Sind Kursleitende die Leidtragenden?

DIE Redaktion hat in qualitätsbemühten Einrichtungen nachgefragt

Sibylle Edelmann, Stefan Grösch, Helmut Kratz; Bearbeitung: Peter Brandt

Kursleitende, die in Qualitätsprojekten einer Einrichtung mitwirken, empfinden diese Arbeit als gewinnbringend, und dies in mehrerlei Hinsicht: Sie sehen Chancen zur eigenen Professionalisierung, betrachten die Einrichtung einmal aus ungewohntem Blickwinkel und profitieren von den organisationalen Veränderungen, die aus den Qualitätsprojekten resultieren. Werden jedoch übersteigerte Qualitätserwartungen konkret an die Adresse der Kursleitenden gerichtet, so hört der Spaß an der Qualitätsarbeit schnell auf.

Stefan Grösch hat die Moderation und Leitung einer Qualitätsgruppe an der katholischen Familienbildungsstätte Hadamar übernommen. Nach eigenem Bekunden konnte er sich dabei als „Qualitätsbeauftragter" in einem von ihm „gewünschten Lernfeld austoben", was ihn etwa „in der Moderation von Gruppen ohne Zweifel selbstsicherer gemacht hat. Ein weiterer Pluspunkt des Lernens in der Q-Gruppe war das regelmäßige Feedback durch die anderen Gruppenmitglieder", das der eigenen Analyse von Stärken und Schwächen diente. Die DIE-Fortbildung zum Qualitätsbeauftragten sieht er rückblickend positiv: „Diese EFQM-Fortbildung hat mich theoretisch wie praktisch beruflich weitergebracht. Teilbereiche des Qualitätsmodells konnte ich in meine Arbeit integrieren, und ich glaube, dass sich mein Einsatz – neben dem der anderen Q-Gruppenmitglieder – für die FBS gelohnt hat."

Stefan Grösch

Hierzu müssen nach Grösch Projekte freilich „strategisch geplant, Arbeitspakete auf verschiedene Schultern verteilt" werden. Eine Impulsberatung von außen (etwa vom DIE bei der FBS Hadamar) sei förderlich. Grösch hält es für unverzichtbar, in der Q-Gruppe sehr sensibel zu verfahren, wenn Schwächen zur Debatte stehen, die eigentlich nur die Angestellten der Einrichtung betreffen: „Dies schließt eine Diskussion zwischen allen Teilnehmenden nicht aus, muss aber in der Vorbereitung zur Moderation Beachtung finden." Oft mühselig gestalteten sich der Umgang mit Hierarchien und die Beachtung von Wirtschaftlichkeitserwägungen: „Natürlich müssen auch Vorgesetzte in die Qualitätsentwicklung eingebunden werden. Die hierfür benötigte Sensibilität und Geduld sowie die konsequente Fokussierung auf Einsparpotenziale sind nicht immer Stärken meiner Person, was ich im Q-Prozess aber unbedingt zu beachten lernte."

Organisationale Veränderungen, die im Zuge der Qualitätsbemühungen vorgenommen wurden, erleichtern den Alltag der Kursleitenden erheblich: „Die FBS ist jetzt durch eine eigene E-Mail-Adresse erreichbar, die eigens angestellte Sekretärin samt modern ausgerüstetem Gerät sorgt für eine schnelle Bearbeitung von Unterlagen. Durch diese positiven Veränderungen konnte einige Last von den Schultern der HPM (vor allem der Leitung) genommen werden. Die freigewordene Zeit soll Führungsaufgaben zugute kommen".

Mehr Identifikation mit der Einrichtung

Für Grösch hat sich durch die Leitung der Q-Gruppe seine Beziehung zur Einrichtung verändert: „Die Qualitätsarbeit bietet einen eigenständigen interessanten Zugang zur Einrichtung, welcher in der eigentlichen Kursleitertätigkeit nicht gegeben ist. Der Druck auf Kursleitende hat sich übrigens dadurch nicht erhöht. Ich werde sogar künftig in Kursen die FBS und ihre Ziele werbend vorstellen."

Helmut Kratz hat während seiner Mitarbeit im VHS-Qualitätsring Hessen-Mitte „sehr positive Erfahrungen" gemacht. Er nennt die kritischen Erfolgsfaktoren für das Gelingen solch vernetzten Ringens um Qualität: „Die personelle Zusammensetzung (VHS-Leiter, HPM, Kursleiter, Verwaltungsmitarbeiter) muss sicherstellen, dass bei der Themenbearbeitung die unterschiedlichen Sichtweisen eingebracht, verdeutlicht und miteinander abgeglichen werden können. Eine externe Moderation in den Arbeitssitzungen ermöglicht eine ziel- und ergebnisorientierte Vorgehensweise."

Die gemeinsame Arbeit hat „nicht nur eine Sensbilisierung für Qualitätsfragen bewirkt, sondern eine erhöhte Innovations- und Veränderungsbereitschaft in den Einrichtungen: Es wurden viele Projekte für einen umfassenden Qualitätsprozess angestoßen. Zunächst hat das Programmheft der Volkshochschule Landkreis Gießen ein neues Layout bekommen (entsprechend der bayerischen Marketingkonzeption) mit 4-farbigem Umschlag und blauer Schrift im Innenteil. Kursankündigungen wurden teilnehmerorientiert formuliert, durch Grafiken aufgelockert, Kursleiter kurz porträtiert. Daneben verbesserten sich auch die internen Geschäftsprozesse: Als Kursleiter habe ich jetzt neben der HPM eine feste Ansprechpartnerin in der Verwaltung, die Vereinbarung über die freie Mitarbeit als Dozent (Sammelvertrag) ist einfacher und übersichtlicher geworden und enthält mehr Informationen als früher. Schließlich führte die Qualitäts-

Sibylle Edelmann arbeitet als freiberufliche Sprachtrainerin im Vogelsbergkreis

Stefan Grösch, Dipl.-Soz.-Päd., ist Jugendbildungsreferent, Kursleiter im Bereich Eltern-Kind-Klettern und Berater für Jugendberufshilfe im Bistum Limburg

Helmut Kratz, Dipl.-Ökonom, arbeitet als selbstständiger Kommunikations- und Führungstrainer und ist Kursleiter an der VHS Landkreis Gießen

arbeit zu einer Entwicklungsstrategie mit Schwerpunkten in der Einrichtungs- und Programmqualität, einzelnen Ansätzen in der Durchführungs- und Erfolgsqualität. Dieser Qualitätsprozess wurde wesentlich getragen durch die im Qualitätsring entstandenen Ideen und Anregungen."

Helmut Kratz

Auch Kratz fühlt sich durch die Qualitätsarbeit keinem erhöhten Druck ausgesetzt, „im Gegenteil: Ich kann meine Gedanken und Ideen einbringen und die Einrichtung aus unterschiedlichen Perspektiven wahrnehmen." Zu kurz kommt seiner Ansicht nach „das Weiterverbreiten des Qualitätsgedankens bei den Kursleitenden insgesamt – die Strukturen und Ansätze für einen nachhaltigen Qualitätsprozess sind noch ausbaufähig." Hier hat Stefan Grösch aus Hadamar eine andere Erfahrung gemacht: „Kursleitende, die nicht in der Q-Gruppe mitarbeiten, interessieren sich für Qualitätsfragen sehr. Dies belegen positive Rückmeldungen sowie Anfragen, auch in die Q-Gruppe einsteigen zu wollen."

Honorierung von Qualitätsbewusstsein

Wird das Bemühen von Kursleitenden um mehr Qualität ausreichend honoriert? An dieser Frage scheiden sich bei den Kursleitenden die Geister. Helmut Kratz hat das Fehlen einer materiellen Entlohnung nicht als Problem empfunden: „Eine zusätzliche finanzielle Honorierung der Mitarbeit ist nicht erfolgt – ich habe sie bisher auch nicht vermisst, da ich auf der nicht-materiellen Ebene vielfältige Anregungen und Anerkennung erfahren habe." Ganz anders Sibylle Edelmann: Die ehemalige VHS-Kursleiterin und inzwischen selbstständige Sprachtrainerin hat das Geben und Nehmen zwischen ihr und der Einrichtung als unausgewogen erlebt. Geht es in Qualitätsprojekten nämlich an die Qualität der Kursleitenden selbst, so antworten diese auf die Erwartungen, die man an sie stellt, im Gegenzug mit eigenen Erwartungen an die Einrichtung. Werden diese nicht erfüllt, drohen Frust oder Abwanderung.

Aus dem gleichen VHS-Qualitätsring wie Kratz berichtet sie wie folgt: „In Mittelhessen haben sich sechs Volkshochschulen zusammengetan, um daran zu arbeiten, sich zu vergleichen und zu verbessern. Neben den Organisationsstrukturen, verwaltungstechnischen Abläufen und der Ausstattung der Räumlichkeiten beschäftigte man sich auch mit der Qualität von Kursleitern. Dabei wurden Erwartungen formuliert, die Volkshochschulen an ihre Kursleiter stellen: angemessene fachliche und pädagogische Qualifikation, soziale Kompetenz, Loyalität zur Institution, Bindung, Idealismus, ausreichende Motivation, Fortbildungsbereitschaft, Improvisationstalent, korrekte formale Kursabwicklung, kooperatives Verhalten, Entwicklung von Ideen – natürlich Ehrlichkeit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit. Über diese Kriterien waren sich alle beteiligten Volkshochschulmitarbeiter einig. Im Rahmen dieser Diskussion stellte sich aber auch heraus, dass an einigen Volkshochschulen die Kursleiter als Hilfskräfte der hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiter gesehen werden."

Diesem umfangreichen Anforderungspaket stehen in der Realität folgende – oft unerfüllte – Erwartungen an die Einrichtung gegenüber: „Eine möglichst prompte und adäquate Bezahlung, unkomplizierte Kursverwaltung, eine weniger zeitaufwändige Evaluation und Planung, bessere Honorierung von Teilnehmer-Betreuung (Hinterhertelefonieren u. a.), schließlich ein möglichst kontinuierliches und verlässliches Beschäftigungsverhältnis." Zudem entstehe ein Ungleichgewicht zwischen hauptberuflichen und nebenberuflichen Kursleitenden. Erstere „müssen sehr flexibel und sehr auf ihre Fortbildung bedacht sein. Bei einer mittelgroßen Volkshochschule findet man aber nur sehr wenige hauptberufliche Kursleiter. Die ‚Hobbylehrkräfte', also die Fremdsprachenassistentin, die einmal in der Woche zwei Stunden Spanisch gibt, oder der Computerspezialist, der eine zweistündige Einführung in Excel leitet, sind in der Mehrheit. Dabei ist bei diesen Kursleitenden die Fortbildungsbereitschaft geringer; häufig hört man die Aussage: ‚Für den Anfängerkurs reicht mein Wissen allemal'."

Die finanzielle Gleichbehandlung von haupt- und nebenberuflichen Kursleitenden sieht Edelmann als Ursache für ein Abwandern der Qualität zu anderen Trägern: „Den hauptberuflichen Kursleitern kann die Institution nicht gerecht werden: Es gibt keine ‚Belohnung' für die berufliche Fortbildung (außer der Erweiterung des eigenen Wissen); es gibt keine Honorarunterschiede zu den ‚Hobbylehrkräften', obwohl wir hauptberuflichen Kursleitenden die eigene Renten- und Krankenversicherung zu bezahlen haben. Aufgrund der niedrigen Honorare (ein besseres Taschengeld!) kann die Institutionstreue nicht gehalten werden. Auch das Engagement über den reinen Unterricht hinaus kann von den Volkshochschulen aufgrund enger Budgets nicht honoriert werden. Somit gibt es verstärkt die Abwanderung der qualifizierten Lehrkräfte, die den Volkshochschulen Qualität bringen könnten, in die freie Wirtschaft und damit zwangsläufig zur Konkurrenz."

Sibylle Edelmann

In Edelmanns Analyse hat sich die Einrichtung mit ihren Qualitätsanforderungen einen Bärendienst erwiesen: Die angestoßenen Qualitätsverbesserungen kommen nicht mehr ihr, sondern der Konkurrenz zugute. Beruhigend ist dabei vielleicht der Gedanke, das wenigstens die Qualität der Weiterbildung insgesamt gewonnen hätte.

Abstract
Course teachers who cooperate in quality assurance programmes of their institutions tend to find this work gratifying in various ways: they improve their professional background, they get to look at their institutions from a new and interesting angle, and they profit from organisational improvements arising from quality projects. If, however, excessive expectations are addressed to them in the course of the quality discussion, these may readily be reflected back onto the institution and its infrastructure.