



LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN



UNIVERSITÄT  
HEIDELBERG  
ZUKUNFT  
SEIT 1386

#### Institut für Pädagogik

Prof. Dr. Aiga von Hippel  
(Humboldt-Universität zu Berlin)  
Christina Buschle M.A.

#### Institut für Bildungswissenschaft

Prof. Dr. Monika Buhl  
Prof. Dr. Carola Iller  
(Johannes Kepler Universität Linz)  
Tanya Freytag M.A.

## Forschungsprojekt

# Bestandsaufnahme zu Rekrutierung, Einsatz und Kompetenzprofilen des Lehrpersonals in der Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte (KoprofF)

Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Projekt wurde als Verbundvorhaben der Universitäten Heidelberg und München von 2011 bis 2013 durchgeführt, in enger Zusammenarbeit mit dem Deutschen Jugendinstitut/WIFF-Projekt.

Im Fokus des Projektes stehen das Lehrpersonal in der Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte und dessen Rekrutierung, Einsatzformen und Qualifikationen sowie trägerübergreifende Qualitätsanforderungen an die Fort- und Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte.

Die empirischen Ergebnisse dieses Forschungsprojektes zu den Kompetenzen des Lehrpersonals und zu zentralen Qualitätsmaßstäben in der Weiterbildung sollen zu einer Weiterentwicklung der wissenschaftlichen Erkenntnisse zum professionellen Handeln des Lehrpersonals in der Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte beitragen. Sie sind für die Entwicklung verbindlicher Standards in der Qualität von Fort- und Weiterbildung bedeutsam und dienen als Grundlage für die Entwicklung unterstützender, trägerübergreifender Materialien für die Anbieter von Fort- und Weiterbildung.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Das dieser Materialsammlung zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 01NV1108/01NV1109 gefördert.

Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor/-innen.

## **Einführung**

Die vorliegende Materialsammlung wurde als Ergebnis der bisherigen Auswertungen der empirischen Forschungsergebnisse entwickelt. Im Rahmen eines Abschlussworkshops in Zusammenarbeit mit dem Forum Fortbildung am Staatsinstitut für Frühpädagogik Bayern (IFP) zu dem Thema „Kompetenzorientierung in der Weiterbildung“: gemeinsame Aufgabe in verteilten Zuständigkeiten“ dienten die Entwurfsmaterialien als Diskussionsgrundlage für Expertinnen und Experten aus der Frühpädagogik. Auf Basis dieser ExpertInnenmeinungen wurden sie anschließend präzisiert und weiterentwickelt. Anliegen war es, ein trägerübergreifendes Instrumentarium zur Systematisierung von Rekrutierungsprozessen und Personalentwicklung zu erstellen.

Die Träger von Weiterbildung und Fortbildung sehen sich nachhaltig gesellschaftlichen und sozialpolitischen Rahmenbedingungen ausgesetzt. Um den daraus resultierenden Anforderungen begegnen zu können, bedarf es erheblicher interner Entwicklungsprozesse. Diese sind gekennzeichnet durch eine Erweiterung und Vertiefung der pädagogischen Handlungsfelder. Damit rücken Fragen der systematischen Auswahl von Referentinnen und Referenten und späteren Qualitätssicherung der Zusammenarbeit in den Vordergrund. Die vorliegenden Instrumente sollen einen Basisrahmen für einen dauerhaft angelegten, transparenten und systematischen Prozess bilden. Dieser erstreckt sich auf die Phase der Anbahnung, der folgenden Zusammenarbeit und möglichen Verfestigung bis hin zu einer auf Dauer angelegten Personalentwicklung sowie der Etablierung verbindlicher Qualitätsstandards für die Fort- und Weiterbildung. Damit wird den Trägern eine eigene fortlaufende Selbstbetrachtung der eigenen Positionierung und Leistungsstandards ermöglicht, damit künftige Maßnahmen zielgerichtet, das heißt den Veränderungsprozessen und damit einhergehendem Bedarf angemessen, angeboten werden können.

## **Unser Anliegen**

Auf der Grundlage der Interviews und Diskussionen mit ExpertInnen aus der Weiterbildung frühpädagogischer Fachkräfte wird im Folgenden ein Bezugssystem für Rekrutierungs-, Evaluierungs- und Qualifizierungsaktivitäten für Träger und deren Fortbildungspersonal – intern wie extern vorgestellt, welches als Orientierungsraster und als Instrument der Reflektion genutzt werden kann. Ein einheitliches Verständnis und eine vergleichbare Vorgehensweise der Träger können Transparenz für die lehrenden Weiterbildnerinnen und Weiterbildner und Qualität für die Träger schaffen. Damit können beispielsweise folgende Aspekte in der Praxis unterstützt werden:

- Existieren einheitliche Kompetenzanforderungen seitens der Träger?
- Sind Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an die Referentinnen und Referenten transparent? Gibt es formale Einstellungskriterien?
- Existieren eindeutige Vorgaben in Bezug auf Bewerbungsinhalte?
- Werden Veranstaltungen regelmäßig evaluiert? Gehen diese Evaluationen über eine reine Zufriedenheitsabfrage hinaus?
- Werden hieraus Kompetenz- und Qualifizierungsmaßnahmen für das Weiterbildungspersonal abgeleitet?

Mit Hilfe der Materialsammlung sind folgende Umsetzungsschritte denkbar:

- Festlegung von Kompetenzanforderungen (oder -erwartungen?) und Erstellung eines Kompetenzkataloges für Weiterbildnerinnen und Weiterbildner unter Berücksichtigung von Mindestanforderungen und variablen Qualifikationsbausteinen.
- Erarbeitung harmonisierter Ausschreibungsverfahren und Interviewleitfäden für das Auswahlgespräch auf Basis des Qualifikationskataloges.
- Erarbeitung oder Adaption eines Kompetenzbilanzierungsverfahrens zur Selbst- und Fremdeinschätzung von Referentinnen und Referenten.
- Ausarbeitung des Evaluationsbogens auf Basis eines Qualifikationskataloges.
- Bedarfsgerechte Personalplanung für den Einsatz der Referentinnen und Referenten und anforderungsorientierte Weiterbildung des Weiterbildungspersonals.

Vor dem Hintergrund der sehr heterogenen Trägerlandschaft ist die nachfolgende Materialsammlung als Ideenpool zu verstehen, aus dem die Akteurinnen und Akteure Anregungen für ihre Personalentwicklung ziehen können. Die nachfolgenden Materialien können von den einzelnen Trägern je nach Ausgangslage modifiziert und angepasst werden. Im Idealfall bilden sie eine Handlungskette (M1 – M7) für standardisierte Rekrutierungsprozesse und Personalentwicklungsmaßnahmen.

### **Hinweise zu den Materialien**

Der Kernprozess besteht aus sieben Stufen, im Folgenden als M1 bis M7 benannt. Auf Ebene M1 sollen transparente Auswahlprozesse auf der Grundlage von vorab definierten erwachsenenpädagogischen Kompetenzanforderungen erfolgen, über die Referentinnen und Referenten idealerweise im Bereich der Frühpädagogik verfügen sollten und die je nach individuellen Anforderungen der Träger unterschiedlich gewichtet sein können. Das Anforderungsprofil auf Ebene M2 definiert die inhaltlichen Voraussetzungen sowohl für die Träger als auch für die im nächsten Schritt auszuwählenden Referentinnen und Referenten. M3 beschreibt ausführlich den eigentlichen Auswahlprozess, der auf den einzelnen Auswahlstufen die jeweiligen Entscheidungsoptionen abbildet. Im Interviewleitfaden auf Ebene M4 wird ein transparentes und objektives Auswahlgespräch sichergestellt, der auch die Prüfung der Übereinstimmung zwischen Trägeranforderungen und den jeweiligen Qualifikationen ermöglicht. Nach der Auswahl des Personals erfolgt dann die Evaluation der sich anschließenden ReferentInnentätigkeit auf Ebene M5. Dabei werden über die Bewertung der einzelnen Maßnahmen hinaus auch Rückkoppelungen auf Ebene des Personals und des Trägers für künftige Kompetenzentwicklungsmaßnahmen generiert. Ein wesentliches Element bildet dabei das Reflexionsgespräch M6, in dem das ex ante definierte Soll-Kompetenzprofil mit den tatsächlich vorhandenen Ist-Kompetenzen im Rahmen einer Selbsteinschätzung der Referentin bzw. des Referenten abgeglichen wird. Auf Ebene M7 kann hieraus künftiger Kompetenzentwicklungsbedarf abgeleitet und entsprechende Maßnahmen vereinbart werden.

# Rekrutierung und Qualifizierung von externen Referentinnen und Referenten

QUALIFIKATIONSANFORDERUNGEN

**M1**  
KOMPETENZRAHMEN



**M2**  
ANFORDERUNGSPROFIL



**M3**  
AUSWAHLPROZESS



**M4**  
INTERVIEWLEITFADEN



**M5**  
EVALUATION



**M6**  
REFLEXIONSGESPRÄCH



**M7**  
KOMPETENZENTWICKLUNG

REKRUTIERUNG

KOMPETENZENTWICKLUNG

**M1. Kompetenzrahmen:** Ein für die Auswahl von Referentinnen und Referenten festgelegter Kompetenzrahmen legt fest, welche Mindestanforderungen in welchem Ausprägungsgrad von den Trägern je nach inhaltlicher Ausrichtung der Weiterbildungsveranstaltung erwartet werden.

**M2.** Die **Stellenanforderung** macht den Bedarf des Trägers transparent für den Arbeitsmarkt. Die Übersicht enthält Informationen über den Träger, das Aufgabengebiet, die geforderten Qualifikationen/Kompetenzen und allgemeinen Rahmenbedingungen.

**M3.** Der **Auswahlprozess** für die Rekrutierung externer Referentinnen und Referenten wird als Flowdiagramm dargestellt. Die Übersicht zeigt einzelne Prozessstufen von der Rekrutierung bis zur Vertragsunterzeichnung.

**M4.** Der **Interviewleitfaden** soll gewährleisten, dass alle Bewerberinnen und Bewerber den gleichen Interviewprozess durchlaufen und die Passgenauigkeit dokumentiert wird. Neben der Eignung für eine Tätigkeit als Referentin oder Referent wird auch die Bereitschaft zur persönlichen Weiterqualifizierung erfasst.

**M5.** Mit standardisierten, veranstaltungsbegleitenden, fortlaufenden Evaluationen können verschiedene Qualitätsaspekte der Weiterbildungsveranstaltung erhoben werden und als Grundlage für einen Soll-Ist-Vergleich dienen.

**M6.** Das in dem Reflexionsbogen enthaltene Kompetenzanforderungsprofil enthält diejenigen Kompetenzen, die zur Bewältigung der Anforderungen seitens der Träger gestellt werden. Den Referentinnen und Referenten wird hiermit ein Hilfsmittel in die Hand gegeben, im Bedarfsfall eine Selbsteinschätzung durchzuführen, um so einen möglichen Kompetenzentwicklungsbedarf festzustellen.

**M7.** Mit dieser Übersicht wird den Beteiligten die Möglichkeit gegeben, sich reflexiv mit der Tätigkeit und den bereits vorhandenen und noch zu erwerbenden Kompetenzen auseinander zu setzen.

## M1 Kompetenzrahmen für Referentinnen und Referenten

Die Träger legen einen Kompetenzrahmen\*) fest, der definiert, welche Kompetenzfelder mit welchem Ausprägungsgrad erwartet werden. Sie können als Träger für Fortbildungen aus den folgenden Kompetenzen diejenigen auswählen, die Ihnen am wichtigsten sind. Die folgende Übersicht fasst alle Kompetenzen zusammen, die aus Sicht der befragten Träger für Fortbildungen als besonders wichtig eingeschätzt werden.

(Bitte entsprechende Punkte ankreuzen)

### FACHLICHE KOMPETENZ

#### Wissen und kognitive Fähigkeiten

Kompetenzfeld	Beschreibung	Ausprägungsgrad	
		Grundkompetenz	Erweiterte Kompetenz
Frühpädagogik	- Grundlegendes fachtheoretisches Wissen in der Frühpädagogik		
	- Kenntnis fachlicher Entwicklungen		
	- Kenntnis politischer Entwicklungen		
Berufspraxis	- Kenntnis Berufspraxis im Bereich der Frühpädagogik		
	- Praktisch erworbene Kenntnisse in der Frühpädagogik		
	- Praktisch erworbene Kenntnisse im Bereich der Erwachsenenbildung		

### DIDAKTISCH-METHODISCHE KOMPETENZ

#### Fähigkeit, Fachwissen geplant und zielgerichtet umzusetzen

Kompetenzfeld	Beschreibung	Ausprägungsgrad	
		Grundkompetenz	Erweiterte Kompetenz
Seminargestaltung	- Erwachsenengerechte Lehr-Lerngestaltung		
	- Lerninhalte sinnvoll strukturieren		
	- Interaktive Seminargestaltung		
Methoden	- Breit gefächertes Methodenrepertoire		
	- Fähigkeit zur Variation von Methoden		
Allgemeindidaktisches Wissen	- Verständliche Vermittlung komplexer Inhalte		
	- Adressatenbezogene Vermittlung		
	- Moderationsfähigkeit		

\*) Die angegebenen erwachsenenpädagogischen Kompetenzen wurden auf Grundlage der Projektergebnisse von der Produktgruppe entwickelt. (Wegweiser Weiterbildung WIFF, DJI München)

## PERSONALE KOMPETENZ

Fähigkeit, die eigene Person in die berufliche Tätigkeit einzubringen

Kompetenzfeld	Beschreibung	Ausprägungsgrad	
		Grundkompetenz	Erweiterte Kompetenz
Organisationsfähigkeit	- Bewältigung organisatorischer Anforderungen		
	- Problemlösefähigkeit		
Motivation	- Humor		
	- Begeisterungsfähigkeit		
	- Selbstreflektion		
	- Kreativität		
Wertschätzender Umgang	- Beziehungsfähigkeit		
	- Unterstützung individueller Lernprozesse		
	- Beobachtungsgabe		
Authentizität	- Glaubwürdigkeit		
	- Echtheit		
	- Zuverlässigkeit		

## SOZIAL-KOMMUNIKATIVE KOMPETENZ

Fähigkeiten, mit denen soziale Beziehungen im beruflichen Kontext bewusst gestaltet werden

Kompetenzfeld	Beschreibung	Ausprägungsgrad	
		Grundkompetenz	Erweiterte Kompetenz
Kommunikationsfähigkeit	- Gute Ausdrucksfähigkeit		
	- Lebendige Sprache		
	- Situationsgerechte Kommunikation		
Perspektivenübernahme	- Offenheit für Empfindungen und Bedürfnisse anderer		
	- Einbindung aller Teilnehmer		
Kooperation	- Teamfähigkeit		
	- Umgang mit Konflikten		
	- Kritikfähigkeit		

### Referentin/Referent in der Weiterbildung

Einleitende Informationen zum Träger

Was Sie erwartet  
(Tätigkeit/Aufgaben/Inhalte)

Was wir erwarten  
(Kompetenzen/Qualifikationen)

Wir bieten

Zielgruppe der Weiterbildung

Standort des Einsatzes/Region

Umfang/Kurszeiten

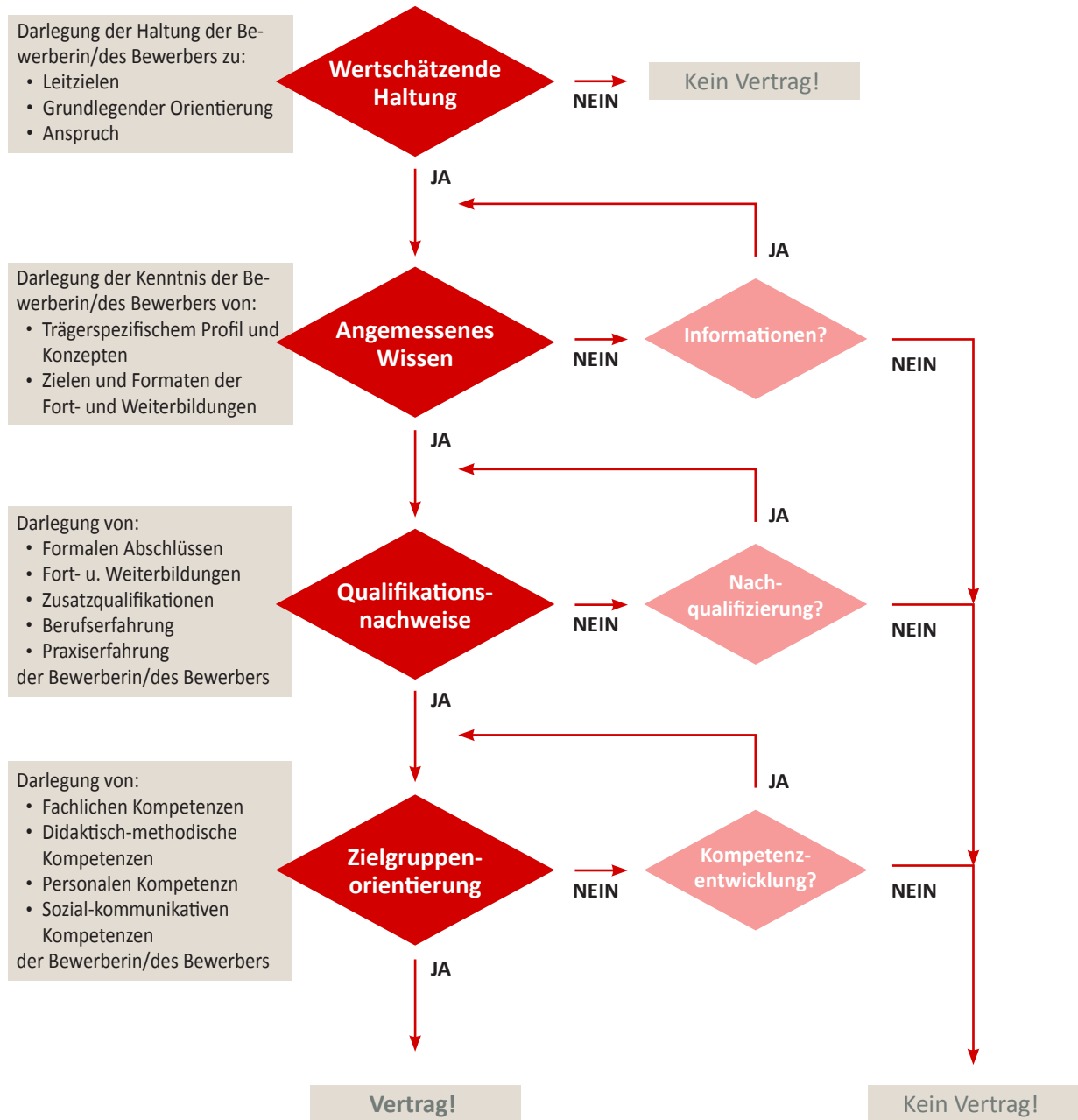
Vertragsart

Bitte übersenden Sie uns Ihre Bewerbung  
online unter

oder postalisch an

## M3 Auswahlprozess

### Auswahl von externen Referentinnen und Referenten\*)



\*) Idealtypischer Verlauf auf Grundlage von ExpertInnenschilderungen



## Gesprächsinhalte

**WICHTIG:** Alle Bewerberinnen und Bewerber sollten auf dieselben Kriterien hin eingeschätzt werden.

- Allgemeine Information zur Arbeit in der Weiterbildung
- Einstiegsfragen zu:
  - Motivation für das Fachgebiet der Frühpädagogik
  - Motivation für das Berufsfeld einer Referentin/eines Referenten
- Klärung der fachlichen Kompetenzen
  - Bisherige berufliche Stationen
  - Wie lange als Referentin/Referent tätig?
- Prüfung der didaktisch-methodischen Kenntnisse  
(z. B. *Wie gehen Sie methodisch-didaktisch mit heterogenen Teilnehmergruppen um?*)
- Prüfung der personalen Kompetenzen
  - Teamfähigkeit (allgemein sowie Eignung für Träger)  
(z. B. *Beispiele aus bisherigem Berufsleben, Verein usw. erzählen lassen. Wie gestalten Sie die Zusammenarbeit mit den Kollegen? Wie schätzen Sie Ihre Teamfähigkeit ein und warum?*)
  - Konfliktfähigkeit  
(z. B. *Schildern Sie eine Situation, in der unerwartet Kritik an Ihnen geübt wurde! Wie sind Sie damit umgegangen? Schildern Sie einen Konflikt, den Sie erlebt haben! Was haben Sie unternommen?*)
- Prüfung der kommunikativen Kompetenzen
  - Ergibt sich aus dem Gesprächsverlauf
  - zusätzlich: Fragen, die sich auf die Reflexionsebene der Bewerberin/des Bewerbers beziehen

## Abschliessende Beurteilung der Bewerberin/des Bewerbers

**WICHTIG:** Damit der Bewerbungsprozess objektiv ablaufen kann, sollte ein Beurteilungsbogen zeitnah ausgefüllt (möglichst direkt im Anschluss an das Gespräch) und mit ausführlichen Notizen/Erläuterungen versehen werden.

Bei dem Beurteilungsbogen soll die Eignung bzw. Nicht-Eignung der Bewerberin/des Bewerbers für eine bestimmte Fortbildungsmaßnahme schriftlich begründet werden. Dokumentiert werden sollte auch, inwieweit die Kandidatin/der Kandidat bei einer anderen Fortbildungsveranstaltung berücksichtigt werden kann.

### Beispiel für einen Evaluationsbogen

#### 1) Beurteilung der Veranstaltung

(Bitte entsprechende Punkte ankreuzen)

BEURTEILUNG	trifft nicht zu	trifft eher nicht zu	trifft teils zu	trifft zu	trifft vollständig zu
Die Seminarinhalte entsprachen meinen Erwartungen					
Die Kursleiterin hatte fundierte Sachkenntnisse					
Die Kursleitung schuf ein angenehmes Lernklima					
Die Inhalte wurden verständlich und nachvollziehbar dargeboten					
Ich habe die Gruppe als sehr arbeitsfähig wahrgenommen					
Das Unterrichtstempo war zu langsam					
Die schriftlichen Arbeitsunterlagen waren sehr informativ					
Der Zeitrahmen des Kurses war zu kurz					
Das Seminar war für mich insgesamt bereichernd und nützlich					
Die erworbenen Kenntnisse sind in meiner beruflichen Praxis anwendbar					
Sonstiges, bitte kurz nennen:					

#### 2) Welche Arbeitsformen/Methoden etc. sollten mehr/oder weniger eingesetzt werden? (Bitte entsprechende Punkte ankreuzen)

ARBEITSFORMEN	deutlich weniger	weniger	beibehalten	mehr	deutlich mehr
Vortrag					
Übungen/Rollenspiele					
Einzelarbeit					
Gruppenarbeit					
Diskussion					

## M5 Evaluation ff.

ELEMENTE	deutlich weniger	weniger	bei-behalten	mehr	deutlich mehr
Erfahrungsaustausch					
Beteiligung an der Stoffearbeitung					
Visualisierung					
Praxisbezug					
Theorie					

### 3) Zufriedenheit mit der Veranstaltung

(Bitte entsprechendes ankreuzen)

ZUFRIEDENHEIT	deutlich weniger	weniger	bei-behalten	mehr	deutlich mehr
Ich war mit dieser Veranstaltung					
Bitte begründen Sie kurz Ihre Meinung:					

### 4) In welchem Themenbereich wünschen Sie sich weitere Angebote?

### 5) Anmerkungen

**Auswertungen der Feedbackbögen bitte den Referentinnen und Referenten zukommen lassen!**

## M6 Reflexionsgespräch mit Referentin / Referenten

### Referentin / Referent

Name, Vorname

Festangestellt

Honorarkraft

### Träger / Verantwortlicher

Name, Vorname

### 1) Aufgaben u. Anforderungen

(Bitte kurz nennen!)

### 2) Beurteilung Kompetenzen

#### Anlass

Einzelne Fortbildungsmaßnahme

Jahresgespräch

#### Beurteilungszeitraum

### FACHLICHE KOMPETENZEN

		schwach – stark				
Kompetenzfelder	Das bedeutet konkret	1	2	3	4	5
Frühpädagogik	- Grundlegendes fachtheoretisches Wissen in der Frühpädagogik		●		X	
	- Kenntnis fachlicher Entwicklungen			●		X
	- Kenntnis politischer Entwicklungen			●		X
Berufspraxis	- Kenntnis Berufspraxis im Bereich der Frühpädagogik			●		X
	- Praktisch erworbene Kenntnisse in der Frühpädagogik			X	●	
	- Praktisch erworbene Kenntnisse im Bereich der Erwachsenenbildung				X	●

### DIDAKTISCH – METHODISCHE KOMPETENZEN

		schwach – stark				
Kompetenzfelder	Das bedeutet konkret	1	2	3	4	5
Seminargestaltung	- Erwachsenengerechte Lehr-Lerngestaltung					
	- Lerninhalte sinnvoll strukturieren					
	- Interaktive Seminargestaltung					
Methoden	- Breit gefächertes Methodenrepertoire					
	- Fähigkeit zur Variation von Methoden					
Allgemeindidaktisches Wissen	- Verständliche Vermittlung komplexer Inhalte					
	- Adressatenbezogene Vermittlung					
	- Moderationsfähigkeit					

## M6 Reflexionsgespräch mit Referentin / Referenten ff.

PERSONALE KOMPETENZEN		schwach – stark				
Kompetenzfelder	Das bedeutet konkret	1	2	3	4	5
Organisationsfähigkeit	- Bewältigung organisatorischer Anforderungen					
	- Problemlösefähigkeit					
Motivation	- Humor					
	- Begeisterungsfähigkeit					
	- Selbstreflektion					
	- Kreativität					
Wertschätzender Umgang	- Beziehungsfähigkeit					
	- Unterstützung individueller Lernprozesse					
	- Beobachtungsgabe					
Authentizität	- Glaubwürdigkeit					
	- Echtheit					
	- Zuverlässigkeit					

SOZIAL-KOMMUNIKATIVE KOMPETENZEN		schwach – stark				
Kompetenzfelder	Das bedeutet konkret	1	2	3	4	5
Kommunikationsfähigkeit	- Gute Ausdrucksfähigkeit					
	- Lebendige Sprache					
	- Situationsgerechte Kommunikation					
Perspektivenübernahme	- Offenheit für Empfindungen und Bedürfnisse anderer					
	- Einbindung aller Teilnehmer					
Kooperation	- Teamfähigkeit					
	- Umgang mit Konflikten					
	- Kritikfähigkeit					

Welche gemeinsamen Vorstellungen haben Träger und Referentin/ Referent zu ihrer/ seiner beruflichen Entwicklung in derzeitigen oder künftigen Aufgaben?

Wie schätzt der Träger die Entwicklungsmöglichkeiten der Referentin/ des Referenten in derzeitigen oder künftigen Aufgaben ein?

*Bitte geben Sie der Referentin/dem Referenten konkrete Rückmeldung zu ihrem/seinem fachlichen und persönlichen Qualifikationsbedarf und den Qualifizierungsmöglichkeiten.*

Handlungsbedarf/ vereinbarte nächste Schritte:

Vereinbarte Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsmaßnahmen:

*Bitte diskutieren Sie, inwiefern die im letzten Reflexionsgespräch vereinbarten Qualifizierungs- und Entwicklungsmaßnahmen realisiert werden konnten.*

Haben Sie Maßnahmen zur Vertiefung bestimmter Kompetenzen vereinbart?

Ja, welche?       Nein, aus folgenden Gründen:

Was kann der Träger zur weiteren Kompetenzentwicklung beitragen?

