

„Professionalisierung und nachhaltige Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung“

Projektbericht

Gefördert durch



Ministerium für Schule und Weiterbildung
des Landes Nordrhein-Westfalen

NRW.

Projektbericht

**„Professionalisierung und nachhaltige Qualitätsentwicklung
in der Weiterbildung“**

Inhaltsverzeichnis

1.	Einleitung	3
2.	Qualität und Profession im Kontext bildungspolitischer Aspekte	4
3.	Hauptberuflichkeit, Profession und Professionalisierung	5
4.	Tätigkeitsfelder und Aufgaben in der Weiterbildung im Wandel	5
5.	Projektziel und -auftrag	7
6.	Projektdurchführung	7
7.	Ergebnisse der Interviews mit Einrichtungsvertreter/innen	9
	7.1 Themenbereiche	9
	7.2 Struktur der Angebote	10
	7.3 Qualifikationsstruktur	10
	7.4 Arbeitsstruktur der HPM	10
8.	Ergebnisse der Expertengespräche und weiterer Praktiker-Workshops	12
	8.1 Managementaufgaben der Einrichtungsleitung	13
	8.2 Aufgaben der HPM	13
	8.3 Rolle der Kursleiter/innen	14
	8.4 Zusammenarbeit von HPM und Kursleiter/innen	14
9.	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für eine weitere Professionalisierung im Kontext nachhaltiger Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung	15
	9.1 Neue Herausforderungen für die Weiterbildung	16
	9.2 Ausdifferenzierung der Personalstruktur	16
	9.3 Schlussfolgerungen und Konsequenzen für eine weitere Professionalisierung	16
	Anhang Interview-Leitfaden	??
	Impressum	

1. Einleitung

Bildung ist zu einer Schlüsselfrage des 21. Jahrhunderts geworden. Darüber gibt es inzwischen einen breiten gesellschaftlichen Konsens. Bildung ist heute auf alle biografischen Lebensabschnitte bezogen. Lebensbegleitendes und lebenslanges Lernen sind heute für Gesellschaften wie auch für die Individuen unverzichtbar, wenn die komplexen Herausforderungen der Gegenwart und Zukunft bewältigt werden sollen.

Die Weiterbildung spielt inzwischen funktional eine bedeutende Rolle, wenn sich auch die öffentlichen Investitionen in diesem Bereich im Vergleich der unterschiedlichen Bildungsbereiche bescheiden ausnehmen.

Im fachwissenschaftlichen und bildungspolitischen Diskurs erfreut sich das Thema Qualität und Professionalisierung seit über einem Jahrzehnt einer wachsenden Aufmerksamkeit. Das systematische Qualitätsmanagement, das inzwischen in den Weiterbildungseinrichtungen weite Verbreitung gefunden hat, leistet dabei selbst einen nicht unwesentlichen Teil zur Professionalisierung und der Organisationsentwicklung in der Weiterbildung.

Dabei stehen die Einrichtungen der öffentlich geförderten und gemeinwohlorientierten Weiterbildung vor der Aufgabe, die verschiedenen Facetten und Dimensionen von Qualität zu berücksichtigen und zu verbinden.

Auf der Ebene des Systems der Weiterbildung geht es um Fragen der Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung, um Fragen der Bildungsgerechtigkeit, um Fragen der Inklusion und Exklusion, der besseren Verzahnung und Kooperation der Bildungsbereiche, der Entwicklung von Bildungsnetzwerken.

Auf der Ebene der Einrichtung geht es darum, sich als Organisation weiter zu entwickeln, ein breites und/oder akzentuiertes Angebot an Weiterbildung vorzuhalten und in der Pluralität unterschiedliche gesellschaftliche Gruppen und Milieus einzubeziehen, sich auf dem Bildungsmarkt zu profilieren, aber auch vom Markt „ausgeschlossenen“ Gruppen Zugänge zur Weiterbildung zu ermöglichen.

Auf der Ebene des Lehr-Lerngeschehens geht es um die unmittelbare pädagogische Qualität der Unterstützung von Lernprozessen, der Bereitstellung des Lernsettings, der Förderung von Lernbegleitung, der Sicherstellung der fachlichen Qualität und der Zufriedenheit von Teilnehmenden sowie des Lernerfolgs.

Dies geht nur mit einem professionellen Management von Leistungen, Personal und Ressourcen, um für die Öffentlichkeit ein verlässlicher Ansprechpartner und Garant für Weiterbildung und Beratung zu sein.

Auf diesem Hintergrund sollte in diesem Projekt geprüft werden,

- wie für eine nachhaltige Qualitätsentwicklung die Rolle des Personals in Weiterbildungseinrichtungen gestärkt werden kann;
- wie insbesondere das Zusammenspiel des pädagogischen Personals (haupt- und nebenberufliche Mitarbeiter/innen) - im Folgenden "Kursleiter/innen" genannt - im Qualitätsmanagement zu berücksichtigen ist;
- ob und welche qualitativen und/oder quantitativen Standards in der Verteilung von Haupt- und Nebenberuflichkeit in Weiterbildungseinrichtungen beschrieben sind und welche Anforderungen sich daraus ergeben.

Das Projekt war so angelegt, dass eine diskursive Erschließung der Projektthematik unter Beteiligung von Weiterbildungseinrichtungen, unter Einbeziehung von Leitungen und hauptamtlich pädagogischen Mitarbeiter/innen (HPM), unter Einbeziehung von Fachleuten für Qualitätsentwicklung, unter Einbeziehung von

wissenschaftlichen Expertisen und Vertreter/innen mit langjähriger Erfahrung in der Bildungsverwaltung (Bereich Weiterbildung) erfolgen sollte.

2. Qualität und Profession im Kontext bildungspolitischer Aspekte

Im Kontext der europäischen Diskussion gehört das Lernen im Lebenslauf zu den großen bildungspolitischen und gesellschaftlichen Herausforderungen für die zukünftige Entwicklung der Gesellschaft.

In dem Bemühen um Stärkung der Zusammenarbeit und der Weiterentwicklung der Systeme der allgemeinen und beruflichen Bildung in der Perspektive des lebenslangen Lernens verfolgt die EU die Ziele

- der persönlichen, sozialen und beruflichen Entwicklung aller Bürger/innen;
- der Sicherung und Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit, der demokratischen Werte, des sozialen Zusammenhalts, des aktiven Bürgersinns und des interkulturellen Dialogs.
(Zitiert nach Amtsblatt der EU vom 28.05.2009. Schlussfolgerungen des Rates zu einem strategischen Rahmen für die europäische Zusammenarbeit auf dem Gebiet der allgemeinen und beruflichen Bildung.)

Die Verbesserung der Qualität steht dabei auch für die Bildungsbereiche und für die Weiterbildung mit oben auf der Agenda. Das Qualitätsmanagement für die Weiterbildung ist dazu ein unverzichtbares Instrument, um Qualität auf der Ebene

- des Systems (Rahmenbedingungen des lebenslangen Lernens, Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung, Bildungsgerechtigkeit, ordnungspolitische Regelungen für die gemeinnützige Weiterbildung im öffentlichen Interesse);
- der Einrichtungen mit verlässlicher Organisation und nachhaltiger Sicherung der Grundversorgung und Bedarfsdeckung sowie des Teilnehmerschutzes;
- des Lehr-Lerngeschehens und der Rahmenbedingungen des Lernens und der Durchführung von Bildungsveranstaltungen

zu sichern und zu entwickeln.

Die Frage der Professionalisierung rückte in den letzten Jahren auch in der Qualitätsdiskussion sowie in der erwachsenenpädagogischen und bildungspolitischen Diskussion wieder stärker in den Fokus.

So kommt auch das DIE-Gutachten *„Lernen fördern - Strukturen stärken - Evaluation der Wirksamkeit der Weiterbildungsmittel des Weiterbildungsgesetzes Nordrhein-Westfalen“* zu der Schlussfolgerung, *„dass die Hauptberuflichkeit als Garant für Kontinuität und Professionalität gestärkt werden soll“* und verweist dabei auf die besondere Rolle des Personals in der Weiterbildung. Dazu gehört auch die Vielzahl an Lehrkräften, die als nebenberuflich Tätige oder als freie Selbständige unverzichtbar in das System der Weiterbildung eingebunden sind.

Auch in den Qualitätsmanagement-Systemen, zumindest in den pädagogisch ausgewiesenen und die auf die Branche der Weiterbildung bezogenen, finden diese Qualitätsstandards der *„Professionalisierung“* und die Bezüge auf das haupt- und nebenberufliche Personal eine besondere Aufmerksamkeit.

Die offene Frage ist, ob für das Zusammenwirken von hauptberuflich pädagogischem Personal und Nebenberuflichen in der Weiterbildung Qualitätsmaßstäbe zu bemessen und zu entwickeln sind, die ein funktionales, sinnvolles und pädagogisch begründbares Verhältnis von haupt- und nebenamtlichen Mitarbeiter/innen in Weiterbildungseinrichtungen beschreiben und die quantitative und qualitative Gesichtspunkten berücksichtigen.

3. Hauptberuflichkeit, Profession und Professionalisierung

Die systemische Entwicklung des Feldes der Weiterbildung/Erwachsenenbildung als modernes gesellschaftliches Subsystem kann nur durch eine professionelle hauptberufliche Struktur und eine angemessene Institutionalisierung gewährleistet werden: arbeitsfähige und auf Dauer angelegte Einrichtungen der Weiterbildung, für die Organisationsentwicklung in einem dynamischen Umfeld konstitutiv sind.

Der Stellenwert der Hauptberuflichkeit ist dabei ein bestimmendes Element der professionellen Struktur der Weiterbildung. Sie sichert letztlich Zugang, Qualität und Bedarfsorientierung der Weiterbildung.

Wenn der Weiterbildung zunehmend „Systemrelevanz“ (DIE-Gutachten) attestiert wird, bedarf es professioneller Organisationsformen mit dem Kerngeschäft „Weiterbildung“ sowie hauptberuflicher Ausstattung. Die besondere Qualität von Weiterbildungseinrichtungen lässt sich durch andere Institutionen, die auch Weiterbildung am Rande oder nebenbei bzw. in einem kleinen Segment anbieten und durchführen, nicht erreichen.

Besondere Kennzeichen der hauptberuflichen Professionalität im Rahmen von Weiterbildungseinrichtungen sind dabei folgende:

- die Leistungen auf der Metaebene (Organisation und Setting von Lern- und Bildungsprozessen, organisiertes Lernen) werden vorrangig hauptberuflich erbracht, gesichert und weiterentwickelt;
- die Verwissenschaftlichung des Arbeitsfeldes Weiterbildung ist vorangeschritten (akademische Qualifikation, Anwendung wissenschaftlicher Kenntnisse);
- die Praxis der Erwachsenenbildung stellt regelmäßig den Bezug und die Verbindung zu wissenschaftlichen Expertisen her;
- die Ausbildung einer Berufsethik und Selbstreflexivität mit Blick auf den Kern der erwachsenenpädagogischen Praxis der Bildungsarbeit und die Sicherstellung pädagogischer Handlungskompetenzen.

Neben der Strukturkomponente (Qualifikation des hauptberuflichen Personals) spielt die dynamische Komponente in der Diskussion um Professionalisierung eine zunehmend größere Rolle.

Professionalisierungsanstrengungen und Professionalitätsentwicklung werden verknüpft mit einem Qualitätsmanagement, das u.a. auf die Verbesserung der organisatorischen und pädagogischen Prozesse in den Einrichtungen ausgerichtet ist.

Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung als auf Dauer angelegte Aufgabe von Weiterbildungseinrichtungen sollte sich sowohl auf die Systemdimensionen (Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung insgesamt, Bildungsgerechtigkeit, Gewinnung von Bildungsfernen und -benachteiligten), auf die Organisation als Ganzes (Management, Planung, Verwaltung), auf unterschiedliche Tätigkeitsbereiche, sowie auf die Lehr- und Lernsituation und die Qualität der organisierten Lernprozesse beziehen.

In dieser Konsequenz sind alle an der Erstellung des Produkts „Bildung, Weiterbildung, Qualifizierung“ Beteiligten in die Qualitätssicherung und -entwicklung einzubeziehen. Dies gilt insbesondere für die auch künftig weitgehend nebenberuflichen oder selbstständigen Kursleitenden (der Weiterbildungsveranstaltungen), die für die Teilnehmenden ein zentrales Qualitätskriterium darstellen, von denen besonders fachliche, didaktische und methodische Kompetenzen erwartet werden.

4. Tätigkeitsfelder und Aufgaben in der Weiterbildung im Wandel

In vielen Gesetzen zur Weiterbildung, auch im nordrhein-westfälischen Weiterbildungsgesetz, werden hauptamtlich pädagogische Mitarbeiter/innen der Weiterbildung über die Kernaufgaben der disponierenden (Programmplanungshandeln) und lehrenden Tätigkeit definiert.

Sicher ist diese Beschreibung immer noch für die bildungspolitischen Auswirkungen der HPM-Tätigkeiten von Bedeutung. Das Aufgabenspektrum des hauptberuflich tätigen Personals hat sich jedoch in den letzten Jahren deutlich erweitert und auch ausdifferenziert.

Die Anforderungen an die Qualität und die Qualitätsmerkmale des Personals haben sich erhöht. Während in kleinen Einrichtungen vielfältige Aufgaben durch wenige Personen erfüllt werden müssen, haben sich größere Einrichtungen in den Tätigkeitsprofilen der HPM ausdifferenziert, Schwerpunkte gebildet mit z.T. hoher Spezialisierung (z.B. für Beratung oder HPM, die ausschließlich für die Akquise von Drittmitteln und neuen Projekten zuständig sind).

a) Managementaufgaben der Einrichtungsleitung

Die Leitungsaufgabe hat inzwischen eine deutliche Professionalisierung erfahren. Die Anforderungen an Managementkenntnisse, an Kompetenzen, an betriebswirtschaftliche Steuerung der Organisation, an Controlling, Personalführung und -entwicklung, an Marketing, haben zugenommen und sind für die Sicherung und Weiterentwicklung der Einrichtung von zentraler Bedeutung.

b) Hauptberuflich-pädagogische Mitarbeiter/innen (HPM) und Bildungsmanagement

Auch die Tätigkeitsfelder und die Aufgaben des Weiteren hauptberuflichen pädagogischen Personals zeichnen sich durch größere Vielfalt aus. Kennzeichnend sind komplexe Aufgaben mit hoher Nicht-Standardisierbarkeit, die in der Weiterbildungseinrichtung systematisch organisiert werden müssen.

Programmplanung ist heute ein komplexer und interaktiver Aushandlungsprozess, der auf vielschichtige Bedarfserhebungen und -analysen zurückgeht. Die Ausdifferenzierung gesellschaftlicher Milieus, voranschreitende Individualisierung und Pluralisierung von Lebensstilen und -konzepten, die Problematik der gesellschaftlichen Exklusion machen eine passgenaue Zielgruppenorientierung bei der Angebotsentwicklung erforderlich.

Die Gewinnung, Auswahl und der Einsatz von kompetenten Kursleiter/innen sowie deren Begleitung stellen höchst anspruchsvolle Aufgaben dar. Hinzu kommen die pädagogische Konzeptentwicklung für Themen, Angebote und Fachbereiche, die Evaluation der pädagogischen Leistungen, die Projektentwicklung, das Projektmanagement, die Netzwerkarbeit, die Beratung sowie die Umsetzung der Weiterentwicklung des Qualitätsmanagements.

c) (nebenamtliche und freiberufliche) Kursleiter/innen in der Lehr-/Lernsituation

In der Vorbereitung der Lehre und der unmittelbaren Lehr-/Lernsituation sind in der Regel nebenamtliche, freiberufliche und auch ehrenamtliche Dozenten tätig, während das umfassende und facettenreiche Bildungsmanagement, wie oben ausgeführt, zu den Kernaufgaben der hauptamtlich pädagogisch Tätigen in der Weiterbildungseinrichtung gehört.

Für den Fokus der pädagogischen Qualität und der Lernsettings ist aber gerade das Zusammenspiel von hauptamtlich pädagogisch Tätigen und Kursleiter/innen von zentraler Bedeutung.

Die Ausführungen über einzelne Aspekte der Professionalisierung zeigen auf, dass das professionelle Handeln in der Weiterbildung sich einerseits auf die Entwicklung der Organisation (Weiterbildungseinrichtungen), andererseits auf die Gestaltung von Prozessen und Settings organisierten Lernens unter Berücksichtigung der erwachsenenpädagogischen Bezugswissenschaften bezieht.

Dabei stehen Weiterbildungseinrichtungen heute vor der Herausforderung, divergente Logiken, Ansprüche und Erwartungen in der Organisation der Bildungsarbeit auszubalancieren zu müssen. Die Professionalität einer Einrichtung zeichnet sich dann vor allem durch die Entwicklung und Integration von didaktischer, betriebswissenschaftlicher und organisationspädagogischer Kompetenz aus (vgl. Seitter „Wandel des Professionellen im Feld der Weiterbildung“, 7 f. und 5 f. Jg. 2011).

5. Projektziel und -auftrag

Ziel des hier beschriebenen Projektes ist die Entwicklung eines an den pädagogisch begründeten Anforderungen orientierten Ansatzes zur Bewertung einer sinnvollen und funktionalen Personalstruktur öffentlich-geförderter Weiterbildungseinrichtungen, der Entscheidungen für die Struktur und Leistungsfähigkeit der Weiterbildungseinrichtungen begründen und sie damit nachhaltig sichern kann.

Letztlich soll mit überprüft werden, ob Mindeststandards für ein unter Qualitätsgesichtspunkten angemessenes Verhältnis von hauptberuflichem und nebenberuflichem Personal für die Praxis der Weiterbildung ermittelt und beschrieben werden kann.

Zu diesem Zweck sollten zunächst Einflussfaktoren zur Gestaltung der Zusammenarbeit von Hauptamtlich pädagogischen Mitarbeitenden und Kursleiter/innen ermittelt und in ihrer Bedeutung für die Qualität der pädagogischen Arbeit der Einrichtungen bewertet werden. Der Begriff Kursleiter/innen wird im Rahmen dieses Projektes für alle Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen verwendet, die ehrenamtlich oder auf Honorarbasis arbeiten.

Mit der Wahl des Gütesiegelverbund Weiterbildung als Projektnehmer und dem Einsatz der unterschiedlichen Projektbeteiligten als Mitglieder der Steuerungsgruppe, Interviewerin, Moderator/innen in Gesprächsrunden und Experten in der Gruppendiskussion konnte das gesamte Projekt als Peer-Review-Verfahren realisiert werden, in dem die Projektbeteiligten selbst als „Peers“ im Bereich der Weiterbildung tätig sind und den Gegenstand der Untersuchung aus eigener Praxis als Akteure der Weiterbildung kennen.

6. Projektdurchführung

Im Fokus des Projekts steht der Blick auf die Praxis der Weiterbildungseinrichtungen, die erfahrungsgestützte Expertise der Organisation der Weiterbildungsarbeit, die von hauptberuflichem Personal gesteuert und organisiert wird und das für die Sicherung der Qualität der Programm- und Veranstaltungsdurchführung durch Auswahl, Einsatz und Begleitung von nebenberuflichen Kursleiter/innen verantwortlich ist.

Die Art und Weise der Einbeziehung von Nebenberuflichen oder freien Selbständigen und die Art der Gestaltung der Zusammenarbeit mit den Hauptberuflichen ist explizit Gegenstand der Untersuchung. Eine Erhebung unter Nebenamtlichen selbst und von deren Perspektiven bleibt weiteren anderen Untersuchungen vorbehalten.

Neben der pluralen Organisationsstruktur der Weiterbildungslandschaft müssen im Evaluationsdesign sowohl der unterschiedliche Leistungsumfang (Anzahl Unterrichtsstunden/Teilnehmertage) wie auch die Unterschiedlichkeit des Angebotes (Anteil Standardangebote vs. Neuentwicklungen bzw. niederschwellige Angebote für besondere Zielgruppen) berücksichtigt werden.

Aufgrund der Komplexität des Untersuchungsgegenstandes wurde als methodischer Ansatz ein dreischrittiges qualitatives Erhebungsverfahren gewählt:

- Leitfadengestützte Telefoninterviews mit 14 repräsentativen Einrichtungen der Weiterbildung
- Trägerübergreifender Expertenworkshop zur (weiteren) Auswertung der Befragungsergebnisse
- drei Expertengespräche mit Vertretern der Wissenschaft und weiteren relevanten Akteuren der Weiterbildungs-Landschaft.

Leitfadengestützte Interviews mit Einrichtungsvertreter/innen

Nach einem Pretest des Interviewleitfadens wurden Interviews mit den Leitungen und/oder HPM von 14 Bildungseinrichtungen in NRW geführt, in denen die Zusammenarbeit der Hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeitenden mit den Kursleiter/innen im Fokus stand.

Die Zusammensetzung des Samples erfolgte unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Größen der Einrichtungen, Trägerschaften, Infrastruktur der Region, Zugehörigkeit zu den unterschiedlichen Bezirksregierungen sowie Anwendung unterschiedlicher QM-Systeme.

Im Einzelnen waren dies Einrichtungen aus folgenden Bereichen:

- Volkshochschulen
- Kirchliche Erwachsenenbildung
- Freie Träger (AWO, DGB, DPWV)
- Einrichtungen der Anderen Weiterbildung
- Familienbildung
- politische Bildung
- Bildungsstätten und Akademien

Die an Telefoninterviews beteiligten Einrichtungen repräsentieren insgesamt jährliche Leistungen von

- 248.750 Unterrichtsstunden und
- 120.710 Teilnehmertagen
- und verfügen über 131 Stellen hauptamtlich pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nach dem WbG gefördert werden.
- 1.740 Kursleiter und Kursleiterinnen sind in diesen interviewten Einrichtungen insgesamt tätig (Angaben der Einrichtungen aus den Interviews).

Durch die Beteiligung von weiteren Vertreter/innen der Weiterbildungseinrichtungen in den durchgeführten Workshops waren insgesamt 24 Bildungseinrichtungen in das Projekt einbezogen worden mit einem jährlichen Leistungsumfang an Weiterbildung von insgesamt

- 480.000 Unterrichtsstunden
- 250.000 Teilnehmertagen

Für die Erbringung der Leistungen wird von den Weiterbildungseinrichtungen Personal im Umfang eingesetzt von

- 320 hauptamtlich pädagogische Mitarbeiter/innen
- 4.750 Kursleiter/innen

Zur Vorbereitung des Interviews wurde den Einrichtungen eine Woche vor dem Interviewtermin der Leitfaden mit Fragen zugesandt.

Der 33 Fragen umfassende Leitfaden berücksichtigte folgende Dimensionen:

- Daten aus der Praxis
- Aufgaben und Anforderungen an HPM
- Anforderungen an Kursleiter/innen
- Auswahl und Einarbeitung von Kursleiter/innen
- Zusammenarbeit HPM-Kursleiter/innen in der Planungs-, Durchführungs- und Auswertungsphase
- Kursleiter/innenpflege

Die Gestaltung des Interviewleitfadens ermöglichte einerseits die Erfassung einer Fülle von Daten für eine standardisierte Vergleichbarkeit der Antworten und gab andererseits genügend Raum, um themenspezifische Ergänzungen einzubringen, die für die beteiligten Einrichtungen relevant waren.

Die leitfadengestützten Interviews wurden nach vorheriger Terminabsprache telefonisch durchgeführt. Unter Berücksichtigung der Peer-Review-Perspektive wurden alle Interviews von derselben Person durchgeführt, die ihrerseits selbst über umfassende Feldkompetenzen in der Weiterbildung verfügt.

Auswertung der Einrichtungsgespräche

Die Ergebnisse der Einrichtungsgespräche wurden transkribiert und zunächst quantitativ aufbereitet. Diese Daten wurden anschließend visualisiert. Im Rahmen eines trägerübergreifenden Workshops mit Praktikern aus unterschiedlichen Bereichen der Weiterbildungslandschaft (Volkshochschulen, Weiterbildungseinrichtungen der Kirchen, Einrichtungen der anderen Weiterbildung, Tagungshäusern, Weiterbildungsadministration) wurden die Ergebnisse kritisch überprüft und durch Einbeziehung weiterer Erfahrungen ergänzt.

Durch die Methode der trägerübergreifenden Gruppendiskussion konnten die Ergebnisse der Einrichtungsgespräche so einer kommunikativen Validierung unterzogen werden, in der die Verallgemeinerbarkeit der Ergebnisse beraten werden konnte.

Im Gruppendiskussionsverfahren wurden Zusammenhänge der Ergebnisse aufgezeigt, ausgewertet und Hypothesen gebildet.

Expertengespräche

Parallel zu den Einrichtungsgesprächen fanden Expertengespräche mit Vertretern der Wissenschaft statt. Diese sollten eine Einschätzung der Einflussfaktoren auf die pädagogische Professionalität im Zusammenspiel der hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitenden mit den Kursleitenden aus ihrer Sicht ergänzen. Es wurden insgesamt drei Expertengespräche geführt, wovon zwei als Gruppengespräch mit weiteren Experten aus dem Feld der Weiterbildung und ein Gespräch als Telefoninterview geführt wurden.

Themenschwerpunkte der Gespräche waren die Erfordernisse für die Herstellung von Professionalisierung der pädagogischen Arbeit, das Rollenverständnis und die Rahmenbedingungen der Zusammenarbeit von HPM und Kursleiter/innen unter Berücksichtigung der gesellschaftlichen Veränderungen und der gewachsenen Anforderungen an die Weiterbildung.

Die Auswertung der Expertengespräche fließt in der Gegenüberstellung mit der Auswertung der Einrichtungsgespräche in die Schlussbetrachtungen dieses Projektberichtes ein.

7. Ergebnisse der Interviews mit Einrichtungsvertreter/innen

Die Ergebnisse der Einrichtungsgespräche und ihre Auswertung im Expertenworkshop werden im Folgenden zusammengefasst im Blick auf die Dimensionen:

- Aufgaben und Anforderungen an HPM
- Anforderungen an Kursleiter/innen
- Auswahl und Einarbeitung von Kursleiter/innen
- Zusammenarbeit HPM-Kursleiter/innen in der Planungs-, Durchführungs- und Auswertungsphase
- Kursleiter/innenpflege

7.1 Dimension: Aufgaben und Anforderungen an die HPM

Profile und Struktur der Einrichtungen bilden das plurale Spektrum der Weiterbildung in kommunaler und anderer (freier) Trägerschaft in NRW gut ab. Bei der Größe der Einrichtungen sind Einrichtungen mit geringer Personalausstattung (2 HPM), mittlerer Personalausstattung (5 - 10 HPM), aber auch größerer Personalausstattung (bis zu 30 HPM) vertreten. Die spezifischen Aufgabenprofile unterscheiden sich natürlich im Blick auf Generalisierung (Bildungsmanagement) und dem Grad der Spezialisierung (Themen- und Fachbereiche).

Themenbereiche

Die Interviewpartner (HPM) repräsentieren eine Vielfalt unterschiedlicher Fachbereiche, für die sie zuständig sind: EDV und Medien, Sprachen, Deutsch als Fremdsprache, Politik und Gesellschaft, Erwachse-

nen- und Familienbildung, berufliche Bildung, Lernfeld Ausbildung, Theologie/Religion/Ethik, betrieblichen Angebote, Kultur.

Struktur der Angebote

Die Struktur der Angebote verteilt sich auf Unterrichtsstunden, Teilnehmertage und Projekte (mit anderen Lernformaten). Rund 70% der vorgehaltenen Angebote sind Regel-/Standardangebote, die also regelmäßig angeboten und vorgehalten werden. 30% sind Neuentwicklungen im Angebotsbereich.

Qualifikationsstruktur

Nahezu alle Interviewten verfügen über eine Hochschul-Fachhochschulqualifikation, darunter häufig Diplom-Pädagogen, Diplom-Sozialpädagogen und Diplom-Sozialarbeiter, Diplom-Sozialwissenschaftler sowie Lehrer.

Einzelne Interviewte sind Diplom-Geograf, Diplom-Sozialwirt, Fremdsprachen-Korrespondenten. Letztere geben absolvierte zusätzliche eigene pädagogische Weiterbildungen an.

Arbeitsstruktur der HPM

In Bezug auf die Verteilung von Tätigkeiten im Rahmen des zur Verfügung stehenden Arbeitsvolumens geben die befragten HPM für das Kerngeschäft „*Bildungsangebot*“ folgende Zeitanteile an

- Angebotsentwicklung und Programmplanung 19%
- Gewinnung, Einsatz und Begleitung von Kursleiter/innen 13%
- Teilnehnergewinnung und Öffentlichkeitsarbeit 11%
- Netzwerkarbeit (Kooperationspartner) 11%
- Organisation und Verwaltung 15%

Ein Teil der HPM (deutlich unter 50%) nimmt noch eine eigene Lehrtätigkeit (Kursleiterfunktion) wahr, die dann aber auch zwischen 25 und 30% der gesamten Arbeitszeit (bezogen auf eine Vollzeitstelle) beansprucht.

Bei der Berechnung des (Zeit-)Aufwandes für HPM ist noch zu berücksichtigen, dass 80% der geplanten Veranstaltungen tatsächlich realisiert werden, aber auch für die nicht zustande gekommenen Angebote ein nicht unerheblicher Planungsaufwand zu veranschlagen ist, zumal dann, wenn Innovationen von Ausfall betroffen sind.

Aus der Perspektive der HPM beziehen sich die Einschätzungen über die zeitliche und inhaltliche Beanspruchung überwiegend auf das klassische Bildungsmanagement. Mehr als Dreiviertel der Befragten geben mit Blick auf die Veränderungen in den letzten 10 Jahren an, dass

- die Arbeit in und mit Netzwerken;
- die Akquise von Drittmitteln und
- die Planung und Durchführung von Projekten sowie
- die Erschließung von Zielgruppen

erheblich an Bedeutung zugenommen und einen signifikanten Zuwachs an damit verbundenen Aufgaben und Aufwand mit sich gebracht haben.

7.2 Dimension: Anforderungen an Kursleiter/innen

Die Gruppe der Kurleiter/innen ist sehr heterogen. Dies bezieht sich sowohl auf den Status als auch im Selbstbild oder in der von der Organisation (bzw. den HPM) zugewiesenen Bezeichnungen. Diese reichen von Trainer/in, Dozentin, Teamer/in, Referent/in bis zu Kursleiter/in.

Die Lehrtätigkeit (z.T. aber auch als Moderationstätigkeit) ist für die Kursleitenden zentral. Die befragten HPM geben an, dass der Pool an Kursleitenden in den letzten zehn Jahren merklich gewachsen ist und dass die freiberufliche Selbständigkeit zugenommen hat. Von den HPM wird diese auf rd. 30% geschätzt. Vor der Auswahl der Kursleitenden werden die Kompetenzen durch die HPM geprüft im Blick auf Passung in Bezug auf die Lehrveranstaltung und die jeweilige Zielgruppe.

Mehr als die Hälfte der befragten HPM gibt an, dass Fachkenntnisse an erster Stelle stehen und sowohl die berufliche Qualifikation als auch die Berufserfahrung von Bedeutung sind.

Ebenfalls über die Hälfte der HPM gibt an, dass bei der Bewertung der Lehrkompetenz von den Kursleitenden Kenntnisse in Gruppenprozessen und Methoden verlangt werden. In den Fällen, in denen der Zielgruppenbezug der Kursleitenden besonders wichtig ist, ist dieser zusätzlich relevant.

Die Integration der Kursleiter/innen in die Einrichtung spielt eine geringere Rolle und wird bestenfalls als ergänzende Anforderung genannt.

Die Einbindung von Kursleitenden in administrative Tätigkeiten wird ebenfalls gering veranschlagt und bezieht sich vorwiegend auf die Erhebung notwendiger statistischer Daten und die Erhebung von Teilnehmer-Feedbacks, die natürlich von erheblichem pädagogischem Interesse für die Organisation und die HPM sind.

Stärker gewichtet wird die Beratung (z.B. Lernberatung) und die Lernbegleitung und -förderung.

Der überwiegende Teil (rd. zwei Drittel) der HPM gibt an, dass er regelmäßig mit 10 bis 40 Kursleitenden zusammenarbeitet.

7.3 Dimension: Auswahl und Einarbeitung neuer Kursleiter/innen

Für die Auswahl und den Einsatz von Kursleitenden sind Fachkompetenz, Berufserfahrung und personale Kompetenz wichtige Kriterien. Unter personaler Kompetenz sind von den Befragten sowohl Auftreten, Selbstsicherheit, Autorität und Charisma sowie Souveränität vor Gruppen genannt worden. Auch wurden soziale Kompetenzen wie Empathiefähigkeit, Teilnehmerorientierung, Umgang mit unterschiedlichen Gruppenrollen und Konflikten u.Ä. einbezogen.

Bei einigen Angeboten wie z.B. Gesundheits-, Sprach- oder Integrationskursen werden durch die Krankenkassen oder das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (BAMF) als Fördergeber zusätzlich extern definierte Anforderungen an das Lehrpersonal gestellt.

Die Einarbeitung von Kursleitenden erfolgt bei der überwiegenden Mehrheit der HPM durch individuelle Vorgespräche. Genutzt wird auch die Hospitation von neuen Kursleitenden bei hauptamtlichen Kolleginnen und Kollegen. Andererseits gibt es auch Hospitationen von HPM bei „*Neueinsteigern*“ mit anschließender Beratung.

Der Aufwand für die Einarbeitung ist stark abhängig vom Format des Kursangebots wie auch von den Vorerfahrungen und Berufserfahrungen der Kursleitenden. Die Schätzungen für den Bereich Aufwand der Einarbeitung neuer Kursleitungen liegen zwischen zwei und vier Stunden.

7.4 Dimension: Zusammenarbeit HPM-Kursleiter/innen in der Planungs-, Durchführungs- und Auswertungsphase

Die Zusammenarbeit zwischen HPM und Kursleitenden gestaltet sich in den verschiedenen Phasen unterschiedlich. Während der Planungsphase erfolgt die Zusammenarbeit bei der überwiegenden Mehrheit in Einzelkontakten (Gespräche in der Einrichtung, Telefonate oder Mails), bei einem Drittel der Befragten in Gruppen mit mehreren Kursleiter/innen.

Während der Kursdurchführung gibt es bei zwei Dritteln der Befragten grundsätzlich geplante Kontakte, bei einem Drittel der bedarfsorientierten Kontakte (in Abhängigkeit von tatsächlichen Kursverlauf und/oder auftretenden Problemen).

Nahezu alle Befragten führen Auswertungsgespräche nach Beendigung der Veranstaltungen durch. Die Intensität ist abhängig von der Zufriedenheit der Teilnehmenden (die z.B. im Rahmen des Qualitätsmanagements durch Feedbackbögen der Teilnehmer/innen) erfragt wird. Ein Drittel der Befragten arbeitet zusätzlich mit Kursleiter-Feedbackbögen.

Nach Aussage der Interviewten ist der Zeitaufwand für die Begleitung und Betreuung der Kursleitenden nicht standardisierbar, da er von zu vielen zu berücksichtigenden Faktoren und Rahmenbedingungen abhängig ist.

7.5 Dimension: Kursleiter/innenpflege und -bindung bzw. -einbindung

Die Beziehungspflege ist bei nahezu allen Befragten von wesentlicher Bedeutung für die Bindung von Kursleitenden. Sie wollen die Arbeitsbeziehungen auf eine verlässliche und vertrauensvolle Grundlage stellen und auch über den Tag hinaus den Kursleitenden Planungssicherheit für die Arbeitstätigkeit und ihre Mitarbeit geben.

Knapp 20% der Befragten unterstützen die Kursleitenden bei der Fortbildung (z.B. verbandsintern oder durch Kostenbeteiligung) oder bei der Teilnahme an Tagungen. Dazu werden kollegialer Erfahrungsaustausch, Referententage und Beratung angeboten. Fast 80% der HPM halten das Honorar für einen Anreiz für längerfristige und planbare Zusammenarbeit. Die Fortbildungsbereitschaft der Kursleitenden wird allerdings von den HPM überwiegend als schlecht oder unzureichend eingestuft.

Die Kontinuität der Zusammenarbeit mit Kursleitenden ist insgesamt recht hoch. Zwei Drittel aller Befragten geben an, dass die durchschnittliche „Verweildauer“ der Kursleitenden (die geregelte Zusammenarbeit) zwischen 6 und 10 Jahren liegt.

Hingewiesen wird jedoch auf eine sich abzeichnende Entwicklung, dass es immer schwieriger wird, geeignete Kursleiter/innen zu gewinnen. Ein Teil bewirbt sich als Quereinsteiger an den unterschiedlichen Schulen. Darüber hinaus zeigt sich, dass der demografische Wandel Auswirkungen auf das Angebot an qualifizierten Fachkräften hat und auch Weiterbildungseinrichtungen sich auf einen zukünftigen Fachkräftemangel einstellen müssen.

7.6 Dimension Verhältnis (quantitativ) Anzahl HPM und Anzahl Kursleiter/innen

Die Frage nach einem unter Qualitätsgesichtspunkten „optimalen“ Verhältnis von HPM und Kursleiter/innen lässt sich nach Aussage der HPM nicht verallgemeinern und bestimmen. Allein durch die Art der Angebote (wie z.B. Standardangebote versus Innovation, Sprachkurse oder politische Bildung), ist die Gestaltung der Zusammenarbeit von HPM und Kursleiter/innen unterschiedlich aufwändig. Nicht unerheblich ist es auch, ob die Zusammenarbeit mit Kursleiter/innen sich in der Einrichtung bereits langjährig bewährt hat oder ob Neuverpflichtungen vorliegen. Unter Berücksichtigung dieser Rahmenbedingungen variiert ein optimales Betreuungsverhältnis von HPM und Kursleiter/innen nach Angaben und Erfahrungen von HPM zwischen 1:10 und 1:20.

Als maximales Betreuungsverhältnis bei regelmäßig wiederholten Angeboten (z.B. Sprachkurse) wird 1:35 angegeben. Dabei wird von den Praktikern insgesamt immer wieder darauf verwiesen, dass Pauschalierungen in Bezug auf diese Dimension der eigenen Arbeit nicht angemessen sind und eine vertretbare Kennzahl für die Begleitung und Unterstützung der Kursleitenden von vielen situativen Rahmenfaktoren abhängt.

8. Ergebnisse der Expertengespräche und weiterer Praktiker-Workshops

8.1 Rolle der Institutionalisierung der Weiterbildung

Die besondere Rolle und die Leistungen der Institutionalisierung der Weiterbildung werden in der Professionalisierungsdiskussion oft unterschätzt.

Als Einrichtungen der Weiterbildung, die durch die gesetzlichen Vorgaben und Anerkennungsvoraussetzungen auf das Kerngeschäft „Weiterbildung“ und Deckung eines gesellschaftlichen Bedarfs an Weiterbildung fokussiert sind, erbringen diese Organisationen Bildungsdienstleistungen mit einem verlässlichen und auf Dauer angelegten Angebot an Weiterbildung, das sich flexibel sowohl an individueller als auch an gesellschaftlicher Nachfrage orientiert und gesellschaftliche Bedarfe befriedigt. Die Gemeinwohlorientierung

der durch die gesetzlichen Förderbedingungen berücksichtigten Angebotsstrukturen stellt bereits eine eigene Qualitätsdimension dar.

Erst mit dem professionellen hauptberuflichen Personal sind die Einrichtungen in der Lage, auch auf neue gesellschaftliche Bedarfe und Problemlagen zu reagieren und sich auf stetigen Wandel einzustellen und die öffentlich verantwortete Weiterbildung als System zu entwickeln, um eine unverzichtbare gesellschaftliche Funktion als Teilsystem zu erfüllen.

Dies müsse anerkannt werden, ohne Leistungen von einer Vielzahl anderer Organisationen, die nebenbei auch Weiterbildung anbieten, zu schmälern.

Insgesamt kommen sowohl die wissenschaftlichen Experten der Weiterbildung, als auch ein Gutachten der Vereinigung der bayerischen Wirtschaft (Aktionsrat Bildung: Bildungsreform 2000 - 2010 - 2020, Jahresgutachten 2011, Seite 166) zu dem Ergebnis, dass für *„eine nachhaltige Professionalisierung des Weiterbildungspersonals eine Erhöhung der Zahl hauptamtlicher Mitarbeiter/innen ebenso wesentlich ist wie deren Fortbildung...“*

8.2 Ausdifferenzierung der Personalstruktur in Weiterbildungseinrichtungen

Die plurale Struktur der Weiterbildung ermöglicht es, dass auch unterschiedliche Themen und Zielgruppenbereiche mit unterschiedlichen Lernformationen akzentuiert werden können (politische Bildung, Familienbildung, allgemeine Weiterbildung, berufliche Weiterbildung, das Lernen in Bildungshäusern und Akademien).

In mittleren und größeren Einrichtungen haben sich Tätigkeitsfelder ausdifferenziert, abhängig von Organisationserfordernissen, der Entwicklung neuer Aufgaben für Weiterbildungseinrichtungen (z.B. Beratung, aufsuchende Bildungsarbeit, Erschließung neuer Zielgruppen, die bisher nicht an Weiterbildung teilgenommen haben) aber auch der Veränderung der Nachfragen. Rückgänge in der öffentlichen Förderung haben die Notwendigkeit zur Akquise von Drittmitteln erheblich erhöht.

In der Einrichtung müssen die pädagogischen Erfordernisse als Bildungseinrichtung mit Anforderungen der betrieblichen Steuerung und der Organisations- und Personalentwicklung ausbalanciert werden. Es muss unter dem Gesichtspunkt der Steuerung und des Managements unterschiedliches Fach- Know-how kombiniert werden. Dazu gehören erwachsenenpädagogische, organisationspolitische und betriebswirtschaftliche Kompetenz und nicht zuletzt müssen bildungspolitische Entwicklungen aufgenommen werden.

a) Managementaufgaben der Einrichtungsleitung

Die Aufgaben der Leitung sind in der Regel klar definiert. Dazu gehört eine innovative, strategische, konzeptionelle und erwachsenenpädagogische Ausrichtung und Steuerung der Einrichtungen wie auch das Personalmanagement und die Kenntnis bildungspolitischer „Grundströme“.

b) Aufgaben der HPM

Für die Aufgaben der HPM steht heute das Bildungsmanagement (und weniger das Lehren) im Vordergrund. Hinzu kommen die Bedarfsermittlung und Programmerstellung unter Berücksichtigung gesellschaftlicher Entwicklung sowie das Qualitätsmanagement.

Im Qualitätsmanagement selbst werden u.a. die Prozesse zur Organisation der Bildungsarbeit, die Gewinnung neuer Teilnehmergruppen, die Sicherstellung von qualitätsvollen Bedingungen des Lernens, die Überprüfung von Curricula, die pädagogische Auswertung von Weiterbildungsveranstaltungen und Lernmaterialien in den Blick genommen.

Zu den weiteren verstärkt hinzugekommenen Aufgaben für HPM gehört die Netzwerkarbeit, die Arbeit in Bildungsnetzwerken, die Vernetzung mit anderen Bildungsbereichen (Schulen, Offener Ganzttag, Kindertageseinrichtungen, Jugendhilfe und Familien).

Die Kooperation mit unterschiedlichen Fördermittelgebern, die Entwicklung von innovativen Projekten, die Kooperation mit anderen gesellschaftlichen Institutionen und Bereichen, die Öffentlichkeitsarbeit in der Mediengesellschaft haben erheblich an Bedeutung gewonnen.

Für die Mikroebene des Lehr-Lerngeschehen ist die Gewinnung und die Begleitung von Kursleiter/innen und die Bereitstellung von Lernsettings zu organisieren. Es sind Ressourcen für die Weiterbildungsberatung einzuplanen und das Berichtswesen zu organisieren (u.a. die erbrachten pädagogischen Leistungen zu erfassen und auszuwerten).

c) Rolle der Kursleiter/innen

Die Kursleiter/innen sind für die Qualität der unmittelbaren Bildungsarbeit im Kontext mit den Teilnehmenden von besonderer Bedeutung.

Die Gruppe der Kursleiter/innen zeichnet sich durch eine hohe Heterogenität der formalen Qualifikation aus. Kursleitende definieren sich vielfach über das Fachwissen, das sie mitbringen und weniger über das pädagogische Wissen. Die pädagogische Grundqualifikation wird von Experten als in der Regel unzureichend beschrieben. Erwachsenenpädagogische Kompetenz ist oft im Kontext beruflichen und praktischen Handelns und z.T. über zusätzliche Fortbildungen erworben worden.

Im Selbstverständnis verstehen sich Kursleiter/innen in unterschiedlichen Funktionen in lehrender, lernbegleitender oder moderierender Funktion und bezeichnen sich demgemäß durch Begriffe wie Dozent/in, Referent/in, Teamer/in, Trainer/in, Moderator/in oder Coach.

Von den Teilnehmenden werden sie zentral für das Lerngeschehen, den Lernerfolg und die Qualität des „Unterrichts“ wahrgenommen.

d) Zusammenarbeit von HPM und Kursleiter/innen

Für die Steuerung der pädagogischen Qualität ist die Einbeziehung der Kursleiter/innen in die Planung und Auswertung der Bildungsarbeit durch die Einrichtung unabdingbar. Die Beziehung sollte somit über das bloße Vertragsverhältnis zur Einbringung einer Dienstleistung hinausgehen.

Die HPM nehmen an dieser Stelle eine besondere pädagogische Verantwortung wahr und beeinflussen indirekt bzw. abgeleitet die Qualität des Lehr-Lerngeschehens erheblich. Sie sind zuständig

- für die Festlegung und Bewertung der Anforderungsprofile für Kursleiter/innen
- für die Gewinnung und den Einsatz von Kursleiter/innen
- für die Begleitung und Beratung und ggfs. das Coaching von Kursleiter/innen
- für die (gemeinsame) Auswertung von Veranstaltungen und die Evaluation der Bildungsarbeit.

Aus der Befragung der HPM wird deutlich, dass die Zusammenarbeit mit den Kursleiter/innen einen bedeutenden Raum einnimmt. Die HPM haben dabei Gestaltungsspielräume und können die Zusammenarbeit der Situation angemessen und mit vertretbarem Aufwand gestalten.

Die Zusammenarbeit von HPM und Kursleiter/innen erfolgt in der Planungsphase durch Einzelkontakte oder auch Gruppenkontakte (z.B. Planungskonferenzen).

Während der Durchführungsphase von Weiterbildungsveranstaltungen ist der Kontakt oft bedarfsorientiert angelegt (z.B. bei Problemen im Kursablauf in Gruppen), bei Neuverpflichtungen werden auch Hospitationen durchgeführt.

Die Auswertung erfolgt über Gespräche, aber auch über mündliche oder schriftliche Feedbacks von Teilnehmenden sowie Kursleiter/innen oder gelegentliche Fachkonferenzen.

Als Kriterien bei der Auswahl von Kursleitenden werden besonders genannt:

- Lehrkompetenz, Berufserfahrung

- Fachkompetenz
- personale Kompetenz

Als weitere Kriterien gelten spezifische, z.T. extern gesetzte Anforderungen bei Sprach- und Integrationskursen oder in der Gesundheitsbildung (z.B. durch BAMF oder Krankenkassen). Die HPM bemühen sich um eine für die Art der Veranstaltung passgenaue Gewichtung der Kriterien.

9. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen für eine weitere Professionalisierung im Kontext nachhaltiger Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung

Zusammenfassung

9.1 Neue Herausforderungen für die Weiterbildung

Die Weiterbildung hat sich bereits aktuellen Herausforderungen gestellt und wird sich auch auf zukünftige Herausforderungen einrichten müssen.

Exemplarisch und stichwortartig sollen einige nochmals kurz skizziert werden:

- Die Sozialstrukturen haben sich gewandelt, gesellschaftliche Milieus haben sich ausdifferenziert. Anforderungen an die „*Lebensbewältigungskompetenz*“ in unterschiedlichen Lebenslagen haben zugenommen. Die Menschen benötigen immer mehr auch „*Veränderungskompetenz*“, um mit Zumutungen, Brüchen und Diskontinuitäten im Lebenslauf und in der Erwerbsbiografie umgehend zu können.
- Gesellschaftlich bleiben die Fragen der Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung im Kontext von Bildungsgerechtigkeit und die Frage von Inklusion und Exklusion weiterhin auf der Tagesordnung.
- Der demografische Wandel fordert alle Politikfelder einschneidend heraus und bringt auch für die Weiterbildung neue Aufgaben mit sich. Das Thema „*Älterwerden und Bildung*“ und auch die sich abzeichnende Problematik des Fachkräftemangels werden an Bedeutung gewinnen.
- Durch die Ausweitung des Lernens Erwachsener in sozialer, inhaltlicher, zeitlicher und räumlicher Hinsicht (Vielfalt der Lernorte), durch eine enorme Diversifizierung und Individualisierung des Adressatenbezugs werden Kurs- und Angebotsformate individueller, milieuspezifischer, interessen- und verwertungsorientierter. Es ist mit der Erhöhung von organisations- und professionsgestütztem Lernen zu rechnen.
- Das informelle Lernen und die Sichtbarmachung seiner Ergebnisse erfahren bereits heute auf dem Arbeitsmarkt eine zunehmende Anerkennung. Gefragt sind vielfältige Kompetenzen: personale, soziale, kommunikative und fachliche. Die unterschiedlichen Formen der auf Anerkennung ausgerichteten Kompetenzbilanzierungen und -zertifizierungen werden eine weitere Bedeutungsaufwertung erfahren.
- Auf der „*Steuerungsebene*“ gewinnen die Durchlässigkeit der Bildungsbereiche und das Übergangsmanagement, die Kooperation von Bildungseinrichtungen im Verlauf des lebenslangen Lernens sowie die Bildungsberatung an Bedeutung. Aufsuchende Bildungsarbeit wird wichtiger, um Bildungsfernen neue Zugänge zu ermöglichen. Bildungsnetzwerke und regionale Kooperationen müssen begleitet werden, das zu entwickelnde Bildungsmonitoring -auch für die regionale Ebene- wird für die weitere Gestaltung der Bildungslandschaft unerlässlich.

9.2 Ausdifferenzierung der Personalstruktur

Steigende Anforderungen und neue Aufgaben für die Weiterbildung sowie die Ausdifferenzierung der Leistungen von Weiterbildungseinrichtungen haben zu einer Ausdifferenzierung der Personalstruktur geführt.

- Um die immer komplexer und anspruchsvoller werdenden Leistungen der Organisation von Bildungs- und Lernprozessen Erwachsener zu erbringen, sind professionelle Weiterbildungseinrichtungen darauf angewiesen, unterschiedliche Logiken auszubalancieren und gleichzeitig zu verbinden.
- Die gesellschaftliche (bildungspolitische), die trägerspezifische und organisationspädagogische, die auftraggeber- und adressatenspezifische sowie die pädagogisch-didaktische Ebene der Strukturierung der Förderung von Lernprozessen der Teilnehmenden sind wesentliche Referenzebenen, die zueinander in Bezug gesetzt werden müssen.
- Die Komplexität der Aufgaben- und Tätigkeitsprofile in den Weiterbildungseinrichtungen verdeutlicht, dass die zu erwartenden Leistungen auf eine Grundausrüstung mit qualifiziertem Personal angewiesen sind. Dabei ist das hauptberuflich pädagogische Personal (neben Management- und Verwaltungspersonal) von zentraler Bedeutung. Die Frage nach einer hauptberuflich pädagogischen Mindestausstattung ist daher immer auch Gegenstand der bildungs- und erwachsenenpädagogischen Diskussion gewesen. Nicht umsonst wird in den weiterbildungsrechtlichen und förderpolitischen Regelungen in NRW von einer Grundausrüstung von hauptamtlich pädagogischen Mitarbeiter/innen ausgegangen.
- Die Stärkung des hauptberuflich pädagogischen Personals ist von den Experten und beteiligten Akteuren in der Weiterbildung, aber auch weitgehend von der Bildungspolitik, immer wieder als wichtiges Moment der Qualitätssicherung betont worden.

c) Hauptberufliches und nebenberufliches Personal (Kursleiter/innen)

Für die pädagogische Qualität und die Qualität des Lehr-Lerngeschehens spielt die Zusammenarbeit von hauptberuflichem Personal und Kursleiter/innen (als Honorarkräfte oder z.T. als Ehrenamtliche) eine besondere Rolle.

Weil wir es in der Weiterbildung mit einer personenbezogenen Dienstleistung mit einer eigenen pädagogischen Logik zu tun haben, kommt im Qualitätsmanagement, wie nach Gütesiegelverbund ausgeführt oder in anderen spezifisch pädagogisch ausgerichteten QM-Modellen, der Gewinnung, der Auswahl und dem Einsatz von Personal eine zentrale Bedeutung zu.

Anforderungsprofile an das hauptberufliche Personal werden festgelegt und in geregelten Abständen überprüft, Aufgaben und Tätigkeiten werden beschrieben, Fortbildungsbedarfe wird ermittelt.

Dem Thema Personalentwicklung wird ein eigener Qualitätsbereich gewidmet mit den Komponenten Personalführung, Personalförderung und Personalgewinnung.

Für die Lehrkräfte werden Qualifikationsanforderungen definiert, Qualifizierungsnachweise werden erbracht, in dem Auswahlverfahren für Lehrende hat die Prüfung fachlicher und didaktisch-methodischer Kompetenzen zu erfolgen.

Die Auswertung der Bildungsarbeit aus Teilnehmersicht (Feedback über die Bildungsveranstaltungen) und aus der Sicht der Lehrkräfte wird durch HPM bzw. Qualitätsbeauftragte gebündelt und reflektiert sowie auf Verbesserungsmöglichkeiten überprüft.

d) Die Bedeutung der Zusammenarbeit von hauptamtlich pädagogischem Personal und nebenberuflichen Kursleiter/innen

Es besteht weitgehend Einvernehmen, dass die Professionalität der Bildungsarbeit einer Einrichtung und deren Qualität in großem Ausmaß auch von dem Zusammenspiel von hauptamtlich pädagogischen Mitarbeiter/innen (HPM incl. Leitungen) und nebenberuflichem oder freien selbständigen (bzw. ehrenamtlichen) Kursleiter/innen abhängt.

Den HPM obliegt dabei eine besondere pädagogische Verantwortung, die zum Aufgabenprofil der pädagogischen Hauptberuflichkeit in den Weiterbildungseinrichtungen gehört. Das reicht von der Planung des Personalbedarfs, von der Festlegung von Anforderungen, die für das spezifische Programmangebot notwendig sind, bis zur Auswahl, dem Einsatz und der geregelten Einarbeitung

von Kursleiter/innen (organisationsbezogen, Prozess- bzw. Ablauf bezogen und methodische und didaktische Fragen thematisierend).

9.3 Schlussfolgerungen und Konsequenzen für eine weitere Professionalisierung

1. Es liegt im öffentlichen Interesse, dass eine leistungs- und funktionsfähige Weiterbildungsstruktur vorhanden ist, gesichert wird und weiterentwickelt werden kann, um die zunehmenden Bedarfe an Weiterbildung (Erhöhung der Weiterbildungs-Beteiligung, Vermeidung von Exklusion, Fachkräftemangel, Stärkung von Familien und sozialen Netzen etc.) zu decken und zu entwickeln.
2. Professionelle Einrichtungen benötigen eine angemessene hauptberufliche Infrastruktur, um auf die komplexen gesellschaftlichen Entwicklungen reagieren zu können und die notwendige Aufgabendifferenzierung des hauptberuflichen Personals vornehmen zu können. Eine Unterausstattung an hauptberuflichem Personal führt letztlich dazu, dass Zukunftsaufgaben, die im Interesse des Gemeinwohls liegen, nur unzureichend wahrgenommen werden können und die Qualität des Angebotspektrums eher zurückgehen.
3. Der Fortbildung von hauptberuflichem Personal und der (nebenberuflichen oder selbständigen) Kursleiter/innen kommt für die Entwicklung der Lehr-Lernqualität und die weitere Professionalisierung eine besondere Bedeutung zu.
Dazu gehören sowohl entsprechende Angebote zur Fortbildung wie auch dokumentierte Nachweise. Als Fortbildungsmaßnahmen könnten ebenfalls Angebote von Planungs- und Auswertungskonferenzen, Fachkonferenzen, Coaching, Beratung und Supervision, sowie des Supports im Qualitätsmanagement, angerechnet werden.
4. Für die Kontinuität und Systematik von Fortbildungen bedarf es der Entwicklung einer nachhaltigen Supportstruktur. Vorhandene und bewährte Netzwerke (wie Qualitätsverbände in der Weiterbildung), Institutionen wie Hochschulen (mit erwachsenenpädagogischen Bezugswissenschaften) und auch Verbände der Weiterbildung sollten dabei einbezogen werden.
Die Supportstruktur ist darüber hinaus wichtig für die Organisation eines träger- und einrichtungsübergreifenden Erfahrungsaustausches, für die Durchführung von Fachveranstaltungen zur Qualitätsentwicklung, Personal- und Organisationsentwicklung sowie für den Transfer von innovativen Projekten und Best-Practice-Beispielen.
5. Für die pädagogische Qualität der Bildungsleistungen gehören hauptamtlich pädagogische Mitarbeiter/innen (HPM) und (nebenamtliche oder freiberufliche) Kursleitende zu den relevanten personellen Einflussfaktoren.
Die Gestaltung der Zusammenarbeit von hauptamtlich pädagogischen HPM und Kursleitenden gehört im Rahmen der pädagogischen Gesamtverantwortung für das Bildungsprogramm zu den unverzichtbaren Aufgaben der HPM.
Ob es für das quantitative Verhältnis von Hauptamtlichen und Neben-/Freiberuflern in der Weiterbildung eine unter Qualitätsgesichtspunkten angemessene Relation gibt, ist auch nach allen Beratungen mit wissenschaftlichen Experten und Praktikern eine offene Frage.
Nach den Erfahrungen der Einrichtungen und den Ergebnissen der Expertenworkshops ist das Verhältnis (die Relation) des hauptberuflich pädagogischen Personals zu den Nebenberuflichen wegen der heterogenen Bedingungsfaktoren (Veranstaltungsformate, Zielgruppen, Themen- und Fachbereiche, Erfahrung der Kursleiter/innen) nicht einfach zu bestimmen oder standardisierbar.

Bei der Benennung von quantitativen Kennzahlen (bzgl. Relation HPM und nebenberuflichem Personal) lassen sich nach unserer Erfahrungen bestenfalls Bandbreiten beschreiben. Zwischen einem optimalen Verhältnis (der verantwortbaren Betreuung und Begleitung), was in der Regel 1:10 und 1:20 erfahrungsbezogen von den Praktikern beschrieben wird und einem maximalen Verhältnis, was mehrheitlich mit 1:35 angegeben wird, liegen flexible Spielräume in Abhängigkeit z.B. von Standard(Regel-)Angeboten oder Innovationen sowie anderer Faktoren, wie z.B. der spezifischen Erfahrung von Kursleitenden, die bereits langjährig für Weiterbildungseinrichtungen tätig sind.

Einvernehmen besteht jedoch darin, dass die pädagogische Qualität des Bildungsgeschehens durch eine geregelte pädagogisch verantwortbare und dem Einzelfall angemessene Zusammenarbeit von HPM und Nebenberuflichen/Freiberuflichen gefördert und durch Stärkung der Fortbildung und des Supports nachhaltig gesteigert werden kann. Gemeinsame Möglichkeiten der pädagogischen Reflexion und Evaluation sind dafür eine unverzichtbare Voraussetzung.

Projektbericht

„Professionalisierung und nachhaltige Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung“

Impressum:

Herausgeber:

Gütesiegelverbund Weiterbildung e.V.
Olpe 35
44135 Dortmund
Tel.: (0231) 54 09 44
Fax: (0231) 54 09 49
E-Mail: info@guetesiegelverbund.de
Homepage: www.guetesiegelverbund.de

Autoren:

Günter Boden
Christel Fissahn
Kirsten Hillmann

Beteiligt an den Experten-Workshops aus dem Wissenschaftsbereich:

Prof. Dr. Seitter
Philipps-Universität
Marburg

Prof. Dr. Rainer Brödel
Wilhelms-Universität
Münster

Prof. Dr. Dieter Gnahn
Deutsches Institut für
Erwachsenenbildung - DIE

© Gütesiegelverbund Weiterbildung e.V., August 2012