind. 1 Beispiel aus seinem schulischen Alltag eingebracht.</p> <p>3.3.2 Die Teilnehmenden haben ein solches Beispiel (mind. 30 Min...) bearbeitet.</p>
3.4 Die Teilnehmenden lernen voneinander.	<p>3.4.1 Die Veranstaltung weist (mind. 3, 4...) Gruppenarbeitsaufträge auf.</p> <p>3.4.2 Die Veranstaltung weist genügend informelle Phasen (2, 3... Std. über einen Arbeitstag von 10 Zeitstunden hinweg) auf.</p> <p>3.4.3 Die Veranstaltung weist eine ausreichende Variabilität in den Sozialformen (mind. 3 verschiedene) auf.</p>

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Veranstaltungsprogramm (mit Zeitstruktur).
- Fortbildungskonzept (Teilnehmererwartungen, -bedürfnisse, -kompetenzen, Sozialformen, „Fallbeispiele“).
- Evaluationsergebnisse.
- Dokumentation der Arbeitsaufträge.

Tab. 8.

Didaktische Prinzipien

4. Standard: Handlungsorientierung

Jede Veranstaltung aktiviert die Selbsttätigkeit der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Kriterien	Indikatoren
4.1 Jede Veranstaltung bietet ausreichende Möglichkeiten für selbstgesteuerte Arbeitsphasen.	4.1.1 Jede Veranstaltung setzt sich neben gestalteten Inputphasen und angeleiteten Arbeitsphasen aus (mind. 25... Prozent) Anteilen selbstgesteuerter Arbeitsphasen zusammen. 4.1.2 Die Teilnehmenden haben die Möglichkeit, mit verschiedenen (mind. 2...) Methodensembles selbstgesteuert zu arbeiten. 4.1.3 Jede Veranstaltung weist (mind. 1) Phasen zur gemeinsamen Reflexion der Prozesse und Ergebnisse selbstgesteuerter Arbeitsphasen auf.
4.2 Jede Veranstaltung ist produktorientiert.	4.2.1 Die Teilnehmenden erarbeiten selbstständig (mind. 1, 2...) „Produkte“ (wie Leitlinien, Konzepte, Handlungsansätze, Unterrichtsmaterialien...).

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Veranstaltungsprogramm (mit Zeitstruktur).
- Fortbildungskonzept (Methoden, „Produkte“).
- Evaluationsergebnisse.

Tab. 9.

Didaktische Prinzipien

5. Standard: Mehrphasigkeit

Die Fortbildung ist so angelegt, dass in einer Sequenz von Veranstaltungen die Nachhaltigkeit der Lernprozesse unterstützt wird.

Kriterien	Indikatoren
5.1 Fortbildungsmaßnahmen, die auf Innovation oder auf komplexe Handlungszusammenhänge abzielen, sind grundsätzlich sequenziell angelegt.	5.1.1 Die Fortbildung besteht aus mehreren zeitlich voneinander getrennten Teilen. 5.1.2 Die Reihenabfolge ist didaktisch-methodisch begründet. 5.1.3 Die Funktion der einzelnen Phasen ist definiert: Instruktion und Aneignung, Praxiserprobung, individuelle Lernphasen. 5.1.4 Lernaufgaben und Anwendungserfahrungen werden zu Beginn jeder Veranstaltung reflektiert und für den weiteren Lernprozess genutzt.

Fortsetzung

<p>5.2 In sequenziellen Veranstaltungen werden die Zeiträume zwischen den Veranstaltungen als Lernphasen gestaltet.</p>	<p>5.1.1 Für die Lernphasen werden individuelle und anwendungsorientierte Lernaufgaben gestellt.</p> <p>5.2.2 Für die Bewertung der Lernaufgaben bestehen vereinbarte Produktkriterien.</p> <p>5.2.3 Es gibt Vereinbarungen zwischen Fortbildner/in und Teilnehmenden über den Modus der Unterstützung.</p> <p>5.2.4 Es bestehen regionale und fachbezogene Lern- und Arbeitsbeziehungen zwischen den Teilnehmenden.</p>
---	--

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Veranstaltungsprogramm.
- Fortbildungskonzept (Sequenzialität, regionale Arbeitsstrukturen).
- Dokumentation der anwendungsorientierten Lernaufgaben und der bewerteten Ergebnisse.
- Arbeitskontrakte/Vereinbarungen.
- Evaluationsergebnisse.

Tab. 10.

Didaktische Prinzipien

6. Standard: Kreativität

Die Veranstaltung beinhaltet Möglichkeiten kreativen Lernens und Handelns.

Kriterien	Indikatoren
<p>6.1 Die Veranstaltung ermöglicht den Teilnehmenden kreatives Handeln.</p>	<p>6.1.1 Die Veranstaltung weist (mind. 1) Phasen kreativen Handelns auf.</p> <p>6.1.2 In der Veranstaltung werden (mind. 2,3...) kreative Methoden verwendet: (Clustern, Mind-Mapping, Kreatives Schreiben, Freies Assoziieren, visuelles, plastisches, dramatisches Gestalten...).</p>

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Veranstaltungsprogramm.
- Fortbildungskonzept (kreative Methoden).
- Evaluationsergebnisse.

Tab. 11.

Die hier vorgestellten didaktischen Prinzipien entsprechen dem professionellen Standard, sind aber, wie die Arbeit mit dem MQH in den vergangenen Jahren gezeigt hat, noch keineswegs überall vollständig umgesetzt. In der Diskussion wird insbesondere den Indikatoren immer wieder eine Verengung des pädagogischen Handlungsspielraums

vorgeworfen. In der Praxis des Qualitätsmanagements zeigt sich jedoch, dass es günstiger ist, gegebenenfalls die Indikatoren in einer fachlichen Diskussion (mit Mitarbeitenden, Dozierenden etc.) zu erweitern als auf sie zu verzichten. Vor allem die Indikatoren entfalten durch ihre Anwendung normative Kraft, sobald sie tatsächlich eingesetzt werden.

Auswertung – Evaluation

1. Standard: Fortbildungsveranstaltung als Kerngeschäft

Die Mitarbeitenden sorgen für die (Selbst-, Fremd-) Evaluation jeder Veranstaltung. Konzeptionelle, inhaltliche und methodische Entscheidungen für die Fortbildungsveranstaltung(en) werden auf Grundlage vorliegender Evaluationen getroffen.

Kriterien	Indikatoren
1.1 Die Mitarbeitenden entscheiden sich für eine Selbst- oder Fremdevaluation.	1.1.1 Für jede (10te, 50te...) Veranstaltung wird eine Fremdevaluation durchgeführt. 1.1.2 Für jede Veranstaltung führt der/die Fortbildner/in eine Evaluation durch.
1.2 Die Verfahren und Instrumente der Evaluation werden fundiert ausgewählt.	1.2.1 Die Evaluierenden kennen die Qualitätskriterien für "gut Fortbildung" (Fortbildungskonzepte, Fortbildungsmaterialien, Moderatorenhandeln, Kooperation...) und benutzen sie als Maßstab für ihre Evaluationsmaßnahmen. 1.2.2 Die Evaluierenden verfügen über Kenntnisse bezüglich qualitativer und quantitativer Instrumente der Evaluation. 1.2.3 Die Evaluierenden wählen (je zwei) alternative Evaluationsverfahren und -instrumente ziel-, themen- und adressatenbezogen aus. 1.2.4 Die Evaluierenden berücksichtigen bei der Auswahl der Verfahren und Instrumente den Nutzen für die evaluierten Personen (Kunden) und den Auftraggeber der Evaluation (z. B. Institution) und belegen dies mit (3...) Argumenten. 1.2.5 Die Evaluierenden beteiligen die Betroffenen an der Entwicklung des Evaluations-Designs durch (mind. 1, 2) Informationen mit Rückmeldemöglichkeit. 1.2.6 Bei der Auswahl des Evaluationsverfahrens ermitteln die Mitarbeitenden die personellen, zeitlichen und sächlichen Ressourcen.

Fortsetzung

	<p>1.2.7 Auf der Basis der ermittelten Kriterien treffen die Mitarbeitenden die Entscheidung über Evaluationsverfahren und -instrumente.</p> <p>1.2.8 Die Mitarbeitenden sichern (bei 10%, 20%) ihrer Veranstaltungen ihre Entscheidungen im kollegialen Diskurs oder mit Experten ab.</p>
1.3 Die Evaluation wird kompetent durchgeführt.	<p>1.3.1 Die Evaluierenden sorgen für die Dokumentation der Durchführung und der Ergebnisse der Evaluation.</p> <p>1.3.2 Die Evaluierenden sorgen für die standardgemäße Durchführung der Evaluation (z. B. Beachtung des Datenschutzes, Validität der Daten).</p>
1.4 Der Umgang mit den Evaluationsergebnissen erfolgt verantwortungsbewusst und zielorientiert.	<p>1.4.1 Die Evaluierenden werten die Evaluationsergebnisse auf dem Hintergrund des gesicherten Datenmaterials aus.</p> <p>1.4.2 Die Evaluierenden informieren die Betroffenen über die Ergebnisse.</p> <p>1.4.3 Die Evaluierenden geben den Betroffenen Gelegenheit, die Ergebnisse zu kommentieren.</p> <p>1.4.4 Die Mitarbeitenden sichern die Analyse und Interpretation der Daten sowie deren Verwendung im kollegialen Diskurs oder mit Experten ab.</p> <p>1.4.5 Die Mitarbeitenden nutzen die Ergebnisse zur Unterstützung der an der Evaluation Beteiligten (ethischer Aspekt).</p> <p>1.4.6 Die Evaluation hat in (3, 4 ...) konzeptionellen Bereichen der Fortbildungsmaßnahme Konsequenzen für die weitere Arbeit.</p>

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Fortbildungskonzept (Evaluationskonzept...).
- Dokumentation der Durchführung der Evaluation.
- Ergebnisse der Selbstevaluation (Fragebögen, Interviews, Aufzeichnung von Beobachtungen, Protokolle, Bepunktung, Arbeitsergebnisse und Produkte).
- Ergebnisse der Fremdevaluation.
- Evaluationsbericht mit Stellungnahmen (Teilnehmer, Mitarbeitende) und Maßnahmen.

Tab. 12.

Auswertung - Systemrückkopplung

1. Standard: Lehrerfortbildungsinstitut als Organisation

Die Institution evaluiert ihre Arbeit kontinuierlich und trifft sämtliche Entscheidungen auf der Grundlage einer gesicherten Datenbasis und in Kenntnis möglicher Handlungsalternativen.

Kriterien	Indikatoren
1.1 Die Institution verfügt über ein internes Evaluationskonzept.	<p>1.1.1 Qualitätskriterien sind durch Mitarbeitende und Leitung gemeinsam festgelegt. Sie betreffen:</p> <ul style="list-style-type: none">• die inhaltliche Erledigung der Aufgaben der Institution (Fortbildungskonzepte, Fortbildungsmaterialien, Moderatorenqualifizierung, die einzelne Fortbildungsveranstaltung),• die administrative Erledigung der Aufgaben (Geschäftsprozesse; Kommunikationsabläufe, Workflow). <p>1.1.2 In der Institution ist ein Qualitätsmanagementsystem eingeführt.</p> <p>1.1.3 Die Institution führt (mind. jährlich, alle 2 Jahre,..) interne systembezogene Evaluationen durch.</p> <p>1.1.4 Mit den Mitarbeitenden wird ein schriftlicher Kontrakt für ein Evaluationsprojekt geschlossen. Der Kontrakt beinhaltet die</p> <ul style="list-style-type: none">• eindeutige Bestimmung über das Ziel und die Funktion der Evaluation• Beschreibung des Evaluationsdesigns• Festlegung eines Aktionsplans mit Verantwortlichkeiten. <p>1.1.5 Die Leitung unterstützt das Evaluationsprojekt.</p> <p>1.1.6 Die Leitung stellt personelle, zeitliche und sächliche Ressourcen für Evaluation zur Verfügung.</p> <p>1.1.7 Mitarbeitende verfügen über Wissen auf einem hohen Niveau, über Verfahren und Methoden der Evaluation.</p> <p>1.1.8 Die Institution stellt Mitarbeitenden Fortbildungsmöglichkeiten zur Verfügung, um ihr Wissen auf hohem Niveau zu erhalten.</p> <p>1.1.9 Die Institution überprüft die Umsetzung ihrer Fortbildungskonzepte in den Fortbildungsangeboten.</p>
1.2 Die Institution evaluiert die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen auf die Berufspraxis der Adressaten.	<p>1.2.1 Die Mitarbeitenden nutzen aktuelle, wissenschaftliche Ergebnisse über Wirksamkeit von Fortbildung, um Konzepte für die Wirkungsanalyse zu erstellen.</p>

Fortsetzung

	<p>1.2.2 Die Institution führt prozessbegleitend und/oder nachfolgend eine Wirksamkeitsanalyse durch (für mind. 10%... aller Veranstaltungen). Unterschiedliche Veranstaltungstypen werden berücksichtigt.</p> <p>1.2.3 Die Institution überprüft regelmäßig die Nachfrage nach den von ihr erstellten Materialien und deren Nutzung in der Berufspraxis der Adressaten.</p> <p>1.2.4 Die Institution überprüft, inwieweit sich die Qualifizierungskonzepte (Fortbildner/innen, Moderator/innen, Funktionsträger/innen...) bewähren.</p> <p>1.2.5 Teilnehmende ausgewählter Kurse werden in einem festgelegten Abstand (mind. 6 oder 12 Monate) nach Ende eines Kurses bezüglich der Umsetzung der Lerninhalte in ihre berufliche Praxis befragt.</p> <p>1.2.6 Lehrer/innen, Schüler/innen, Eltern oder Gremien der Schule werden bei ausgewählten Kursen um einen Wirkungsbericht (standardisierte Fragenkataloge, Checklisten, Gliederungspunkte) gebeten.</p> <p>1.2.7 Die Institution dokumentiert ihre Reflexionen und Maßnahmen, die sie auf Grund der Evaluationsergebnisse durchgeführt hat.</p>
<p>1.3 Die Institution besitzt ein Konzept für internes Controlling.</p>	<p>1.3.1 Die Institution führt eine jährliche Kosten-Nutzen-Analyse durch</p> <ul style="list-style-type: none"> • Veranstungsvergleiche/Benchmarking • Einholen von alternativen Angeboten • Informationen über die Marktlage (Referent/innen, Honorarkosten, Tagungsorten...) • Vergleich der eingeplanten Mittel mit den tatsächlich verwendeten. <p>1.3.2 Quantitative Kennzahlen der Veranstaltungen werden ermittelt (Meldungen, Zulassungen oder Storno von Teilnehmenden, Auslastung, Schularten, Alter, regionale Herkunft, Geschlecht...).</p> <p>1.3.3 Vergleich der aufgewendeten Ressourcen mit denen anderer Fortbildungsinstitutionen in vergleichbaren Geschäftsfeldern.</p>
<p>1.4 Die in Evaluationen gewonnenen Daten werden kompetent und fair ausgewertet und interpretiert. Sie führen zu abgesicherten Entscheidungen und leiten Änderungsprozesse ein.</p>	<p>1.4.1 Die Institution führt (jährlich 2...) Diskurse zu den Ergebnissen von Evaluation und Controlling durch.</p> <p>1.4.2 Die Institution sorgt für ein zügiges Datenfeedback.</p>

Fortsetzung

	<p>1.4.3 Die Mitarbeitenden und die Leitung ziehen durch die Datenbasis abgesicherte Schlussfolgerungen und treffen Vereinbarungen für deren Umsetzung.</p> <p>1.4.4 Die Institution überprüft die Umsetzung der Schlussfolgerungen innerhalb der folgenden (6...) Monate.</p>
1.5 Der Auftraggeber und die Öffentlichkeit werden über die Ergebnisse informiert.	<p>1.5.1 Die Institution erstellt jährlich (1...) interne Dokumentationen und (1, ..) öffentliche Sachstandsberichte über die von ihr in diesem Zeitraum bearbeiteten und erledigten Aufträge.</p> <p>1.5.2 Die Institution verfasst einen Bericht für den Auftraggeber (spätestens 2 Monate...) nach Abschluss des Auftrags.</p> <p>1.5.3 Die Institution führt Bilanzgespräche mit den Auftraggebern.</p> <p>1.5.4 Die Institution informiert die Öffentlichkeit nach Abschluss des Auftrags durch Online- und Printveröffentlichungen (Zeitungsmeldungen, Online-News o. Ä).</p>
1.6 Die Institution lässt ihre Arbeit durch externe Evaluation überprüfen.	<p>1.6.1 Die Institution lässt ihre Arbeit (alle 5 Jahre ...) extern evaluieren. Die Evaluation überprüft:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Die Aufgabenerledigung. • Die Produkte. • Die internen Arbeitsprozesse. • Die „Kundenkontakte“ (Teilnehmer/innen, Schulen etc.). • Das Controlling. • Die Prozesse der Systemrückkopplung. • Das Qualitätsmanagement.

Produkte / prüfbare Dokumente:

- Evaluationskonzept.
- Dokumentation eines Qualitätsmanagementsystems.
- Schriftlicher Kontrakt für ein Evaluationsprojekt (Ressourcen...).
- Fortbildungsangebote für Mitarbeitende.
- Evaluationsergebnisse (Wirksamkeitsanalyse, Materialnutzung durch die Adressaten).
- Controllingkonzept (Kennzahlensystem, Benchmarking...).
- Terminkalender und Besprechungsprotokolle (Bilanzgespräche...).
- Sachstandsberichte.
- öffentliche Berichterstattung.
- Ergebnisse der externen Evaluation.

Tab. 12.

Der Sektor Auswertung macht die doppelte Perspektive des MQH deutlich, das sich auf die Makro-, Meso- und Mikroebene von Lehrpersonenfortbildung bezieht: Hier sind es sowohl die Mikro- und Mesoebene des Kerngeschäfts, als auch die Makroebene der Systemrückkopplung, die berücksichtigt werden. Das MQH war und ist gedacht für alle mit der Lehrpersonenfortbildung befassten Ebenen von den Dozierenden bis hin zur Steuerung auf der Ebene von Landesbehörden.

4. Auswertung und Perspektive: Das Musterqualitätshandbuch der Lehrerfortbildung im Rahmen eines Musterreferenzrahmens

Nach einer Dekade der Arbeit an und mit dem MQH lassen sich einige Ergebnisse festhalten und Perspektiven beschreiben: Das MQH hat auf der Ebene einzelner Organisationen (z.B. in Rheinland-Pfalz, Sachsen, Hessen) eine normative Wirkung entfalten können. Dabei trug die Übersetzung professioneller und wissenschaftlicher Standards in konkret umsetzbare und überprüfbare Indikatoren zur Durchsetzung eben jener Standards bei. In der Breite hat das MQH eine solche Wirkung nicht entfalten können. Dazu trug sicher die erwähnte terminologische Problematik bei, andererseits auch die Zugänglichkeit in Form der PAS 1064.

Neben der Notwendigkeit einer Überarbeitung gibt es nunmehr auch die Möglichkeit, das MQH in einer elektronischen Form kostenfrei zur Verfügung zu stellen und es der Überarbeitung durch die professionelle Gemeinschaft der in der Lehrpersonenfortbildung Tätigen zur Verfügung zu stellen. Derzeit wird eine Einbindung in einen, vor allem auch elektronisch bereitstehenden, übergeordne-

ten Musterreferenzrahmen der Lehrkräftefortbildung diskutiert (Priebe, 2014). Bereits in der Veröffentlichung von 2006 wurde die Wende von der angebotsorientierten zur bedarfsorientierten Fortbildung vorgenommen und die jeweiligen Bezugssysteme wurden berücksichtigt. Sicherlich muss dieser Weg mit Blick auf „schulscharfe Fortbildungsprogramme“⁶ konsequent weiter verfolgt werden.

Das Musterqualitätshandbuch wird auch in diesem Rahmen seinen Wert haben und womöglich noch wichtiger werden, wenn es um die Frage der Qualität der Lehrkräftefortbildung in einer sich ändernden Schule geht. Dabei ist stets zu fragen, wie ein solches Instrument in der Praxis eingesetzt werden kann und in welchem Verhältnis die Qualitätsbeschreibung von Praktikern zu den normativen Vorgaben der politischen Steuerungsebene steht. Kann eine wohl begründete und reflektierte Praxis die Vorgaben beeinflussen oder werden die Vorgaben viel eher in eine realisierbare Praxis umgedeutet? Die bisherigen Erfahrungen mit der PAS 1064 sprechen derzeit für ein dialogisches Verhältnis zwischen Empirie und Intention in der Lehrkräftefortbildung. Da die Lehrkräftefortbildung als wichtiges Steuerungsinstrument des Bildungssystems gilt, scheint eine Kombination aus *top-down* und *bottom-up* Kommunikation in der Lehrkräftefortbildung eine wesentliche Voraussetzung für ihren Erfolg.

Die Arbeit am Musterreferenzrahmen ist folglich dialogisch angelegt. Unter anderem soll in diesem Zusammenhang auch ein offenes Informationssystem zur Lehrpersonenfortbildung, ein „Lehrerfortbildungs-Wiki“ aufgebaut werden. Das Musterqualitätshandbuch ist dabei der erste größere Text, der auf diesem Weg zugänglich gemacht wird⁷ und gleichzeitig für die Bearbeitung bereit steht⁸.

⁶ Ebd. S.6.

⁷ Voraussichtlich im Frühjahr 2016.

⁸ Der Stand der Diskussion und der Arbeiten kann aktuell verfolgt werden auf der Homepage des DVLF: www.lehrerinnenfortbildung.de

Mit diesem innovativen Ansatz wird das Musterqualitätshandbuch in der hier vorgestellten überarbeiteten Form einerseits eine größere Verbreitung finden und gleichzeitig durch Fortbildnerinnen und Fortbildner weiter entwickelt – das zumindest ist die Hoffnung

der Autorinnen und Autoren des Handbuchs. Ob es tatsächlich zu einer kollaborativen Weiterentwicklung des Instruments kommt, bleibt – auch vor dem Hintergrund bisheriger negativer Erfahrungen mit sogenannten „Wissenschafts-Wikis“⁹ – abzuwarten.

Literatur

- Becker F.J., Knaut G., Koerber R., Lanker H.R., Maybaum-Fuhrmann J., Mogler J. & Scheffer U. (2006). *Qualitätsmanagement in der Lehrerfortbildung - Musterqualitätshandbuch. PAS 1064*. Berlin: Beuth.
- Deming W.E. (1982). *Out of the Crisis*. Cambridge: Massachusetts Institute of Technology.
- EFQM: European Foundation for Quality Management. Die PAS 1064 bezog sich auf das ursprüngliche, inzwischen (2010 und 2013) überarbeitete Modell. Vgl.: www.efqm.org/the-efqm-excellence-model (abgerufen am 14.07.2015).
- ISO: International Organisation for Standardization. Normbezeichnung: DIN EN ISO 9001, aktuelle Ausgabe 2008/09.
- Kaplan R.S. & Norton D.P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures that Drive Performance. *Harvard Business Review*. Jan.-Feb. 1992, pp. 71-79.
- Luft J. & Ingham H. (1955). The Johari window, a graphic model of interpersonal awareness. *Proceedings of the western training laboratory in group development*, Los Angeles: UCLA.
- Priebe B. (2014). Anforderungen an eine neue Lehrerfortbildung. Wirksamkeit, Qualitätsentwicklung und Qualitätsstandards. *Lernende Schule*, 68. Friedrich-Verlag: Seelze, pp. 4-8.

⁹ Kritisch dazu der Mathematiker Philipp Birken in seinem Blog: <http://birchlog.blogspot.de/2011/05/kollaborative-wissenschaft.html> (abgerufen am 25.11.2015).