

Qualität durch Qualifizierung

Michael Kriegel / Karin Kaltenbach

Veränderungen in der Weiterbildungslandschaft

Wer kennt sie nicht, die Botschaften vom Lebenslangen Lernen, die nachhaltiges Wachstum, mehr Beschäftigung und bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt versprechen und, wer mag eigentlich diesen Satz noch hören: Wir leben in einer Wissensgesellschaft, in der Bildung und Ausbildung die wichtigsten Voraussetzungen für gesellschaftliche Teilhabe und Integration sind. Jeder weiß, dass das so ist, aber die Wenigsten kommen deshalb auf die Idee, größeres Bildungsengagement zu zeigen, Etats für Fortbildungen zu erhöhen oder Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu motivieren, mehr Weiterbildungen zu besuchen.

Wie kommt solch ein Widerspruch zustande? Es wäre müßig und wohl auch überbordend, sich an dieser Stelle tiefgründig damit auseinanderzusetzen. Dennoch wollen wir mit dem vorliegenden Beitrag den Versuch unternehmen, aus dem hässlichen bildungsrhetorischen Entlein, genannt Lebenslanges Lernen, einen hübschen anwendungspraktischen Schwan zu machen. Die zugegebenermaßen nicht einfache Verwandlung wollen wir in Form eines Bildungs- und Qualifizierungsmodells herbeiführen, an dem die AWO Bundesakademie jahrelang gefeilt hat. Als roter Faden diene uns das Motto: Qualität durch Qualifizierung.

Dass Qualität und Qualifizierung eng miteinander verbunden sind und sich wechselseitig bedingen, leuchtet sehr schnell ein. Aufwendiger wird es bei der gedanklichen Durchdringung, wie Qualifizierung organisiert und konzipiert sein muss, damit sie auf allen Ebenen Qualität hervorbringt. Dies gilt für den gewerblichen Bereich ebenso wie für den Sektor sozialer Dienstleistungen.

Für unsere anfänglichen Überlegungen erwies sich der vor einigen Jahren aufgekommene frische Reformwind aus Europa als sehr hilfreich. Genauer gesagt, ein auf europäischer Ebene geführter bildungspolitischer Diskurs, inzwischen als „Bologna-Prozess“ weithin bekannt. Der von europäischen Bildungsministern 1999 gefasste Reformbeschluss hat zunächst die Hochschulen hierzulande in Fahrt gebracht. Kurze Zeit danach wurde auch die Weiterbildungslandschaft - ja, man kann sogar behaupten - das gesamte Bildungssystem erfasst. Das Konzept des Lebenslangen Lernens forderte - und das gilt bis heute - eine Verzahnung der bisher stark segmentierten Bildungsbereiche. Es integriert Vorschulbildung, schulische Bildung, Berufsbildung, Hochschulbildung sowie Weiterbildung zu einem kohärenten, das heißt aufeinander aufbauenden und vor allem durchlässigen Gesamtsystem. Insofern war und ist ein Umdenken von allen Bildungsakteuren gefordert.

Die bundeszentralen Wohlfahrtsakademien rückten näher zusammen, diskutierten unter sich und in verschiedenen Gremien die neue Situation. Sie formulierten gemeinsame Positionen im Hinblick auf Leistungsbewertungen und Anerkennungssysteme, forderten erhöhte Durchlässigkeit im Bildungssystem oder definierten curriculare Qualitätsstandards (vgl. u. a. hierzu Positionspapier des Deutschen Vereins zur Einführung gestufter Studiengänge an den deutschen Hochschulen). Zur Positionierung gehörte auch die weiterbildungspolitische und -praktische Auseinandersetzung mit Hochschulen, bis hin zu konkreten Modellen der Kooperation. Ein Prozess, der einerseits konstruktiv verlief, andererseits aber auch nicht ohne Stolpersteine, Missverständnisse, Korrekturen und Neujustierungen blieb.

AWO-Verbandsentwicklung und Qualifizierung

Neben der bildungspolitischen Großwetterlage gab und gibt es noch einen anderen, einen verbandsinternen Grund, sich über ein modernes Weiterbildungsmodell der AWO Bundesakademie Gedanken zu machen: die Verbandsentwicklung. Die Grundsätze und Eckpunkte der AWO-Verbandsentwicklung fordern eine Konzentration der bundeszentralen Fortbildung

auf strategische Personalentwicklung, insbesondere für Führungskräfte im Verbands- und Unternehmensbereich. Die AWO Bundesakademie definiert hierbei Fort- und Weiterbildung als zentralen Bestandteil der Personalentwicklung und folgt den Grundsätzen zur Personalentwicklung der Arbeiterwohlfahrt (vgl. hierzu: Muster-QM-Handbücher der Arbeiterwohlfahrt, Kap. II-2.4. Personalentwicklung).

Durch die beabsichtigte Entflechtungsstrategie von Verbands- und Unternehmensorientierung ergeben sich neue Anforderungen beziehungsweise Anforderungsprofile für das Führungs- und Leitungspersonal. Auf Bundesebene lässt sich die Verpflichtung ableiten, ein zentrales System der Führungskräfte- und Nachwuchsförderung sicherzustellen. Neben den obligatorischen Einzelveranstaltungen hat die AWO Bundesakademie deshalb entschieden, zwei konzeptionelle Schwerpunkte weiter auszubauen:

1. Führungskräftequalifizierung und -entwicklung, einschließlich der Nachwuchsförderung, unter Berücksichtigung einheitlich definierter Qualitätsstandards in der Personalentwicklung.
2. Die Entwicklung (Konzipierung) methodischer Weiterbildung für professionelle Fachkräfte in Zusammenarbeit und Vernetzung mit den regionalen Verbandsgliederungen.

In der Führungskräftequalifizierung (1) werden mehrere Ebenen berücksichtigt, um die Gestaltung und Umsetzung unterschiedlicher Anforderungen in der Verbands- und Unternehmenspolitik qualitativ bewältigen zu können:

- Professionalisierung von bereits tätigen Führungs- und Führungskräften.
- Vernetzung von Wissensbeständen und Erfahrungswerten.
- Rekrutierung und Förderung von Nachwuchskräften.
- Initiieren und Fördern von projektorientiertem Denken und Handeln.

Basis unserer zielorientierten und passgerechten Qualifizierung für Führungskräfte ist die Festlegung auf ein allgemein gültiges Führungsverständnis und die Definition von Anforderungsprofilen in der sozialwirtschaftlichen Praxis. Die von der Geschäftsführerkonferenz der Arbeiterwohlfahrt eingesetzte „Interessengemeinschaft Personalentwicklung“ hat hierzu entsprechende Empfehlungen ausgesprochen, ebenso wie zur Steuerung und Planung gezielter Qualifizierungsmaßnahmen. Die Empfehlungen und Vorschläge werden demnächst in einem PE-Reader zusammengefasst.

Hinsichtlich der Methodenweiterbildung (2) gilt es zu beachten, dass sich in Zeiten hoher Umweltdynamik auch das Bild der Sozialen Arbeit gewandelt hat. Nicht mehr Segmentierung sozialer Aufgaben und Tätigkeitsfelder prägen das Arbeits- und Gestaltungsprinzip, sondern lebenswelt-, gemeinwesen- und projektorientierte Strategien und Methoden. Hierfür sind fall- und umweltbezogene Deutungskompetenz, organisatorisch-planerische Fähigkeiten und Kommunikationskompetenz sowie Team- und Kooperationsfähigkeit gefragt, die Bestandteil unserer Qualifizierungskonzepte sein müssen und an vielen Stellen auch bereits sind.

Das bundeszentrale AWO-Weiterbildungsmodell

Um die Intension und das Konzept des Weiterbildungsmodells zu verstehen, müssen wir noch einmal auf die bildungspolitische Dimension der europäischen Reformbeschlüsse zurückkommen. Besagter „Bologna-Prozess“ und nachfolgende Prozesse haben zu einem Systemwechsel in der deutschen Bildungslandschaft geführt. Konsequenterweise umgesetzt ist es kaum mehr möglich, Aus- Fort- und Weiterbildung in linearen und versäulten Strukturen zu denken beziehungsweise in streng voneinander getrennte Bildungssektoren zu unterteilen. Weiterbildung wird als Teilsystem einer vernetzten Bildung verstanden, deren Handlungsprinzipien auf Durchlässigkeit, Kooperation, Flexibilität und Interdisziplinarität basieren. Fragmentierung und Modularisierung von Bildungsinhalten sind die dazugehörigen operationalen Stichwörter. In neueren europäischen Anerkennungssystemen (vgl. hierzu: European Qualifications Fra-

mework EQF - ECVET) werden akkumulierbare Lernleistungen in Form von Kenntnissen, Fertigkeiten und Kompetenzen hervorgehoben, die es Weiterbildungsteilnehmenden erleichtern sollen, sich von einem Lernkontext in einen anderen, von einem Qualifikationssystem in ein anderes zu begeben. Auf eine kurze Formel gebracht, soll erreicht werden, dass Abschlüsse zu Anschlüssen werden.

Um uns nun nicht dem Vorwurf auszusetzen, selber schöne Bildungsrhetorik – wie eingangs angeprangert - zu propagieren, möchten wir die Ausführungen präzisieren:

Die AWO Bundesakademie verfolgt mit ihrem Weiterbildungsmodell Qualitätsprämissen, die strategisch wie operativ den Standards innovativer und moderner Fort- und Weiterbildung entsprechen. Sie bildet den praktischen Qualifizierungsrahmen für die im Verbandsentwicklungsprozess entwickelten Anforderungsprofile sozialwirtschaftlichen Handelns. Hierzu wurde Ende 2006 eine Qualifizierungsoffensive als Gemeinschaftsprojekt von Wissenschaft, Aus- und Weiterbildung und Praxis eingeleitet, die den notwendigen Dialog zwischen Theorie und Praxis strukturell absichern soll. Die darin enthaltenen Kernstücke sind:

- Durchlässige Angebotsstruktur.
- Wissenschafts-Praxis-Transfer (Theorie-Praxis-Dialog).
- Anpassung der Weiterbildungsprodukte an europäische Leistungspunktesysteme.

Die Systematik durchlässiger Angebotsstrukturen besteht in einer „Unten-nach-Oben-Strategie“. Kurzfristige Weiterbildungsmodule können Basis (aus Sicht des Anbieters) oder Anreiz (aus Sicht des Kunden) für langfristige Qualifizierungsreihen werden, die ihrerseits wiederum mit der entsprechenden Zertifizierung Hochschulzugangsberechtigungen erleichtern (vgl. Abb.1).

Zweite zentrale Qualitätsprämisse ist ein System des intensiven und kontinuierlichen Wissenschafts-Praxis-Transfers. Dieser soll die Erfahrungen und Interessen der sozialwirtschaftlichen Praxis der Arbeiterwohlfahrt durch Lehrveranstaltungen und Forschungsvorhaben in die Wissenschaft transferieren. Umgekehrt soll der Einzug wissenschaftlicher Weiterentwicklungen und Erkenntnisse in die Weiterbildungspraxis der verbandlichen Sozialwirtschaft sichergestellt werden. Gemeinsam konzipierte Weiterbildungsprodukte und Forschungsgegenstände bilden die inhaltliche und so genannte Transferassistenten die personelle Grundlage.

Um die Akademisierung bestimmter Berufsgruppen, insbesondere im erzieherischen und pflegerischen Bereich voranzubringen, aber auch zur Verbesserung vertikaler Kompetenzerweiterung und Aufstiegschancen ist die AWO Bundesakademie in Verhandlungen, langfristige Weiterbildungskurse und Zertifikatsreihen durch entsprechende universitäre Akkreditierungsverfahren anerkennen zu lassen und mit einem europäischen Leistungspunktesystem auszustatten.

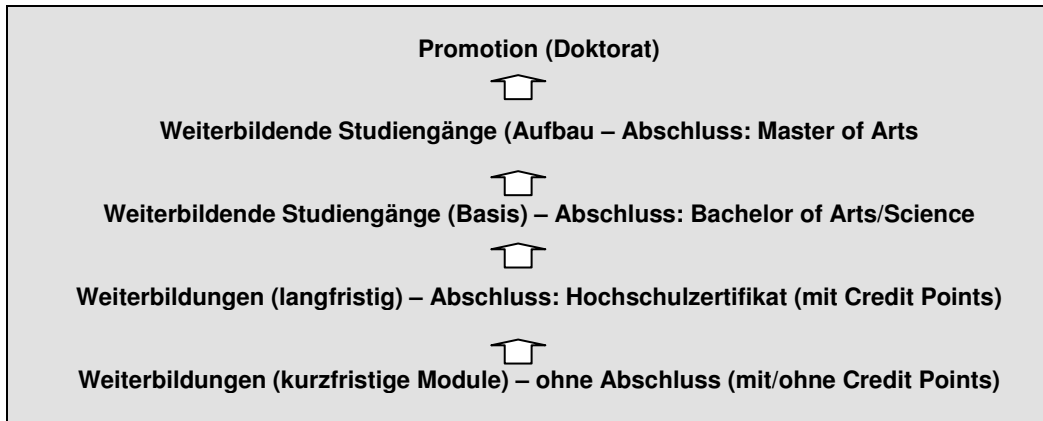


Abb. 1: Abschlüsse werden Anschlüsse

Bildungsmanagement

Abgesichert wird das Weiterbildungsmodell der AWO Bundesakademie durch ein konsequent praktiziertes Weiterbildungsmanagement, das von drei Top-Themen bestimmt wird: Qualitätsmanagement, Transfersicherung und Bildungscontrolling.

Der systematischen Messung, Sicherung und Entwicklung von Qualität kommt eine Schlüsselbedeutung zu. Dabei geht es um verbesserte Angebote, die die Bedarfe der Nachfrager möglichst aktuell, passgenau und effektiv bedienen. Diesbezüglich ist die AWO Bundesakademie in das AWO-Tandem QM eingebunden. Darüber hinaus gibt es Überlegungen, Bildungsqualität und Bildungsmanagement durch Kennzahlen und die Einführung eines Kennzahlensystems zu gestalten.

Transfersicherung steht für alle Interventionen, vor, während und nach der Maßnahme, die zur Aufnahme neuen Wissens bzw. zur Einübung von Veränderungen und zur wirksamen innerbetrieblichen Umsetzung notwendig sind. Hierbei ist für die AWO Bundesakademie der Transferzyklus zwischen Nachfrager, Anstellungsträger und Weiterbildungsanbieter maßgebend.

Transfersicherung und Bildungs-Controlling gehen Hand in Hand. Beides sind sehr komplexe Vorgänge, d. h. in dem Augenblick, in dem wir uns Gedanken über den Erfolg machen, gehen wir auch automatisch bewusster mit der Transfersicherung und auch der Erfolgsmessung um. Ein effektiver Transfer ist nur möglich, wenn die notwendigen Ergebnisse bereits zu Beginn der Planung berücksichtigt werden.

Zukünftiges Akademieprofil

Aus der bisherigen Darstellung ergibt sich ein Akademieprofil, das folgende Kennzeichen aufweist:

- Zusammenarbeit zwischen unterschiedlichen Weiterbildungsakteuren.
- Konsequenter und intensiver Wissenschafts- und Praxistransfer.
- Durchlässige und transparente Weiterbildungsstruktur.
- Wissenschaftlich fundierte Bildungsleistungen, die sich an den Anforderungen der AWO-Praxis orientieren.
- Verknüpfung der Weiterbildungsangebote mit europäisch ausgerichteten Bewertungs- und Anerkennungssystemen.
- Sicherstellung eines kontinuierlichen Weiterbildungs- und Qualitätsmanagements.

Unter dem Dach der AWO Bundesakademie werden verschiedene Bildungsaktivitäten und Produktentwicklungen subsumiert, die schaubildlich wie folgt skizziert werden können:

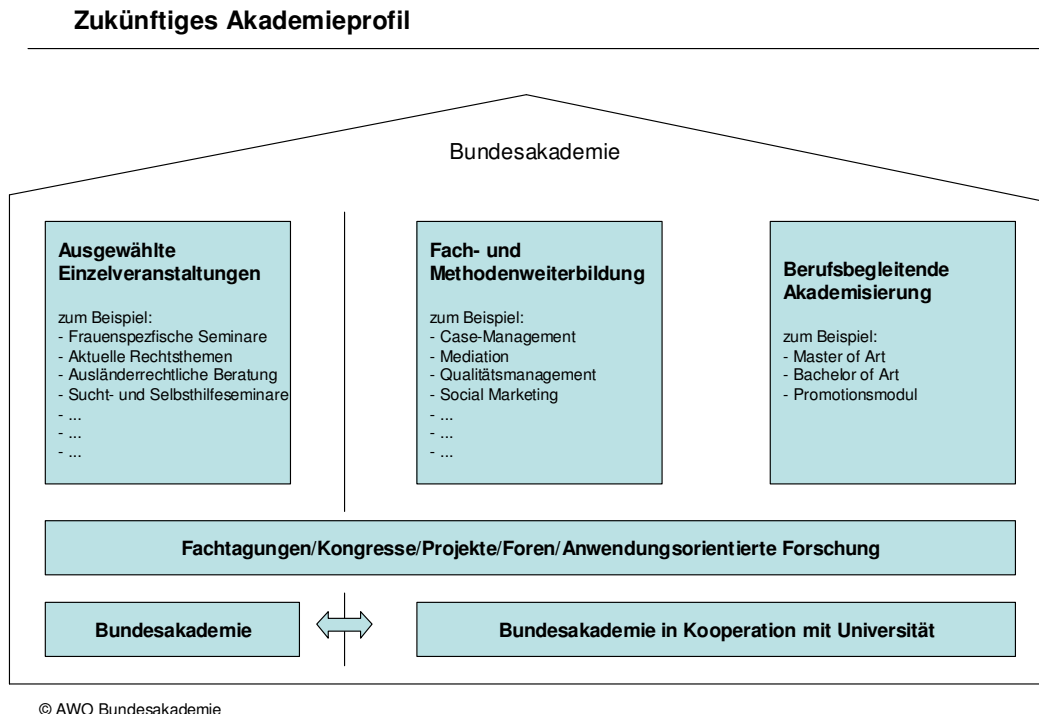


Abb. 2: Zukünftiges Akademieprofil

Weiterbildung zur Sozialwirtin/zum Sozialwirt als Beispiel für ein innovatives Qualifizierungsangebot

Im Nachfolgenden wollen wir anhand eines praktischen Beispiels die oben beschriebenen Veränderungsprozesse und Innovationen konkretisieren. Wie zu Anfang angedeutet, ergeben sich insbesondere aus dem Verbandsentwicklungsprozess neue Anforderungen und Anforderungsprofile für Führungskräfte der Arbeiterwohlfahrt. Diese haben den Grundstein für ein neues Angebot gelegt, welches die AWO Bundesakademie im Herbst 2007 erstmalig starten wird. Der Titel der Qualifizierung lautet: Berufsbegleitende Weiterbildung zur Sozialwirtin/zum Sozialwirt.

Der Konzipierung dieser Zertifikatsreihe lagen folgende Überlegungen für ein zeitgemäßes Aufgabenprofil zu Grunde:

- Führungskräfte gestalten die organisatorischen Rahmenbedingungen, um soziale Dienstleistungen kundenorientiert, effizient und professionell zu erbringen. In diesem Zusammenhang stellt die Einführung und Weiterentwicklung des AWO-Tandem-QM-Systems eine zentrale Aufgabe dar.
- Sie nehmen im Rahmen ihrer Rolle und Funktion Einfluss auf die Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln und schaffen die Voraussetzungen für die ökonomische Sicherheit sowie die strategische Ausrichtung der Organisation.
- Sie sind sich bewusst, dass sich die Organisation weiterentwickeln und wandeln muss, um zukunftsfähig zu sein. Sie tragen in diesem Kontext Verantwortung für Organisationsentwicklung und gestalten Wandelprozesse im Unternehmen.

- Sie fördern aktiv Partizipation, Eigeninitiative und Selbstorganisation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen und schaffen damit Voraussetzungen für deren Qualifikation und Entwicklung.
- Sie fördern die Kommunikation mit den ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und arbeiten vertrauensvoll mit den ehrenamtlichen Vorständen und Aufsichtsräten zusammen.
- Sie gestalten die Organisation als werteorientiertes und lernendes System und sichern die Werteorientierung des Verbandes.

Dieses Aufgabenprofil im unternehmerischen Alltag umzusetzen ist ein herer Anspruch, bei dem es an der einen oder anderen Stelle schwer fallen mag, ihm zu entsprechen. Das Komplizierte daran ist das Komplexe. Für viele nicht neu, aber dennoch erwähnenswert: Führungskräfte der Sozialwirtschaft haben in dem komplexen System sozialer Dienstleistungserbringung eine ganzheitliche Steuerungsfunktion. Zum einen sind sie gefragt, die Ressourcen und Infrastruktur zu sichern, um das Unternehmen zukunftsfähig zu machen, zum anderen wird das Bild des "dynamischen Machers und Obersteuers" abgelöst durch die Vision der Managerin bzw. des Managers der Veränderung, die und der gleichzeitig Coach, Beraterin und Berater ist. In diesem Zusammenhang wird Glaubwürdigkeit und Vertrauen ein wesentlicher Faktor für das Gelingen von notwendigen Umstrukturierungsprozessen.

Eine weitere Besonderheit sozialwirtschaftlicher Organisationen stellt die Kommunikation mit ehrenamtlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern dar. Dies spielt in der Tradition der Arbeiterwohlfahrt als großer Mitgliederverband eine besondere Rolle. Gemeint ist hier zum einen die Einbindung von ehrenamtlichen Helferinnen und Helfer in die unmittelbare Erbringung der sozialen Dienstleistungen, wie auch die verantwortungsvolle Steuerung und Kontrolle sozialer Unternehmen durch ehrenamtliche Vorstände und Aufsichtsräte. Beide Formen ehrenamtlichen Handelns stellen eine besondere Herausforderung für das Sozialmanagement dar und unterscheiden sich deutlich von dem Aufgabenprofil einer Managerin und eines Managers von Profitunternehmen.

Die Weiterbildung zur Sozialwirtin/zum Sozialwirt nimmt die beschriebenen Entwicklungen und Problemstellungen curricular auf und setzt sie für Führungskräfte der AWO Sozialwirtschaft praxisnah um. Sie hat ihren deutlichen Schwerpunkt in betriebswirtschaftlichen Fragestellungen und greift in diesem Zusammenhang die Themenfelder der Organisationsentwicklung, des Marketing und der Personalführung auf. Unter dem Schlagwort "Leadership" entwickeln die Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre personellen Führungskompetenzen weiter.

Die Weiterbildung macht die Teilnehmenden im Sinne eines selbstbestimmten Lernprozesses zu aktiven Partnern. Um die Umsetzung der Lehrinhalte in die Praxis zu unterstützen, werden Case Studies aus dem Arbeitsfeld der Arbeiterwohlfahrt entwickelt, die sich wie ein roter Faden durch die Module ziehen. Diese Case-Studies sind nach dem Modell der MBA-Studiengänge ausgerichtet. Zwischen den insgesamt acht Modulen arbeiten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer in Projektgruppen an speziellen Fragestellungen zu den jeweiligen Fallstudien. Die Lehrenden stehen für ein virtuelles Coaching zur Unterstützung der Aufgaben zwischen den Modulen zur Verfügung. Geplant ist, das Gesamtkonzept mit aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnissen zu untermauern und strukturell mit universitärem Know-How zu versehen.

Der Abschluss „Sozialwirtin/Sozialwirt“ (mit angestrebten Universitätszertifikat) setzt eine Hausarbeit voraus, die in einer Abschlusspräsentation einem ausgewählten Fachpublikum vorgestellt wird. Die Weiterbildung wird Bestandteil des beschriebenen Theorie-Praxis-Dialoges sein, die bildungspolitische Anschlussfähigkeit und die Ausgestaltung mit Credit-Points wird im Rahmen der oben erwähnten Qualifizierungsoffensive entwickelt.

Zusammenfassung

Die AWO Bundesakademie will es bei dem Prinzip des lebenslangen Lernens nicht nur bei einer Floskel belassen. Sie will ihre Angebote auf die speziellen Anforderungen der Fach- und Führungskräfte in der Arbeiterwohlfahrt ausrichten. Vorhandenes Wissen wird aufgegriffen, an neue Erkenntnisse angedockt, um daraus neues Wissen zu generieren. Daraus entsteht ein wechselseitiger Prozess des Lernens innerhalb der Praxis, der seinerseits wiederum in einen akademisch-wissenschaftlichen Dialog eingebettet ist.

Mit einem strukturell aufeinander aufbauenden Weiterbildungssystem, einschließlich eines entsprechenden Anerkennungssystems soll es sich für Teilnehmende unserer Veranstaltungen lohnen, erworbene Abschlüsse weiterzuverwerten - in der Praxis sowieso, aber auch als individuelle Entwicklungs- und Aufstiegschancen.

Qualität durch Qualifizierung ist unser Ausgangspunkt. Er ist auch gleichzeitig der Schlüssel für Innovation, Wettbewerbsfähigkeit, Produktivität und Erfolg. Hohe Qualität der Arbeit und der zu erbringenden Dienstleistungen braucht gut qualifiziertes Fach- und Führungspersonal. Beides miteinander zu verbinden ist für die AWO Bundesakademie Auftrag und Anspruch zugleich.

Literatur

Arbeiterwohlfahrt e.V.: Muster-QM-Handbücher der Arbeiterwohlfahrt, Kap. II-2.4. Personalentwicklung

Bundesministerium für Bildung und Forschung: Der Bologna-Prozess / Lebenslanges Lernen. <http://www.bmbf.de/de/3336.php> und <http://www.bmbf.de/de/411.php>.

Deutscher Verein für öffentlichen und private Fürsorge: Positionspapier zur Einführung gestufter Studiengänge an den deutschen Hochschulen, Frankfurt a. M., Juni 2005

Kommission der Europäischen Gemeinschaften: Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen. Das europäische Leistungspunktesystem für die Berufsbildung (ECVET), Brüssel, Oktober 2006