Kompetenzanforderungen an Lehrende und pädagogisches Personal in der Weiterbildungspraxis

WAS MÜSSEN LEHRKRÄFTE KÖNNEN?

Sandra Fuchs

Das Gesicht der Erwachsenen- und Weiterbildung nach außen sind ihre Lehrkräfte. Umso wichtiger ist, dass sie als fähige und professionell Handelnde wahrgenommenen werden. Welche Kompetenzen aber benötigen sie dafür? Und welche Fähigkeiten braucht das pädagogische Personal von Weiterbildungseinrichtungen für die Auswahl geeigneter und kompetenter Lehrender?

Das professionelle Handeln von Lehrenden ist für die Qualität von Weiterbildungsangeboten und damit auch das Image der Anbieter von zentraler Bedeutung (vgl. Kraft, 2011). Immerhin ist insbesondere der Lehrende dafür entscheidend, ob eine Veranstaltung vonseiten der Teilnehmenden als qualitativ gut wahrgenommen wird (vgl. Tippelt et al., 2007). Lehrende sind letztlich das »Gesicht« von Weiterbildungsanbietern – ihre Kompetenzen spielen bei Qualitätsüberlegungen dementsprechend eine bedeutende Rolle (vgl. Fuchs, 2011). Dem Auswahlprozess von qualifizierten und professionellen Lehrenden kommt vor diesem Hintergrund eine besondere Bedeutung zu. Der vorliegende Beitrag geht der Frage nach, welche Kompetenzanforderungen an Lehrende und an pädagogisches Personal – die diese auswählen – gestellt werden, um aktuellen Herausforderungen der Weiterbildungspraxis gerecht zu werden und damit Qualität sicherzustellen.

Der Dozententätigkeit liegt keine gesetzlich geregelte Ausbildung zugrunde, welche die erforderlichen Kompetenzen identifiziert; allerdings existieren Studien, die Kompetenzprofile von Lehrenden in der Weiterbildung thematisieren (u.a. Fuchs, 2011; Nieke, 2000; Sorg-Barth, 2000). Die folgende Darstellung nimmt Bezug auf diese Kompetenzprofile und verschränkt sie mit einer Perspektive der Weiterbildungspraxis, generiert aus schriftlichen und mündlichen Kursevaluationen. Demnach sind die nachfolgend beschriebenen Kompetenzen zentral für die professionelle und gute Ausübung einer Tätigkeit als Lehrkraft in der Erwachsenenbildung.

Kompetenzanforderungen an Lehrende

Fachliche Kompetenz
Die Basis für professionelle Lehre ist die fachliche Kompetenz des Lehrenden, welche domänenspezifisches, psychologisches und pädagogisches Wissen umfasst (vgl. Fuchs, 2011). Sowohl eine theoretisch fundierte formale Qualifikation in der jeweiligen Domäne als auch ein praktischer Zugang zum Thema sind Voraussetzungen, um von den Teilnehmenden als glaubhaft und authentisch wahrgenommen zu werden. Lehrende »müssen den praktischen Nutzen des Fachwissens und die Übertragbarkeit sichtbar machen können« (Frey, 2014, S. 6). Dieser Aspekt ist gemäß zahlreicher schriftlicher Kursevaluationen zentral für die Teilnehmenden. Der Lehrende wird als professionell wahrgenommen, wenn in den Kursen an realistischen und kontextbezogenen Beispielen aus dem Arbeitsalltag der Teilnehmenden gearbeitet wird, was ganz im Sinne problemorientierten Lernens den Transfer in die berufliche Praxis fördert (vgl. Pietraß, 2014).

Didaktisch-methodische Kompetenz
Neben der fachliche Kompetenz und dem domänenspezifischen Wissen ist die didaktisch-methodische Kompetenz des Lehrenden von gleichbedeutender Wichtigkeit. Komplexe Sachverhalte müssen zielgruppengerecht aufbereitet und verständlich vermittelt werden können. Diese Kompetenz beinhaltet die Fähigkeit, Inhalte zu strukturieren, Ziele zu bestimmen, Konzepte zu entwickeln sowie eine didaktische (Lehrkompetenz), eine methodische (Methodenrepertoire) und eine Medienkompetenz (vgl. Fuchs, 2011).

Die Auswahl von inhaltsadäquaten Methoden ist auf die Bedürfnisse der Zielgruppe abzustimmen, was durch zu Beginn einer Veranstaltung geäußerte Erwartungen flexibel gesteuert werden kann. Das setzt sowohl Methodenvielfalt, Flexibilität in deren Einsatz sowie eine gewisse Souveränität und Erfahrung des Lehrenden voraus, ist jedoch gleichzeitig mit einem allgemeinen Wissen über die jeweilige Zielgruppe verknüpft. Über welche Erfahrungen und Vorkenntnisse die Teilnehmenden verfügen und welche Erwartungen sie an eine Veranstaltung haben, kann meist vorab nicht umfassend erhoben werden. Umso wichtiger ist die Erfahrung des Lehrenden aus vergleichbaren Lehr-Lernsettings. Präsentationstechniken, die ansprechende und lernförderliche Visualisierung von Inhalten, aber auch die Fähigkeit, Feedbackprozesse zu gestalten, sind in diesem Zusammenhang zentrale methodische Kompetenzen. Die wesentlichen und aktuellen Inhalte müssen recherchiert, ausgewählt und in einen sinnvollen Ablauf gebracht werden. Anhand von schrift-

lichen Teilnehmerevaluationen wird beispielsweise sichtbar, ob der Umfang der Kursinhalte als angemessen, die Inhalte als interessant, abwechslungsreich und verständlich vermittelt bewertet werden.

Kommunikative Kompetenz
Die kommunikative Kompetenz umfasst die Fähigkeit des Lehrenden, sich empathisch auf die Teilnehmenden einzustellen, deren Bedürfnisse und Erwartungen zu erkennen und entsprechend im Kurs aufzugreifen. Im Zusammenspiel mit häufig beruflich und (lern-)biografisch sehr heterogenen Teilnehmergruppen müssen gruppendynamische Prozesse aktiv gestaltet sowie gegebenenfalls Konflikte erkannt, analysiert und gelöst werden.

Persönliche Kompetenzen
Die persönliche Kompetenz des Lehrenden, nämlich ob dieser als sympathisch, offen, begeisterungsfähig, selbstbewusst, werteorientiert und charismatisch wahrgenommen wird, beeinflusst die wahrgenommene Qualität des Kurses durch die Teilnehmenden in einem hohen Maße. Die Fähigkeit, anhand von Feedbackprozessen das eigene Handeln konstruktiv reflektieren zu können, ermöglicht außerdem die kontinuierliche eigene Kompetenzentwicklung. Darüber hinaus sind aus Sicht der Weiterbildungseinrichtungen persönliche Kompetenzen, wie Zeitmanagement, Organisationskompetenz und unternehmerische bzw. ökonomische Kompetenzen wichtig, um als freiberuflicher Lehrender auf einem von Konkurrenz geprägten Beschäftigungsmarkt längerfristig bestehen zu können.

Herausforderungen für Erwachsenenbildung und ihre Lehrkräfte

Neue Herausforderungen ergeben sich aus der zunehmenden Anzahl von Drittmittelprojekten in der Erwachsenenbildung. Wird beispielsweise die Entwicklung innovativer Kurse gefördert, ist auch im Rahmen der Berichterstattung eine enge Zusammenarbeit von pädagogischem Personal und den Lehrenden erforderlich. Diese muss Dokumentationsstandards genügen, die Lehrende beispielsweise bei der Konzeptentwicklung von Veranstaltungen berücksichtigen müssen. Dies stellt entsprechende Anforderung an die Lehrenden im Hinblick auf wissenschaftlich orientiertes Arbeiten und ihre methodische Kompetenz.
Eine weitere Herausforderung innerhalb der Erwachsenenbildung besteht in den zahlreichen Kooperationen der Weiterbildungseinrichtungen untereinander, aber auch mit Einrichtungen angrenzender Bildungssegmente erkennbar. Verstärkt wird an bildungsbiografischen Übergängen kooperiert, beispielsweise von Schule zur Ausbildung, von Ausbildung in den Beruf, von beruflicher Weiterbildung in die Hochschule. Dies ist auch mit neuen Herausforderungen für Lehrende der Erwachsenenbildung verbunden. Wenn Volkshochschulen etwa zum Zweck der Studienvorbereitung mit Hochschulen zusammenarbeiten, wird – zusätzlich zur fachlichen und der didaktischen Kompetenz – ein wissenschaftlicher Hintergrund des Lehrenden bzw. die Kenntnis von bereichsspezifischen Studienvoraussetzungen erwartet.
Darüber hinaus ergibt sich für die Weiterbildungspraxis eine Herausforderung durch den Paradigmenwechsel weg von einer Inputorientierung hin zu einer stärkeren Outcome- oder Lernergebnisorientierung. An für die Weiterbildung relevanten Übergängen, wo Anerkennungen von Lernleistungen eine Rolle spielen, werden in Zukunft zunehmend konkrete Lernergebnisse von Weiterbildung beschrieben werden müssen. Dies stellt neue Anforderungen an Lehrende im Zusammenspiel mit pädagogischem Personal auf der Institutionenebene, wenn Weiterbildungsveranstaltungen lernergebnisorientiert geplant, durchgeführt und in Kursprogrammen beschrieben werden müssen. Dazu ist insbesondere das Wissen erforderlich, wie Lernergebnisse definiert und ausformuliert werden können sowie welche Auswirkungen z.B. hinsichtlich der methodischen bzw. didaktischen Gestaltung eines Kurses damit verbunden sind.
Mit dem starken Bedürfnis der Teilnehmenden von beruflicher Weiterbildung nach aussagekräftigen Zertifikaten ist die Herausforderung verbunden, adäquate Prüfungsformate zu entwickeln, um Lernergebnisse der Teilnehmenden angemessen bewerten und transparent für Dritte – etwa potenzielle Arbeitgeber – darstellen zu können. Die professionelle und zielgruppenadäquate Auswahl und Umsetzung dieser Prüfungsformate ist dementsprechend eine zunehmend wichtige Kompetenz der Lehrenden. Neben schriftlichen Klausuren können beispielsweise Fallstudien, Referate und Präsentationen eingesetzt werden.

Erforderliche Kompetenzen des pädagogischen Personals

Der Aufgabenbereich des planenden pädagogischen Personals ist, im Gegensatz zur mikrodidaktischen Durchführung von Veranstaltungen durch die Lehrenden, auf der makro- und mesodidaktischen Handlungsebene einzuordnen (vgl. Reich & v. Hippel, 2009). Neben anderen Kernaufgaben sind die professionelle Auswahl und Betreuung von Kursleitenden zentrale Aufgabenfelder des pädagogischen Personals (vgl. Schöll, 2006).

Um geeignete Lehrende professionell auswählen zu können, muss pädagogisches Personal in der Lage sein, Lebensläufe und Bewerbungsschreiben entsprechend den Anforderungen, die mit dem jeweiligen Kurs verbunden sind, systematisch zu bewerten: Verfügt der Lehrende über die »richtige« formale Qualifikation? Sind aus den bisherigen beruflichen Tätigkeiten Kompetenzen ersichtlich, die ggf. nicht durch formale Qualifikationen deutlich werden? Wird eine gewisse methodische und didaktische Kompetenz, beispiels-

weise durch Referenten-, Moderations- oder Vortragstätigkeiten, sichtbar? Hinsichtlich der fachlichen Eignung der Lehrkräfte besteht die Herausforderung für das pädagogische Personal darin, sich einen Überblick über Trainerqualifikationen und -zertifikate eines ungeregelten und äußerst heterogenen Weiterbildungsmarktes zu verschaffen: Welche Anbieter von Traineraus- und -fortbildungen oder welche Qualifizierungssysteme erfüllen die im Einzelfall anzulegenden Qualitätsmaßstäbe? Da die zu planenden Fortbildungsthemen inhaltlich häufig breit gefächert sind, benötigt pädagogisches Personal zwingend interdisziplinäre Fachkompetenz, um anhand von Ansätzen, Denkweisen oder Methoden verschiedener Fachrichtungen eine professionelle Programmplanung vornehmen zu können. In persönlichen Bewerbungsgesprächen mit potenziellen Lehrkräften sind gesprächsleitende Fähigkeiten eines Interviewers gefragt, um mit zielführenden Fragestellungen eine den Anforderungen gerechte Auswahl zu treffen. Darüber hinaus sind didaktische und methodische Kompetenzen erforderlich, um gemeinsam mit dem Lehrenden Konzepte erarbeiten zu können. Im Zusammenspiel von meist freiberuflichen Lehrenden und angestelltem pädagogischen Personal sind darüber hinaus im Rahmen von Honorarverhandlungen auch kommunikative und rhetorische Kompetenzen erforderlich. Pädagogisches Personal auf der Auftraggeberseite ist im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Betrachtungsweise zugleich Führungspersonal, das teilweise eine Großzahl von Lehrenden koordinieren und betreuen muss. Aufgabe des pädagogischen Personals ist es dabei insbesondere, in ihrem jeweiligen Verantwortungsbereich Konflikte zeitnah zu erkennen und zu lösen.

Herausforderungen für die Professionalisierung

Der Auswahlprozess professionell handelnder Lehrender ist als zentrales und qualitätssicherndes Aufgabenfeld von programmplanenden pädagogischen Beschäftigten zu sehen, dem in ihrer Ausbildung nicht ausreichend Rechnung getragen wird. Entsprechende Fortbildungen, beispielsweise zur Führung von Bewerbungsgesprächen, sollten aus diesem Grund systematischer in grundständigen und weiterbildenden Studiengängen berücksichtigt werden. Darüber hinaus stellt der Paradigmenwechsel zur Lernergebnis- oder Kompetenzorientierung, der auch in aktuellen Debatten zum Deutschen Qualifikationsrahmen deutlich wird, eine zentrale Herausforderung für die Professionalisierung des pädagogischen Personals und der Lehrenden dar. Was unter Lernergebnisorientierung zu verstehen ist, welche bildungspolitische Relevanz damit verbunden ist und wie diese in der Weiterbildung umgesetzt werden kann, sind dabei zentrale Fragen, auf welche die Akteure der Weiterbildungspraxis Antworten finden müssen.

Derzeit erarbeiten das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) und acht Bundesverbände im Rahmen des Projektes »GRETA« einen trägerübergreifenden Referenzrahmen für die Anerkennung der Kompetenzen Lehrender in der Erwachsenen- und Weiterbildung. Dies ist als lange notwendiger Schritt zur Sicherung von Transparenz und Qualität auf dem heterogenen Weiterbildungsmarkt einzuordnen.

In einem von Intransparenz gekennzeichneten Markt von Trainerfortbildungen kommt ferner den Hochschulen als anerkannte Anbieter wissenschaftlicher Weiterbildung eine bedeutende Rolle zu. In Kooperation mit Trägern und Verbänden der Erwachsenenbildung bietet sich hier ein erhebliches Potenzial, anerkannte Qualifizierungen zu entwickeln und damit bedarfsgerecht die Professionalisierung des Lehrpersonals zu fördern.

Literatur

Frey, A. (2014). Gute Lehre durch gezielte Personalentwicklung. Weiterbildung. *Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends* (6), 6-8.

Fuchs, S. (2011). *Professionalitätsentwicklung des Weiterbildungspersonals – Aufgaben, Kompetenzen und Fortbildung selbstständiger Trainer in der beruflich/betrieblichen Weiterbildung*. Hamburg: Kovač.

Kraft, S. (2011). Berufsfeld Weiterbildung. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.). *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 405-426). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Nieke, W. (2000). Kompetenz. In H.-U. Otto, T. Rauschenbach & P. Vogel (Hrsg.). *Erziehungswissenschaft: Professionalität und Kompetenz.* (S. 13-27) Opladen: Leske & Budrich.

Pietraß, M. (2014): Welches Lernen wollen wir? Weiterbildung. *Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends* (6), 16-19.

Sorg-Barth, C. (2000): *Professionalität betrieblicher Weiterbildner: Eine Analyse der erforderlichen Kompetenzen. Schriftenreihe Studien zur Erwachsenenbildung*. Bd. 11. Hamburg: Kovač.

Tippelt, R. & Hippel, A. v. (2007): Kompetenzförderung von ErwachsenenbildnerInnen im Bereich Teilnehmer-, Adressaten- und Milieuorientierung als Beitrag zur Professionalität in der Erwachsenenbildung. In U. Heuer & R. Siebers (Hrsg). *Weiterbildung am Beginn des 21. Jahrhunderts. Festschrift für Wiltrud Gieseke*. (S. 118-129). Münster: Waxmann.

Abstract

Dieser Beitrag geht der Frage nach, welche Kompetenzanforderungen an Lehrende und an pädagogisches Personal – die diese auswählen – gestellt werden, um aktuellen Herausforderungen der Weiterbildungspraxis gerecht zu werden und damit Qualität sicherzustellen.

Dr. Sandra Fuchs ist Fachgebietsleiterin des Bereichs Beruf & Karriere an der Münchner Volkshochschule

Kontakt: Sandra.Fuchs@mvhs.de