

# Prinzipientreue und Wandlungsfähigkeit vereinen

GIULIANA TEDESCO-MANCA

Das Erwachsenenbildungsinstitut ECAP richtet sich insbesondere an eine schulungewohnte Zielgruppe. Vor der Corona-Pandemie war deshalb der Präsenzunterricht Standard und die Schulleitung agierte innerhalb traditioneller Organisationsstrukturen. Mit dem Zwang zur Digitalisierung der Angebote sowie dem Home-Office für Mitarbeitende sah sich die Schule gezwungen, sowohl ihre Angebote zu überarbeiten, neue Zeitmodelle für Unterrichtende einzuführen als auch die Mitarbeiterführung neu anzugehen. ECAP bleibt zwar ihrem Grundprinzip verpflichtet. Doch die Pandemie hat das Institut grundsätzlich verändert, auch was die Tätigkeitsanforderungen an die Schulleitung und die Mitarbeitenden anbelangt.

«Ausbildung gegen Ausgrenzung» – diesem Grundprinzip hat sich ECAP verschrieben und sie verfolgt es über die ganze Angebotspalette hinweg. Diese ist weit gespannt und umfasst Frauenprojekte, Firmenkurse, Kurse für Stellensuchende, Berufsbildung, Sprache und Integration, Grundkompetenzen, (Vor)Schulbildung, Ausbildung der Auszubildenden, Frauenprojekte und andere Spezialprojekte für verschiedene Zielgruppen. Zudem führt die Schule Prüfungen, Spracheinschätzungen und Zertifizierungen durch und gibt Firmenkurse. In Anspruch genommen werden die Angebote mehrheitlich von Migrantinnen und Migranten mit geringer formaler Qualifikation, die sich in der Schweiz sprachlich, beruflich und sozial integrieren müssen. Ihnen eigen ist, dass sie oftmals schulungewohnt sind. Hinzu kommt nicht selten ein grösserer Nachholbedarf bei den Grundkompetenzen: Es mangelt beim Lesen, Schreiben, aber auch bei Informatik-Kenntnissen und Mathematik. Wer mit Menschen zu tun hat, die sich sprachlich oftmals nur rudimentär verständigen können und auch kaum über eine Infrastruktur zur Nutzung digitaler Medien verfügen, setzt natürlich auf den direkten Kontakt.

Kein Wunder also, fanden die Kurse der ECAP bis vor der Coronapandemie ausschliesslich im Präsenzunterricht statt. Die Präsenzunterrichtsstunden in den ECAP-Räumen waren zudem für viele Teilnehmende die einzige Möglichkeit des sozialen Austausches und damit auch der sozialen Integration.

Die Charakteristika der Zielgruppe schienen somit ein Festhalten an erprobten Kursformaten und didaktischen Konzepten zu rechtfertigen, nicht zuletzt auch seitens der Kursleitenden. Trotzdem war klar, dass die Erwachsenenbildung und die damit verbundenen Kursangebote nicht unbeeinflusst vom digitalen Wandel bleiben konnten. Und auch Flexibilisierung und Individualisierung stellten Tendenzen dar, denen sich ECAP weder verschliessen konnte noch wollte. Unsere Organisation tendierte in den letzten zehn Jahren zur Strategie, Prozesse schrittweise zu digitalisieren und zu automatisieren, so dass wir nicht in Gefahr gerieten, die Mitarbeitenden durch eine zu rasche digitale Veränderung zu überfordern. Allerdings blieben interne Weiterbildungsangebote für einen digitalisierten Unterricht weitgehend ungenutzt.

## Corona als Zeitenwende

Das Corona-bedingte Verbot des Präsenzunterrichts veränderte freilich alles. Die Geldgeber der ECAP forderten eine Weiterführung des Unterrichts, was die Schule zwang, umgehend zu reagieren. Die Herausforderungen waren erheblich. Nebst dem, dass die üblichen Unterrichtsformate an digitale Formate angepasst werden mussten, standen von einem Tag auf den anderen grössere Investitionen in Technologien (Geräte, Lizenzen, Plattformen u.a.) an. Und natürlich musste das Personal umgehend geschult werden.

ECAP machte in diesem Prozess dieselben Erfahrungen wie andere Bildungsinstitutionen auch: Analoge Formate lassen sich nicht eins zu eins digitalisieren. Zudem wirken sich die Besonderheiten des digitalen

SVEB (Hrsg.): Education  
Permanente EP 2021-2,  
Schweizerische Fachzeit-  
schrift für Weiterbildung,  
www.ep-web.ch



Unterrichts auch auf die Rollen der Kursleitenden aus und haben zudem Auswirkungen auf die Arbeitszeitgestaltung. Der in Präsenzveranstaltungen praktizierte Unterricht eignete sich wenig für Online-Formate; gefragt waren jetzt vielmehr Moderationskompetenzen. Überdies mussten Kursleiterinnen und Kursleiter in die Rolle von E-Tutoren schlüpfen. Kurse mussten anders sequenziert werden und neben der Online-Zeit musste auch die Offline-Zeit, also die Zeit für die Beantwortung von E-Mails mit Fragen und Anliegen, organisiert und gestaltet werden. Kursleitende fürchteten eine Ausdehnung ihrer Arbeitszeit. Umso wichtiger waren dabei Planung und Kommunikation seitens der Schulleitung.

### **Gestiegene Akzeptanz digitaler Medien**

Auch wenn es zynisch klingt: Die Pandemie hatte eine durchaus positive Wirkung. Sie liess selbst den grössten Digital-Skeptikerinnen und -Skeptikern keine Alternative zur Auseinandersetzung mit dem Online-Unterricht. Damit stieg auch die Akzeptanz gegenüber der Verwendung digitaler Medien im Präsenzunterricht. Und sie erlaubte der Schule auch die Entwicklung ganz neuer Angebote, die vorher aufgrund der Widerstandshaltung der Kursleitenden undenkbar gewesen waren. Dabei handelt es sich um reine Online-Kurse, die sich an Personen im Ausland richten. Dieses Zielpublikum will sich auf ein Arbeitsleben in der Schweiz vorbereiten. Im Gegensatz zu Vertriebenen handelt es sich in der Regel um schulgewohnte Personen mit formaler Ausbildung. Mit der Angebotserweiterung einher ging also auch eine Ausweitung der Zielgruppe.

Wenig überraschend, machten sich aber auch die Grenzen des Online-Unterrichts für die schulungsgewohnte Zielgruppe rasch bemerkbar. Da viele nur mit Smartphones am Unterricht teilnehmen konnten und Frauen oftmals gar keinen Zugang zu digitaler Infrastruktur hatten, mussten Aufgaben schon mal per Post verschickt werden. Dass ECAP unmittelbar nach Aufhebung des Präsenzverbots zu den analogen Angeboten zurückkehrte, ist entsprechend naheliegend. Aber nebst der Aufrechterhaltung der Online-Angebote bietet ECAP nun auch eigentliche IKT-Einführungskurse an, um wenigstens Basis-Anwenderkenntnisse zu vermitteln, damit bei einem nächsten Lockdown die Chancen für eine Teilnahme an Online-Kursen etwas besser stehen. Das Problem ungenügender Infrastruktur oder gar des fehlenden Zugangs zu Geräten ist damit allerdings nicht aus der Welt geschafft.

### **Home-Office als Herausforderung für die Schulleitung**

Zu den Hinterlassenschaften der Pandemie gehört indes nicht allein die digitale Erweiterung des Kursangebots der ECAP. Home-Office wird, wenn auch nicht in dem Ausmass wie während der Corona-Pandemie, auch für die Mitarbeitenden der Schule zum neuen Arbeitsalltag zählen. Doch auch Home-Office will gelernt sein, sowohl seitens der Mitarbeitenden wie auch seitens der Schulleitung, die für die Arbeitszeit-

kontrolle und letztlich für die Produktivität verantwortlich ist. In der Phase des verordneten Home-Office schrieben Mitarbeitende zwar ihre Stunden auf – von acht bis zwölf und von zwei bis fünf Uhr abends. Aber auf Nachfrage konnten sie nicht erklären, was sie in dieser Zeit effektiv geleistet hatten. Damit sei nicht unterstellt, dass im Home-Office weniger gearbeitet wurde. Aber die Mentalität, das Geleistete auch sichtbar machen zu wollen, war in keiner Weise ausgeprägt. Auch für das nicht lehrende Personal hat ECAP inzwischen Weiterbildungen eingeführt, wie im Home-Office gearbeitet werden sollte. Eine stärkere Projektorientierung gehört dazu. Anders ausgedrückt: Das unternehmerische Denken unter den Mitarbeitenden wird gestärkt.

Wenn auch die Organisationsstrukturen der ECAP vorderhand unverändert geblieben sind, so dürfte gerade ein Mentalitätswandel unter den Mitarbeitenden nicht ohne Folgen bleiben. Die Tendenz zu mehr Eigenverantwortung wird auch einen Einfluss darauf haben, wie Prozesse ablaufen, wie Entwicklungen angestossen und umgesetzt werden. Im besten Fall bewegt sich ECAP auf eine agile Organisationsform hin. Das wiederum wird auch einen Einfluss auf die Rolle der Schulleitung haben, die ihre Führungsrollen überdenken muss.

### **Neue Phänomene fordern neue Strategien der Bewältigung**

Wie andere Schulen auch ist ECAP nach der Aufhebung des Präsenzverbots zu einer gewissen Normalität zurückgekehrt, zu der freilich vorderhand auch das Einhalten von Schutzkonzepten gehört. Konfrontiert ist man allerdings nun mit neuen Phänomenen: beispielsweise unterschiedlicher Auffassung gegenüber Impfungen. Nicht alle Kursleitenden wollen sich impfen lassen. Andere wiederum stehen geimpften Kursteilnehmenden skeptisch gegenüber, weil sie diese ebenfalls als gesundheitliches Risiko ansehen. Mit Ängsten umgehen, die aus der gegenwärtigen Unsicherheit erwachsen, gehört für die Schulleitung ebenfalls zu einer neuen Realität.

Diese hat grundsätzlich gelernt, dass Veränderungen rasch und unvermittelt eintreffen und einschneidende Folgen für den Unterrichtsbetrieb haben können. Damit Reaktionen und Anpassungen an neue Rahmenbedingungen zeitnah erfolgen können, muss stärker in Szenarien gedacht werden, die es allenfalls zu antizipieren gilt. Doch so sehr man auch in der ECAP-Leitung den Schritt zur Digitalisierung begrüsst, so sehr ist man sich auch bewusst, dass sie Verliererinnen und Verlierer hinterlässt. Um dem Grundsatz «Ausbildung gegen Ausgrenzung» weiterhin gerecht zu werden, wird ECAP das eine tun und das andere nicht lassen: Sie wird sowohl Präsenzunterricht anbieten wie auch digitale Angebote ausbauen. Und wahrscheinlich wird sie noch stärker als bisher über Wege nachdenken müssen, die es ihrer schulungsgewohnten Zielgruppe erlaubt, den Anschluss an die digitale Welt zu finden.

GIULIANA TEDESCO-MANCA ist stellvertretende Geschäftsleiterin der ECAP.  
Kontakt: gtedesco@ecap.ch

ECAP ist eine gemeinnützige und nicht gewinnorientierte Erwachsenenbildungsinstitution mit Sitz in Zürich und neun Regionalstellen, verteilt in der ganzen Schweiz. Mit ihren Angeboten ermöglicht die interkulturelle Organisation die Bildung von Migrantinnen und Migranten sowie generell von Arbeitnehmenden mit geringer formaler Qualifikation. Mit jährlich über 50'000 Teilnehmerinnen und Teilnehmern an Bildungsaktivitäten zählt ECAP zu den grössten Erwachsenenbildungsanbietern der Schweiz.