Aus der Praxis für die Praxis

Beispiele zur Einbindung von frei- und nebenberuflich Lehrenden in organisationale Entwicklungsprozesse

Barbara Veltjens

Lehrende in der Weiterbildung sind zu 74 Prozent so genannte frei- und nebenberuflich Tätige, definiert als diejenigen, die ohne feste Anstellung arbeiten, als Honorarkräfte, nebenberuflich mit geringer Stundenzahl oder auch (hauptberuflich) als Ich-AG. Knapp ein Viertel (23 Prozent) aller Lehrenden in der Weiterbildung sind als (hauptberufliche) Honorarkräfte beschäftigt. 62 Prozent sind nebenberuflich in der Weiterbildung tätig und haben andere „Hauptberufe". Darüber hinaus sind Mehrfachbeschäftigungsverhältnisse in der Branche weit verbreitet. Viele Lehrende üben eine Lehrtätigkeit für mehrere Einrichtungen aus; im Durchschnitt haben sie ca. 2,1 Beschäftigungsverhältnisse beziehungsweise Stellen (vgl. Wirtschafts- und Sozialforschung (WSF) 2005, S. 2 ff.).

Lehrende nehmen in Weiterbildungseinrichtungen widersprüchliche Rollen ein. Einerseits werden Lehrende überwiegend als frei- und nebenberuflich Tätige, als Honorarkräfte eingestellt. Das heißt sie sind kein Mitglied der Organisation und nicht automatisch an deren Entwicklungs- und Steuerungsprozessen beteiligt. Andererseits stehen sie im Zentrum des Weiterbildungsgeschehens, da sie direkt an der pädagogischen Lehr-Lern-Situation beteiligt sind (vgl. Krewerth 2004) und damit maßgeblich zum Produkt „Bildungsdienstleistung" beitragen. Sie haben unmittelbaren und großen Einfluss auf das (subjektive) Lernerlebnis der Lerner. Ihre Arbeit ist das „Aushängeschild" der Einrichtungen und sie können als Garant für deren gute Weiterbildungsqualität gelten.

Vor dem Hintergrund dieser Arbeitssituation stellt sich die Frage, welche Bedeutung und Wertigkeit Lehrende ihrer Tätigkeit und den Organisationen, für die sie arbeiten, beimessen (können). Aus der Organisationsperspektive ergibt sich die Frage, welche Bedeutung und Wertigkeit sie wiederum den frei- und nebenberuflich Lehrenden beimessen (vgl. Veltjens 2006). Einrichtungen der Weiterbildung kennen die damit verbundenen Schwierigkeiten aus ihrem Arbeitsalltag. Im Rahmen des Verbundprojektes „Qualitätstestierung in der Weiterbildung" der Bund-Länder-Kommission (BLK) hat das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) solche Erfahrungen der Weiterbildungseinrichtungen im Kontext von Workshops zum Thema „Einbindung von Lehrenden" in den Jahren 2005/2006 gesammelt und ausgewertet. Teilnehmende waren Einrichtungen, die ihre Qualität nach dem Modell der „Lernerorientierten Qualitätstestierung" (LQW) entwickelt haben und sich im Testierungsverfahren befanden. Nachfolgend sind einige Best-practice Beispiele aus den Workshopmaterialien zusammengestellt.

Der Newsletter

Newsletter informieren und sensibilisieren Lehrende (oder auch andere Personengruppen) über den Qualitätsentwicklungsprozess. Besonders interessant ist dieses Instrument für Lehrende, wenn hier auch eigene Beiträge enthalten sind. So kann ein Newsletter auch als Austauschmedium genutzt werden und so zur Identifizierung mit der Einrichtung und dem Qualitätsentwicklungsprozess beitragen. Darüber hinaus kann er zusätzlich für Fortbildungen werben und/oder über stattgefundene berichten. Weitere mögliche Themen können sein:

– Fachbereichsleitungen oder Programmverantwortliche stellen sich persönlich und fachlich vor;
– Lehrende stellen sich selbst und ihre Angebote vor, berichten aus ihrer Praxis;
– Auszüge von Fachliteratur zu ausgewählten Themen.

Der Newsletter sollte nicht zu umfangreich sein und verlässlich in regelmäßigen Abständen erscheinen – etwa drei- bis viermal jährlich.

Die Hospitation

Hospitationen (die beobachtende Teilnahme eines/r Kollegen/in im Kursangebot eines Lehrenden) werden in der Praxis als Instrument der Einführung oder als Qualitätssicherung eingesetzt. Dieses Instrument ermöglicht intensiven kollegialen Austausch und Reflexion. Es ist deshalb nicht nur für die Einführung neuer Kollegen/innen besonders empfehlenswert, sondern eignet sich auch als Unterstützung und Kompetenzentwicklung von Lehrenden allgemein und kann damit ein Personalentwicklungsinstrument sein.

In der Praxis empfinden es Lehrende zunächst als schwierig, sich „gegenseitig in die Karten schauen zu lassen". Wichtig ist deshalb, dass die „richtigen" Paare zusammenkommen. Denn Hospitationen werden von Lehrenden und Hospitanten nur dann als weiterführend und hilfreich bewertet, wenn beide Seiten eine menschlich positive Beziehung zueinander haben.

Die Fortbildung

Die meisten Einrichtungen halten Fortbildungen für ihre Lehrenden bereit. Befragt danach, wie viele Lehrende die Angebote nutzen, weisen sie auf Schwierigkeiten hin, Lehrende zur Teilnahme an Fortbildungen zu motivieren. Lehrende wiederum verweisen darauf, dass die Teilnahme an Fortbildungen für sie eine Doppelbelastung ist: Sie verdienen in dieser Zeit kein Geld, müssen stattdes-

sen investieren und die Fortbildung zahlen.

Angesicht dieser Situation entwickelten Einrichtungen ein Bonussystem in Verbindung mit der Teilnahme an Fortbildungen. Dieses System sieht finanzielle Vergünstigungen vor und zielt zugleich auf die persönliche (Kompetenz-)Entwicklung der Lehrenden. Es geht also nicht darum, möglichst viele Fortbildungen zu besuchen, sondern eher darum, in Absprache mit den Personalverantwortlichen bestimmte, definierte Weiterbildungsziele zu verfolgen. Individuelle und persönliche Ziele der Lehrenden können so mit Zielen der Organisation verbunden werden. Diese Herangehensweise ist deshalb ein hervorragendes Personalentwicklungsinstrument und bezieht die (strategischen) Belange der Organisation mit ein.

Das Dozententreffen

Dozententreffen sind halbjährliche oder jährliche Treffen aller Lehrenden einer Einrichtung – in der Regel zu Beginn oder am Ende eines Jahres. Sie werden von den Beteiligten oft als zeitraubend und wenig wirkungsvoll erlebt.

Erfolgreich durchgeführte Dozententreffen sind in der Praxis mit Inhalten verbunden. Sie verstehen sich also nicht nur als Forum des „losen" Austauschs, sondern vielmehr als

– *Plattform* und Gelegenheit, um Information weiterzugeben und auszutauschen,
– *Wissensvermittlung* (zum Beispiel in Form von Fachvorträgen),
– *Diskussionsforum* zu bestimmten, die Einrichtung betreffenden Themen,
– *Austauschbörse* zu Materialien und Ähnliches.

Dozententreffen können sogar einen verpflichtenden Charakter annehmen und damit als (Organisations-)Entwicklungsinstrument für Lehrende dienen.

Der Stammtisch (Lehrende – Teilnehmende)

Ein Stammtisch für Lehrende und Teilnehmende zielt auf Austausch und Inspiration. Er wird vornehmlich von Einrichtungen eingesetzt, die viele Angebote im künstlerischen Sektor haben. Ziel ist, dass sich die Teilnehmenden über den jeweiligen Kurs hinweg austauschen und kennen lernen, eventuell auch gemeinsame weitere Aktivitäten planen (zum Beispiel den Besuch einer Ausstellung).

Lehrende haben hier Gelegenheit, ihr Kompetenzspektrum in einem anderen Rahmen einzubringen. Teilnehmende haben die Chance „ihre" Lehrenden in einem anderen Kontext zu erleben oder/und bisher unbekannte Lehrende persönlich kennen zu lernen. Hierbei entstehen Wünsche und Motivationen für neue, zukünftige Zusammenarbeit. Der Stammtisch für Lehrende und Teilnehmende ist damit auch ein Instrument zur Kundenbindung und -gewinnung.

Das Dozentenhandbuch

Das Dozentenhandbuch wird in der Praxis eher von großen Einrichtungen genutzt. Es dient dazu, (standardisierte) Verfahren und Dokumente, Regeln, Hinweise und Anregungen zu vermitteln. Im Kontext von Qualitätsentwicklung können Handbücher zum Beispiel neue oder veränderte Verfahren dokumentieren und sicherstellen, dass jede/r Lehrende die Informationen erhält. Darüber hinaus eignet sich das Handbuch als Einbindungsinstrument von Lehrenden in Qualitätsentwicklungsmaßnahmen besonders dann, wenn es über die organisationalen Verfahren hinausgehend pädagogische und/oder fachbezogene Inhalte aufgreift. Es können zum Beispiel Standards kommuniziert sowie methodische und didaktische Herangehensweisen vorgestellt werden. Das Dozentenhandbuch kann so unter anderem ein Ausweis der pädagogischen Qualitätsstandards und -bemühungen der Einrichtung sein.

Die Programmplanung mit Lehrenden

Programmplanung mit Lehrenden ist ein viel und kontrovers diskutiertes Instrument zur Einbindung von Lehrenden. Die Schwierigkeiten sind offensichtlich: Wie bekommt die Einrichtung interessierte Lehrende, die ihre Zeit dafür einsetzten? Welche Lehrenden sind die „Richtigen" für eine Programmplanung? Wer kann über die eigenen Angebote hinaus für eine Region, eine Stadt oder eine Zielgruppe denken und planen?

Lehrende, die das Programm einer Einrichtung mitgestalten, sollten von der Leitung sorgsam und persönlich ausgewählt werden. Eine langjährige Verbindung mit der Einrichtung kann, muss aber nicht sein. Die Planungen sollten mit verbindlichen quantitativen oder auch qualitativen Sollgrößen verbunden werden, die sich zum Beispiel auf eine zu erwartende Teilnehmerzahl, auf Gesamteinnahmen oder auch auf die Gewinnung neuer Kunden beziehen können.

Lehrenden, die sich aktiv und engagiert an Programmplanungen beteiligen, sollten eine Gegenleistung erhalten. Dies kann durch die Einrichtung eines Bonussystems für Fortbildungen geschehen, für das sie Punkte auf einem dafür angelegten Fortbildungskonto sammeln. Eine andere Möglichkeit ist, neue Themen als „optionale" Angebote zu kommunizieren, das heißt nur solche Kurse werden durchgeführt, für die eine ausreichende Teilnehmerzahl angemeldet ist. Mit dieser Strategie können Lehrende und deren Angebote unproblematischer in die Planung mit einbezogen werden.

Die Evaluationsplanung

Evaluationsplanung mit Lehrenden ist dann sinnvoll und erfolgreich, wenn die Ziele, Inhalte und Aufgaben der Evaluation vorher kommuniziert und mit allen Beteiligten besprochen werden. Evaluationsverfahren werden von Lehrenden und Einrichtungen unter anderem als weiterführend erlebt, wenn

– sie auf die Zielgruppe abgestimmt sind,
– Lehrende Veränderungen anregen und durchsetzen können,
– nicht über Jahre immer gleiche Evaluationsergebnisse produziert werden,
– ausgewählte Angebote evaluiert werden und „nicht alles über einen Kamm geschoren wird",
– Rückmeldungen zu konstruktiven Auseinandersetzungen führen und
– wirklich Konsequenzen haben.

Das Intranetforum

Das Intranetforum für Lehrende bietet sich besonders für große Einrichtungen an, deren Lehrende sich untereinander auf Grund der hohen Zahl und unterschiedlichen Arbeits- oder Fachbereichen kaum kennen. Hier können Informationen weitergegeben, Neuerungen präsentiert oder Themen zur Diskussion gestellt werden. Lehrende selbst können Themen oder auch Fragen einbringen, Fortbildungsangebote und -erfahrungen können kommuniziert werden. Die Einrichtung kann für eigene Angebote oder die von Kooperationspartnern werben. Diese Kommunikationsplattform wird dann zum Erfolg, wenn sie professionell und regelmäßig gepflegt wird.

Literatur

Lothar Abicht: **Endgültig Chancenlos?** In: prekär – Zeitung für Beschäftigte in der Weiterbildung. H. 13 2004, S. 13; URL: www.gew.de/Binaries/Binary6716/prekaer_1304pdf_(Stand: 8. September 2006).

Lothar Arabin: **Unterrichtende an hessischen Volkshochschulen.** Professionalisierung – Professionalität – Aus- und Fortbildung. In: Volker Otto (Hg.): **Professionalität ohne Profession:** Kursleiterinnen und Kursleiter an Volkshochschulen. Bonn 1996, S. 22–30.

Wirtschafts- und Sozialforschung (WSF): **Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen.** Schlussbericht. Kerpen 2005; URL: www.bmbf.de/pub/berufliche_und_soziale_lage_von_lehrenden_in_weiterbildungseinrichtungen.pdf (Stand: 20. September 2006).

Wiltrud Gieseke: **Professionalität und Fortbildungsbedarf.** In: K. Baldauf-Bergmann u. a. (Hg.): Erwachsenenbildung im Wandel. Baltmannsweiler 2005, S. 28–43.

Jaques Goddar: **Die Angst ist allgegenwärtig.** In: prekär – Zeitung für Beschäftigte in der Weiterbildung, H. 13 2004, S. 1–2, URL: www.gew.de/Binaries/Binary6716/prekaer_1304pdf_(Stand: 8. September 2006).

Susanne Kraft: **Umbrüche in der Weiterbildung – dramatische Konsequenzen für das Weiterbildungspersonal.** 2006; URL: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/kaft06_01.pdf (Stand: 24. Juni 2006).

Andreas Krewerth: **Qualitätsmanagement bei Weiterbildungsanbietern in der Deutung ihrer Lehrenden.** Eine qualitative Studie über Interpretationsmöglichkeiten und deren Einfluss auf das pädagogische Handeln. Magisterarbeit an der Universität Bonn. Bonn 2004. URL: www.bibb.de/dokumente/pdf/a21_Krewerth_Magisterarbeit_2004.pdf (Stand. 25. April 2006).