

# Erwachsenenbildner/innen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Pädagogik

## Eine explorative Analyse der Tätigkeitsfelder von Verwaltungsmitarbeiter/innen mit pädagogischen Aufgaben

*Tätigkeitsfelder in der Erwachsenenbildung erscheinen entgrenzt: Verwaltungsmitarbeiter/innen üben auch pädagogische Tätigkeiten aus – wie z.B. Beratung – und hauptamtlich tätige pädagogische Mitarbeiter/innen sind ebenso mit Administration – z.B. in der Projektverwaltung – beschäftigt. Verwaltungsmitarbeiter/innen sind für die pädagogische Funktion von Erwachsenenbildungseinrichtungen qualitativ und quantitativ wichtig, werden aber gleichwohl in der Forschung wie in Personalentwicklungsmaßnahmen eher vernachlässigt. Im Beitrag werden die Tätigkeiten von Verwaltungsmitarbeiter/innen mit pädagogischen Aufgaben als Grundlage für Fortbildungsüberlegungen analysiert. Empirische Basis sind Ergebnisse des Projekts „KomWeit“, in dem verschiedene Berufsgruppen befragt wurden. Der Beitrag arbeitet heraus, inwiefern sich Verwaltungsmitarbeiter/innen mit pädagogischen Aufgaben sowohl mit ihren Tätigkeiten als auch mit ihren Positionen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Pädagogik befinden.*

### 1. Einleitung

Die Untersuchung des Verhältnisses von Verwaltung und Pädagogik in der erwachsenenbildnerischen Tätigkeit ist nicht neu (vgl. Gieseke 1989; zu Verwaltung und Pädagogik vgl. Kuper 2001). Das damals starke Spannungsfeld zwischen Verwaltung und Pädagogik scheint sich auf personeller Ebene eher abgeschwächt zu haben, eventuell durch Entgrenzung (vgl. Kade/Seitter 2002) der Arbeitsfelder: So üben auf der einen Seite auch Verwaltungsmitarbeiter/innen pädagogische Tätigkeiten, wie z.B. Beratung, aus. Auf der anderen Seite sind hauptamtlich tätige pädagogische Mitarbeiter/innen ebenso mit Administrationsaufgaben – z.B. in der Projektakquise und -verwaltung – beschäftigt. In größeren Volkshochschulen (VHS) werden Verwaltungsmitarbeiter/innen mit pädagogischen Tätigkeiten im Sinne einer pädagogischen Sachbearbeitung teilweise Organisatorisch-pädagogische Mitarbeiter (OPM) genannt (vgl. Meisel 2010, S. 434)<sup>1</sup>. In kleineren Einrichtungen lässt sich oft eine geringere Differenzie-

1 Im Folgenden wird der Übersichtlichkeit halber von OPM gesprochen. Auch wenn nicht alle befragten Verwaltungsmitarbeiter/innen diese Bezeichnung tragen, haben jedoch alle neben den verwaltenden Tätigkeiten auch pädagogische Aufgaben.

rung feststellen, wenn Mitarbeiter/innen hauptamtlich-pädagogisch arbeiten (HPM), gleichzeitig Kurse leiten und für die Verwaltung zuständig sind. Die Einrichtung von OPM-Stellen als Schnittstellen zwischen HPM und Verwaltung wird auf der einen Seite befürwortet, da es sich ursprünglich um eine Aufwertung (inhaltlich und finanziell) von Verwaltungsstellen handelte.<sup>2</sup> Gleichzeitig wird jedoch auch kritisch gefragt, ob im weiteren Verlauf nicht auch HPM-Stellen bei Neubesetzungen zu OPM-Stellen werden könnten und dies dann zu einer Abwertung – insbesondere finanziell – von pädagogischer Arbeit führen könnte. Dies ist insbesondere unter professionstheoretischen Fragestellungen auch in Bezug auf die neuen Bachelor-Abschlüsse in Pädagogik für die Zukunft aufmerksam zu beobachten.

Dennoch lässt sich noch immer ein gewisses Spannungsfeld zwischen pädagogischen und administrativen Tätigkeiten bei den HPM feststellen, wenn diese kritisieren, dass der Verwaltungsaufwand zugenommen habe und damit weniger Zeit für das pädagogische Arbeiten bleibe (vgl. von Hippel/Tippelt 2009). Der Rückgang öffentlicher Förderung und die Zunahme kompetitiver Verfahren bei der Projektmittelakquise haben insbesondere für die Mesoebene des Bildungsmanagements in Weiterbildungseinrichtungen zu einem gestiegenen Verwaltungsaufwand geführt, der oftmals die Entwicklung längerfristiger Strategien der Zielgruppenerreichung behindert. Hierin kann ein neuer Aspekt von Dualität zwischen Verwaltung und Pädagogik gesehen werden.

In Erwachsenenbildungseinrichtungen mit dem Ziel, das Lernen Erwachsener zu ermöglichen, sind nicht „einzelne Berufspositionen und deren Tätigkeitsmerkmale (...) als ‚pädagogisch‘ zu bezeichnen, sondern ‚Weiterbildungsorganisation‘ in ihrem Zusammenspiel erfüllt – sofern es ihr gelingt – eine pädagogische Funktion“ (v. Küchler/Schäffter 1997, S. 60).

Entscheidungen auf den verschiedenen Handlungsebenen sind

didaktisch relevante Entscheidungen, die sich auf die Struktur, den Umfang und die Qualität der Bildungsangebote auswirken. Insofern ist eine starre Trennung von Verwaltungsaufgaben und pädagogischen Aufgaben problematisch. Der Pädagoge muß seine Zielsetzungen organisatorisch und verwaltungstechnisch realisieren lernen; der Verwaltungsmitarbeiter muß die didaktische Relevanz organisatorischer Regelungen berücksichtigen (Siebert 1982, S. 100f.).

Im Fokus sollten daher nicht nur die HPM an der Schnittstelle von Verwaltung und Pädagogik stehen, sondern auch die Verwaltungsmitarbeiter/innen mit pädagogischen Aufgaben. Dabei wurden die Tätigkeitsfelder von Verwaltungsmitarbeiter/innen bisher nur in wenigen Studien analysiert (vgl. Dietsche 2006). Verwal-

---

2 So haben die Arbeitsplätze der Verwaltungsmitarbeiter/innen z.B. ein niedrigeres Motivierungspotenzial als die von Kursleitenden und pädagogischen Mitarbeiter/innen (vgl. Kil 2003, S. 31).

tungsmitarbeiter/innen haben jedoch für die Weiterbildungsorganisationen sowohl eine qualitativ wie quantitativ wichtige Funktion: Bei den an der Verbundstatistik teilnehmenden Verbänden (KBE, DVV, DEAE, AuL, AdB) macht das pädagogische Personal ohne Honorarkräfte 40 Prozent aus, das Verwaltungspersonal ungefähr ebenso viel mit 41,8 Prozent (daneben noch Leitungs- und Wirtschaftspersonal; vgl. Weiland/Ambos 2008, S. 17).

Im vorliegenden Beitrag sollen daher Verwaltungsmitarbeiter/innen mit pädagogischen Aufgaben – im Folgenden OPM genannt – und ihre Tätigkeiten im Vordergrund stehen. Die Betrachtung der Tätigkeitsfelder ist wichtig für die Differenzierung unterschiedlicher erwachsenenpädagogischer Aufgaben- und Handlungsfelder als Grundlage für die Planung, den Einsatz, die Entwicklung und Professionalität des Personals und damit für die Qualitätssicherung einer Organisation (vgl. Kraft 2006). Nach einem Überblick über Methode und Design der Studie (vgl. Abschnitt 2), aus der die Ergebnisse stammen, wird analysiert, inwiefern sich OPM sowohl mit ihren Tätigkeitsfeldern als auch mit ihren Positionen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Pädagogik befinden (vgl. Abschnitte 3 und 4). Abschließend wird ein Ausblick auf Kompetenzanforderungen und Fortbildungsüberlegungen gegeben.

## 2. Methode und Design

Die nachfolgend erläuterten Ergebnisse zu OPM stammen aus dem Forschungsprojekt „KomWeit“ (Erhöhung der Weiterbildungsbeteiligung und Verbesserung der Chancengerechtigkeit durch Kompetenzförderung von Weiterbildner/inne/n) (vgl. v. Hippel/Tippelt 2009).<sup>3</sup> Es wurden auf der Makroebene (Verbandsleitungen), Mesoebene (hauptsächlich pädagogische Mitarbeiter/innen, HPM, sowie Verwaltungspersonal mit pädagogischen Aufgaben/organisatorisch-pädagogische Mitarbeiter/innen) und Mikroebene (Kursleitende) insgesamt 127 Interviews und 18 Gruppendiskussionen geführt (Abbildung 1). Die Befragungen waren darüber hinaus mit einer schriftlichen Erhebung im Rahmen eines Delphi-Prozesses verzahnt.

3 Das Projekt wurde von 05.07. bis 05.09.2009 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert. Kooperationspartner waren insbesondere die Mitgliedsverbände des Rates der Weiterbildung – KAW. Befragt wurden vor allem Mitarbeiter/innen von Institutionen der fünf großen Weiterbildungsverbände: AdB (Arbeitskreis deutscher Bildungsstätten), BAK AL (Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben), DEAE (Deutsche Evangelische Arbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung), DVV (Deutscher Volkshochschul-Verband) KBE (Katholische Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung) sowie Mitarbeiter/innen der betrieblichen Weiterbildung.

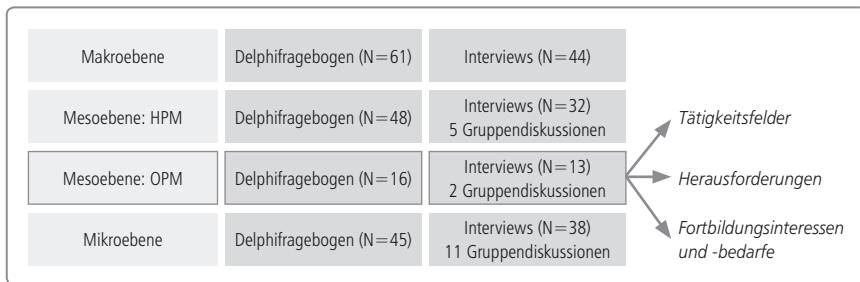


Abbildung 1: Forschungsdesign der Studie KomWeit

Die Erhebungen im Projekt KomWeit haben aufgrund des theoretical sampling (vgl. Strauss/Corbin 1996) (hier: Auswahl der Befragten nach Einrichtung, Alter, Beschäftigungsdauer, Fachbereich, pädagogischem Ausbildungshintergrund u.a.) explorativen, keinen statistisch repräsentativen, sondern vielmehr einen inhaltlich repräsentativen Charakter. Die Gruppendiskussionen und die qualitativen Interviews wurden wörtlich transkribiert und mit dem Programm MAXqda (Programm zur computerunterstützten Analyse qualitativer Daten) codiert und ausgewertet. Dieses Vorgehen sowie das Verfahren der Überprüfung der Codierungen durch die InterCODerreliabilitätsprüfung tragen zur Güte der qualitativen Forschung bei (vgl. Mayring 2002).

Die Stichprobe bildet recht gut die bisher verfügbaren Angaben zu Verwaltungsmitarbeiter/innen in der Weiterbildung ab. Verwaltungsmitarbeiter/innen sind zum größeren Teil weiblich (vgl. Weiland/Ambos 2008, S. 18), meist fest angestellt, mit einer geringen Tendenz zur Teilzeitbeschäftigung (vgl. ebd., S. 19). Den Ausbildungshintergrund der befragten Verwaltungsmitarbeiter/innen bildet vorwiegend die Lehre zur Verwaltungsfachkraft, nur vereinzelt haben Verwaltungsmitarbeiter/innen eine pädagogische Qualifikation.

### 3. Tätigkeitsfelder organisatorisch-pädagogischer Mitarbeiter

In diesem Abschnitt werden aus Sicht der Befragten die Aufgaben erläutert, für die am meisten Arbeitszeit eingesetzt wird, ebenso wie diejenigen Aufgaben, die als besonders wichtig eingeschätzt werden.

Das Tätigkeitsfeld des Verwaltungspersonals hat sich in den vergangenen Jahren zunehmend verändert. Zu den „klassischen“ Tätigkeiten wie Finanzverwaltung, Veranstaltungsorganisation und Personalangelegenheiten sind neue Tätigkeiten wie EDV, Planung, Marketing, Beratung und pädagogische Assistenz hinzugekommen (vgl. DIE 2008, S. 76). Dabei fehlt von der Ausbildungsseite her ein Abschluss, der speziell auf eine pädagogisch-sachbearbeitend-verwaltende Tätigkeit vorbereiten würde. Dies wurde deutlich bei der Diskussion um die eventuelle Entwicklung eines neuen Ausbildungsberufs zum/zur „Bildungskaufmann/frau“ (vgl. Dietsche 2002).

### 3.1 Tätigkeitsfelder, für die die befragten OPM viel Zeit aufwenden

Die Tätigkeitsfelder der OPM bestehen aus Verwaltung, Teilnehmerberatung, Programmplanung und Veranstaltungsorganisation, Betreuung von Kursleitenden, Kooperation mit Partnern, Öffentlichkeitsarbeit und Qualitätsmanagement. Für Öffentlichkeitsarbeit sind einige OPM zuständig, ebenso wie für Qualitätsmanagement, beides sind jedoch nicht die typischen Hauptaufgaben der OPM. Die befragten OPM wenden dabei die meiste Arbeitszeit für Teilnehmerberatung und Beschwerdemanagement, Programmplanung/Organisation von Veranstaltungen, Betreuung von Kursleitenden und die Kooperation mit Partnern auf. In diesen Tätigkeitsfeldern zeigt sich die Zunahme der neuen Tätigkeiten (wie oben beschrieben), also insbesondere der Bereiche Beratung und pädagogische Assistenz. Darüber hinaus kann die Kooperation mit Partnern als ein neuer wichtiger Bereich identifiziert werden.

Die *Kooperation mit Partnern* kann sich neben der Zusammenarbeit mit verschiedenen Partnern zur besseren Zielgruppenerreichung auch beispielsweise im Gesundheitsbereich auf die Zusammenarbeit mit Krankenkassen beziehen. Dabei ist eine solche Kooperation an der Schnittstelle zwischen Finanzierung und Teilnehmerberatung zu sehen:

Thema Krankenkassenförderung. Das ist so etwas Spezielles hier im Gesundheitsbereich. So stehe ich im ständigen Kontakt und Austausch mit den Krankenkassen und den Teilnehmern, was unheimlich aufwendig ist. Eine meiner Hauptaufgaben als Schnittstelle besteht darin, zu klären, wer in die Präventionsförderung aufgenommen werden darf und wer nicht (OPM, VHS).

Dabei wird von den OPM der Bereich der Kooperation mit Partnern zum Teil den administrativen Aufgaben zugeordnet, da sie die notwendigen verschiedenen Absprachen und die Koordination der Kooperationspartner auch als eine organisatorische Herausforderung sehen.

Zur *Kursleiterbetreuung* gehören die Mitarbeit bei der Rekrutierung und Auswahl der Kursleitenden (teilweise in Absprache mit den HPM) ebenso wie die organisatorische Betreuung der Kursleitenden im Rahmen der Organisation von Veranstaltungen und die Nachbetreuung durch Gespräche über Evaluationen. Außerdem gehört dazu die Beratung der Kursleitenden, was Material-, Honorar- und Kursfragen anbelangt:

Die brauchen ja ständig Materialien oder haben Fragen zu ihrem Honorar oder Fragen zu ihren Kursen. Wie läuft der Kurs oder, wenn er wenige Teilnehmer hat, kann man ihn laufen lassen? (...) Das ist so hauptsächlich was ich mit Betreuung von Kursleitern meine (OPM, VHS).

Die befragten OPM nennen häufig die *Organisation der Veranstaltungen*, wie z.B. die Organisation der passenden Räume/Geräte und Sachbearbeitung (u.a. Anmeldung). Dabei beinhaltet die Organisation teilweise mehr, als man auf den ersten Blick annehmen würde. Dazu gehören beispielsweise die Bearbeitung von externen Anfragen sowie

die Auswahl der geeigneten Kursleitenden für diese Anfragen. Andere wiederum gestalten als pädagogische Assistenz mit dem HPM das Programmheft und die inhaltliche Ausrichtung. Sie sind damit unterschiedlich stark an der *Programmplanung* beteiligt.

Die *Teilnehmerberatung* macht einen großen Teil der Arbeitszeit vieler OPM aus. Sie kann sich auf die Anmeldungen oder auf Beschwerden, auf Lebens- wie auf Kursberatung beziehen. Bei Nachfragen zu einzelnen Kursen stellen sie die Schnittstelle zu den Kursleitenden und HPM dar. Dabei wird ein großer Teil der Anfragen von den OPM selbständig beantwortet – wofür sie auch fachlich-inhaltliche Kenntnisse zu den Kursen benötigen. Zur Entscheidung, welche Beratungsanfragen selbst beantwortet und welche weitergeben werden, benötigen sie sowohl Kontextwissen wie auch Relationsbewusstsein (vgl. v. Küchler/Schäffter 1997; vgl. auch Dietsche 2006, S. 221).

Der Anteil der Arbeitszeit, den die Befragten mit *Verwaltungstätigkeiten* (u.a. Buchhaltung) verbringen, differiert je nach Arbeitsplatz, Ausbildung und institutionellen Strukturen. Dies spiegelt die Heterogenität der Gruppe der OPM wider. Homogen sind die Aufgabenfelder insofern, als insgesamt ein Trend zu Tätigkeiten der Beratung sowie zu pädagogischer Assistenz und Kooperation zu verzeichnen ist. Wie ausgeprägt die pädagogischen, organisatorischen und administrativen Anteile sind, ist dabei unterschiedlich.

Insgesamt fällt auf, dass die OPM viele ihrer Tätigkeiten als *organisatorische* Tätigkeiten bezeichnen, obwohl diese sich nicht nur auf Organisation beschränken. OPM sind auch häufig – das ist ein neues Ergebnis der vorliegenden Studie – an der Kooperation mit Partnern beteiligt. Sie stellen oftmals die Schnittstelle zu HPM, Kursleitenden, Teilnehmern und externen Kooperationspartnern dar. OPM bzw. Verwaltungsmitarbeiter/innen sind daher neben der Veranstaltungsorganisation und Verwaltung verstärkt mit neuen Tätigkeiten betraut, wie Beratung von Teilnehmenden, Betreuung von Kursleitenden und Kooperation mit Partnern. Beratung, Kooperation, Zielgruppen und Finanzierung sind auch die Themen, die sie als aktuelle Herausforderungen in der Weiterbildung wahrnehmen.

### **3.2 Tätigkeitsfelder, die die befragten OPM als besonders wichtig einschätzen**

In einem nächsten Schritt wurde danach gefragt, ob die genannten Tätigkeiten, mit denen die OPM die meiste Zeit verbringen, auch aus ihrer Perspektive die wichtigsten sind. Prinzipiell halten sie die Bereiche, mit denen sie viel Zeit verbringen, auch für sehr wichtig. Dass sie für diese Aufgaben aus ihrer Sicht dennoch nicht genügend Zeit finden, scheint an einer verstärkten Arbeitsverdichtung – ähnlich wie bei den HPM – zu liegen:

Wir als OPM sollten am besten alles können, wenn man sich die Vielfalt unserer Aufgabenbereiche anschaut. Deshalb weiß ich häufig auch gar nicht, mit welcher Arbeit ich zuerst beginnen soll (OPM, VHS).

Ähnlich wie die HPM hätten viele gerne mehr Zeit für *Bedarfs-, Markt- und Zielgruppenanalysen*, um diese dann auch für die *Öffentlichkeitsarbeit* zu nutzen:

Sicherlich würde man sich gerne mit der einen oder anderen Idee intensiver auseinandersetzen, wie z.B. was wäre noch für das Programm denkbar, wie könnte man es noch besser an den Mann oder die Frau bringen (OPM, Arbeit und Leben).

Darüber hinaus würden mehrere Befragte gerne mehr Zeit haben, die *Qualität* ihrer Kurse zu beobachten und zu optimieren: „Für die qualitative Überwachung meiner organisierten und geplanten Kurse fehlt mir einfach die Zeit“ (OPM, VHS). Dazu gehört auch, die Qualifikation der Kursleitenden einschätzen zu können: „Wie erkenne ich einen guten Kursleiter?“ (OPM, VHS). Hierzu würden manche OPM gerne auch die Fortbildungen für Kursleitende besuchen:

Also Euroлта, das ist eigentlich eine Zertifizierungs- und Fortbildungsmaßnahme für Sprachkursleiter, aber wird jetzt auch für HPMs und OPMs kostenlos vom Verband angeboten. (...) Viele von unseren HPMs haben diese Zertifizierung gemacht und haben gesagt: Es war einfach sehr hilfreich, dass man mal sieht, was müssen eigentlich Kursleiter können? Was verlangen wir von denen? Und jetzt können sie das viel besser an die Kursleiter herantragen (OPM, VHS).

Auch für die *Kooperation* wünschen sich einige mehr Zeit, beispielsweise für die Repräsentation der Institution und zur Anbahnung neuer Kooperationen:

Vieles kommt zu kurz, wie z.B. die Repräsentation der Institution. Durch die vielen Überstunden wie z.B. für die Programmplanung (...) leidet besonders dieser Bereich: Bekomme ich eine Einladung zu einem Wochenendevent, bei dem man die Institution gut vertreten könnte, nehme ich diese durch die vielen anderen anfallenden Arbeiten nur ungern an. Obwohl ich es gerne würde und weiß, dass es extrem wichtig wäre (OPM, VHS).

Mehr Zeit für *Drittmittelrecherche*, Antragstellung und auch Sponsoring wünschen sich ebenfalls einige OPM.

*Beratung* sehen sie als wichtigen Bereich ihrer Arbeit an, in den bereits viel Zeit investiert wird, jedoch noch mehr benötigt würde. Beratung ist für sie auch ein Teil der Qualität, die sie anbieten möchten:

Mehr Zeit für die Kunden, das wäre mir ein großes Anliegen. So ist man durch den normalen Arbeitsalltag immer dazu angehalten, das Gespräch kurz und knapp zu halten. Dies führt dazu, dass eine umfassende und intensive Beratung leider kaum möglich ist (OPM, VHS).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die OPM für die neu hinzugekommenen Tätigkeitsbereiche Beratung, Öffentlichkeitsarbeit, pädagogische Programmplanung und Qualitätsmanagement sowie Kooperation mehr Zeit investieren möchten. Diese Be-

reiche sind auch diejenigen, die sich in den letzten Jahren besonders stark verändert haben:

Qualitäts- und Beschwerdemanagement sind durch EFQM bei uns eingeführt worden. Ebenso die Programmplanung ist mehr geworden. Insgesamt sind viele pädagogische Tätigkeiten, wie etwa die Beratung, neu hinzugekommen. Als ich vor zwölf Jahren hier angefangen habe, gab es dies noch nicht (OPM, VHS).

#### **4. Verortung der eigenen Tätigkeiten und Positionen aus Sicht der OPM**

Was als Kernelement der eigenen Arbeit wahrgenommen wird, ist bei den OPM unterschiedlich, da ihre Tätigkeitsfelder je nach struktureller Einbindung heterogen sind: „Also, ich habe so das Gefühl, dass man eher dort anpackt, wo es einfach nötig ist“ (OPM, VHS). Bei der Frage, was sie als Kerntätigkeiten für sich definieren würden, wird deutlich, dass sie oftmals in Abgrenzung zum Verwaltungs- oder HPM-Bereich versuchen, ihre Position zu definieren. Hier merken sie häufig an, dass sie beispielsweise die gleichen – eben auch pädagogischen – Tätigkeiten wie HPM verrichten – nur zu einem geringeren Entgelt. Deutlich wird auch ihre „Zwischenposition“ zwischen Verwaltung und HPM:

Wir hatten letztes mal die Diskussion, weil die Kollegen, die pädagogischen, haben gesagt: Was bist du jetzt eigentlich? Bist du da irgendwie so ein Zwitter?“ (OPM, VHS).

Ich musste mich einmal auf dem Arbeitsamt melden, und da ist genau dieses Problem aufgetaucht: Was bin ich eigentlich? Das war relativ schwierig, mich einzugruppieren, weil ich zwar Sachbearbeiterin bin, aber vielleicht doch auch ein bisschen mehr bin. Aber Pädagogik, das hat auch nicht hingehauen. Das war schon schwierig (OPM, VHS).

Also wirklich die klassische Schnittstelle, wo ich mich eigentlich als OPM auch sehe. HPM denkt und dann geht es über den OPM zur Verwaltung (OPM, VHS).

Wie sie sich selbst verorten, ist stark abhängig von den konkreten beruflichen Aufgaben an der Schnittstelle zwischen Pädagogik und Verwaltung.

Ich sage dann immer, meine offizielle Bezeichnung ist „Operativ-Pädagogischer Mitarbeiter“, das hört sich sehr schön und lang an. Heißt aber eigentlich Sachbearbeiterin für Sprachen und auch Mädchen für alles (OPM, VHS).

Verwaltungstätigkeiten, Finanzierung und Qualitätsmanagement gehören aus Sicht der meisten befragten OPM selbstverständlich zu ihren Kerntätigkeiten:

Finanzierung ist halt der Grundstock, auf dem wir aufbauen, weil wir einfach nicht endlos Geld zur Verfügung haben. Am Ende des Jahres muss es einfach null auf null aufgehen können (OPM, KBE).

Manche erleben dabei die Verwaltungstätigkeiten eher als Notwendigkeit, insbesondere, wenn keine weiteren Verwaltungsmitarbeiter vorhanden sind: „Ich habe keine Alternative. Ich bin meine Verwaltungskraft“ (OPM, VHS). Im Bereich der Programmplanung wird als Kerntätigkeit (auch in Stellenbeschreibungen) definiert, dass die OPM das Regelangebot planen und umsetzen sollen. In Abgrenzung zu den HPM formuliert eine Befragte:

So die Ideen zu haben, was man noch so machen könnte, das ist, denke ich, schon Aufgabe der HPMs. (...) Also, neue Strukturen entwickeln und solche Geschichten. Das sehe ich jetzt nicht als meine Aufgabe, als OPM (OPM, VHS).

Die Grenzen zwischen Regelangeboten und Spezialangeboten oder neu entwickelten Strukturen werden dabei als fließend erlebt.

## 5. Ausblick

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass OPM tatsächlich an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Pädagogik gesehen werden können, und zwar sowohl was ihre Tätigkeiten als auch was ihre Position zwischen HPM und Verwaltungsmitarbeitern anbelangt. Für die Tätigkeiten – insbesondere die neu hinzugekommenen wie Beratung, Kooperation, pädagogische Assistenz – benötigen sie Kompetenzen und damit Fortbildungsangebote. Für ihre Schnittstellenposition lassen sich Kompetenzanforderungen im Bereich der Kommunikation ausmachen. OPM befinden sich auch in einer Position, an die von unterschiedlichen Seiten Erwartungen herangetragen werden: von Adressaten und Teilnehmenden, von HPM, Kursleitenden sowie von der Verwaltung. Hier besteht noch eine Forschungslücke in Bezug auf die Kooperation und Kommunikation verschiedener Berufsgruppen in der Weiterbildung (z.B. in der Governance-Perspektive als Handlungskoordination bei der Herstellung eines „kollektiven Guts“ (Kussau/Brüsemeister 2007, S. 25), sowie auch in Bezug auf das berufliche Selbstbild von Verwaltungsmitarbeiter/innen. Die Kompetenz der Weiterbildner/innen – die durch Aus- und Fortbildung sichergestellt werden muss – ist zentral für die Qualität der Angebote und für den Nutzen der Angebote aus der Sicht der Teilnehmenden. Für die Konstruktion von Qualität sind auch die Verwaltungsmitarbeitenden wichtig, u.a., da sie es sind, die oftmals – neben den Kursleitenden – in direktem Kontakt zu den Teilnehmenden stehen. Die befragten Berufsgruppen sahen jeweils für ihren eigenen Verantwortungsbereich Möglichkeiten, zur Qualität beizutragen. Dies kann sich sowohl auf die „Qualität von Bildung“ (Ehse/Zech 1999, S. 20) wie auf die „Qualität der Organisation der Bedingungen von Bildung“ (ebd.) beziehen. In diesem Zusammenhang nannten die OPM beispielsweise die Wahl

der passenden Räume für die jeweiligen Zielgruppen, die HPM die Wahl der passenden Kursleiter als ein gutes Mittel. Von den Kursleitenden wiederum wurde genannt, teilnehmerorientiert, je nach Zielgruppe didaktisch-methodisch angepasst zu arbeiten.

Um Adressaten zu erreichen, benötigt man qualifiziertes Personal, und die Mitarbeitenden brauchen Zeit im Arbeitsalltag. Mit Arbeitsverdichtungen gehen eventuell auch Innovationsmöglichkeiten verloren:

Und für mich, das haben ja vorher zwei Leute erledigt, für mich ist es Wahnsinn teilweise. Ich (...) hechle nur noch irgendwie hinterher, (...), und merke halt einfach, (...), dass ich überhaupt nicht mehr zur Ruhe komm, und einfach auch noch andere Dinge zulassen kann, einfach an Ideen (OPM, Arbeit und Leben).

In Anbetracht der wichtigen Tätigkeiten der Verwaltungsmitarbeiter/innen für „die pädagogische Funktion“ der Organisation (s.o.) mit dem Bezugspunkt der Bildung und des Lernens Erwachsener (vgl. Dietsche 2006, S. 220) sollten auch sie stärker als bisher in Fortbildungsbemühungen und -angebote einbezogen werden. Nach Schiersmann (vgl. 2002 in Dietsche 2006, S. 216) gibt es eine Kluft zwischen den gestiegenen Erwartungen an das Verwaltungspersonal und den Fortbildungsangeboten für diese Gruppe. Die Fortbildungsangebote für Verwaltungsmitarbeiter/innen beziehen sich nach einer explorativen Studie von Dietsche (vgl. 2006, S. 214) vor allem auf die Bereiche Weiterbildungsverwaltung, Büroorganisation und Selbstmanagement. Eine Analyse der Qualitat-Daten von 2007 im Rahmen des Grundtvig-Projekts „Professional Administrative Support for Adult's Learning“ ergab ein ähnliches Angebot im Bereich der Büroorganisation und Weiterbildungsverwaltung. Nur wenige Angebote behandelten Themen zur inhaltlich-qualitativen Verbesserung der Verwaltungsarbeit wie „counselling, team work improvement, communication, intercultural communication, management of complaints, time management, project management, key performance indicators“ (v. Küchler 2007, S. 2).

Erste explorative Ergebnisse zeigen darüber hinaus, dass Verwaltungsmitarbeiter/innen neben Fortbildungsinteressen in den Bereichen Finanzen und Verwaltung durchaus auch Interesse an Fortbildungen zu den Themen Medien/Medientechnik sowie an Grundkenntnissen in Methodik/Didaktik, Beratung, fachlicher Fortbildung und Projektmanagement haben (vgl. v. Hippel/Tippelt 2009). Grundkenntnisse zur Medientechnik und Didaktik finden sie hilfreich zur Unterstützung der Veranstaltungsorganisation und -planung:

Da wird man mit Sachen konfrontiert, als OPM, die man normal als Verwaltungskraft nicht macht. Dass man mal wenigstens eine Ahnung hat von einem Moderationsseminar. Um was es im Groben geht. Warum macht man so Kärtchen? Was ist Clustern? Das hat man ja als normale Verwaltungskraft nicht. Also, das finde ich ganz wichtig (OPM, VHS).

Diese Fortbildungsinteressen spiegeln auch die neuen Tätigkeiten der Verwaltungsmitarbeiter wider.

Gleichzeitig stellen die Entwicklung des neuen Berufsprofils der OPM und die neue Absolventenstruktur (Bachelor) eine professionstheoretische Herausforderung für die Erwachsenenbildung dar. Diskutieren kann man hier, inwiefern Stellen im Weiterbildungssystem verfügbar sind, wie Möglichkeiten der Nachqualifizierung von Hochschulabsolvent/inn/en in diesem Bereich aussehen könnten und welche Einflüsse von den neuen Strukturen auf die Entlohnung in der Weiterbildung ausgehen. Die genannten Herausforderungen in der Personalentwicklung bei Weiterbildungsanbietern werden auch durch die aktuelle wbmonitor-Umfrage untermauert:

Der Fachkräftemangel ist in den Weiterbildungseinrichtungen angekommen. Dabei kommen offenbar auch enger werdende finanzielle Spielräume bei der Vergütung des Personals zum Tragen (Ambos 2009, S. 5).

Rekrutierung und Bezahlung von qualifiziertem Personal stehen damit im Fokus.

## Literatur

- Ambos, I. (2009): Finanznöte sind Ursache für den Fachkräftemangel. Herausforderungen in der Personalentwicklung bei Weiterbildungsanbietern. In: DIE Fakten. URL: [www.die-bonn.de/doks/ambos0901.pdf](http://www.die-bonn.de/doks/ambos0901.pdf) (Stand: 01.07.2009)
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (2008): Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2008. Bielefeld
- Dietsche, B. (2002): Bildungskaufmann/Bildungskauffrau – ein neuer Ausbildungsberuf? In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 2, S. 40–41
- Dietsche, B. (2006): Fortbildung für Verwaltungsmitarbeitende in Weiterbildungseinrichtungen. In: Heuer, U./Gieseke, W. (Hg.): Pädagogisches Wissen für die Weiterbildung. Fortbildungsbedarf und Personalentwicklung. Oldenburg, S. 185–227
- Ehse, C./Zech, R. (1999): Professionalität als Qualität in der Weiterbildung. In: dies. (Hg.): Organisation und Lernen. Hannover, S. 13–57
- Gieseke, W. (1989): Habitus von Erwachsenenbildnern. Oldenburg
- Hippel, A. von/ Tippelt, R. (Hg.) (2009): Fortbildung der WeiterbildnerInnen – eine Analyse der Interessen und Bedarfe aus verschiedenen Perspektiven. Weinheim
- Kade, J./Seitter, W. (2002): Pluralisierung und Entgrenzung des Lernens Erwachsener. In: Grundlagen der Weiterbildung, H. 6, S. 283–285
- Kil, M. (2003): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Empirische Analysen und Ansatzpunkte für Entwicklung und Forschung. Bielefeld
- Kraft, S. (2006): Aufgaben und Tätigkeiten von Weiterbildner/innen – Herausforderungen und Perspektiven einer weiteren Professionalisierung in der Weiterbildung. In: DIE-Reports zur Weiterbildung. URL: [www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/kraft06\\_02.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/kraft06_02.pdf) (Stand: 15.03.2009)
- Küchler, F. von (2007): Summary Survey on the Administrative Support Staff in Adult Education in Germany (DIE). URL: [www.die-bonn.de/doks/kuechler0701.pdf](http://www.die-bonn.de/doks/kuechler0701.pdf) (Stand: 12.06.2009)
- Küchler, F. von/Schäffter, O. (1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a.M.
- Kuper, H. (2001): Organisationen im Erziehungssystem. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, H. 1, S. 83–106
- Kussau, J./Brüsemeister, T. (2007): Educational Governance: Zur Analyse der Handlungskoordination im Mehrebenen-System der Schule. In: Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger, J. (Hg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden, S. 15–54
- Mayring, P. (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Weinheim
- Meisel, K. (2010): Weiterbildungsmanagement. In: Tippelt, R./Hippel, A. von (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 4. Aufl., Wiesbaden, S. 427–436

- Siebert, H. (1982): Programmplanung als didaktisches Handeln. In: Nuissl, E. (Hg.): Taschenbuch der Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler, S. 100–121
- Strauss, A./Corbin, J. (1996): Grounded Theory. Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim
- Weiland, M./Ambos, I. (2008): Weiterbildungsstatistik im Verbund 2006 – kompakt. Bonn

*In adult education, fields of activity have lost their strict boundaries: administrative employees also perform pedagogical work – such as counselling, for instance – and full-time pedagogical employees also have to handle administrative work – e.g. in project management. Both qualitatively and quantitatively, administrative employees play an important role in the pedagogical functioning of institutions of adult education, although this factor is often neglected in both research and measures of personnel development. The article analyzes the work of administrative employees with pedagogical responsibilities as a basis for reflections on further education. The empirical basis is provided by the results of the Project KomWeit, a project for the promotion of competences among teachers in further education, in the context of which a survey among different occupational groups was carried out. The article examines in how far administrative employees with pedagogical responsibilities find themselves at the intersection between administration and pedagogy with regard to both their responsibilities and their positions.*