

AUS:

Hessische Blätter für Volkshochbildung
2/1993

Pädagogische Fortbildungsberatung als Ansatz zur Organisationsentwicklung in Volkshochschulen

Ottfried Schäffler und Felicitas von Küchler

1. Der Bedarf an pädagogischen Experten für Lernorganisation

In Diskussionen mit Studierenden der Erwachsenenbildung fällt auf, daß sie ihr Studium vor allem als Qualifizierung für eine Lehrtätigkeit – d. h. für unmittelbare pädagogische Arbeit in Lehrgängen, Gruppen oder Arbeitskreisen mit Erwachsenen oder Jugendlichen verstehen. Offenbar orientiert man sich dabei relativ eng am Modell der Lehrerausbildung – dies allerdings, ohne den professionspolitischen Hintergrund des Lehrerberufs und seinen staatlich geregelten Berufszugang zu bedenken. Erst in zweiter Linie kommen Verwendungsbereiche in den Blick, die man seit dem KGSt-Gutachten ‚Volkshochschule‘ gern als „planend-disponierende Tätigkeiten“ bezeichnet. Hier handelt es sich um Aufgabenfelder, in der eine eigentümliche Mischung aus pädagogischen und administrativen Entscheidungen notwendig wird. Als Problem erweist sich dabei, daß es für sie noch keine systematischen Konzepte tätigkeitsbegleitender Ausbildung und arbeitsplatzspezifischer Fortbildung gibt. Als Folge ist für beide Verwendungsbereiche, also für Lehrtätigkeit und für Planungshandeln kennzeichnend, daß pädagogische Qualifikationen als zusätzliche Fähigkeiten aufgefaßt werden, die man sich als Ergänzung anzuweihen hat. Aufgrund dieser Sichtweise wird häufig argumentiert, daß zusätzlich zu einem Pädagogik-Studium noch „ein richtiges Fach“ studiert werden sollte. Eine solche Verengung des Pädagogikverständnisses können wir uns jedoch u. E. in der Weiterbildung nicht mehr leisten. Es wächst vielmehr der Bedarf an *Fachexperten für die pädagogisch-konzeptionelle Organisation* von Weiterbildung. In diesem Sinne ist ein erziehungswissenschaftliches Studium immer zugleich auch als ein „Fachstudium“ zu verstehen mit sehr spezifischem Wissen, Problemstellung und Fachkompetenzen. Daher sollte bereits im Studium über die Vermittlung von Basiskompetenzen hinaus eine weitere fachspezifische Stufe pädagogischer Ausbildung geboten werden, nämlich die Qualifizierung für institutionsbezogene pädagogische Fortbildung. Auf ihr können die Studierenden eine pädagogische Diagnosefähigkeit und Beratungskompetenz für unterschiedliche Organisationsprobleme bei der Bildungsarbeit mit Erwachsenen erwerben.

ten Angebotsstruktur ist unter diesem Aspekt heute eher negativ besetzt – zumindest in der Tendenz.

- Auch das scheinbar sichere Merkmal der *Kontinuität* erfährt derzeit eine schleichende Umbewertung. Immer weniger Menschen sind bereit, Weiterbildungsbestrebungen mit einer eher mittelfristigen Zeitperspektive anzugehen, immer mehr Menschen neigen dazu, kurzfristige, kompakte, intensive Bildungsmaßnahmen wahrzunehmen. Kontinuität ist unter diesem Blickwinkel uninteressant, wichtiger ist die kurzfristig verwertbare und abrufbare Einzelmaßnahme.

- Deutlich erkennbar ist zudem die Tendenz, auch im Bildungsbereich den *Primat des Inhalts vor der Form* infrage zu stellen; vielen Menschen ist es heute mindestens ebenso wichtig, in ästhetisch anspruchsvollen, technisch gut ausgestatteten Räumen mit einer Tasse Kaffee oder Tee zu lernen, wie eine hochwertige inhaltliche Darstellung eines Bereiches oder eine entsprechende Diskussion zu führen.

All dies sind nur Tendenzen, für die aber Beobachtungen bei Kursbelegungen, in Beratungsgesprächen, bei Teilnehmerbewegungen zwischen Einrichtungen, bei Finanzierungsanalysen sprechen. Sicher sind diese Beobachtungen ausreichend Grund, sich der Kategorie der pädagogischen Qualität behutsam und sehr selbstkritisch zu nähern. Je konkreter man sich mit dem Begriff der pädagogischen Qualität auseinandersetzt, desto deutlicher wird, daß mit dieser *Argumentationsfigur* sehr häufig nur die notwendige eigene Profildiskussion umgangen wird. Sie aber ist nötig, um öffentlich verantwortete Weiterbildung dort zu halten, wo sie qua Selbstverständnis und Auftrag hingehört: Bei den Interessen der Teilnehmerinnen und Teilnehmer.

Vor diesem Problemhintergrund bietet das Konzept der „Fortbildungsberatung vor Ort“ Ansätze zu einer praxisnahen Ausbildung für „Experten von Lernorganisation“ und darüber hinaus auch Zugangsmöglichkeiten für eine erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. Das „Fach“, das sich hierdurch herausbildet, stellt dabei den wissenschaftlich reflektierten Orientierungsrahmen für professionsbezogene Aus- und Fortbildung dar. „Professionalisierung“ bezieht sich in diesem Zusammenhang auf drei Ebenen, die miteinander im Zusammenhang stehen:

- (1) Auf die Qualitätssicherung der unmittelbaren Bildungsarbeit in den Lehrgängen, Kursen oder in der Gruppenarbeit
- (2) auf pädagogisches Kontextwissen und Relationsbewußtsein in den disponierenden Tätigkeitsbereichen bei Mitarbeitern, die nur ausnahmsweise vom Fach her ausgebildete Pädagogen sind.
- (3) und schließlich auf die Entwicklung eines Berufsbildes von Erwachsenenpädagogogen als Fachexperten für die Organisation von Weiterbildungsprozessen im Zusammenspiel unterschiedlicher didaktischer Handlungsebenen.

Entscheidend für die Professionalisierung der Erwachsenenbildung werden daher in Zukunft Kompetenzen in der Fortbildungsdidaktik werden. Hierin besteht gegenwärtig ein hoher Bedarf und eine entsprechende Kompetenzlücke. Erwachsenenpädagogik als Studienfach und als Zusatzqualifikation bezieht sich daher notwendigerweise auf die dritte Stufe der beschriebenen Professionalisierungsbemühungen. Erst sie ermöglicht eine Perspektivenverschränkung zwischen mikro- und makrodidaktischen Handlungsbereichen, erst sie bietet eine konzeptionelle Verbindung von erwachsenenpädagogischer Fortbildung mit langfristigen Zielen der Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Institutionsbezogene pädagogische Fortbildung wird dabei als ein spezifisches Arbeitsfeld erkennbar, das pädagogischem Fachverstand spezifische Tätigkeitsfelder eröffnet und berufliche Aufstiegsmöglichkeiten bietet.

Damit ist der professionstheoretische Rahmen skizziert, in dem „Pädagogische Fortbildungsberatung vor Ort“ als Ansatz der Organisationsentwicklung seinen berufspolitischen Stellenwert erhält.

2. Das Verhältnis von pädagogischer Fortbildung und Organisationsentwicklung

Pädagogische Fortbildung wird bereits für recht unterschiedliche Aufgabenbereiche angeboten: von allgemeinen Orientierungsgesichtspunkten und didaktischen Prinzipien der Erwachsenenpädagogik und darauf bezogenen Arbeitsweisen und Methodenkonzeptionen, über Fragen der Veranstaltungsvorbereitung, aufgabenbereichsspezifischen (fachdidaktischen) Planungsgesichtspunkten, Lehrgangs- und Kurskonzepten bis hin zu organisatorischen Problemen der Gesamteinrichtung, seinesin bezug auf die interne Zusammenarbeit, seines zur Verbesserung des Verhältnisses der Einrichtung nach außen.

Im Prinzip ist es daher um erwachsenenpädagogische Fortbildung nicht schlecht bestellt. Bei der Durchsicht von Materialien, Erfahrungsberichten und Fortbildungsprogrammen kommt ein verblüffend vielseitiges und buntes Mosaik von dem heraus, was an verschiedenen Orten weitgehend unabhängig voneinander ge-

macht wird. Wer hier auszuwählen versteht, dem werden sowohl Basisqualifikationen im Grundsätzlichen, als auch Antworten auf sehr spezielle Fragen geboten. Wenn man dennoch nicht so recht zufrieden sein kann, so liegt dies weniger an einem Mangel an sinnvollen Angeboten, sondern an Problemen, wie sich diese auswählen und praktisch nutzen lassen. Es geht dabei u. a. um folgende zwei Schwierigkeiten:

- Zum einen sind die bereits vorhandenen Fortbildungsmöglichkeiten unter den Bildungspraktikern oft genug noch zu wenig bekannt, so daß sie bei konkretem Bedarf nicht darauf zurückgreifen können. Ingesamt fehlt es noch an übergreifenden Fortbildungscurricula, die Orientierungshilfen bei der Auswahl zwischen unterschiedlichen Fortbildungsmöglichkeiten geben. Fehler bei der Auswahl führen häufig dazu, daß in den Fortbildungsveranstaltungen sehr heterogene Erwartungen zwischen Erfahrungsaustausch, Erwerb von Grundqualifikation und speziellen Lernbedürfnissen aufeinanderstoßen, so daß die Gefahr besteht, daß letztlich keine zu ihrem Recht kommt.

- Zum anderen stellte sich bei allen Fortbildungsangeboten noch ein tieferliegendes Problem: Es fragt sich immer wieder, wie sich das Gelernte eigentlich in der täglichen Arbeit umsetzen läßt. Was hilft es, neue Informationen zu bekommen und neue Arbeitsperspektiven zu erarbeiten, wenn sich dies nachher nicht auf die tägliche Arbeit auswirken vermag. Was in der Fortbildungssituation so überzeugend erschien, scheidet daheim oft genug an sehr simplen Ärgerlichkeiten.

Nun lassen sich für dieses „Transfer-Problem“ natürlich viele wichtige Gründe anführen. Eine wesentliche Ursache für Probleme der praktischen Umsetzung besteht jedoch bereits in der Art und Weise, wie in einer Einrichtung die Mitarbeiterfortbildung angegangen wird: Bisher wird sie noch viel zu wenig als eine gemeinsame Aufgabe aller Mitarbeiter/innen begriffen und in die praktische Zusammenarbeit einbezogen.

Wenn Fortbildung zur Verbesserung und Unterstützung der täglichen Arbeit beitragen soll, so muß sie weit enger als bisher mit aktuellen Problemen und Fragen „vor Ort“ verknüpft werden – und dies sowohl bei der Auswahl möglicher Fortbildungsangebote als auch bei der Auswertung der Fortbildungsergebnisse für die weitere Arbeit.

Dies jedoch ist leichter gesagt als getan! Es setzt in der Einrichtung zunächst die Klärung wichtiger Probleme voraus, auf die sich dann eine gemeinsame Fortbildungsplanung beziehen kann. Erfahrungsgemäß bleibt ein solcher Verständigungs- und Planungsprozeß jedoch unter dem Druck der Tagesroutine meist auf der Strecke. Es reicht daher nicht aus, immer wieder nur auf geeignete Fortbildungsangebote hinzuweisen und darauf zu hoffen, daß sie dann auch praxisnah genutzt werden. Nötig wird statt dessen eine arbeitsplatznahe Unterstützung für einzelne Einrichtungen.

Vor diesem Problemhintergrund wurde in Zusammenarbeit mit der Pädagogischen Arbeitsstelle des DVV das Beratungskonzept „FORTBILDUNG VOR ORT“ entwickelt, das im Rahmen des Projekts „Hilfe zur Selbsthilfe“ Volkshochschulen in den neuen Bundesländern in Form eines Pilotprogramms angeboten wird. (vgl. v. Kirschner/Schubert, 1990).

3. Was läßt sich unter „Fortbildung vor Ort“ verstehen?

Es handelt sich um ein Angebot, das sich an einzelne, ausgewählte VHS-Einrichtungen wendet. Der „Adressat“ der erwachsenenpädagogischen Fortbildung ist daher die Einrichtung als Ganzes und nicht der einzelne Mitarbeiter. Pädagogische Beratung gibt dabei keine Rezepte zur Problemlösung vor, sondern bietet Entscheidungshilfen, um aus der Vielfalt unterschiedlicher Möglichkeiten diejenigen auszuwählen, die für die konkrete Situation in einer Einrichtung hilfreich erscheinen. Darüber hinaus kann sie aber auch dazu beitragen, daß sich die Mitarbeiter innerhalb der Einrichtung, aber auch in der Region besser über ihre aktuellen Schwierigkeiten und über die weitere Aufgabenentwicklung verständigen können. „Fortbildungsberatung“ bietet daher den Rahmen zur beruflichen Selbstvergewisserung und zur Klärung einer gemeinsamen bildungspolitischen Position für Mitarbeiter/innen in Weiterbildungseinrichtungen. Eine gemeinsame Problem-beschreibung, in der gleichzeitig die unterschiedlichen Perspektiven der verschiedenen Mitarbeitergruppen und Funktionsbereiche genutzt werden können, bietet dabei das Konzept der institutionellen Schlüssel-situationen (vgl. Landesinstitut 1991). *Schlüsselsituationen* i. S. von strukturellen Schnittstellen zwischen den Funktionsbereichen einer Einrichtung, die eine problembezogene Verständigung erforderlich machen, können z. B. sein: akute Probleme bei der Einbindung in die kommunale Bildungspolitik, Auswirkungen von Gemeinde- oder Gebietsreformen, Auswahl und Einführung neuer Mitarbeiter/innen, Entscheidungen über Adressatenbereiche und Programmschwerpunkte, Außenkontakte und Öffentlichkeitsarbeit, Teilnehmergewinnung und Anmeldesystem, Formen der Qualitätssicherung.

Aus der Sicht und aus dem Erfahrungszusammenhang der betroffenen Mitarbeiter/innen werden konkrete Alltagsschwierigkeiten herausgearbeitet; danach kann anhand einer „Schwachstellenanalyse“ der eigenen Einrichtung überlegt werden, ob sich intern bereits Kenntnisse und Fähigkeiten auffinden lassen, die man zur Problemlösung nutzen könnte. Erst wenn deutlich ist, daß die eigenen Kräfte nicht ausreichen, wird gefragt, welche Formen externer Unterstützung bei der Bewältigung einzelner Aufgaben geeignet sind und welche Experten für die Verbesserung der Arbeitssituation herangezogen werden können.

4. Eine neue Perspektive für pädagogische Fortbildung?

Die Wirksamkeit pädagogischer Fortbildung für die Arbeitssituation hängt daher stark davon ab, ob die Mitarbeiter/innen die internen und externen Unterstützungsmöglichkeiten kennen, sie auf ihre Alltagsprobleme beziehen und sie für ihre Arbeit zu nutzen verstehen. Fortbildungsberatung geht daher nicht von der Anbieterseite von Fortbildung, sondern von den alltäglichen Bedürfnissen nach fachlicher Unterstützung aus. Dabei bezieht sie sich nicht nur auf die individuellen Fortbildungswünsche einzelner Mitarbeiter/innen, sondern vor allem auf den gemeinsamen Arbeitszusammenhang als Gesamteinrichtung oder als regionales Netzwerk mehrerer Einrichtungen. Sie hilft dabei, solche internen und externen Kompetenzen zu erkennen, abzurufen und zu nutzen, die für die Lösung der jeweils besonderen Probleme in einer konkreten Volkshochschule geeignet erscheinen. Damit bietet sie gleichzeitig einen methodischen Rahmen, in dem sich die unterschiedlichen Mitarbeitergruppen und Arbeitsbereiche über die weitere *Aufgabenentwicklung*

an ihrer Einrichtung auseinandersetzen können. Und dies nicht abstrakt und allgemein, sondern im Zusammenhang mit der Frage, wie sich konkrete Vorhaben realisieren lassen und wie hierfür externe Unterstützung zu gewinnen ist. Die selbstorganisierte Fortbildungsplanung wird somit zum Hilfsmittel der Entwicklungsplanung im Zusammenspiel aller Arbeitsbereiche einer Volkshochschule.

Fortbildung vor Ort übernimmt für eine Einrichtung mehrere Aufgaben, die in den folgenden Abschnitten genauer erläutert werden sollen: (1) Hilfe bei der Beschreibung von Schlüsselproblemen und der Klärung von Unterstützungsbedarf, (2) Anleitung bei der Sichtung geeigneter Unterstützungsmöglichkeiten und (3) Organisation der praktischen Umsetzung von Fortbildungsergebnissen in die tägliche Arbeit.

1. Aufgabenbereich: Herausarbeiten wichtiger Probleme und darauf bezogene Klärung des Unterstützungsbedarfs

Probleme im unmittelbaren Arbeitszusammenhang pädagogischer Tätigkeiten lassen sich nur sehr unvollkommen von außen beschreiben und aus „einer höheren Warte“ kaum in ihrer praktischen Bedeutung angemessen verstehen. Dieser prinzipielle „hermeneutische Bruch“ stellt eine der wichtigsten Begrenzungen von Fortbildungsprogrammen dar, die extern entwickelt und durchgeführt werden. Praxisbezogene Fortbildung und Beratung ist daher darauf angewiesen, in gemeinsamer Auseinandersetzung mit den betroffenen Mitarbeitern ihre Alltagsprobleme so zu beschreiben, daß dabei der besondere Bedarf an Informationen, Arbeitstechniken oder Reflexionshilfen erkennbar wird. Ein derartig methodisch begleiteter Selbstklärungsprozeß läuft im Ergebnis 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 Selbststudienmaterialien beschafft 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 oder 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 besondere 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 pädagogische 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?

II. Aufgabenbereich: Ressourcen-Analyse

Wenn der Unterstützungsbedarf in einer Einrichtung für die vier Problemfelder geklärt ist, stellt sich die Frage, welche externen Angebote vorhanden sind, die zur Entlastung der eigenen Arbeitssituation beitragen können. Hierdurch kehrt sich eine bislang vertraute Perspektive um: Nicht der einzelne Mitarbeiter, sondern das bisherige Fortbildungsangebot steht auf dem Prüfstand! Inwiefern eignet es sich zum besseren Verständnis der aktuellen Probleme und wo unterstützt es die Einrichtung bei der besseren Bewältigung ihrer Aufgaben? (Die Betonung liegt auf „besser“). Eine solche Eignungsprüfung organisiert Fortbildungsberatung über die „Ressourcen-Analyse“. Dabei läßt sich eine bemerkenswerte Entdeckung machen: Vielfach beruht ein Praxisproblem gar nicht auf personalen „Qualifikationsdefiziten“, sondern die Mitarbeiter verfügen bereits über die notwendigen Einsichten und das erforderliche „know how“. Weitere fachliche Fortbildung würde daher das „eigentliche“ Problem gar nicht erreichen. Dies besteht vielmehr häufig darin, daß eine Einrichtung als Arbeitszusammenhang nur unvollkommen in der Lage ist, die bereits vorhandenen internen Ressourcen für die Lösung des Problems zu erkennen und praktisch zu nutzen. Wenn also der Unterstützungsbedarf in einer Einrichtung geklärt ist, stellt sich parallel zur Sichtung der extern vorhandenen Unterstützungsmöglichkeiten zunächst eine naheliegendere Frage: Inwieweit verfügt die Einrichtung bereits bei ihren Mitarbeitern und in ihrem regionalen Einzugsbereich über die erforderlichen Informationsmöglichkeiten oder über brauchbare Lösungsansätze? Der Aufbau von praxisnaher Fortbildung innerhalb einer Einrichtung braucht daher keineswegs ausschließlich 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 zum Zuge kommen sollen, gilt es weit mehr als bisher, die internen Kontakte und Arbeitsbeziehungen zu nutzen. Fortbildungsberatung hat in diesem Falle herauszuarbeiten, wie dies im Verlauf der alltäglichen Arbeitsbeziehungen bewerkstelligt werden kann.

III. Aufgabenbereich: Rückvermittlung

Mit dieser Bezeichnung wird das klassische Problem auf den Begriff gebracht, wie sich das in externer Fortbildung Gelernte in der gemeinsamen Arbeit aufgreifen und im Alltag umsetzen läßt. Oder in der hier benutzten Sprache: Wie lassen sich die „erweiterten Ressourcen“ als Unterstützung für die tägliche Arbeit nutzen?

Immer wenn Mitarbeiter von Fortbildungsveranstaltungen zurückkommen, die für die tägliche Arbeit von hoher Bedeutung zu sein scheinen, stellt sich die Frage, wie sich nun diese Erweiterung der „internen Ressourcen“ einer Weiterbildungseinrichtung praktisch auswirken kann. Zunächst einmal sicher im individuellen Arbeitszusammenhang der jeweiligen Mitarbeiter. Aber das ist letztlich doch zu wenig, weil folgenreiche Einsichten und neue Arbeitsformen auch von der Gesamtheit eines Arbeitszusammenhangs verstanden und mitgetragen werden müssen. Ein wichtiges Aufgabengebiet einer Fortbildung vor Ort liegt daher in der Verknüpfung von externen Lernmöglichkeiten und ihrer Übertragung auf die Arbeitszusammenhänge innerhalb der Einrichtung. Erst wenn Weiterbildungseinrichtungen diese internen

„Quellen“ erschließen und als kollegiale Unterstützungssysteme für die Arbeit nutzen können, werden auch die herkömmlichen Fortbildungsmöglichkeiten befriedigende Auswirkungen auf die Praxis zeigen. Schließlich kann externe Fortbildung immer nur dafür sorgen, daß in der Fortbildungssituation richtig gelernt und alles Wesentliche verstanden wurde; die Übertragung der neuen Fähigkeiten hingegen muß sie der Alltagssituation überlassen, in die ihre Teilnehmer zurückkehren. Und hier finden diese meist nur geringe Umsetzungsmöglichkeiten vor oder stoßen dabei sogar auf offenen Widerstand. So bleibt vieles folgenlos, was in der Fortbildung gelernt wurde; zurück bleibt häufig nur das Wissen, daß manches doch besser gemacht werden könnte, wenn man nur wollte. Fortbildung wirkt in solchen Fällen nicht als Ermütigung und Unterstützung, sondern als Verstärkung von Defizitbewußtsein und von „Ausbrenn-Effekten“. Benötigt werden daher besondere Hilfen zur praktischen Umsetzung des Gelernten als *Unterstützungsprogramm innerhalb der Einrichtung*. „Fortbildungsberatung vor Ort“ übernimmt in diesem Zusammenhang die Aufgabe, die individuelle Teilnahme an externen Fortbildungsveranstaltungen in den Rahmen eines „internen Unterstützungssystems“ zu stellen. Je deutlicher die gemeinsamen Informations- und Beratungsbedürfnisse innerhalb einer Einrichtung oder in der Region bestimmt werden können, 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. Entwicklungsgruppen, Projektvorhaben, Arbeitsgruppen oder Mitarbeiterbesprechungen), in dem sich das Problem weiter bearbeiten läßt.

Von grundsätzlicher Bedeutung ist in diesem Zusammenhang, daß durch die Fortbildung einzelner Mitarbeiter nicht nur der einzelne nun mehr weiß oder kann, sondern daß der „Kompetenzhaushalt“ der Einrichtung erweitert wurde. Dies ist jedoch nur der Fall, wenn in der Einrichtung den Beteiligten auch bekannt ist, was an neuen Wissen und Fertigkeiten erworben worden ist und wie dies zur Unterstützung ihrer Arbeit genutzt werden kann.

5. Erste Erfahrungen mit „Fortbildung vor Ort“ für Volkshochschulen in den neuen Ländern

5.1 Die Erreichbarkeit der VHS für institutionsbezogene Fortbildung

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 deutlich hervorgetreten (vgl. v. Küchler/Schäffler 1993). Es hatte sich ein relativ fester Stamm von VHS-Einrichtungen herausgebildet, deren Mitarbeiter bei den verschiedenen Fortbildungsveranstaltungen vertreten waren und die diese systematische Beteiligung offenbar als eine bewußte Strategie verfolgen. Andere Einrichtungen 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 Informations- und Einführungsstagen, in der das Konzept „Fortbildung vor Ort“ präsentiert wurde, auch Volkshochschulen

erreichen konnte, die bisher nicht auf Angebote des Projekts „Hilfe zur Selbsthilfe“ reagiert hatten. Grundsätzlich kann man davon ausgehen, daß die Erreichbarkeit der Volkshochschulen in den neuen Ländern für unterschiedliche Angebote institutionenbezogener 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.

5.2 Erwartungsprofile

Bei den erhobenen Fortbildungserwartungen lassen sich drei Interessenrichtungen typisieren:

(1) Allgemeine Orientierung

Bei dieser Erwartungshaltung meint man, daß überregional organisierte Fortbildung mit unterschiedlicher Thematik und Problemstellung die Funktion einer Realitätskontrolle übernehmen sollte. Dieser Anspruch an Fortbildung erfüllt sich durch eine Kombination von allgemeiner Zielklärung und „Erfahrungsaustausch“ in bezug auf mögliche Realisierungsprobleme. Man besucht die Fortbildung, um sich über allgemeine Entwicklungstrends zu informieren, um zu erfahren, wie wichtig dies auch für die eigene Einrichtung werden könnte, um zu vergleichen, wie andere Einrichtungen damit umgehen, ob sie ähnliche Schwierigkeiten haben wie man selbst – kurz: um festzustellen, ob man sich noch innerhalb der Norm eines sich ständig im Fluß befindlichen Anspruchsniveaus befindet. Fortbildung erfüllt für die institutionelle Selbstvergewisserung die Funktion eines „Geleitzuges“ beim gegenwärtigen Durchqueren eines unsicheren Fahrwassers: 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 institutionelles Fortbildungsinteresse bezieht sich auf die Unterstützung beim schrittweisen Aufbau eines Weiterbildungsprogramms, das der Situation der Volkshochschule in ihrem kommunalen Umfeld Rechnung trägt. Hierbei erhofft man sich von der Fortbildung Anregungen, Ermütigung und Hilfen zur systematischen Entwicklung eines spezifischen Angebotsprofils, sei es der Einrichtung insgesamt oder in bezug auf ausgewählte Aufgabenbereiche der Volkshochschule. 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 vor Ort, die sich unmittelbar auf die in einer Einrichtung erfahrbaren 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 Problemdiagnose, das Herausarbeiten

von Handlungsalternativen, Sichtung der vorhandenen bzw. aktivierbaren Unterstützungsressourcen sowie den Aufbau von Handlungsstrategien, bildungspolitischen Argumentationsmustern und ein spielerisches Durchdenken möglicher Vorgehensweisen. Institutionsbezogene Fortbildung erhält in diesem Erwartungsmuster den Charakter von Konfliktbearbeitung und vermittelt praxisrelevante Kompetenzen sozusagen beiläufig in einer sowohl inhaltlichen als auch in einer verhaltensbezogenen Dimension.

5.3 Entwicklungsperspektiven

Institutionsbezogene Beratungsangebote bekommen es mit einer sehr unterschiedlichen Situation zu tun, je nach dem, welches dieser drei Erwartungsprofile vorherrscht. Angebote einer Fortbildung vor Ort werden den Mitarbeitern einer Einrichtung daher nur dann in ihrer Funktion und in ihrem Nutzen erkennbar, wenn sie sich konzeptionell einer der drei Zielrichtungen zuordnen lassen. Dies macht für die Zukunft eine deutliche konzeptionelle Ausdifferenzierung von Angebotsformen pädagogischer Beratung erforderlich. Eine wichtige Voraussetzung hierfür stellt eine für das Pilotprogramm entwickelte Schrittfolge bei der Annäherung an die VHS-Einrichtungen dar: 1. einführende überregionale Informationstagung, 2. schriftliche Bewerbung um eine einführende Fortbildung vor Ort zur gemeinsamen Problemdiagnose, 3. Zielklärung mit dem Kollegenteam und 4. Durchführung einer längerfristigen Beratung in Form von Teilbausteinen.

Abschließend läßt sich feststellen, daß die positive Resonanz auf das Pilotprogramm der Pädagogischen Arbeitsstelle in den neuen Ländern 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 kollegiale Fortbildungsmöglichkeiten und die Ausbildung von pädagogischen Berater/innen zu organisieren. In diesem Zusammenhang wird eine Zusammenarbeit zwischen Hochschulen, Pädagogischer Arbeitsstelle des DVV, dem Landesinstitut für Schule und Weiterbildung in Soest und einem in Gründung befindlichen Beraterzusammenschluß angestrebt. Ziel ist es, die bereits vorhandenen Beratungskompetenzen von Mitarbeiter/innen in Volkshochschulen und anderen Bildungseinrichtungen kollektional zu „vernetzen“, um so den institutionellen Kern für ein systematisches Beratungsangebot für Weiterbildungseinrichtungen zu bilden. Von daher wäre der Weg nicht weit zum Aufbau eines praxisbezogenen Zusatzstudiums für pädagogische Organisationsberatung, das sich von der Hochschule an Mitarbeiter/innen der Erwachsenenbildung richtet und ihnen eine berufsinterne Weiterqualifizierung ermöglicht.

Literatur:

Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Im Netz der Organisation. Ein Handbuch für Menschen in Kultur- und Bildungseinrichtungen. Soest 1991
v. Küchler, F./Schäffer, O.: Pädagogische Organisationsberatung für die Volkshochschulen. Pilotprogramm zur Klärung von Beratungsvoraussetzungen und Fortbildungsbedarf in den neuen Bundesländern. In: Meisel, K. u.a.: Erwachsenenbildung in den neuen Ländern. Päd. Arbeitsstelle des DVV, Reihe: Berichte, Materialien, Planungshilfen, Frankfurt 1993