



Professionalisierung und Qualitätsentwicklung

Impulse von Qualitätsmanagement für die
Personalentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen



- Professionalisierung in der Erwachsenenbildung:
Was steckt dahinter?
- Bedingungen der Professionalisierung:
Diversität der Beschäftigungsverhältnisse und Arbeitsbedingungen
als Herausforderung
- Impulse für Professionalisierung:
Der Qualitätsdiskurs und die Folgen
- Professionalisierung als (Selbst-)Verpflichtung:
Die Rolle der Professionellen in Qualitätsmanagement-Systemen
- Relevanz von Professionalisierung für die Lehrenden:
Bedeutung der Lehrenden für den Lernerfolg im Spiegel einer
empirischen Studie



Professionalisierung in der Erwachsenenbildung

- Profession als „Auslaufmodell“
- Frage nach Professionalität und Professionalisierung in Erwachsenenbildung von gravierender Aktualität (vgl. Helsper/Tippelt 2011)
- Diversifizierung und Ausdifferenzierung pädagogischer Handlungsfelder
- Heterogenität von Qualifikationswegen
- Delegation der Verantwortlichkeit für die professionelle (Weiter-)Qualifizierung an die Professionellen selbst (vgl. Dobischat/Fischell/Rosendahl 2010)



Professionalität in der Lehr-Lern-Interaktion

Charakterisierung professionellen Handelns

- „Situative Kompetenz“ als zentraler Bestandteil von Professionalität (Kade)
- an konkrete Situationen gebunden
- Erfahrungsgebunden
- Interaktion enthält Entscheidungsspielraum

Umsetzung

- Fallbezogene Transformation von Wissen in Können
- stellvertretende Deutung und situationsadäquate Reaktionen
- Umgang mit Ungewissheit – Reflexion des Phänomens der doppelten Kontingenz
- Fallbezogene Varianz



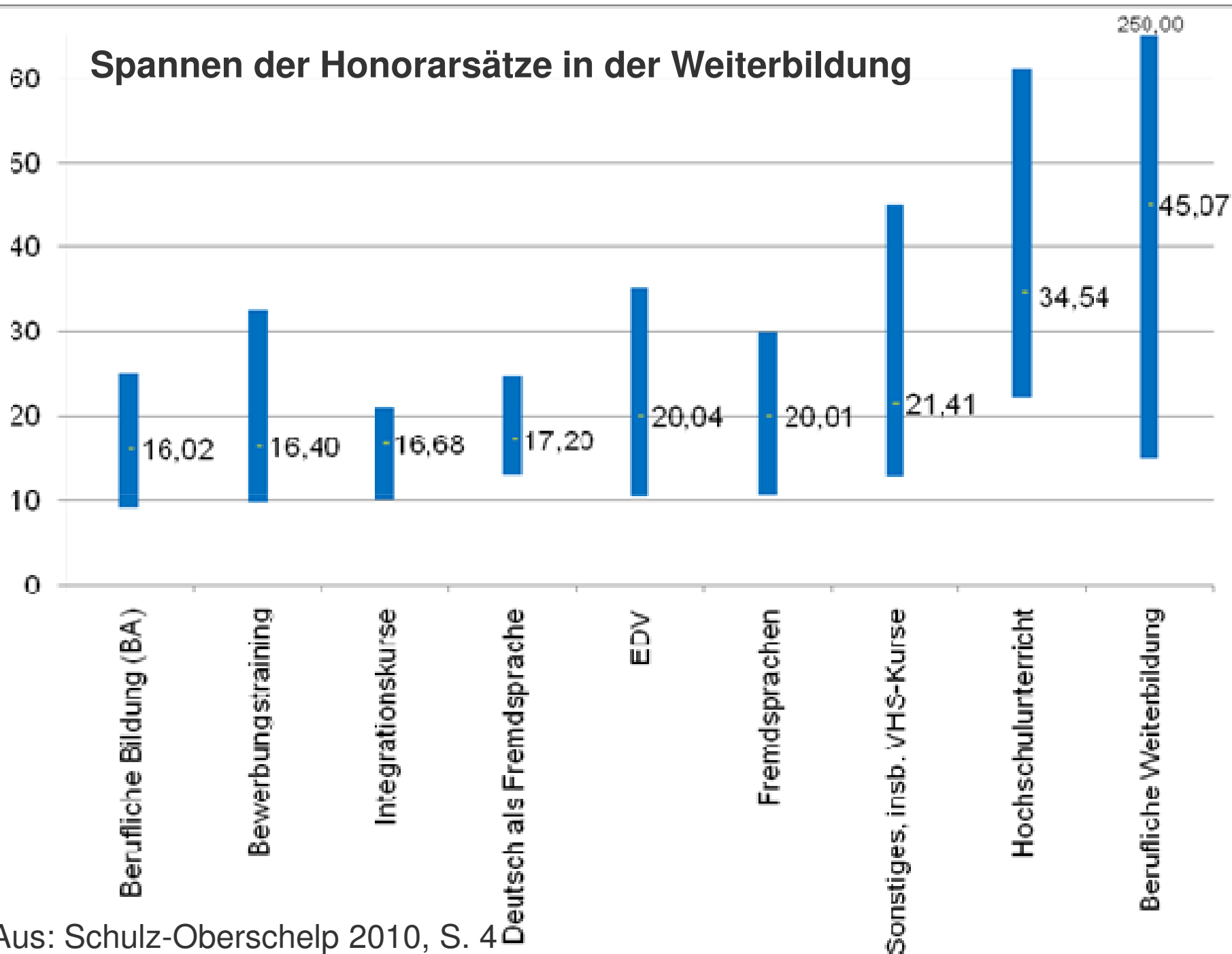
	1. Zyklus („Bachelor“)	2. Zyklus („Master“)
Dänemark	2	6
Finnland	7	9
Frankreich	2	15
Großbritannien	0	32
Italien	0	9
Niederlande	8	10
Österreich	0	6
Schweden	0	4
Schweiz	0	3
Gesamt ²	19	94
Deutschland	1 (19)	6 (1)

EBERHARD KARLS
UNIVERSITÄT
TÜBINGEN



WIRTSCHAFTS- UND
SOZIALWISSENSCHAFTLICHE FAKULTÄT

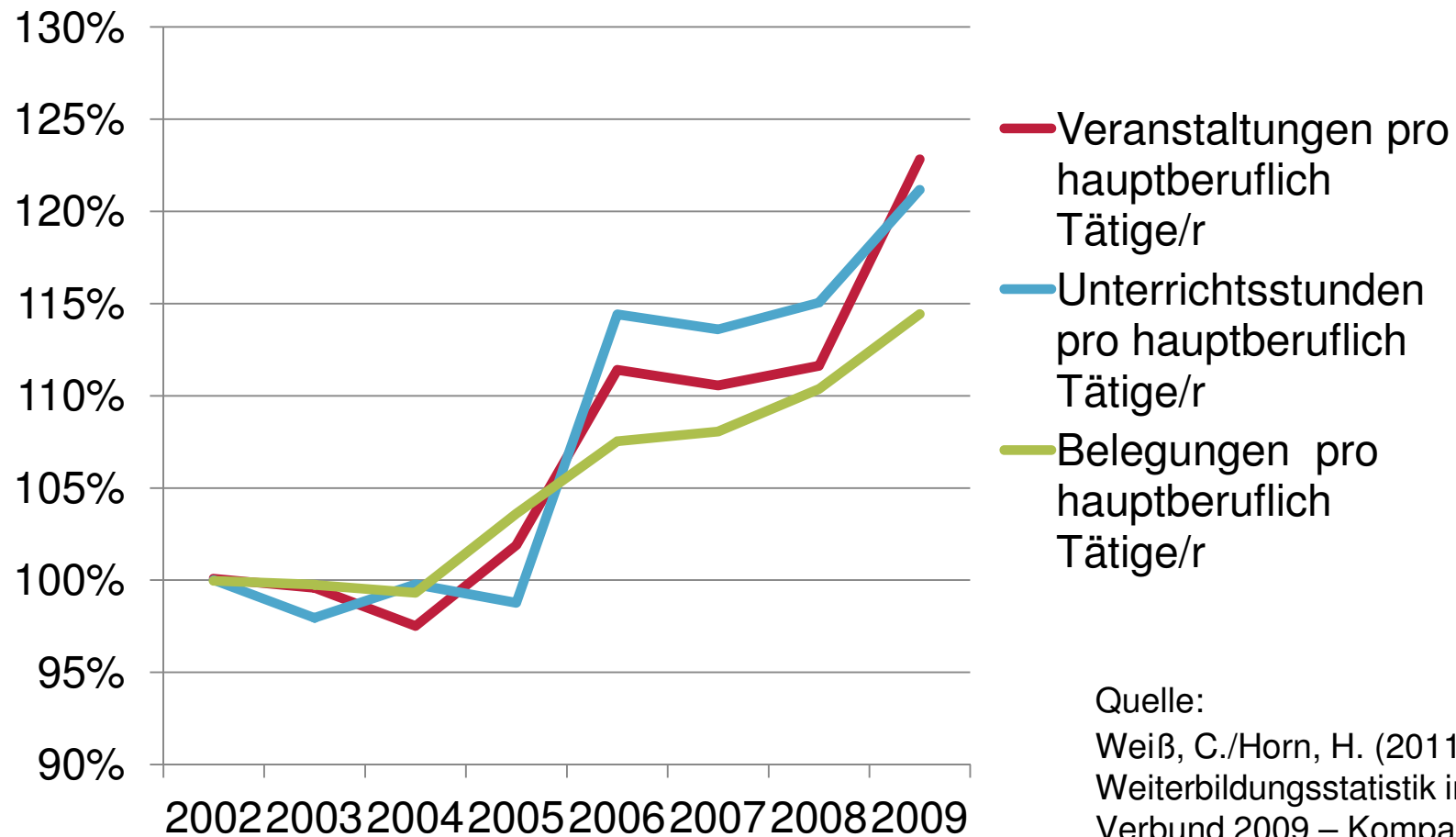
Spannen der Honorarsätze in der Weiterbildung



Aus: Schulz-Oberschelp 2010, S. 4



Entwicklung der Arbeitsbelastung in der Allgemeinen Erwachsenenbildung





Qualität

- Qualität = auf kontinuierlichen Aushandlungsprozessen beruhende, zunächst wertneutrale Zuschreibung (vgl. Hartz 2004)

⇒ nicht auf verbindliche, situationsunspezifische Kriterien reduzierbar

- Qualitätsmanagement:
 - Maßnahmen & Strukturen, die Aushandlungsprozesse befördern, aufrechterhalten oder neu initiieren
 - Zertifizierung von Qualitätsentwicklungsmaßnahmen
 - marketingtaugliches Label



Qualitätsbegriff

Geiger (2001):

„Realisierte Beschaffenheit einer Einheit bezüglich Qualitätsanforderungen an diese.“

ISO 9000:

„Grad, in dem ein Satz inhärenter Merkmale Anforderungen erfüllt.“

Masing 1999, S. 4:

„Qualität ist die Gesamtheit von Eigenschaften und Merkmalen eines Produktes oder einer Dienstleistung, die sich auf deren Eignung und Erfüllung festgelegter oder vorausgesetzter Erfordernisse beziehen“

Inputqualität

Voraussetzungen

Bedingungen:

- strukturell
- finanziell
- materiell
- personell
- sozial

Intentionen:

- Bildungsziele (Lehrpläne)
- Leistungen
- Einstellungen
- Haltungen

Prozessqualität

Primäre Merkmale und Prozesse in Weiterbildungskontexten

Anbieter-qualität: Merkmale der Institution und Prozesse

- ⇒ Lernkultur
- ⇒ Management
- ⇒ Kooperation und Koordination
- ⇒ Personalentwicklung

Unterrichts-qualität: Unterrichtsmerkmale und -prozesse

- ⇒ Adäquatheit der Lerninhalte und -materialien
- ⇒ Qualität des Lehrens und Lernens

Ergebnisqualität

Ergebnisse

Wirkungen: (Outputs)

- Bildungsziele*
- Kompetenzen (Fähigkeiten, Einstellungen, Motivation, etc)

Langfristige Wirkungen: (Outcomes)

- beruflicher Nutzen
- gesellschaftlich-soziale Teilhabe



Personal als Merkmal von Inputqualität im QM

DIN EN ISO 9001:

„Qualität der Bildungsarbeit ist in besonderem Maße von der Qualität der Mitarbeiter, ihrer Ausbildung, ihren Qualifikationen und ihrer Erfahrung abhängig“

„Die Bildungsorganisation muss für alle Mitarbeiter, deren Arbeit Einfluss auf die Qualität des Bildungsangebotes hat, die notwendigen Fähigkeiten ermitteln, die dazu erforderlichen Schulungsmaßnahmen durchführen und deren Wirksamkeit überprüfen. [...]“

(Wuppertaler Kreis/CERTQUA 2006, S. 57f.)



Personal als Merkmal von Inputqualität im QM

EFQM:

„Wie die Organisation das Wissen und das gesamte Potenzial ihrer Mitarbeiter auf individueller, teamorientierter und organisationsweiter Ebene managt, entwickelt und freisetzt und wie sie diese Aktivitäten plant, um ihre Politik und Strategie und die Effektivität ihrer Prozesse zu unterstützen“

(zitiert nach Schiersmann, Thiel & Pfitzenmaier 2001, S. 33)



Personal als Merkmal von Inputqualität im QM

LQW:

„Personalentwicklung umfasst – bezogen auf die Verwirklichung des Leitbildes, die Erreichung der Entwicklungsziele der Organisation und die Erfüllung der spezifischen arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben – alle Maßnahmen zur beruflichen, persönlichen und sozialen Entfaltung des Personals. Sie richtet sich darüber hinaus auf die Integration von hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die Förderung von Kooperationsfähigkeit; sie schließt Partizipation ein. Zur Personalentwicklung gehört auch die Förderung und Fortbildung der freiberuflichen und ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ (vgl. Ehses & Zech 2002, S. 14).



Personal als Merkmal von Inputqualität im QM

Gütesiegelverbund:

„Für die Auswahl der Lehrenden definiert sie [die Bildungseinrichtung] Qualitätsanforderungen und beschreibt die Verpflichtungspraxis.“

(Gütesiegelverbund Weiterbildung 2009, S. 12)

„Für die Planung liegen Anforderungsprofile für die hauptberuflich zu besetzenden Stellen vor, diese werden regelmäßig überprüft. Zur Förderung des Personals wird die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen erfragt, der Fortbildungsbedarf wird erhoben. Bei der Gewinnung von Personal werden die Aufgabenbeschreibungen und Anforderungsprofile zugrunde gelegt. Regelungen für die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/innen sind getroffen.“ (ebd., S. 18).



Konsequenzen für Professionelle in der EB

- Perspektiven für eigene professionelle Weiterentwicklung
- Neue Aufgaben für PE innerhalb von WB-Einrichtungen
 - Job-Enlargement für HPM oder
 - Neues Berufsbild
- Neue Berufs-/Tätigkeitsfelder hinsichtlich QM in EB-Einrichtungen



Forschungsprojekt:

Einfluss und Wirkung von Qualitätsmanagement-systemen und Evaluation auf Qualität beruflicher und betrieblicher Weiterbildungen (2010-2012)

- Durchführende:
 - QBB - Qualitätsgesellschaft Bildung und Beratung mbH
 - TU Braunschweig
 - Gideon GmbH
 - Kalman Consult
- Anbieter sowie Anbietergruppen : IHK, Private Anbieter, VHS
- Themenfelder:
Mitarbeiterführung, Projektmanagement, Konfliktmanagement, Rhetorik/Präsentation/Kommunikation, Zeitmanagement
- Stichprobe: 295 Lernende, 22 Kursleitende, 7 Träger



Feldphase



Kursübergreifend	Kursbezogen		
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung der kooperierenden Bildungsdienstleister (n=7) ▪ Befragung der Trainer/innen, Diagnostik und Sensibilisierung (n=22) ▪ Analyse Kurs- und Angebotsmaterial 	Unmittelbar vor dem Kurs	Unmittelbar nach dem Kurs	3 Monate nach dem Kurs
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung der Trainer/innen (n=22) ▪ Befragung der Teilnehmenden (n=295) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung der Trainer/innen (n=22) ▪ Befragung der Teilnehmenden (n=264) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Befragung der Teilnehmenden (n=142)



„Weiterbildungsqualität“ im Projekt

Betrachtungsweise angelehnt an das Modell von Arnold (1999):

- Zufriedenheitserfolg
- Lernerfolg
- Transfererfolg
- Legitimationserfolg (im Projekt nicht abprüfbar)



Einfluss von Teilnehmervariablen auf Zufriedenheit, Lernerfolg, Transfererfolg

Einflussfaktor	Zufrieden- heit	Lernerfolg kurzfristig	Lernerfolg langfristig	Transfer- erfolg
	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>	<i>Beta</i>
Freiwillige Teilnahme	.15*			
Information im Vorfeld				
Persönliches Interesse	.20**			
Vorwissen	-.16*	-.37***	-.27**	.18*
Korr. R ²	.12	.14	.07	.03

Anmerkungen: * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$



Zentrale Ergebnisse I

- Die **Zufriedenheit** der Teilnehmenden wird beeinflusst durch
 - eine freiwillige Teilnahme (**positiv**)
 - ein höheres Interesse der Teilnehmenden am Thema (**positiv**)
 - größeres Vorwissen der Teilnehmenden (**negativ**)
 - Weiterbildungsmaßnahmen evtl. eher zu einfach?
- **Langfristiger** und **kurzfristiger Lernerfolg** werden beeinflusst durch
 - größeres Vorwissen der Teilnehmenden (**negativ**)
 - Weiterbildungsmaßnahmen evtl. eher zu einfach?
- Der **Transfererfolg** der Teilnehmenden wird beeinflusst durch
 - größeres Vorwissen der Teilnehmenden (**positiv**)



Zentrale Ergebnisse II

- Die **Zufriedenheit** der Teilnehmenden wird beeinflusst durch
 - Anschluss der Inhalte an das Vorwissen der Teilnehmenden (**positiv**)
 - das Vermitteln von für die Teilnehmenden *neuen* Inhalten (**positiv**)
 - einen angemessenen Schwierigkeitsgrad der Veranstaltung (**positiv**)

 - den Einsatz aktueller/angemessener Unterrichtsmaterialien (**positiv**)
 - eine kundenfreundliche Orientierung des BDL (**positiv**)

- **Langfristiger** und **kurzfristiger Lernerfolg werden** beeinflusst durch
 - das Vermitteln von für die Teilnehmenden *neuen* Inhalten (**positiv**)



Zentrale Ergebnisse III

- Die **Zufriedenheit** der Teilnehmenden wird beeinflusst durch
 - die Vermittlung der Relevanz der Inhalte für die Praxis (**positiv**)
 - das Einbinden der Teilnehmenden bzw. ihre Aktivierung (**positiv**)
 - das Durchführen einer Evaluation und die Rückbindung ihrer Ergebnisse in die Weiterbildungsmaßnahme (**positiv**)
- Der **Transfererfolg** der Teilnehmenden wird beeinflusst durch
 - die Vermittlung der Relevanz der Inhalte für die Praxis (**positiv**)
 - eine Lernberatung der Teilnehmenden durch das Vermitteln von Lernstrategien (**positiv**)



Einfluss der Persönlichkeitsfaktoren der Trainer/innen - Rangkorrelation

Einflussfaktor	T2		T3	
	Zufriedenheit	Lernerfolg Kurzfristig	Lernerfolg langfristig	Transfererfolg
	npar, 2-seitig	npar, 2-seitig	npar, 2-seitig	npar, 2-seitig
Leistungsmotivation	-.15*		-.21*	-.23**
Gewissenhaftigkeit				.28**
Flexibilität				-.28**
Handlungsorientierung				
Sensitivität		.14*		.26**
Kontaktfähigkeit	.17**			.21*
Soziabilität				.27**
Teamorientierung	.13*		.17*	.30**
schlussfolgerndes Denken	-.18**			-.28**

* $p < .05$; ** $p < .01$



Zentrale Ergebnisse IV

Korrelationen (Zusammenhänge)

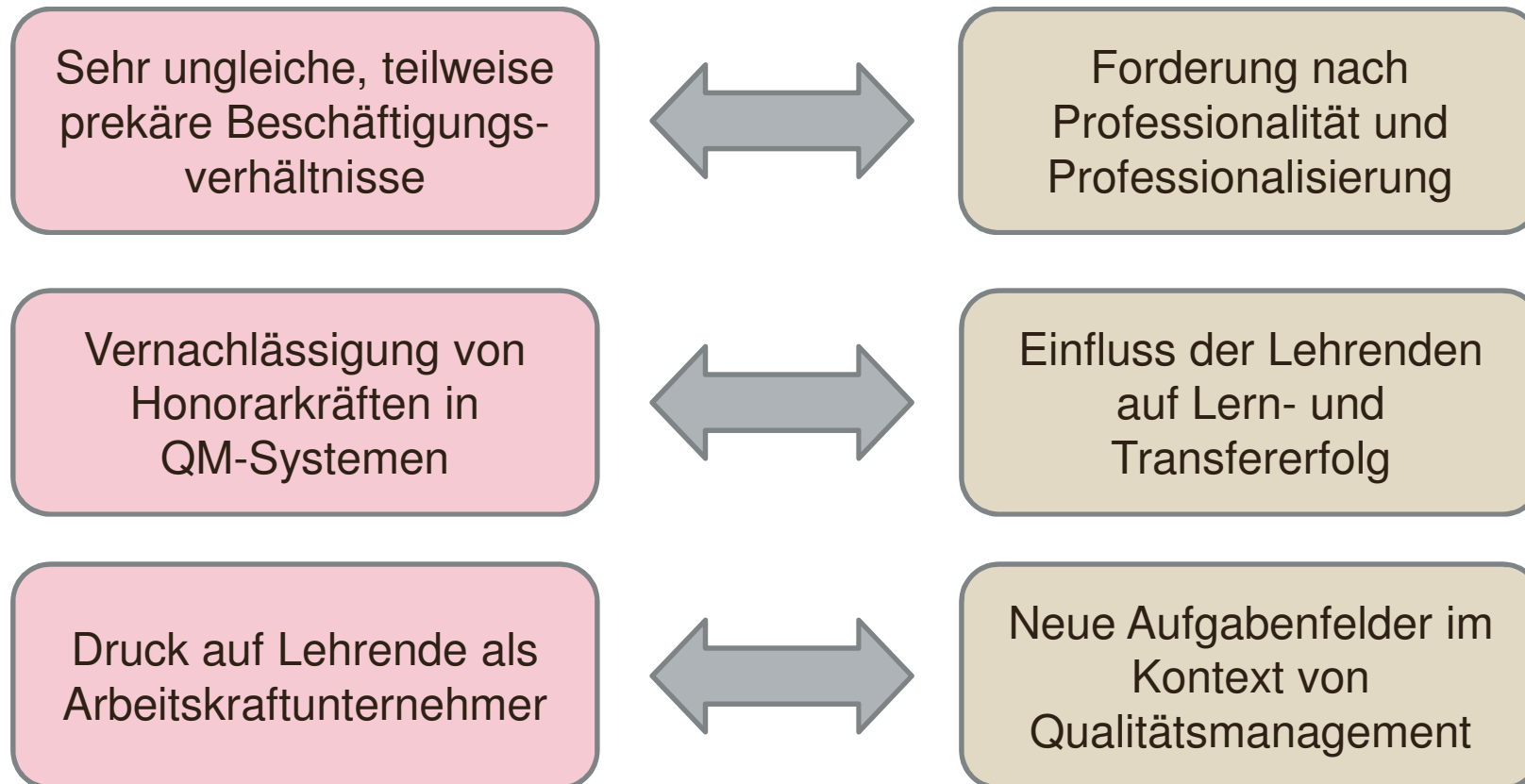
- **negative** Zusammenhänge zwischen **Transfererfolg** und
 - Leistungsmotivation, Flexibilität, schlussfolgerndem Denken
- **positive** Zusammenhänge zwischen **Transfererfolg** und
 - Gewissenhaftigkeit, Sensitivität, Kontaktfähigkeit, Soziabilität, Teamorientierung

Regressionsmodelle (Kausalzusammenhänge)

- die meisten Einflussfaktoren haben **keinen bedeutsamen Einfluss**
- **Leistungsmotivation** sagt den Transfererfolg, die Zufriedenheit und den kurz- bis langfristigen Lernerfolg **negativ** vorher
- **Gewissenhaftigkeit** sagt den Transfererfolg **positiv** vorher
- **Teamorientierung** sagt den Lernerfolg (Behalten-Vergessen) **positiv** vorher



Fazit: Ambivalenzen des Sektors Erwachsenenbildung





Danke.

Kontakt:

Prof. Dr. Bernhard Schmidt-Hertha

Institut für Erziehungswissenschaft

Münzgasse 11, 72072 Tübingen

Telefon: +49 7071 29-75016

bernhard.schmidt-hertha@uni-tuebingen.de