

Das Bemühen, andere Mitbürger, besonders aus dem Freundes- oder Kollegenkreis, für Gesundheitskurse zu begeistern, ist stark ausgeprägt. Mund-zu-Mund-Propaganda ist nach wie vor ein wirkungsvolles Mittel der Teilnehmergewinnung. Man kann meiner Meinung nach aufgrund dieser Tatsache den KursleiterInnen eine emotional ansprechende Durchführung ihrer Kurse bescheinigen.

## Resümee

Abschließend kann festgestellt werden, daß die Bedeutung der Gesundheitsbildung von den Leitern der Volkshochschulen und von der Bevölkerung erkannt wird und daß an den Volkshochschulen bereits eine beachtliche Angebotsvielfalt in diesem Bereich zu verzeichnen ist. Gezielte Aus- und Weiterbildung sowie Erfahrungsaustausch sowohl auf Landes- wie auch auf Bundesebene können diesen Prozessen nur förderlich sein. Die Integration in Weiterbildungsveranstaltungen der Fachverbände in den westlichen Bundesländern, insbesondere in bezug auf Ernährungsfragen, wäre notwendig und wird von Kursleitern immer wieder gefordert. Sie würde über den eigentlichen Zweck hinaus das gegenseitige Kennenlernen und das Verständnis füreinander voranbringen.

Es sollte in jedem Landesverband ein Verantwortlicher für Gesundheitsbildung benannt werden. Damit könnten Informationen über Aus- und Weiterbildungstermine, die Vorstellung neuer Kurskonzepte oder die Abstimmung bestimmter Strategien schneller und direkter erfolgen.

*in: Meisel, Klaus n.a.: Erwachsenen-  
bildung in den neuen Ländern.  
Pädagogische Arbeitsstelle des  
Deutschen Volkshochschul-Verbandes,  
Reihe: Bericht, Materialien, Plan-  
ungsbeilagen. Frankfurt 1993,  
S. 127 - 140*

*Ottfried Schäffer/Felicitas von Küchler*

## Pädagogische Organisationsberatung für die Volkshochschulen

Pilotprogramm zur Klärung von Beratungsvoraussetzungen und Fortbildungsbedarf in den neuen Bundesländern

### 1. Das Beratungskonzept

Der sich weiterhin beschleunigende gesellschaftliche Wandel und die damit verbundene Unübersichtlichkeit gelangen in der Erwachsenenbildung in doppelter Weise zum Ausdruck:

- Extern hat Erwachsenenbildung in dieser Situation pädagogische Antworten zu geben auf einen sich ausweitenden Qualifizierungs-, Orientierungs- und Bildungsbedarf, der die Einrichtungen konzeptionell und organisatorisch mit immer neuen unvorhersehbaren Anforderungen konfrontiert, ohne daß dabei ihre bisherigen Bildungsaufgaben an Dringlichkeit verlieren.
- Intern erfährt das Weiterbildungssystem gleichzeitig eine enorme Ausdifferenzierung in immer neue Arbeitsfelder und Aufgabenbereiche, die sich zunehmend zu Arbeitsschwerpunkten mit „eigener Logik“ verselbständigen.

In den Alt Bundesländern findet gleichzeitig eine Verlangsamung des institutionellen Ausbaus statt. Projekte, Kooperationsvorhaben und Sonderbereiche werden kompensatorisch dann entwickelt, wenn externe Finanzierungsquellen sich auftun. Auf der Ebene der Programmschwerpunkte ergibt sich eine unmittelbare Abhängigkeit von „Finanzierungsströmen“, für die Beschäftigten führt dies zu nicht vorhandenen Kontinuitäten, zur Notwendigkeit, sich flexibel auf neue Ressourcen einstellen zu müssen. Für die Einrichtungen der Erwachsenenbildung spitzt sich das Problem zu, inwieweit übergeordnete Orientierungen für die unterschiedlichen Typen von Mitarbeitern (feste, fremdfinanzierte Projektmitarbeiter, feste „freie“ Kursleiter) noch vorhanden bzw. entwickelbar sind und sich in eine übergeordnete Organisationsentwicklung integrieren lassen.

Häufig wird daher beklagt, daß die Weiterbildungseinrichtung in ihren Strukturen „ausfranst“ und sich in einen nur noch administrativen Verbund heterogener Vorhaben aufzulösen droht.

Von jeher, wenn auch in der aktuellen Situation besonders pointiert, war die Spannung zwischen der Sicherung von Kontinuität in der Grundver-

sorgung einerseits und der Fähigkeit zum flexiblen Aufgreifen ständig neuer Qualifizierungsverlangen andererseits für die offenen Strukturen der Erwachsenenbildung charakteristisch.

Diese Doppelbelastung wird im Arbeitsalltag als permanenter Druck erfahrbar und führt dazu, daß mittelfristige Entwicklungsplanung auf der Ebene der Programmstruktur zu kurz kommt, so daß hierfür in den Einrichtungen nur selten angemessene Planungsinstrumente zur Verfügung stehen. Gleichwohl liegt es fraglos im öffentlichen Interesse, daß die Einrichtungen der Erwachsenenbildung aufgrund dieses permanenten Anpassungsdrucks nicht hinter den bereits erreichten Professionalisierungsstand und die erwachsenenpädagogischen Standards zurückfallen. Dies zwingt sie, analog zu anderen gesellschaftlichen Dienstleistungseinrichtungen, zur Überprüfung ihrer bisherigen Organisationsstruktur und zur Inanspruchnahme externer Reorganisationshilfen.

In diesem Zusammenhang liegt es auf der Hand, daß Anschluß an Konzepte der Organisationsentwicklung (OE) gesucht wird, mit denen ein selbstgesteuerter, gestufter Veränderungsprozeß in Einrichtungen der Erwachsenenbildung in Gang gesetzt werden kann. Hierdurch läßt sich die fachliche Selbstvergewisserung und Revision der Aufgabenbereiche mit institutionsbezogener, arbeitsplatznaher Fortbildung konzeptionell verschränken. Solche partizipatorisch angelegten Konzepte gilt es für öffentliche Einrichtungen der Erwachsenenbildung weiterzuentwickeln, modellartig auszuarbeiten und zu erproben. Dabei ist die pädagogische Aufgabenstruktur von Weiterbildungsorganisation in der Weise zu berücksichtigen, daß administrative Probleme als konkreter Ausdruck von Lernorganisation aufgefaßt werden. Erst hierdurch kann Organisationsentwicklung in einen engen Zusammenhang mit erwachsenenpädagogischer Qualifizierung der verschiedenen Mitarbeitergruppen gestellt werden. Eine wichtige Zielvorgabe besteht daher darin, daß Organisationsberatung von Volkshochschulen nicht auf betriebswirtschaftlich definierte Managementaufgaben verkürzt wird, sondern daß sie alle wesentlichen Dimensionen der Professionalisierung von Erwachsenenbildung aufzunehmen und konzeptionell zu integrieren hat. Dieser Aspekt wird hier mit dem Begriff „pädagogische Organisationsberatung“ gekennzeichnet.

## **2. Die Problemlage von Volkshochschulen in den neuen Bundesländern**

Unter noch weitaus gravierenderen strukturellen Problemen leiden die Volkshochschulen in den neuen Bundesländern. Ihr Umfeld ist einem tiefgreifenden gesellschaftlichen Veränderungsprozeß ausgesetzt. Die

Nachfrage nach Informations-, Orientierungs- und Qualifizierungsangeboten stellt nicht nur quantitativ, sondern auch qualitativ außerordentlich hohe Anforderungen an ein Weiterbildungssystem, das selbst gerade eben erst seinen Standort zu finden sucht. Herausgelöst aus einem früheren auch die Weiterbildung umfassenden staatlichen Bildungs- und Erziehungs-system mit staatlichen Direktiven und Kontrollen, stehen z.B. die Volkshochschulen auf allen Ebenen unter Veränderungsdruck:

Ihre Institutionalisierungsform muß neu definiert und geregelt werden, das Programmprofil muß nicht nur die vorher vorhandenen Beschränkungen überwinden, sondern sich an den kaum einschätzbaren Veränderungen der Nachfrage orientieren. Das Anforderungsprofil der hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeiter verändert sich vom lehrenden zum planenden Handeln, ein Bruch nicht nur in der Aufgabenerfüllung, sondern auch im Selbstverständnis der Beteiligten. Daneben vollzieht sich meist zeitgleich noch der Übergang von einer gesicherten, staatlich zugewiesenen Finanzierung zu einer teilweise vorhandenen Abhängigkeit von sich rasch ändernden Drittmittelressourcen.

Die Leistungsfähigkeit der Volkshochschulen wird daher in hohem Maße davon abhängen, ob es ihnen gelingt, mit dieser Krisensituation produktiv umzugehen. Aus dem derzeitigen Umbruch heraus muß sie ein professionelles Verständnis ihrer Arbeit entwickeln, das an bisherige Erfahrungen anschließt, sensibel die unmittelbare Realität aufgreift und hierdurch zu realistischen Zukunftsentwürfen und Entwicklungsplänen gelangen kann. Eine solche Aufgabe benötigt, gerade wenn sie professionell angegangen werden soll, ohne Frage eine kompetente Unterstützung von außen.

Fachliche Hilfestellung wird in unterschiedlicher Form und von verschiedenen Institutionen/Organisationen gegeben. In dieser Problemlage, in der sich Volkshochschulen befinden, reicht die Teilnahme einzelner Mitarbeiter an Fortbildungsmaßnahmen allerdings keinesfalls aus. Belehrung von außen kann nicht die Alltagsrealität der Einrichtungen erreichen und verbessert demzufolge auch nicht die selbständige Aufgabendefinition der Mitarbeiter und ihre Fähigkeiten, realisierbare Problemlösungen für ihre spezifische Situation zu finden.

Was daher prinzipiell für jede institutionsbezogene Fortbildung im Rahmen von Organisationsentwicklung zutrifft, gilt in besonderem Maße für pädagogisch-fachliche Hilfestellungen für die Volkshochschulen in den neuen Bundesländern: strikte Orientierung an der konkreten Situation „vor Ort“, Entwickeln einer methodisch angeleiteten gemeinsamen Problemdiagnose aus der Sicht der Mitarbeiter/innen, Beteiligung der unmittel-

teilar Betroffene an der Problemdefinition und Problemlösung, Freisetzung der bisher gebundenen Selbsterneuerungskraft innerhalb der Institution, kasuistisches und pragmatisches Vorgehen vor dem Hintergrund professioneller Mindeststandards, Klärung bereits vorhandener, aber bislang unberücksichtigter Kompetenzen, verfügbarer Ressourcen und Aufbau eines regionalen Unterstützungssystems für die Volkshochschule.

### 3. Der konzeptionelle Rahmen des Beratungsprogramms

Das Konzept der „Fortbildung vor Ort“ richtet sich nicht an Einzelpersonen, sondern an die Volkshochschule als Einrichtung. Dabei sollen interne und externe „Hilfsressourcen“ einer Volkshochschule erschlossen werden, die sich bisher noch zu wenig nutzen lassen.

Fortbildung in Form von pädagogischer Beratung bietet hierbei Entscheidungshilfen, um aus der Vielfalt unterschiedlicher Fortbildungsansätze diejenigen auszuwählen, die für die konkrete Situation in einer Einrichtung hilfreich erscheinen. Gleichzeitig soll sie aber auch dazu beitragen, daß man sich untereinander besser über die aktuellen Schwierigkeiten und über die weitere Aufgabentwicklung verständigen kann.

Aus der Sicht und aus dem Erfahrungszusammenhang der betroffenen Mitarbeiter/innen werden konkrete Alltagsschwierigkeiten herausgearbeitet; sodann wird überlegt, ob in der Einrichtung bereits Kenntnisse und Fähigkeiten vorhanden sind, die sich zur Problemlösung nutzen lassen. Daran anschließend wird gefragt, welche Formen externer Unterstützung bei der Bewältigung einzelner Aufgaben geeignet sind und wie sie für die Verbesserung der pädagogischen Arbeit gewonnen werden können.

Diese Form der Beratung erfüllt mehrere Funktionen und umfaßt demzufolge auch mehrere Aufgabenbereiche: Hilfe bei der Selbstdiagnose von Schlüsselproblemen, Formulierung des Unterstützungsbedarfs, Klärung geeigneter Ressourcen und Organisation der Umsetzung neu erworbener Fähigkeiten in die tägliche Arbeit.

#### Selbstdiagnose und Klärung des Unterstützungsbedarfs

Der methodisch angeleitete Selbstklärungsprozeß läuft auf die Beantwortung folgender Fragen hinaus:

(1) Geht es vorwiegend um Informationsbedarf?

Reicht es zur Lösung des Problems möglicherweise aus, daß geeignete Materialien, Arbeitsblätter, Checklisten, Arbeitshilfen oder Selbst-

studienmaterial hinzugezogen und genutzt werden? Sind daher Einführungen oder Orientierungshilfen zur Informationsbeschaffung zu organisieren bzw. entsprechende externe Angebote in Anspruch zu nehmen?

(2) Geht es um Praxisanleitung und um Schulung für spezielle Arbeitsvorhaben?

Sind für den Umgang mit den Schwierigkeiten oder für das pädagogische Fachproblem bereits bewährte Lösungen und Arbeitsverfahren vorhanden, die sich in Fortbildungsveranstaltungen vermitteln oder für die sich Experten hinzuziehen lassen?

(3) Geht es um Praxisberatung?

Sind die Schwierigkeiten in ihren Ursachen oder in ihrer pädagogischen Problematik derartig komplex und undurchsichtig, daß die Problembeschreibung während der Lösungsversuche ständig zu überprüfen ist? Verlangt dies Formen pädagogisch-fachlicher Beratung, die in ihrer inhaltlichen Zielsetzung offen sind?

(4) Geht es um Praxisreflexion?

Besteht Bedarf an einer professionellen Überprüfung von bedrängenden Alltagssituationen, in die die Mitarbeiter/innen mehr oder weniger emotional verstrickt sind? Welche Formen gemeinsamen Überdenkens der Probleme sind hierfür zur Verbesserung der Arbeitssituation als fachliche Reflexionshilfe geeignet?

#### Ressourcen-Analyse

Wenn der Unterstützungsbedarf in einer Einrichtung für die vier Problemfelder geklärt ist, stellt sich neben der Sichtung der extern vorhandenen Fortbildungsmöglichkeiten eine nahegelegendere Frage: Inwieweit verfügt die Einrichtung bereits über die erforderlichen Informationsquellen, über brauchbare Lösungskonzepte oder über kollegiale Beratungs-kompetenz? Der Aufbau von praxisnaher Fortbildung innerhalb einer Volkshochschule braucht daher keineswegs immer nur in Form von externen Veranstaltungen oder Schulungen organisiert zu werden. Gerade wenn die eigenen Ressourcen innerhalb der Einrichtung und in ihrem regionalen Netzwerk erkannt, weiterentwickelt und befriedigend eingesetzt werden sollen, gilt es, hierfür die unterschiedlichen Arbeitsbeziehungen als Unterstützungssystem zu nutzen. Fortbildungsberatung hat in diesem Falle herauszuarbeiten, wie dies im alltäglichen Arbeitszusammenhang bewerkstelligt werden kann.

## Rückvermittlung

Fortbildungsberatung übernimmt in diesem Zusammenhang die Aufgabe, die Teilnahme an externen Fortbildungsveranstaltungen in den Rahmen eines internen Unterstützungsprogramms zu stellen. Je deutlicher sich die gemeinsamen Informations- und Beratungsbedürfnisse bestimmen lassen, umso leichter wird es, daß einzelne Mitarbeiter im Namen ihrer Kollegen externe Fortbildungsveranstaltungen besuchen und später die für die Arbeit bedeutsamen Ergebnisse rückvermitteln. Dies setzt einerseits voraus, daß das zu lösende Problem geklärt ist, auf das die Fortbildung bezogen wird. Es verlangt außerdem einen organisatorischen Rahmen (z.B. Entwicklungsgruppe, Projektvorhaben, Arbeitsgruppe oder Mitarbeiterbesprechung), in dem sich das Problem weiter bearbeiten läßt.

## 4. Das Pilotprogramm

Konzepte der Organisationsentwicklung, die mit dem hier skizzierten Ansatz pädagogisch akzentuierter Beratung vergleichbar wären, sind in der Erwachsenenbildung bisher noch unbekannt. Zwar wird unter Organisationsberatung sehr Unterschiedliches verstanden, in der Regel wird aber ein administrativ orientierter Reorganisationsprozeß erwartet, der weitgehend auf die Rationalisierung der Formalstrukturen ausgerichtet ist. Wenn daher schon in den alten Bundesländern trotz wachsendem grundsätzlichen Interesse mit mancherlei Mißverständnissen und Fehleinschätzungen gerechnet werden muß, so sind die Beratungsvoraussetzungen in bezug auf Voreinstellungen und Erwartungen bei den Volkshochschul-Mitarbeiter/innen in den neuen Bundesländern noch weit weniger bestimmbar.

Dennoch ist es von bildungspolitischem Interesse, prozeßhaft angelegte partizipatorische Beratungskonzepte zur Diskussion zu stellen und mit den Mitarbeiter/innen praktisch zu erproben, weil sie für praxisbezogene Fortbildung von grundsätzlicher Bedeutung sind.

Da die vorgeschlagenen Methoden und Verfahrensweisen als pädagogische Fortbildungsmöglichkeiten noch unbekannt sind, muß zunächst ein erheblicher Spielraum für Prozesse der Innovation und der Erprobung gegeben werden. Unverzichtbar wird daher eine längere gestufte Einführungsphase, in der sich die wichtigsten Beratungsvoraussetzungen schaffen lassen und das zunächst noch allgemein gehaltene Beratungskonzept auf die spezifischen Bedingungen der Volkshochschulen in den neuen Bundesländern hin konkretisiert werden kann.

Mit dem Pilot-Programm soll daher der aktuelle Bedarf an externer Unterstützung aufgegriffen werden, um modellartig zu verdeutlichen, wie ein langfristiges Programm der Institutionsberatung aussehen könnte (Zielklärung). Bereits durch die Vorgehensweise und durch die methodische Form einer „Fortbildung vor Ort“ soll dabei erfahrbar werden, wie ein Organisationsentwicklungsprogramm in seinen Arbeitsschritten und Fortbildungsbestandteilen so zu konzipieren ist, daß es an den Gegebenheiten, Interessen und Einschätzungen der Mitarbeiter anknüpft.

Hieraus ergeben sich folgende Teilziele des Pilotprogramms:

- Vermittlung von Grundinformationen über Ziele und Ansätze einer institutionsbezogenen Fortbildung
- Klärung des Fortbildungs- und Unterstützungsbedarfs in exemplarischen Einrichtungen
- Verdeutlichung von Ansätzen und Arbeitsformen einer an pädagogischen Zielen orientierten Organisationsberatung von Weiterbildungseinrichtungen und auf sie bezogener arbeitsplatznaher Fortbildung
- Einschätzung der Resonanz auf ein mögliches Beratungsprogramm bei den Volkshochschulen und der spezifischen Struktur der Fortbildungsnachfrage
- Problemdiagnose exemplarischer Einrichtungen in bezug auf die vorfindlichen Beratungsvoraussetzungen und hierfür geeignete Beratungsansätze
- Empfehlungen für die Entwicklung von mittelfristigen Programmen institutionsbezogener Fortbildung, die auf die Beratungsvoraussetzungen und die Veränderungsziele einzelner Einrichtungen zugeschnitten sind.

Darüber hinaus ergeben sich weitere Fragen zum Kontext und zu den Perspektiven einer pädagogischen Organisationsberatung.

- Wie läßt sich ein genereller, d.h. über das engere, instrumentelle Praxisproblem hinausreichender Fortbildungsbedarf, der in der Beratung als Lerninteresse manifest wurde, mit systematischen Fortbildungsangeboten auf Landes- bzw. Bundesebene verbinden? Wie lassen sich dabei Programme institutionsbezogener Fortbildung mit regionaler und überregionaler Fortbildung verknüpfen (Fortbildungsverbund)?
- Wie lassen sich Angebote pädagogischer Institutionsberatung von Volkshochschulen bei wachsender Nachfrage auf Dauer stellen, d.h., wie läßt sich pädagogische Beratungskompetenz in Zukunft als Zu-

satzqualifikation entwickeln und weitervermitteln (Ausbildung und Professionalisierung der Mitarbeiter/innen)?

- Wie läßt sich Organisationsberatung mit institutionsbezogener Weiterbildungsforschung verbinden, so daß sie zur Entwicklung einer praxisnahen Organisationstheorie der Erwachsenenbildung beiträgt (praxisfeldbezogene Forschung)?

### **Institutioneller Rahmen und Arbeitsschritte**

Als praktisches Ergebnis des vom BMBW geförderten Projekts „Hilfe zur Selbsthilfe für die Volkshochschulen in den neuen Ländern“ der PAS hat sich in den Jahren 1990–1992 über eine Vielzahl von erwachsenenpädagogischen und fachdidaktischen Fortbildungsveranstaltungen ein Netzwerk kollegialer Information und Zusammenarbeit herausgebildet, das gute Anknüpfungsmöglichkeiten und Rahmenbedingungen für fachliche Unterstützung und weiterführende Fortbildung bietet. Waren die ersten Fortbildungsangebote des Projekts für die Volkshochschulen in den neuen Ländern noch auf konkrete Informationsbedürfnisse sowie auf die Funktionen bezogen, die Existenzsicherung der Volkshochschulen, die Erschließung neuer Aufgabenbereiche, Übergang von altem zu neuem Volkshochschul-Zuschnitt zu unterstützen, so schien, begründet in unterschiedlichen Entwicklungsprozessen, nun die Zeit gekommen, über offenere und gleichzeitig spezifischere Fortbildungskonzepte nachzudenken.

Damit sollte der zunehmend komplizierten Problemlage der einzelnen Einrichtungen, der Unterschiedlichkeit ihrer kommunalen bzw. regionalen Strukturen und Rahmenbedingungen Rechnung getragen und auf unterschiedlichen Problemebenen Hilfestellung für die gesamte Einrichtung angeboten werden. Gleichzeitig erhält ein Konzept der „Fortbildung vor Ort“ die Funktion, über ein bestehendes Basisangebot an Fortbildungen des Projekts hinaus spezifische und intensivere Unterstützung anzubieten.

### **Die Arbeitsschritte im Überblick**

In diesem institutionellen Rahmen gewann das Pilotprogramm Zugang zu den Volkshochschulen in den neuen Ländern und konnte deren Bedürfnislage in bezug auf „institutionsbezogene Fortbildung“ erheben.

In den Arbeitsschritten des Pilotprogramms wurde versucht, sowohl dem Kontext bisheriger Fortbildungsangebote als auch dem Rezeptionsverhalten der Ost-Volkshochschulen Rechnung zu tragen:

- (1) Versand schriftlicher Einladungen zu Informationstagungen zum Konzept „VHS-Fortbildungsberstung als Hilfe zur Selbsthilfe“ über einen Adressenverteiler des Projekts.
- (2) Ergänzend dazu fanden über das Projekt Rückfragen, telefonische Nachwerbung und die Anmeldungen statt; so daß das Pilotprogramm bruchlos als Ergänzung der bisherigen Fortbildungsangebote wahrgenommen wurde.
- (3) Durchführung der Informationstagungen zur Präsentation und Diskussion des Beratungskonzeptes „VHS-Fortbildung vor Ort“ und damit verbunden eine Klärung und Typisierung des manifesten Beratungsbedarfs.
- (4) Schriftliche Bewerbung interessierter Volkshochschulen zur Durchführung von Einzelberatungen vor Ort.
- (5) Durchführung mehrerer Einzelberatungen an Volkshochschulen.
- (6) Auswertung der Beratungen, Zusammenfassung typischer Erwartungsprofile, Problemdimensionen und Themenbereiche.

### **5. Erste Ergebnisse und Erfahrungen** **Erreichbarkeit der Volkshochschulen**

Wie in den westlichen Ländern lassen sich auch in den neuen Ländern deutliche Unterschiede in bezug auf die Nutzung pädagogischer Fortbildung feststellen. Durch die Art der Resonanz auf das Angebot der „Fortbildung vor Ort“ sind einige Strukturen des Nutzungsverhaltens auch der regulären Fortbildungsangebote des Projekts deutlich hervorgetreten.

Es hatte sich ein relativ fester Stamm von Volkshochschul-Einrichtungen herausgebildet, deren Mitarbeiter bei den verschiedenen Fortbildungsveranstaltungen vertreten waren und die diese systematische Beteiligung offenbar als eine bewußte Strategie verfolgen. Andere Einrichtungen hingegen setzen ihre Prioritäten anders und sind über Fortbildungsangebote nur selten oder gar nicht zu erreichen. Ein Teil davon befriedigt Fortbildungsbedürfnisse überwiegend im partnerschaftlichen Kontakt zu West-Volkshochschulen.

Vor diesem Hintergrund ist von Interesse, daß die Informationstagungen „Fortbildung vor Ort“ über den Kreis der Volkshochschulen, mit denen bereits gesicherte Kontakte bestehen, hinaus auch Volkshochschulen erreichen konnte, die bisher nicht auf die Angebote des Pro-

jekts „Hilfe zur Selbsthilfe“ reagiert hatten. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, daß beim Aufbau eines systematischen Beratungsangebotes relativ rasch alle relevanten Einrichtungen über das Konzept „Fortbildung vor Ort“ informiert werden können.

Die Form einer Einführungstagung, die gewählt wurde, um über die Konzeption zu informieren und sie bereits auf die Problemlage der eigenen Einrichtung zu beziehen, hat sich hierbei bewährt. Die vorher verschickte schriftliche Information konnte zwar erstes Interesse wecken, nicht jedoch die Diskussion über die Eigenart und Spezifität dieses Angebots während der Einführungstagung ersetzen. Möglichkeiten und Konsequenzen wurden für die Volkshochschul-Mitarbeiter z.T. erst im Laufe der Tagung erkennbar.

Die Weitervermittlung der Diskussionsergebnisse und Einschätzungen an den Kollegenkreis der eigenen Volkshochschule, die als Voraussetzung für eine spätere Kontaktaufnahme genannt wurde, scheint dann jedoch kein Problem darzustellen.

Vor dem Hintergrund dieser Erfahrungen kann man davon ausgehen, daß die Erreichbarkeit der Volkshochschulen in den neuen Ländern für unterschiedliche Angebote institutionsbezogener Fortbildung und Organisationsberatung gegeben ist, sofern dies im Kontext einer anerkannten Fortbildungseinrichtung und im Rahmen bereits etablierter und gesicherter Arbeitsbeziehungen erfolgt, die dazu beitragen, bestehende Ungewißheiten und Unklarheiten über das Konzept mit einem „Vertrauensvorschuß“ auszugleichen.

### **Erwartungsprofile**

Bei den geäußerten Fortbildungserwartungen lassen sich drei Interessensrichtungen typisieren:

- (1) Allgemeine Orientierung  
Hiermit meint man, daß überregional organisierte Fortbildung mit unterschiedlicher Thematik und Problemstellung die Funktion einer Realitätskontrolle erfüllen sollte. Dieser Anspruch an Fortbildung erfüllt sich durch eine Kombination von allgemeiner Zielklärung und „Erfahrungsaustausch“ in bezug auf mögliche Realisierungsprobleme. Mit dieser Erwartungshaltung besucht man die Fortbildung, um sich über allgemeine Entwicklungstrends zu informieren, um zu erfahren, wie wichtig dies auch für die eigene Situation werden könnte, um zu vergleichen, wie andere Einrichtungen mit der Entwicklung umgehen, ob sie ähnliche Schwierigkeiten haben wie man selbst – kurz: um festzustellen, ob man

sich noch innerhalb der Norm eines ständig im Fluß befindlichen Anspruchsniveaus bewegt. Im Sinne einer solch ständigen Vergewisserung hat Fortbildung eine Verbindung von Sollwert (Anspruch an die pädagogische Arbeit) und darauf bezogenem Erfahrungsaustausch in der Problembeschreibung (Umsetzung) herzustellen und dabei zur Bestimmung eines berufspolitischen Mindeststandards beitragen. Fortbildung erhält hierbei für die institutionelle Selbstvergewisserung den Charakter eines „Geleitzuges“ beim gegenwärtigen Durchqueren eines unsicheren Fahrwassers, d.h. bei gesellschaftlicher Turbulenz: Man orientiert sich an den anderen und sieht zu, in der Entwicklung weder zu weit nach vorn zu geraten noch von neuen Entwicklungsmöglichkeiten abgeschnitten zu werden.

### (2) Entwicklungsorientierung

Ein weitgehend anderes Fortbildungsinteresse bezieht sich auf die Unterstützung beim schrittweisen Aufbau eines Weiterbildungsprogramms, das der Situation der Volkshochschulen in ihrem kommunalen Umfeld Rechnung trägt. Hierbei erhofft man sich von der Fortbildung Anregungen, Ermutigung und Hilfen zur systematischen Entwicklung eines spezifischen Angebotsprofils, sei es der Volkshochschulen insgesamt oder auch in bezug auf ausgewählte Aufgabenbereiche. Institutionsbezogene Fortbildungsinteressen beziehen sich daher auf Transferprobleme, die bei der praktischen Umsetzung allgemeiner Einsichten und Anregungen in der alltäglichen Arbeit entstehen. Gewünscht werden in diesem Zusammenhang Fortbildungsmöglichkeiten, die sich auf die in einer Einrichtung jeweils aktuellen Umsetzungsprobleme bei der Programmentwicklung beziehen.

### (3) Akuter Unterstützungsbedarf bei Veränderungskrisen

Ein wiederum anderes Erwartungsprofil liegt vor, wenn von der Leitung einer Volkshochschule eine externe Unterstützung bei den oft recht dramatisch erlebten Umstellungskrisen benötigt wird. Hier geht es zunächst um Hilfen bei der Klärung der akuten Problemlage, Überprüfung der Problem diagnose, das Herausarbeiten von Handlungsalternativen, Sicherung der vorhandenen bzw. aktivierbaren Unterstützungsressourcen sowie den Aufbau von Handlungsstrategien und von bildungspolitischen Argumentationsmustern und taktischen Vorgehensweisen. Institutionsbezogene Fortbildung erhält in diesem Erwartungsmuster den Charakter von Konfliktbearbeitung und vermittelt praxisrelevante Kompetenzen sozusagen nebenher sowohl auf einer inhaltlichen wie auf einer verhaltensbezogenen Dimension.

Institutionsbezogene Fortbildungsangebote bekommen es daher mit einer sehr unterschiedlichen Situation zu tun, je nach dem, welches die-

ser drei Erwartungsprofile vorherrscht. Angebote der Fortbildung vor Ort werden daher nur dann in ihrer Funktion und ihrem praktischen Nutzen erkennbar, wenn sie sich konzeptionell deutlich einer der drei Zielrichtungen zuordnen lassen. Die im Pilotprogramm entwickelte Stufung: a) einführende Informationstagung, b) schriftliche Bewerbung um eine einführende Fortbildung vor Ort, c) Zielklärung mit dem Kollegenteam und d) Durchführung einer längerfristigen Beratung scheint daher generell als Phasengliederung notwendig zu sein. Nur so lassen sich bereits im Zuge der Annäherung an die Einrichtung der je besondere Unterstützungsbedarf und die spezifischen Voraussetzungen genauer klären.

Notwendig wird daher in Zukunft eine konzeptionelle Ausdifferenzierung des Beratungsprogramms, mit der sich das jeweilige Erwartungsprofil berücksichtigen läßt:

- Wird Fortbildung als Realitätskontrolle bei unübersichtlicher Entwicklung und im Dauerkonflikt zwischen Anspruch und Wirklichkeit verstanden, so bedeutet Institutionsbezug, daß eine Systematisierung und Konkretisierung von Vergleichsmöglichkeiten zwischen den betreffenden Einrichtungen geboten wird. Fortbildungskonzepte sollten vor dem je aktuellen fachlichen Problemhintergrund auf den Aufbau professioneller Mindeststandards und die Durchsetzung kollegialer Qualitätssicherung bezogen sein. Dies verlangt über fachsystematische oder problembezogene Fortbildungsangebote hinaus den Aufbau regionaler oder fachgebundener Netzwerke zur gegenseitigen Unterstützung und Information sowie zur gemeinsamen Außenvertretung auf dem „Weiterbildungsmarkt“.

- Wird Fortbildung als Unterstützung konzeptioneller Entwicklungssarbeit in der eigenen Volkshochschule verstanden, so verlangt dies Konzepte einer Fortbildung vor Ort, die auf die Vermittlung von sehr grundsätzlichen erwachsenenpädagogischen Qualifikationen (z.B. Kommunalität in der Programmplanung) gerichtet sind, dies aber vor dem Hintergrund aktueller Probleme bei der Programmentwicklung organisieren. Dabei wird es vor allem um die Verbindung von allgemeinen Fortbildungsangeboten auf regionaler oder überregionaler Ebene mit transferbezogenen Beratungsveranstaltungen auf der Ebene der einzelnen Einrichtungen gehen. Beim Aufbau von Beratungsprogrammen wird daher eine inhaltliche Schwerpunktsetzung nötig, mit der sich Fortbildung auf einer institutionsübergreifenden Ebene mit speziellen Angeboten ihrer praktischen Umsetzung verbinden läßt. Diese Vorgehensweise ermöglicht auch einen gestuften Zugang zu den intensiveren Formen einer Fortbildung vor Ort.

Diese sind noch sehr ungewohnt, lassen sich daher in ihren praktischen Konsequenzen für die Zusammenarbeit im Team nicht so recht einschätzen und werden daher leicht als bedrohliche Herausforderung erlebt. Ein wichtiger Vorteil der Kombination von regionaler Fortbildung mit Fortbildung vor Ort ist somit in einer größeren Flexibilität im Verhältnis von Nähe und Distanz der Fortbildung zur einzelnen Einrichtung zu sehen.

- Für Fortbildung als Unterstützung in akuten Krisen besteht bei den Volkshochschulen in den neuen Ländern ein unübersehbarer Bedarf; sie wird daher grundsätzlich positiv beurteilt. Eine wichtige Voraussetzung hierfür ist jedoch ein persönliches Vertrauensverhältnis zwischen Beratern und der Volkshochschul-Leitung einschließlich der Mitarbeiter/innen. Im Rahmen eines Beratungsprogramms kann dieser Angebotstyp daher nur eine flankierende Rolle übernehmen und eher die Folge als die erste Voraussetzung einer Fortbildung vor Ort sein. Konzeptionell bedeutet dies, daß ein systematisches Beratungsangebot spezielle Bausteine zur Konfliktanalyse und zur Unterstützung in Fragen der Kommunalpolitik, der kaufmännischen Betriebsführung oder des Personalrechts anzubieten hätte. Dabei wäre die Verbindung zu eher längerfristigen Entwicklungsproblemen der Region oder der einzelnen Einrichtung konzeptionell zu sichern. In der gegenwärtigen Situation ist darüber hinaus zu überprüfen, ob der akute Unterstützungsbedarf derart dominant ist, daß er vor den eher längerfristigen Beratungsangeboten Vorrang erhalten sollte.

### **Zwischenergebnis: Die Resonanz auf das Angebot institutionsbezogener Fortbildung**

(1) Die Grundinformationen über Ziel und Ansätze institutionsbezogener Fortbildung stießen auf lebhaftes Interesse, wurden jedoch vor dem Hintergrund der differentiellen Erwartungsprofile verschieden gedeutet und beurteilt. Ausschlaggebend war dabei der unmittelbare Nutzen der Fortbildungskonzeption für die Situation in der eigenen Einrichtung. Ein übergeordnetes Interesse an fortbildungsdidaktischen Fragen, die sich auch auf die Programmstruktur der eigenen Volkshochschul-Angebote beziehen ließen, war nicht zu erkennen.

(2) Der Fortbildungs- und Unterstützungsbedarf läßt sich auf eine eher kurzfristige und eine eher langfristige Interessensperspektive beziehen. Beide lassen sich bei der Mehrzahl der vertretenen Volkshochschulen nachweisen:

- a) Interesse an einem Netzwerk zur fachlichen Beratung und Unterstützung bei akuten Problemen und Schwierigkeiten
- b) Aufbau von längerfristigen Entwicklungsvorhaben, in denen für ausgewählte Zielsetzungen oder Aufgabenbereiche ein volkshochschulspezifisches Bildungsprogramm projektbezogen bearbeitet werden kann.

(3) Ansätze und Arbeitsformen einer an pädagogischen Zielen orientierten Organisationsberatung liegen als fortdidaktische Problematik noch außerhalb der Erfahrungen und des fachlichen Interesses der meisten Volkshochschul-Mitarbeiter/innen. Konzeptionelle Fragen der Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen lassen sich daher nur anhand konkreter Vorgaben diskutieren und gemeinsam entscheiden, nicht aber als offener Entscheidungsprozess organisieren.

In dieser Problematik scheinen sehr deutlich die unterschiedlichen Strukturierungen und Institutionalisierungsformen von Weiterbildungseinrichtungen in Ost- und Westdeutschland auf. Bilden für westdeutsche Erwachsenenbildungseinrichtungen „Reorganisationsnotwendigkeiten“ und der „Umbau“ der Einrichtung das entscheidende Interesse für die „Metaperspektive“ Organisationsentwicklung als selbstgesteuerter Entwicklungsprozess, so sind Strukturprobleme und Anlässe der Organisationsberatung im Osten ganz anders geartet. Dort geht es um einen „Strukturaufbau“ inmitten völlig veränderter Umweltbedingungen.

Eine fortdidaktische Fachdiskussion über Ansätze einer Fortbildung vor Ort scheint daher erst möglich, wenn hinreichend eigene Erfahrungen mit institutionsbezogenen Fortbildungsmethoden gesammelt und ausgewertet wurden.

(4) Die positive Resonanz auf das Pilotprogramm zeigt, daß das potentielle Interesse an einem Beratungsprogramm für Volkshochschulen bereits jetzt den möglichen Umfang von Beratungsangeboten übersteigt. Probleme beim Aufbau eines Beratungsprogramms sind daher weniger von der Nachfrageseite als von der Angebotsseite zu erwarten. Es wird daher nötig, parallel mit der konzeptionellen Entwicklung von Beratungsprogrammen für Weiterbildungseinrichtungen die Ausbildung von pädagogischen Berater/innen zu organisieren. Hierbei ist zwischen den unterschiedlichen Angebotstypen i. S. von Beratungsbausteinen zu differenzieren.

Elisabeth Fuchs-Brüninghoff/Monika Pfirrmann

## Beratung als Methode der Erwachsenenbildung – eine Fortbildungsinitiative

Ziel dieses Kleinvorhabens war es, eine Verständigung von ErwachsenenbildnerInnen der alten und neuen Bundesländer über Fragen der Vermittlung von sozialen und personalen Kompetenzen zu ermöglichen. Hierzu wurden sowohl die in den einschlägigen PAS-Projekten entwickelten Konzepte zur Lern- und Mitarbeiterberatung/Supervision vor- und zur Diskussion gestellt als auch Interviews durchgeführt, die Erkenntnisse hinsichtlich der spezifischen Fragestellungen und Probleme von MitarbeiterInnen in den neuen Bundesländern erbringen sollten. Der auf diesem Weg initiierte Dialog über die verschiedenen Sichtweisen von Bildungs- und Lernverständnissen diente ebenso dazu, Hinweise über Anforderungen zu gewinnen, die an den Bereich „Beratung in der Erwachsenenbildung“ gerichtet sind.

Die Adressaten dieses Vorhabens waren pädagogische MitarbeiterInnen der Erwachsenenbildung auf unterschiedlichen Ebenen.

Im Rahmen dieses Vorhabens wurden verschiedene Veranstaltungen durchgeführt:

- 1) Seminare zur Einführung in Lernberatung
- 2) Seminare zum Kennenlernen von Supervision
- 3) Interviews mit ErwachsenenbildnerInnen zu den Themen Lernberatung und Supervision.

Bevor einzelne Aktivitäten des Vorhabens näher dargestellt bzw. daraus resultierende Fragen oder Problemstellungen eingehender thematisiert werden, gilt es noch einige Erläuterungen hinsichtlich des Themas „Beratung als Methode der Erwachsenenbildung“ voranzustellen.

### Beratung – ein personenbezogenes Qualifizierungskonzept

MitarbeiterInnen der Erwachsenenbildung sehen sich in ihrem Arbeitsfeld immer wieder mit Fragen des Lernens bzw. der Bildungsarbeit konfrontiert. Dies ist sowohl bei der Planung und Organisation von Angeboten als auch bei der konkreten Durchführung der einzelnen Maßnahmen der Fall.