

Einführung einer neuen Norm der Lehrkräftefortbildung

Die Entwicklung und Anwendungsmöglichkeiten der DIN 33459

Jonathan Biehl^{1,*} & Rolf Koerber¹

¹ Technische Universität Dresden

* Technische Universität Dresden,

Institut für Berufspädagogik und Berufliche Didaktiken,

Helmholtzstr. 10,

01069 Dresden

jonathan.biehl@tu-dresden.de



Dieses Werk ist freigegeben unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-SA 4.0 (Weitergabe unter gleichen Bedingungen). Diese Lizenz gilt nur für das Originalmaterial. Alle gekennzeichneten Fremdinhalte (z.B. Abbildungen, Fotos, Tabellen, Zitate etc.) sind von der CC-Lizenz ausgenommen. Für deren Wiederverwendung ist es ggf. erforderlich, weitere Nutzungsgenehmigungen beim jeweiligen Rechteinhaber einzuholen. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>

Zusammenfassung: Qualitätsmanagement im Bildungsbereich basiert derzeit häufig noch auf der Untersuchung von Organisationsprozessen, relativ aussageschwachen Evaluationen sowie vagen Zielvorgaben. Mit der Einführung der DIN 33459 hat das Deutsche Institut für Normung nun eine Bildungsnorm entwickelt, welche dem Bildungssektor dabei helfen kann, einen gemeinsamen Mindeststandard für (Lehrkräfte-)Fortbildungen zu schaffen, der bundesländerübergreifend angewendet werden kann. Als Norm, die auf wissenschaftlichen Grundlagen basiert und praktisch in der Anwendbarkeit für Einzelpersonen und Organisationen ist, hat die DIN 33459 das Potenzial, eine klare Orientierungshilfe für Fortbildner*innen und gleichsam für Nachfragende von Fortbildung zu werden. In diesem Text besprechen wir die Entstehung, Inhalte und Potenziale der Norm und diskutieren auch mögliche Probleme bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems auf Basis der DIN 33459. Wir erwägen bekannte Problematiken, die mit einer Normeinführung entstehen können, wie organisationalen Widerstand, und wie Bildungsorganisationen damit umgehen können. Wir stellen zudem Überlegungen an, inwiefern die Norm mit wachsender Bekanntheit als Motor für weitere Entwicklungen im Bildungsbereich agieren kann. Da die Norm selbst in Fachkreisen noch weitgehend unbekannt ist und noch keine große Marktdurchdringung vorweisen kann, regen wir weitere Forschung zu deren Einsatzmöglichkeiten an, um zu prüfen, inwiefern sie ein brauchbares Instrument darstellt und ob sie dazu beitragen kann, die Thematik des Qualitätsmanagements im Bildungsbereich weiterzuentwickeln.

Schlagwörter: Qualitätsmanagement; Lehrerbildung; Fortbildung; Lernbegleitung; DIN-Norm

1 Einleitung

Seit 2021 gibt es die DIN 33459, eine Norm, die sich auf Anforderungen an Kompetenzen von Lernbegleiter*innen bezieht. Diese Norm wurde im Rahmen eines Normprozesses durch den Arbeitsausschuss „Bildungsdienstleistungen“ des DIN entwickelt. Zwar werden solche Normen üblicherweise aus wirtschaftlich-technischer Perspektive erstellt. Dennoch kann die DIN 33459 auch für den Bereich der Lehrkräftefortbildung angewendet werden. Der vorliegende Artikel dient nicht dazu, den Stand der Lehrkräftefortbildung in Deutschland zu beurteilen oder kritisch einzuordnen, und sein Ziel ist es ebenso wenig, konkrete Handlungsanweisungen hinsichtlich der Durchführung von Fortbildungen zu geben. Mit dem Beitrag möchten wir einerseits auf die Existenz einer Bildungsnorm aufmerksam machen, die das u.a. von der Kultusministerkonferenz (KMK) identifizierte Qualitätsproblem in der

Lehrkräftefortbildung zu beheben helfen kann (im Sinne einer Qualitätssicherung) (KMK, 2020, 2023). Andererseits benennen wir Anwendungsmöglichkeiten und mögliche Fallstricke bei der Normanwendung in Organisationen.

Die Forschung auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements (QM) befasst sich oftmals mit Fallstudien hinsichtlich der Implementation eines QM-Systems basierend auf Standards der ISO 9001 in Unternehmen und Organisationen (z.B. Aggelogiannopoulos et al., 2007; Barbosa et al., 2022; Tigre-O et al., 2019). Zwar zielt die Forschung im Bereich des QM häufig auf produzierende Unternehmen (siehe bspw. Anderson et al., 1995; Barbosa et al., 2022; Flynn et al., 1995; McTeer & Dale, 1996; Powell, 1995; Tigre-O et al., 2019), da die Produkte hier hinsichtlich der Qualitätssicherung wesentlich leichter beobachtbar und bewertbar sind als in Dienstleistungsunternehmen mit weniger greifbaren Ergebnissen. Nichtsdestotrotz befasst sich dieser Artikel mit QM im Bereich der Bildung, konkreter mit einer neuen Norm zu Anforderungen an Lehrkräfte. Diese von dem Deutschen Institut für Normung (DIN) publizierte Norm DIN 33459 (Deutsches Institut für Normung, 2021) – *Anforderungen an die Überprüfung, Aufrechterhaltung und Verbesserung der Kompetenzen von Lernbegleitern – Anforderungen an Personen* – umfasst mehrere Standards, die verschiedene Qualitäten von Lehrkräften bzw. deren Arbeit beschreiben. Dabei ist anzumerken, dass die Norm an sich weiter gefasst ist als nur Lehrkräfte und sich generell mit Lehrpersonen in Lehr-/Lernsettings befasst. Wir untersuchen diese Norm jedoch im speziellen Zusammenhang der Lehrkräftefortbildung, da sich dieses Thema als hoch relevant herauskristallisiert hat.

In diesem Text stellen wir die Norm vor, betrachten kritisch deren Inhalte und diskutieren zudem die Herausforderungen, aber auch die Chancen, die mit der Implementierung dieser neuen Norm einhergehen. Zudem stellen wir Überlegungen hinsichtlich der Reichweite und der Einflussmöglichkeiten der Norm an, die sich in einem Umfeld öffentlicher und privatwirtschaftlicher Bildungsinstitutionen bewähren muss. Die Genese und die Anwendungsmöglichkeiten dieser Norm stellen aufgrund dreier Faktoren entscheidende Punkte in der Qualitätsentwicklung der Lehrkräftefortbildung dar.

Erstens ist die Lehrkräftefortbildung nicht zuletzt aufgrund des stetig voranschreitenden Strukturwandels (Kim, 2020; Ngai & Pissarides, 2007) und des technologischen Fortschritts fortwährend ein hoch relevantes Gebiet (Daschner, 2023; Runge et al., 2024). Der Einsatz technologischer Errungenschaften und deren Weiterentwicklungen erfordern die stetige Aktualisierung von Wissen bei den Anwendenden. Lebenslanges Lernen (z.B. Alheit & Dausien,

2002; Hof, 2009) und die Erwachsenenbildung im Allgemeinen gehören zu den Grundlagen zukunftssicherer Volkswirtschaften, da sie der arbeitenden Bevölkerung helfen, mit den technologischen und gesellschaftlichen Entwicklungen Schritt halten zu können.

Zweitens stellt die Norm eine sehr gute Gelegenheit für Organisationen im Bildungsbereich dar, ein QM-System einzuführen, welches sich an einem anerkannten Standard orientiert. Somit wird nicht nur eine gewisse Vergleichbarkeit zwischen Bildungseinrichtungen gewährleistet – auch potenzielle Kund*innen haben die Sicherheit, dass die betreffenden Organisationen bzw. Personen überprüfbare Qualitätsstandards in ihrer Arbeit befolgen. Somit können diese potenziellen Kund*innen hinsichtlich der Wahl ihrer Dienstleister*innen informierte Entscheidungen treffen. Gleichzeitig haben Organisationen und einzelne Anbietende von Bildungsdienstleistungen viele konkrete Anhaltspunkte und Vorgaben, die als Orientierungshilfen bei der Erstellung eines eigenen QM-Systems helfen können.

Drittens steht die Norm im Spannungsfeld zwischen öffentlichen Bildungsträgern und privatwirtschaftlichen Institutionen, wobei letztere aufgrund ihrer unternehmerischen Tätigkeiten gänzlich andere Voraussetzungen, Fähigkeiten und Möglichkeiten mitbringen. Unternehmen sind im Gegensatz zu öffentlichen Einrichtungen typischerweise innovationsfreudiger und offener für Fortschritt (Petersen, 2014; Schott & Sedaghat, 2014). Das bedeutet, dass eine neue Norm von Privatunternehmen schneller adaptiert werden könnte, was diesen unter Umständen einen Vorteil gegenüber der traditionellerweise eher trägen öffentlichen Konkurrenz darstellen kann. Gleichzeitig treten öffentliche Einrichtungen, etwa Landesinstitute, die Schulaufsicht oder auch einzelne Schulen, als Kund*innen von Bildungsangeboten auf. Im Rahmen der KMK und auf der Ebene der einzelnen Bundesländer gibt es derzeit intensive Überlegungen zu geeigneten Qualitätsstandards für die Fortbildung von Lehrkräften (Groot-Wilken & Webs, 2019; KMK, 2020; Winter, 2021). Es ist nicht ausgeschlossen, dass die nun existierende Norm als Referenz für einen Mindeststandard dienen wird. Eine solche Entwicklung würde einerseits eine orientierende Wirkung entfalten und andererseits einen Druck auf die Anbieterseite von Fortbildungsleistungen ausüben, dieser Norm zu folgen. Beide Möglichkeiten haben das Potenzial, dass sich Entwicklungen im Bildungsbereich verschnellern können, und es stellt sich die Frage, ob das Bildungssystem, in welchem „Reformen [...] ihre Ziele verfehlen [...] oder einfach langsam versanden und versickern“ (Langer, 2008, S. 129), möglicherweise von einem Instrument wie dieser DIN-Norm profitieren kann.

Aufgrund der vorgenannten Gründe untersuchen wir die Entstehung sowie die Implementierungsmöglichkeiten der neuen DIN 33459 und übertragen die Ergebnisse zudem in einen weiteren Kontext, um mögliche Erkenntnisse zur Entwicklung und Implementierung weiterer Normen im Bereich der Bildung zu generieren. So können wir mit diesem Artikel einen Beitrag dazu leisten, die Entwicklung künftiger Normen im Bildungsbereich, insbesondere im Bereich der Lehrkräftebildung, zu vereinfachen und zu optimieren und so letztlich auch den gesamten Bildungssektor in Deutschland zu verbessern.

2 Qualitätsmanagement in der Lehrkräftefortbildung

2.1 Einführung von Qualitätsmanagementsystemen

Die Einführung eines QM-Systems ist eine weitverbreitete Strategie von Organisationen, um gewisse Standards in der eigenen Qualitätssicherung festzulegen (Vloeberghs & Bellens, 1996). Flynn et al. (1995) beschreiben QM als einen Ansatz, um qualitativ hochwertigen Output zu erreichen und beizubehalten. Es beinhaltet alle Maßnahmen, die potenziell die Prozessqualität verbessern könnten (Warzecha, 2009). Organisationen, die ein QM-System einführen, profitieren im Durchschnitt von erhöhter organisationaler Effektivität (Lakhal et al., 2006; Sila, 2007), erhöhter Berufszufriedenheit der Angestellten (Hein et al., 2009), reduzierter Komplexität innerhalb der Organisation (Chen & Weng, 2002; Dervitsiotis, 2015) und weiteren Aspekten. Die Ergebnisse in Bezug auf die Unternehmensleistung insgesamt sind jedoch gemischt und weniger eindeutig (Ebrahimi & Sadeghi, 2013; Fuchsberg, 1993; McQuater et al., 1996).

Die Forschung zu QM konzentriert sich in der Regel auf die Folgen der Implementierung (z.B. Anderson et al., 1995; Flynn et al., 1995; Powell, 1995), während einige Studien die Anforderungen untersuchen, die für eine erfolgreiche Implementierung eines QM-Systems erforderlich sind (z.B. Matta et al., 1998; Sohal et al., 1998). Der Konsens ist, dass die Vorteile eines QM-Systems in der Regel die Nachteile deutlich überwiegen (Elshaer & Augustyn, 2016; Lakhal et al., 2006; Powell, 1995). Dennoch gibt es durchaus Gründe, ein QM-System nicht einzusetzen: Eine Organisation könnte vom Umfang her oder personell zu klein sein und ein QM-System für überflüssig halten, da QM Ressourcen bindet (vgl. z.B. McTeer & Dale, 1996). Außerdem könnte die Fokussierung auf QM zu einer Überbetonung bestimmter Kennzahlen führen und somit andere Faktoren beeinträchtigen. Zudem gibt es bei einer QM-Implementierung immer das mögliche Problem des Wider-

stands gegen organisationale Veränderungen, insbesondere wenn die Belegschaft das Gefühl hat, dass ihnen die Veränderung aufgezwungen wird (Erwin & Garman, 2010; Thomas & Hardy, 2011).

Die Einführung von QM in einer Organisation hat sich jedoch grundsätzlich als positive Methode zur Verbesserung der organisatorischen Abläufe etabliert und vermittelt gleichzeitig nach außen hin – in Richtung potenzieller Kund*innen – den Eindruck einer Organisation, die stets nach Verbesserung strebt. Eine Organisation, welche nach einem etablierten Standard zertifiziert ist, wird im Allgemeinen von Kund*innen bevorzugt, insbesondere wenn dieser Standard gut etabliert ist (McFadyen & Walsh, 1992). Nicht zuletzt auch aus diesem Grund ist eine Verbreitung der DIN 33459 hoch relevant: Durch solche Zertifizierungen können sich Interessierte vorab über die wichtigsten Aspekte der Arbeit von Fortbildungsanbietenden informieren und ihre Entscheidung über eine Nutzung des Angebots dementsprechend fundierter treffen.

2.2 Integration neuer Qualitätsstandards in der Bildungsbranche

Die Einführung einer neuen Norm – oder irgendeiner Art von QM – in einer Organisation ist mit sämtlichen Problemen des organisatorischen Wandels verbunden (Johnson, 2004). Änderungen können sowohl in der Organisationskultur als auch in den Arbeitsprozessen erforderlich sein (Handfield & Ghosh, 1994), was eine Einführung der DIN 33459 aufgrund Widerstands der Mitarbeiter*innen in der Organisation erheblich erschweren könnte (Bateh et al., 2013; Erwin & Garman, 2010; Thomas & Hardy, 2011). Es ist jedoch anzumerken, dass viele der in der DIN 33459 festgelegten Standards und Kriterien solche sind, die sich die meisten Bildungsorganisationen (Landesinstitute für Lehrkräftebildung, Hochschulen, private Bildungsanbieter) wahrscheinlich schon vorher selbst gesetzt haben, was die zu erwartenden Widerstände drastisch reduziert. Um diese Widerstände der Belegschaft weiter zu verringern und die DIN 33459 auf organisatorischer Ebene adäquat umsetzen zu können, sollte die interessierte Organisation darauf achten, die organisationale Veränderungsbereitschaft zu erhöhen (Lehman et al., 2002; Weiner, 2009). Dazu ist es notwendig, die Motivation für den Wandel zu erhöhen, angemessene Ressourcen bereitzustellen, den Einfluss der Mitarbeiter*innen zu verbessern und ein Organisationsklima zu schaffen, das Kommunikation, Autonomie und Wandel fördert (Lehman et al., 2002).

Die Überwindung von Widerständen bei der Einführung der DIN 33459 dürfte für eine Organisation weniger problematisch sein, wenn sie zum ersten

Mal ein QM einführt, da sie nicht gegen ein bereits vorhandenes, etabliertes QM-System antreten muss. Bei der Erarbeitung des (ggf. aktualisierten, ggf. komplett neuen) Qualitätshandbuchs sollte die Organisation bestrebt sein, möglichst viele wichtige Beteiligte einzubeziehen. Diese können die Effektivität der Kommunikation über organisatorische Schwellen hinweg verbessern und so den Widerstand gegen Veränderungen verringern (Khalid, 2011). Daher ist es wichtig, bei der Entwicklung eines Qualitätshandbuchs Personen innerhalb der Organisation einzubeziehen, die als Multiplikator*innen fungieren und sicherstellen können, dass die Belegschaft mit den Änderungen, die sich aus der Entwicklung des Handbuchs und der Einführung der neuen Norm DIN 33459 ergeben werden, möglichst früh vertraut ist. Zusätzlich zu den organisationalen Widerständen müssten Organisationen und Unternehmen, die die DIN 33459 einführen wollen, ihre Unterrichtskonzepte überprüfen und sicherstellen, dass sie die entsprechenden Standards erfüllen. Dies könnte zu einer umfangreichen Überarbeitung der Unterrichtskonzepte und ihrer didaktischen Prinzipien führen, obwohl – wie bereits erwähnt – die in der DIN 33459 gesetzten Standards meist eher grundlegender Natur sind und oftmals bereits umgesetzt werden. Um für sich die Konformität mit der DIN 33459 in Anspruch nehmen und von außen zertifizieren lassen zu können, ist jedoch ein gewisser QM-Aufwand unumgänglich.

Auch wenn es bis zur Entstehung der DIN 33459 keinen DIN-Standard zur (Lehrkräfte-)Fortbildung gab, existieren dennoch verschiedene Qualitätsstandards im Bildungsbereich, die unterschiedliche Kompetenzen und Fähigkeiten für Lehrpersonen definieren, wie beispielsweise die KMK-Standards zur Lehrerbildung (2020) oder ländergemeinsame Eckpunkte zur Fortbildung von Lehrkräften (Lipowsky & Rzejak, 2023). Da die Lehrer*innenbildung in Deutschland in der Hoheit der Bundesländer liegt, gibt es teilweise unterschiedliche Initiativen zur Qualitätssicherung in Schulen und Bildung (Daschner, 2023).

Ein wichtiger Aspekt der Qualitätssicherung von Schulen ist die Fortbildung der Lehrpersonen, die nachgewiesenermaßen einen positiven Effekt auf den Unterricht und den Lernerfolg von Schüler*innen hat, wenn entsprechende Qualitätskriterien eingehalten werden (Schewe, 2023). Diese Qualitätskriterien für Fortbildung sind inzwischen gut erforscht (Lipowsky & Rzejak, 2023). Spätestens seit den 1990er-Jahren wird im 1979 gegründeten „Deutscher(n) Verein für Lehrerinnen- und Lehrerfortbildung“ (DVLFB) über Standards diskutiert, die in Überlegungen eines Musterqualitätshandbuchs der Lehrer*innenfortbildung mündeten und schließlich zur Erarbeitung der PAS (*Publicly Available Specification*) 1064 führten (Becker et al., 2006).

Lipowsky und Rzejak (2023) stellen auf der Grundlage internationaler Meta-studien fest, dass wesentliche Qualitätsmerkmale von Fortbildung Elemente der Tiefenstruktur von Unterricht (z.B. kognitive Aktivierung, Scaffolding, formatives Feedback) und Kernpraktiken eines erfolgreichen Unterrichts thematisieren. Für Fortbildner*innen wie für Lehrkräfte scheint, so der Befund der Studien, die (fach-)didaktische Qualität von Fortbildungen entscheidend für deren Erfolg auf den verschiedenen Ebenen (von den Teilnehmenden bis zu deren Schüler*innen) zu sein. An der internationalen Qualitätsdiskussion im Rahmen der OECD-Studie TALIS (Teaching and Learning International Survey) hat Deutschland bislang allerdings nicht teilgenommen (Daschner, 2023).

3 Ein neuer Standard der Lehrkräftefortbildung

3.1 Entstehung der DIN 33459

Die Norm DIN 33459 – *Anforderungen an die Überprüfung, Aufrechterhaltung und Verbesserung der Kompetenzen von Lernbegleitern – Anforderungen an Personen* – basiert auf der seit 2006 öffentlich zugänglichen Spezifikation PAS 1064 (Becker et al., 2006), in welcher mehrere Schlüsselmerkmale der Qualität in Bezug auf die Kompetenzen von Lehrpersonen (die DIN-Nomenklatur verwendet den Begriff des „Lernbegleiters“ DIN-konform ausschließlich im generischen Maskulinum) definiert sind. Deutsche PAS-Normen werden inzwischen unter der Bezeichnung DIN-SPEC vom Deutschen Institut für Normung e.V. (DIN) herausgegeben und sind – im Vergleich zu regulären DIN-Normen – schneller und kostengünstiger in ihrer Entwicklung, sind kostenlos zu erwerben und unterliegen nicht dem gesellschaftlichen Konsens (Beuth, n.d.).

Die PAS 1064 ist eine Sammlung von 33 Standards, 119 Kriterien und 306 Indikatoren, die darauf abzielen, Qualitätsaspekte der Lehrkräftefortbildung für Institutionen zu beschreiben. Standards sind dabei weniger greifbare, allgemeinere Richtlinien oder Grundsätze, nach denen eine Organisation streben sollte. Ein Standard wird mit mindestens einem Kriterium, in der Regel mehreren Kriterien hinterlegt, die den Standard konkretisieren und spezifischer darstellen. Ebenso werden Kriterien mit Indikatoren untersetzt, mindestens von einem, häufig von mehreren. Indikatoren sind direkt messbar und dienen dazu, festzustellen, ob die Kriterien erfüllt sind. Das Verhältnis zwischen Indikatoren, Kriterien und Standards ist schematisch in Abbildung 1 auf der folgenden Seite dargestellt.

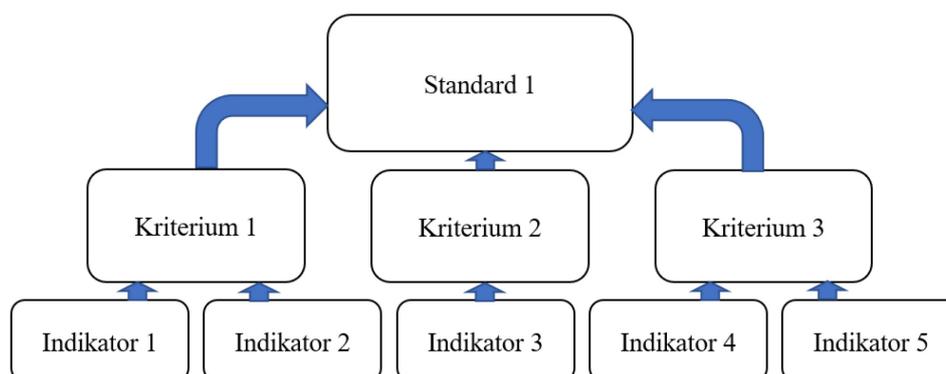


Abbildung 1: Beispielhafter Zusammenhang eines Standards und seiner Komponenten (eigene Darstellung)

Die PAS 1064 war als beispielhaftes Qualitätshandbuch gedacht, das alle Organisationen (insbesondere Landesinstitute), die sich mit der Fortbildung von Lehrpersonen befassen, nutzen können, um ihre eigenen Qualitätshandbücher zu entwickeln (Koerber, 2015). Es wurde über einen Zeitraum von drei Jahren von einer Expert*innengruppe aus Deutschland und der Schweiz konzipiert und entwickelt, deren Mitglieder alle in der Lehrkräftefortbildung tätig waren, entweder in privaten oder in öffentlichen Organisationen. Einer der wichtigsten Aspekte bei der Entwicklung des exemplarischen Qualitätshandbuchs PAS 1064 war die Übersetzung der eher abstrakten und vagen fachlichen und wissenschaftlichen Standards in konkrete, umsetzbare und überprüfbare Indikatoren (Koerber, 2015). Dies ermöglicht eine rigorose Prüfung und damit eine objektivere und präzisere Art der Umsetzung der Qualitätssicherung.

Es gab jedoch zwei Haupthindernisse für die breitere Akzeptanz der PAS 1064 in Deutschland: Erstens hatte sie vor ihrer Überarbeitung im Jahr 2015 eine weniger gebräuchliche Terminologie für Standards, Kriterien und Indikatoren verwendet, was zu Verwirrung unter interessierten Akteur*innen geführt haben könnte. Zweitens, vermutlich noch gravierender, könnte ihre Entstehung als PAS anstelle der gebräuchlicheren DIN-Norm ihr Potenzial untergraben haben, da DIN-Normen wesentlich weiterverbreitet, bekannter und akzeptierter sind als PAS-Normen (Koerber, 2015). Lediglich einzelne Einrichtungen orientierten sich an diesem Standard, so z.B. die Sächsische Akademie für Lehrerfortbildung, die ihr QM-System 2005/06 darauf aufbaute.

Das Scheitern der breiten Akzeptanz der PAS 1064 könnte als Katalysator für die Entwicklung der DIN 33459 gewirkt haben. Da eine Verringerung der Komplexität erforderlich war, wurde die Anzahl der Standards, Kriterien und Indikatoren auf 14 Standards reduziert, die mit 38 Kriterien und 60 Indikatoren

ren unterlegt sind. In beiden Normdiskussionen war Konsens, dass jeder Standard mit Kriterien und Indikatoren untersetzt werden muss, um zu verhindern, dass letztlich nicht überprüfbare Setzungen eingeführt werden. Die 14 Standards der DIN sind in einen Satz von zehn verbindlichen Standards sowie einen Satz von vier empfohlenen Standards unterteilt (Deutsches Institut für Normung, 2021). Bei der Umstellung von PAS 1064 auf DIN 33459 wurde die Norm außerdem von einer Norm, die sich an Organisationen richtet (PAS 1064), umgeändert zu einer solchen, die sich an Personen richtet (DIN 33459). Dadurch wurden einige Standards der Vorgängernorm völlig überflüssig, wie z.B. Führung, da die Führungsqualität einer Einzelperson in Hinblick auf ihre Lehrfähigkeiten im Gegensatz zu der Führungsqualität, die in einer Organisation im Bildungsbereich an den Tag gelegt wird, nicht von Relevanz ist. Obwohl sich die Norm auf einzelne Lehrpersonen konzentriert, weist sie explizit darauf hin, dass sie auch für den Einsatz in Organisationen gedacht ist, empfiehlt in diesen Fällen aber ausdrücklich die Kombination mit Managementnormen (Deutsches Institut für Normung, 2021).

Die Weiterentwicklung von der PAS 1064 zur DIN 33459 hat nicht nur zu der bereits erwähnten Komplexitätsreduzierung geführt, sondern auch zu einer verstärkten Bedeutung, Konformität mit der Norm zu erreichen, da DIN-Normen im In- und Ausland weithin akzeptiert und respektiert werden (Deutsches Institut für Normung, n.d.). Durch die Übernahme der DIN 33459 können Fortbildungsanbieter*innen nicht nur ihr eigenes Unterrichtskonzept und ihre organisatorischen Abläufe überprüfen und anpassen, sondern ihr Qualitätsniveau verdeutlichen, indem sie sich offensiv zur Einhaltung dieser DIN-Norm bekennen. Abnehmende von Fortbildungsleistungen können die Einhaltung der DIN 33459 zum Bestandteil ihrer Auftragsvergabe machen und damit ihrerseits die Qualität der Angebote absichern. Mit der Norm besteht schließlich nunmehr ein Instrument, das geeignet ist, die Anforderungen der Landesgesetze zur Fortbildungsverpflichtung von Lehrkräften umzusetzen (Schewe, 2023).

3.2 Beschreibung der DIN 33459

Wie bereits erwähnt, sind die Normen der DIN 33459 in zehn verbindliche (normative) A-Standards und vier empfohlene (informative) B-Standards unterteilt. Konkret beinhaltet die Norm 14 Standards, welche jeweils mit einer kurzen Beschreibung versehen sind (vgl. Tab. 1 auf der folgenden Seite).

Tabelle 1: Standards der DIN 33459 samt jeweiliger Kurzbeschreibung (eigene Darstellung)

A-Standards	
Qualifikation	Der Lernbegleiter muss über die notwendige Qualifikation und Kompetenzen verfügen.
Leitbild	Der Lernbegleiter verfügt über ein Leitbild; es dient als Grundlage für die Wahrnehmung aller Aufgaben.
Konzept	Der Lernbegleiter muss für jede Maßnahme ein Konzept sicherstellen.
Teilnehmerorientierung	Jede Veranstaltung des Lernbegleiters berücksichtigt kontinuierlich den Erfahrungshintergrund und die Lernbedürfnisse der Teilnehmer.
Didaktische Prinzipien	Jedes Lehrangebot des Lernbegleiters berücksichtigt den neuesten Stand der Technik sowie den berufsspezifischen und gesellschaftlichen Diskurs zu Wissenschaft und Didaktik.
Auftragsbearbeitung	Der Lernbegleiter muss eine fachgerechte und zeitnahe Bearbeitung der Aufträge sicherstellen.
Praxisorientierung	Jede Veranstaltung des Lernbegleiters zielt auf beabsichtigte Veränderungen in der Praxis.
Methoden	In jeder Veranstaltung des Lernbegleiters wird eine Vielfalt von ziel- und inhaltsangemessenen sowie adressatenadäquaten Methoden eingesetzt.
Medien	In jeder Veranstaltung des Lernbegleiters werden Medien eingesetzt, die geeignet sind, differenzierte Lernprozesse zu initiieren und zu fördern.
Transfergestaltung	Jede Veranstaltung beinhaltet Elemente der Übertragbarkeit auf die konkrete Praxis der Teilnehmer.
B-Standards	
Bedarf	Die Planung einer Lerndienstleistung durch den Lernbegleiter beruht auf der Analyse des Bedarfs. Der Bedarf wird aus Anforderungen von Kunden und Partnern, aus wissenschaftlichen Erkenntnissen und/oder aus gesetzlichen Vorgaben abgeleitet.
Mehrphasigkeit/Sequenzialität	Maßnahmen, die auf komplexe Handlungszusammenhänge angelegt sind, werden derart gestaltet, dass in einer Sequenz von Veranstaltungen die Nachhaltigkeit der Lernprozesse unterstützt wird.
Externe Kommunikation	Der Lernbegleiter sollte aktive und adressatenbezogene Kommunikation nach außen betreiben.
Materialien	Materialien unterstützen die Lernprozesse der Teilnehmer und fördern die Nachhaltigkeit der Qualifizierungsmaßnahme.

Jeder der Standards ist unterteilt in verschiedene, kleinteiligere Kriterien, die wiederum untersetzt sind mit messbaren Indikatoren. Wichtig ist hierbei zu beachten, dass die DIN 33459 zwar die einzuhaltenden Standards vorgibt, jedoch bezüglich deren Untersetzung mit Kriterien und Indikatoren nur Vorschläge macht. Hierdurch wollte der Normenausschuss die Norm flexibler gestalten, um den Ansprüchen verschiedener Organisationen und Individuen gerecht werden zu können, und gleichzeitig verdeutlichen, dass die Einhaltung der Standards in geeigneter Form ermöglicht werden muss.

4 Relevanz und Bewertung der DIN 33459

Obschon die meisten der vorgestellten Standards wahrscheinlich bereits so oder so ähnlich in vielen Bildungseinrichtungen umgesetzt werden, ist diese neue Norm aus mehreren wichtigen Gründen relevant:

- (1) Sie gibt Organisationen, Lehrpersonen und generell Bildungsanbietenden eine Reihe von Leitlinien und Regeln an die Hand, an denen sie sich bei ihrer Arbeit und bei der Konzeption von Bildungsangeboten orientieren können. Sie setzt also Maßstäbe und bietet Anhaltspunkte für die Bewertung, ob die festgelegten Kriterien erfüllt werden, was besonders dann relevant ist, wenn der Standard auf wissenschaftlich begründeten Kriterien beruht. Dies führt zu relativ einfachen Möglichkeiten der Selbstevaluierung und des Feedbacks für Bildungsanbietende.
- (2) Sie stellt einen Anreiz dar, diese Richtlinien zu befolgen, wodurch man sich selbst oder seine Organisation für potenzielle Kund*innen attraktiver macht, da das DIN eine allgemein bekannte Einrichtung mit weithin anerkannten Standards ist. Sie bietet zudem eine Grundlage für eine Zertifizierung durch eine externe oder interne Einrichtung.
- (3) Die Übernahme einer Norm kann zu besseren Möglichkeiten der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Anbietenden von Bildungsangeboten führen; da Lehrpersonen und Organisationen im Bildungsbereich mit ähnlichen Standards und Erwartungen arbeiten, wird es einfacher, auf einer gemeinsamen Grundlage zu kooperieren. Dies kann potenziell zu neuen Effizienzgewinnen auf privatwirtschaftlicher Seite führen, aber auch im Rahmen bildungspolitischer Maßnahmen der Länder.
- (4) Sie hilft, den Kund*innen von Schulungen bzw. Teilnehmenden von Fortbildungen die Gewissheit zu geben, dass von der zertifizierten Person oder

Organisation zuverlässig ein bestimmter Mindeststandard erwartet werden kann, zumindest in Bezug auf die in der Norm enthaltenen verbindlichen Standards. Die DIN 33459 trägt somit dazu bei, die Konsistenz von Inhalt und Durchführung im Bildungsbereich zu gewährleisten, und erleichtert den Kund*innen bzw. Fortbildungsteilnehmenden die Entscheidung über die Buchung eines Bildungsangebots, da die Anbietenden für die Einhaltung der festgelegten Standards in ihren Schulungskursen verantwortlich gemacht werden können.

- (5) Das Aufkommen einer neuen Norm kann als Katalysator für weitere Debatten in dem betroffenen Bereich wirken (siehe z.B. Neag et al., 2020), was möglicherweise zu mehr Forschung und zu einer Verbesserung des Status quo im Hinblick auf bewährte Praktiken führen kann.

Auch wenn die Relevanz der Inhalte der neuen Norm DIN 33459 durchaus gegeben ist, gibt es aufgrund der Konstruktion im Konsensverfahren, der sicherlich kompromissbehaftet war, einige hinsichtlich ihres Nutzens diskussionswürdige Aspekte. Bei den enthaltenen Standards handelt es sich zumeist um grundsätzliche Anforderungen, die man an ein Training stellen sollte (z.B. Praxisorientierung, Transfergestaltung, Anwendung didaktischer Prinzipien etc.). Jedoch kann sowohl für den Standard A2 – *Leitbild* als auch für den Standard A6 – *Auftragsbearbeitung* argumentiert werden, dass es sich dabei nicht unbedingt um inhärente Qualitäten von Kompetenzen handelt, die eine einzelne Lehrperson haben muss: Eine Person kann gute Lehre machen, ohne ein Leitbild zu benötigen, und sie kann sicherlich auch eine gute Lehrkraft mit effektiven Trainingseinheiten sein, wenn ihre Auftragsabwicklung bzw. das Buchungssystem unterdurchschnittlich ist. Während die DIN 33459 die meisten ihrer geforderten Standards und Kriterien bewusst relativ vage lässt, ist die Tatsache, dass sich der Expert*innenausschuss der DIN dennoch dafür entschieden hat, diese beiden Aspekte in ihre obligatorische Liste von Standards aufzunehmen, noch vor Aspekten wie dem lediglich informativen (nicht verpflichtenden) Standard der Mehrphasigkeit bzw. Sequenzialität, welcher ein bekannter Faktor für erfolgreiche Trainings ist (Barzel et al., 2018; Gimple & Wahl, 2015; Reinold & Reinold, 2016), kritisch hervorzuheben.

Freilich lässt sich gegen diese Position einwenden, dass die Forderung eines Leitbildes letztlich auf das für die Lernbegleitung hoch relevante Menschenbild abzielt (Albert, 2022) und die Auftragsbearbeitung auch als Indikator für die Zuverlässigkeit einer Bildungsdienstleistung verstanden werden kann, die vor allem für größere Einheiten (z.B. Schulen) relevant ist, weil Trainingstage mit vielen Teilnehmenden erhebliche Ressourcen einer Organisation binden.

Ein weiterer Aspekt der DIN 33459, der als fragwürdig angesehen werden könnte, ist, dass es keine Gewichtung der verschiedenen Standards gibt, d.h., jeder Standard ist genauso wichtig wie jeder andere, wenn es darum geht Konformität zu beanspruchen (Deutsches Institut für Normung, 2021). Das bedeutet, dass eine Lehrperson oder eine Bildungseinrichtung, die nicht über ein angemessenes System der Auftragsbearbeitung verfügt, nicht in der Lage wäre, in vollem Umfang die Konformität mit der Norm zu beanspruchen, auch wenn sie ansonsten über ein ausgezeichnetes QM-System verfügt und Schulungen anbietet, deren Inhalte alle Anforderungen der DIN 33459 erfüllen. Diese Frage der Gewichtung kann zwar im Rahmen einer Zertifizierung etwa mittels eines Audits geklärt werden, da es grundsätzlich im Ermessen der Auditleitung liegt, zu entscheiden, ob die Konformität mit der jeweiligen Norm erreicht wird. Die Norm selbst legt jedoch keine unterschiedlichen Wertigkeiten für die Normen fest.

Darüber hinaus legt die DIN 33459 bewusst nur Standards fest, während sie entsprechende Kriterien und Indikatoren zwar vorschlägt, diese aber ausdrücklich zur Überarbeitung durch die Anwendenden offenlässt. Dies ist insofern sinnvoll, als sowohl Indikatoren als auch Kriterien evtl. zu spezifisch und unterschiedlich sind und nicht über verschiedene Organisationen hinweg verallgemeinert werden können. Dies bedeutet jedoch auch, dass Organisationen eine Art *Gaming the System* (Baker et al., 2008) betreiben können, d.h., sie könnten versuchen, die Konformität mit der Norm DIN 33459 mit minimalem Aufwand zu erreichen, indem sie die Kriterien minimieren und ihre Indikatoren so anpassen, dass sie die jeweilige Norm mit minimalem Aufwand erreichen. Dies ist eher dann der Fall, wenn die Motivation für die Einführung einer neuen Norm nicht der Gedanke ist, die eigenen Arbeitsprozesse zu verbessern, sondern eher der, dass die Forderung nach einem Zertifikat von außen kommt (McTeer & Dale, 1996).

5 Zukunft der DIN 33459

Die neue DIN 33459 hat also Auswirkungen, die potenziell weit über die Organisationen hinausgehen, die sich derzeit entweder in der Umsetzungsphase befinden, eine Umsetzung in Erwägung ziehen oder sie bereits umgesetzt haben. Ob diese Potenziale tatsächlich erreicht werden und die DIN 33459 zu einem relevanten Faktor im (deutschsprachigen) Bereich des Qualitätsmanagements im Bildungswesen wird, bleibt abzuwarten. Entscheidend ist hier insbesondere die Durchdringung des Marktes für Bildungsangebote sowie die Nutzung der Norm in den Bereichen öffentlicher Bildungsangebote wie z.B. länderfinanzierter Lehrkräftefortbildungen.

Daschner (2023) verweist ebenso wie Schewe (2023) darauf, dass es bislang im Rahmen der KMK zwar Diskussionen über die Notwendigkeit gemeinsamer Standards für Fortbildungen gibt und auch die Notwendigkeit solcher Standards gesehen wird, diese jedoch bislang nicht umgesetzt sind. Hier bietet sich ein existierender Standard wie die DIN 33459 als gemeinsame Basis an, auf der entweder gemeinsam oder länderspezifisch aufgebaut werden kann.

Als Trend in der Diskussion der Bundesländer lässt sich eine Tendenz zu mehr Eigenverantwortung der Schulen bei gleichzeitiger Definition von Standards feststellen (Daschner, 2023; Schewe, 2023). Zum Beispiel ist das der Fall, wenn Schulen als Nachfragerinnen (schulinterner) Fortbildungen auftreten und damit Kundinnen von Fortbildner*innen werden. Hier kann die DIN 33459 eine wichtige Funktion als Fundament erhalten, auf welchem die Länder dann ggf. weitere Standards aufsetzen. Der Vorteil der DIN 33459 liegt dabei auf der Hand, weil sie bereits eine bundesländerübergreifende allgemeine Norm darstellt, hinter der die Länder kaum zurückfallen werden können. Ein Mindeststandard, auf welchem die Lehrkräftefortbildungen der verschiedenen Bundesländer aufbauen, kann somit helfen, eine gewisse Einheitlichkeit in der Qualitätssicherung herzustellen. Außerdem könnte durch die Nutzung eines nationalen Standards zumindest teilweise eine zentralisierte Entwicklung von Fortbildungsmaterialien stattfinden, was Ressourcen der einzelnen Bundesländer schonen würde.

6 Konklusion und Ausblick

Die Entstehung einer neuen Norm stellt für Unternehmen und Organisationen immer eine Zeit der Chancen und Risiken dar. Dies ist im Bildungsbereich nicht anders, wo QM-Standards nicht weniger wichtig sind als in anderen Sektoren. Wir haben mehrere Gründe für die Einführung eines QM-Standards in Bildungsorganisationen dargelegt, wie z.B. die Sicherung der Qualität, den Gewinn an Konsistenz und länderübergreifender Ausrichtung sowie die Erleichterung der Zusammenarbeit und Kooperation zwischen Unternehmen und Organisationen im Bildungsbereich. Der neue Standard für den deutschen Markt wurde u.a. aus diesen Gründen entwickelt, und es bleibt abzuwarten, wo er sich durchsetzt und erfolgreich ist. Wir haben auch die wichtigsten Inhalte der DIN 33459 vorgestellt und diesen Raum genutzt, um einige der auffälligsten Aspekte der Norm zu diskutieren und ihren Nutzen für Bildungsorganisationen und Bildungsunternehmer*innen darzustellen. Schließlich haben wir zusammengefasst, welche Auswirkungen die Umsetzung der neuen

Norm mit sich bringt, insbesondere im Hinblick auf organisatorische Widerstände gegen Veränderungen, aber wir haben auch auf den positiven Aspekt der Norm hingewiesen, die Neulingen in diesem Bereich, die mit dem Gedanken spielen, zu (Fort-)Bildungsanbietenden zu werden, den Zugang und die eigene Aufstellung erleichtert. Außerdem haben wir mögliche Vorteile der Nutzung der DIN 33459 als bundesländerübergreifenden Mindeststandard für Lehrkräftefortbildung herausgestellt.

Während wir uns in diesem Artikel mit dem Stand des QM im Bildungsbereich befasst haben und mit den Herausforderungen, die sich für Bildungsunternehmer*innen und Organisationen im Bildungsbereich bei der Umsetzung einer neuen Norm ergeben, regen wir an, dass künftige Forschungen die tatsächlichen Auswirkungen dieser Umsetzungen empirisch untersuchen. Welche Probleme können durch die Umsetzung der DIN 33459 gelöst werden, welche Probleme werden entstehen? Welche Vorteile ergeben sich für die Kund*innen, für die Organisationen, für die Unternehmen im Bildungsbereich? Derzeit läuft ein BMBF-gefördertes Projekt, in welchem u.a. die Einführung von Qualitätsmanagementsystemen auf Basis der DIN 33459 in Schülerlaboren begleitet und untersucht wird (Kirchhoff et al., 2024). Die im Rahmen dieses Projekts gewonnenen Informationen könnten bereits dazu beitragen, die Tauglichkeit der DIN 33459 als Qualitätsnorm für Lehrkräftefortbildungen zu überprüfen und mögliche Fallstricke oder Schwierigkeiten bei ihrer Implementierung ausfindig zu machen.

Da sich die Nutzung der DIN 33459 in den nächsten Jahren in Deutschland mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit weiterverbreiten wird, ist jetzt der ideale Zeitpunkt, um mit der Erforschung ihrer Wirksamkeit und der Probleme, die bei der Umsetzung auftreten, zu beginnen. Forschungen zu Best-Practice-Ansätzen bei der Implementierung der DIN 33459 im organisationseigenen Qualitätsmanagement können hilfreiche Hinweise liefern, wie das Potenzial der Norm bestmöglich auszunutzen ist. Zudem bleiben mögliche Weiterentwicklungen der DIN 33459 ebenso relevant und sollten stets im Fokus von Theoretiker*innen wie Praktiker*innen bleiben, ebenso wie das potenzielle Aufkommen gänzlich neuer Standards für Lehrkräftefortbildungen.

Förderhinweis

Finanziert durch die Europäische Union – NextGenerationEU und gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Die geäußerten Ansichten und Meinungen sind ausschließlich die des Autors/der Autorin und

spiegeln nicht unbedingt die Ansichten der Europäischen Union, Europäischen Kommission oder des Bundesministeriums für Bildung und Forschung wieder. Weder Europäische Union, Europäische Kommission noch Bundesministerium für Bildung und Forschung können für sie verantwortlich gemacht werden.

Literatur und Internetquellen

- Aggelogiannopoulos, D., Drosinos, E.H. & Athanasopoulos, P. (2007). Implementation of a Quality Management System (QMS) According to the ISO 9000 Family in a Greek Small-Sized Winery: A Case Study. *Food Control*, 18 (9), 1077–1085. <https://doi.org/10.1016/j.foodcont.2006.07.010>
- Albert, S. (2022). *Wie das Menschenbild die Unterrichtspraxis beeinflusst. Empirisch-rekonstruktive Studie zu Respekt aus Schülersicht.* wbv.
- Alheit, P. & Dausien, B. (2002). Bildungsprozesse über die Lebensspanne und lebenslanges Lernen. In R. Tippelt (Hrsg.), *Handbuch Bildungsforschung* (S. 565–585). Leske + Budrich. https://doi.org/10.1007/978-3-322-99634-3_31
- Anderson, J., Rungtusanatham, M., Schroeder, R. & Devaraj, S. (1995). A Path Analytic Model of a Theory of Quality Management Underlying the Deming Management Method: Preliminary Empirical Findings. *Decision Sciences*, 26 (5), 637–658. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01444.x>
- Baker, R., Walonoski, J., Heffernan, N., Roll, I., Corbett, A. & Koedinger, K. (2008). Why Students Engage in “Gaming the System” Behavior in Interactive Learning Environments. *Journal of Interactive Learning Research*, 19 (2), 185–224.
- Barbosa, L.C.F.M., de Oliveira, O.J., Machado, M.C., Morais, A.C.T., Bozola, P.M. & Santos, M.G.F. (2022). Lessons Learned from Quality Management System ISO 9001:2015 Certification: Practices and Barrier Identification from Brazilian Industrial Companies. *Benchmarking: An International Journal*, 29 (8), 2593–2614.
- Barzel, B., Biehler, R., Blömeke, S., Brandtner, R., Bruns, J., Dohrmann, C., Kortenkamp, U., Lange, T., Leuders, T., Rösken-Winter, B. Scherer, P. & Selter, C. (2018). Das Deutsche Zentrum für Lehrerbildung Mathematik – DZLM. In R. Biehler, T. Lange, T. Leuders, B. Rösken-Winter, P. Scherer & C. Selter (Hrsg.), *Mathematikfortbildungen professionalisieren: Konzepte, Beispiele und Erfahrungen des Deutschen Zentrums für Lehrerbildung Mathematik* (S. 7–39). Springer Spektrum. https://doi.org/10.1007/978-3-658-19028-6_2

- Bateh, J., Castaneda, M.E. & Farah, J.E. (2013). Employee Resistance to Organizational Change. *International Journal of Management & Information Systems*, 17 (2), 113–116. <https://doi.org/10.19030/ijmis.v17i2.7715>
- 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*. Beuth.
- Beuth (n.d.). *DIN SPEC (PAS)*. DIN Media. <https://www.beuth.de/de/regelwerke/din-spec-pas>
- Chen, L.H. & Weng, M.C. (2002). Using Fuzzy Approaches to Evaluate Quality Improvement Alternative Based on Quality Costs. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 19, 122–136. <https://doi.org/10.1108/02656710210413471>
- Daschner, P. (2023). Auftrag, Praxis und Entwicklungsbedarf – Befunde zur Lehrkräftefortbildung in Deutschland. In P. Daschner, K. Karpen & O. Köller (Hrsg.), *Einmal ausgebildet – lebenslang qualifiziert? Lehrkräftefortbildung in Deutschland: Sachstand und Perspektiven* (S. 14–29). Beltz. <https://doi.org/10.25656/01:29034>
- Dervitsiotis, K.N. (2015, October 25–26). *Exploring Organizational Complexity to Increase Quality, Productivity and Innovation Performance for Total Excellence*. Paper Presentation at the International Academy for Quality (IAQ) World Quality Forum, Budapest, Hungary.
- Deutsches Institut für Normung. (2021). *Anforderungen an die Überprüfung, Aufrechterhaltung und Verbesserung der Kompetenzen von Lernbegleitern – Anforderungen an Personen* (DIN 33459: 2021–10). DIN. <https://www.din.de/de/wdc-beuth:din21:340934746>
- Deutsches Institut für Normung. (n.d.). *Standards bei Normen setzen*. DIN. <https://www.din.de/de/din-und-seine-partner/din-e-v/leistungen-und-kompetenzen>
- Ebrahimi, M. & Sadeghi, M. (2013). Quality Management and Performance: An Annotated Review. *International Journal of Production Research*, 51 (18), 5625–5643. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.793426>
- Elshaer, I.A. & Augustyn, M.M. (2016). Direct Effects of Quality Management on Competitive Advantage. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 33 (9), 1286–1310. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-07-2014-0086>
- Erwin, D.G. & Garman, A.N. (2010). Resistance to Organizational Change: Linking Research and Practice. *Leadership & Organization Development Journal*, 31 (1), 39–56. <https://doi.org/10.1108/01437731011010371>

- Flynn, B., Schroeder, R. & Sakakibara, S. (1995). The Impact of Quality Management Practices on Performance and Competitive Advantage. *Decision Sciences*, 26 (5), 659–692. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1995.tb01445.x>
- Fuchsberg, G. (1993). Baldrige Award May Be Losing Some Luster. *Wall Street Journal*, 19 (4).
- Gimple, I. & Wahl, D. (2015). Gelingens- und Misslingensfaktoren bei Lehrerfortbildungen. *Sportunterricht*, 64 (10), 291–295.
- Groot-Wilken, B. & Webs, T. (2019). Referenzsysteme als Steuerungsinstrumente schulpolitischer Maßnahmen am Beispiel der Planung und Umsetzung von staatlicher Lehrerfortbildung. In B. Groot-Wilken & R. Koerber (Hrsg.), *Nachhaltige Professionalisierung für Lehrerinnen und Lehrer: Ideen, Entwicklungen, Konzepte* (S. 83–122). wbv. <https://doi.org/10.3278/6004746w>
- Handfield, R. & Ghosh, S. (1994). Creating a Quality Culture through Organizational Change: A Case Analysis. *Journal of International Marketing*, 2 (3), 7–36. <https://doi.org/10.1177/1069031X9400200302>
- Hein, S., Lauterbach, K.W., Plamper, E. & Gerber, A. (2009). The Influence of Quality Management on Job Satisfaction and Work Load – Exemplary Study in a German Hospital. *Zeitschrift für Evidenz, Fortbildung und Qualität im Gesundheitswesen*, 103 (4), 219–227. <https://doi.org/10.1016/j.zgesun.2008.01.002>
- Hof, C. (2009). *Lebenslanges Lernen – eine Einführung*. Kohlhammer. <https://doi.org/10.17433/978-3-17-022841-2>
- Johnson, D.M. (2004). Adaptation of Organizational Change Models to the Implementation of Quality Standard Requirements. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 21 (2), 154–174. <https://doi.org/10.1108/02656710410516961>
- Khalid, A. (2011). Effect of Organizational Change on Employee Job Involvement: Mediating Role of Communication, Emotions and Psychological Contract. *Information Management and Business Review*, 3 (3), 178–184. <https://doi.org/10.22610/imbr.v3i3.931>
- Kim, B.-G. (2020). Sectoral Shifts and Comovements in Employment. *Economic Letters*, 192, 109208. <https://doi.org/10.1016/j.econlet.2020.109208>
- Kirchhoff, T., Schwedler, S., Abels, S., Acher, A., Anselmetti, D., Besa, K.-S., Biehl, J., Blumberg, E., Breiter, A., Brückmann, M., Büntemeyer, D., El Tegani, M., Engelhardt, A., Grotjohann, N., Kiel, C., Kleine, M., Koerber, R., Lambrecht, M., Lehmenkühler, A. ... & Wilde, M. (2024). LFB-Labs-

- digital: Schülerlabore als Ort der Lehrkräftefortbildung in der digitalen Welt: Ein Bericht zur Konzeption eines Verbundprojektes. *PFLB – Praxis-ForschungLehrer*innenBildung*, 6 (1), 130–155. <https://doi.org/10.11576/pflb-7349>
- KMK (Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland). (2020). *Ländergemeinsame Eckpunkte zur Fortbildung von Lehrkräften als ein Bestandteil ihrer Professionalisierung in der dritten Phase der Lehrerbildung*. https://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2020/2020_03_12-Fortbildung-Lehrkraefte.pdf
- KMK (Sekretariat der Ständigen Konferenz der Kultusminister der Länder in der Bundesrepublik Deutschland). (2023). *Lehrkräftegewinnung und Lehrkräftebildung für einen hochwertigen Unterricht. Gutachten der Ständigen Wissenschaftlichen Kommission der Kultusministerkonferenz. Zusammenfassung*. SWK. https://www.kmk.org/fileadmin/Dateien/pdf/KMK/SWK/2023/SWK-2023-Gutachten_Lehrkraeftebildung_Zusammenfassung.pdf
- Koerber, R. (2015). Qualitätsmanagement in der Lehrer_innenfortbildung: Entstehung, Einsatz und Perspektive des deutschsprachigen Musterqualitäts-handbuch der Lehrerfortbildung. *Ricercazione*, 7 (2), 145–163.
- Lakhal, L., Pasin, F. & Limam, M. (2006). Quality Management Practices and Their Impact on Performance. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 23 (6), 625–646. <https://doi.org/10.1108/02656710610672461>
- Langer, R. (2008). Analyse verborgener Mechanismen im Bildungssystem. In W. Böttcher, W. Bos, H. Döbert & H.-G. Holtappels (Hrsg.), *Bildungsmo-nitoring und Bildungscontrolling in nationaler und internationaler Per-spektive* (S. 129–142). Waxmann.
- Lehman, W.E., Greener, J.M. & Simpson, D.D. (2002). Assessing Organiza-tional Readiness for Change. *Journal of Substance Abuse Treatment*, 22 (4), 197–209. [https://doi.org/10.1016/S0740-5472\(02\)00233-7](https://doi.org/10.1016/S0740-5472(02)00233-7)
- Lipowsky, F. & Rzejak, D. (2023). Wodurch zeichnen sich wirksame unterrichts-bezogene Fortbildungen aus? – Ein Überblick über den Forschungsstand. In P. Daschner, K. Karpen & O. Köller (Hrsg.), *Einmal ausgebildet – lebens-lang qualifiziert? Lehrkräftefortbildung in Deutschland: Sachstand und Perspektiven* (S. 126–145). Beltz.
- Matta, K., Chen, H.G. & Tama, J. (1998). The Information Requirements of Total Quality Management. *Total Quality Management*, 9 (6), 445–461. <https://doi.org/10.1080/0954412988389>

- McFayden, T. & Walsh, T. (1992). Is ISO 9000 Worth the Paper It's Written on? *The Journal for Quality and Participation*, 15 (2), 20–23.
- McQuater, R.E., Dale, B.G., Boaden, R.J. & Wilcox, M. (1996). The Effectiveness of Quality Management Tools and Techniques: An Examination of the Key Influences in Five Plants. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 210 (4), 329–339. https://doi.org/10.1243/PIME_PROC_1996_210_125_02
- McTeer, M.M. & Dale, B.G. (1996). The Attitudes of Small Companies to the ISO 9000 Series. *Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B: Journal of Engineering Manufacture*, 210 (5), 397–403. https://doi.org/10.1243/PIME_PROC_1996_210_137_02
- Neag, P.N., Ivascu, L. & Draghici, A. (2020). A Debate on Issues Regarding the New ISO 45001:2018 Standard Adoption. *MATEC Web of Conferences*, 305, 00002. <https://doi.org/10.1051/mateconf/202030500002>
- Ngai, L.R. & Pissarides, C.A. (2007). Structural Change in a Multisector Model of Growth. *American Economic Review*, 97 (1), 429–443. <https://doi.org/10.1257/aer.97.1.429>
- Petersen, J.L. (2014). For Education Entrepreneurs: Innovation Yields High Returns. *Education Next*, 14 (2), 9–18.
- Powell, T. (1995). TQM as Competitive Advantage: A Review and Empirical Study. *Strategic Management Journal*, 16 (1), 15–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160105>
- Reinold, M. & Reinold, M. (2016). Wirkungsebenen und Wirkungsbedingungen von Lehrerfortbildungen. In M. Reinold (Hrsg.), *Lehrerfortbildungen zur Förderung prozessbezogener Kompetenzen: Eine Analyse der Effekte auf den Wirkungsebenen Akzeptanz und Überzeugungen* (S. 65–107). Springer Spektrum. https://doi.org/10.1007/978-3-658-11882-2_3
- Runge, I., Scheiter, K., Rubach, C., Richter, D. & Lazarides, R. (2024). Lehrkräftefortbildungen im Kontext digitaler Medien: Welche Bedeutung haben digitalbezogene Fortbildungsthemen für selbsteingeschätzte digitale Kompetenzen und selbstberichtetes digital gestütztes Unterrichtshandeln? *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 27, 637–660. <https://doi.org/10.1007/s11618-024-01227-6>
- Schewe, C.M. (2023). Fortbildungspflicht – Rechtliche Regelungen, Instrumente, Desiderate. In P. Daschner, K. Karpen & O. Köller (Hrsg.), *Einmal ausgebildet – lebenslang qualifiziert? Lehrkräftefortbildung in Deutschland: Sachstand und Perspektiven* (S. 42–57). Beltz.

- Schott, T. & Sedaghat, M. (2014). Innovation Embedded in Entrepreneurs' Networks and National Educational Systems. *Small Business Economics*, 43, 463–476. <https://doi.org/10.1007/s11187-014-9546-8>
- Sila, I. (2007). Examining the Effects of Contextual Factors on TQM and Performance through the Lens of Organizational Theories: An Empirical Study. *Journal of Operations Management*, 25 (1), 83–109. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2006.02.003>
- Sohal, A.S., Samson, D. & Ramsay, L. (1998). Requirements for Successful Implementation of Total Quality Management. *International Journal of Technology Management*, 16 (4–6), 505–519. <https://doi.org/10.1504/IJTM.1998.002681>
- Thomas, R. & Hardy, C. (2011). Reframing Resistance to Organizational Change. *Scandinavian Journal of Management*, 27 (3), 322–331. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2011.05.004>
- Tigre-O, F., Tubón-Núñez, E.E., Carrillo, S., Buele, J. & Salazar-L, F. (2019, June 19–22). *Quality Management System Based on the ISO 9001:2015: Study Case of a Coachwork Company*. 14th Iberian Conference on Information Systems and Technologies (CISTI), Coimbra, Portugal. <https://doi.org/10.23919/CISTI.2019.8760816>
- Vloeberghs, D. & Bellens, J. (1996). Implementing the ISO 9000 Standards in Belgium. *Quality Progress*, 29 (6), 43.
- Warzecha, B. (2009). *Problem Qualitätsmanagement – Prozessorientierung, Beherrschbarkeit und Null-Fehler-Abläufe als moderne Mythen*. Verlag für Planung und Organisation.
- Weiner, B.J. (2009). A Theory of Organizational Readiness for Change. *Implementation Science*, 4 (1), 1–9. <https://doi.org/10.1186/1748-5908-4-67>
- Winter, E. (2021). Warum die staatliche Lehrkräftefortbildung in schlechtem Zustand ist – und wie man die Rahmenbedingungen verbessern könnte. In B. Jungkamp & M. Pfafferott (Hrsg.), *Was Lehrkräfte lernen müssen – Bedarfe der Lehrkräftefortbildung in Deutschland* (S. 59–65). Friedrich-Ebert-Stiftung.

Beitragsinformationen

Zitationshinweis:

Biehl, J. & Koerber, R. (2025). Einführung einer neuen Norm der Lehrkräftefortbildung. Die Entwicklung und Anwendungsmöglichkeiten der DIN 33459. *PFLB – PraxisForschungLehrer*innenBildung*, 7 (1), 80–102. <https://doi.org/10.11576/pflb-8001>

Online verfügbar: 06.05.2025

ISSN: 2629–5628



Dieses Werk ist freigegeben unter der Creative-Commons-Lizenz CC BY-SA 4.0 (Weitergabe unter gleichen Bedingungen). Diese Lizenz gilt nur für das Originalmaterial. Alle gekennzeichneten Fremdinhalte (z.B. Abbildungen, Fotos, Tabellen, Zitate etc.) sind von der CC-Lizenz ausgenommen. Für deren Wiederverwendung ist es ggf. erforderlich, weitere Nutzungsgenehmigungen beim jeweiligen Rechteinhaber einzuholen. <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/legalcode.de>