

Evaluation, Controlling, Qualitätsmanagement und Zertifizierung in der Erwachsenen-/Weiterbildung

Ein begrifflicher Aufriss

Detlev Behrmann

Zusammenfassung

Die Komplexität lebenslangen Lernens zu erfassen, zu reduzieren und zu regulieren, bringt Auseinandersetzungen von Bildungsorganisationen mit Konzepten wie Evaluation, Controlling, Qualitätsmanagement und Zertifizierung mit sich. In Anlehnung an eine professionelle Sichtweise ist weder eine aktionistische Anwendung noch eine reservierte Haltung angezeigt, wenn es darum geht, sozial-technologische Konzepte interdisziplinär und reflexiv auf die Neugestaltung von Erwachsenenbildung und ihre systemischen Rahmenbedingungen zu beziehen. Die im vorliegenden Beitrag erfolgenden Rekonstruktionen sollen eine systematisch inspirierte Orientierung zur reflexiven Gestaltung von organisierter Erwachsenenbildung im Kontext der Respezifikation und Präzision lebenslangen Lernens ermöglichen.

1. Evaluation, Controlling und Qualitätsmanagement

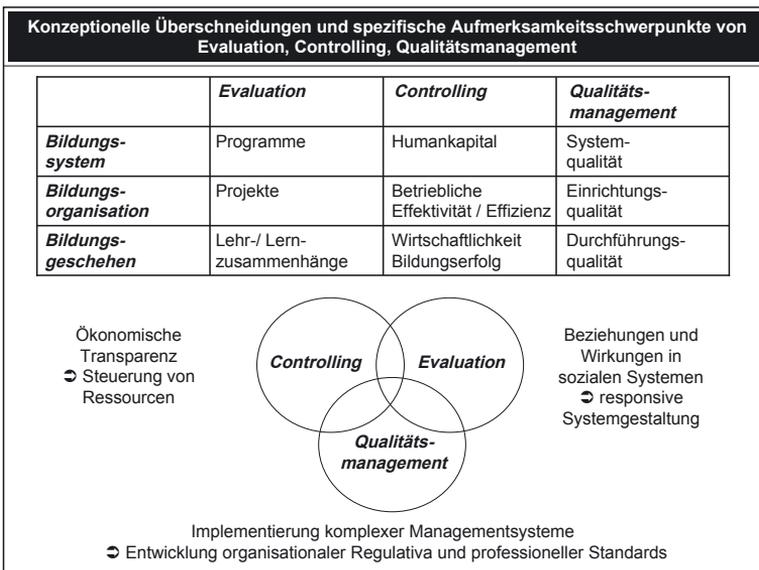
Evaluation, Controlling und Qualitätsmanagement sind Konzepte unterschiedlicher wissenschaftlicher Provenienz. Während Evaluation eher sozialwissenschaftlich und vor allem interdisziplinär fundiert ist, erweist sich Controlling als ein zuvorderst ökonomisch inspiriertes und vorwiegend betriebswirtschaftlich fokussiertes Verfahren und Qualitätsmanagement stellt sich als organisations- und managementtheoretisch basiertes Führungs- bzw. Lenkungssystem dar.

In Anlehnung an die Konstitutionsebenen von Bildung und die damit verbundenen Gegenstandsbereiche existieren jedoch durchaus gewisse Äquivalenzen. So werden auf der Ebene des Bildungssystems etwa Programme, auf der Ebene der Bildungsorganisation Projekte und auf der Ebene des Bildungsgeschehens Lehr-/Lernzusammenhänge evaluiert (vgl. Jagenlauf 2001). Controlling versucht Wirkungen des Bildungssystems auf die Entwicklung von Humankapital zu erfassen, ermittelt die operative betriebliche Effizienz und strategische Zielgerichtetheit von Bildungsorga-

nisationen sowie die Wirtschaftlichkeit, den quantifizierbaren und operational qualifizierbaren Output von Bildungsveranstaltungen (vgl. Landsberg/Weiß 1995). Qualitätsmanagement richtet sich auf die Gewährleistung der System-, Einrichtungs- und Durchführungsqualität im Weiterbildungsbereich anhand von Input-, Prozess- und Outputfaktoren (vgl. Faulstich 1998).

Ferner bestehen verfahrenstechnische Interferenzen, die dazu führen, dass die Konzepte eklektisch integrativ zusammenwirken. Beispielsweise werden im Rahmen des Qualitätsmanagements betriebliche Kernprozesse der Bildungsorganisation oder kundenorientiert arrangierte Lernprozesse anhand von Gütekriterien selbst- und/oder fremdevaluiert. Im Falle der Lernprozesse spielt z. B. nicht nur der evaluierte Lern-, Zufriedenheits- und Transfererfolg, sondern auch der durch Controlling ermittelte Wirtschaftlichkeitserfolg der Lehr-/Lernveranstaltungen eine Rolle (vgl. Arnold 1996).

Als Indikator für gewisse funktionale Gemeinsamkeiten und verfahrenstechnische Überschneidungen mag auch gelten, dass bibliographische Analysen unterschiedliche Gewichtungen der Konzepte aufzeigen, die jedoch deren Rekursivität keinesfalls in Frage stellen, wenn es heißt: „Ebenso wie viele Vertreter des Qualitätsmanagements halten solche des Controllings oder der Evaluation ‚ihres‘ für das übergreifende, die jeweils anderen Ansätze einschließende Konzept“ (Beywl/Geiter 1997, S. 18).



Trotz der aufgezeigten Äquivalenzen und Interferenzen ergeben sich spezifische Aufmerksamkeitschwerpunkte der einzelnen Konzepte. Insbesondere angesichts erziehungswissenschaftlich begleiteter Projekte und inhaltsanalytisch rekonstruierter Fallbeispiele zeigt sich folgender Ansatz zur Unterscheidung von Aufmerksamkeitschwerpunkten (vgl. Hartz/Meisel 2004, Behrmann 2006a):

- Evaluation zielt auf die Untersuchung von Beziehungen und Wirkungen in sozialen Systemen und die Ermöglichung einer responsiven Gestaltung von Institutionen, Organisationen und Interaktionen.
- Controlling zielt auf ökonomische Transparenz und die Steuerung von wirtschaftlich relevanten Ressourcen angesichts monetärer Aspekte sowie operativer und strategischer Zielstellungen.
- Qualitätsmanagement zielt auf komplexe Führungs- bzw. Managementsysteme und die rollierende wie kriterienorientierte Entwicklung organisationaler Regulativa und professioneller Standards.

Die Kenntnis von integrativen wie distinktiven Elementen und konvergierenden wie divergierenden Perspektiven ermöglicht zunächst einmal eine systematische, von bloßem Aktionismus absehbende Implementierung sowie reflexive Konturierung der angesprochenen Konzepte. Überdies erschließt sich auch ein strukturierter Blick auf den Zusammenhang der Konzepte mit der von wachsender Bedeutung erscheinenden Zertifizierung.

2. Zertifizierung

Bildungseinrichtungen stehen gegenwärtig vor der Herausforderung, die ubiquitäre Programmatik des lebenslangen Lernens zu spezifizieren und in institutionelle Kontexte zu transformieren (vgl. Schäffter 2007). Die damit verbundene Notwendigkeit der Ausbalancierung von Systemkomplexität findet in der Flexibilisierung von Bildungsgängen einerseits und der Individualisierung von Lernbiographien andererseits ihren Ausdruck. Mit Blick auf diese Systemkomplexität lässt sich Zertifizierung begreifen als ein Konzept der Komplexitätsreduzierung sowohl auf institutioneller als auch individueller Ebene.¹

Zertifizierungspraktiken reduzieren Komplexität, indem sie systemische Konstellationen nach spezifischen Mustern ordnen: Zum einen beinhalten sie Mechanismen, nach denen Bildungsorganisationen einen Qualitätsnachweis erbringen und damit ihre Funktionalität dokumentieren (vgl. Hochscheid 2002). Zum anderen enthalten sie Regelungen, entsprechend derer Individuen ihre Kompetenzen in Form von Bildungsabschlüssen, Zeugnissen, Zertifikaten dokumentieren (vgl. Faulstich/Vespermann 2002). Insgesamt ermöglichen Zertifizierungspraktiken eine Komplexität reduzierende Standardisierung von organisationalen Dienst- und individuellen Lernleistungen. Dabei korrespondieren sie mit Konzepten wie Evaluation, Controlling und Qualitätsmanagement:

- Evaluation erscheint im Rahmen von Zertifizierungspraktiken als Instrument, welches der eigentlichen Zertifizierung in klärender Absicht vorgeschaltet ist. Im Rahmen der Qualitätssicherung und -entwicklung dient sie als ein auf die institutionelle Zertifizierung von Bildungseinrichtungen gerichtetes Verfahren der Selbst- und/oder Fremdbeobachtung, -beschreibung und -bewertung. Hinsichtlich der Zertifizierung von individuellen Lernleistungen dient sie der diagnostischen, formativen und summativen Eruiierung individueller Kompetenzen, Kompetenzentwicklungsprozesse und -resultate.

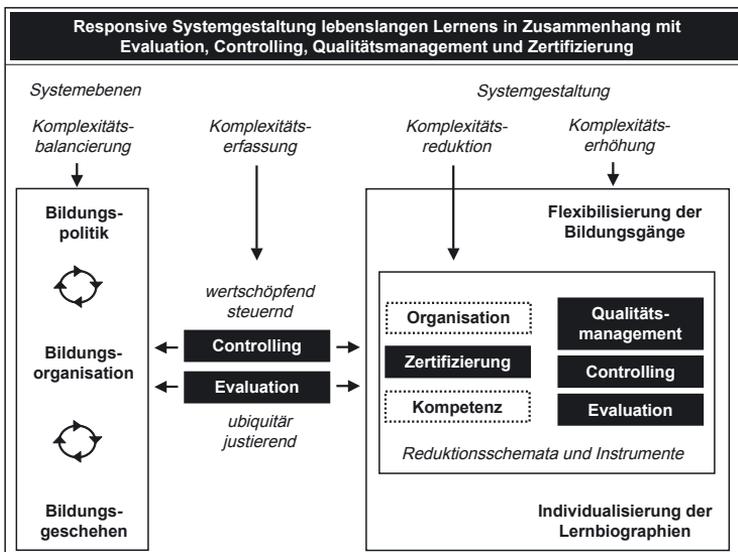
- Controlling lässt sich in Verbindung mit Zertifizierungspraktiken als Instrument bezeichnen, welches den Zyklus von Planen, Messen, Bewerten und Korrigieren unterstützt. Auf organisationaler Ebene betrifft dies die Effizienz der Bildungsarbeit und die Effektivität bei der Erreichung von Bildungszielen (vgl. Landsberg 1995). Bezüglich der individuellen Dimension stehen die Ermittlung von Qualifikationsdefiziten, aber auch von Qualifikationspotentialen sowie die Gestaltung daran anschließender Steuerungsaktivitäten zur Sicherstellung von Weiterbildungserfolg im Vordergrund (vgl. Bronner/Hische 1995). Bei beidem erscheint die Kosten-Nutzen Relation sowie die ökonomisch relevante Wertigkeit der durch Controlling erfassten Einfluss- und Steuerungsgrößen maßgeblich und zertifizierungsrelevant.
- Qualitätsmanagement ist in Zusammenhang mit Zertifizierung als ein elaboriertes Reduktionsschema von Komplexität anzusehen. Qualitätsmanagement lässt sich zwar als Instrument der Führungsunterstützung ausweisen (vgl. Behrmann 2006a), bezieht sich dabei jedoch aus organisations- und managementtheoretischer Sicht nicht allein auf instrumentelle (funktionale), sondern auch auf strukturelle (konstitutive) Aspekte organisierter Qualität. Im instrumentellen Sinne werden Gestaltungshandlungen in einem funktionalen Zyklus (z. B. plan/do/check/act; vgl. Deming 1986) angelegt. Im strukturellen Sinne werden die für Qualität konstitutiven intraorganisationalen (z. B. Leitung, Mitarbeiter, Prozesse) und extraorganisationalen (z. B. Kunden, Ergebnisse) Gestaltungsdimensionen abgebildet (wobei die Dimensionen je nach Modell variieren; vgl. Hartz/Meisel 2004). Die einzelnen konstitutiven Gestaltungsdimensionen werden mittels des funktionalen Gestaltungszyklus nach Optimierungsmöglichkeiten abgetastet sowie im Hinblick auf qualitätsrelevante Kriterien kontinuierlich verbessert. Sofern dies hinreichend formalisiert, dokumentiert, prozessiert und fortwährend modelliert und konturiert wird, erfolgt eine Zertifizierung der Bildungsorganisation. Bezüglich der Ebene der Bildungspolitik ist damit z. B. die Anerkennung und Förderung der Bildungsorganisation verbunden. Bezüglich der Ebene des Bildungsgeschehens wird pädagogischen Implikationen zumindest dadurch entsprochen, dass die am Lernen orientierte Qualität der Bildungsorganisation z. B. in der Gestaltungsdimension des Leitbildes erfasst wird (vgl. Ehses/Zech 2002).

In Korrespondenz mit Zertifizierung erweisen sich Evaluation und Controlling zunächst als Instrumente mit Beobachtungs- oder Mess-, Beschreibungs- oder Kontroll- sowie Bewertungs- oder Steuerungsfunktion. In Verbindung mit Zertifizierung stellt Qualitätsmanagement eine modelltheoretische Rekonstruktion komplexer Rahmenbedingungen der Bildung bzw. des lebenslangen Lernens dar und erhält hierbei eine Ordnungs- und Gestaltungsfunktion. Im Zuge der Rekonstruktion der umfassenden Perspektivität des lebenslangen Lernens erweist sich Qualitätsmanagement samt Zertifizierung zunächst als Komplexität reduzierendes, sodann jedoch erneute Komplexität aufbauendes Ordnungsmuster und Regulierungsschema, in dem Evaluation und Controlling instrumentell integriert sind.

Darüber hinaus soll erwähnt werden, dass Evaluation und Controlling nicht allein als Instrumente im Rahmen der Komplexität reduzierenden Zertifizierung wirksam werden. Vielmehr sind sie zugleich Konzepte, die Komplexität erfassen:

- Angesichts der besonderen Konnotation, eine responsive Systemgestaltung zu ermöglichen, bezieht sich Evaluation auf das explorative Erfassen komplexer Zusammenhänge. Es gilt, durch lebenslanges Lernen initiierte perspektivische Erweiterungen strukturell transparent zu machen. Hierbei erhält Evaluation eine Justierungsfunktion, wenn es im Zuge der zukunftsorientierten Ausbalancierung lebenslangen Lernens darum geht, Erkenntnisse über systemische (Re-) Konstruktionen zu gewinnen sowie diese in konkrete Strukturen und Formen der (Neu-)Gestaltung von Erwachsenen-/Weiterbildung zwischen Bildungspolitik, Bildungsorganisation und Bildungsgeschehen zu übersetzen.
- Ähnlich wie Evaluation fungiert auch Controlling dahingehend, Komplexität zu erfassen bzw. zu ermitteln, Transparenz zu ermöglichen bzw. zu schaffen und Transformation zu initiieren bzw. zu steuern. Der hier trotz Ähnlichkeit bereits angedeutete Unterschied besteht darin, dass Evaluation systemische Elemente und Relationen sozialer Systeme „an sich“ eruiert, während Controlling vor allem als ein „Kausal-Konzept“ anzusehen ist, welches das „Zustandekommen des Wirkungseinflusses, von vermittelnden und intervenierenden Variablen“ (Landsberg 1995, S. 16) bezüglich der „Wertschöpfung auf mehreren Ebenen“ (ders., S. 12) zu ermitteln und zu steuern trachtet. Insofern hat Controlling keine ubiquitäre Justierungs-, sondern eine – vornehmlich der utilitaristischen Logik folgende – Erfolgssteuerungsfunktion.

Die Frage, was die bisher angestellten systematischen Überlegungen andeuten, lässt sich abschließend in Bezug zur Professionalisierung der Erwachsenenbildung beantworten.



3. Professionalisierung

Die angestellten Überlegungen zeigen, dass die Rekonstruktion der Bildungswirklichkeit im Zuge des lebenslangen Lernens dann einen professionellen Anspruch rechtfertigt, wenn sie systematisch an einen professionellen Wissens- und Wertekodex zurückgebunden wird (vgl. Dobischat/Husemann 1998, Gieseke 1994). Dies verhindert sowohl eine aktionistische Übertragung sozial-technologischer Konzepte als auch eine unreflektierte Reserviertheit gegenüber professionsfremden Ideen und Konzepten und ermöglicht letztlich die interdisziplinär angelegte Rekonstruktion und Respezifikation pädagogischer Selbstdeutungen (vgl. Kuper 2002, Schäffter 2007) im Hinblick auf eine reflexive Institutionalisierung der Erwachsenenbildung (vgl. Schäffter 2001) und ein reflexives Bildungsmanagement (vgl. Behrmann 2006b). Im besonderen Falle von Evaluation, Controlling, Qualitätsmanagement und Zertifizierung ist zu berücksichtigen, dass der professionelle Diskurs um Wissen sich auch, aber nicht nur auf „Zertifikatskommunikation“ bezieht, sondern die umfassendere „Wissenskommunikation“ immer mitprozessiert (Kade 2005, S. 505). Zudem gilt es, Wissenskommunikation in reflexiver Weise auf die Wissen vermittelnde und gleichermaßen auf Wissen basierende Instanz der professionellen Bildungsorganisation anzuwenden. Nur so lassen sich modernisierungsrelevante Herausforderungen zwischen operativer Standardisierung und reflexiver Professionalisierung in und von Bildungsorganisationen ausbalancieren (vgl. Nittel 2000).

Anmerkungen

1 Zum Themenkomplex „Individuelle Zertifizierung“ vgl. das Themenheft 4/2007.

Literatur

- Arnold, R. (1996): Weiterbildung. München: Vahlen
- Behrmann, D. (2006a): Qualitätsmanagement ist nicht alles – bedeutet aber vieles. In: Schwarz, B./Behrmann, D. (Hrsg.): Integratives Qualitätsmanagement. Bielefeld: Bertelsmann, S. 21-77
- Behrmann, D. (2006b): Reflexives Bildungsmanagement. Frankfurt am Main u. a.: Lang
- Beywl, W./Geiter, C. (1997): Evaluation – Controlling – Qualitätsmanagement in der betrieblichen Weiterbildung. Kommentierte Auswahlbiographie. Bielefeld: Bertelsmann
- Bronner, R./Hische, V. (1995): Zur Entwicklung eines Evaluations-Instrumentariums. In: Landsberg, G. v./Weiß, R. (Hrsg.): a.a.O. S. 47-55
- Deming, W. E. (1986): Out of the Crisis – quality, productivity and competitive position. Cambridge: MIT
- Dobischat, R./Husemann, R. (1998): Professionalisierung der Weiterbildungsorganisation. In: Faulstich, P./Bayer, M./Krohn, M. (Hrsg.): Zukunftskonzepte der Weiterbildung. Weinheim; München: Juventa. S. 187-197
- Ehres, C./Zech, R. (2002): Organisationale Qualitätsentwicklung aus der Perspektive der Lernenden. In: Heinold-Krug, E./Meisel, K. (Hrsg.): Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten. Bielefeld: Bertelsmann, S. 114-124
- Faulstich, P. (1998): Strategien betrieblicher Weiterbildung. München: Vahlen

- Faulstich, P./Vespermann, P. (2002): Bedeutung und Perspektiven von Zertifikaten für die Qualität der Weiterbildung. In: Heinold-Krug, H./Meisel, K. (Hrsg.): Qualität entwickeln – Weiterbildung gestalten. Bielefeld: Bertelsmann, S. 127-134
- Gieseke, W. (1994): Professionalisierung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Opladen: Leske + Budrich, S. 418-429
- Hartz, S./Meisel, K. (2004): Qualitätsmanagement. Bielefeld: Bertelsmann
- Hochscheid, U. (2002): Qualität in Bildungseinrichtungen. Berlin: Logos
- Jagenlauf, M. (2001): Evaluation. In: Arnold, R./Nolda, S./Nuissl, E. (Hrsg.): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Klinkhardt: Bad Heilbrunn, S. 105-106
- Kade, J. (1989): Universalisierung und Individualisierung der Erwachsenenbildung. In: Zeitschrift für Pädagogik 35, H. 6, S. 789-808
- Kade, J. (2005): Wissen und Zertifikate. In: Zeitschrift für Pädagogik 51, H. 4, S. 498-512
- Kuper, H. (2005): Evaluation im Bildungssystem. Stuttgart: Kohlhammer
- Kuper, H. (2002): Qualität im Bildungssystem. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 5, H. 4, S. 533-551
- Landsberg, G. v./Weiß, R. (1995): Bildungs-Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Landsberg, G. v. (1995): Bildungs-Controlling. In: Landsberg, G. v./Weiß, R. (Hrsg.): a. a. O., S. 11-33
- Luhmann, N. (1994): Soziale Systeme. Frankfurt a.M.: Suhrkamp
- Nittel, D. (2000): Von der Mission zur Profession? Bielefeld: Bertelsmann
- Schäffter, O. (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Hohengehren: Schneider
- Schäffter, O. (2007): Erwachsenenpädagogische Institutionenanalyse. In: Heuer, U./Siebers, R. (Hrsg.): Weiterbildung am Beginn des 21. Jahrhunderts. Münster: Waxmann, S. 354-370
- Tacke, V. (2004): Organisation im Kontext der Erziehung. In: Böttcher, W./Terhart, E. (Hrsg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Wiesbaden: VS, S. 19-42