

Ingrid Ambos | Stefan Koscheck | Andreas Martin

Personalgewinnung von Weiterbildungsanbietern

Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2014



wbmonitor

Ingrid Ambos | Stefan Koscheck | Andreas Martin

Personalgewinnung von Weiterbildungsanbietern

Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2014

Impressum Print

Copyright 2015 by Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Herausgeber: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Umschlaggestaltung: CD Werbeagentur Troisdorf
Herstellung: Bundesinstitut für Berufsbildung, Bonn
Bestell-Nr.: 09-230

Printed in Germany

Bundesinstitut für Berufsbildung
Arbeitsbereich 1.4 – Publikationsmanagement/Bibliothek
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn
Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

ISBN 978-3-88555-981-8

Impressum Online



Der Inhalt dieses Werkes steht unter einer Creative-Commons-Lizenz (Lizenztyp: Namensnennung – Keine kommerzielle Nutzung – Keine Bearbeitung – 4.0 Deutschland).

Weitere Informationen finden Sie im Internet auf unserer Creative-Commons-Infoseite www.bibb.de/cc-lizenz.

Diese Netzpublikation wurde bei der Deutschen Nationalbibliothek angemeldet und archiviert.

Internet: www.bibb.de/veroeffentlichungen

Inhaltsverzeichnis

Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2014 „Personalgewinnung“	4
wbmonitor Klimawert 2014: Weiterbildungsbranche wirtschaftlich im Aufwind	4
Themenschwerpunkt 2014: Personalgewinnung	7
Personalstrukturen der Weiterbildungsanbieter	7
Fakten und Einschätzungen zur Personalsituation im Mai 2014	9
Personalgewinnung 2013	11
Wege der Rekrutierung von Angestellten und Honorarkräften	12
Zur Auswahl von Lehrenden	13
Verteilung der Lehrenden auf die Beschäftigtengruppen	14
Kriterien zur Auswahl von Lehrenden für den Weiterbildungsbereich	15
Verfahren zur Auswahl von Lehrenden in der Weiterbildung	17
Literatur	20

Abbildungen

Abb. 1: Entwicklung der wbmonitor Klimawerte von 2008 bis 2014	5
Abb. 2: Klimawert, wirtschaftliche Lage und Erwartung für ausgewählte Teilgruppen	6
Abb. 3: Personalstrukturen Angestellter/Beamter in der Weiterbildung, differenziert nach Hauptfinanzierungsquellen und Art der Einrichtung (prozentuale Mittelwerte)	8
Abb. 4: Zustimmung zu Aussagen zur aktuellen Personalsituation im Bereich der Weiterbildung (Anteile in Prozent)	10
Abb. 5: Durchschnittliche Häufigkeiten genutzter Wege der Rekrutierung von Angestellten und Honorarkräften 2013	13
Abb. 6: Durchschnittliche Verteilung der Lehrenden auf verschiedene Formen der Erwerbstätigkeit, differenziert nach Art der Einrichtung (Anteile in Prozent)	14
Abb. 7: Relevanz von Auswahlkriterien bei der Rekrutierung von Lehrenden im Bereich der Weiterbildung (Anteile in Prozent)	15
Abb. 8: Durchschnittliche Häufigkeit eingesetzter Verfahren zur Auswahl von Lehrkräften 2013	18

Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2014 „Personalgewinnung“

Mit dem Themenschwerpunkt der wbmonitor Umfrage 2014 wurden repräsentative empirische Daten zur Personalgewinnung von Weiterbildungsanbietern gewonnen. Zur Verwirklichung einer hohen Weiterbildungsqualität kommt dem Personal der Einrichtungen eine zentrale Stellung zu. Insbesondere die Kompetenzen der Lehrenden, bei denen es sich meist um Honorarkräfte handelt, sind zentrale Ressourcen für eine zielgerichtete und erfolgreiche Wissensvermittlung. Trotz der hohen Bedeutung des Faktors Personal ist der Zugang zu Lehrtätigkeiten im Bereich der Weiterbildung verglichen mit anderen Bildungsbereichen nicht systematisch reglementiert, in manchen Sektoren sogar nicht (vgl. NUSSL 2005). wbmonitor fragte die Anbieter daher u. a., welche Kompetenzen sie bei der Auswahl von Lehrenden als besonders wichtig erachten. Im Ergebnis zeigt sich, dass Soft Skills sowie Aspekten der Passung zur Einrichtung höheres Gewicht beigemessen wird als pädagogischen Qualifikationen. Die Ergebnisse des Themenschwerpunktes werden ab Seite 7 dargestellt. Zudem wurde, wie jedes Jahr, mit dem wbmonitor Klimawert die wirtschaftliche Stimmung der Weiterbildungsanbieter ermittelt.

wbmonitor Klimawert 2014: Weiterbildungsbranche wirtschaftlich im Aufwind

Der wbmonitor Klimawert für alle Anbieter erreicht 2014 mit +41 annähernd den bisherigen Höchstwert aus dem Jahr 2008 (+42) und ist gegenüber dem Vorjahr um 13 Punkte gestiegen (vgl. Abbildung 1). Die in den vergangenen Jahren teilweise sehr konträr verlaufene wirtschaftliche Entwicklung der nach Hauptfinanzierungsquellen unterschiedenen Teilsegmente der Weiterbildung¹ setzt sich 2014 nicht fort. Sowohl überwiegend privat als auch überwiegend öffentlich finanzierte Anbieter melden 2014 verglichen mit dem Vorjahr eine Verbesserung ihrer wirtschaftlichen Stimmungslage. Damit befanden sich im Zeitraum von Mai 2013 bis Mai 2014 weite Bereiche der Weiterbildungsbranche wirtschaftlich im Aufwind.

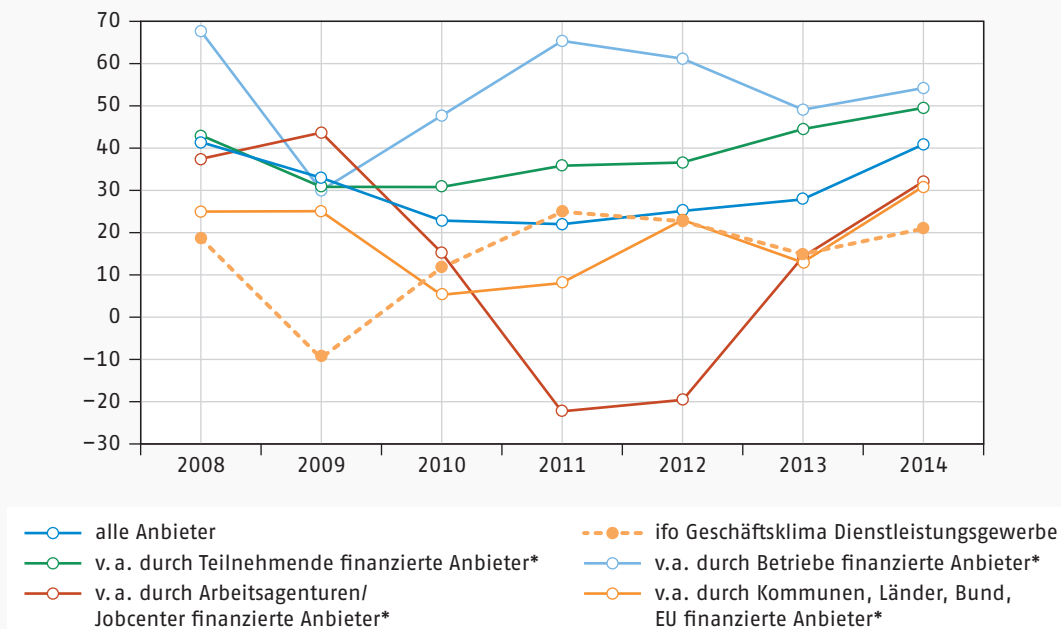
Überraschend ist der bei annähernd stagnierender Weiterbildungsförderung der Bundesagentur für Arbeit (BA) zu beobachtende wirtschaftliche Aufschwung der überwiegend von den Arbeitsagenturen/Jobcentern finanzierten Anbieter (50% und mehr Finanzierungsanteil). Der Klimawert dieser meist privat-kommerziell oder privat-gemeinnützig arbeitenden Einrichtungen hat sich von +14 auf +32 mehr als verdoppelt, obwohl im Mai 2014 der Bestand an Teilnehmenden in Maßnahmen zur Förderung der beruflichen Weiterbildung mit 164.000 gegenüber dem Vorjahresmonat lediglich um 2% gestiegen ist, der Bestand in Maßnahmen zur Aktivierung und beruflichen Eingliederung im gleichen Zeitraum sogar um 5% auf 162.000 gesunken ist (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2014a) und nur in dem quantitativ geringeren Bereich der WeGebAU-Förderungen für Beschäftigte eine deutliche Zunahme um 19% auf 19.000 verzeichnet werden kann (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT 2014b). Wirtschaftlich profitieren konnten vor allem Anbieter, die neben BA-geförderten Personen auch andersartig finanzierte Teilnehmende gewonnen haben. Einrichtungen, die ihre Einnahmen fast ausschließlich von den Arbeitsagenturen/

¹ Gut ein Drittel aller Einrichtungen (34,2%) bezogen 2013 mindestens die Hälfte ihrer Einnahmen im Bereich der Weiterbildung von den Teilnehmenden. Am zweithäufigsten waren die Anbieter überwiegend von Betrieben finanziert (21,1%). Einen Finanzierungsschwerpunkt durch öffentliche Mittel von der Kommune, dem Land, dem Bund und/oder der EU hatten 18,4% aller Einrichtungen. Überwiegend von den Arbeitsagenturen/Jobcentern finanzierten sich 15,9% der Anbieter und überwiegend vom nicht öffentlichen Träger der Einrichtung oder sonstigen Finanziers zusammengekommen 3,5%. Etwa ein Zehntel aller Anbieter (8,9%) kombinierte unterschiedliche Kundensegmente derart, dass keine der genannten Hauptfinanzierungsquellen mindestens die Hälfte der Einnahmen stellte. Alle Finanzierungsanteile beziehen sich auf das Jahr 2013.

Jobcentern beziehen (90% und mehr Finanzierungsanteil), konnten dagegen mit einem Klimawert von nur +4 nicht an der guten Stimmungslage der Branche teilhaben.

Abbildung 1

Entwicklung der wbmonitor Klimawerte von 2008 bis 2014



* 50 % oder mehr der Einnahmen in der Weiterbildung stammen aus den angegebenen Finanzierungsquellen.

In die Klimawerte fließen Einschätzungen zur aktuellen und zukünftigen wirtschaftlichen Situation ein. Sie können zwischen -100 und +100 schwanken, wobei höhere Werte eine bessere Stimmung anzeigen.

Quellen: BIBB/DIE wbmonitor Umfragen 2008–2014; ifo Geschäftsklima Dienstleistungsgewerbe 2008–2014, jeweils im Mai

Überwiegend betrieblich finanzierte Anbieter, darunter fallen vor allem private, betriebliche und wirtschaftsnahe Einrichtungen, vermelden wie in den Vorjahren die beste wirtschaftliche Stimmung aller Teilsegmente (+55). In Analogie sowohl zur wirtschaftlichen Entwicklung des gesamten Dienstleistungsgewerbes als auch zum Wachstum der gesamtgesellschaftlichen Wirtschaftsleistung im Vorjahreszeitraum (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2014a) konnte diese Anbietergruppe den Abwärtstrend der letzten beiden Jahre stoppen. Auch für den weiteren Jahresverlauf zeigen sich betrieblich finanzierte Anbieter mit einem Erwartungswert von +56 sehr optimistisch.

Vor allem durch Teilnehmende und überwiegend öffentlich (jenseits der Arbeitsagenturen/Jobcenter) durch Mittel von Kommunen, Ländern, Bund und EU finanzierte Anbieter erreichen mit +50 bzw. +31 jeweils ihren bisherigen Höchstwert seit Initiierung des wbmonitor Klimawertes im Jahr 2007. Bei den überwiegend von Teilnehmenden finanzierten Anbietern setzt sich die 2010 begonnene positive Entwicklung des Wirtschaftsklimas fort. Hinsichtlich der vertretenen Einrichtungstypen ist diese Gruppe sehr heterogen: Neben privat-kommerziellen und privat-gemeinnützigen Anbietern befinden sich in dieser Gruppe vor allem Volkshochschulen, Einrichtungen in der Trägerschaft gesellschaftlicher Großgruppen, wie z. B. Kirchen, Gewerkschaften, Parteien, Verbände o. Ä., und wirtschaftsnahe Bildungszentren von Kammern.

In der Gruppe der mehrheitlich öffentlich finanzierten Anbieter sind es vor allem Einrichtungen mit einem sehr hohen Einnahmenanteil dieser Finanziers im Bereich der Weiterbildung (90% und mehr), die von einer guten Wirtschaftsstimmung berichten (Klimawert +53). Dies

sind überwiegend berufliche Schulen sowie (Fach-)Hochschulen und Akademien. Anbieter mit 50 bis 69 % öffentlichem Finanzierungsanteil, darunter fallen vor allem Volkshochschulen sowie Einrichtungen gesellschaftlicher Großgruppen, weisen demgegenüber mit +19 einen deutlich niedrigeren Klimawert auf.

Abbildung 2

Klimawert, wirtschaftliche Lage und Erwartung für ausgewählte Teilgruppen

		Klimawert	Lage	Erwartung
Alle Anbieter		41	44	38
Einnahmen/Zuwendungen von Teilnehmenden	schwerpunktfinanziert 50 % bis 100 %	50	54	46
	keine Einnahmen	37	38	35
	1 % bis 49 %	37	40	34
	50 % bis 69 %	50	57	43
	70 % bis 89 %	45	47	42
	90 % bis 100 %	59	56	62
Einnahmen/Zuwendungen von Betrieben	schwerpunktfinanziert 50 % bis 100 %	55	53	56
	keine Einnahmen	30	33	27
	1 % bis 49 %	44	49	40
	50 % bis 69 %	58	60	57
	70 % bis 89 %	49	46	52
	90 % bis 100 %	58	55	60
Einnahmen/Zuwendungen von Arbeitsagenturen	schwerpunktfinanziert 50 % bis 100 %	32	31	32
	keine Einnahmen	42	44	39
	1 % bis 49 %	45	51	40
	50 % bis 69 %	32	26	37
	70 % bis 89 %	51	55	46
	90 % bis 100 %	4	2	5
Einnahmen/Zuwendungen von Kommunen, Ländern, Bund, EU	schwerpunktfinanziert 50 % bis 100 %	31	39	24
	keine Einnahmen	51	51	52
	1 % bis 49 %	39	43	35
	50 % bis 69 %	19	30	8
	70 % bis 89 %	34	39	29
	90 % bis 100 %	53	57	50
Art der Einrichtung	kommerziell privat	54	52	57
	gemeinnützig privat	40	41	38
	Bildungseinrichtung eines Betriebes	49	44	54
	Volkshochschule	26	35	18

(Fortsetzung Abb. 2)

		Klimawert	Lage	Erwartung
	berufliche Schule, (Fach-)Hochschule, Akademie	53	57	48
	wirtschaftsnah (Kammer, Innung, Berufsverband u. Ä.)	49	58	40
	Einrichtung einer Kirche, Partei, Gewerkschaft, Stiftung, eines Verbandes, Vereins	30	31	28
Standort	alte Länder	41	44	38
	neue Länder mit Berlin	42	46	38
Zum Vergleich	ifo Dienstleistungsgewerbe	21	31	13

Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2014. Hochgerechnete Werte auf Basis von n = 1.581 Angaben

Themenschwerpunkt 2014: Personalgewinnung

Mit dem Themenschwerpunkt der wbmonitor Umfrage 2014 wurde die Personalgewinnung der Einrichtungen in den Blick genommen. Dass dabei eine gewisse Konzentration auf die Personalgruppen der Honorarkräfte bzw. Lehrenden erfolgte, ist im Wesentlichen dem Spezifikum der Weiterbildung geschuldet, wonach im Unterschied zu anderen Bildungsbereichen die zentrale Leistungserbringung, die Wissensvermittlung in den Lehr-/Lerninteraktionen – insgesamt betrachtet –, durch eine Minderheit interner hauptberuflich Beschäftigter und eine Mehrheit externer, auf Honorarbasis tätiger neben-/freiberuflich Lehrender erfolgt (s.u.; vgl. auch LANGE-MEYER/MARTIN 2014, S. 24; SCHRADER 2001, S. 142; WSF 2005, S. 58).

Einerseits wurde die Personalgewinnung der Einrichtungen insgesamt thematisiert, wobei die verschiedenen Beschäftigungsformen in der Weiterbildung Berücksichtigung fanden. Andererseits wurden Fragen unabhängig von der Beschäftigungsform auf die Lehrenden beschränkt, um der hohen Relevanz dieser Beschäftigtengruppe für die Leistungserbringung der Einrichtungen Rechnung zu tragen. Zunächst wurde, bezogen auf das Gesamtpersonal im Bereich der Weiterbildung, erhoben, in welchen Beschäftigungsformen im Jahr 2013 Personal rekrutiert wurde, und die Einrichtungen wurden um die Beurteilung verschiedener Aussagen zur Personalsituation und Personalgewinnung gebeten. Ebenfalls auf das Gesamtpersonal bezogen sich Wege der Personalrekrutierung. Nur in Bezug auf die Lehrenden und unabhängig von der Beschäftigungsform wurden die Einrichtungen gefragt, welche Auswahlverfahren sie im Jahr 2013 einsetzten und welchen Anforderungskriterien sie bei deren Auswahl besondere Bedeutung beimessen. Da nach Art der Einrichtung differenzierte Ergebnisse teilweise auf unterschiedliche Personalstrukturen der Anbieter zurückzuführen sind, werden Letztere zunächst dargestellt.

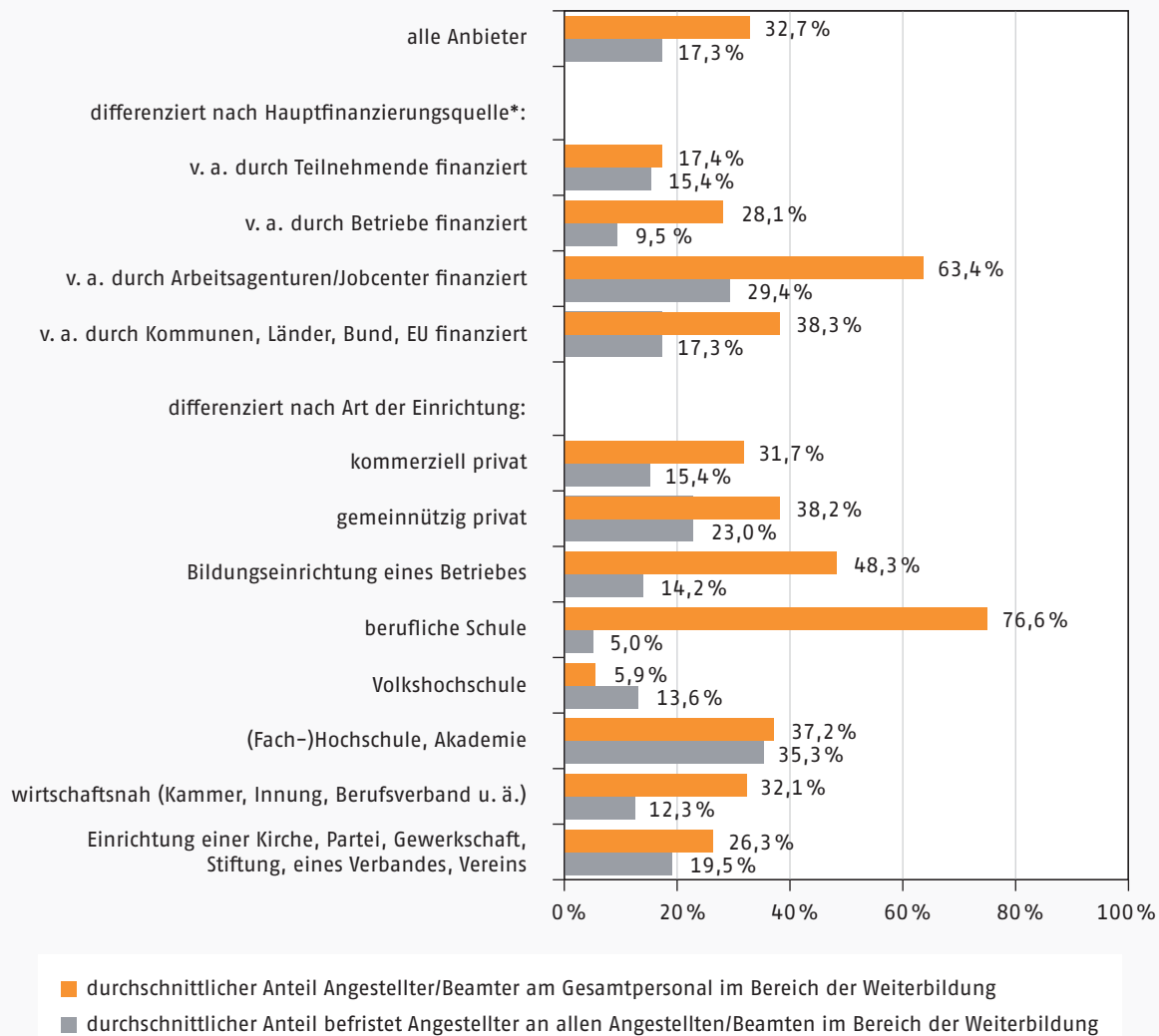
Personalstrukturen der Weiterbildungsanbieter

In ihrem Personaleinsatz ist die Weiterbildungsbranche von atypischer Beschäftigung geprägt. Während das Normalarbeitsverhältnis, d.h. unbefristete und in Vollzeit ausgeübte abhängige sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, in Deutschland nach wie vor die vorherrschende Erwerbsform ist (vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2014b), sind bei den Weiterbildungsanbietern im Durchschnitt nur 32,7% des gesamten Personals im Bereich der Weiterbildung (d.h. Angestellte, Beamte, Honorarkräfte, Ehrenamtliche) angestellt oder verbeamtet (vgl. Abbildung 3). Die größte Gruppe des Weiterbildungspersonals der Einrichtungen stellen Honorarkräfte mit ei-

nem durchschnittlichen Anteil von 61,3 % (ohne Abbildung). Ehrenamtlich engagieren sich im Durchschnitt 6,0 % (ohne Abbildung). Zwischen den unterschiedlichen Finanzierungssegmenten² und Anbietertypen³ bestehen erhebliche Unterschiede in der Zusammensetzung des Personals.

Abbildung 3

Personalstrukturen Angestellter/Beamter in der Weiterbildung, differenziert nach Hauptfinanzierungsquellen und Art der Einrichtung (prozentuale Mittelwerte)



* 50 % oder mehr der Einnahmen in der Weiterbildung stammen aus den angegebenen Finanzierungsquellen.

Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2014. Hochgerechnete Werte auf Basis von $n = 1.559$ (Anteil Angestellter/Beamter am Gesamtpersonal) bzw. $n = 1.457$ (Anteil befristet Angestellter an allen Angestellten/Beamten) Angaben

² Zur Verteilung der Anbieter nach Finanzierungssegmenten siehe Fußnote 1.

³ Knapp die Hälfte aller Einrichtungen sind privatwirtschaftliche Betriebe (46,8 %), wobei 30,1 % gewinnorientiert und 15,9 % gemeinnützig ausgerichtet sind. Einen Träger in Form einer Kirche, einer Gewerkschaft, eines Verbandes, einer Stiftung, einer Partei oder einer anderen gesellschaftlichen Großgruppe weisen 16,8 % der Einrichtungen auf. 11,3 % sind Volkshochschulen. Anbietertypen mit weniger als 10 % Anteil an allen Weiterbildungsanbietern sind betriebliche Bildungseinrichtungen (4,0 %), wirtschaftsnahen Bildungszentren von Kammern, Innungen, Berufsverbänden o. Ä. (7,9 %) sowie Einrichtungen meist öffentlicher Art wie berufliche Schulen (6,9 %), (Fach-)Hochschulen (4,3 %) und sonstige staatliche Einrichtungen, die vom Bund, von Bundesländern, von Kommunen oder ausländischen Staaten unterhalten werden (1,9 %).

Differenziert nach Hauptfinanzierungssegmenten liegt der Anteil an angestellten bzw. verbeamteten Personen am Gesamtpersonal im Bereich der Weiterbildung bei überwiegend durch die Teilnehmenden finanzierten Einrichtungen mit durchschnittlich 17,4% am niedrigsten und ist somit nur etwa halb so hoch wie bei allen Anbietern. Diese Einrichtungen benötigen bei häufig breitem thematischem Angebot und teilweise kurzer Veranstaltungsdauer offensichtlich insbesondere im Bereich der Lehre einen flexiblen Personaleinsatz. Dieser wird vor allem mit dem Einsatz von Honorarkräften verwirklicht: Diese stellen durchschnittlich fast zwei Drittel des Personals (74,2%, ohne Abbildung), weitere 8,2% entfallen auf Ehrenamtliche (ohne Abbildung). Demgegenüber weisen die überwiegend durch die Arbeitsagenturen/Jobcenter finanzierten Einrichtungen mit im Durchschnitt 63,4% den höchsten Angestelltenanteil auf. Mit dem Einsatz von angestelltem Personal entsprechen diese Anbieter dem in den Vergabeunterlagen für Arbeitsmarktdienstleistungen der Bundesanstalt für Arbeit (BA) geforderten Grundsatz der Personalkontinuität. Jedoch ist bei dieser Anbietergruppe der Anteil befristet beschäftigter Angestellter mit durchschnittlich 29,4% deutlich höher als in den anderen Marktsegmenten. Somit scheinen überwiegend durch Arbeitsagentur/Jobcenter finanzierte Anbieter die Personalflexibilität, die andere Einrichtungen vor allem mit dem Einsatz von Honorarkräften realisieren, zumindest teilweise durch befristete Beschäftigung zu substituieren.

Differenziert nach der Art der Einrichtung stellen sich die Personalstrukturen noch gegensätzlicher dar. Laut dem wbmonitor 2014 sind im Durchschnitt nur 5,9% der für Volkshochschulen tätigen Personen angestellt bzw. verbeamtet, davon sind durchschnittlich 13,6% befristet beschäftigt. Die überwiegende Mehrheit des Personals von Volkshochschulen wird auf Honorarbasis beschäftigt (90,4%, ohne Abbildung). Auch Einrichtungen in der Trägerschaft gesellschaftlicher Großgruppen (s. o.) weisen im Mittel mit 26,3% einen unterdurchschnittlichen Anteil an angestelltem Stammpersonal auf. Neben Honorarkräften (59,1%, ohne Abbildung) sind für Einrichtungen dieses Typs häufig auch Ehrenamtliche tätig (14,6%, ohne Abbildung). In beruflichen Schulen sind demgegenüber durchschnittlich 76,6% des in der Weiterbildung eingesetzten Personals angestellt oder sogar verbeamtet. Offensichtlich werden die Weiterbildungsangebote der beruflichen Schulen überwiegend durch ihre Lehrerschaft realisiert. Zudem sind im Durchschnitt nur 5,0% dieser Personen befristet beschäftigt. Damit sind die beruflichen Schulen der einzige Anbietertyp in der Weiterbildung, deren Befristungsanteil niedriger liegt als bei allen Erwerbstätigen (7,1%, vgl. STATISTISCHES BUNDESAMT 2014b). Bei Fachhochschulen, Hochschulen und Akademien ist der Befristungsanteil von angestellten Personen, die (auch) Weiterbildungsleistungen erbringen, mit 35,3% so hoch wie bei keinem anderen Anbietertyp und doppelt so hoch wie bei allen Anbietern. Die an Hochschulen grundsätzlich weit verbreitete befristete Beschäftigung (vgl. KUCERA/GRAU 2013) erstreckt sich somit auch auf den Bereich der wissenschaftlichen Weiterbildung. Neben Angestellten beschäftigen (Fach-)Hochschulen im Bereich der Weiterbildung vielfach auch Honorarkräfte (58,5%, ohne Abbildung).

Fakten und Einschätzungen zur Personalsituation im Mai 2014

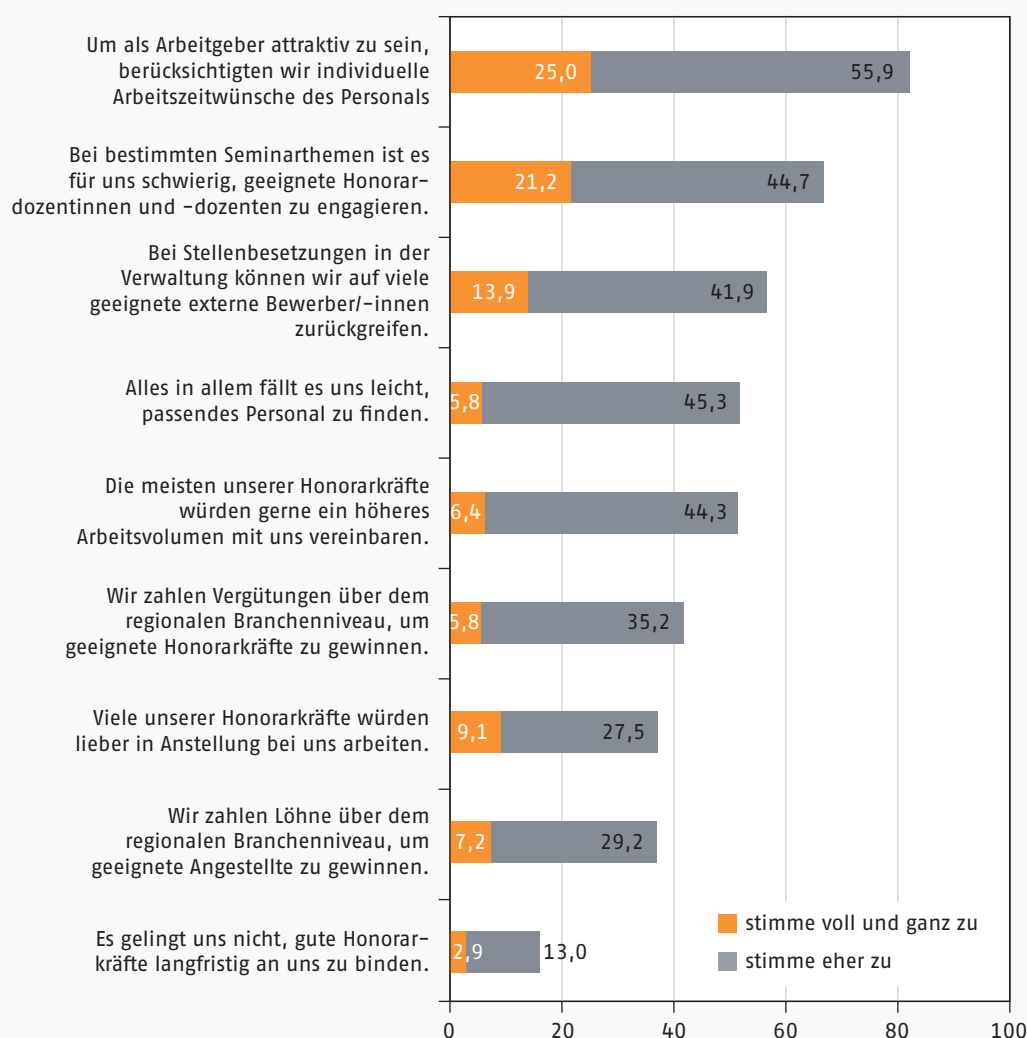
Die Einschätzungen der Einrichtungen zu ihrer zum Zeitpunkt der Befragung im Mai 2014 aktuellen Personalsituation im gesamten Bereich der Weiterbildung zeigen ein geteiltes Meinungsbild (vgl. Abbildung 4): Die Zustimmung zur Antwortvorgabe „Alles in allem fällt es uns leicht, passendes Personal zu finden“ (51,1%) macht deutlich, dass die Personalbeschaffung für knapp die Hälfte aller Anbieter ein schwieriger Prozess ist. Ähnlich, wenn auch etwas positiver, stellt sich die Lage speziell bei Stellenbesetzungen in der Verwaltung dar. 55,8% geben an, hierbei auf viele externe Bewerber/-innen zurückgreifen zu können.

Eine verbreitete Strategie, um für das (potenzielle) Personal als Arbeitgeber attraktiv zu sein, ist die Berücksichtigung individueller Arbeitszeitwünsche. Die entsprechende Aussage erreichte den höchsten Zustimmungswert (80,9%).

Im Vergleich dazu setzten 2014 weniger Einrichtungen auf monetäre Anreize. Dennoch zahlten immerhin rund vier von zehn Einrichtungen Entgelte über dem regionalen Branchenniveau, um geeignete Angestellte bzw. Honorarkräfte zu gewinnen (36,4% bzw. 41,0% Zustimmung). Die unterdurchschnittlichen Ergebnisse für Volkshochschulen (9,5% bzw. 27,5%) und berufliche Schulen (14,4% bzw. 23,8%) einerseits und der überdurchschnittliche Grad an Zustimmung der privaten kommerziell tätigen Einrichtungen (56,4% bzw. 61,2%) andererseits (ohne Abbildung) verweisen auf deren unterschiedliche finanzielle Handlungsspielräume. Dieser Befund deckt sich mit Ergebnissen, wonach für haupt- und nebenberuflich Beschäftigte im vorwiegend privat finanzierten Segment der Weiterbildung höhere Verdienstmöglichkeiten bestehen (vgl. ALFÄNGER u.a. 2014). Bei den Volkshochschulen kommt vermutlich die vergleichsweise schlechte wirtschaftliche Situation dieser Einrichtungen erschwerend hinzu (vgl. deren Klimawert in Abbildung 2).

Abbildung 4

Zustimmung zu Aussagen zur aktuellen Personalsituation im Bereich der Weiterbildung (Anteile in Prozent)



Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2014. Hochgerechnete Werte auf Basis von n = 1.345 Angaben („Bei Stellenbesetzungen in der Verwaltung können wir auf viele geeignete externe Bewerber/-innen zurückgreifen.“) bis n = 1.821 Angaben („Alles in allem fällt es uns leicht, passendes Personal zu finden.“) Weitere, hier nicht abgebildete Antwortvorgaben waren „stimme eher nicht zu“, „stimme nicht zu“ und „betrifft uns nicht“.

Zwei Drittel der Einrichtungen hatten zum Befragungszeitpunkt Schwierigkeiten, bei bestimmten Seminarthemen geeignete Honorardozentinnen und -dozenten zu engagieren (65,9 % Zustimmung). Dass dies in überdurchschnittlichem Ausmaß auf Volkshochschulen zutraf (83,0 %), dürfte mit deren schlechteren finanziellen Bedingungen zusammenhängen. Vergleichsweise wenig problematisch erweist sich die Dozentengewinnung für Hochschulen (41,1 % Zustimmung). Maßgeblich hierfür sind vermutlich zwei Faktoren: Neben ihrer Attraktivität als renommierte Arbeitgeber verfügen Hochschulen über einen relativ einfachen Zugang zu potenziellen Dozentinnen und Dozenten mittels Rekrutierung als geeignet eingeschätzter Absolventinnen und Absolventen.

Gewisse Divergenzen existieren offenbar zwischen gewünschtem und realisiertem Arbeitsvolumen der Honorarkräfte bei den Einrichtungen. Aus Sicht rund der Hälfte der Einrichtungen würden die meisten ihrer Honorarkräfte gern ein höheres Arbeitsvolumen mit ihnen vereinbaren (50,7 %). Deutlich weniger gingen 2014 davon aus, dass viele ihrer Honorarkräfte lieber in Anstellung bei ihrer Einrichtung arbeiten würden (36,6 %), wobei diese Position auffallend häufig von Volkshochschulen vertreten wurde (56,6 %). Es ist davon auszugehen, dass Volkshochschulen als quasi öffentliche Arbeitgeber primär unter dem Gesichtspunkt der Arbeitsplatzsicherheit, die für die hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitenden besteht, attraktiv erscheinen.

Die langfristige Bindung guter Honorarkräfte an die Einrichtung erweist sich den Ergebnissen zufolge nur für eine Minderheit der Weiterbildungsanbieter als Problem (15,9 %). Einmal rekrutiertes Personal zu halten, ist somit offenbar leichter als die Personalfindung. Angesichts nur geringer Differenzen der Ergebnisse für verschiedene Anbietertypen mit unterschiedlich hohem Niveau an Vergütungen/Löhnen scheint finanziellen Aspekten dabei keine besondere Bedeutung zuzukommen. Vielmehr sprechen die Umfrageergebnisse zu den Auswahlkriterien für Lehrende (s. u.) dafür, dass die soziale Passung zur Einrichtung ein tragfähiger Indikator für eine längerfristige Zusammenarbeit mit Dozentinnen und Dozenten ist.

Personalgewinnung 2013

Dass Personalrekrutierung zum Alltagsgeschäft von Weiterbildungseinrichtungen gehört (vgl. KRAFT/SEITTER/KOLLEWE 2009), spiegelt sich auch in den Umfrageergebnissen. In der wbmonitor Umfrage 2014 bezog sich Personalrekrutierung auf das gesamte Personal im Bereich der Weiterbildung und sowohl auf die Einstellung neuer Mitarbeitender (siehe S. 15) als auch auf Weiter- oder Anschlussbeschäftigung mit neuem bzw. geändertem Arbeitsvertrag oder die erneute Vergabe von Honorartätigkeiten an bereits bekannte Personen. Zudem ist zu berücksichtigen, dass ein Teil der antwortenden Einrichtungen im Bezugsjahr 2013 nicht autorisiert war, eigenverantwortlich Personal zu rekrutieren⁴.

Angesichts der Dominanz der Beschäftigungsform „Honorarkraft“ (s. o.) verwundert es nicht, dass drei Viertel der Weiterbildungseinrichtungen (75,7 %, ohne Abbildung) im Jahr 2013 Honorarkräfte neu gewonnen oder erneut vertraglich gebunden haben. Überdurchschnittlich traf dies zum einen auf Volkshochschulen (93,7 %) zu, was mit dem extrem hohen Honorarkräfteanteil dieser Einrichtungen korrespondiert, zum anderen auf wirtschaftsnahe Einrichtungen (87,4 %). Anbieter des letzteren Typs berichteten in der Umfrage im Mai 2013 von einer ausgezeichneten wirtschaftlichen Lage (vgl. KOSCHECK/WEILAND 2014, S. 3) und waren mit einem Anteil von 30,3 % überdurchschnittlich häufig davon ausgegangen, im laufenden Jahr ihren Be-

⁴ Nach Personalgruppen differenziert variiert dieser Anteil zwischen 2,4 % (Honorarkräfte) und 9,3 % (sonstiges Personal [v. a. Beamte]).

stand an Honorarkräften zu erhöhen. Vergleichsweise weniger häufig haben kommerziell arbeitende private Anbieter im Jahr 2013 Honorarkräfte rekrutiert (66,2%).

Angestellte wurden 2013 deutlich seltener, aber noch von knapp der Hälfte aller Weiterbildungseinrichtungen (45,9%) neu eingestellt bzw. auf neuer oder veränderter vertraglicher Basis weiterbeschäftigt. Die relativ höheren Werte für die privat-gemeinnützigen Weiterbildungseinrichtungen (64,8%) und die Hochschulen (55,4%) hängen vermutlich damit zusammen, dass die Personalstruktur dieser Anbieter durch überdurchschnittliche Anteile an Angestellten und insbesondere befristet beschäftigten Angestellten geprägt sind (s.o.). Ihnen stehen die Volkshochschulen und private kommerzielle Anbieter gegenüber, die 2013 deutlich weniger häufig Angestellte rekrutiert haben (36,9% bzw. 35,7%). Bei Ersteren spiegelt dies den geringen Anteil an Angestellten am Personal⁵. Bei Letzteren bestätigen sich die im Mai 2013 für das laufende Jahr erwarteten Veränderungen: Nur 14% der privaten, kommerziellen Anbieter gingen zu diesem Zeitpunkt von einer Zunahme des angestellten Personals aus.

Nur jeweils Minderheiten von Weiterbildungseinrichtungen haben 2013 Ehrenamtliche (22,0%) bzw. sonstiges Personal (11,6%) rekrutiert. Dass die Gewinnung von Ehrenamtlichen unter den Einrichtungen in Trägerschaft gesellschaftlicher Großgruppen weiter verbreitet war (42,3%) als in anderen Einrichtungen, deckt sich mit Erfahrungen, wonach dem freiwilligen Engagement im Bereich der gewerkschaftlichen und v. a. konfessionell gebundenen Erwachsenenbildung besondere Bedeutung zukommt. Auch wirtschaftsnahe Anbieter (Kammern etc.) rekrutierten häufig Ehrenamtliche (38,8%). Diese Einrichtungen setzen Ehrenamtliche vielfach im Bereich der Abnahme von Prüfungen ein.

Wege der Rekrutierung von Angestellten und Honorarkräften

Konzentriert auf die beiden wichtigsten Beschäftigungsgruppen in der Weiterbildung, Angestellte und Honorarkräfte, wurden die Wege, die die Einrichtungen zur Rekrutierung ihres Personals beschritten haben, in den Blick genommen. Erhoben wurde die Häufigkeit des Einsatzes vorgegebener Maßnahmen, um offene Stellen unterschiedlicher Aufgabenprofile zu besetzen oder für die Durchführung von Veranstaltungen geeignetes Personal zu gewinnen.

Verschiedene Rekrutierungswege sind mit unterschiedlichem Aufwand für die Weiterbildungseinrichtungen bzw. die zuständigen Mitarbeitenden verbunden. Auch ist zu berücksichtigen, dass ab einer gewissen Einrichtungsgröße sowie unter bestimmten Typen von Einrichtungen bei geplanten Anstellungen i. d. R. stärker die Einhaltung formal bzw. gesetzlich geregelter Verfahren für Stellenausschreibungen und -besetzungen zum Tragen kommt.

In der Gesamtschau der Ergebnisse (vgl. Abbildung 5) fällt auf, dass für die Rekrutierung von Angestellten im Jahr 2013 Wege und Instrumente dominieren, mit denen im ersten Zugang eine mehr oder weniger große Öffentlichkeit erreicht und ein potenzieller, in weiten Teilen auch bisher unbekannter Bewerberkreis angesprochen wurde. Hierzu zählen Stellenausschreibungen und -anzeigen interner Art, auf der eigenen Homepage und in Internet-Jobbörsen, seltener in den Printmedien.

Im Unterschied dazu nutzten die Weiterbildungseinrichtungen zur Gewinnung von Honorarkräften im Durchschnitt deutlich häufiger individuelle und eher nicht standardisierte Wege, in denen bestehende persönliche Kontakte einen hohen Stellenwert besitzen. Vordere Rangplätze erreichen Formen der „eigenen Ansprache“ nach Auslaufen eines Vertrages, in Reaktion auf eine Initiativbewerbung, auf Empfehlung Dritter und nach Kursteilnahme. Auch der Kooperation mit

⁵ Hinzu kommt, dass jede sechste Volkshochschule (17,5%) nach eigener Aussage 2013 eigenverantwortlich keine Angestellten rekrutieren durfte.

anderen Einrichtungen kommt als 2013 genutzter Weg zur Rekrutierung von Honorarkräften eine höhere Bedeutung zu als bei der Gewinnung von Angestellten.

Abbildung 5

Durchschnittliche Häufigkeiten genutzter Wege der Rekrutierung von Angestellten und Honorarkräften 2013



Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2014. Hochgerechnete Werte auf Basis von $n = 825$ Angaben (Rekrutierung von Angestellten: „Auswertung von öffentlichen Bewerber- bzw. Dozentendatenbanken“ bei Angestellten) bis $n = 1.462$ Angaben (Rekrutierung von Honorarkräften: „Eigene Ansprache auf Empfehlung Dritter“). Grundlage für die Berechnung der Mittelwerte sind die jeweiligen Angaben auf der Skala der Antwortvorgaben: (1) nie – (2) selten – (3) gelegentlich – (4) oft – (5) immer.

Zur Auswahl von Lehrenden

Das lehrende Personal gilt als zentral für die Kernaufgaben der Weiterbildung, d.h. die Bildungsprozesse im Rahmen der Veranstaltungen. Da Lehrende in direktem Kontakt mit den Teilnehmenden stehen, werden vor allem sie als Repräsentanten der Weiterbildungseinrichtungen und deren Qualität wahrgenommen (vgl. VON HIPPEL u.a. 2008, S.147; GOEZE/SCHNEIDER 2014).

Verteilung der Lehrenden auf die Beschäftigtengruppen

Die wbmonitor Ergebnisse zur Verteilung der Lehrenden auf verschiedene Formen der Erwerbstätigkeit im Jahr 2013 bestätigen den hohen Stellenwert von Honorarkräften in der Weiterbildung (vgl. Abbildung 6). Insgesamt waren im Durchschnitt 61,0 % der Lehrkräfte im Bereich der Weiterbildung auf Honorarbasis tätig. Den Spitzenwert erreichen die Volkshochschulen mit einem durchschnittlichen Anteil von 94,5 % Honorarkräften unter ihren Lehrenden. Dagegen war im Mittel nur lediglich jede fünfte Lehrkraft (22,5 %) der beruflichen Schulen per Honorarvertrag verpflichtet.

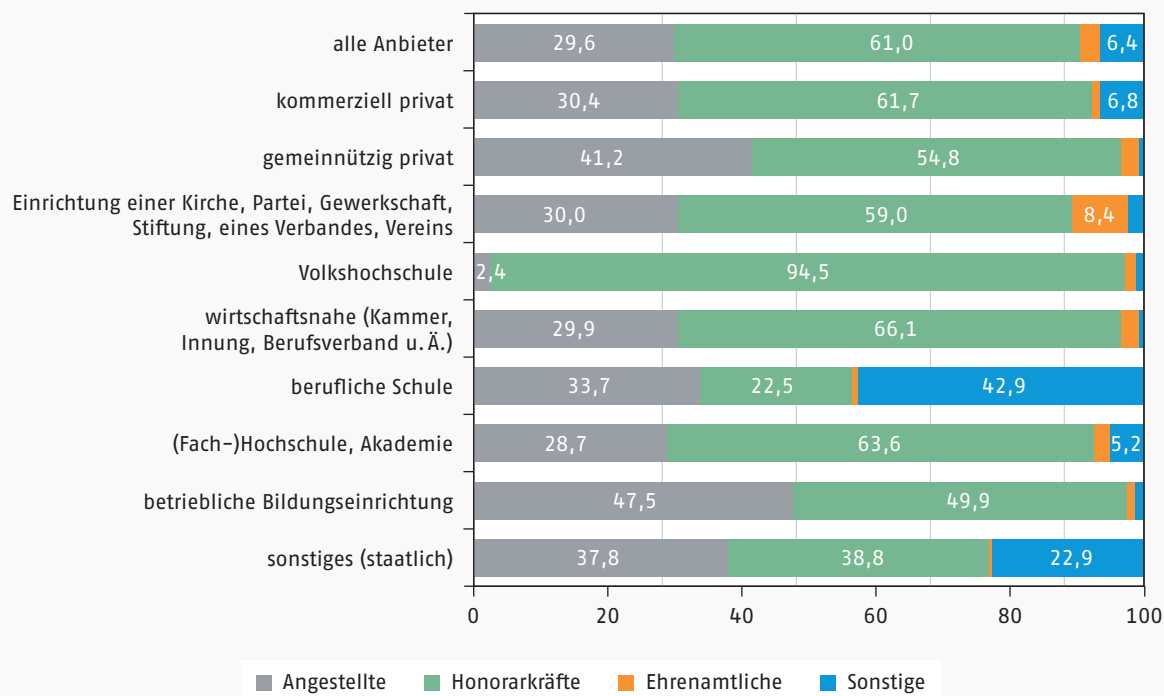
Durchschnittlich rund drei von zehn Lehrenden (29,6 %) gingen 2013 ihrer Tätigkeit in den Weiterbildungseinrichtungen im Rahmen eines Angestelltenverhältnisses nach. Deutlich höhere Mittelwerte wurden für betriebliche Bildungseinrichtungen (47,5 %) und private gemeinnützig arbeitende Anbieter (41,2 %) ermittelt, die sich mit den jeweils überdurchschnittlich hohen Angestelltenanteilen am Personal insgesamt erklären lassen (s. o.).

Lehrende in einer „sonstigen Beschäftigungsform“ erzielten vor allem in beruflichen Schulen und sonstigen staatlichen Einrichtungen beachtliche Anteile (42,9 % bzw. 22,9 %). Dabei dürfte es sich primär um Beamte handeln.

Ehrenamtliche Lehrtätigkeit spielte entsprechend der Bedeutung dieser Personalgruppe insgesamt (s. o.) bei Einrichtungen gesellschaftlicher Großgruppen (Kirchen, Parteien, Gewerkschaften etc.) mit einem durchschnittlichen Anteil von 8,4 % eine nennenswerte Rolle.

Abbildung 6

Durchschnittliche Verteilung der Lehrenden auf verschiedene Formen der Erwerbstätigkeit, differenziert nach Art der Einrichtung (Anteile in Prozent)



Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2014. Hochgerechnete Werte auf Basis von n = 1.743 Angaben

Kriterien zur Auswahl von Lehrenden für den Weiterbildungsbereich

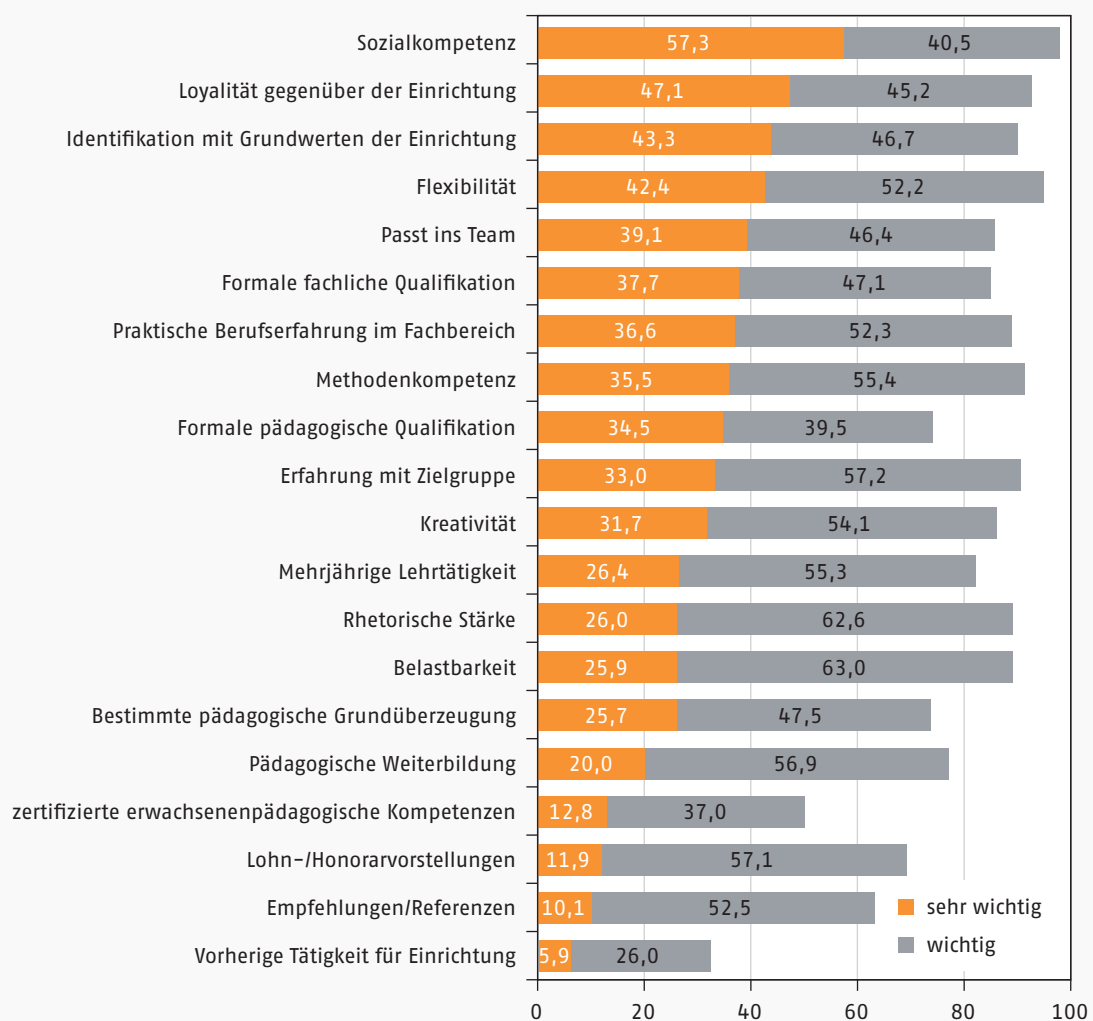
Die Weiterbildung ist durch einen geringen Grad an Professionalisierung gekennzeichnet: Im Unterschied zu anderen Bildungsbereichen ist der Zugang zu einer Lehrtätigkeit in der Weiterbildung nicht reglementiert. Es gibt keine verbindlichen, standardisierten Voraussetzungen und kein systematisches Berufsbild. In der Folge existiert kein spezifischer Teilarbeitsmarkt für die Weiterbildung (vgl. LANGEMEYER/MARTIN 2014, S. 23 f.).

Diese strukturelle Offenheit birgt für Weiterbildungseinrichtungen gleichermaßen Chancen und Herausforderungen, zugeschnitten auf ihr spezifisches Anforderungsprofil Kriterien für die Personalauswahl zu entwickeln, anhand derer begründete Entscheidungen über die Selektion von zukünftigen Mitarbeitenden in der Lehre getroffen werden können bzw. sollen.

Daher ging die wbmonitor Umfrage 2014 u. a. der Relevanz verschiedener Kriterien der Einrichtungen speziell für die Auswahl ihrer Lehrenden (und unabhängig von deren Beschäftigungsform) im Bereich der Weiterbildung nach.

Abbildung 7

Relevanz von Auswahlkriterien bei der Rekrutierung von Lehrenden im Bereich der Weiterbildung (Anteile in Prozent)



Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2014. Hochgerechnete Werte auf Basis von n = 1.895 Angaben (Lohn-/Honorarvorstellungen) bis n = 1.979 Angaben (Sozialkompetenz); nicht abgebildet sind die Werte für die Antwortvorgaben „eher unwichtig“ und „unwichtig“.

Dass die meisten vorgegebenen Kriterien als wichtig oder sehr wichtig für die Auswahl von Lehrenden eingeschätzt werden, verdeutlicht eine hohe Erwartungshaltung der Einrichtungen an die Lehrenden. Allem Anschein nach werden potenzielle Lehrkräfte in Personalauswahlprozessen mit einem breiten Spektrum an Anforderungen konfrontiert, das sich kaum zu einem idealtypischen Profil zusammenführen lässt.

Zudem fällt auf, dass Kriterien, die einen engen Bezug zu thematisch-inhaltlichen oder methodisch-didaktischen Anforderungen einer konkreten Lehrtätigkeit aufweisen und – vor allem aus der Perspektive von Teilnehmenden – als Schlüsselfaktoren für die Weiterbildungsqualität betrachtet werden können, aus der Anbieter- und Arbeitgeberperspektive in der Tendenz als weniger relevant eingeschätzt werden als sogenannte Soft Skills und Kriterien, die auf die Passung mit der Weiterbildungseinrichtung („organisationales Commitment“) abheben. Noch prägnanter erscheint dieses Ergebnis bei Konzentration der Betrachtung auf die Antworten zur Vorgabe „sehr wichtig“, wodurch insbesondere die Nachrangigkeit pädagogischer Kriterien deutlich wird. Die Rangfolge signalisiert keine neue Entwicklung, sondern stimmt mit früheren Befunden überein (vgl. z. B. NIEDERMAIR 1997 und für eine Übersicht GOEZE/SCHNEIDER 2014). Insofern sind die Ergebnisse nicht als Entwertung (erwachsenen-)pädagogischer Qualifikationen und Kompetenzen zu interpretieren.

Die hohe Bedeutung, die überfachlichen Einstellungen, Haltungen und sozialen Verhaltensweisen beigemessen wird, scheint das Bestreben der Einrichtungen auszudrücken, externe Lehrkräfte längerfristig an die Einrichtung zu binden und Kooperationen mit diesen aufbauen zu wollen. Dabei dürfte auch das Interesse, den Aufwand für das Personalmanagement so gering wie möglich halten, eine Rolle spielen.

Zum einen wird besonderer Wert auf das organisationale Commitment der potenziellen Lehrkräfte gelegt: „Loyalität“ und „Identifikation mit Grundwerten“ bezeichnen 47,1 % bzw. 43,3 % der Anbieter als sehr wichtige Auswahlkriterien. Mit Erfüllung dieser Kriterien soll vermutlich sichergestellt werden, dass Lehrende als die zentralen Kontaktpersonen für Kunden und Teilnehmende das spezifische Leitbild und den Bildungsauftrag der eigenen Organisation glaubwürdig nach außen vertreten. Dass die „Identifikation mit Grundwerten“ von Einrichtungen gesellschaftlicher Großgruppen überdurchschnittlich häufig als sehr wichtig erachtet wurde (50,3 %), erscheint plausibel vor dem Hintergrund, dass deren Bildungsarbeit auf weltanschaulichen bzw. politischen Grundüberzeugungen fußt oder konfessionell gebunden ist und zugleich ein hoher Anteil an Honorarkräften beschäftigt wird. 39,1 % aller Anbieter erachteten zudem das Kriterium „passt ins Team“ als sehr wichtig für ihre Personalentscheidungen.

Zum anderen erreichen Soft Skills, die auch als Schlüsselqualifikationen bezeichnet werden, oberste Plätze im Ranking der wichtigsten Auswahlkriterien für Lehrende in der Weiterbildung. Neben der sozialen Kompetenz, die von 57,7 % der Einrichtungen als sehr wichtig eingestuft wurde, kommt als weiteres Persönlichkeitsmerkmal der Flexibilität (42,4 %) eine zentrale Stellung zu. Weitere in diesen Kontext zu verortende Kriterien besitzen einen weniger hohen Stellenwert: Kreativität bezeichnen 31,7 % der Anbieter als sehr wichtig; rhetorische Stärke und Belastbarkeit jeweils noch gut ein Viertel (26,0 % bzw. 25,9 %).

Für eine konkrete Lehrtätigkeit sind die genannten Soft Skills und insbesondere die zur sozialen Kompetenz zählenden Fähigkeiten wie Empathie, Kommunikations-, Kritik- und Konfliktfähigkeit insofern von zentraler Bedeutung, als Weiterbildung eine personenbezogene soziale Dienstleistung mit hohen kommunikativen Anteilen darstellt, deren Erfolg auch stark von der Persönlichkeit und dem Auftreten der Lehrenden sowie einer gelingenden Interaktion zwischen Lehrkräften und Teilnehmenden abhängt.

Auf das Fachgebiet bezogenen Qualifikationen und praktischen Berufserfahrungen Lehrender wird eine höhere Bedeutung beigemessen als Kriterien aus dem pädagogischen Bereich. Dabei

besitzt die formale fachliche Qualifikation, die von 37,7% aller Weiterbildungseinrichtungen als sehr wichtig eingeschätzt wird, in beruflichen Schulen einen vergleichsweise großen Stellenwert bei der Auswahl von Lehrenden (sehr wichtig: 68,9%, ohne Abbildung), was angesichts der Zugehörigkeit von Berufsschulen zum formalen Bildungswesen mit geregelten Zugängen zu Lehrtätigkeiten in den Beschäftigungsformen angestellt oder verbeamtet (s. o.) plausibel ist. Praxiserfahrung, die für 36,6% aller Anbieter ein sehr wichtiges Kriterium darstellt, ist überdurchschnittlich häufig für betriebliche und kommerziell arbeitende private Einrichtungen besonders relevant (45,4% bzw. 44,0%, ohne Abbildung). Hier dürfte sich vor allem niederschlagen, dass die Angebotsschwerpunkte dieser Einrichtungen im Bereich der beruflichen Weiterbildung liegen und Betriebe als Kunden bzw. Finanziere eine wichtige Rolle spielen⁶. Erfahrungsgemäß gilt die Teilnahme an Weiterbildung besonders dann als erfolgreich, wenn das Erlernte als nützlich eingeschätzt wird, unmittelbar im eigenen Tätigkeitsfeld angewendet werden kann und so dazu beiträgt, die betriebliche Wertschöpfung zu steigern. Vor diesem Hintergrund gelten praktische Berufserfahrungen der Lehrenden vermutlich als Indikator für die Gewährleistung eines starken Anwendungsbezugs und guten Transfers in konkrete betriebliche Kontexte, was der Akzeptanz bei Kunden und Teilnehmenden zugute kommen dürfte.

Unter den pädagogischen Kriterien werden von jeweils rund einem Drittel der Anbieter Methodenkompetenz (35,5%), eine formale pädagogische Qualifikation (34,5%) sowie Erfahrungen mit der Zielgruppe (33,0%) als sehr wichtig eingeschätzt. Als weniger bedeutsam erweisen sich eine mehrjährige Lehrtätigkeit (26,4%), bestimmte pädagogische Grundüberzeugungen (25,7%) und eigene Weiterbildungsteilnahmen (20,0%). „Sehr wichtig“ antworteten hier nur ein Viertel bis ein Fünftel der Einrichtungen. Aus den bereits o. g. Gründen besitzt für Berufsschulen wiederum die formale pädagogische Qualifikation einen vergleichsweise großen Stellenwert bei der Auswahl von Lehrenden (57,0% sehr wichtig, ohne Abbildung). Dass zertifizierte erwachsenenpädagogische Kompetenzen (12,8%) in der Rangliste der Auswahlkriterien für Lehrende im unteren Bereich angesiedelt werden, unterstreicht nochmals, dass für den Zugang zu einer Weiterbildungstätigkeit keine starke Orientierung an formalen Abschlüssen existiert, wie dies in anderen Bildungsbereichen und bei klassischen Professionen der Fall ist.

Eine nachgeordnete Bedeutung für die Einstellung von Lehrpersonal messen die Anbieter auch Lohn- bzw. Honorarvorstellungen (sehr wichtig: 11,9%), Empfehlungen/Referenzen (10,1%) und einer vorherigen Tätigkeit für die Einrichtungen (5,9%) zu.

Verfahren zur Auswahl von Lehrenden in der Weiterbildung

Über die als Standard zu betrachtende Sichtung schriftlicher Bewerbungsunterlagen hinaus existiert eine Reihe von eingeführten Verfahren zur Personalauswahl und Überprüfung der Eignung von Bewerberinnen und Bewerbern für eine bestimmte Tätigkeit. Diese Verfahren unterscheiden sich hinsichtlich des notwendigen Ressourceneinsatzes und in ihrer prognostischen Validität (vgl. KALS 2006, S. 65 ff.). Als Herausforderung gilt dabei vor allem die Einschätzung der Person und ihrer Einstellungen (vgl. NIEDERMAIR 1998, S. 169).

Um Informationen zur Verbreitung solcher Verfahren bei der Auswahl von Lehrenden im Bereich der Weiterbildung zu gewinnen, wurden die Anbieter in der wbmonitor Umfrage 2014 gefragt, wie häufig vorgegebene Verfahren im Bezugsjahr 2013 eingesetzt wurden (vgl. Abbildung 8). Unterschiede in der Anwendung von Auswahlverfahren bestehen zwischen Einrichtun-

⁶ 83% der privaten kommerziellen Anbieter sowie 84% aller betrieblichen Bildungseinrichtungen geben berufliche Weiterbildung als Hauptaufgabe ihrer Einrichtung an. Auf Betriebe entfallen die jeweils größten Anteile der Einnahmen: Durchschnittlich 39% bei den privaten kommerziellen Anbietern und 45% bei den betrieblichen Bildungseinrichtungen.

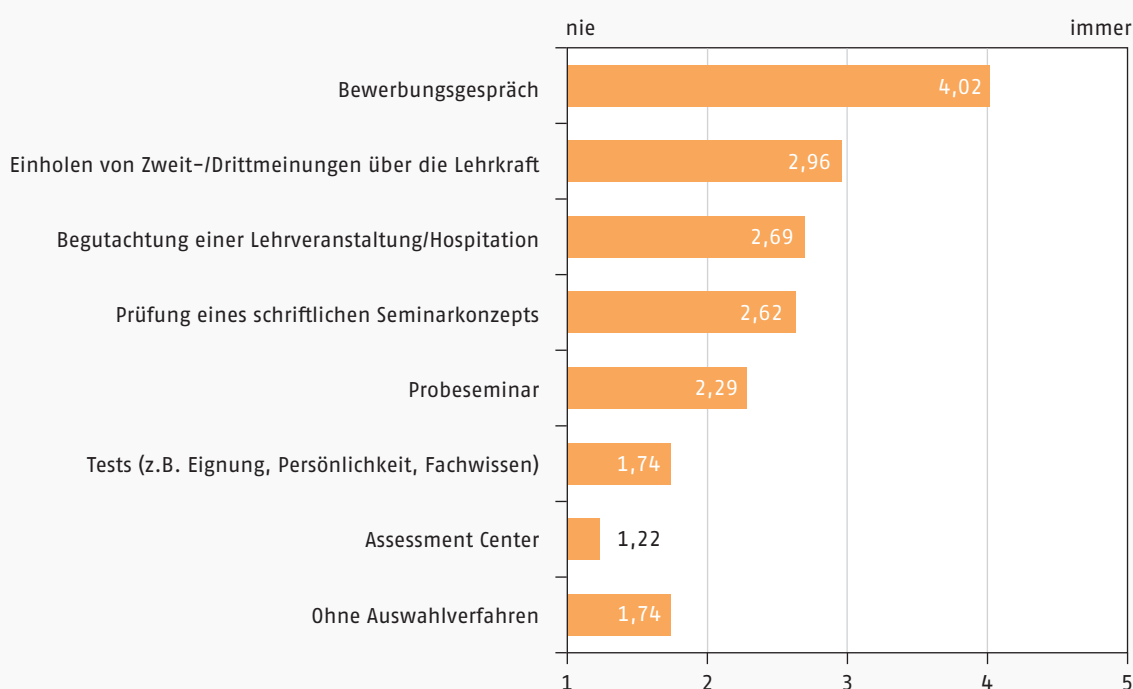
gen unterschiedlichen Typs und punktuell unterschiedlicher Größe (gemessen an der Zahl durchgeführter Dozentenstunden, ohne Abbildung).

► Bewerbungsgespräche dominieren

Auf Basis von ermittelten Durchschnittswerten⁷ erweist sich das Bewerbungsgespräch als das mit Abstand am häufigsten eingesetzte Instrument (Mittelwert: 4,02). Auch in der Fachliteratur wird persönlichen Auswahlgesprächen eine zentrale Bedeutung zugewiesen (vgl. KALS 2006, S. 74; SCHWAAB 2004, S. 66). Eine überdurchschnittliche Verbreitung hatte die Durchführung solcher Gespräche bei größeren Einrichtungen, zu denen insbesondere wirtschaftsnahe Anbieter und Volkshochschulen zählen. Größere Einrichtungen dürften sowohl mit einer höheren Zahl an Bewerbungen konfrontiert sein, als auch stärker formalisierte Verfahren einsetzen (müssen).

Abbildung 8

Durchschnittliche Häufigkeit eingesetzter Verfahren zur Auswahl von Lehrkräften 2013



Quelle: BIBB/DIE wbmonitor Umfrage 2014. Hochgerechnete Werte auf Basis von $n = 1.444$ Angaben („ohne Auswahlverfahren“) bis $n = 1.656$ Angaben („Bewerbungsgespräch“).

Grundlage für die Berechnung der Mittelwerte sind die jeweiligen Angaben auf der Skala der Antwortvorgaben: (1) nie – (2) selten – (3) gelegentlich – (4) oft – (5) immer.

Deutlich seltener, aber in nennenswertem Maße praktiziert wurden das Einholen von Zweit-/Drittmeinungen über die Lehrkraft (Mittelwert: 2,96), die Prüfung eines schriftlichen Seminarkonzepts (Mittelwert: 2,62), die Begutachtung einer Lehrveranstaltung (Hospitation; Mittelwert: 2,69) sowie die Durchführung eines Probeseminars (Mittelwert: 2,29). Die beiden Letztgenannten stellen kosten- und personalintensive Verfahren dar, deren Einsatz sich den Ergebnissen zufolge private kommerzielle Anbieter 2013 häufiger leisteten bzw. leisten konnten (Mittelwerte: 2,92 bzw. 2,74, ohne Abbildung) als andere Einrichtungen. Dabei mag auch zum Tragen kommen, dass diese Anbieter seltener Personal rekrutiert haben (s.o.). Seminarkonzepte wurden überdurchschnittlich häufig von Volkshochschulen geprüft (Mittelwert: 3,35,

⁷ Grundlage dafür bildeten die Antworten auf einer vorgegebenen fünfstufigen Skala: (1) nie – (2) selten – (3) gelegentlich – (4) oft – (5) immer.

ohne Abbildung). Dies erscheint vor dem Hintergrund plausibel, dass Volkshochschulen in der Lehre fast ausschließlich Honorarkräfte einsetzen (s. o.), insofern eine Vielzahl an Personalvorgängen zu bewältigen haben und das genannte Verfahren als vergleichsweise wenig zeitaufwendig und kostenrelevant einzustufen ist.

Als Auswahlverfahren für Lehrkräfte in der Weiterbildung bisher kaum verbreitet sind den Ergebnissen zufolge der Einsatz von Tests (z. B. zur Beurteilung von Eignung, Persönlichkeit, Fachwissen; Mittelwert: 1,74) sowie Assessment-Centern (Mittelwert: 1,22). Diesen Verfahren wird eine vergleichsweise hohe prognostische Validität zugeschrieben (vgl. SCHWAAB 2004, S. 66; KALS 2006, S. 77). Für den seltenen Einsatz dieser Instrumente dürften ebenfalls Ressourcengespunkte maßgeblich sein, wonach der hohe Aufwand für solche Verfahren zur Vergabe von Honorartätigkeiten, der Hauptbeschäftigungsform Lehrender, nicht gerechtfertigt erscheint. Für diese Interpretation spricht auch das Ergebnis, dass Assessment-Center relativ häufiger bei betrieblichen Weiterbildungseinrichtungen durchgeführt wurden (Mittelwert: 1,70, ohne Abbildung), bei denen im Mai 2014 immerhin knapp die Hälfte der Lehrenden als Angestellte beschäftigt war (s. o.). Tests kamen bei privaten kommerziellen Anbietern verstärkt zum Einsatz (2,26, ohne Abbildung).

Dass Anbieter 2013 auch ohne dezidiertes Auswahlverfahren Lehrkräfte rekrutiert haben, hängt vermutlich damit zusammen, dass sich die wbmonitor Fragen auch auf eine Weiter- bzw. Anschlussbeschäftigung bereits bekannter Personen bezogen haben und bei der Gewinnung von Honorarkräften individuelle Zugänge einen hohen Stellenwert besitzen (s. o.).

Literatur

- ALFÄNGER, J./ CYWINSKI, R./ ELIAS, A. (2014): Einkommensverhältnisse, Tätigkeiten und Selbstwahrnehmungen des Weiterbildungspersonals im Wandel – Ergebnisse einer Onlinebefragung. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.) (2014): Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2014, Bielefeld, S. 69–79
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2014a): Der Arbeits- und Ausbildungsmarkt in Deutschland – Monatsbericht Mai 2014. Nürnberg
- BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (2014b): Arbeitsmarkt in Zahlen. Förderstatistik. Sonderprogramm WeGebAU 2007 ff. August 2014. Nürnberg
- GOEZE, A./ SCHNEIDER, D. (2014): What creates and regulates access to the adult education profession? A research project on recruiting practices. In: Lattke, S./ Jütte, W. (Hrsg.): Professionalisation of adult educators: International and comparative perspectives. Frankfurt am Main, S. 201–213
- HIPPEL, A. VON/ REICH-CLAASEN, J./ TIPPELT, R. (2008): Dozenten sichern Qualität. Teilnehmer- und adressatenorientierte Perspektiven auf Kursleitende und Mitarbeiter. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 2, S. 145–155
- IFO INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (2014): ifo Geschäftsklima Deutschland. Ergebnisse des ifo Konjunkturtests im Mai 2014. München. URL: http://www.cesifo-group.de/de/dms/ifodoc/docs/facts/survey/gsk/2014/KT_05_14_dd.pdf (Abruf: 03.03.2015)
- KALS, E. (2006): Arbeits- und Organisationspsychologie. Workbook. Weinheim
- KOSCHECK, S./ WEILAND, M. (2014): Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2013 „Lerndienstleistungen und neue Angebotsformen“. Bonn. URL: https://wbmonitor.bibb.de/index.php?cmd=usrInquiryResults&inq_id=52 (Abruf: 03.03.2015)
- KRAFT, S./ SEITTER, W./ KOLLEWE, L. (HRSG.) (2009): Professionalitätsentwicklung des Weiterbildungspersonals. Bielefeld
- KUCERA, P./ GRAU, A. (2013): Jobs ohne Befristung: Für viele Jungakademiker nur ein Traum. In: STATmagazin: Arbeitsmarkt 05/2013. Wiesbaden. URL: https://www.destatis.de/DE/Publikationen/STATmagazin/Arbeitsmarkt/2013_05/2013_05PDF.pdf?__blob=publicationFile (Abruf: 03.03.2015)
- LANGEMEYER, I./ MARTIN, A. (2014): Das Personal in der Erwachsenenbildung. Gemeinsamkeiten und Unterschiede zum Bildungs- und Dienstleistungssektor. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 1, S. 17–28
- NIEDERMAIR, G. (1997): Auf der Suche nach dem richtigen Trainer. In: Grundlagen der Weiterbildung – GdWZ, H. 5, S. 219–222
- NIEDERMAIR, G. (1998): Trainerrekrutierung in der betrieblichen Weiterbildung. In: Grundlagen der Weiterbildung – GdWZ, H. 4, S. 167–169
- NUISSEL, E. (2005): Professionalisierung in Europa. In: Report. Forschungs- und Literaturreport Weiterbildung 28, Nr. 4 (2005): S. 47–56. Bonn. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/nuissl0502.pdf> (Abruf: 03.03.2015)
- SCHRADER, J. (2001): Bindung, Vertrag, Vertrauen: Grundlagen der Zusammenarbeit in Weiterbildungseinrichtungen. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 2, S. 142–154
- SCHWAAB, M.-O. (2004): Herausforderung Trainerauswahl. In: Personalmagazin, H. 5, S. 64–67
- STATISTISCHES BUNDESAMT (2014a): Bruttoinlandsprodukt im 2. Quartal 2014 um 0,2% zurückgegangen. Pressemitteilung Nr. 287 vom 14.08.2014. Wiesbaden. URL: <https://www.destatis.de>

tis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/08/PD14_287_811.html (Abruf: 03.03.2015)

STATISTISCHES BUNDESAMT (2014b): Atypische Beschäftigung 2013 weiter leicht rückläufig. Pressemitteilung Nr.418 vom 26.11.2014. Wiesbaden. URL: https://www.destatis.de/DE/PresseService/Presse/Pressemitteilungen/2014/11/PD14_418_132.html (Abruf: 03.03.2015)

WSF – WIRTSCHAFTS- UND SOZIALFORSCHUNG (2005): Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen. Schlussbericht. Kerpen



Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon (02 28) 1 07-0
Telefax (02 28) 1 07-29 76/77

Internet: www.bibb.de
E-Mail: zentrale@bibb.de

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V.
Heinemannstraße 12–14
53175 Bonn

Telefon (02 28) 32 94-0
Telefax (02 28) 32 94-399

Internet: www.die-bonn.de
E-Mail: info@die-bonn.de

Bundesinstitut
für Berufsbildung **BİBB** ▶

- ▶ Forschen
- ▶ Beraten
- ▶ Zukunft gestalten

die

Deutsches Institut für
Erwachsenenbildung
Leibniz-Zentrum für
Lebenslanges Lernen