

Professionalisierung des hauptberuflichen pädagogischen Personals

Intermediäre im digitalen Wandel der Weiterbildung?

MATTHIAS ALKE • MARIKA RAUBER

Welche Rolle übernehmen Programmplanende, Fachbereichs- und Einrichtungsleitungen im gegenwärtigen digitalen Wandel der organisierten Weiterbildung? Auf der Basis von Ergebnissen der Evaluationsstudie zu einer Qualifizierungsreihe diskutieren der Autor und die Autorin deren spezifische Funktion und die Bedarfe, die sich für die zukünftige Professionalisierung abzeichnen.

Der gegenwärtige digitale Transformationsprozess berührt sämtliche Handlungsebenen der organisierten Weiterbildung und erfordert vielfältige Gestaltungsnotwendigkeiten (Überblick: Haberzeth & Sgier, 2019). Mit Blick auf das pädagogische Personal zeichnen sich dabei veränderte und neue Anforderungen für ihr professionelles Handeln ab. Betont wird die Bedeutung medienpädagogischer Handlungskompetenzen, auf die vor allem Lehrende angewiesen sind, um digitale Lernarrangements mikrodidaktisch zu planen (Schmidt-Hertha et al., 2017). Gleichwohl liegt es auf der Hand, dass auch Leitungskräfte und hauptberuflich pädagogische Mitarbeitende medienpädagogische Kompetenz sowohl für die Gestaltung von Programmstrukturen in den Einrichtungen als auch für die konkrete Angebotsentwicklung benötigen, die auf den aktuellen digitalen Gesellschaftswandel Bezug nehmen. Einerseits ist hier an Angebote zu denken, die sich auf den Erwerb von Medienkompetenz und den Umgang mit digitalen Technologien beziehen; andererseits aber auch an Bildungsangebote, die eine kritisch-konstruktive Auseinandersetzung mit digitalen Technologien und den gesellschaftlichen Folgen ermöglichen (von Hippel, 2007).

Daneben kristallisiert sich digitale Kompetenz auch mit Bezug auf weitere Verantwortungs- und Aufgabenbereiche des

hauptberuflichen Personals als zentrale Anforderung im Zuge des digitalen Transformationsprozesses heraus. So konnte z. B. eine in Nordrhein-Westfalen im Jahr 2017 durchgeführte Befragung von öffentlich geförderten Weiterbildungseinrichtungen zeigen, dass digitale Technologien für Organisation und Verwaltung, für Bildungsmarketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie teils im Kontext von Bildungsangeboten genutzt werden (Supportstelle Weiterbildung et al., 2017, S. 5–8). Auch andere Anbieterbefragungen verweisen darauf, dass in diesen Bereichen digitale Technologien zum Einsatz kommen und dass entsprechende digitale Kompetenz nicht nur für Lehre und Kursleitung, sondern gleichermaßen für Einrichtungsleitung, Programm- und Angebotsplanung als wichtig oder sehr wichtig eingeschätzt werden (Sgier et al., 2018, S. 25).

Strategieentwicklung in den Einrichtungen

Im Zuge des digitalen Wandels gewinnen für Weiterbildungseinrichtungen auch neue Akteure an Relevanz (z. B. Plattformbetreiber, Onlineanbieter von Weiterbildung), die möglicherweise die bisherigen Geschäftsmodelle beeinflussen und dadurch strategische Anpassungen erfordern (Rohs, 2019, S. 125).

Vor diesem Hintergrund werden auch die organisationalen Rahmenbedingungen und Anforderungen an die Strategieentwicklung in den Weiterbildungseinrichtungen diskutiert. Vor allem werden Leitungskräfte mit dieser Aufgabe adressiert. Mit Blick auf konkrete Prozesse der Organisations- und Professionalitätsentwicklung in den Einrichtungen wird in diesem Zusammenhang auch die Rolle von Fach- und Programmbereichsleitungen als Innovator*innen betont. Da vor allem sie im Austausch mit den Lehrenden sind, wird ihnen eine intermediäre Funktion zugeschrieben, um Digitalisierungsstrategien in den Einrichtungen konkret umzusetzen und Innovationen voranzutreiben (Bernhard-Skala, 2019).

Ein ähnliches Bild zeichnet sich in einer aktuellen Längsschnittanalyse von Stellenanzeigen aus dem Volkshochschulbereich ab: So wird vom hauptberuflich pädagogischen Personal zunehmend mehr Medienkompetenz, ein sicherer Umgang mit digitalen Technologien oder die Affinität zu Social Media verlangt. Als Aufgaben werden dabei u. a. die mesodidaktische Entwicklung und Konzeption digitaler Bildungsformate oder die Beratung und Fortbildung von Lehrenden in diesem Bereich benannt. Demgegenüber wird für Einrichtungsleitungen die Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie für die gesamte Organisation als exponierte Aufgabe formuliert. Teils werden auch neue hauptberufliche Stellenprofile für die konzeptionell-strategische Ausrichtung der Einrichtung auf die Digitalisierung kreiert (Alke & Uhl, i. V.).

Nicht nur diese Befunde, auch die Ergebnisse aus den oben skizzierten Anbieterbefragungen lassen offenbar werden, dass in den Einrichtungen ein hoher Bedarf an Professionalitäts- und Organisationsentwicklung besteht, deren Initiierung und Umsetzung in der Verantwortung des hauptberuflichen Personals liegt. Somit überrascht es nicht, dass seit geraumer Zeit Verbände, Trägerorganisationen und weitere Akteure Qualifizierungs- und Fortbildungsmaßnahmen auf den Weg gebracht haben, um das pädagogische Personal in der Weiterbildung auf den digitalen Transformationsprozess vorzubereiten.

Qualifizierungsreihe »Werkstatt Digitale Formate«

Die Supportstelle Weiterbildung in der Qualitäts- und Unterstützungsagentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LIS NRW) konzipierte in Kooperation mit Partner*innen aus Wissenschaft und Praxis auf Basis der 2017 durchgeführten Einrichtungsbefragung und der Erfahrungen aus einer ersten Pilotveranstaltung die Qualifizierungsreihe »Werkstatt Digitale Formate«. Die Reihe zielt als landesweite und trägerübergreifende Maßnahme darauf ab, pädagogisches Personal der gemeinwohlorientierten Weiterbildungseinrichtungen in Nordrhein-Westfalen – vor allem hauptberuflich pädagogische Mitarbeitende, Fach-, Programm- und Einrichtungslei-

tungen – in ihrer mediendidaktischen Kompetenz zu stärken und für Digitalisierungsthemen auf den unterschiedlichen organisationalen Handlungsebenen zu sensibilisieren.

Neben einer mehrwöchigen Blended-Learning-Veranstaltung besteht die Qualifizierungsreihe aus drei eintägigen Workshops zu mediendidaktischen Grundlagen, zum Einsatz digitaler Medien und zur Gestaltung digitaler Lernsettings in der Weiterbildung. Die unterschiedlichen Formate sind konzeptionell aufeinander bezogen, können jedoch unabhängig voneinander besucht werden. Seit diesem Jahr werden die bisherigen Präsenzveranstaltungen auch als Online- und Selbstlernkurse angeboten.

»Die Initiierung und Umsetzung von Professionalitäts- und Organisationsentwicklung liegt in der Verantwortung des hauptberuflichen Personals.«

Eine Besonderheit der Konzeption der Qualifizierungsreihe liegt darin, dass die Teilnehmenden in ihrer hauptberuflichen Funktion als Multiplikator*innen in ihren Einrichtungen adressiert werden, um hier Innovations- und Veränderungsprozesse im digitalen Wandel zu initiieren sowie im Austausch mit Lehrkräften und anderen Mitarbeitenden zu gestalten. So wird in den Veranstaltungen z. B. thematisiert, wie das erworbene mediendidaktische Wissen an Lehrende und Kolleg*innen in den Einrichtungen weitergegeben werden kann und wie digitale Bildungsformate forciert werden können.

Die erste Durchführung der Qualifizierungsreihe im Jahr 2019 wurde von der Juniorprofessur Erwachsenenbildung der Humboldt-Universität zu Berlin wissenschaftlich begleitet und evaluiert. Mit der Evaluierung war das Ziel verbunden, sowohl die Durchführungsqualität zu bewerten als auch konkrete Handlungsempfehlungen für die inhaltliche, didaktische und organisatorische Weiterentwicklung der Qualifizierungsreihe abzuleiten. Eine Besonderheit des Evaluationsauftrags bestand darin, die 67 Teilnehmenden mehrere Wochen nach Abschluss der Einzelveranstaltungen zu ihren Einschätzungen zum Praxistransfer sowie zu Nutzen und Er-

trägen der Teilnahme für ihre Berufspraxis zu befragen (Überblick: Alke & Fischer, 2020).

In der Auswertung zeigte sich, dass viele Teilnehmenden die Qualifizierungsreihe als Einstieg betrachteten, um sich mit dem Thema Digitalisierung intensiver zu beschäftigen und Impulse für die anstehenden Herausforderungen zu erhalten. Zudem boten die Veranstaltungen ein niedrigschwelliges Forum, um sich mit anderen Hauptberuflichen und den spezifischen Anforderungen an ihre Rolle auseinanderzusetzen. Erwähnenswert ist, dass das Kompetenzniveau der Teilnehmenden sehr heterogen war: So verwiesen die im Rahmen der Evaluierung befragten Dozierenden der Einzelveranstaltungen darauf, dass einige Teilnehmende fundierte Medienkompetenz mitbrachten, bei anderen hingegen der Erwerb medienbezogener Grundkompetenzen im Vordergrund stand. Hier ist zu fragen, inwieweit eine intermediäre Funktion innerhalb der Einrichtungen übernommen werden kann und ob nicht zunächst die eigene Kompetenzentwicklung stärker im Vordergrund steht.

Praxistransfer als zentrale Herausforderung

Darüber hinaus gaben die meisten Befragten an, dass sich der Transfer der vermittelten Kenntnisse und Ansätze für die Konzeption digitaler Bildungsformate in die eigene Berufspraxis als schwierig erwies. Oftmals fehlte es an ausreichenden Zeitressourcen im Berufsalltag, vor allem aber zeigte sich, dass nicht alle Teilnehmenden bei der Umsetzung von Qualifizierungsinhalten von ihren Vorgesetzten unterstützt wurden. So gaben mehr als die Hälfte der Befragten an, nur teilweise oder gar keine Unterstützung zu erfahren. Hierhin spiegelt sich wider, dass der Rückhalt von Vorgesetzten nicht durchweg gegeben ist, und dies lässt vermuten, dass ein strategisch angeleiteter Umgang mit dem digitalen Wandel (noch) nicht in allen Einrichtungen stattfindet. Angesichts der pandemiebedingten Einschränkungen, von denen die Weiterbildungseinrichtungen in den letzten Monaten betroffen waren, lässt sich allerdings annehmen, dass sich für viele die Aufmerksamkeit radikal verschoben hat – hin zu einer digitalen Ausrichtung der pädagogischen Angebote. Insofern hat sich der Unterstützungsbedarf bei der Entwicklung einrichtungsspezifischer Digitalisierungsstrategien, den fast alle befragten Teilnehmenden als zentral erachteten, mit hoher Wahrscheinlichkeit noch verstärkt – auch mit Blick auf zukünftige Qualifizierungsangebote für das hauptberufliche Personal. Weitere Bedarfe liegen im Umgang mit technischen Herausforderungen oder in der Anwendung von digitalen Tools.

In Bezug auf die in der Qualifizierungsreihe konzeptionell angedachte Multiplikator*innen-Funktion der Teilnehmenden offenbarte sich ein differentes Bild: Während ein Aus-

tausch mit den hauptamtlichen Kolleg*innen in den Einrichtungen überwiegend stattfand, gab nur ein knappes Drittel der Befragten an, Inhalte aus der Qualifizierung an neben- und freiberufliche Lehrende in der Einrichtung vermittelt zu haben. Diese Befunde deuten nicht nur auf die Unterschiede in der Kommunikation zwischen Hauptberuflichen und Neben- bzw. Freiberuflichen hin, sie lassen auch sichtbar werden, dass die anvisierte Multiplikator*innen-Funktion (noch) nicht ausgefüllt wird.

Ausblick

Somit zeichnet sich die Notwendigkeit ab, die Rolle als Multiplikator*in und die damit verbundene intermediäre Funktion des hauptberuflichen Personals im Zuge des gegenwärtigen digitalen Transformationsprozesses konzeptionell noch stärker zu präzisieren. Angesichts der Tatsache, dass bei einigen Führungskräften, Fach- und Programmbereichsleitungen selbst noch Professionalisierungsbedarfe bestehen und sich in dieser Gruppe ein sehr heterogenes Kompetenzniveau zeigt, ist zu fragen, welche Funktion sie in Innovationsprozessen übernehmen und wie sie ihre Rolle konkret ausgestalten.

Einige Studien verweisen darauf, dass in der Weiterbildung vor allem Einzelpersonen – insbesondere neben- und freiberufliche Lehrende – über eine hohe Affinität zu digitalen Medien oder medienpädagogische Erfahrungen verfügen (Burchert & Grobe, 2017; Rohs, 2019). Somit bestünde die Aufgabe des hauptberuflichen Personals nicht nur darin, sich selbst (weiter) zu qualifizieren und eine Multiplikator*innenrolle im Prozess der Digitalisierung einzunehmen. Vielmehr ginge es auch darum, das in den Einrichtungen schon vorhandene Innovationspotenzial zu heben, die organisationskulturellen Voraussetzungen für Austausch und Kooperation zu schaffen sowie strategisch eingebettete Prozesse der Organisations- und Professionalitätsentwicklung anzustoßen. Neben der strategischen Dimension rücken für das hauptberufliche Personal somit seismografische und moderierende Funktionen in den Vordergrund, die in einigen aktuellen Fortbildungen im Weiterbildungsbereich, z. B. zum »Digitalisierungsbeauftragten« oder »Digital Coach« (Supportstelle Weiterbildung 2020; Karl-Arnold-Stiftung 2020), bereits aufgegriffen werden.

Anknüpfend an die vorgestellten Befunde und mit Blick auf den rasanten digitalen Wandel ist davon auszugehen, dass das hauptberufliche Personal auch zukünftig mit der herausfordernden Gleichzeitigkeit konfrontiert sein wird, die eigene digitale Kompetenz kontinuierlich zu entwickeln und zugleich notwendige Professionalitäts- und Organisationsentwicklungsprozesse in den Einrichtungen anzustoßen. In dieser Situation sind die hauptberuflichen Mitarbeitenden auf das Commitment und die Unterstützung von Führungskräften

und Lehrkräften sowie gleichermaßen von übergeordneten Instanzen und Verantwortlichen in Trägerorganisationen angewiesen. Die skizzierten Befunde lassen erahnen, dass dieses Commitment und die konkrete Unterstützung nicht in allen Weiterbildungseinrichtungen durchweg vorhanden sind. In dieser Hinsicht zeichnen sich Forschungs-, Beratungs- und Fortbildungsbedarfe ab: Wie können institutionelle Rahmenbedingungen und organisationale Voraussetzungen angesichts des digitalen Wandels gestaltet werden, um die Entwicklung und Umsetzung digitaler Bildungsformate zu unterstützen?



DR. MATTHIAS ALKE

ist Juniorprofessor für Erwachsenenbildung
an der Humboldt-Universität zu Berlin

Matthias.Alke@hu-berlin.de



MARIKA RAUBER

ist Referentin der Supportstelle Weiterbildung
in der QUA-LiS NRW mit dem Schwerpunkt Digitalisierung
in der Weiterbildung.

marika.rauber@qua-lis.nrw.de



Alke, M. & Fischer, M. (2020). *Abschlussbericht zur Evaluierung »Werkstatt Digitale Formate« – Qualifizierungsreihe zur Digitalisierung in der Weiterbildung* (unveröffentlichtes Dokument).

Alke, M. & Uhl, L. (i.V.). »Digitalisierung« als Bezugspunkt neuer Funktions- und Fachbereichsprofile an Volkshochschulen – Ergebnisse einer Stellenanzeigenanalyse. In C. Bernhard-Skala, R. Bolten, J. Koller, M. Rohs & J. Wahl (Hrsg.), *Perspektiven erwachsenenpädagogischer Digitalisierungsforschung*. Bielefeld: wbv Publikation.

Bernhard-Skala, C. (2019). Organisational perspectives on the digital transformation of adult and continuing education: a literature review from a German-speaking perspective. *Journal of Adult and Continuing Education*, 25(2), 178–197.

Burchert, J. & Grobe, R. (2017). Herausforderungen bei der Implementierung digital gestützter beruflicher Weiterbildung. Die Sicht von WeiterbildnerInnen und BildungsmanagerInnen auf Strukturen, kulturelle Praktiken und Agency. *Magazin erwachsenenbildung.at*, Ausgabe 30, 2–8.

Haberzeth, E. & Sgier, I. (2019). Betrachtungsebenen der Digitalisierung in der Erwachsenenbildung – zur Einführung in den Band. In E. Haberzeth & I. Sgier (Hrsg.), *Digitalisierung und Lernen. Gestaltungsperspektiven für das professionelle Handeln in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung* (S. 9–20). Bern: hep verlag.

Karl-Arnold-Stiftung (2020). »Digital Coach politische Bildung«. <https://www.karl-arnold-stiftung.de/ueber-uns/die-stiftung/digital-coach.html>

Rohs, M. (2019). Medienpädagogische Professionalisierung des Weiterbildungspersonals. In E. Haberzeth & I. Sgier (Hrsg.), *Digitalisierung und Lernen. Gestaltungsperspektiven für das professionelle Handeln in der Erwachsenenbildung und Weiterbildung* (S. 119–136). Bern: hep verlag.

Schmidt-Hertha, B., Rohs, M., Rott, K.J. & Bolten, R. (2017). Medienpädagogische Kompetenzanforderungen an Erwachsenenbildner/innen: Fit für die digitale (Lern-)Welt? *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 24(3), 35–37.

Sgier, I., Haberzeth, E. & Schläepp, P. (2018). *Digitalisierung in der Weiterbildung. Ergebnisse der jährlichen Umfrage bei Weiterbildungsanbietern (Weiterbildungsstudie 2017/2018)*. Zürich: SVEB & PHZH.

Supportstelle Weiterbildung in der Qualitäts- und Unterstützungs Agentur – Landesinstitut für Schule NRW in Kooperation mit dem Gesprächskreis der Landesorganisationen der Weiterbildung in NRW und dem Gütesiegelverbund Weiterbildung e.V. (2017). *Umgang der Einrichtungen der gemeinwohlorientierten Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen mit dem Thema Digitalisierung*. Soest. https://www.supportstelle-weiterbildung.nrw.de/cms/upload/Bilder/Broschuere_Onlinebefragung_Digitalisierung.pdf

Supportstelle Weiterbildung (2020). *#DIBE. Qualifizierung von Digitalbeauftragten zur einrichtungsinternen Unterstützung der Entwicklung einer Digitalisierungsstrategie*. https://www.supportstelle-weiterbildung.nrw.de/cms/upload/PDF/digital_flyer_DIBE.pdf

von Hippel, A. (2007). *Medienpädagogische Erwachsenenbildung. Eine Analyse von pädagogischem Auftrag, gesellschaftlichem Bedarf und Teilnehmendeninteressen*. Saarbrücken: Landesmedienanstalt Saarland.