

Zech, Rainer

## Gute Arbeit - Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung

*Magazin erwachsenenbildung.at (2008) 4, 10 S.*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:  
Zech, Rainer: Gute Arbeit - Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung - In: Magazin erwachsenenbildung.at (2008) 4, 10 S. - URN: urn:nbn:de:0111-opus-76133 - <http://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-76133>

in Kooperation mit / in cooperation with:

# Meb



Magazin  
erwachsenenbildung.at

<http://www.erwachsenenbildung.at>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence:

<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# MAGAZIN

erwachsenenbildung.at



Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

[www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Nr. 4, 2008

## Qualifiziert für die Erwachsenenbildung? Professionalität in der Diskussion

Rainer Zech, ArtSet®

## Gute Arbeit – Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung

## **Gute Arbeit – Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung**

von Rainer Zech, ArtSet®

Rainer Zech (2008): Gute Arbeit – Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung. In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs 4/2008. Online im Internet:

<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/08-4/meb08-4.pdf>. ISSN 1993-6818.

Erscheinungsort: Wien. 25.781 Zeichen. Veröffentlicht Juni 2008.

Schlagworte: Gute Arbeit, Organisationsentwicklung, Professionalisierung, Lernen, Führung

### ***Abstract***

*In diesem Aufsatz wird Qualitätsentwicklung als Strategie zur Professionalisierung erwachsenenpädagogischen Handelns entschlüsselt und damit wieder näher an das Pädagogische (das als kollektive Gesamtleistung der Weiterbildungsorganisation verstanden wird) herangerückt. Hierfür wird an einen Gedanken angeknüpft, der wesentlich mit dem Professionsbegriff verbunden ist: an den Wunsch, eine gute Arbeit zu machen. Dieser Wunsch nach Qualitätsarbeit wird mit der Profession der WeiterbildnerInnen verknüpft, die sich im Zusammenhang mit der Qualitätsentwicklung selbst weiterbilden, d. h. ihre professionellen Kompetenzen entfalten. Gute Arbeit erfordert entsprechend gute äußere Bedingungen. Diese sind allerdings angesichts des kurzfristigen Verwertungsinteresses, des Zeitdrucks, der finanziellen Ressourcenkürzungen und der verschärften Konkurrenz bedroht. Eine Lösung dieses Dilemmas deutet sich in mehrere Richtungen an: Qualitätsentwicklung sollte aus einer Logik gelungenen Lernens gestaltet und die einzelorganisatorische Entwicklung in den Rahmen einer Qualitätsgemeinschaft der Profession eingebettet werden. Die Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten muss Teil des Entwicklungsprozesses sein, und die Qualitätsentwicklung sollte als Lernprozess der Individuen und der Organisation angelegt werden. Führung kann durch entsprechende Maßnahmen dieses Lernen von Profession und Organisation unterstützen. Die Profession als Ganze muss eigene Kriterien guter Arbeit herausbilden und damit gesellschaftlich wahrnehmbar sein.*

# **Gute Arbeit – Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung**

von Rainer Zech, ArtSet®

## **Gute Arbeit um ihrer selbst willen als Kennzeichen einer Profession**

Die Qualität der Arbeit verrät viel über die Arbeitenden. Sennett (2008) hat in seiner neuen Studie über das Handwerk gezeigt, dass es ein dauerhaftes menschliches Grundbestreben ist, eine Arbeit um ihrer selbst willen gut zu machen. Er sieht dieses Bedürfnis der Arbeitenden nicht nur bei HandwerkerInnen, sondern ebenfalls bei ProgrammiererInnen, ÄrztInnen, KünstlerInnen, LehrerInnen oder LaborantInnen etc. (siehe Sennett 2008). Eine gute Arbeit zu machen und einen sinnvollen Beitrag für die Gemeinschaft zu leisten, erfüllt den Einzelnen/die Einzelne mit Stolz. Deshalb entwickeln Berufsgruppen, die auf Grund ihrer spezifischen Tätigkeit (ExpertInnenwissen, relative Autonomie der Berufsausübung, Selbstkontrolle, Gemeinwohlorientierung, vertrauensvolle KlientInnenbeziehung usw.) gemeinhin als Profession beschrieben werden, auch eigene Standards, ethische Maßstäbe und Qualitätsanforderungen.

Unabhängig davon, wie sich die theoretische Diskussion darüber, ob ErwachsenenbildnerInnen nun als Profession zu bezeichnen sind oder nicht, entwickelt, steht fest, dass im Bildungssystem Beschäftigte bedeutsame Arbeit für die Zukunft unserer Gesellschaft leisten, an die höchste Ansprüche gestellt werden sollten. Die Kriterien guter Bildungsarbeit müssen sich aus dem Bildungsbegriff ergeben, der in seiner „Dreieinigkeit“ auf die Erweiterung von Wissen und Können, die Entfaltung der individuellen Persönlichkeit und eine gesellschaftliche Integration zielt. Für die individuellen Lernenden ist Bildung dann gelungen, wenn sich durch sie ihre Verfügung über ihre relevanten gesellschaftlichen Lebensbedingungen, d. h. ihre Handlungsfähigkeit, erhöht hat. Für die Gesellschaft als Ganze ist Bildung dann gelungen, wenn die sozialen Kohäsionskräfte gestärkt wurden und die Menschen sich als Teil eines Gemeinwesens verstehen und in diesem ihren Platz gefunden haben. Die Politik braucht politisch gebildete BürgerInnen mit einem soliden demokratischen Bewusstsein und einer entsprechenden Partizipationsbereitschaft. Aus der Sicht der Wirtschaft ist Bildung gut, wenn sie die erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen für den ökonomischen Produktions- und Dienstleistungsprozess bereitstellt. Schließlich empfinden die BildungsanbieterInnen selbst ihre Arbeit dann als gut, wenn es ihnen gelingt, sowohl ihre eigenen Ansprüche zu realisieren als auch einen erkennbar sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft und die einzelnen Menschen zu leisten.

Gute Arbeit ist allerdings nicht ohne bestimmte gegebene Voraussetzungen und unter allen Bedingungen gleichermaßen möglich. Sie erfordert eine Entwicklungszeit, die nicht beliebig betriebswirtschaftlich verkürzt werden kann, und Kooperationsverhältnisse, die nicht unter Wettbewerbsdruck stehen. Es gehört zu den Anforderungen der Praxis, sich nicht einfach nur so „durchzuwursteln“ und bereits mit Mittelmäßigkeit zufrieden zu geben. Rasche Lösungen müssen vermieden werden. Damit sich die Dinge entfalten können, bedarf es Geduld. Denn Bildung ist ein reflexives Gut, und Reflexion ist nicht möglich unter Druck. Umfassende Bildung erfordert es, sich nicht nur auf die Wissensvermittlung zu beschränken, sondern zugleich den Lernenden die Entfaltung ihrer Persönlichkeit zu ermöglichen und ihre Integration ins soziale Gemeinwesen zu fördern. Qualität in der Bildung beginnt bei den Menschen, bei den Lernenden und bei den Arbeitenden. Sie fängt bei einzelnen an, breitet sich dann aber aus. Mangelhafte Qualität zu produzieren, ist deshalb ein Zeichen von Verantwortungslosigkeit gegenüber den KundInnen, gegenüber der Gesellschaft und gegenüber sich selbst.

### **Ökonomisierung der Weiterbildung als Qualitätsverhinderung**

Qualitätsarbeit entfaltet sich allerdings „nicht von alleine“ in einem sozialen und ökonomischen Vakuum. Zeitdruck, finanzielle Ressourcenkürzungen und verschärfte Konkurrenz erweisen sich als Qualitätsverhinderungsmechanismen. Hinzu kommt ein Rückgang der TeilnehmerInnenzahlen. Für die Beschäftigten ändern sich die Arbeitsverhältnisse, was sich in der verminderten Bezahlung und in der Befristung von Stellen ausdrückt. Ferner wird die Legitimität bestimmter Bereiche der öffentlichen Erwachsenenbildung (z. B. die Vermittlung von Sprachkenntnissen) angezweifelt. Aber auch professionsinterne Bedingungen erschweren die Situation. Die Diskussion um einen Funktionswandel der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung wird nicht aktiv von der Profession selbst geführt. Nach wie vor ist zudem das Thema einer professionellen Leitung und Führung unerledigt. Und oft ist die Qualitätsentwicklung noch nicht in der Arbeitskultur des Alltags angekommen, sondern sie wird vor anstehenden Evaluationen auf die Alltagsarbeit aufgesetzt. Externe Qualitätszertifizierungen entwickeln sich zunehmend zum Instrument staatlicher Regulierungspolitik, was intrinsische Motivationen zerstört und Qualitätsentwicklung wieder zum administrativen Thema des Erreichens von Zertifikaten macht. Oft genug behindern auch politische und ökonomische Bedingungen ein Engagement der Arbeitenden für die Qualität ihrer Arbeit.

Die Tendenzen der kapitalistischen Verwertungslogik stehen einer wirklichen Qualitätsentwicklung entgegen. Zwar wird der Qualitätsbegriff zunehmend zum Werbeslogan für Lebensmittel, Autos und Fensterreinigungen; die Bedingungen von Qualitätsentwicklung werden aber systematisch untergraben. Dies zeigt sich z. B. daran, dass mehr Arbeit in

kürzerer Zeit erledigt werden muss. Das Individuum wird als flexibler Mensch aus seinen sozialen Bezügen herausgerissen. „Employability“ wird zum Persönlichkeitsmerkmal von vereinzelt Individuen, die ihr Verhältnis zu sich selbst und zu anderen als Selbst-Unternehmertum gestalten sollen. Meritorische Güter – wie Gesundheit, Bildung, soziale Hilfe oder Pflege – müssen unter Sparzwang erwirtschaftet werden. Mit betriebswirtschaftlichen Kennzahlen werden quantifizierbare Daten „controllt“. Unter dem Druck ökonomischer Effizienz wird der Mensch zum Fall. Das Wirtschaftssystem reagiert unter internationalem Konkurrenzdruck mit Verschlankung, Outsourcing, Massenentlassungen oder zunehmenden Zeitarbeitsverhältnissen, mit Bezahlungen teilweise unterhalb der Armutsgrenze. Weiterbildung wird zum bloßen Zulieferer kurzfristig gebrauchter Qualifikationen oder hat sich um die Reparatur gesellschaftlicher Kollateralschäden zu kümmern.

### **Gute Arbeit braucht gute Organisation**

Und trotzdem: Im bewussten Gestalten guter Arbeits- und Lernbedingungen übernehmen die ErwachsenenbildnerInnen gesellschaftliche Verantwortung für die institutionellen Bedingungen einer gelungenen Bildung der lernenden Subjekte. Dieser Ethos der Qualität ist getragen von Werten, die sich aus einer Philosophie des Gelungenen bzw. des Guten und menschlicher Würde herleiten (siehe Zech 2007).

Ein gelungenes Lernen ist ein Lernen, das der/die Lernende selbst wertschätzt und für gut befindet, das geglückt ist, d. h. sein inhärentes (nicht fremdbestimmtes!) Ziel erreicht hat. Gelungenes Lernen ist aus der Perspektive des/der Lernenden subjektiv begründetes Lernen, weil es die Handlungsfähigkeit des Individuums als Verfügung über seine individuell relevanten gesellschaftlichen Lebensbedingungen erhöht hat. Gelungenes Lernen führt zu einer umfassenden Entwicklung der intellektuellen, emotionalen und sozialen Fähigkeiten des Individuums. Gelungenes Lernen ist qualitativ hochwertiges Lernen. Es ist ein Lernen, in dem zugleich das Wissen und Können erweitert, die Persönlichkeit des Lernenden weiterentwickelt und seine soziale Integration in die Gesellschaft verbessert wird.

Eine gute Organisation ist eine Weiterbildungseinrichtung dann, wenn sie alle ihre Aktivitäten kundInnenorientiert aus diesem Lerninteresse ihrer Teilnehmenden begründet und dadurch die für Organisationen bestehende Gefahr der zu starken Binnenorientierung überwindet. Das Qualitätsmanagement der Bereitstellung der Bedingungen von Bildung für die lernenden Individuen ist gelungen, wenn die Bildungsorganisation alle ihre Abläufe und Strukturen auf die bestmögliche Unterstützung der Bildungsbedürfnisse der Lernenden ausgerichtet hat. Eine gute Organisation ist darüber hinaus eine Organisation, die sich Strukturen und Regeln gegeben hat, um selber kontinuierlich zu lernen, d. h. die in der Lage

ist, ihre Strukturen und Regeln so zu verändern, dass sie sich neuen Umwelтанforderungen gewachsen zeigt.

Weiterbildungsorganisationen sind keine Produktions- und auch keine reinen Dienstleistungsunternehmen. Am ehesten lassen sie sich als „Professionalorganisationen“ bezeichnen (vgl. Glatz/Graf-Götz 2007, S. 50). Hierzu gehören u. a. auch Kliniken, Schulen, Forschungsinstitute oder Kulturbetriebe. Der Wert solcher Organisationen wird durch die in ihnen beschäftigten Menschen verkörpert, die die Fähigkeit haben, individualspezifisch maßgeschneiderte Leistungen zu erbringen. Professionalorganisationen können ihre spezifischen Dienstleistungen nur erbringen, wenn in ihnen die humane vor der betriebswirtschaftlichen und der technischen Logik dominiert. Sie brauchen interne Kooperationsverhältnisse, die frei von Konkurrenzdruck sind, und Zeitverhältnisse, die der zu erledigenden Arbeit entsprechen und nicht dem finanziellen Sparzwang. Professionalorganisationen bieten menschenbezogene Dienstleistungen, deren Erbringung mit menschlichem Maß gemessen werden muss, weil über die Einzelleistung hinaus gesellschaftliche Kohäsion produziert wird. Die gut konstruierte Organisation, schreibt Sennett, sieht den Menschen als ganzheitliches Wesen in der Zeit und formuliert Standards für gute Arbeit in einer für alle Mitglieder der Organisation verständlichen Sprache (vgl. Sennett 2008, S. 331).

### **Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie**

Die persönliche Motivation zu guter Arbeit lässt sich nicht von der sozialen Organisation trennen. Qualität von Weiterbildungsorganisationen beginnt daher bei der Qualität der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Qualitätsmanagement ist kein Pflichtprogramm zur Erfüllung fremdgesetzter Auflagen. Wer sie so versteht, wird Qualität nicht wirklich verbessern. Die Entwicklung der Qualität der Arbeit und ihrer Bedingungen ist ein Prozess, der letztinstanzlich natürlich auf die „EndabnehmerInnen“, sprich die Lernenden, zielt, der aber die Arbeitenden selbst umgreift und sie verändert. Deshalb ist Qualitätsentwicklung auch keine Zusatzleistung, sondern integraler Bestandteil jeder Arbeit, und zwar der anspruchvollste Teil, in dem die Arbeitenden sich selbst und damit auch ihre Arbeitsleistung weiterentwickeln. Im Qualitätsmanagement bilden sich die ErwachsenenbildnerInnen respektive entwickeln sich die QualitätsentwicklerInnen; damit ist Qualitätsentwicklung eine Professionalisierungsstrategie der Weiterbildung (vgl. Zech 2007, S. 450).

Der zunehmende Zwang zu externer Qualitätszertifizierung erweist sich eher als Rückschlag. Öffentlich-politische Instanzen, die sich selbst nicht immer inhaltlich mit der Qualitätsdiskussion der Weiterbildungsfprofession auskennen, selbst nur selten nach den Qualitätskriterien arbeiten, die sie von anderen erwarten, und die Zertifizierungen als

Zulassungsprüfung zur Regulierung von finanziellen Zuweisungen missverstehen, erweisen der Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung einen „Bärendienst“. Wenn dazu für die Bildung ungeeignete Qualitätsmanagementverfahren eingesetzt werden, die glauben, durch Überwachungsaudits Qualität herbeikontrollieren zu können, kann von selbstbestimmter Professionalisierung der Weiterbildung nicht gesprochen werden. Auditoren heißen bekanntermaßen auch die höchsten päpstlichen Richter der katholischen Kirche, die von den Auditierten das Hören und Vernehmen von Botschaften einer höheren Macht verlangen. Wie die Inquisition dem Glauben eher geschadet hat, so kann Zwangskontrolle durch Branchenfremde statt Selbstkontrolle durch die Profession der Qualität schaden.

Wenn Qualität aber nicht mehr aus dem Ethos einer Profession erwächst, die sich selbstbestimmt und gemeinsam eigene Standards gibt und ihre Arbeit gut machen will, wenn andererseits durch Ökonomisierung der Weiterbildung, zunehmende staatliche Regulierungen und verschärften Wettbewerb die Ermöglichung von Qualität sogar behindert wird, dann haben wir ein ernstes Motivationsproblem. Auf dieses müssen eine lernerInnenorientierte Qualitätsentwicklung und ein entsprechendes Organisationsmanagement reagieren (siehe Zech 2006):

- Bei der Qualitätsentwicklung geht es wesentlich um die Verbesserung der Lernmöglichkeiten der Teilnehmenden. Sie sollte daher aus einer Logik gelungenen Lernens gestaltet werden, die als reflexiver Modus aller Qualitätsmaßnahmen dient. Zu verbessern ist das, was begründbar der Qualität von Bildung dient. Formalisierungen und Standardisierungen von Prozessen bedeuten nicht zwangsläufig eine Verbesserung der pädagogischen Interaktion. Hier ist genau hinzuschauen, was, wie und warum standardisiert werden kann und soll.
- Die Qualitätsentwicklung der Einzelorganisation sollte nicht in Konkurrenz mit MitbewerberInnen erfolgen, sondern in den Rahmen einer Qualitätsgemeinschaft der Profession eingebettet sein. Qualität entsteht am besten in einem organisationalen Feld wechselseitiger Beratung und gemeinsamen Lernens. Im konkurrierenden Benchmarking das Ziel zu proklamieren, besser als andere zu sein, bedeutet noch lange nicht, das Richtige zu tun.
- Qualitätsentwicklung der Weiterbildungsorganisation sollte als kontinuierlicher Verbesserungsprozess der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten aufgefasst werden. Nur eine gute Organisation kann dauerhaft als Bedingung guter Arbeit wirken. Außerdem ist die Aussicht, auch die gemeinsamen Arbeitsbedingungen zu gestalten, eine gute Motivationsgrundlage für die Individuen zur Beteiligung an der Qualitätsentwicklung.



- Schließlich sollte Qualitätsentwicklung ein gemeinsamer Lernprozess der Professionellen sein, die hierbei ihre Fähigkeiten, ihre Persönlichkeit und ihre soziale Kooperation weiterentwickeln. Qualitätsentwicklung sollte dazu genutzt werden, an den „Baustellen“ zu arbeiten, die in Hinblick auf eine Weiterentwicklung der Organisation sowieso „dran sind“, d. h. sich aus den Herausforderungen einer sich veränderten Umwelt ergeben. Darüber hinaus sollte Qualitätsentwicklung der Rückgewinnung der Selbstbestimmung der Profession über die Definition ihrer Qualitätsstandards dienen.

Wenn diese Herangehensweise an Qualitätsentwicklung gewählt wird, dann ist sie das, was sie sein sollte: eine Strategie der Weiterbildung zur Professionalisierung ihrer Arbeit. Individuelles Lernen und organisationales Lernen gehen dabei Hand in Hand. Zur Qualitätsentwicklung gehört aber auch, das Verhältnis von Ansprüchen nach guter Arbeit und deren objektiven Rahmenbedingungen kritisch zu reflektieren. Nicht Perfektion kann das Qualitätsziel sein, sondern das Bestmögliche ist zu realisieren. Trotzdem darf der Leitsatz von Che Guevara: „Seien wir realistisch, versuchen wir das Unmögliche!“ uns daran erinnern, dass wir uns nicht vorschnell mit dem Gegebenen anfreunden, sondern beständig versuchen, die Grenzen des Möglichen zu verschieben. Die selbstbestimmt definierte Trias gelungener Organisation, gelungener Arbeit und gelungenen Lernens bildet dabei die regulierende Idee.

### **Führung als Entwicklung einer internen Lernkultur**

Weiterbildungsorganisationen bestehen aus unterschiedlichen Subsystemen, die arbeitsteilig differenzierte Aufgaben wahrnehmen. Schäffter (2001) hat darauf aufmerksam gemacht, dass erst der funktionale Gesamtzusammenhang aller Teilbereiche das Pädagogische ermöglicht (vgl. Schäffter 2001, S. 116ff.). Das vernetzte Zusammenspiel verschiedener Berufsgruppen mit ihren spezifischen Tätigkeiten (administrierende, planende und organisierende Pädagoginnen und Pädagogen, Lehrende, Leitung und Verwaltung) erfüllen gemeinsam eine pädagogische Funktion dadurch, dass Lernbedürfnisse aufgegriffen und in der Form von Programmen angeboten werden, deren einzelne Bildungssegmente dann mit den Lernenden umgesetzt und realisiert werden. Das Management der Organisationen hat die Aufgabe, diese Arbeit zielgerichtet zu koordinieren und durch die Schaffung einer internen Lernkultur Qualitätsentwicklung zu ermöglichen.

Die Führung von Professionals unterliegt dabei besonderen Bedingungen. Diese brauchen für ihre qualitativ hochwertige Arbeit sowohl ein bestimmtes Maß an Autonomie als auch an wechselseitig verbindlichem Wissensaustausch. Sie brauchen Freiräume für Innovation und Kreativität ebenso wie klar definierte und verlässliche Arbeitsprozesse der Kooperation. Sie müssen den Sinn ihrer Arbeit erleben sowie ihren eigenen Anteil und den Anteil ihrer

Kolleginnen und Kollegen an der Gesamtleistung der Organisation einschätzen und würdigen können. Das Management von Weiterbildungsorganisationen hat deshalb die Aufgabe, ausgerichtet an den Zielen der Gesamtorganisation eine sorgfältige Personalauswahl und eine umfassende Personalentwicklung sicherzustellen. Es muss die Identität, Werte und Arbeitsgrundsätze des Unternehmens gestalten und pflegen, interne Kommunikation und Wissensmanagement organisieren, die Professionellen in die Führung der Organisation einbinden und deren Commitment fördern sowie einen kontinuierlichen, leitbildorientierten Ziel- und Ergebnisdialog führen. Vor allem muss das Management die strategische Zukunftsentwicklung der Organisation im Blick haben und ausgehend von den sich wandelnden Umwelтанforderungen eine interne Lernkultur schaffen, die Innovation und kontinuierliche Qualitätsentwicklung ermöglicht.

### **Professionsbildung in schwierigen Zeiten**

Einem Berufsstand geht es dann am besten, wenn die kulturellen Werte der Gesellschaft mit denen des Fachgebietes in Einklang stehen. Diesen Zustand nennen Gardner, Csikszentmihalyi und Damon „authentisches alignment“ (vgl. Gardner/Csikszentmihalyi/Damon 2005, S. 56ff.). Von diesem Zustand ist die Erwachsenenbildung weit entfernt. Wenn die Bedeutung von Bildung auch in Sonntagsreden und Presseerklärungen immer wieder hervorgehoben wird, so täuscht dies doch nicht darüber hinweg, dass Bildung im beschriebenen umfassenden Sinne der Entfaltung individueller Kräfte in geistiger, emotionaler, sinnlich-ästhetischer und ethischer Weise in unserer derzeitigen gesellschaftlichen Situation weder zum Programm von Schulen noch von Universitäten oder Weiterbildungen gehört. Sowohl PISA-motivierte Schulreformen als auch die widersprüchliche Umstellung der Universitäten auf Bachelor- und Masterstudiengänge orientieren sich an der Produktion von verwertbaren Kompetenzen für die Wirtschaft. Musisch-ästhetische Bildung oder ein grundbildendes Studium generale fallen kurzfristig gedachter Sparpolitik zum Opfer – mit langfristig schädlichen Folgewirkungen. Auch für die Weiterbildung besteht die Gefahr einer dominanten Orientierung an der Herstellung ausschließlich arbeitsmarktrelevanter Fähigkeiten. „Wir sind nicht gegen eine marktbasierete Wirtschaft, aber gegen eine marktbasierete Gesellschaft“, soll der ehemalige französische Premierminister Lionel Jospin gesagt haben. In einer einseitig marktdominierten Gesellschaft werden ein humanes Leben und Arbeit von herausragender Qualität, die zugleich von hoher Bedeutung für die Gesellschaft sind, enorm erschwert. Aber auch ein Misalignment, d. h. eine Disharmonie der gesellschaftlich-kulturellen Werte, hat vielleicht ihr Gutes für eine Profession, macht sie doch die äußeren Bedingungen guter Arbeit bewusst und kann die Beteiligten in die Lage versetzen, sich gemeinsam für die Bedingungen guter Arbeit einzusetzen (vgl. ebda, S. 24). Ein Berufsstand leidet naturgemäß darunter, wenn politische oder andere externe Instanzen versuchen, ihn mit wesensfremden Kriterien zu kontrollieren.

Der einzige Weg, sich erfolgreich dagegen zu wehren, ist allerdings, eigene Qualitätsstandards, Normen und Werte aufzustellen und im gesellschaftlichen Diskurs zu hegemonialisieren. Das allerdings können WeiterbildnerInnen nicht vereinzelt. Hier bedarf es einer Gesamtanstrengung der Profession; hier nimmt sie ihre gesellschaftliche Verantwortung wahr. Was also kann man tun, wenn die äußeren Bedingungen guter Arbeit bedroht sind? Welche Ressourcen haben wir zur Verfügung und welche Maßnahmen können wir ergreifen, wenn die derzeitigen gesellschaftlichen Tendenzen einer Profession nicht zuarbeiten, sondern ihre Leistungsfähigkeit bedrohen? Möglichkeiten gibt es immer.

Professionelle Identität bildet sich in gemeinsamen Sinnzusammenhängen mit gemeinsamen Werten und Normen. Dafür sind „communities“ erforderlich, in denen sich die Profession selbst verständigt. Dazu sind vorhandene Institutionen zu aktivieren, unterschiedliche Verbandsinteressen zu koordinieren, gegebenenfalls sind neue übergreifende Institutionen zu schaffen, die für die Profession sprechen können. Denkbar ist auch, auf einen Gedanken zurückzugreifen, den Haug (1985) schon vor vielen Jahren entwickelt hat: das Konzept der strukturellen Hegemonie (vgl. Hauser 1985, S. 158ff.). Im Kern geht es dabei um ein Aktivierungsdispositiv, das es den beteiligten Individuen und Organisationen ermöglicht, ihre Normen und Werte gesellschaftlich zu Ansehen und Durchsetzung zu verhelfen, ohne dass das beteiligte Feld durch eine einzelne Institution dominiert oder geführt wird. Einer organisierten Synergie der Kräfte – würde man vielleicht heute sagen – kann mehr gelingen, als wenn jeder und jede Einzelne allein bzw. verschiedene Verbände je für sich ihre professionellen Interessen vertreten. In so einem professionellen Feld wäre ein gemeinsames Bildungsverständnis zu erarbeiten, aus dem sich Qualitäts- und Erfolgskriterien guter Arbeit herleiten lassen. Aus dem Spannungsfeld ehrwürdiger Traditionen der Pädagogik, die das Fundament liefern, und kreativen Innovationen, die die Fachgrenzen überschreiten und erweitern, kann eine produktive Energie erwachsen, die motivierende Bilder positiver Zukünfte schafft. Die Erwachsenenbildung als Profession leidet nicht an zu geringer interner Differenzierung, allein die Integration der Vielfalt in einer verbindenden Idee ist noch Desiderat.

## Literatur

### Verwendete Literatur

Glatz, Hans/Graf-Götz, Friedrich (2007): Handbuch Organisation gestalten. Weinheim und Basel: Beltz.

Gardner, Howard/Csikszentmihalyi, Mihaly/Damon, William (2005): Good Work! Für eine neue Ethik im Beruf. Stuttgart: Klett-Cotta.

Haug, Wolfgang Fritz (1985): Pluraler Marxismus. Beiträge zur politischen Kultur. Band 1. Berlin: Argument.

Schäffter, Ortfried (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.

Sennett, Richard (2008): Handwerk. Berlin: Berlin-Verlag.

Zech, Rainer (2007): Qualität tut gut! Qualitätsmanagement als Ethos. In: Heuer, Ulrike/ Siebers, Ruth: Weiterbildung am Beginn des 21. Jahrhunderts. Münster 2007: Waxmann, S. 444-452.

### **Weiterführende Literatur**

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



Foto: K. K.

#### **Prof. Dr. Rainer Zech**

Geschäftsführer der ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH in Hannover; verantwortlicher Entwickler der „Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ (LQW®); Berater von Unternehmen und Non-Profit-Organisationen; wissenschaftliche Themengebiete: Organisation, Qualität, Bildung, Beratung und Persönlichkeit.

E-Mail: zech(at)artset.de  
Internet: <http://www.artset.de>  
Telefon: +49 (0)511 90969830

# Impressum/Offenlegung

## MAGAZIN erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

ISSN: 1993-6818

Gefördert aus Mitteln des ESF und des bm:ukk

Projekträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung

Projektpartner: Institut EDUCON – Mag. Hackl

## Herausgeberinnen

Mag.<sup>a</sup> Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)

Dr.<sup>in</sup> Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)

## Medieninhaber und Herausgeber



Bundesministerium für Unterricht,  
Kunst und Kultur  
Minoritenplatz 5  
A - 1014 Wien



Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Bürglstein 1-7  
A - 5350 Strobl

## Fachredaktion

Mag.<sup>a</sup> Barbara Daser (ORF Radio Ö1, Wissenschaft/Bildung)

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Mag.<sup>a</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Gruber (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt)

Mag. Wilfried Hackl (Institut EDUCON)

Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)

Dr. Lorenz Lassnig (Institut für höhere Studien)

Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)

Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der Redaktion.

## Online-Redaktion

Mag. Wilfried Hackl (Institut EDUCON)

Mag.<sup>a</sup> Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)

## Lektorat

Mag.<sup>a</sup> Laura R. Rosinger (Textconsult)

## Design und Programmierung

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

## Medienlinie

Das Magazin enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des Magazins sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden.

## Copyright

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „Magazin erwachsenenbildung.at“ unter der „Creative Commons Lizenz“. BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt.

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar an [redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at) oder postalisch an die Online-Redaktion des Magazin erwachsenenbildung.at, c/o Institut EDUCON, Bürgergasse 8-10, A-8010 Graz, Österreich.