

Mario Rieder

**Viele Wege führen nach Rom – aber zur Qualität?**

Trends, Moden und sinnvolle Mittel  
der Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung

The logo for NAVIGAR features the word "NAVIGAR" in a bold, sans-serif font. The letter "A" is stylized with a red and orange gradient and a white outline, resembling a compass needle or a stylized 'A'.

[www.navigar.at](http://www.navigar.at)

Mario Rieder:

## **Viele Wege führen nach Rom - aber zur Qualität?**

Trends, Moden und sinnvolle Mittel der Qualitätsentwicklung in der Erwachsenenbildung

*Die Erschaffung der Welt:*

*Im Anfang schuf Gott Himmel und Erde (...)*

*Gott sprach: es werde Licht (...)*

*Gott sprach: Ein Gewölbe entstehe mitten im Wasser (...)*

*(...)*

*Gott sah alles an, was er gemacht hatte: Es war sehr gut. (...)*

*So wurden Himmel und Erde vollendet und ihr ganzes Gefüge.“*

*(Genesis 1,1-2,1)*

So einfach war das noch vor etwa sechstausend Jahren. Zumindest laut den Informationen des Alten Testaments. Heutzutage wäre dieser Prozess weitaus komplexer verlaufen: gesteuert unter den zertifizierten Vorgaben einer normierten Ablauforganisation, durchgeführt im Rahmen eines totalen Qualitätsmanagements, begleitet von Instrumenten der Qualitätssicherung und ausgewertet von einer summativen Evaluation - und erst dann hätte das obige abschließende Werturteil ausgesprochen werden können - eventuell...

Denn ohne die diversen Mittel der Qualitätsentwicklung und -sicherung geht es offensichtlich heutzutage nicht mehr - auch nicht im Bildungsbereich. Und so gibt es auch kaum noch eine Institution in der Erwachsenenbildung, die sich diesen Entwicklungen entziehen kann: Sei es, daß kaum ein Projekt mehr ohne (abschließende) Evaluation geplant und beantragt wird; sei es, daß von vielen Institutionen „ISO-9000f-Zertifizierungen“ und/oder „TQM“ (Total Quality Management) angestrebt werden; sei es, daß Qualitätsstandards ermittelt und diskutiert werden; sei es, daß es zum guten Ton gehört, Kurse und Seminare mit Feedbackbögen „auszuwerten“; sei es, daß Förderungsmittel immer öfter an Maßnahmen zur Qualitätssicherung gebunden werden etc. etc. ...

### **„Qualität“ liegt im Trend...**

Die Beschäftigung mit Fragen der Qualität, ihrer Inhalte, ihrer Bewertung und Sicherung - diese Diskussion hat der Erwachsenenbildung der Gegenwart wichtige Anstöße für die Weiterentwicklung gegeben. Allzu lange war es in vielen Bereichen dem Zufall überlassen, ob Lernprozesse zufriedenstellend und erfolgreich verliefen oder nicht. Der pädagogische Prozess verlief in einer kleinen, individuellen, relativ isolierten „Bildungsblase“ eines Kurs- oder Seminarraumes - seine Qualität hing von der „Persönlichkeit“ der jeweiligen Unterrichtenden ab und davon, ob diese auch die „Wellenlänge“ der Lernenden traf. Wer Glück hatte, wurde von einer „Koryphäe“ unterrichtet, wer Pech hatte, stieß auf eine nur mittelmäßige oder gar schwache Lehrperson. Die Institutionen kümmerten sich nur wenig um diese Abläufe, zumindest solange es keine Probleme gab. Sie waren dann auch oft auch hilflos, wenn Beschwerden auftauchten - und konnten meistens als Konsequenz nur entweder den/die Unterrichtende auswechseln oder sich auf den Standpunkt zurückziehen, daß die betreffende Person noch etwas unerfahren sei und sich erst entwickeln müsse, ... - oder überhaupt nicht reagieren.

Das Auftauchen der Diskussion um Qualitätssicherung und Evaluation in der Erwachsenenbildung hat hier neben anderen Faktoren zu einem breiten Umdenken geführt. Die pädagogischen Prozesse werden nicht mehr als alleinstehende, abgeschlossene „Bildungsblasen“ gesehen, sondern als Teil eines kommunizierenden Gefäßes. Qualität des Unterrichts ist nicht mehr nur eine Frage der persönlichen Begabung und Erfahrung der Unterrichtenden, sondern auch eine Konsequenz systematischer Qualifizierungs- und Weiterbildungsinstrumente. Das Funktionieren von Kursgruppen wird nicht mehr abhängig von einer gemeinsamen „Wellenlänge“ von Lernenden und Unterrichtenden, sondern auch als Ergebnis klar definierter Kursziele und individueller Bildungsberatung gesehen.

Doch vom Erkennen dieser Zusammenhänge hin zu einer funktionierenden Umsetzung in den laufenden Bildungsbetrieb ist es ein schwieriger Weg. Oder genauer gesagt: Es ist schwierig, den richtigen Weg zu finden, ohne in Sackgassen zu laufen, unnötige Umwege einzuschlagen oder sich zu verirren. Ein auf den ersten Blick sehr effizienter und wirkungsvoller Weg ist die Übernahme von normativen Qualitätssicherungssystemen aus der (Produktions)Industrie, wie das „Total Quality Management“ (TQM) und die Zertifizierung nach „ISO 9000f“. Hier scheinen klare, objektive (oder zumindest objektivierbare) Kriterien vorgegeben zu sein - fest verankerte Leitplanken, die offensichtlich verhindern, daß die Institution auf dem Weg zur absoluten Qualität ins Schleudern gerät.

Ob diese Instrumente wirklich so einfach und sinnvoll aus dem Produktionsbereich in den Bildungsbereich übertragbar sind und ob sie tatsächlich ein effektives Mittel zur Qualitätssicherung von Lernprozessen sind, möchte ich bezweifeln. Denn abgesehen davon, daß etwa die „ISO-Zertifizierung“ nicht die Qualität des Produkts, sondern die seiner Herstellungsprozesse mißt; und abgesehen davon, daß - anders als bei der Produktion von Videorecordern - in Englisch- oder Gymnastikkursen der Herstellungs-, also Aneignungsprozeß nicht vom Produkt unterscheidbar ist; abgesehen davon, daß KundInnen, also die Lernenden selbst maßgeblich an der Qualität des Produkts beteiligt sind; abgesehen von diesen Problemen bergen diese Qualitätssysteme noch eine weitere prinzipielle Gefahr in sich: Nämlich die, daß wertvolle Ressourcen (Arbeitskraft und Geld) in die Erfüllung bestimmter Normen für interne Organisations- und Verwaltungsabläufe investiert werden und diese gleichzeitig der Weiterentwicklung der pädagogischen Prozesse entzogen werden.

### **normative Qualitätssicherungssysteme - die teure Autobahn**

Zudem ist es ziemlich offensichtlich, daß zahlreiche Institutionen, die sich normativen Qualitätssystemen wie „ISO 9000f“ unterwerfen, dies weniger mit dem Ziel verbesserter Qualität von Lernprozessen durchführen, sondern weitaus mehr unter dem Aspekt des Marketings und der Außendarstellung der Institution. Denn mit so einem „Zertifikat“ oder „Gütesiegel“ auf dem Firmenschild läßt sich natürlich vortrefflich werben. Was ja durchaus legitim ist: Aber es sollte sich dann nicht unter dem Deckmantel der Qualitätsentwicklung und -sicherung verbergen, sondern als das darstellen, was es ist: ein Mittel des Marketings.

Dennoch: teilweise sind diese Qualitätssicherungssysteme ja auch wiederum auf dem richtigen Weg - nämlich mit der grundlegenden Erkenntnis, daß funktionierende Rahmenbedingungen ein unumgängliches Fundament für funktionierende pädagogische Prozesse sind. Deshalb muß zu allererst sichergestellt werden, daß die folgenden Voraussetzungen ausreichend vorhanden und entwickelt sind:

- infrastrukturelle Unterstützung des Lernens (z.B. Ausstattung der Räume, technische Hilfsmittel, Zugang zu Lernmaterialien)
- differenzierte und transparente Konzeption und Ausschreibung der Kurse (z.B. Kursinhalte, Zielgruppen, Leistungsumfang)
- Qualifikationsstandards und Anforderungsprofile für Unterrichtende (und dementsprechende Weiterbildungskonzepte)

individuelle Beratung und Betreuung der Lernenden sowie Bereitstellung von wichtigen Serviceleistungen  
Anregung und Sicherung des Kommunikationsflusses zwischen Institution, Lernenden und Unterrichtenden  
Qualifikation und Weiterbildung der MitarbeiterInnen in der Institution (z.B. der KundenbetreuerInnen)  
etc. (*Diese Auflistung ist sicher nicht vollständig und noch erweiterbar*).

Ob für die Sicherstellung dieser und ähnlicher Rahmenbedingungen ein derartig umfangreiches und kostspieliges Instrumentarium wie etwa „ISO 9000f“ notwendig und sinnvoll ist, wage ich allerdings zu bezweifeln. Denn wozu eine Autobahn bauen, wenn das Ziel eventuell auch mit einem Fahrrad oder - besser gesagt - mit vielen Fahrrädern zu erreichen ist. Und die Bau- und Bedienungsanleitung für solche Fahrräder stellt u.a. sehr effektiv der Ansatz der (nutzenfokussierten) Evaluation bereit.

### **nutzenfokussierte Evaluation - das (selbstgebaute) Fahrrad**

Zuerst müssen diese Fahrräder allerdings erst zusammengebaut werden (zumindest im Fall einer internen Evaluation) und dann muß auch noch ordentlich in die Pedale getreten werden: das heißt, es müssen konkrete Frage- und Problemstellungen erarbeitet, Daten erhoben und ausgewertet, Bewertungen vorgenommen und Umsetzungen konzipiert werden. Diese eigene (Denk)Arbeit bleibt uns nicht erspart, es gibt bei der Evaluation (im Gegensatz zu normativen Qualitätssystemen) keine vorgegebenen Anforderungskataloge, die einfach übernommen und Punkt für Punkt umgesetzt und abgehakt werden können. Sozusagen als Belohnung dieser Anstrengung stellt die Evaluation als Mittel der Qualitätsentwicklung systematische Instrumentarien und Vorgangsweisen bereit, Fragestellungen lösungs- und nutzenorientiert zu bearbeiten. Sie ermöglicht es ferner, sehr gezielt auf unterschiedliche Anforderungen einzugehen und möglichst alle Beteiligten und Betroffenen der Bildungsprogramme (KundInnen, Unterrichtende, MitarbeiterInnen, Geld- und AuftraggeberInnen, EntscheidungsträgerInnen etc.) einzubeziehen.

Noch bewegen wir uns aber noch immer hauptsächlich im Bereich der Rahmenbedingungen und Voraussetzungen, also des Fundaments, der Lernprozesse - um deren Qualität es ja eigentlich geht (und das Mittel der Evaluation verweist auch schon in diese Richtung). Aber zunächst ist einmal zu fragen: Was bedeutet Qualität im Lernen eigentlich? So leicht faßbar ist sie da nicht, wird bei näherer Betrachtung erkennbar. Um es am Beispiel eines Englischkurses zu zeigen: Für eine Sachbearbeiterin in einer Exportfirma besteht die Qualität des Kurses unter Umständen darin, nachher möglichst fließend und angemessen auf Englisch telefonieren zu können. Für einen Interessenten an einem „Cambridge-Zertifikat“ darin, die Prüfungsaufgaben möglichst korrekt zu lösen. Für eine alleinstehende Pensionistin mit viel Freizeit darin, mit anderen Personen zusammenzutreffen und auf Englisch zu plaudern.

Qualität in Bildungsprozessen hängt also stark von den individuellen Bedürfnissen und Zielen der einzelnen Lernenden ab (und unterscheidet sich damit vom Beispiel des oben zitierten Videorecorders - denn dessen Qualität ist mehr oder weniger unabhängig von seiner Nutzung feststellbar und meßbar). Was für die Sachbearbeiterin ein sehr effizienter Kurs sein kann, ist für die Pensionistin unter Umständen nur anstrengend und langweilig - und für den Prüfungskandidaten eine schlechte Vorbereitung. Vor dem Hintergrund dieser Vielfalt besteht Qualität vor allem darin, daß alle drei (und alle weiteren KundInnen) möglichst genau jene Lernumgebung erhalten, die ihren Bedürfnissen und Zielen am genauesten entspricht.

Das bedingt neben einer sehr differenzierten Ausschreibung von Kursen und einer eingehenden Beratung vor allem das Erkennen von Bedürfnissen und Erwartungen der

TeilnehmerInnen und in Folge eine möglichst maßgeschneiderte, d.h. sehr flexible und offene Gestaltung des Unterrichtsprozesses. Und damit sind wir wieder bei der „Bildungsblase“ angelangt: Denn die Qualität des Bildungsangebots einer Institution steht und fällt (immer noch) mit der Qualität des pädagogischen Prozesses. Um dies aber nicht (wieder) dem Zufall zu überlassen, sondern systematisch weiterzuentwickeln und aus den einzelnen Blasen tatsächlich ein kommunizierendes Gefäß entstehen zu lassen, müssen Kanäle zwischen den einzelnen „Bildungsblasen“ geschaffen werden - sowohl untereinander als auch zwischen ihnen und der Institution.

### **Kommunikationskanäle und Reflexionsräume**

Was heißt das in der konkreten Umsetzung? Wie kann die Qualitätsentwicklung einzelner Lernprozesse, einzelner Lerngruppen, einzelner Unterrichtssituationen organisiert und „zum System gemacht“ werden? Die zentrale Voraussetzung: Die Institution muß Strukturen und Bedingungen schaffen, damit die einzelnen Unterrichtenden möglichst intensiv und regelmäßig ihre Arbeit für sich und im Austausch mit anderen reflektieren können, also Kommunikationskanäle und Reflexionsräume einrichten.

Und zwar durch:

- Förderung von Hospitation und gegenseitiger Unterrichtsbeobachtung
- Anregung von SelbstEvaluation als Mittel der Planung und Optimierung des pädagogischen Handelns
- Teamsitzungen als Erfahrungsaustausch und Reflexionsmöglichkeit
- organisiertes Feedback von TeilnehmerInnen zu ihren KursleiterInnen (z.B. durch Feedback-Bögen)
- Begleitung und Unterstützung der Unterrichtenden durch ExpertInnen in der Institution
- aktive Mitarbeit der Institution bei der Erstellung und Umsetzung von Weiterbildungskonzepten

Qualitätssicherung in der (Erwachsen)Bildung kann nicht in erster Linie im Erfüllen von „objektiven“ Kriterienlisten bestehen, sondern muß vor allem die permanente Reflexion der pädagogischen Arbeit zur Grundlage haben. Das erfordert von der Seite der Unterrichtenden neben der fachlichen und methodisch-didaktischen Qualifikation die Bereitschaft zur Offenlegung und Diskussion der eigenen Arbeit(sweise). Von der Seite der Institution erfordert es die Unterstützung dieser Reflexionsprozesse und die Anerkennung und Abgeltung der darin investierten Arbeit. Und von beiden erfordert es die Bereitschaft zu lernen und sich (in Zusammenarbeit mit Ausbildungsinstitutionen wie den Universitäten oder in der Erwachsenenbildung selbst) weiterzubilden - in Fragen der Evaluation, der Unterrichtsreflexion und methodischer Fragen. Und schließlich erfordert es auch, die Kommunikation mit den Lernenden ständig aufrecht zu erhalten - zu fragen und zu hören.

Denn in Fragen der Qualität im Bildungsbereich sind wir alle Lernende und ExpertInnen zugleich: die Institutionen, die Unterrichtenden und die TeilnehmerInnen.