



Lernerorientierte Qualität in der Weiterbildung

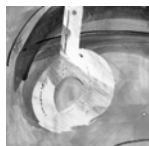


Diesen Band können Sie über www.expressum-verlag.de bestellen. Unter dieser Adresse wählen Sie »Produktübersicht« und dann das die Rubrik »Lernerorientierte Qualitätstestierung«. Dort können Sie Details sehen und das Buch direkt bestellen.

**Inhalt****Seite**

Vorwort des Herausgebers der Schriftenreihe	7
Vorwort	8
Rainer Zech, Diane Braucks Qualität durch Reflexivität Lernerfolge, Entwicklungsbedarfe und Erfolgsfaktoren der Qualitätsentwicklung	11
Markus Humpert Erfahrungen mit LQW aus der Sicht des Bildungswerks der Niedersächsischen Wirtschaft (BNW)	39
Jörg Matzen, Helga Flörcken-Erdbrink „Das hört nicht auf. Nie hört das auf.“ oder: Qualitätsentwicklung mit LQW im Evangelischen Bildungszentrum Bad Bederkesa - Heimvolkshochschule	51
Frank S. Rödiger Von der Quantität zur Qualität Erfahrungen bei der Einführung des Qualitätsmanagements im Gustav-Stresemann-Institut	61
Friederike Erhart Zwischen Abgabe des Selbstreports und Verschickung des Testats Qualitätssicherung durch die Testierungsstelle	78
Sigrid Harp Ent-Wicklungen und Ent-Deckungen Meine Erfahrungen als Gutachterin im Testierungsverfahren nach LQW	92

Götz Hendricks, Edzard Niemeyer Spieglein, Spieglein an der Wand... Erfahrungen mit dem LQW-Modell aus der Sicht von Gutachtern	101
Christiane Ehses, Barbara Veltjens Gelungenes Lernen erfahrbar machen Inhalte, Ziele und Lernerfahrungen in der Gutachterausbildung	110
Markus Kieselhorst, Holger Scholz Qualitätsentwicklung in Netzwerkstrukturen	121
Guido Kratz Netzwerkbilder als Abbild einer sich ständig wandelnden Realität	137
Jürgen Heinen-Tenrich Qualitätsentwicklung als Professionalisierung Entwicklungsarbeiten und Dienstleistungen des Landesverbandes der Volkshochschulen Niedersachsens e.V.	146
Literatur zur Lernerorientierten Qualitätstestierung	163
Zu den Autorinnen und Autoren	165



Christiane Ehses, Barbara Veltjens
Gelungenes Lernen erfahrbar machen
Inhalte, Ziele und Lernerfahrungen in der Gutachter-
ausbildung

Vorbemerkung

Der Aufsatz will das Konzept und erste Erfahrungen des Gutachtertrainings im Rahmen der Lernerorientierten Qualitätstestierung ausführen. Die Ausbildung ist im Verbundprojekt „Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ als Aufgabenfeld beim Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) angesiedelt und schließt an bereits in zwei Ausbildungsdurchgängen von ArtSet vollzogene Vorarbeiten und Erfahrungen an. Die Gutachterausbildung wird in direkter inhaltlicher und logischer Bezugnahme auf das Konzept der Lernerorientierten Qualitätstestierung didaktisiert und durchgeführt. Sie ist in drei 1,5-tägige Ausbildungseinheiten modularisiert. Die jeweiligen Module bauen aufeinander auf. Im Nachfolgenden werden sowohl das didaktische Konzept und seine theoretischen Grundlagen als auch die bislang gesammelten Erfahrungen aus der Praxis beschrieben. Zugleich soll auf diese Weise die Methodik des Gutachtertrainings verdeutlicht werden. Dieses hat weniger einen Seminarcharakter, bei dem Wissen im Sinne eines vorgefertigten Curriculums aufbereitet und präsentiert wird. In der Gutachterausbildung geht es vielmehr im Wesentlichen um das Erlernen von Techniken und Haltungen, um auf diese Weise in das praktische Tun und die Anforderungen in der Praxis einzuführen. Hierbei stehen diskursive Prozesse im Sinne von Aushandeln, das Hinterfragen eigener normativer Vorstellungen und schlussendlich das Ertragen von Verunsicherungen im Vordergrund. Denn das Modell erfordert mehr als die Aneignung von »Tools«; es fordert vielmehr eine Entwicklungsbereitschaft der beteiligten Personen, sich im Prozess selbst als Lernende zu begreifen.

1. Rolle, Aufgaben und Profil der Gutachter

Der Einsatz der Gutachter¹ im Verfahren der Lernerorientierten Qualitätstestierung erfordert sowohl gutachterliche als auch beraterische Kompetenzen.² Dabei ist zu beachten, dass Begutachten und Beraten insofern unterschiedlichen Herangehensweisen folgen, als die Gutachter evaluieren, die

-
- 1) Der Begriff »Gutachter« bezeichnet eine Funktion bzw. eine professionelle Rolle und keine konkreten Individuen. Deshalb wird auf die Verwendung der zweigeschlechtlichen Formen verzichtet.
 - 2) Vgl. Kapitel 5 im Aufsatz von Rainer Zech und Diane Braucks in diesem Band.

Berater hingegen den Prozess begleiten. Deshalb wird im Rahmen des Testierungsverfahrens sichergestellt, dass ein und dieselbe Person in einer Einrichtung nicht gleichzeitig als Gutachter und Berater aktiv ist.³ Beide Positionen sind aber vom selben Gestus geleitet. Das heißt: bestimmte Grundhaltungen sind unabhängig von der auszuübenden Rolle notwendig für gutachterliche bzw. beratende Tätigkeiten im Lernerorientierten Qualitätsverfahren und müssen deshalb in der Gutachterausbildung vermittelt werden.

Sowohl von den Beratern als auch von den Gutachtern - und dies ist für den Aufbau und die Inhalte der Gutachterausbildung von zentraler Bedeutung - erwartet das Testierungsmodell eine entwicklungsfördernde und lernunterstützende Funktion. Die Gutachtertätigkeit enthält prüfende Anteile; diese sind der Funktion inhärent. Der kontrollausübende Charakter soll aber nicht dominant werden, denn Gutachter im Verfahren der Lernerorientierten Qualitätstestierung sind keine Inspektoren. Sie sind vielmehr Förderer und Entwicklungsbegleiter. Der Gutachter hat die bestehende Ambivalenz bzw. das Spannungsfeld zwischen prüfenden und entwicklungsorientierten beratenden Anforderungen auszubalancieren. Die Begutachtung erfolgt somit unter der Berücksichtigung der Entwicklung der Organisation. Insofern beinhaltet die evaluierende Gutachterposition einen hohen beratenden Anteil. Dies erfordert auch entsprechende Kompetenzen.

Die Gutachter haben als Externe die Aufgabe, bisher ausgeschlossene Perspektiven in die Organisation einzuführen. Hierzu fertigen sie als Gutachten re-deskriptions, also Wiederbeschreibungen der von den Organisationen gelieferten Selbstbeschreibungen an. In der Visitation begehen sie als Externe ein fremdes System und spiegeln in den Abschlussworkshops ihre Eindrücke. Sie evaluieren gemeinsam mit der Organisation deren Erfahrungen und helfen bei der Aufstellung, Formulierung und Konkretisierung der strategischen Entwicklungsziele für die nächste Phase der Einrichtung bis zur Retestierung. Weder gilt es dabei, die - mitunter selbstgenügsamen - Selbstbilder der Organisation lediglich einverständlich zu verdoppeln noch mit einer von eigener Normativität gefärbten Brille auf die Organisation zu sehen und hierbei Urteile zu fällen, die der Logik der Einrichtung nicht gerecht werden. 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. Begutachtung hat in ihren kommentierenden Anteilen den Entwicklungsmodus der Einrichtungen zu berücksichtigen und deren »Zone der nächsten Entwicklung« (Wygotsky) auszuloten. Dabei

3) Vgl. Kapitel 5 im Aufsatz von Friederike Erhart in diesem Band.

hat das Gutachten mit anderen Unterscheidungen zu arbeiten als die Organisation. Externe Überprüfung hat neben den vorgegebenen, allgemeingültigen (Mindest-)Anforderungen die Maßstäbe und Zielhorizonte der Organisation zum Zentrum und befragt diese auf ihre innere Plausibilität und Systematik.

Die hier geforderte Haltung unterstellt Lerninteressen der Organisation und geht grundsätzlich wertschätzend vor. Die Spiegelung aus Gutachtersicht bringt vor allem die positiven Kräfte ans Licht und versucht diesen zur Entfaltung zu verhelfen. Die Haltung der Gutachter muss deshalb vor allem stärken- und nicht defizitorientiert sein.

Die hohe Kunst der Begutachtung liegt also darin, anschlussfähig und zugleich verstörend, felderfahren und zugleich distanziert, respektvoll und zugleich provozierend, dabei immer aber ressourcenorientiert vorzugehen (vgl. Ehses, Zech 2002, S.30ff.). Dies erfordert auf der einen Seite hohe Feldkompetenz, auf der anderen Seite aber auch Felddistanz, weil sonst die Gefahr besteht, dass die »blinden Flecken« der Einrichtungen lediglich verdoppelt werden und Entwicklung deshalb nicht stattfindet.

2. Voraussetzungen der Gutachter

Das Training will erfahrene Organisationsberaterinnen und -berater mit bereits vorhandenem Wissen über das Feld der organisierten Weiterbildung auf eine gutachterliche Tätigkeit im Rahmen des Lernerorientierten Testierungsverfahren vorbereiten. Insofern versteht sich das Training als Fortbildung und nicht als grundständige Ausbildung in der Begleitung von Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozessen. Es werden vielmehr Spezialkompetenzen und -techniken vermittelt, die auf das spezifische Verfahren der Begutachtung von Selbstreports gerichtet sind und dabei der Philosophie des Modells im oben genannten Sinne entsprechen. Die Eingangsvoraussetzungen für eine Teilnahme an der Gutachterausbildung werden gemäß dem skizzierten Profil und dem Charakter der Zusatzqualifizierung auf einem hohem Niveau angesiedelt.

Notwendige Voraussetzungen auf Seiten der Bewerberinnen und Bewerber sind ein einschlägiges Studium sowie ausgewiesene Zusatzqualifikationen hinsichtlich Organisations- und Qualitätsentwicklung. Beratungserfahrungen (erwünscht in unterschiedlichen Branchen und zwingend bezogen auf Organisationen) sowie Erfahrungen in der Weiterbildungsbranche sind weitere notwendige Eingangskriterien.

3. Konzept und Verlauf der Ausbildung

Das Konzept beinhaltet drei Ausbildungseinheiten:

- Modul I: Einführung in das Lernerorientierte Qualitätsmodell und Einordnung in die Debatte um Qualitätsmanagement in der Weiterbildung, Auseinandersetzung mit der Frage des gelungenen Lernens als Spezifikum des Modells, Diskussion der Qualitätsbereiche (Definitionen, Spezifikationen und Qualitätsanforderungen), Einführung in den Charakter des Selbstreports.
- Modul II: Begutachtung ausgewählter Bereiche aus unterschiedlichen Selbstreports, Diskussion und Konsensfindung im Verfahren der Begutachtung, Verfahren der Testierung allgemein, angemessene Rückspiegelungsprozesse.
- Modul III: Begutachtung eines Gesamtreports, Diskussion der Übungsgutachten, Konsensfindung in der Begutachtung von Selbstreports, Visitation und Aufstellung strategischer Entwicklungsziele.

Allen Teilnehmenden wird vorab ein Reader mit Texten zu den Themenbereichen Qualitätsmanagement in der Weiterbildung, Organisation, Lernen, Beratung/Rückspiegelung zur Verfügung gestellt. Sie werden bei der Bestätigung der Teilnahme aufgefordert, erste ausgewählte Texte zur Einstimmung zu lesen und das Handbuch zum Qualitätsmodell durchzuarbeiten. Darüber hinaus werden im Verlauf der Ausbildung Übungsmaterialien (Beispiele aus Selbstreports, ein vollständiger Übungselbstreport), weitere Arbeitsblätter, Mustergutachten sowie eine Maske zur Erstellung von Gutachten zur Verfügung gestellt. Zum dritten Modul wird eine erfahrene Gutachterin bzw. ein Gutachter als Begleitung und Teamunterstützung hinzugezogen. Der Verlauf der ersten Gutachterausbildung auf Seiten des DIE wurde protokolliert; die Protokolle wurden den Teilnehmenden zugestellt.

Im Folgenden wird der Verlauf der einzelnen Fortbildungseinheiten vorgestellt; die Beschreibung von Prozessbeobachtungen sollen den Entwicklungsweg und die Ziele der Fortbildung zu LQW-Gutachtern insbesondere hinsichtlich der abgeforderten Rolle - als Prüfer und Entwickler - verdeutlichen.

Modul I: Einführung in das Modell

Die Gutachterausbildung startet mit einer Vorstellungsrunde, bei der die Teilnehmenden ihre beruflichen Hintergründe und ihren Zugang zum lernerorientierten Qualitätstest aufzeigen. Zudem markieren sie auf einer Landkarte ihre Wohnorte. Auf diese Weise wird die regionale Verteilung des Expertennetzwerks deutlich. In der Startphase werden auch die koope-

rierenden Projektpartner ArtSet und DIE durch das Referentinnenteam vorgestellt und die Aufgabenverteilung im Verbundprojekt erläutert.

Im Anschluss daran führt das Referentinnenteam in das Feld »Qualitätsmanagement in der Weiterbildung« ein. Als dominante Modelle werden EFQM, ISO und LQW vorgestellt. Die Ausbildungseinheit dient dazu, die jeweiligen Besonderheiten der relevanten Qualitätsansätze sowie die Schnittstellen zwischen ihnen deutlich zu machen, um die Kompetenzen der Gutachter in Bezug auf die gesamte Bandbreite der Qualitätsentwicklungsdebatte zu festigen bzw. zu erweitern und LQW besser verorten zu können. Bei der Herausarbeitung der Besonderheiten des Lernerorientierten Qualitätsmodells wird auf die zentralen Prämissen - die Lernerorientierung, der Entwicklungsgedanke sowie die Balance von Vergleichbarkeit und einrichtungsindividueller Justierung - fokussiert. Insbesondere der im Modell verankerte Impetus der Lernerorientierung bedarf einer vertieften Auseinandersetzung.

Um diesen Bezugspunkt des Modells zu verstärken, ist es sinnvoll, dass - analog zu den Einrichtungen - auch die Gutachter einen Perspektivenwechsel vornehmen und sich auf den Standpunkt der Lernenden stellen. Hierzu wurde ein biografischer Zugang über die eigenen individuellen Lernerfahrungen gewählt. Die Fragestellung an die Teilnehmenden lautet: „Wann habe ich wirklich etwas gelernt?“ Die Teilnehmenden sind aufgefordert, sich an ein solches - als besonders gelungen bewertetes - Lernerlebnis szenisch zu erinnern.

Mit der Bearbeitung dieser erinnerten biografischen Szenen verfahren wir folgendermaßen:

Die Teilnehmenden reflektieren ihre Lernerfahrungen zunächst in Zweiergruppen. Dabei sollen sie sowohl die Aspekte des Lernerlebnisses als auch konkrete Erfolgsindikatoren benennen, die in Stichworten auf Mindmaps festgehalten werden. Die Mindmaps werden von den Beteiligten der Gesamtgruppe vorgestellt und anschließend in ihren Gemeinsamkeiten, Auffälligkeiten und Unterschieden diskutiert. Die Beschreibungen der Lernerfolge hatten in den bisherigen Ausbildungsgruppen im Zentrum: Spaß, Energetisierung, Begeisterung, gar Erotik; aber auch: Anstrengungen, Reibungspunkte, Widerstände etc. Das begreifende Erkennen schloss neben kognitiven Erfahrungen auch ein intensives Erleben auf emotionaler und körperlicher Ebene ein. Als Erfolgsindikatoren kamen vor allem die Motivation der Einzelnen (bzw. das optimale Zusammentreffen von aktuellem Lerninteresse/Motivation und Lerngegenstand bzw. -gelegenheit), die Lerngruppe wie auch die Überzeugungskraft bzw. Souveränität der Lehrenden zum Tragen. Die Ergebnisse zeigen, wie unzureichend der bei Evaluationen

oft abgefragte Begriff der »Zufriedenheit« für tatsächlich stattgefundene Lernprozesse ist. Lernerfolge lassen sich eben nicht im Sinne von Verbraucherzufriedenheit - wie bei der Abnahme sonstiger Produkte bzw. Dienstleistungen - abbilden. Der übereinstimmend benannte Indikator der Eigenmotivation verweist deutlich darauf, dass Lernen Eigenaktivität ist, welche sich wesentlich an eigenen Energien entzündet, die den »Treibstoff« für Begeisterungsfähigkeit bzw. Lernbereitschaft liefern. Auch dem sozialen Setting, das heißt der Lerngruppe sowie den Lehrenden, wurde in vielen Reflexionen eine hohe Bedeutung im Beitrag zum Lernerfolg zugewiesen.

Im Anschluss erhalten die Teilnehmenden die Aufgabe, im aufsteigenden Verfahren - in Zweier-, dann Vierer-, dann Achtergruppen usw. - die Definition gelungenen Lernens immer wieder neu zu konsentieren, so dass am Ende eine gemeinsame Definition gelungenen Lernens hergestellt ist. Das Verfahren erzeugt eine Analogie zu dem Anforderungsprozess an die Einrichtungen. Die zukünftigen Gutachter erleben einen ähnlichen Prozess der Explizierung und Aushandlung eigener Vorstellungen gelungenen Lernens. Nur startet das Einigungsverfahren mit ihnen selbst - als Subjekte der Lernerfahrung - und orientiert sich nicht an adressierten Lernmilieus. Allerdings erzwingt die Verallgemeinerung der zu erstellenden Definition auch bei den Gutachtern, dass das »Außen«, das heißt unterschiedliche gesellschaftliche Lerngruppen/-typen/-milieus, im Verlauf der Auseinandersetzung als Reflektionsmedium in den Dialog mit aufgenommen werden. Die Entwicklung einer gemeinsam getragenen Definition gelungenen Lernens wird von vielen als mühselig, aber auch als sehr fruchtbar erlebt. Nach dieser durchgearbeiteten Phase ist ein erhöhter Respekt für die Einrichtungen vorhanden, die sich dieser Anforderung stellen.

Insgesamt kann als Erfahrung festgehalten werden, dass die intensive Auseinandersetzung mit der Frage des gelungenen Lernens anhand der eigenen Lern-Subjektgeschichte bei den Gutachtenden die Relevanz der Lernerorientierung sehr deutlich werden lässt, weil sie nun auch »leibliche«, d.h. durch den Einzelnen hindurchgelaufene Erfahrung ist.

Erst nach der Erarbeitung dieser Perspektive wird das lernerorientierte Qualitätsmodell dargestellt. Durch die vorherige »Aufwärmarbeit« besteht ein tieferes Verständnis für die dann erfolgende Einführung in die Modelllogik. Die Auseinandersetzung mit dem Modell dient der Erarbeitung von Kenntnissen, gemeinsamer Vorstellungen und Haltungen.

Im nächsten Schritt werden konkret die Qualitätsbereiche mit den jeweiligen Definitionen, Spezifikationen und Anforderungen vorgestellt und diskutiert. Hierbei kommen viele Praxisbeispiele zur Sprache. Da die Teilnehmenden ihren späteren Einsatz als Gutachterinnen und Gutachter antizi-

pieren, ist das Interesse an der präzisen Erfassung der Anforderungen sowie an der Auseinandersetzung mit den Inhalten der Qualitätsbereiche insgesamt sehr groß. In den Diskussionen spielt dabei die Spezifik der Anforderungen eine wichtige Rolle für die Frage der Begutachtung. Die Formulierung formaler Standards, die die Einrichtungen nicht auf eine bestimmte inhaltliche Ausgestaltung festlegen, stellt hohe Ansprüche an die Gutachter. So wie die Organisationen keinen nur abzuarbeitenden Katalog erhalten, sondern innerhalb des vorgegebenen Rahmens ihre Anspruchskriterien und Verfahren selbst normativ begründen, gestalten und bewerten müssen, so sind auch die Gutachter gefordert, diese Begründung und Gestaltung der Verfahren und Standards auf ihre Plausibilität hin zu prüfen. Sie können nicht einfache »Checklisten« abhaken, sondern müssen sich auf die Logik der Organisation einlassen und dabei ihre eigenen Normvorstellungen kontrollieren, damit diese nicht die Begutachtung beeinflussen. Um dies praktisch üben zu können, erhalten die Teilnehmenden am Ende des ersten Ausbildungsmoduls als »Hausaufgabe« die Begutachtung dreier Beispiele zu unterschiedlichen Qualitätsbereichen aus fiktiven Selbstreports.

Modul II: Begutachtung von Selbstreports und Rückspiegelung

Im Zentrum der zweiten Trainingseinheit steht die Auseinandersetzung um die Beurteilung der Selbstreportbeispiele. Die Teilnehmenden - als zukünftige Gutachter - werden in eine »Echtsituation« katapultiert und müssen in Aushandlungsprozessen Einigung über die Beurteilung der unterschiedlichen Beispiele erzielen. Zu Beginn müssen sich die Teilnehmenden mit ihren individuell gefällten Urteilen bezüglich der Ausschnitte aus den Selbstreports »outen«. Dabei haben sie nur die Wahl zu entscheiden, ob aus ihrer Sicht die Anforderungen erfüllt sind oder nicht. Dies bringt den Zwang einer - wenn auch vorläufigen - klaren Positionierung mit sich. In den Arbeitsgruppen erfolgt dann ein in der Regel mehrstündiger intensiver Prozess der Konsensfindung, der bislang immer als sehr fruchtbar und bereichernd erlebt wurde.

Im Plenum werden die Gruppenergebnisse zusammengeführt und erneut diskutiert. Hier wird viel Raum gegeben für die Klärung von Fragen und kritischen Punkten wie z.B. die Gewichtung von Qualitätsanforderungen bzw. -bereichen (Relevanz des Leitbildes), Toleranzspielräume in der Beurteilung, der Umgang mit eigenen Normen und Wertigkeiten, die Grenzziehung zwischen Prüfung und Entwicklung usw. Wir haben bewusst die Kommentierungen und Beurteilungen der Seminarleitung bezüglich der Selbstreportbeispiele erst nach dem Austausch der Gruppen ausgeführt. Die Verunsicherung der Teilnehmenden - erst einmal in den Kleingruppen über

längere Zeit auf die eigenen Urteile zurückgeworfen zu sein - ist zwar größer, der Lerneffekt der eigenen Urteilsbildung und -begründung, des Modifizierens und möglicherweise auch des Verwerfens eigener Meinungen ist aber dadurch ungleich höher. Die Bewertungen dieses Vorgehens waren bislang ganz überwiegend positiv, weil die Aushandlungsprozesse als sehr intensiv und qualifizierend erlebt wurden. Es zeigte sich dabei auch, dass die Ausgestaltung der im Modell geforderten Qualitätsanforderungen im Kontext der jeweiligen Definitionen und Spezifikationen anhand von konkretem Material viel präziser begriffen werden können. Probleme der Beurteilung lassen sich eben nicht am »grünen Tisch«, sondern erst anhand von einzelnen Fallbeispielen »griffig« diskutieren und bearbeiten.

Eine weitere Phase dieses Moduls beschäftigt sich mit den konkreten Rahmenbedingungen des Modells. Hier werden Fragen geklärt zum Ablauf des Testierungsverfahrens, dem Einsatz von Gutachterinnen und Gutachtern, den unterschiedlichen Rollen von Begutachtung und Beratung, zum Gedanken des Expertennetzwerkes, zu den Aufgaben der Testierungsstelle und vieles mehr.

Beim Training von Rückspiegelungsprozessen schließlich können unterschiedliche Varianten eingesetzt werden: Sei es, dass man sich Rückmeldungen der anderen in einer Art Rollenspiel einholt (z.B. in den Rollen des rückspiegelnden Gutachters, der betroffenen Einrichtung und eines Beobachters), oder sei es, dass man am Beispiel von Sprachwendungen anschlussfähige Aussagen übt, indem z.B. Reformulierungen von negativen Aussagen vorgenommen und die unterschiedlichen Wirkungen wahrgenommen werden.

Wichtig ist hierbei die Erkenntnis, wie entscheidend der Gestus ist, in welchem die eigenen Urteile offeriert werden. Werden Setzungen vorgenommen oder ist die Haltung eher fragend? Werden Anregungen als Statements verfasst oder werden sie in Bezug auf die Fragestellungen der Organisation hin begründet? Werden die Defizite in den Vordergrund gerückt oder werden ressourcenorientiert Entwicklungspotenziale benannt? Für eine im Sinne des Modells produktive Gutachterfunktion ist es deshalb notwendig, ein Gefühl für die erzeugten Wirkungen der eigenen Aussagen zu bekommen und sich gegebenenfalls sowohl bezüglich der eigenen Haltung als auch bezüglich der verwendeten Sprache zu sensibilisieren. Deshalb ist es für die Gutachter auch wichtig, immer wieder in die Rolle ihres Gegenübers, der Einrichtung zu schlüpfen und von deren Perspektive aus Beschreibungen und Bewertungen zu antizipieren.

Zum Abschluss dieses Moduls wird der Leitfaden »Wie begutachtet man einen Selbstreport?« erörtert. Als »Hausaufgabe« erhalten die Teilnehmen-

den diesmal einen vollständigen (fiktiven) Selbstreport, zu dem sie ein Gutachten verfassen müssen. Für die Begutachtung wird ihnen die Formatvorlage der Testierungsstelle zur Verfügung gestellt, welche auch bei den »Echtgutachten« verwendet wird.

Modul III: Begutachtung, Visitation, Abschlussworkshop und Aufstellen strategischer Entwicklungsziele

Diese Ausbildungseinheit hat drei Elemente zum Schwerpunkt: Die Begutachtung von Selbstreports, Rolle und Aufgaben der Gutachter bei der Visitation und schließlich die Aufgaben der Gutachter beim Abschlussworkshop; bei letzterer Einheit wird vor allem auf die Unterstützung in der Formulierung und Operationalisierung von strategischen Entwicklungszielen fokussiert.

Diese Seminareinheit wird im Team gemeinsam mit einer praxiserfahrenen Gutachterin bzw. einem praxiserfahrenen Gutachter vorbereitet und durchgeführt. Die von den Teilnehmenden in der Zwischenzeit verfassten Übungsgutachten sind von der Seminarleitung und der Gutachterin bzw. dem Gutachter vor dem letzten Modul gelesen und ausgewertet worden. Mit Unterstützung der Gutachterin bzw. des Gutachters werden nun verallgemeinerte Rückmeldungen im Sinne von Merkposten dargestellt. Hierbei werden Struktur und Formfragen (wie Verfahrensfragen bei Auflagen etc), aber auch der Duktus der Gutachten insgesamt beleuchtet. Im Rahmen des Lernerorientierten Qualitätsverfahrens schon erfahrene Gutachterinnen und Gutachter werden von den Ausbildungsgruppen als hilfreiche Ergänzung gesehen, weil durch diese Personen die Akteursperspektive der Gutachter zum Tragen kommt. Die Gutachter können ihre eigenen Anfangsunsicherheiten, Probleme im Verfahren der Begutachtung und gefundene Lösungswege vorstellen und glaubwürdig machen.

Im Anschluss daran diskutieren die Teilnehmenden in zwei Arbeitsgruppen unter Moderation der Seminarleitung und der jeweils anwesenden Gutachter die Ergebnisse ihrer Gutachten. Wie im letzten Modul geht es wiederum um eine Annäherung bzw. Konsentierung der Urteile in Bezug auf den vorliegenden Selbstreport. Am Ende dieser Einheit referiert das Leitungsteam seine Schlussfolgerungen; diese werden mit den Ergebnissen aus der Teilnehmerrunde verglichen und erörtert.

In der Erarbeitung von Rollen und Aufgaben der Gutachter in Bezug auf die Visitation wird Wert darauf gelegt, dass die Visitation einen vornehmlich erkundenden und weniger einen inspizierenden Charakter hat. In Arbeitsgruppen werden anhand des vorliegenden Übungsselbstreports mögliche Leitfragen und Klärungsaspekte formuliert. Wie bereits bei der Prüfung der

Anforderungen im Selbstreport wird auch hier deutlich, wie schwer es uns oft fällt, als Prüfende eine wertschätzende statt eine vornehmlich misstrauenscodierte Haltung gegenüber den Einrichtungen einzunehmen.

Schlussendlich sind die strategischen Entwicklungsziele Gegenstand dieses dritten Workshops. Die Teilnehmenden erhalten eine Liste mit ungeordneten Zielen unterschiedlicher Reichweite und Präzision, die sie filtern, clustern, zu strategischen Entwicklungszielen zusammenführen und mit Indikatoren bzw. Mindestanforderungen unterlegen müssen. Als Hilfe bekommen sie ein Muster mit bereits erarbeiteten Entwicklungszielen. Die Vorschläge der Teilnehmenden werden in Kleingruppen erarbeitet und im Plenum vorgestellt und diskutiert.

Eine abschließende Auswertung beleuchtet noch einmal den Gesamtverlauf und die darin wahrgenommenen Entwicklungsschritte und Erkenntnisse.

4. Auseinandersetzen - Unsicherheiten ertragen - neue Sicherheiten gewinnen: Rückmeldungen zum erfahrenen Ausbildungsprozess

„Lernen ist wellenförmig“, resümierte ein Teilnehmer seine Erkenntnisse aus der Ausbildung. Der stetige Wechsel von Impulsen/Informationen, Selbstlernphasen, dem Austausch in Gruppen und der gemeinsamen Diskussion im Plenum zielt auf vertiefte Aneignung und wird von den Lernenden positiv wahrgenommen. Insbesondere der eigenaktive Zugang - die Teilnehmenden werden in ihrer Urteilsfindung zunächst auf sich zurückgeworfen und müssen dann ihre gefundenen Urteile miteinander aushandeln, ohne dass »Lösungen« vorgegeben werden - erzeugt zuweilen Unsicherheit bis hin zur Frustration, aber auch das befriedigende Gefühl, die Bereiche selbst gründlich durchgearbeitet zu haben. „Am wichtigsten war, sich auseinandersetzen zu müssen, sich verorten zu müssen.“ „Lernen“ - so lautete eine Erkenntnis - „ist eben auch verunsichernd. Aber genau dieser Verunsicherungsprozess ist das Entscheidende. Je nachdem auf welche Ebene ich gehe, verschiebt sich bei mir etwas und da muss man Klarheit bei sich selbst herstellen. Die kommt aber auch wieder, da kann man sich trösten.“ Die erforderliche Auseinandersetzung mit eigenen Urteilen, Normen, Sichtweisen wird als notwendig wahrgenommen, um möglicherweise andere »Normbildungen« nachvollziehen zu können. „Diese Maßstabsbildung ist ein schwieriger Diskurs, dabei muss man sich Welten annähern, Definitionsarbeit leisten, um das zu füllen. Also absolut wertvoll, aber auch maßstabsbildend.“ Der Gesamtprozess bewirkte aus Sicht eines Teilnehmenden, dass „irgendwann im Verlauf der Geist des Modells überspringt“. Lernen wird im Prozess dieser Auseinandersetzung „erfahrbar in all seinen Höhen und Tiefen. Wichtig ist, das man die innere Bereitschaft hat, sich zu verän-

dern.“ Und so enden diese Ausführungen mit der Anmerkung eines Teilnehmenden: „Das Modell wurde nicht nur vermittelt, es wurde ein Grundstein in mir gelegt.“

5. Literatur

Ehse, Christiane; **Zech**, Rainer (2002): Qualitätsentwicklung von außen befördern. Rolle, Aufgaben und Profil von Externen am Beispiel des Modells „Lernerorientierte Qualitätstestierung“. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, 9. Thema: Qualitäten, Jahrgang 2002, S.30-33

Auszug aus: Zech, Rainer (Hrsg.): Qualität durch Reflexivität. Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Praxis. Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit Band 10. Hannover: Expressum 2004