

# Initiative Werkstatt Weiterbildung

## Die Fort- und Weiterbildung im Elementarbereich muss reformiert werden

■ Ursula Rabe-Kleberg und Mathias Urban

*Die Weiterbildung für Fachkräfte in Kindertagesstätten ist wenig transparent, von unterschiedlicher Qualität und bringt den Erzieherinnen oft kaum etwas für eine bessere Praxis. Ein bundesweiter Zusammenschluss von Bildungsexpertinnen und Bildungsexperten will daran mitwirken, dies rasch zu ändern.*

Auf Initiative der Arbeitsstelle Elementare Bildung und Profession an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg (1) hat sich im September 2005 eine bundesweite Arbeitsgruppe zu Fragen der Koordination, Qualitätssicherung und Akkreditierung von Fort- und Weiterbildungen für Erzieherinnen gegründet: die Initiative Werkstatt Weiterbildung. Diese Gruppe ausgewiesener Expertinnen und Experten verstand sich zunächst als Denk- und Entwicklungsgruppe, eher Think Tank denn als offizielles Gremium.

Die Initiativgruppe hat im Frühjahr 2007 ein Positionspapier (2) vorgelegt, das die Lage, die inhaltlichen und strukturellen Herausforderungen, die notwendigen und dringenden nächsten Handlungsschritte umreißt. Viele Akteure der Fort- und Weiterbildung in Deutschland haben sich inzwischen zu den Forderungen positiv geäußert und es besteht begründete Hoffnung, dass es zur Gründung einer bundesweiten Vereinigung mit expliziter professioneller und bildungspolitischer Ausrichtung kommen wird. Deren Ziel wird es sein, die Fort- und Weiterbildung in Deutschland auf ein Qualitätsniveau anzuheben, das der Komplexität und Relevanz der beruflichen Tätigkeit der Erzieherinnen gerecht wird und mithilft, dieses durch gemeinsam entwickelte Standards und professionelle Kontrollen (Akkreditierung) zu sichern.

### Ausgangslage

Die von der Initiative »McKinsey bildet« im Jahr 2005 vorgestellte Analyse

war ernüchternd, doch zutreffend: das System der Fort- und Weiterbildung von Erzieherinnen sei in Deutschland völlig unstrukturiert, ein Dickicht an Angeboten unterschiedlicher Qualität und bringe den Erzieherinnen nichts in ihrer beruflichen Lage. Es existiert ein unüberschaubarer Markt von Angeboten teils herausragender, teils fragwürdiger Qualität, es mangelt an struktureller und inhaltlicher Koordination und das häufig hohe (auch finanzielle) Engagement der Erzieherinnen und Träger führt kaum zu systematischer Anerkennung der erworbenen Qualifikationen – geschweige denn zu beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten.

Die »Nationale Qualitätsinitiative« hat zwar wichtige Impulse für die Entwicklung des Systems der Tageseinrichtungen gegeben, allerdings die Qualität der Fort- und Weiterbildung nicht thematisiert. Nun stellt die Einführung von Bildungsprogrammen die Erzieherinnen vor zusätzliche, hohe professionelle Herausforderungen – zumeist ohne sie systematisch für diese Aufgaben zu unterstützen.

An vielen Stellen sind trotzdem Beispiele hervorragender Praxis zu finden. Diese positive Bilanz wäre ohne die Initiative aller Beteiligten, insbesondere der freien Träger von Kindertageseinrichtungen nicht möglich gewesen. Eine entscheidende Voraussetzung ist dabei in einer zukunftsweisenden Gesetzgebung zu sehen. In einer Reihe von Modellprojekten wurden zudem Konzeptionen entwickelt und Erfahrungen in der Fortbildung von Multiplikatorinnen und der Begleitung von Teams in ihrer professionellen Weiterentwicklung gemacht. So sind Inseln von herausragender Qualität von Fort- und Weiterbildung für die Praxis von Bildung und Erziehung in Kindertageseinrichtungen entstanden.

Für die große Mehrzahl der Teams in den Kindereinrichtungen ist dieses aber noch keineswegs Realität, was Fachkräfte und Eltern unzufrieden und ungeduldig macht – mit Recht. ►

*Prof. Dr. Ursula Rabe-Kleberg* ist Hochschullehrerin für Erziehungswissenschaft und Soziologie der Bildung und Erziehung an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.  
E-Mail

rabe-kleberg@paedagogik.uni-halle.de

*Dr. Mathias Urban* ist

wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Pädagogik der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg.  
E-Mail

mathias.urban@paedagogik.uni-halle.de

## Bildungsverständnis und gesellschaftliche Verantwortung

Zu den Voraussetzungen für einen gemeinsamen und konsensuellen Prozess der Entwicklung von professionellen Standards und wirksamen Kontrollen gehört die Verständigung über das den Bildungs- und Erziehungsprozessen zugrunde liegende Bild von Kindern und Kindheiten. Unser Bild vom Kind, die Sicht auf die je nach Lebenslage unterschiedlichen Kindheiten, stellen so Prüfsteine dar, für politische, administrative und organisatorische Entscheidungen, für Konzeptionen und Praxis von Fort- und Weiterbildungen und nicht zuletzt für die Praxis von Bildung und Erziehung in Einrichtungen des Elementarbereichs.

Die Expertinnen und Experten der Initiative Werkstatt Weiterbildung setzen es als das Wichtigste voraus, die Kinder als einzigartige und kompetente Persönlichkeiten in den Mittelpunkt zu stellen und alle Handlungen und Entscheidungen, Ressourcen und Strukturen konse-

kräfte sowie der Multiplikatorinnen und auch der Fortbildner selbst.

Die Initiative Werkstatt Weiterbildung fordert deshalb, mit diesem entscheidenden Reformschritt umgehend zu beginnen.

### Erzieherinnen bilden die Qualität der Praxis!

Die Qualifizierung der Akteure in der Praxis steht im Zentrum jeder Qualitätsentwicklung. Darüber gibt es einen breiten fachlichen und fachpolitischen Konsens, ohne dass hieraus bis heute von Politik, Verwaltung und Aus- und Fortbildung umfassend und nachhaltig Konsequenzen gezogen worden wären.

In den letzten Jahren ist allerdings eine gewisse Bewegung in das Feld der Fort- und Weiterbildung gekommen, nicht zuletzt durch die Etablierung von Studiengängen für Erzieherinnen an Fachhochschulen. Diese Einrichtungen kooperieren in Einzelfällen bereits mit Trägern der

Auch andere Institutionen und Akteure, die Praxisentwicklung anstreben, müssen sich dieser Diskussion stellen. Dazu gehören zum Beispiel Qualitätsentwicklerinnen und Qualitätsmanager, Supervisorinnen und Organisationsberater.

Folgende sieben Leitgedanken orientieren die Entwicklung von Fort- und Weiterbildungen, die solchen Standards entsprechen. Sie stellen einen ersten und sicher vorläufigen Konsens dar und werden weiter diskutiert werden:

- Fort- und Weiterbildung dient der Qualität des professionellen Handelns unter Berücksichtigung der geltenden Gesetze und des universellen Rechts auf Bildung.
- Das Bildungsverständnis entfaltet sich vor dem Horizont der Menschenwürde und berücksichtigt Individualität, Endlichkeit und Freiheit des Menschen.
- Fort- und Weiterbildung respektiert biografische Entwicklungen der Erzieher und bringt ihren beruflichen Erfahrungen Wertschätzung entgegen.
- Sie fördert ganzheitlich die Fachkompetenz, die personale Kompetenz und die Handlungskompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie richtet sich in der Regel an ganze Teams als Bildungsgemeinschaft.
- Fort- und Weiterbildung fördert Innovation und projektorientiertes Handeln, schafft damit wesentliche Voraussetzungen für die Steuerung von Veränderungsprozessen und dient so dem Ziel, eine »lernende Organisation« zu werden. Weiterbildung wird in der Regel zirkulär und als längerfristiger Bildungsprozess gestaltet.
- Fort- und Weiterbildung fördert eine kritische Auseinandersetzung mit den Werten und Normen pädagogischer Arbeit.
- Sie fördert systemisches Denken und Handeln in ganzheitlichen vernetzten Systemen.

Fort- und Weiterbildungseinrichtungen müssen sich daher in ihrem Leitbild und ihrem Bildungsverständnis auf eine Bildungstradition berufen, die den lernenden Menschen als frei, mündig und sozial verantwortlich sieht.

### Wie weiter?

Die Akteure im Feld, insbesondere die Träger von Fort- und Weiterbildungen,

## »Kindertagsstätten müssen sich als eine Bildungsgemeinschaft verstehen«

quent an ihren Rechten und Ansprüchen, an ihren Bildungsprozessen und Interessen zu orientieren. Alle Kinder werden dabei im Kontext ihrer Familien, der anderen Kinder im Umfeld, der Nachbarschaften und insgesamt ihrer Lebenslagen gesehen.

Es geht darum, ernst zu nehmen, dass es erhebliche Folgen für alle beteiligten Akteure und das gesamte System der Betreuung, Bildung und Erziehung nach sich ziehen wird, wenn von Kindheiten und Kindern aus gedacht wird und deren Rechte, vor allem das Recht auf Bildung, ins Zentrum gestellt werden.

Neben einer Reihe von strukturellen Veränderungen der Rahmenbedingungen sowie der inhaltlichen und verantwortlichen Einbindung der vielfältigen Akteure in der Kleinkinderziehung, über die im Positionspapier ausführlich reflektiert wird, werden als unabweisbar und äußerst dringend aber die Bildungsprozesse der professionellen Akteure in der Praxis gehalten, der Erzieherinnen, der Leitungs-

Fort- und Weiterbildung in ihrem engeren Einzugsbereich. Mit diesen Aktivitäten eröffnen sie einzelnen Erzieherinnen einen für sie heute immer noch ungewöhnlichen Weg in die Hochschule. Während diese Kooperation mit dem Ziel der Durchlässigkeit verallgemeinert werden muss, geht es in der Breite gleichzeitig darum, allen Erzieherinnen Qualifizierungsmöglichkeiten zu eröffnen, die unmittelbare Relevanz für ihre berufliche Arbeit in der Praxis haben.

Fort- und Weiterbildung ist durch eine Vielzahl fachwissenschaftlicher, pädagogischer, methodischer und erwachsenenbildnerischer Ansätze gekennzeichnet. Zugangsvoraussetzungen, Abschlüsse, Dauer und Umfang sowie Inhalte sind höchst unterschiedlich. Der Initiativgruppe Werkstatt Weiterbildung geht es darum, Transparenz und Verständigung über die Qualitätskriterien herzustellen und die Träger zur freiwilligen Verpflichtung zu motivieren, Qualität durch die Einhaltung selbst definierter Standards zu sichern.

zusammen mit Wohlfahrts- und Berufsverbänden, Gewerkschaften, Vertretern von Politik und Administration sowie aus Wissenschaft und Forschung müssen sich in einer bundesweiten Werkstatt Weiterbildung zusammenzufinden, um von dort aus Fort- und Weiterbildung im Elementarbereich in ihrer Qualität zu steigern und zu ordnen. Sie sollten sich auf folgende Schritte einigen:

- Alle Erzieherinnen in der Praxis bekommen in den nächsten Jahren die Möglichkeit, sich bei Qualifizierungen mit den Bildungsprogrammen, aktuellen pädagogischen Konzepten und den Lebenslagen der Kinder so auseinanderzusetzen, dass sie in der Lage sind, ihre Praxis mit dem Ziel zu verändern, Bildungsprozesse von Kindern wahrzunehmen, diese – auch theoretisch begründet – zu reflektieren und dementsprechend zu handeln.
- Alle Führungskräfte in Trägerorganisationen setzen sich mit den Bildungsprogrammen und den dahinter stehenden Grundideen in der Weise auseinander, dass sie angemessene Konsequenzen in Bezug auf die organisatorischen und personellen Rahmenbedingungen ziehen oder die entsprechenden Schritte anstreben.
- Qualifizierungen werden als gemeinsame Bildungsprozesse der Teams in den Einrichtungen verstanden, sie werden deshalb in der Regel als Inhouse-Veranstaltungen, möglichst mit Einbezug des Trägers und der Eltern, organisiert. Im Rahmen dieser Teamentwicklungen werden die Kitas zu lernenden Organisationen. Die erwachsenen Akteure verstehen sich zusammen mit den Kindern als Mitglieder einer Bildungsgemeinschaft.
- Bei aller Vielfalt, die durch die nach Ländern unterschiedlichen Bildungsprogramme, durch die Orientierungen der Träger und die Konzepte der Weiterbildungsinstitutionen notwendiger Weise entstehen, soll, durch die Einigung auf Standards Transparenz, Durchlässigkeit und Qualität gesichert werden.
- Fort- und Weiterbildungskonzepte und -programme sollen auf nationaler Ebene akkreditiert werden.
- Die bei den Fort- und Weiterbildungen erworbenen »credit points« können von den Teilnehmerinnen bei der Aufnahme von weiterführenden Studiengängen an einer Hochschule eingebracht werden.

- Der gesamte Prozess der Generierung und Etablierung der Standards wird wissenschaftlich begleitet und dokumentiert.

Die Bildungsprozesse der Erzieherinnen richten sich so zum einen auf den Erwerb von Wissen und die Fähigkeit auf dem Hintergrund des neuen Wissens Bedingungen und Handeln in der Praxis immer wieder neu zu erforschen, kritisch zu reflektieren und zu verändern. Zum anderen werden im Prozess der Selbstreflexion biografisch erworbene Grundhaltungen (Habitus) sichtbar und veränderbar. Dies gilt auch für verfestigte und unhinterfragte Routinen.

In der Praxis der Erzieherinnen geht es in Kern darum, Bildungsprozesse der Kinder in ihren je individuellen Lebenslagen wahrzunehmen, zu beobachten, zu dokumentieren, zu verstehen und zu erklären. So werden Bildungsprozesse sichtbar und erkennbar und können angemessenes, unterstützendes und förderndes Handeln der Erwachsenen anleiten. Aktivitäten der Kinder, Interaktion und Kommunikation zwischen ihnen und mit Erwachsenen stehen deshalb im Zentrum jeder Weiterbildung der Akteure.

Anbieter, die sich auf eine gemeinsame Akkreditierungs-Plattform verpflichten, gehen von diesem Bildungsverständnis und der daraus abgeleiteten gesellschaftlichen Handlungsverantwortung aus, bekennen sich zu den Zielen des Grundgesetzes, verpflichten sich der Chancengleichheit von Frauen und Männern, achten die Menschenwürde und die Bildungskompetenz von Menschen jeder Herkunft und Kulturzugehörigkeit und orientieren sich an den Bedürfnissen der jeweiligen Zielgruppen.

Die Werkstatt Weiterbildung versteht sich dann als der Ort, an dem alle diejenigen, die sich hier zusammengeschlossen haben, Qualität, Inhalte und Struktur der Fort- und Weiterbildung im Elementarbereich gemeinsam weiter entwickeln. Sie tun dies als Experten im offenen Dialog auf der Basis ihrer Erfahrungen, ihrer konzeptionellen Vorstellungen und ihrer bildungspolitischen Ziele. ♦

## Anmerkungen

(1) Arbeitsstelle Elementare Bildung und Profession (Leitung: Prof. Dr. Ursula Rabe-Kleberg), Institut für Pädagogik,

Martin-Luther-Universität, Franckeplatz 1, Hs 4, 06099 Halle (Saale). Kontakt: E-Mail rabe-kleberg@paedagogik.uni-halle.de.

(2) Das Papier »Menschen bilden Qualität. Positionspapier zur Gründung einer professionellen und politischen Vereinigung Werkstatt Weiterbildung im Elementarbereich des Bildungswesens. Halle 2007« kann bei der Arbeitsstelle Elementare Bildung und Profession angefordert werden (mathias.urban@paedagogik.uni-halle.de). Im Folgenden werden nur die Punkte, die sich im engeren Sinne auf die Qualifikation der Fachkräfte in der Praxis beziehen, aus dem Papier kurz gefasst und paraphrasiert dargestellt.



## Management in Gesundheits- und Sozialbetrieben

### Betriebswirtschaftliche Grundlagen für Führungskräfte und Nachwuchs

Von em. Prof. Dr. rer. pol. Franz Decker und Dr. Albert Decker  
2. Auflage 2008, 432 S., geb., 74,- €, ISBN 978-3-8329-2990-9

Gesundheits- und Sozialbetriebe müssen wirtschaftlich gesteuert und gestaltet werden. Es wird immer wichtiger, Kunden überzeugend zu begleiten und Mitarbeiter professionell zu führen. Dieses moderne Betriebswirtschafts- und Management-Handbuch für Sozial- und Gesundheitsbetriebe gibt darauf praxisorientierte Antworten mit Fallbeispielen und Übungen.



Nomos