

Sylke Trense

Gelungene Begründungen der Lernerorientierten Qualitätsentwicklung in Selbstreporten der Weiterbildungsorganisationen

Die Rahmenbedingungen der Lernerorientierung

Die Lehre und das Lernen sind die Pole, zwischen denen sich die Erwachsenenbildung bewegt. Beide Seiten des Vermittlungs-Aneignungs-Prozesses von Wissen speziell im Erwachsenenalter stellen am Ende die zentrale Thematik jeder erwachsenpädagogischen Forschung dar, ganz gleich, ob sich die Forschung direkt mit dem Lehren und Lernen, mit der Weiterbildungsorganisation, mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen oder mit kulturellen Voraussetzungen beschäftigt. Ziel jeder Forschung sollte es sein, das Lehren und Lernen im Erwachsenenalter besser zu verstehen und in Folge dessen in irgendeiner Art zu optimieren. Seit den 1990er Jahren gewinnt die konstruktivistische Sichtweise auf den Lehr-Lern-Prozess immer mehr an Bedeutung. Der Lerner wird nicht mehr als passiver Konsument der Lehrveranstaltung gesehen, vielmehr bestimmen sein Vorwissen, seine Erfahrungen und seine Motivation den Erfolg des Lernens mit.

Die Weiterbildungsorganisation steht zwischen den Fronten Marktwirtschaft und individualisierter Lernerfolg. Zum einen stellt die berufliche Weiterbildung Anforderungen an die Organisationen. Zum anderen wird die Weiterbildungsorganisation selbst in marktwirtschaftliche Strukturen gezwungen. Und dem gegenüber steht der individuelle Lerner, der nicht nur praktisch anwendbare Kenntnisse, sondern Handlungsfähigkeit und Selbstverwirklichung in der Gesellschaft durch Lernen erreichen will.

Zwei Schlagworte werden in dieser Situation für die Weiterbildungsorganisation zum zentralen Thema: *Qualität* und *Lernerorientierung*. Beides wirkt sich im Lehr-Lern-Prozess, denn eine qualitativ hochwertige Weiterbildung schließt den Lerner als Mitproduzent der Bildung in den Prozess mit ein. Und beides sichert der Organisation ihr Fortbestehen auf dem Markt, denn hier entscheidet – nach der Begrenzung der öffentlichen Finanzierung – der Lerner, bei welcher Organisation er sich weiterbilden und sein Geld lassen möchte. Die Gestaltung des hoch qualitativen Lehr-Lern-Prozesses wird zur elementaren, zur Existenz sichernden Aufgabe der Weiterbildungsorganisationen.

Die Gestaltung des Lehr-Lern-Prozesses bezieht sich in diesem Zusammenhang nicht nur auf die mikrodidaktische Ebene, auf das eigentliche Geschehen im Seminarraum. Die Organisation der Weiterbildung umfasst bekannt-

erweise auch den Bereich der Planung und Verwirklichung eines Weiterbildungsangebots, verbunden mit betriebswirtschaftlichen und pädagogischen Tätigkeiten, die außerhalb des Seminarraums sicherstellen, dass im Seminarraum gelernt werden kann. Doch genau auf dieser Ebene stellt sich die Frage, wie die Lernerorientierung zur Qualitätsverbesserung in der Organisation der Weiterbildung umgesetzt werden kann. Die Qualitätsdebatte seit Beginn der 1990er Jahre hat das Augenmerk der Erwachsenenbildung auf die Organisationen der Weiterbildung und deren qualitative Entwicklung gelenkt.

Ein Ergebnis dieser Qualitätsdebatte ist das Modell *Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung* – kurz LQW (vgl. Zech 2006a). In diesem Modell – speziell für Weiterbildungsorganisationen und aus einem pädagogischen Verständnis heraus entwickelt – werden beide Dimensionen, die hinter den Schlagworten Qualität und Lernerorientierung stehen, miteinander verknüpft und zu einem Entwicklungs- und Testierungskonzept verbunden. So soll in der Organisation die Grundlage für eine Qualitätsentwicklung gelegt werden, die die Lernerorientierung zum zentralen Dreh- und Angelpunkt hat und die schließlich zu einem kontinuierlichen Qualitätskreislauf im Sinne einer lernenden Organisation führt. *Qualität entsteht nach diesem Verständnis über Reflexion und Begründung der pädagogischen und organisationalen Praxis*. Daher muss jede Weiterbildungsorganisation ihre eigene Definition gelungenen Lernens vorlegen und ihren Qualitätsprozess aus diesem Fokus begründet gestalten.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie eine gelungene Definition gelungenen Lernens und wie entsprechende Begründungen in der Praxis der Qualitätsentwicklung im Sinne von LQW aussehen könnten. Dazu habe ich eine Untersuchung durchgeführt, in der ich anhand von Best-Practice-Beispielen diesbezügliche Merkmale herausgearbeitet habe, die ich hier vorstellen möchte (vgl. Trense 2008). Beginnen werde ich allerdings mit den theoretischen Grundlagen des LQW-Modells im Allgemeinen sowie den methodischen Vorüberlegungen zu dem Entwicklungsprozess.

Die Bedeutung der Lernerorientierung im LQW-Modell

Die theoretische Grundlage des LQW-Modells bildet die soziologische Systemtheorie von Niklas Luhmann (vgl. 2000). Sein Verständnis von Systemen, also auch Organisationen, legt die Basis für das Qualitätsentwicklungsverfahren, dessen Ziel es ist, die Reflexionsfähigkeit der Organisation über die eigene Praxis in ihr Handeln fest zu integrieren und so das Lernen der Organisation im Interesse des Lernens der Teilnehmenden zu ermög-

lichen (vgl. auch Zech 2006b, S.89ff.). Eine nachhaltige Veränderung der Organisation findet laut der Systemtheorie dann statt, wenn sich eine Organisation auf der Basis von Selbst- und Umweltbeobachtung die Prämissen ihres Handelns bewusst macht. In Anlehnung an Luhmann wird beim LQW-Modell davon ausgegangen, dass die Voraussetzung für eine lernende Organisation eine Problematisierung der Gesamtausrichtung bzw. der Strategien und Ziele der Organisation ist. Die Organisation ist im Sinne von LQW eine lernende geworden, wenn sie mit Hilfe der Selbstreflexion ihre Praxis begründen kann und bewusst steuert.

Die Grundlage der Reflexion wird im LQW-Modell aus der Paradoxie gewonnen, die in der Qualitätsentwicklung in Bezug auf die Aufgabenstellung der Weiterbildungsbereiche vorzufinden ist. Weiterbildungseinrichtungen stellen dem Lernenden die organisatorischen, strukturellen und personellen Bedingungen zur Verfügung, unter denen das Lernen stattfinden soll. Eine Qualitätsentwicklung kann in der Weiterbildungsbereiche nur gleichzeitig mit einer Organisationsentwicklung der jeweiligen Weiterbildungseinrichtung stattfinden. Die Qualitätsansprüche der Organisation von Bildung erhält die Weiterbildungseinrichtung jedoch letztendlich aus dem Lehr-Lern-Geschehen, da dies ihr Endprodukt darstellt. Dabei ist zu bedenken, dass die Organisation der Bedingungen von Bildung nur einen begrenzten Einfluss auf den individuellen Lernprozess hat. Genau hier liegt die Paradoxie der organisationalen Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung.

Das LQW-Modell versucht die Paradoxie zu lösen, indem zu Beginn des Qualitätsentwicklungsprozesses von der Organisation gefordert wird, die Perspektive der Lernenden einzunehmen und diese als Grundlage des qualitativen Reflexions- und Entwicklungsprozesses zu nehmen. Das Instrument, das im LQW-Modell eingesetzt wird, um den Perspektivwechsel in der Organisation umzusetzen, ist die Definition gelungenen Lernens, die jede Organisation zu Beginn des LQW-Prozesses im Rahmen des Leitbildes für sich entwickeln und ausformulieren und auf die hin sie ihre Maßnahmen in den verschiedenen Qualitätsbereichen rückbegründen muss. Der Begriff »gelungen« ist dabei bewusst gewählt. Im Gegensatz zum erfolgreichen Lernen, das meist durch (fremdgesetzte) Ziele und deren Erreichen bestimmt wird, bezieht sich gelungenes Lernen auf den Lernprozess und das Lernergebnis aus der Perspektive des Lernenden selbst. Bei der Definition gelungenen Lernens handelt es sich um keine aus der Empirie der Bildungsarbeit abgeleitete Darstellung über die in der Weiterbildungsorganisation stattfindenden Lernprozesse. Vielmehr geht es um eine Konstruktion der Organisation aus der eingenommenen Perspektive ihrer Lernenden, um eine

Beschreibung des denkbar besten Falls, der im Lernprozess von den Lernenden erreicht werden kann.

Um im Qualitätsentwicklungsprozess die Reflexivität innerhalb der Organisation zu steigern, wird bei LQW die systemtheoretische Figur des »pre-entry« eingesetzt, indem mit der Definition gelungenen Lernens die Perspektive der Lernenden in die Handlungspraxis der Organisation mit hinein genommen wird. Erst wenn sich die Organisation darüber bewusst ist, welche Art Lernen von ihr als gelungenes Lernen angesehen wird, kann sie auch darüber entscheiden, welche Maßnahmen notwendig sind, um dieses angestrebte Lernen zu unterstützen. Es geht im LQW-Modell darum, dass die Organisation erkennt, mit welchen strukturellen Möglichkeiten sie das Lernen ihrer Teilnehmer/innen verbessern kann.

Die im Rahmen der Qualitätstestierung erfolgende Begutachtung bewertet demnach weder die Inhalte der Qualitätsmaßnahmen noch die Inhalte des Leitbildes und der Definition gelungenen Lernens, sondern die Stimmigkeit der Ausrichtung des organisationalen Handelns an der spezifischen Lernorientierung. In der Praxis bedeutet das, dass die Maßnahmen, die die Organisation für ihren Qualitätsentwicklungsprozess beschließt, aus dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens begründet werden müssen. Mit der immer wieder erfolgenden Rückkoppelung der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen an das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens wird der Reflexionsprozess innerhalb der Organisation in Bezug auf die Lernerorientierung kontinuierlich fortgesetzt, was das Ziel der Qualitätsentwicklung im Sinne des LQW-Modells ist. Infolge dessen steht bei der Begutachtung neben der Erfüllung der Qualitätsanforderungen die erfolgte Reflexion im Mittelpunkt der Bewertung. Das Dokument, anhand dessen dem Gutachter die Qualitätsentwicklung der Organisation dargelegt wird, ist der von der Organisation verfasste Selbstreport. In diesem werden unter anderem die Begründungen der Maßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens dokumentiert. Dabei gilt es zu beachten, dass es dem Gutachter möglich sein muss, den erfolgten Reflexionsvorgang durch die Formulierung im Selbstreport nachzuvollziehen. Daher muss die Organisation ihre Begründungen der Qualitätsentwicklungsmaßnahmen aus dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens im Selbstreport *selbsterklärend* formulieren.

Diese Herausforderung ist die Grundlage meiner Untersuchungsfrage: Wie kann das organisationale Handeln aus dem je eigenen Leitbild und der organisationspezifischen Definition gelungenen Lernens am besten begründet werden?

Kurze Bemerkung zur Forschungsmethode

Zur Beantwortung dieser Frage aus der Praxis heraus wurde mit Unterstützung von ArtSet® eine Stichprobe von zehn Selbstreporthen zusammengestellt. Mit der Stichprobe sollte keine Repräsentativität in Bezug auf alle bisher eingereichten Selbstreporthe erreicht werden. Vielmehr ging es darum, aus Best-Practice-Beispielen Merkmale für das gelungene Begründen der eigenen Praxis aus dem Leitbild und der Definition des gelungenen Lernens herauszufiltern. Die Stichprobe der Selbstreporthe umfasst nur Ersttestierungen, um vorherige Erfahrungen mit LQW ausschließen zu können, sowie solche mit außerordentlich positiv ausgefallenen Gutachten. Des Weiteren wurde eine nach Organisationstyp möglichst heterogene Gruppe zusammengestellt.

Bei der Wahl einer Forschungsmethode stellte sich das Besondere des LQW-Modells, die Aufstellung rein formal gehaltener Anforderungen, als ein großes Hemmnis heraus. Die inhaltliche Offenheit verhinderte die Entwicklung von inhaltsbezogenen Kategorien, wie sie z.B. für eine zusammenfassende qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring (vgl. 2008) erforderlich wären. Ebenso ließen sich formale Merkmale einer guten Begründung, wie sie für eine Typenbildung (vgl. z.B. Kluge 1999) definiert werden müssen, nicht ableiten, da sich keine vergleichbaren Formulierungen innerhalb der Stichprobe feststellen ließen.

Durch die Bearbeitung der Stichprobe im Sinne beider qualitativer Analysemethoden und unter Berücksichtigung der bewertenden Aussagen in den Gutachten kristallisierten sich dennoch Kriterien heraus – entweder die Begründungsargumentation oder die Definition des gelungenen Lernens betreffend –, deren Erfüllung die nachvollziehbare Formulierung der Begründung des organisationalen Handelns erleichtern kann. Diese Kriterien möchte ich nun benennen und anhand von Beispielen aus der Stichprobe belegen.

Die gelungene Definition gelungenen Lernens

Die oben beschriebene Funktion der Definition gelungenen Lernens stellt spezielle Anforderungen an ihre Formulierung. In ihr soll nicht eine allgemeine theoretische Beschreibung des Lernens gemacht werden. Dies wird im „Leitfaden für die Praxis“ bereits vorweg genommen (vgl. Zech 2006a, S.29). Vielmehr muss ein *Bezug zur eigenen Organisation*, wie sie sich im Leitbild präsentiert, hergestellt und dadurch eine *organisationspezifische* Definition gelungenen Lernens formuliert werden. Erst dadurch ist der Organisation ein selbstreflexiv begründetes Handeln möglich.

Der Bezug zur Organisation kann z.B. hergestellt werden durch eine Eingrenzung des Bereichs von gelungenem Lernen, die sich *aufgrund des institutionellen Auftrages* ergibt. So hat eine Organisation, die ihre Aufgabe in der beruflichen Aus- und Weiterbildung sieht, in ihrer Definition gelungenen Lernens eine Verbindung zwischen dem individuellen Lernerlebnis und den von außen gesetzten Lernzielvorgaben hergestellt, denen sie gemäß ihres Auftrages gerecht werden muss. Ihre Definition des gelungenen Lernens lautet:

„Lernen ist ein individueller Prozess mit dem Ziel des Kompetenzzuwachses, des persönlichen Wachstums, der Erhöhung der Handlungsfähigkeit. Über Gelingen oder Misslingen von Lernen können nur die Lernenden selber Auskunft geben, indem sie sich persönliche Lernziele stecken und sie mit ihren Lernerfolgen vergleichen. Gleichzeitig gibt es in der berufsvorbereitenden Ausbildungsbildung von außen gesetzte Lernziele, prüfungsrelevantes Wissen, Vorgaben, an denen sich Lernen orientieren muss – nicht nur, weil wir uns als Bildungsorganisation dazu verpflichtet haben, sondern auch, weil die Lernenden entsprechende Erwartungen an unser Lernangebot stellen.“

Zwischen diesen beiden Polen – der individuellen Definition gelungenen Lernens und der berufsbezogenen Setzung externer Lernziele – bewegt sich die Definition, die wir als [Name der Organisation] von gelungenem Lernen entwickelt haben.“

Eine weitere Möglichkeit, der Definition des gelungenen Lernens eine organisationspezifische Ausrichtung zu geben, kann sich *durch die Identität* der Organisation bieten. Die an spezifischen Werten orientierte Ausrichtung beeinflusst die Art, wie die Organisation den Lerner ansprechen möchte. So spricht eine christlich orientierte Weiterbildungsorganisation in ihrer Definition des gelungenen Lernens die Ganzheitlichkeit des Lernenden mit Gefühlen, Verstand, Seele und Körper an und legt ihren Akzent des Lernens auf das Entdecken und Staunen:

„Lernen ist für uns gelungen, wenn...

- Menschen Neues entdecken.
- Menschen das *NEU-ENTDECKTE* für sich und/oder andere wirken lassen.
- Menschen die eigenen *Talente* erkennen und entfalten.
- Menschen das *Staunen* über scheinbar Einfaches und Alltägliches lernen.
- Menschen *nachhaltig und ganzheitlich ERLEBEN und LERNEN*.

Wir wollen den ganzen Menschen ansprechen. Seine Gefühle sind genauso wichtig wie sein Verstand, sein Verstand ist genauso wichtig wie seine Seele, seine Seele ist genauso wichtig wie sein Körper. Alles gehört zusammen.

Wir wollen, dass das Gelernte nachhaltig wirkt. Im Alltag möge das Gelernte gelebt und vertieft werden.

Wir wollen, dass der Mensch gestärkt, fragend und staunend über sich und seine Umwelt die Welt aktiv, verantwortungsbewusst und nachhaltig gestaltet.“

Der Zusammenhang zwischen dem eigenen Leitbild und der Definition gelungenen Lernens lässt sich leichter herstellen, wenn bereits in *anderen Spezifikationen des Leitbildes die Lernerorientierung verankert ist*. Die Organisation des folgenden Beispiels hat bereits im Leitbild ihren Auftrag ganz auf die Bedürfnisse des Lerners (hier Ratsuchenden) ausgerichtet:

„Die Ratsuchenden sollen dabei unterstützt werden, für sich sinnvolle Bildungsangebote zu ermitteln, die sie bei der Realisierung beruflicher und persönlicher Ziele unterstützen. Dabei sollen einerseits ökonomische und soziale Entwicklungen, andererseits individuelle Bedürfnisse, die sich aus der Lebenssituation der Ratsuchenden ergeben, berücksichtigt werden. [...] Im Mittelpunkt dieses Prozesses stehen die Ratsuchenden. Sie sind diejenigen, an deren Bedürfnissen sich unser Angebot orientiert und misst. Unsere Aufgabe ist es, sie da abzuholen, wo sie durch ihre Kompetenzen und Interessen stehen.“

Neben dem Herstellen des Bezugs zur eigenen Organisation zeigte sich ein weiteres Kriterium, mit dessen Erfüllung die Definition des gelungenen Lernens zu einer geeigneten Grundlage für die Begründung des organisationalen Handelns werden kann: wenn die Formulierung der Definition *Anknüpfungspunkte für das organisationale Handeln* bietet. Dies ist zum einen möglich, wenn in der Definition bereits Merkmale von Lernprozess und Lernergebnis enthalten sind, aus denen sich leicht *Indikatoren* für das gelungene Lernen ableiten lassen. Im folgenden Beispiel habe ich diese hervorgehoben:

„Der Lernprozess ist ein vielfältiger und individuell gestalteter Prozess, der für das Team [der Organisation] dann messbar wird, wenn die TeilnehmerInnen in Bezug auf unser Angebot *positive Rückmeldungen* geben, die *Kurse regelmäßig besuchen* oder *Folgekurse buchen*. Vor allem bei Sprachkursen bemerken wir und die KursleiterInnen den Grad der Zufriedenheit am *Zuwachs an Kompetenz und Selbstbewusstsein*.“

Der *Spaß am Lernen*, die *Lust* und die *Neugierde auf mehr Wissen* und die Erweiterung der persönlichen Kompetenzen stehen ebenso für gelungenes Lernen wie *Diskussionsfreudigkeit* und das *Respektieren anderer Meinungen und neuer Sichtweisen*.“

In dieser Definition lassen sich bereits Möglichkeiten für die Evaluation der Bildungsprozesse (Qualitätsbereich 5) erkennen. Der letzte Satz mit dem Benennen von „Spaß am Lernen“ und „Diskussionsfreudigkeit“ bzw. „Respektieren anderer Meinungen und neuer Sichtweisen“ eröffnet den Bereich des Lehr-Lern-Prozesses (Qualitätsbereich 4) und seiner Gestaltung.

Eine weitere Möglichkeit, Anknüpfungspunkte für das organisationale Handeln in der Definition des gelungenen Lernens anzubieten, ist die Formulierung konkreter *Aufgabenstellungen*, die dann in den jeweiligen Qualitätsbereichen aufgegriffen werden können. Im nächsten Beispiel verweise ich in eckigen Klammern [] auf diese Qualitätsbereiche:

„Gelungenes Lernen heißt für uns, dass unsere TeilnehmerInnen eine Verbindung zwischen ihren selbst gestellten Zielen, ihrer persönlichen Zufriedenheit über den eigenen Lernerfolg und den gesellschaftlichen Anforderungen nach kompetenter und flexibler Mitwirkung herstellen können. Um dieses Ziel zu erreichen, bemühen wir uns, im Rahmen der Möglichkeiten,

- die Lerninhalte kontinuierlich zu aktualisieren [QB 2 – Bedarfserfüllung];
- die Lernumgebung und die Lernatmosphäre angemessen, angenehm und lernfördernd zu gestalten [QB 6 - Infrastruktur];
- durch Auswahl und Einsatz kompetenter und engagierter LernhelferInnen (Kursleitende) den Lernprozess abwechslungsreich und effizient zu organisieren [QB 4 – Lehr-Lern-Prozess].“

In einem Selbstreport der Stichprobe schaffte es die Organisation optimal, die Definition des gelungenen Lernens mit der eigenen Identität in Bezug zu setzen und jedes weitere organisationale Handeln zwangsläufig von der Definition des gelungenen Lernens ableiten zu lassen. Dafür ordnete die Organisation bei der Formulierung des Selbstreportes im Qualitätsbereich 1 – Leitbild die Spezifikationen um und stellte die Definition gelungenen Lernens vor ihre Leistungen und Ressourcen. Anhand der Beispiele aus der Spezifikation »Leistungen« wird ersichtlich, wie die Definition gelungenen Lernens zum Mittelpunkt der Ausrichtung der Organisation wird:

- „Um einen Prozess gelungenen Lernens bei den TeilnehmerInnen und Teilnehmern der Bildungsangebote zu initiieren, ist es wichtig [...]“

- Gelungenes Lernen wird gefördert unter Berücksichtigung spezifischer methodisch-didaktischer Ansätze.“

Die gelungene Begründung des organisationalen Handelns

Eine gelungene Definition gelungenen Lernens ist im LQW-Modell allein nicht ausreichend, um den Reflexionsprozess einer Organisation für die Gutachter/innen nachvollziehbar abzubilden. Die eigentliche Reflexionsleistung erfolgt, wenn sich die im Leitbild und der Definition gelungenen Lernens beschriebene Lernerorientierung für die Organisation bewusst im eigenen Handeln durch die Maßnahmen widerspiegelt. Um das zu erreichen, wird im LQW-Modell die schriftliche Begründung der Entwicklungsmaßnahmen in Bezug auf das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens in jedem Qualitätsbereich gefordert. Demnach ist für die Begutachtung der Organisation eine gelungene Rückbegründung der jeweiligen Praxis der Qualitätsentwicklung von zentraler Bedeutung. Das wichtige Kriterium bildet dabei die *Nachvollziehbarkeit* für den Gutachtenden durch *selbsterklärende Formulierungen* der Organisation. Diese Nachvollziehbarkeit lässt sich in einem schriftlichen Dokument damit erreichen, dass zu Inhalten vorheriger Textstellen, hier zum Leitbild und zur Definition gelungenen Lernens, ein expliziter Bezug hergestellt wird. Bei der Sichtung der Stichprobe konnte ich drei Qualitätsstufen dieser inhaltlichen Bezugnahme feststellen, die ich im Folgenden erläutern und mit Beispielen belegen möchte.

Die *erste Qualitätsstufe* der inhaltlichen Bezugnahme auf das Leitbild oder die Definition gelungenen Lernens ist dadurch gekennzeichnet, dass den Worten nach ein Bezug hergestellt, dieser aber nicht weiter erläutert wird. An zwei Beispielen wird das deutlich:

„Richtschnur bei Entscheidungen zur Verfolgung von Projektideen und zur Angebotsentwicklung ist ausdrücklich das Leitbild. Auch für Entscheidungen bei der Installation neuer Projekte – Auswahl der Mitarbeitenden, der Räume etc. – ist das Leitbild und der darin formulierte Anspruch der Erreichung gelungenen Lernens maßgeblich.“

„Alle daraus resultierenden Schlussfolgerungen und Maßnahmen dienen dem Ziel, die Lehrveranstaltungen inhaltlich und organisatorisch so zu gestalten, dass den Teilnehmer:innen ein gelungener Lernprozess ermöglicht wird.“

Besonders aussagekräftig ist so eine Formulierung noch nicht. Bei beiden Beispielen kommt die Frage nach dem *Wie?*, d.h. nach der Art und Weise, auf. In welcher Weise zeigt sich das Leitbild als „Richtschnur“ bzw. wie

genau ermöglicht die Gestaltung der Lehrveranstaltungen den gelungenen Lernprozess? Die Aussagen der Sätze bleiben in dieser Hinsicht leer und bieten keine Grundlage, einen Begründungszusammenhang zu erkennen bzw. nachzuvollziehen.

Auf der *zweiten Qualitätsstufe* wird mit direkten oder sinngemäßen Zitaten gearbeitet, um eine inhaltliche Bezugnahme zum Leitbild bzw. zur Definition gelungenen Lernens herzustellen. Im folgenden Beispiel ist der letzte, von mir hervorgehobene Satz wortwörtlich aus dem Leitbild übernommen worden:

„Bei der Darstellung unserer Unternehmensziele machen wir deutlich, dass wir ein bedarfsgerechtes, innovatives Bildungsprogramm anbieten, welches sich am Gemeinwohl orientiert, um individuelle und gesellschaftliche Entwicklung zu fördern.“

Wir orientieren uns dabei an dem Bedarf aller unserer Kunden von den Bürgern bis hin zu den Unternehmen und Kooperationspartnern in unserer Region.

Gesellschaftliche Entwicklungen und Tendenzen sowie individuelle Bildungsbedürfnisse greifen wir auf und erstellen zielgruppenorientierte Angebote, wie bei unseren Leistungsverpflichtungen bemerkt.

Damit gehen wir unseren Teilnehmenden die Möglichkeit, sich in der Praxis anwendbares Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen sowie Erfahrungen zu sammeln, welche sie im beruflichen und persönlichen Alltag einsetzen können.“

Mit diesem Beispiel wird deutlich, welche Schwierigkeit bei dieser Form der Bezugnahme entstehen kann: es erfolgt ein Kreiseln in sich selbst. In diesem Fall beschreibt der erste Satz, was im Leitbild steht, während der zweite und dritte Satz die Maßnahme beschreibt. Doch in allen drei Sätzen geht es um die gleiche organisationale Handlung: das Sich-Orientieren am Bedarf der Kunden und der Gesellschaft. Hier wird die im Leitbild beschriebene Handlung mit der Bezugnahme auf genau diese Stelle im Leitbild begründet. Bei der inhaltlichen Bezugnahme mit direkten oder indirekten Zitaten suggeriert zwar die direkte Wiederholung einen Zusammenhang zwischen Maßnahme und Leitbild, jedoch fehlt auch hier wie bei der ersten Qualitätsstufe die genaue Erläuterung dieser Verbindung.

Beide genannten Qualitätsstufen weisen eine unzureichende Begründungsargumentation auf, d.h. die fehlende Beantwortung der Frage nach dem *Wie: Wie genau ermöglicht die Maßnahme die Verwirklichung des Leitbildes bzw. den gelungenen Lernprozess?* Es bedarf eines weiteren Elements in der Argumentation, um diese zu vervollständigen, so dass sie für den

Gutachter nachvollziehbar wird. Das Element stellt ein Verbindungsglied zwischen Leitbild bzw. Definition gelungenen Lernens und dem organisationalen Handeln dar. Ich möchte dies »konkretes Ziel« nennen und im Folgenden genauer bestimmen.

Das Leitbild und vor allem die Definition gelungenen Lernens stellt für die Organisation das Endergebnis dar, dem sie durch die Qualitätsentwicklung näher kommen möchte. Mit Maßnahmen bringt sie sich selbst diesem Ergebnis immer näher. Dabei dienen das Leitbild und die Definition gelungenen Lernens als Richtungsweiser (roter Faden) für die Maßnahmen. Die einzelne Maßnahme kann jedoch nicht in einem Schritt das ganze Endergebnis bewirken. Es sind viele Maßnahmen nötig, um das Endergebnis zu erreichen. Damit die einzelnen Maßnahmen nicht im bedeutungsleeren Raum geschehen und nur durch Zufall ein Entwicklungsprozess hin zum erwünschten Endergebnis entsteht, muss jede einzelne Maßnahme zu einem konkreten Ziel führen. Das *konkrete Ziel* leitet sich aus dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens ab. Es stellt aber nicht das Endergebnis dar, sondern einen Schritt, der die Organisation durch die Maßnahme dem Ergebnis näher bringt.

Die *Dreierkette* »Leitbild/Definition gelungenen Lernens → konkretes Ziel → Maßnahme« ist das Merkmal der *dritten Qualitätsstufe* der inhaltlichen Bezugnahme. Mit ihr ist die Argumentation vollständig und somit auch nachvollziehbar. Es wird deutlich, wie die Organisation durch eine reflexive Auseinandersetzung ihre Möglichkeiten des organisationalen Handelns für die Erreichung des gewünschten Ergebnisses – d.h. die Erfüllung des Leitbildes und die Ermöglichung gelungenen Lernens – einsetzt. Ein weiteres Beispiel verdeutlicht dies:

„Die Inhalte der Evaluierung ergeben sich aus der im Leitbild enthaltenen Definition gelungenen Lernens. Gelungenes Lernen bemisst sich am Erwerb fachlicher Qualifikationen, die den Erfordernissen des Arbeitsmarktes Rechnung tragen, aber auch am Erwerb von Schlüsselqualifikationen wie zum Beispiel sozialer Kompetenz, Selbstlernfähigkeit und Kooperations- und Teamfähigkeit. Außerdem werden als weitere wesentliche Aspekte die Hilfe zur Selbsthilfe und die Förderung der Eigenverantwortung der Teilnehmer/-innen genannt. Neben der Evaluation der »messbaren« Kriterien (Bestandene Abschlussprüfung, Aufnahme eines Arbeitsverhältnisses etc.) sollte daher nach Möglichkeit auch der Lernerfolg im Bereich der sozialen Kompetenzen erfasst werden. Diese lassen sich an Hand der Selbsteinschätzung der Teilnehmer/-innen und der Einschätzung durch Praktikums- bzw. Kooperationsbetriebe und [Organisations]-Mitarbeiter/-innen festhalten.“

Nachdem im zweiten und dritten Satz die Definition gelungenen Lernens ausführlich erläutert wird, extrahiert die Organisation das konkrete Ziel: in diesem Fall, dass in der Evaluation auch die Lernerfolge im sozialen Bereich erfasst werden sollen. Die im letzten Satz beschriebene Maßnahme legt dar, auf welche Daten die Evaluation gestützt werden kann (Selbsteinschätzung, Einschätzung des Praktikumsbetriebs und Einschätzung der eigenen Mitarbeiter).

Die Reihenfolge Leitbild bzw. Definition gelungenen Lernens → konkretes Ziel → Maßnahme muss in der Begründungsargumentation natürlich nicht eingehalten werden, solange alle drei Elemente vorkommen. Das nächste Beispiel macht deutlich, dass auch die Reihenfolge Maßnahme → konkretes Ziel → Leitbild bzw. Definition gelungenen Lernens möglich ist:

„Ob Lernen gelungen ist, wird an Hand der Seminarevaluation festgestellt (...). „Was nehme ich mit?“, „Was hat mir besonders gut gefallen?“ und der Grad der Interessantheit des Themas bzw. der Themen sind die wichtigsten Kriterien, mit denen das gelungene Lernen gemessen werden kann. Wenn ein Thema interessant war, wenn man etwas mitnimmt, wenn einem etwas besonders gut gefallen hat, dann haben diese entsprechenden Personen auch *Neues entdeckt, konnten staunen und haben sogar ihre Talente erkannt und entfaltet*.“

Nach der Nennung der Maßnahme Seminarevaluation werden die abgefragten Kriterien für das gelungene Lernen benannt (hohe Relevanz, ansprechende Gestaltung und breite Anschlussmöglichkeit der Themen). Als konkretes Ziel bilden diese Kriterien die Verbindung zur Definition gelungenen Lernens, die im letzten von mir hervorgehobenen Teilsatz mit prägnanten Schlagwörtern indirekt zitiert wird.

Im Folgenden möchte ich auf Ausdrücke hinweisen, die in verschiedenen Selbstreporten bei der Beschreibung oder Begründung der Maßnahmen verwendet werden und die die Nachvollziehbarkeit der Argumentation erschweren. Ich möchte sie als *subjektive Ausdrücke* bezeichnen, da deren inhaltliche Aussagen von der Perspektive des jeweiligen Betrachters abhängig sind. Meistens stehen sie im Zusammenhang mit dem Lehr-Lern-Prozess (Qualitätsbereich 4) oder mit der Infrastruktur (Qualitätsbereich 6). Bezeichnungen wie »gutes Ambiente«, »angenehme Lernatmosphäre« oder »angenehmes Lernumfeld« bleiben leere Aussagen, solange nicht genau erläutert wird, was als angenehm oder gut von der Organisation angesehen wird. Auch Beschreibungen, die die Gefühle des Lerners betreffen, wie z.B. »sich wohlfühlen« oder »sich verstanden fühlen«, sind nicht aussagekräftig, da die Gefühle des Lerners den Gutachter/innen als Außenstehenden nicht

erfahrbar sind. Eine ähnliche Kritik kann an dem Begriff »geeigneter oder ungeeigneter Unterricht« geübt werden, denn die Frage bleibt offen, was einen geeigneten Unterricht ausmacht. Ein Beispiel zeigt aber, dass es durchaus möglich ist, eine Erläuterung mitzuliefern:

„Wie im Leitbild begründet, möchten wir ‚brauchbare‘ Bildungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen gestalten. Brauchbar heißt auch, sie an veränderte Umweltbedingungen aus Politik, Wirtschaft, Sozialalem und Technologie anzupassen.“

Eine weitere Schwierigkeit, die die Untersuchung der Stichprobe hervorbrachte, ist, *tatsächlich das organisationale Handeln, d.h. die Maßnahmen der Organisation, zu begründen*. Manchmal wird stattdessen begründet, warum im Qualitätsentwicklungsprozess die genannte Anforderung bzw. der Qualitätsbereich sinnvoll ist. An zwei Beispielen kann das deutlich gemacht werden:

„Wie im Leitbild verankert, sehen wir uns als verlässliche Bildungspartnerin für unsere KundInnen, unsere PartnerInnen und unsere TrainerInnen. Transparenz der Arbeitsabläufe nach innen und außen schaffen Klarheit für alle Beteiligten und ermöglichen bedarfsgerechte Adaption bei Veränderung der Arbeitsbedingungen und Abläufe. Mit der Definition der für uns wichtigsten Schlüsselprozesse begründen wir unsere organisationsspezifische Prozessgestaltung und gewährleisten die Leistungserbringung im Interesse unserer KundInnen.“

„Durch das Verfahren des Controllings werden Indikatoren und Messgrößen geschaffen, die die Qualität der Beratung und die Kundenzufriedenheit sichtbar, steuerbar und messbar machen. Dabei legen wir den Fokus auf die Bildung von qualitativen Erfolgsindikatoren.“

Diese Begründungsargumentationen spiegeln nicht den vom LQW-Modell gewünschten Reflexionsprozess bezogen auf das organisationale Handeln wider. Vielmehr wird durch so eine Begründung des Qualitätsbereichs (Schlüsselprozesse für mehr Transparenz der Arbeitsabläufe und Controlling zur Förderung der Qualität) eine Information wiederholt, die den Gutachtenden als Grundlage bereits bekannt ist. In Folge dessen fehlen der Argumentation wieder die Aussagen über das konkrete Ziel und die dazu passenden Maßnahmen.

Zum Abschluss der Untersuchung möchte ich noch einmal Bezug nehmen auf das Handwerk einer guten Begründung: die *Wortwahl*. Die Funktion der Definition als *Ausgangspunkt* jeder organisationalen Entwicklung kann

auch direkt mit den Worten der Begründungsargumentation dargestellt werden. Um das genauer zu verdeutlichen, habe ich aus einem Selbstreport die formalen Schlüsselwörter und -phrasen, die eine Bezugnahme auf das Leitbild oder die Definition gelungenen Lernens beinhalten, herausgezogen und in eine Kategorisierung geordnet. Dieses Vorgehen ließ sich nicht bei allen Selbstreports umsetzen, da sich die Anzahl dieser Schlüsselwörter und -phrasen nach der ersten Sichtung zwischen 6 und 29 bewegte. Die genaue Analyse des einen Selbstreports zeigte schließlich 58 verschiedene Schlüsselwörter und -phrasen.

Es ließen sich drei Arten der formalen Bezugnahme bestimmen. Die *erste Art der Bezugnahme* wird von der Formulierung »sich beziehen auf« charakterisiert. Durch die Phrasen wie »in Bezug auf« oder »im Sinne von«, »gemäß« oder »entsprechend« wird ein direkter Rückbezug zum Leitbild bzw. der Definition gelungenen Lernens vorgenommen. In diesem Fall bleibt die Begründung oberflächlich, und es wird nicht ausreichend deutlich, ob das Leitbild bzw. die Definition gelungenen Lernens am Anfang des Entwicklungsprozesses als Ausgangspunkt oder erst am Ende als Rechtfertigung fungiert.

Die *zweite Art der formalen Bezugnahme* kann mit den Worten »begründen mit« charakterisiert werden. Die Schlüsselwörter »weil«, »dadurch« oder »somit« stellen klassische Begründungsformeln dar. Das organisationale Handeln wird auf die Grundlage des Leitbildes bzw. der Definition gelungenen Lernens gestellt: die eigentliche Bedeutung des Wortes »begründen«. Es wird nachvollziehbar, dass der Organisation der Zusammenhang zwischen der Maßnahme und dem Leitbild bzw. der Definition gelungenen Lernens bewusst ist.

Die *dritte Art der formalen Bezugnahme* entspricht dem Charakteristikum, das im LQW-Modell in der Organisation etabliert werden soll: *das eigene Leitbild und die eigene Definition gelungenen Lernens als Ausgangspunkt jeder Entwicklung zu nehmen*. Die Charakterisierung »unterstützen von« macht deutlich, dass mit allen Entwicklungsmaßnahmen die Organisation dem einen Endergebnis näher gebracht wird. Das organisationale Handeln wird nicht nur dem Leitbild bzw. der Definition gelungenen Lernens gerecht (erste Art), es wird auch nicht nur auf die Grundlage von Leitbild bzw. Definition gelungenen Lernens gestellt (zweite Art), sondern das organisationale Handeln *unterstützt* das Erreichen des Ziels des im Leitbild formulierten Endergebnisses bzw. die Ermöglichung des gelungenen Lernens. Die Worte »ermöglichen«, »dazu beitragen« oder »gewährleisten« führen diese

Bedeutung mit. Sie verdeutlichen, dass die Organisation die Lernerorientierung in ihre Handlungsprämissen integriert hat und danach ihre gesamte Entwicklung ausrichtet.

Fazit

Die Untersuchung hat zunächst gezeigt, dass bereits in der Formulierung der Definition gelungenen Lernens die Grundlagen für eine gelungene Begründung der organisationalen Qualitätsentwicklung gelegt werden, da eine in der Definition erfolgende Bezugnahme zur eigenen Organisation das selbstreflexiv begründete Ausrichten des organisationalen Handelns erlaubt. Es konnten verschiedene Möglichkeiten herausgearbeitet werden, in der Definition des gelungenen Lernens einen Bezug zur jeweiligen Organisation herzustellen:

1. indem aus dem institutionellen Auftrag (z.B. berufliche Weiterbildung) das gelungene Lernen spezifiziert wird;
2. indem die Werte der Organisation (z.B. christlich) das gelungene Lernen beeinflussen;
3. indem in der Formulierung der Definition gelungenen Lernens Anknüpfungspunkte für das weitere organisationale Handeln eingearbeitet werden, z.B. durch
 - die Nennung von Merkmalen des gelungenen Lernprozesses bzw. -ergebnisses,
 - die Nennung von organisationalen Aufgaben;
4. indem eine vorgeordnete strukturelle Stellung der Spezifikation »Definition gelungenen Lernens« im Leitbild ihre Funktion als zentraler Ausgangspunkt für die gesamte Ausrichtung der Organisation und ihr Handeln auf die Lernerorientierung verdeutlicht.

Die Formulierung einer gelungenen Begründung des eigenen organisationalen Handelns stellt die größte Herausforderung des LQW-Modells an die Organisationen dar. Hier zeigt sich dem Gutachtenden die erfolgte reflexive Auseinandersetzung, die eine wichtige Grundlage seiner Begutachtung liefert. Für die selbsterklärende Begründung habe ich deshalb die Nachvollziehbarkeit als das grundlegende Kriterium benannt. In meiner Untersuchung definierte ich als strukturelles Mittel für die Nachvollziehbarkeit die inhaltliche Bezugnahme auf das Leitbild bzw. die Definition gelungenen Lernens. Für diese Bezugnahme konnte ich drei Qualitätsstufen herausarbeiten, von denen die ersten beiden allerdings noch unzureichend sind: die *leere Bezugnahme mit Worten* und die *Bezugnahme durch Zitat*.

Erst die dritte Qualitätsstufe kann als wirklich gelungen bezeichnet werden: Aus dem Leitbild und der Definition gelungenen Lernens *heraus* erfolgt die *inhaltliche Begründung* der Qualitätsmaßnahmen, welche selbst wiederum die Verwirklichung des Leitbildes und der Definition gelungenen Lernens *als konkrete Ziele unterstützen*. Dies zeigt, dass für eine stimmige, selbsterklärende und nachvollziehbare Begründung der organisationalen Qualitätsentwicklung die Argumentation drei Elemente aufweisen sollte:

1. das Leitbild bzw. die Definition gelungenen Lernens,
2. das konkrete Ziel, das aus dem Leitbild bzw. der Definition gelungenen Lernens extrahiert wird, und
3. die Maßnahme, d.h. das eigentliche organisationale Handeln, die die Erreichung des Zieles unterstützt.

Bezogen auf das Handwerkszeug der Begründungsargumentation – die *Wortwahl* bzw. die *formale Bezugnahme* – habe ich 58 Schlüsselwörter und -phrasen eines Selbstrepertories in drei Arten der formalen Bezugnahme eingeordnet. Die Charakterisierungen zu diesen drei Arten bezeichnete ich mit:

1. sich beziehen auf (rechtfertigen),
2. begründen mit (auf den Grund stellen) und
3. unterstützen von (ermöglichen).

Erst die dritte Art bezeugt, dass es der Organisation gelungen ist, in ihre Handlungsprämissen den Fokus der Lernerorientierung aufzunehmen. Sie ist damit auf Basis des Leitbildes und der Definition gelungenen Lernens zu einer lernenden Organisation geworden, dem, was Ziel der Qualitätsentwicklung durch das LQW-Modell ist.

Literatur

Trense, Sylke (2008): Lehr- und Lernprozesse im Kontext von Qualität und Organisation, unveröffentl. Magisterarbeit, Universität Gießen, Fachbereich Erziehungswissenschaften

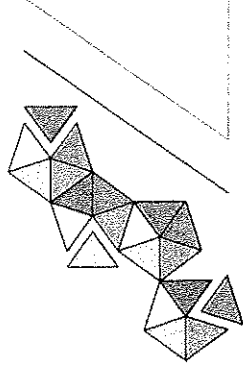
Kluge, Susann (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske+Budrich

Luhmann, Niklas (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen: Westdeutscher

Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken, Weinheim und Basel: Beltz

Zech, Rainer (2006a): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Leitfaden für die Praxis. Modellversion 3, Hannover: Expressum

Zech, Rainer (2006b): Handbuch Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Grundlegung – Anwendung – Wirkung. Bielefeld: W.Bertelsmann



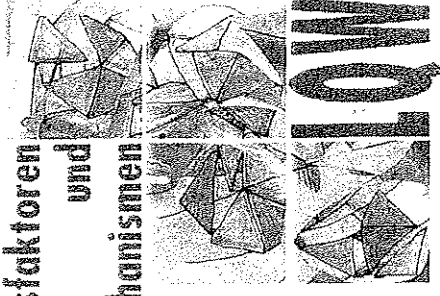
ArtSet®

Schriftenreihe für kritische
Sozialforschung und Bildungsarbeit

Claudia Dehn
(Hrsg.)

Pädagogische Qualität

Einflussfaktoren
und
Wirkmechanismen



Herausgegeben
von Rainer Zech

EXPRESSUM

