

Im Dazwischen von Testierung und Retestierung

Gabriele Clement

„Qualität ist eine sinnlich-praktische Haltung dem Leben gegenüber; sie wurzelt in einer Philosophie des Gelungenen.“
(Zech 2006, S. 49)

Zusammenfassung

Weiterbildungseinrichtungen brauchen Professionalisierungsimpulse, um bewährte Ressourcen auszubauen und zukünftigen Herausforderungen gewachsen zu sein. Ein auf Weiterbildung zugeschnittenes Qualitätsverfahren wie die Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung (LQW) kann hier sinnvolle „Entwicklungshilfe“ leisten

Es überrascht nicht, dass LQW als recht junges Qualitätsentwicklungsmodell einen fast kometenhaften Erfolg am Weiterbildungshimmel für sich verbuchen kann, denn es lässt in einer intelligenten Liaison von Pflicht und Kür Differenz und Individualität zu und ist somit für Weiterbildungseinrichtungen lebbar und als Unternehmenskultur geeignet.

Der „ersten“ Testierungswelle wurde naturgemäß viel Beachtung geschenkt, was sich in zahlreichen Veröffentlichungen ausdrückt. Wie aber gestaltet sich nun die von der LQW-Gemeinschaft als nicht als so spannend begrüßte Retestierungsphase? Wird es den Akteuren und auch den Entwicklern gelingen, die Qualitätsflamme am Brennen zu halten?

Der folgende Beitrag versteht sich als reflexiver Blick in die Praxis einer Weiterbildungseinrichtung, die sich aktuell den Herausforderungen der Retestierung stellt.

Die Entscheidung

Um es vorwegzunehmen: Vor genau drei Jahren – im April 2005 – wurde die Volkshochschule Marburg-Biedenkopf erfolgreich testiert. Ende 2002 hatten wir uns für das Modell *Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)* angemeldet, das von der *Artset* Forschung, Bildung, Beratung GmbH entwickelt wurde und von diesem Institut auch begleitet und durchgeführt wird.

LQW ist ein Qualitätsmanagementverfahren, bei dem der/die Lernende als eigene/r Produzent/in von Bildung im Mittelpunkt der Qualitätsaktivitäten steht, d. h. die vornehmliche Aufgabe für Weiterbildungsorganisationen besteht darin, die Bedingungen für die Möglichkeit von Bildung bereit zu stellen. Gleichzeitig bedingt dieses Qualitätsmodell ein hohes Maß an organisationalem Reflexionsvermögen, was bedeutet, dass die Organisation herausarbeiten muss, warum ein bestimmter Prozess in welcher Weise die Bedingungen für gelungenes Lernen der Teilnehmer/innen optimiert.

Qualitätsentwicklung war schon immer integraler Bestandteil von Weiterbildung und hat als „intern motivierte Professionalisierungsstrategie“ (Zech 2008, S.15) den Arbeitsalltag von Erwachsenenbildnern/bildnerinnen bestimmt. Selbst- und Aufgabenverständnis, pädagogisches Profil und wirtschaftliches Handeln sind Themen, die nicht erst seit „gestern“ die Diskussion in den Volkshochschulen bestimmen, sondern seit ihrer Gründung die Entwicklung vorantreiben und die Basis für Überleben und Erfolg auf dem Weiterbildungsmarkt bilden. Auch Reflexion als Entwicklungsmotor hat es als „instinktives“ Marktverhalten schon immer gegeben, es mangelte eher an systematischen Abläufen und klaren Strategien. „Die externen Rahmenbedingungen der Arbeit und die internen Strukturen waren selten Thema einer systematischen Betrachtung. Individuelle Autonomie, kollegiale Informalität und Management auf Zuruf wurden hochgehalten, erwachsenenpädagogische Arbeit und fachdidaktisch orientierte Programmplanung standen im Vordergrund. (...) Was sich dabei im Nachhinein vielleicht als eine gradlinige Entwicklung darstellt, ist eher ein Such- und Orientierungsprozess gewesen, der nicht durch ein projektartiges weit vorausschauendes Vorgehen gekennzeichnet war“ (Heinen-Tenrich 2004, S.148).

So ähnlich stellte sich auch die Situation in unserer Volkshochschule im „Jahr der Entscheidung“ (2003) – sprich Anmeldung für LQW – dar. Die Volkshochschule Marburg-Biedenkopf war keine „Wüstung“; bewährte Abläufe, Wir-Gefühle, Team-Geist und Arbeitsmotivation waren durchaus vorhanden. Aber eingreifende Veränderungen im Personalbereich und ein Leitungswechsel hatten ihre Spuren hinterlassen. Eine von der Vorstellung des LQW-Modells geprägte Klausur der hessischen vhs-Leitungen auf Burg Fürsteneck sowie die verlockende Aussicht auf eine Qualitätsbeauftragte waren erste Schritte, aus den doch etwas krisenhaften Verhältnissen herauszukommen. Keine instabilen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen, „Kurseinbrüche“ oder gar politische Vorgaben durch unseren Träger, den Landkreis Marburg-Biedenkopf, waren ausschlaggebend für die Entscheidung für LQW, sondern eher ein in weiten Teilen neu zusammengestelltes hauptamtliches Team, das sich finden musste und auf der Suche nach einem passenden Profil war. Hier bot sich LQW als Organisationsentwicklungsmodell an, das allen Mitarbeitenden die Möglichkeit bot, sich einzubringen und sich als eine Art Qualitätsgemeinschaft in Richtung Zukunftsfähigkeit weiterzuentwickeln. Dass unsere Bedürfnisse in der „Philosophie“ von LQW eine geeignete Begleitung und Unterstützung finden würden, konnten wir damals nur ahnen. Eins aber war sehr schnell klar: LQW steht für ein Qualitätsentwicklungsverfahren, durch das wir nicht zu formalisierten Abläufen und Prozessen gezwungen würden und Schemata oder Checklisten technokratisch abarbeiten müssten.

Attraktiv erschien uns auch die Möglichkeit, jenseits von fremddefinierten Mindestanforderungen einrichtungsspezifische Anforderungen und Qualitätsschritte entwickeln zu können. Weitere Entscheidungshilfen waren der moderate Einführungspreis und die Gewissheit, dass gleichzeitig das Gros der hessischen Volkshochschulen in den Startlöchern stand. Dieser gemeinsame Start beruhigte und ließ auf geballten kollegialen Support hoffen nach dem Motto: Geteiltes Leid ist halbes Leid.

Leidenschaftslos und eher skeptisch – trotz allen Werbens für das in unserer Perspektive „intelligente“ Modell – fiel die Befürwortung durch unseren Träger und die entsprechenden Gremien aus. Sie ließen uns „machen“, vor allem nach der Information, dass zukünftig die Vergabe von Drittmitteln aller Voraussicht nach an ein Qualitätssiegel gebunden sei. Dass wir dennoch etwas unsicher an den Start gingen, lag nicht an dem schwachen Beifall unseres Trägers, sondern eher an der schwer einzuschätzenden Arbeitsbelastung – vor dem Hintergrund eines schleichenden Stellenabbaus eine durchaus berechtigte und realistische Sorge, die im Vorfeld auch offen angesprochen und kommuniziert wurde. Dennoch war klar: Wir machen mit.

Der Weg

Im Nachhinein betrachtet war der Weg zur Testierung für uns kein leichter, aber ein erfolgreicher. „So lässt sich insgesamt zu dem Urteil kommen, dass die Implementierung einer neuen reflexiven Qualitätstestierung in die Weiterbildungspraxis zwar ein anspruchsvoller und in Teilen auch anstrengender Prozess ist, aber als lohnend und gelungen betrachtet werden kann“ (Erhart 2004, S.91).

Was haben wir auf dem Weg zu einer „lernenden Organisation“ gelernt? Wir haben gelernt, dass wir nicht bei Null anfangen mussten, sondern bereits über einen nicht unerheblichen „Qualitätsschatz“ verfügten, d. h. wir lernten sehen und einschätzen, welche wichtigen Prozesse bereits implementiert waren. Wir haben gelernt, uns bewährte Abläufe und Verfahren bewusst zu machen und sie strukturell abzusichern, gleichzeitig aber auch neue als zukunftsweisend zu erkennen und auf den Weg zu bringen. Wir haben gelernt, uns über neue Werte und Ziele zu verständigen, neue Verantwortlichkeiten zu entwickeln und zuzuordnen. Wir haben gelernt, neben der alltäglichen Arbeit Zeit für Teamarbeit einzurichten und uns Fristen für Arbeitsergebnisse zu setzen. Hier bestand und besteht immer noch die zentrale Herausforderung – vor allem für die Steuerung, aber auch für jede/n Mitarbeitende/n –, Phasen der Arbeitsverdichtung mit den Erfordernissen der Arbeit an der Qualität in Einklang zu bringen, d. h. ein gesteuertes Tempo zu entwickeln, so dass Beschleunigung und Entschleunigung ausbalanciert werden können. Zugegebenerweise gelang und gelingt uns dies nicht immer.

Wir haben unsere Stärken, Verlässlichkeiten, Belastungsfähigkeiten und Arbeitsstile kennengelernt; wir haben uns aber auch mit unseren blinden Flecken und Schwächen konfrontieren und ungeschriebene Gesetze überprüfen müssen. Das pädagogische Fazit dieses Prozesses lautet: „Die Beschäftigten werden dadurch veranlasst, a) über die Angemessenheit der bereits eingesetzten Arbeitsverfahren nachzudenken, b) die pädagogischen und organisationsbezogenen Ziele der Organisation

und die Wege der Zielerreichung zu überprüfen und c) auf einer Metaebene die eigene Kooperation mit anderen Beschäftigten zu reflektieren“ (Bender 2007, S.174)..

Der Nutzen

Alles in allem: LQW wurde von uns als entwicklungsunterstützendes Verfahren erlebt, es gab keine Einengung unseres individuellen Profils. Unsichtbare Ressourcen und gelungene Praxis konturierten sich durch intensive Kommunikation, das Empfinden für bereits vorhandene und noch zu entwickelnde Qualität wurde geschärft, der fremde Blick auf die eigene Einrichtung geübt. Erfolgserlebnisse trugen zur Identifikation mit „unserer“ vhs bei und somit zur Stärkung unseres kollektiven Selbstbewusstseins.

LQW förderte darüber hinaus die Kooperation zwischen den hessischen Volkshochschulen; kollegialer Erfahrungsaustausch und Support verdichteten sich zu einem neuen Arbeitskontext, da die Gleichartigkeit der Anforderungen vergleichbare Strukturmerkmale und damit gemeinsame Standards und einen gemeinsamen Bezugsrahmen schaffte. Gleichzeitig bietet dieses Qualitätsmodell aber auch die Möglichkeit, dass sich durch die einrichtungsindividuelle Messlatte ein Bewusstsein der Differenz zu „anderen“ bilden kann.

Schnell entwickelte sich eine Art LQW-Sprachkultur und ließ Insidergefühle aufkommen. Man unterstützte sich, wo man konnte, Selbstreportabgabe- und Visitationstermine – zumindest der umliegenden Volkshochschulen – wurden gespeichert und erinnert und bekamen den Stellenwert von wichtigen Geburtstagsterminen. Erfahrungen über Milde und Strenge von Gutachtern sowie über „Auflagen“ (wer hat wie viele?) wurden hotlineartig ausgetauscht. Kurz: Die Buschtrommeln funktionierten, Not und Neugier verbanden über das normale Netzwerk hinaus zu einer Art Schicksalsgemeinschaft. „Die konzentrierte Anstrengung, um in einem vorgegebenen Zeitrahmen auf der Grundlage eines einheitlichen Modells eine für alle Volkshochschulen gültige Qualitätsauszeichnung zu erreichen, hat zu einer Stärkung des ‚Systems‘ Volkshochschule beigetragen“ (Heinen-Tenrich 2004, S.158).

Zwischen Routine und Reflexion

Das durch die Lernerorientierte Qualitätstestierung erworbene Gütesiegel hat vier Jahre Gültigkeit. Für die dann erforderliche Retestierung gelten im Grunde die gleichen Bedingungen wie für die Ersttestierung. Die Retestierung macht nicht zur Auflage, Prozesse zu ändern oder noch einmal zu beschreiben, sondern diese müssen reflektiert und ggf. aktualisiert werden. „Alle vier Jahre aber einmal wieder auch seine Routinen auf den Prüfstand zu stellen und dahingehend zu befragen, ob sie noch angemessen sind, ist notwendig, um Prozesse und Abläufe flexibel zu halten und Bürokratisierungen vorzubeugen. Wenn Qualität in der Weiterbildung Reflexivität bedeutet, gibt es keine andere Möglichkeit“ (Zech 2007, S.19). Wenn im Sinne von LQW Qualitätsentwicklung mit einem kontinuierlichen Entwicklungsprozess gleichzusetzen

ist, dann steht man als lernende Organisation vor der permanenten Herausforderung, in der Retestierungsphase weitere Stufen der Qualität zu erklimmen und sich von Lernschleife zu Lernschleife zu winden – selbstverständlich immer reflektiert und zielorientiert.

Wie sah es bei uns aus?

Nach bestandener Ersttestierungsphase genossen wir zunächst unseren Erfolg und hielten inne, aber nicht allzu lange, denn Erfolg muss ja kommuniziert werden, damit die Umwelt auch merkt: Die haben es geschafft. Es genügte nicht zu sagen: Jetzt haben wir unser Testat und als sichtbaren Erfolg die Fliese, unsere ästhetisch durchaus gelungene neue Trophäe. Uns war bewusst, dass Trophäen schnell ihren Reiz verlieren und unbedingt als Erfolgssymbol öffentlich präsentiert werden sollten. Hier bot es sich an, die Titelseite unseres Programmheftes zu „fliesen“. Da dies aber auf Dauer zu wenig aussagekräftig war und sich der Aufklärungsbedarf über die Botschaft der Fliese zu anstrengend gestaltete, haben wir uns nach einer einmaligen Edition für ein anderes Layout entschieden. Die reale „Fliese“ ist jetzt in die Trophäen-Ecke im Flur verbannt. Wenn uns in unserem Fliesen-Stolz auch nicht alle verstehen, so steht auf jeden Fall fest, dass die LQW-Gemeinde, die „Fliesengemeinschaft“, diese Erfahrungen teilen kann.

Nach etlichen Bädern im Erfolg standen wir nun wieder vor dem Problem, das Qualitätsmanagement in das Tagesgeschäft zu integrieren, was bedeutet, den Spagat zwischen Routine und Reflexion zu leben bzw. auszubalancieren. „Man kann Reflexivität nicht suspendieren, auch nicht partiell, ohne dass die Qualität darunter leidet. Routinen erleichtern zwar die Alltagsarbeit, sie haben aber auch den Nachteil, dass Reflexion bei Routinen ausgeschaltet ist“ (Zech 2007, S.18/19).

Trotz dieses „Verdikts“ haben wir nicht auf Verschnaufpausen und „reflexionsfreie Aussetzer“ verzichtet. Wir wollten unseren Erfolg genießen und uns nicht ständigen Tantalus-Qualen aussetzen – ein Zustand, der nicht besonders attraktiv ist und Mitarbeitermotivation sehr schnell erlahmen lässt.

Dass die Qualitätsflamme weiter brannte und sich das Qualitätsmanagement verstetigte, haben wir letztendlich dem Weitblick und der Beharrlichkeit unserer Qualitätsbeauftragten zu verdanken, die uns Druck machte, unser gut funktionierendes Verdrängungspotenzial aushebelte und in einem rasch angesetzten Workshop – spätestens hier war der Traum eines „ewigen“ Erfolgs ausgeträumt – einen Projektstrukturplan vorstellte, den wir auf Machbarkeit und Praxistauglichkeit hin untersuchten und verabschiedeten. Eine weise Entscheidung, denn er hat sich als eine äußerst nützliche Orientierungs- und Organisationshilfe erwiesen. Er hilft, den Blick vor allem auf die strategischen Entwicklungsziele nicht zu verlieren und dient als Auftrag und Grundlage für unsere Arbeitsgruppen. Im Grunde haben wir die Struktur von Rollenzuweisung, Aufgabenverteilung und Arbeitsrhythmus der ersten Testierungsphase beibehalten, da sie sich – zumindest disziplinarisch – bewährt hat. Auswärtige flankierende Treffen kamen und kommen hinzu. Der Support durch die umliegenden Volkshochschulen und den Hessischen Volkshochschulverband wurde langsam wieder angekurbelt.

Die Zielgerade oder Ist das Ziel im Weg?

Im Juli 2008 müssen wir uns zur Retestierung anmelden; dann tickt die Uhr in Richtung Fertigstellung des Selbstreports, und die Visitation steht vor der Tür.

Spätestens seit dem Kick-Off-Workshop im Februar 2008 ist klar, dass jetzt die Zeit der Selbstreport-Komposition beginnt und der „fremde Blick“ – sprich der des Gutachters oder der Gutachterin – bald wieder auf unsere Einrichtung fallen wird. „Der fremde Blick arbeitet mit dem Material der Einrichtung und versucht diese ‚aufzuscheuchen‘, indem Spiegelungsprozesse den systemeigenen Blick der Organisation irritieren und zur Umsteuerung bzw. zur Weiterentwicklung anregen“ (Ehres/Veltjens 2004, S. 111).

Gerade in dieser „heißen“ Phase kommt es darauf an, dass die Motivation der Mitarbeiter/innen erhalten bleibt und eine kluge Dramaturgie nicht zur innerlichen Verabschiedung führt. Eine heikle Situation, in der Qualitätsbeauftragte und Leitung zusammenstehen sollten und vor allem ihren Humor und ihre Kraft nicht verlieren dürfen. Unsere Erfahrungen sagen uns, dass jetzt die Last der Darstellung der Ergebnisse, d. h. des Zusammenschreibens des Selbstreports, auf wenigen Schultern ruhen wird und dass dies nicht nur Spaß macht, sondern neben der „normalen“ Arbeit viel Energie absorbiert.

„Reflexive Einsamkeit“ ist angesagt, die zwar noch in den eigenen Reihen auf ein gewisses Verständnis stößt, wobei aber nicht davon ausgegangen werden kann, dass man auf anderen Etagen Unterstützung oder gar Anerkennung erfährt. Das Schreiben des Selbstreports ist unserer Erfahrung nach nicht kompatibel mit den Strukturen des Arbeitsalltags und bedarf auf jeden Fall einer „Auszeit“, die schwer zu organisieren und zu kommunizieren ist. Hier sollte unbedingt über ein praxistauglicheres, d. h. abgespecktes, leichtfüßiges Format des Selbstreports nachgedacht werden, der in der aktuell geforderten Form schwerfällig wirkt und gerne in der Schublade verschwindet.

Was (noch) bleibt

Als wichtige Herausforderung bleibt für uns, der testierten Qualität zu einer wachsenden Anerkennung in Politik, Verwaltung und Öffentlichkeit zu verhelfen, d. h. die „Marke vhs“ zu stärken. Das bedeutet auch und vor allem, die Qualitätsentwicklung noch näher an unsere Teilnehmenden oder Kunden/Kundinnen zu bringen. Unsere Qualitätsanstrengungen werden stärker auf den Lehr-Lern-Prozess und dessen Beteiligte – Lehrende und Lernende – zu fokussieren sein. Hier gibt es noch viel zu tun. Wichtig ist es, unsere Kursleitungen gezielter als bisher in die Organisationsentwicklungsprozesse einzubinden, was aufgrund ihrer spezifischen Rolle als Honorarkräfte und somit ihrer autonomen Stellung schwierig sein dürfte und wo es eindeutige Grenzen gibt. Mit Blick auf die Unendlichkeit der Qualitätsspirale haben aber auch Grenzen etwas Beruhigendes.

Literatur

- Bender, Walter: Zwischen Profession und Organisation. Pädagogische Reflexivität in Institutionen der Erwachsenenbildung. In: Bender, Walter/Zech, Rainer (Hrsg.): ...denn sie wissen, was sie tun! Auf dem Weg zur selbstreflexiven Organisation. Fallstudien zur Lernerorientierten Qualitätsentwicklung. Hannover 2007, S. 171-183
- Ehse, Christiane/Veltjens, Barbara: Gelungenes Lernen erfahrbar machen. Inhalte, Ziele und Lernerfahrungen in der Gutachterausbildung. In: Qualität durch Reflexivität. Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Praxis. Hannover 2004, S. 110-120
- Erhart, Friederike: Zwischen Abgabe des Selbstreports und Verschickung des Testats. Qualitätssicherung durch die Testierungsstelle. In: Zech, Rainer (Hrsg.): Qualität durch Reflexivität. Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Praxis. Hannover 2004, S. 78-91
- Heinen-Tenrich, Jürgen: Qualitätsentwicklung als Professionalisierung. Entwicklungsarbeiten und Dienstleistungen des Landesverbandes der Volkshochschulen Niedersachsens e.V. In: Zech, Rainer (Hrsg.): Qualität durch Reflexivität. Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Praxis. Hannover 2004, S. 146-162
- Zech, Rainer: Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW). Grundlegung – Anwendung – Wirkung. Bielefeld 2006
- Zech, Rainer: ...denn sie wissen, was sie tun! Zur Reflexivität und Begründetheit einer Lernerorientierten Qualitätsentwicklung. In: ...denn sie wissen, was sie tun! Auf dem Weg zur selbstreflexiven Organisation. Hannover 2007, S. 12-19
- Zech, Rainer: Handbuch Qualität in der Weiterbildung. Weinheim und Basel 2008