

Arbeitskreis  
der hauptberuflich geleiteten  
MITTELSTÄDTISCHEN VOLKSHOCHSCHULEN

Bericht der 25. Konferenz  
vom 25. - 27. Mai 1987  
in Moers

INHALT

	Seite
1. Eröffnung.....	1
2. Erwartungen der Kommune an die VHS..... (Heinz Theodor Jüchter)	8
3. Qualitätsgesichtspunkte im Angebot von VHS aus stati- stischer Sicht .....	20
(Hartmut Boblitz/ Klaus Pehl)	
4. Berichte der Arbeitsgruppen.....	21
5. Organisationsberatung der VHS..... (Ortfried Schöffter)	22
6. Bericht aus der Arbeit des DVV.....	43
7. Bericht aus der Arbeit der PAS.....	46
8. Resümee/Ausblick.....	48

Anhang: Teilnehmerliste

## 5. Organisationsberatung der VHS

Referat in Verbindung mit einer teilnehmenden Beobachtung in der AG II  
(Ortfried Schöffter)

### Arbeitsauftrag des Referenten:

- 1) Teilnehmende Beobachtung der Arbeitsgruppe unter der Frage:  
Wie verständigen sich VHS-Leiter über Kommunikationsstrukturen in ihren verschiedenen Einrichtungen;  
Hierbei sollte sich die Beobachtung sowohl auf die thematisierten Problem-  
bereiche der VHS als auch auf die aktuelle Interaktions- und Kommunika-  
tionsstruktur der Arbeitsgruppe beziehen.
  
- 2) Im Hinblick auf beide Aspekte sollte am Ende der Gruppenarbeit den Mit-  
gliedern zentrale Beobachtungen und Eindrücke zur Diskussion gestellt wer-  
den (Feedabck).
  
- 3) In einem Plenumsreferat schließlich sollen die Beobachtungen zu folgender  
Fragestellung verallgemeinert werden:  
"Inwieweit stellen die in der Gruppe als Fragen und Berufsprobleme thema-  
tisierten Schwierigkeiten - sowie die im Gruppenverhalten manifestierten  
Phänomene - wichtige institutionstypische Lernanlässe dar, die über An-  
sätze der Organisationsberatung bearbeitet werden können?"

Aus diesem Arbeitsauftrag ergibt sich folgender Dreischritt in der Gliederung  
meines Referats:

- 1) Skizze des Prozeßverlaufs der Arbeitsgruppe im Hinblick auf
  - Verständigung über den gemeinsamen Gegenstand
  - Berücksichtigung unterschiedlicher Perspektiven der Problembeschreibung  
und auf
  - dabei erkennbare Kommunikations- und Interaktionsstrukturen.
  
- 2) Zusammenstellung zentraler Themen und Fragen, die in der Arbeitsgruppe be-  
handelt wurden, in Form eines Katalogs alltäglicher Kommunikationsprobleme  
in Volkshochschulen.

- 3) Ansätze der Organisationsberatung und ihre Bedeutung für Problembereiche, wie sie in der Arbeitsgruppe zusammengetragen und beschrieben wurden.

#### I. Prozeßanalyse der AG II

Zu Beginn der Gruppenarbeit war schnell Einverständnis über Aufgabe und Rolle des externen Beobachters erzielt worden. In diesem Zusammenhang wurde auch sein Angebot aufgegriffen, spezielle Aspekte vorzuschlagen, auf die bei der Beobachtung besonders geachtet werden sollte. Zwei dieser Beobachtungswünsche aus der Gruppe erwiesen sich für den Gruppenverlauf als so charakteristisch, daß man sie nachträglich als der Gruppenstruktur zugrundeliegende Leitmotive betrachten kann:

- Zum einen wurde gebeten, darauf zu achten, ob den jeweiligen Problembeschreibungen eine eher funktionale oder eher subjektive Deutung zugrunde lägen.
- Zum anderen erschien es wichtig, auf das Verhältnis zu achten zwischen Sachproblematik - Machtgefälle und dem Beziehungsaspekt der Kommunikation.

Diese beiden Beobachtungsaufträge sind wichtige Akzentuierungen der Problem-  
beschreibung und waren später sowohl inhaltlich/thematisch wie auch in der aktuellen Interaktion bestimmend.

Der Prozeßverlauf der Arbeitsgruppe strukturierte sich grob gesehen in fünf Phasen oder Entwicklungsschritte:

- 1) Eine Vorstellungsrunde, in der in Form persönlicher Stellungnahmen positive und negative Erfahrungen mit der Kommunikationsstruktur in der eigenen Einrichtung mitgeteilt wurden. (Zeitl.Dauer: ca. 45 min)
- 2) Theoretische Impulsreferate durch beide Gruppenleiter als generalisierende Vorgaben, um auf den gleichen Diskussionsstand zu gelangen. (Zeitl.Dauer: 2 x 30 min = 60 min)

- 3) Erfahrungsbezogene Ausdeutungen und Problembeschreibungen anhand der generellen Aussagen, wobei zunehmend deutlicher wurde, daß die theoretischen Aussagen je nach Erfahrungs- und Deutungshintergrund verschieden wahrgenommen, verstanden und diskutiert wurden. (Zeitl.Dauer: 45 min)
  - 4) Teilung der Gruppe und Arbeit in zwei Untergruppen nach Ausbaustand, d.h. nach Mitarbeiterzahl der VHS. (Zeitl.Dauer: 45 min)
  - 5) Gruppen-Reunion und Manifestwerden von konfliktträchtigen Unterschieden in der Art der Problembeschreibung und Problembearbeitung. (Zeitl.Dauer: 60 min)
- Abschlußauswertung. (Zeitl.Dauer: 30 min)

Im Verlauf dieser fünf Entwicklungsschritte der Gruppenarbeit ließ sich in bezug auf die vorgegebene Fragestellung folgendes beobachten:

- Rolle und Aufgabe der Leiter der Arbeitsgruppe wurden als institutioneller Konsens stillschweigend vorausgesetzt. Aussagen in bezug auf ihre Funktion wurden nur von ihnen gemacht. Diese Konsensunterstellung war so lange erfolgreich, wie alle Gruppenmitglieder ihre Bedürfnisse erfüllt sahen. Als dies für einige nicht mehr der Fall war, blieb zwar die Konsensfiktion aufrechterhalten, gleichzeitig erhielt der Themenkomplex "Führungsstil" hohe Bedeutung, allerdings nur auf der Inhaltsebene, nicht aber als aktuelles Beziehungsproblem im "Hier und Jetzt" der Arbeitsgruppe.
- Die einleitende Vorstellungsrunde bot allen Teilnehmern eine gern genutzte Gelegenheit, sich über persönlich bedeutsame Situationen positiv und problematisierend vorzustellen. Daraus wurde ein breites Spektrum äußerst unterschiedlicher Arbeitsbedingungen und voneinander abweichender Perspektiven der Problembeschreibung erkennbar. Gruppenthema war zu diesem Zeitpunkt gewissermaßen die Verständigung über die Verschiedenheit zwischen den Anwesenden.

- Einheit durch übergeordnete Prinzipien.

Die zwei Referate der Gruppenleiter stellten in ihrer Begrifflichkeit und Form der Problembeschreibung einen theoretischen Rahmen dar, der subjektive Erfahrungen in einen übergeordneten Deutungskontext stellen sollte. An der Art der Rezeption wurde an vielen Punkten auch signalisiert, daß sich einzelne Teilnehmer in ihren Erfahrungen in den abstrahierten Beschreibungen wiederfanden. Dies galt vor allem bei der Analyse irrationaler, verwirrender oder widersprüchlicher Aspekte von Organisationen. (Das "real existierende Chaos".) Kennzeichnend war weiterhin, daß in dieser "abstrakten Phase" "männliche" Begrifflichkeit, wie z.B. "Hauptkampflinie", "Einzelkämpfer", "Angriff", "Außendruck" im Vordergrund standen und daß die Integrationsproblematik bzw. die Kohärenz ausschließlich als Steuerungsproblem der Leitung interpretiert wurde.

- Als die theoretischen Aussagen in bezug zum eigenen beruflichen Alltag gesetzt werden sollten, wurden erste Divergenzen sichtbar. Versuche eines der beiden Leiter, Problembeschreibungen von Kollegen den theoretischen Deutungen gemäß zu interpretieren und daraus Lösungsvorschläge abzuleiten, wurden mehrfach zurückgewiesen. Hierbei wurde es offenbar zunehmend schwieriger, die in der Gruppe vorhandenen Deutungsunterschiede zu thematisieren; sie erwiesen sich mehr und mehr als Kommunikationsstörungen. In dieser Situation verlagerte sich auf der inhaltlichen Ebene die Diskussion auf die Integrationsproblematik von VHSn, in denen verschiedene Gruppen und Bereiche unter "einem Dach" zusammengehalten werden müsse. Seine symbolische Charakterisierung fand dieses Problem in der Darstellung einer "Zellteilung", bei der der Leiter das letzte Verbindungsglied zwischen einem sich in Teilbereiche abgeschnürten Doppelwesen darstellt ("Doppelstruktur"). Genau in diesem Zusammenhang gelang es durch die Vorschläge und gegenseitige Unterstützung zweier Frauen (Pairing-Verhalten der Entscheidungsfindung), die Arbeitsgruppe in zwei Untergruppen zu teilen. Als Merkmal für unterschiedliche Perspektivität wurde hierbei die Größe der Einrichtung ins Spiel gebracht. Als diese quantitative Bestimmung relativ liberal aufgeweicht wurde, bot das nun recht vage gewordene Kriterium tatsächlich die Möglichkeit, ungewöhnlich rasch zu einer Gruppenaufteilung zu gelangen, von der alle befriedigt zu sein schienen. Die Arbeitsfähigkeit war wieder gewährleistet.

- In der Wahrnehmung des Beobachters spiegeln die nun entstandenen Teilgruppen zwei unterschiedliche "Werte - Kulturen", d.h. sie weisen deutlich divergente Normen, Werte und symbolisch verdichtete Bedeutungen von Organisation auf.
  - ° Die eine Position definiert die Probleme aus einer übergeordneten, funktionalen Steuerungsperspektive, bei der Klarheit, Konsequenz und Eindeutigkeit wichtige Werte darstellen. Eben genau diese Steuerungsphilosophie drückte sich auch in der Kommunikationsstruktur dieser Teilgruppe aus.
  - ° Die andere Position definierte die Probleme aus einem situativen, personengefärbten Kontext, dem auch der Leiter als Bestandteil ausgesetzt ist. Leitung wurde hier eher als Fähigkeit zu angemessener Reaktion beschrieben, was sowohl feste Grenzsetzung als auch sachbezogene situative Anpassung bedeutet. Diese eher subjektbezogene Herangehensweise drückte sich ebenfalls deutlich in der Kommunikationsstruktur und Arbeitsform der Teilgruppe aus.
  
- Spannend wurde es nun, als beide Untergruppen - jeweils in ihren spezifischen Perspektiven gefestigt - wieder zu gemeinsamer Arbeit zusammenkamen. Da die den erfahrungsbezogenen Zugang betonende Gruppe zunächst in einem anderen Raum, später draußen im Park gearbeitet hatte, kam sie sozusagen zurück - d.h., sie mußte sich in den dort laufenden Prozeß wieder einordnen und sich dabei einer strukturellen Dominanz unterordnen. Hierbei wurde sichtbar, daß sie im Gegensatz zur anderen Untergruppe nur den Status einer informellen Struktur besaß und über keinen Sprecher und Leiter verfügte. Als sich ein Mitglied der Untergruppe nach Rücksprache mit anderen in der Pause zum Sprecher machte, fielen Worte wie "Palastrevolution" oder "revoltieren".

Das zentrale Gruppenthema am Ende der Arbeitssitzungen läßt sich auf der Interaktionsebene als Frage beschreiben, wie in der Arbeitsgruppe mit immer drängender werdenden und auch fachlich wichtigen Differenzen in Bedürfnissen und Sichtweisen umgegangen werden kann und wie diese Unterschiede für die gemeinsame Arbeit genutzt werden, ohne in ein Nebeneinander zu verfallen.

len. In diesem Punkt spiegelte die Arbeitsgruppe auch auf der Interaktions-ebene die Problematik, die sie gleichzeitig auf der inhaltlichen Ebene als Sachproblem diskutierte.

Inhaltlich-thematisch wurde dies zur Frage nach dem angemessenen Führungs-stil des (VHS-) Leiters als Frage nach Dominanz, Kontrolle und Sanktionsmöglichkeiten zugespitzt.

Zusammenfassend ist festzuhalten, daß die AG engagiert und in guter Stimmung typische Kommunikationsprobleme, wie sie täglich zwischen unterschiedlichen Gruppen und Bereichen der VHS auftreten, als theoretische Fragen formuliert und synchron hierzu am "eigenen Leib" in ihren Verhaltensweisen ausgedrückt hat.

## II. Sammlung zentraler Themen und alltäglicher Kommunikationsprobleme an Volkshochschulen

In der Arbeitsgruppe wurden u.a. folgende Probleme thematisiert:

- Verhältnis zu den "Kursleitern, die die Planung realisieren"
- Präsentieren der VHS nach außen
- Kollegin mit Verwaltungsmentalität als erste Anlaufstelle "fertigt Interessenten ab"
- Problem, bei wachsender Betriebsgröße Gemeinsamkeit zu bewahren: Wunsch, alle "bis zum letzten Mann" auf übergeordnete Vorstellungen von Erwachsenenbildung 'auszurichten'"
- Themenprobleme: in der Verwaltung "knistert" es
- Mangelhafte Personalausstattung: Koordination von halbtagsbeschäftigten Mitarbeitern
- Vermischung von politischen, sachlichen und beziehungsabhängigen Problemen bei Konflikten
- Konflikt bzw. Spaltung zwischen voneinander getrennten Bereichen: "Omas VHS" contra sozial-orientierte VHS
- Leitung von "Großbetrieb" VHS mit 50 Mitarbeitern
- Schnell wachsende Einrichtung - wer kennt eigentlich noch die Kollegen?

- Auftragsmaßnahmen führen zum Entstehen von eigenständigen Nebenbetrieben
- Vom Amt zugeteilte Verwaltungsmitarbeiter haben es schwer, die VHS-Arbeit zu verstehen und selbständig zu übernehmen
- Persönliche Unabhängigkeit zu entwickeln und Fähigkeit, verantwortlich die Leiterrolle zu übernehmen, fällt schwer und verlangt Umlernen
- Teilperspektiven einzelner Bereiche werden überbetont - Leiter muß Einheit herstellen
- Meine Verantwortung als Leiter: Kann ich wirklich alles verantworten, was in der VHS geschieht?
- Planvolleres Handeln und Koordination ist nötig, sonst führt Angebotszunahme zu qualitativer Verschlechterung
- Wie ist fachbereichsübergreifende Arbeit in den "normalen", nicht nur in den Sonderbereichen erreichbar?
- Rollenkonflikt als neu angestellte Mitarbeiterin, die früher als freie Mitarbeiterin angeleitet wurde.

### III. Ansätze der Organisationsberatung

und ihre Bedeutung für Problembereiche, wie sie in der Arbeitsgruppe beschrieben wurden

Bisher wurden die beschriebenen Probleme immer im alltäglichen Handeln nebenher bearbeitet. Das ist mühsam und - da der Berufsalltag nur selten lernförderlich ist - auch nicht immer erfolgversprechend. Während die VHS für andere Menschen beruflich und außerberuflich Lerngelegenheiten schafft, ist sie bisher noch ungeübt, für sich selbst Lernanlässe aufzugreifen und als institutionsbezogenes Lernen zu organisieren.

Der Bedarf scheint klar - der Weg hierzu ist es noch nicht.

In diesem Zusammenhang möchte ich abschließend auf Möglichkeiten der Organisationsberatung hinweisen.

Als erstes ein entscheidendes Prinzip: Keine Beratung ohne Auftrag!

Klärungsbedürftig ist daher zunächst:

- Wer erteilt den Auftrag, bei der Klärung und Bearbeitung von institutionellen Problemen zu helfen?
- Wessen Problemperspektive wird als Anlaß, als Ausgangspunkt oder gar als Ziel von Beratung genommen?
- Auf welchem Bereich bezieht sich Beratung? (Enger oder weiter?)

Grob lassen sich drei

Angebotsformen von Organisationsberatung unterscheiden:

1. Institutionsbezogene Supervision einzelner Mitarbeiter oder Mitarbeitergruppen
2. Praxisberatung von Teilbereichen und Projekten
3. Institutionsberatung der Einrichtung als Gesamtheit

Die Bedeutung im einzelnen:

1. Institutionsbezogene Supervision

bezieht sich auf die zwischenmenschliche Beziehung zwischen

- a) x Mitarbeitern und ihren "Kunden", "Klienten", Bürgern, Teilnehmern usw.
- b) x Kollegen untereinander

Hierbei werden Konflikte und Beziehungsstörungen, aber auch Vermischungen von Inhalts- und Beziehungsaspekt bei Kontroversen auf der Ebene persönlich bedeutsamer Erfahrungen bearbeitet.

Beispiele aus dem Problemkatalog:

- ° Umgang von Verwaltungsmitarbeitern mit Bürgern
- ° Rollenkonflikte aufgrund einer neuen Position
- ° Übernahme ungewöhnlicher Führungsaufgaben
- ° Teamprobleme
- ° Umgang mit problematischen Kursleitern
- ° Umgang mit unverständlichen Kollegen aus anderen Arbeitsbereichen

## 2. Praxisberatung von Teilbereichen und Projekten

Hierbei steht der Sachaspekt und die Erfüllung einer komplexen noch nicht geklärten Aufgabe im Vordergrund. Praxisberatung bietet den Rahmen, ein Vorhaben mit methodischer Unterstützung und externer Beratung zu entwickeln, durchzuführen und auszuwerten.

### Beispiele aus dem Problemkatalog:

- ° Präsentation der VHS nach außen
- ° Training von Verhandlungsführung mit politischen Repräsentationen
- ° Fachbereichsübergreifende Planung und Entwicklung von neuen Angebotsformen
- ° Arbeitsplatzbezogene Problembearbeitung (z.B. Planungshilfen)

## 3. Institutionsberatung

Verbesserung des Verhältnisses zwischen den Teilbereichen einer Einrichtung zueinander.

Hierbei geht es nicht um die Frage, wie die Leitung ihre Vorstellungen in allen Bereichen vermitteln kann (dies wäre Supervision des Leiters oder des Leitungsteams), sondern um die externe Unterstützung bei der Bemühung, die unterschiedlichen Sichtweisen und Interessen, Positionen in einer Einrichtung thematisierbar zu machen und sie dadurch überhaupt erst ins Gespräch zu bringen. Daraus wird erkennbar, ob man sich auf gemeinsame Veränderungen einigen kann.

### Beispiele:

- Verhältnisse zwischen VHS-Leitung - HPM/NPM - Verwaltungsmitarbeiter, z.B. in bezug auf Planungskonferenz;
- Verhältnis zwischen verschiedenen Teilbereichen einer Einrichtung.

Institutionsberatung ist die schwierigste und eine besonders voraussetzungsvolle Beratungsform.

Praxisberatung und Supervision einzelner Mitarbeitergruppen erscheinen mir daher für die VHS gegenwärtig die beste Form zu sein, eine lernförderliche Auseinandersetzung mit strukturellen Problemen der eigenen Organisation zu ermöglichen.

Gegenwärtig ist es nicht einfach, aus dem unübersichtlichen und durch Kommerzialisierung verzerrten Angebotsspektrum an Institutionsberatung Beratungen auszuwählen, die für die Situation der VHS geeignet sind. Grundsätzlich muß man davon ausgehen, daß Zielsetzung, Zeitumfang und Form der Beratung erst in einer Vorlaufphase als "Kontrakt" vereinbart werden können. Hieran sollten bereits möglichst viele Mitarbeiter beteiligt werden.

Um die Transparenz auf der Angebotsseite zu verbessern und einen Überblick über solche Beratungsangebote zu gewinnen, die sich konzeptionell auf die Rahmenbedingungen und Ziele von Weiterbildungsorganisationen beziehen, wird im Referat für Erwachsenenbildung der FU Berlin gegenwärtig an einer Zusammenstellung verschiedener Angebote der Institutionsberatung der BRD gearbeitet. Volkshochschulen, in denen Interesse an Supervision, Praxisberatung oder Institutionsberatung besteht und Realisierungsmöglichkeiten diskutiert werden, erhalten nähere Auskünfte bei

Dr. Ortfried Schöffter

Referat für Erwachsenenbildung der Freien Universität Berlin

Rüdesheimer Str. 1, 1000 Berlin 33

#### Literaturhinweise

Schöffter, Ortfried, Institutionsberatung (Päd.Verl.Burgbücherei Schneider)

Bd. 1 Handbuch der pädagogischen Begründung, Planung und Methodik organisationsbezogener Weiterbildung. Baltmannsweiler 1981

Bd. 2 Planung von Organisationsentwicklung als curriculares Problem beruflicher Weiterbildung. Baltmannsweiler 1982

Thiel, Heinz-Ulrich, Arbeits- und interaktionsbezogene Beratung pädagogischer Institutionen. In: Neue Praxis 2/1983 S. 106-124

GOE Zeitschrift der Gesellschaft für Organisationsentwicklung e.V.

Postfach 4062, D-4018 Langenfeld

## 8. Resümee/Ausblick

In der Schlußaussprache wurde mehrfach Bezug genommen auf die Einführungsreferate, die einen Großteil der Diskussionen in den Arbeitsgruppen beeinflusst hätten. Für die Frage, mit welchem Selbstverständnis sich die VHS der Öffentlichkeit präsentiert, sei dabei eine Reihe von äußeren und inneren Faktoren benannt worden. Wie die VHS sich als Teil der Identität ihrer Kommune darstellen kann, ist durch die VHS Moers als Gastgeber eindrucksvoll unterstrichen worden.

Auf zentrales Interesse der Konferenzteilnehmer stieß auch das Referat von Herrn Schäffter. Sowohl die teilnehmende Beobachtung in der Arbeitsgruppe 2 und das den Gruppenmitgliedern gegebene feed back als auch die im Anschluß dargestellten Angebotsformen von Organisationsberatung lösten eine intensive Diskussion und Fragen nach zusätzlicher Information aus.

Dementsprechend wurde für die nächste Jahreskonferenz vorgeschlagen, das Thema Möglichkeiten und Formen der Supervision in der VHS in geeigneter Weise weiterzuerfolgen.

Weitere Vorschläge:

- Psycho-soziale Bildung.
- Selbstverständnis: Wie gehen wir mit anderen um?
- Organisations- und Betriebsentwicklung.
- Flächendeckende Versorgung - Außenstellen.

Der Vorbereitungsgruppe sollte aber überlassen werden, das Rahmenthema festzulegen und dabei aktuelle Entwicklungen zu berücksichtigen.

Die nächste Konferenz findet statt

vom 30. Mai - 1. Juni 1988 in Heilbronn.

Für die Vorbereitungsgruppe wurden benannt:

Frau Braun Ribbat (Heilbronn), Frau Dr.Horn-Staiger (Darmstadt), Frau Becker-Freyseng (Freising) bzw. Herr Wallerius (Regensburg), Herr Boblitz (Moers), Herr Klostermann (Hameln), Herr Talanow (Rheinbek).