

*erklärt im Vorf. Bericht  
der Jahrestagung mittelstaat VHS  
1989 in Keimbek: Kooperationspro wie die VHS  
(PMS Arbeitspapiere)*

Ortfried Schaffter  
Mai 1989

Kooperationsprobleme aus der Sicht der Organisationsberatung

Wenn wir die unterschiedlichen organisatorischen Entwicklungen zwischen den Volkshochschulen vergleichen, so entsteht der Eindruck einer zunehmenden Polarisierung zwischen zwei problematischen Formen:

(1) Ein expansives Aufgreifen immer weiterer Aufgaben und Arbeitsfelder führt häufig zu interner Aufspaltung in getrennte Teilbereiche, die sich nur noch betriebswirtschaftlich oder nach formalen Verwaltungsrichtlinien koordinieren lassen. Die Volkshochschule droht hierbei zu einer "Holding-Gesellschaft" zu verkommen, in der interne und externe Kooperation einen betriebsmäßigen Charakter erhält. Fragen nach der professionellen pädagogischen Identität der Gesamteinrichtung oder nach dem pädagogischen Konsens zwischen den Mitarbeiter/innen erscheinen in diesem Zusammenhang als weltfremd und dem Zeitgeist fern.

(2) Andererseits wirkt ein aufs Inhaltliche gerichtetes Einverständnis neben der Stärkung eines einheitlichen Selbstbildes auch als Barriere gegen Außenkontakte. Eine konventionalisierte Vereinheitlichung stellt immer eine Beschränkung der eigenen Möglichkeiten dar, was auch als Abgrenzung nach außen wirkt. Sie schließt von vornherein viele Formen experimenteller Zusammenarbeit aus und läßt die Einrichtung bei turbulenter Umweltveränderung leicht randständig werden: "Omas VHS".

Die Spannung zwischen beiden Entwicklungstrends findet auch ihren Ausdruck in gegensätzlichen "Organisationskulturen" mit ihnen jeweils entsprechenden Leitungskonzepten, Formen der internen Zusammenarbeit und Leitungspersönlichkeiten. Problematisch wäre es allerdings, wenn sich diese Extremformen noch weiterhin gegenseitig verstärken würden, denn für die Entwicklung der Volkshochschulen war es schon immer wichtig, daß das Spannungsverhältnis zwischen den nach außen und den nach innen gerichteten Kräften nicht einseitig geißt, sondern als fruchtbarer Gegensatz intern produktiv genutzt werden kann. Wie das aussehen könnte, soll in den nächsten Tagen diskutiert werden.

Die diesjährige Tagung greift die skizzierte Problematik daher nicht als eine sich einander ausschließende Gegensätzlichkeit auf, sondern als Zusammenhang zwischen der Art der internen Zusammenarbeit einerseits und dem Bedarf einer Einrichtung nach ihr gemäßen Formen externer Kooperation andererseits. In meinem Beitrag versuche ich, dieses Spannungsverhältnis als ein charakteristisches Strukturproblem von Weiterbildungseinrichtungen zu skizzieren, für

das Ansätze einer an pädagogischen Alltagspraxis orientierten Organisationsberatung entwickelt und erprobt werden müssen. Wie so etwas für Volkshochschulen aussehen könnte, ist noch keineswegs geklärt, sondern wird in weiterer Zukunft gemeinsam zu erarbeiten sein.

Aufgrund dieser eher langfristigen Zielsetzung verstehe ich meinen heutigen Beitrag nicht als Analyse einzelner Kooperationsprobleme, aus der sich bereits konkrete Beratungsvorschläge ableiten ließen, sondern ich möchte Ihnen eine organisations-theoretisch inspirierte Einschätzung zum Innen-Außen-Verhältnis der VHS zur Diskussion stellen. Ich erhoffe mir dabei, daß sich die noch allgemein formulierten Deutungen im Laufe der weiteren Diskussion noch konkretisieren lassen. Eine solche schrittweise Annäherung hat einiges für sich, denn aus der Sicht von Organisationsberatung ist es entscheidend, daß man zunächst zu einer übereinstimmenden Problemeinschätzung gelangt, wenn man geeignete Formen institutionsbezogener Fortbildung entwickeln will. Zunächst geht es daher um den Beginn einer gemeinsamen Institutionsanalyse, die mit möglichst breiter Beteiligung geführt werden sollte.

Ich habe meine Ausführungen in drei Abschnitte gegliedert:

- Zunächst werde ich der Frage nachgehen, wie sich bei Bildungseinrichtungen Umweltoffenheit strukturell ausdrücken kann und werde hierzu zwei Formen unterscheiden: Spiegelung und Resonanz.
- Danach begründe ich den Bedarf an institutionsbezogener Selbstklärung und Selbstvergewisserung mit dem Auseinanderfallen von internen und externen Kooperationsstrukturen.
- Abschließend werde ich einige Hinweise geben, welche Ansätze der Organisationsberatung konzeptionell ausgearbeitet werden sollten, damit sie zur Stabilisierung und Stärkung des Innen-Außen-Verhältnisses von Weiterbildungseinrichtungen beitragen können.

I. Was bedeutet Umweltoffenheit bei Organisationen?

Kooperationsfähigkeit und produktive Umweltoffenheit setzen immer auch die Fähigkeit zur Grenzsetzung und den Schutz vor Fremdbestimmung voraus. Zugespitzt läßt sich sagen, daß die Attraktivität eines Kooperationspartners für andere weniger durch Gleichartigkeit sondern durch seine charakteristische Verschiedenheit vom Partner entsteht. Produktive Zusammenarbeit lebt daher von kennzeichnenden Differenzen auf der Basis einer zugrundeliegenden Übereinstimmung. Eine wichtige Voraussetzung für interne und externe organisatorische Zusammenarbeit besteht daher in der Erkennbarkeit und in der Wertschätzung

des besonderen Profils der jeweils anderen Person, Gruppe oder Institution. Dies wiederum verlangt eine selbstbewusste Verdeutlichung des jeweiligen Anderseins, d.h. Klärung auch dessen, was jemand nicht ist bzw. nicht zu leisten vermag. Eben dies schwingt in dem Begriff Profil mit: es geht nicht nur um das Ausfüllen einer inneren Gestalt, sondern wesentlich um die Schnittkante, um die Kontrastlinie zum anderen. Grenzen sind daher immer auch Kontaktflächen. Je deutlicher die Grenze, desto konkreter werden Anknüpfungsmöglichkeiten erkennbar.

Für das Innen/Außen-Verhältnis einer VHS ist daher nicht nur von Bedeutung, was sie alles im einzelnen zu leisten vermag. Die Vielfalt ihrer Formen wird vielmehr für Außenstehende, für neue Adressaten sowie für mögliche Kooperationspartner erst dann als Leistung erkennbar, wenn sie sich vor dem Hintergrund ausgeschlossener Möglichkeiten in ihrer besonderen Eigentümlichkeit unterscheiden lassen. Eine Einrichtung, die sich gezwungen glaubt, alles bieten zu müssen, leistet in bezug auf ihr erkennbares Außenverhältnis zu wenig Anschlußfähiges.

Diese für öffentliche Einrichtungen der Erwachsenenbildung nicht untypische Problematik läßt sich metaphorisch in einem Vergleich zwischen Spiegel und Resonanzkörper veranschaulichen.

Eine Bildungseinrichtung, die sich als Spiegelbild der thematischen Erwartungen und Leistungsansprüche ihres regionalen Umfeldes versteht, hat damit zu rechnen, daß sich in ihr zwar die unterschiedlichsten Umweltbereiche und Teilnehmergruppen in ihren Interessen und Bedürfnissen wiederfinden, daß diese sich aber immer nur selbst in dem Angebot erkennen und daß dabei die Organisation als spiegelnder Hintergrund blind bleibt. Die Einrichtung kann kaum als gestaltungsfähige Bildungsinstitution in Erscheinung treten.

Es ist dann für Teilnehmer weitgehend unbedeutend, ob sie einen Spanischkurs oder einen Gesprächskreis bei einer kirchlichen Familienbildungsstätte, bei einem alternativen Anbieter oder in der VHS besuchen. Wenn sogar Räume im gleichen Bildungszentrum benutzt werden und die beliebte Kursleiterin gleichzeitig an verschiedenen Einrichtungen identische Angebote macht, wird es sogar weitgehend uninteressant, wer die Veranstaltung organisiert hat, solange nur die Preise stimmen. Unter solchen Bedingungen führt Kooperation zur Diffusion, zur Grenzauflösung.

Ein institutionelles Selbstverständnis, wonach die öffentliche Bildungseinrichtung ein möglichst vollständiges Spiegelbild der externen Bildungserwartungen zu sein

hat, bewirkt daher ein spezielles Innen/Außen-Verhältnis, das erhebliche Konsequenzen für interne und externe Zusammenarbeit hat.

In bezug auf die interne Organisation führt es zu einer weitgehenden Übernahme externer Erwartungsstrukturen und Aufgabendefinitionen. Dies zeigt sich u.a. daran, daß vielfach Mitarbeiter eines spezialisierten Aufgabenbereichs mit relevanten Außengruppen einen engeren fachlichen Kontakt haben und sich mit ihnen über pädagogische Fragen besser verständigen können, als mit dem VHS-Kollegen eine Tür weiter, der z.B. nicht Datenverarbeitung, sondern interkulturelle Zielgruppenarbeit macht. Beide wiederum kommen mit der Kollegin von der Gesundheitsbildung nicht klar, die sich jedoch pädagogisch-fachlich hervorragend mit ihren externen beruflichen Bezugsgruppen verständigen kann. Die VHS spiegelt damit als Gesamteinrichtung nicht nur in ihrer möglicherweise zersplitterten Programmstruktur, sondern vor allem in ihren internen Kommunikations- und Kooperationsproblemen die ständig im Umfeld entstehenden Ausdifferenzierungen und den Zerfall in multiple Teilwelten wider. Hierdurch macht sie die Widersprüchlichkeit ihrer Umwelt zwar strukturell öffentlich, dennoch kann sie dabei nicht mehr als eine Projektionsfläche bieten und keine Integrationsmöglichkeit entwickeln.

Spiegelnde Umweltoffenheit ist daher immer nur so lange produktiv, wie es eine Einrichtung mit einer überschaubaren, nicht zu widersprüchlichen Umwelt zu tun hat, sodaß sie deren Erwartungsstrukturen in ihren Organisationsformen aufnehmen vermag, ohne dabei in ihrer internen Verarbeitungskapazität überfordert zu werden. Diese Situation ist aber in bezug auf VHS-Arbeit immer seltener gegeben.

Im Zuge eines Übergangs von einer überschaubar strukturierten Umwelt zu gestörten oder zu turbulenten Umweltverhältnissen werden daher Bemühungen um unmittelbare Punkt-für-Punkt-Verknüpfungen mit Umweltereignissen immer problematischer, weil jeder Versuch einer Widerspiegelung notwendigerweise zu einer überfordernden Hereinnahme gesellschaftlicher Verwirrung und turbulenter Entwicklungen in die Einrichtung führt. Bei jeder Außenveränderung wird aufs neue der Ruf nach zusätzlichen internen Arbeitsbereichen oder nach Sonderprogrammen laut: Organisiertes Lernen verliert auf diese Weise seine Konturen, die Erwachsenenbildung "franst aus". Je sensibler und effektiver daher eine Einrichtung auf die wachsende Umweltkomplexität in ihrer Wahrnehmung der verschiedensten Bildungsinteressen reagiert, umso mehr überfordert sie unter den heutigen Umweltbedingungen ihre interne Verarbeitungskapazität und schwächt dadurch die Möglichkeiten der internen Zusammenarbeit.

Es wird daher für alle Weiterbildungseinrichtungen immer wichtiger, ihre

Grenzen zwischen Innen und Außen gegen unmittelbare externe Einflüsse auf allen Ebenen abzuschirmen. Dies verlangt jedoch einen Umbau des Organisationskonzepts von einer pädagogischen "Spiegel-Funktion" auf ein innengeleitetes Verhältnis zur gesellschaftlichen Umwelt. Es geht um die Entwicklung einer Form von Außenbeziehung, die von internen Präferenzen und Stärken ausgeht und auf dieser Grundlage den extern wahrnehmbaren Bedarf interpretiert und gewichtet. Ein solches Innen-Außen-Verhältnis möchte ich als "Herstellen von pädagogischer Resonanzfähigkeit" in bezug auf externe Lernanlässe bezeichnen.

Mit der Metapher der Resonanz soll eine selbstbewußte Grenzbetonung gekennzeichnet werden, die keinen ausschließenden Charakter hat, sondern durch die überhaupt erst eigenständige, sensible pädagogische Antworten auf die Vielfalt widersprechender Umweltereignisse und Leistungserwartungen möglich werden. Betont wird eine bewußte Trennung zwischen externer und interner Differenzierung. Dazu läßt sich organisationstheoretisch anmerken, daß ein System, wenn es intern anders strukturiert ist als die Umwelt, gerade dadurch bewußter und sensibler auf bedeutsame Umweltereignisse antworten kann. Voraussetzung hierfür ist jedoch, daß die Differenz zwischen internen und externen Strukturen richtig gewählt wird. Genau in diesem Problem läßt sich die gegenwärtige Entwicklungsaufgabe in bezug auf Weiterbildungsorganisation verorten. Die wachsende gesellschaftliche Unübersichtlichkeit macht somit bei den Volkshochschulen und vielen anderen Bildungseinrichtungen eine Veränderung ihres strukturellen Umweltverhältnisses nötig und erzwingt auf diesem Weg die Entwicklung eines internen Selbstverständnisses, das als gefestigter gemeinsamer "Resonanzboden" auf unterschiedliche Umweltereignisse systemtypische Antworten zu geben vermag. Hierzu sollte geeignete Unterstützung von außen geholt werden.

## II. Der Bedarf an institutionsbezogener Selbstklärung

Der seit einiger Zeit einsetzende Perspektiv-Wechsel hin zur Klärung interner Prioritäten (Reflexive Wende) zeigt sich auch in den nicht abbreißenden Diskussionen um die Identität der Volkshochschule. Ganz offenbar drückt sich darin ein Bedarf an einer institutionsbezogenen Selbstvergewisserung aus, der sich keineswegs nur auf verbands- und berufspolitische Verlaufbarungen beschränkt. Ganz im Gegenteil läßt sich beobachten, daß derartige übergreifende Stellungnahmen und Positionspapiere erst dann von den Mitarbeiter/innen richtig wahrgenommen und wertgeschätzt werden, wenn sie in den Zusammenhang mit einer personen- und erfahrungsbezogenen Reflexion der Bildungspraxis gestellt

und aus dieser Sicht gelesen und erläutert werden.

An dem allenthalben zu beobachtenden Bedarf an institutioneller Selbstvergewisserung in bezug auf die spezifischen Stärken der Volkshochschularbeit zeigt sich, daß es sich bei dem gegenwärtig einsetzenden Strukturwandel im Innen/Außen-Verhältnis der VHS um einen weitverzweigten und tiefgreifenden Prozeß der Umorientierung handelt, der in allen Aufgabenbereichen einer Einrichtung und in allen didaktischen Entscheidungssituationen nach praktischer Realisierung verlangt: angefangen bei der Gestaltung der einzelnen Lehr/Lern-situation, über Veranstaltungsplanung und Entwicklung integrativer Angebotskonzepte bis hin zur Programmgestaltung und Außenvertretung der Volkshochschule. - Überall besteht Klärungsbedarf in bezug auf übereinstimmende Entscheidungskriterien und Wertsetzungen.

Die Frage nach dem Spezifischen der eigenen Bildungseinrichtung und des Bildungsangebots wird daher nicht nur von der Leitungsebene her gestellt und kann von dort aus auch nicht für alle Mitarbeiter/innen praxisrelevant beantwortet werden. Statt dessen ist es wichtig, daß Selbstverständnisanfragen immer aus der Perspektive unmittelbarer Betroffenheit formuliert und auf diesen Verständniszusammenhang bezogen bleiben. Erst dann wird es in nachfolgenden Schritten möglich, zu einer Verständigung in bezug auf übereinstimmende Bewertungen zu kommen, um eine Verschränkung der unterschiedlichen Perspektiven zu erreichen. Vorher jedoch wirken allgemeine Aussagen zum institutionellen Selbstverständnis immer etwas aufgesetzt und stilsiert, was auch daran liegt, daß sie meist für den externen Gebrauch, d.h. für bildungspolitische Diskurse formuliert werden. Hier ist noch viel Übersetzungsarbeit zwischen den verschiedenen Arbeits- und Erfahrungsbereiche der Volkshochschule zu leisten.

Gerade angesichts der zunehmenden Unübersichtlichkeit der Erwachsenenbildung, hat die institutionelle Selbstklärung auch eine wichtige psycho-soziale Komponente in bezug auf die persönliche und berufliche Identität der Volkshochschul-Mitarbeiter/innen, mit erheblichen Konsequenzen für ihre Arbeitsmotivation und Leistungsfähigkeit. All dies zeigt, daß die gegenwärtige Entwicklungsphase nach Ansätzen der Supervision verlangt, die methodisch in der Lage sind, bildungspolitische, professionspolitische mit psycho-sozialen Aspekten zu verbinden.

Was bedeutet vor diesem Hintergrund externe Kooperation? Weiterbildungseinrichtungen sind nur über eine lockere Verknüpfung ihrer unterschiedlichen Arbeitsbereiche funktionsfähig und müssen daher ihre

verschiedenen Formen von Außenbeziehungen auf allen didaktischen Entscheidungsebenen in einer Fülle von zentral nicht kontrollierbaren Kontakten aufrechterhalten. Jeder Fachbereich oder Arbeitsschwerpunkt z.B. hat sich seine spezifischen Umwelten zu erschließen, mit denen er besondere Formen der Zusammenarbeit entwickelt. Daraus wird erkennbar, daß Fragen der internen Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen einer Einrichtung und zwischen den einzelnen Mitarbeiter/innen keinesfalls von den Formen externer Zusammenarbeit zu trennen sind. Der Aufbau einer resonanzfähigen Binnenstruktur macht es aber zunehmend dringlicher, daß sich die verschiedenen Fachvertreter und Arbeitsbereiche nicht mehr als Vertretung externer Interessen in der Einrichtung verstehen, sondern als unterschiedliche interne Perspektiven zur Konkretisierung eines übereinstimmenden Bildungsauftrags oder Aufgabenverständnisses.

Die Suche nach einem gemeinsamen internen Selbstverständnis läßt sich daher auch als Auseinandersetzung über die Bedeutung der verschiedenen Außenbeziehungen der Einrichtung führen. Es geht dann darum, welche Bedeutung einzelne Kooperationsfelder für die Volkshochschule haben, d.h. wie nahe oder wie fern sie dem eigenen Bildungsverständnis stehen. Dies läßt sich im Rahmen einer Selbstklärung auch als Frage nach dem vermuteten Fremdbild umkehren: Für welche Außenbereiche und Kooperationspartner ist die Einrichtung attraktiv und zwar aufgrund welcher Eigenschaften und Möglichkeiten?

Nach dem Motto: "Frage Dich, mit wem Du zusammenarbeiten möchtest bzw. mit wem nicht und Du weißt, wer du bist", läßt sich das Profil der eigenen Einrichtung in bezug auf unterschiedliche Wunschnpartner der Kooperation in den verschiedenen Arbeitsbereichen nachzeichnen und in bezug auf ein gemeinsames Selbstverständnis klären.

Ähnlich, wie bei zwischenmenschlichen Beziehungen erhalten jedoch derartige Präferenzen eine übergeordnete Aussagekraft, wenn sie in den Gesamtzusammenhang des regionalen Netzwerks institutioneller Beziehungen zwischen verschiedenen Einrichtungen gestellt werden. Externe Kooperationsbeziehungen sollten nicht nur als bi-laterale Kontakte, sondern auch als Bestandteil eines regionalen Gesamtmusters verstanden werden, das seine eigene Beziehungsdynamik und Geschwisterreihe kennt.

Die übergeordnete soziale Realität eines Soziogramms sich anziehender und abstoßender Kooperationspartner besteht nicht nur aus geschlossenen Bildungseinrichtungen i.S. kompakter Einheiten, sondern als ein Geflecht, das sich aus Kontakten auf vielen Ebenen zusammensetzt. Da außer bei Extremfällen die Außenkontakte bei Einrichtungen der Erwachsenenbildung nicht zentral von der

Hierarchiespitze festgelegt und abgewickelt werden, ist das regionale Netz der Kooperationsbeziehungen immer ein Ergebnis vielfältiger gegenseitiger Kontakte auf mehreren Handlungsebenen. Eine Klärung des eigenen Profils hat daher zu berücksichtigen, auf welcher Ebene die Einrichtung für andere von Bedeutung ist:

- auf der Ebene des Trägerverbands
- auf der Ebene der Gesamteinrichtung (z.B. Verbund-Projekte)
- als fachbereichs- oder aufgabenbereichsspezifische Zusammenarbeit
- über gemeinsame Einzelveranstaltungen
- über gemeinsame freiberufliche Mitarbeiter

Hierbei ist keineswegs sicher, daß die höhere Ebene für andere immer auch die attraktivste ist. Vielmehr kommt es hierbei auf die kennzeichnende Struktur der Zusammenarbeit an. Wer dabei für wen aufgrund von Gemeinsamkeit oder Verschiedenheit als potentieller Kooperationspartner angesehen wird, ist dabei klärungsbedürftig. Sie hilft zunächst, sich der eigenen Position in der Einrichtung zu vergewissern; daran anschließend ist sie jedoch geeignet, zwischen den Mitarbeitern und den verschiedenen Arbeitsbereichen zur Aushandlung ihrer unterschiedlichen Präferenzen beizutragen. Wie auch sonst in Fragen institutionsbezogener Fortbildung gilt es auch bei der Analyse von Außenbeziehungen, zunächst von den konkreten und personenbezogenen Einzelerfahrungen auszugehen, bevor das Gesamtprofil der Einrichtung verhandelt werden kann.

### III. Das Innen/Außen-Verhältnis der VHS als Zielbereich von Organisationsberatung

Der Wandel von einer an objektiven Außenstrukturen orientierten internen Gliederung hin zu einer nach eigenen Ordnungsvorstellungen bestimmten Aufgabengliederung verlangt die schrittweise Erarbeitung einer gemeinsamen Übereinstimmung, die nur in unmittelbarem Zusammenhang mit konkreten Entscheidungs-konflikten und Verständigungsproblemen erzielt werden kann. Ziel der Organisationsentwicklung müßte es daher sein, daß die interne Aufgabenbeschreibung sich zunehmend von externen Vorgaben und Tätigkeitsfeldern, Zielgruppen oder Adressatenbereiche löst und sich statt dessen an pädagogischen Konzeptionen und Problembeschreibungen orientiert, die quer zu den externen Praxisfeldern liegen.

So läßt sich z.B. diskutieren, die interne Arbeitsorganisation in gemischte Teams zu gliedern, die nicht inhaltsbezogene "Ressorts" verwalten, sondern integrierte pädagogische Arbeitsbereiche entwickeln, die einen "ganzheitlichen Aufgaben-

zuschnitt" haben und die daher sehr unterschiedliche Inhalts- und Themenbereiche in ihren Bildungskonzeptionen verbinden können.

Die Entwicklung einer eigenständigen konzeptionsorientierten Aufgabengliederung, die auf "selbstbewußte" Weise resonanzfähig für Außenereignisse ist, ohne sich von deren Vorgaben wechselhaften Entwicklungen abhängig zu machen, läßt sich nur als ein behutsamer und langfristiger nach innen gerichteter Selbstklärungsprozeß realisieren.

Wie auch immer derartige Versuche in Richtung auf mehr institutionelle Eigenständigkeit im konkreten Einzelfall aussehen sollten, so wird es in jedem Fall nötig sein, sich für diese komplexen Selbstklärungs- und Entwicklungsprozesse geeignete Hilfen von außen zu holen.

In einem ersten Überblick lassen sich drei Beratungsansätze nennen, die zur Klärung des strukturellen Innen/Außen-Verhältnisses geeignet erscheinen:

(1) Langfristig arbeitende Supervisionsgruppen für VHS-Mitarbeiter/innen zur Klärung ihrer beruflichen Alltagsprobleme.

Als Ansatz institutionsbezogener Supervision sollte die fallbezogene Reflexion an konkret erfahrbaren Schlüsselsituationen der internen und externen Zusammenarbeit ansetzen.

Unter Schlüsselsituationen werden hierbei berufliche Kontakte zwischen den verschiedenen Mitarbeitergruppen verstanden, die sich als typische Kristallisationspunkte pädagogischer Tätigkeiten in der VHS erfahren lassen.

Als Beispiele ließen sich Planungsbesprechungen mit externen Kooperationspartnern oder gemeinsame Entscheidungen in bezug auf integrative Programmschwerpunkte, wie Gesundheits- Umwelt- Frauenbildung nennen. Kennzeichnend ist für derartige Situationen, daß unterschiedliche Erfahrungen, Kompetenzen und Sichtweisen bei praktischen Entscheidungen produktiv aufeinander bezogen werden müssen.

Institutionsbezug bedeutet hierbei, daß in der reflexiven Bearbeitung persönlich bedeutsamer Problemsituationen, nicht allein die psycho-soziale Dimension: "Kooperationsfähigkeit", sondern primär praktische Realisierungsprobleme und reale Entscheidungskonflikte innerhalb der gegebenen Einrichtung im Mittelpunkt der Selbstklärung stehen.

Je nach Art der Zusammensetzung einer Supervisionsgruppe wie z.B.

- Supervision für Kursleiter/innen - für HPM- für Verwaltungsmitarbeiter/innen

- oder auch für VHS-Leiter/innen bzw. in einer Kombination dieser Gruppen, läßt sich die Problemdimension der Gruppenarbeit auf die jeweils aktuelle Situation einer Einrichtung beziehen. Allerdings stellt die Entscheidung über die jeweilige Zielrichtung und Form der Supervision selbst bereits einen wichtigen Teil von Organisationsberatung dar. Daher müssen auch derartige Fortbildungsangebote bereits mit einer gemeinsame Vorklärung mit den Mitarbeiter/innen begonnen werden, wenn institutionsbezogene Supervision auf einer Übereinkunft beruhen soll.

Keine Beratung ohne Auftrag: Unverbindliche Appelle zur Teilnahme oder im anderen Extrem formelle Anordnung zur Teilnahme widersprechen den Methoden der Organisationsberatung.

(2) Ein anderer Ansatz besteht in der Organisation von Praxisberatung für ausgewählte Einzelvorhaben oder Entwicklungsaufgaben, die quer zur bisherigen Arbeitsteilung der VHS-Arbeit liegen. So z.B. für interdisziplinäre oder fachbereichsübergreifende Programmschwerpunkte oder für interdisziplinäre Angebote sowie für externe Kooperationsvorhaben, von denen die Organisationsstruktur der VHS an verschiedenen Stellen berührt wird und die daher nach internen Absprachen und nach inhaltlicher Koordination verlangen.

Schließlich lassen sich Probleme bei der Neustrukturierung von Aufgaben- und Fachbereichen durch externe Praxisberatung besser bearbeiten.

Kennzeichnend für Praxisberatung ist die Verknüpfung von Fragen der internen Zusammenarbeit mit der Lösung konkreter Aufgaben und Sachprobleme. Die Zielsetzung dieses Fortbildungsansatzes bezieht sich daher auf die Verbesserung der internen Problemlösekompetenz. Dies setzt gleichzeitig voraus, daß die Berater etwas von den VHS-spezifischen Problemen verstehen, d.h. daß sie sich mit den Problemen der Organisation von Erwachsenenbildung konzeptionell vertraut gemacht haben und eine gewisse Praxiserfahrung mitbringen.

Praxisberatung stellt ein aufgabenbezogener und zeitlich befristeter Fortbildungsansatz dar. In seinen Veranstaltungsformen wird hier Beratung meist in einer Kombination von Klausurtagungen der Mitarbeiter und sich kontinuierlich treffenden Arbeitsgruppen gestaltet.

(3) Als dritter methodischer Ansatz ist Institutionsberatung einer Gesamteinrichtung zu nennen. Er bezieht sich nicht auf ausgewählte, zu Beginn der Beratung vereinbarte Einzelprobleme, sondern soll dazu beitragen, daß sich eine Einrichtung ihrer Gesamtstruktur so vergewissern kann, daß hierbei Verbesserungsvorschläge entwickelt, aushandelt, schrittweise erprobt und gemeinsam

auswertet werden können. Beratung bezieht sich dabei in erster Linie auf die Verbesserung der Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zwischen den verschiedenen Bereichen der Einrichtung. So wird es über derartige eher langfristig angelegte Beratungsansätze vielfach überhaupt erst möglich, daß getrennte Bereiche überhaupt wieder Interesse aneinander finden und über gemeinsam berührende Fragen wieder ins Gespräch kommen. Das entscheidende Ziel ist dabei, von außen geeignete Formen anzubieten, sodaß unterschiedliche Problembeschreibungen, konträre Bewertungsmaßstäbe oder zuwiderlaufende Interessen gemeinsam aushandelbar werden. Dies setzt allerdings voraus, daß in der Einrichtung überhaupt die Notwendigkeit zur Verständigung gesehen wird und die Beteiligten zur Veränderung ihrer internen Situation Unterstützung von außen wünschen. In der Regel ist eine derartige Übereinstimmung in bezug auf Beratungsbedarf nur selten gegeben.- Gerade in Fällen, wo der innere Zusammenhalt geschwächt ist und sich die Arbeitsbereiche z.T. stärker mit externen Bezugsgruppen, als mit ihrer Institution identifizieren, wird Institutionsberatung leicht verdächtig, Kontrollinstrument der Leitung zu sein, was entsprechenden Widerstand hervorruft. Der Wunsch nach Beratung einer Gesamteinrichtung ist daher meist das Ergebnis vorangegangener Veränderungsprozesse in Einzelbereichen. Er folgt meist der gemeinsamen Erfahrung, daß sich bestimmte Verbesserungen bei Einzelvorhaben nur befriedigend verwirklichen lassen, wenn hierzu auch gewisse Veränderungen in der Gesamtstruktur vorgenommen werden.

Was läßt sich vor dem Hintergrund dieser Überlegungen konkret zu der gegenwärtigen Situation der Volkshochschulen sagen?

1. Zunächst ist festzustellen, daß hier nur allgemeine Einschätzungen vorgetragen wurden und daß es noch keine ausgearbeiteten und erprobten Beratungskonzepte gibt, die sich unmittelbar auf die Situation der VHS beziehen. Dies ist aber notwendig, denn die VHS sollte sich nicht als Beratungsmarkt für alle möglichen Beratungsspezialisten hergeben.
2. Andererseits gibt es mehr und mehr praktische Erfahrungen mit Supervisionsgruppen, an denen festangestellte und freie Mitarbeiter/innen an VHS teilnehmen. Z.T. gibt es bereits VHS-Mitarbeiter/innen, die eine Supervisionsausbildung machen oder abgeschlossen haben. Diese Erfahrungen sollten gesammelt und in Hinblick auf den pädagogisch-professionellen Selbstklärungsbedarf der VHS ausgewertet werden.

3. Ein wichtiges Zwischenziel sehe ich in der Erarbeitung eines Anforderungskatalogs an Supervisionskonzepte und institutionsbezogene Fortbildung aus der Sicht der Volkshochschule. Dies wäre eine Möglichkeit, durch die die VHS-Praxis selbst Einfluß auf die Entwicklung von Beratungskonzepten nehmen und dabei gleichzeitig ihren eigenen Selbstklärungsprozeß ein Stückweit vorantreiben könnte
4. Auf der Grundlage einer gemeinsamen Position ließe sich ein fachlicher Dialog mit VHSnahen Supervisoren und Organisationsberatern beginnen, um so Einfluß auf ihre Arbeit zu gewinnen. Zu denken wäre darüberhinaus auch an die Entwicklung von Zusatzqualifikationen für VHS-Mitarbeiter/innen in bezug auf institutionsbezogene Supervision. Hierzu wäre eine Zusammenarbeit zwischen VHS-Praxis und der sich gerade entwickelnden Supervisorenzunft sicherlich fruchtbar.

Ortfried Schaffter

Das ungeklärte Verhältnis zwischen Persönlichkeit und Organisationsstruktur.

Bericht des Beobachters aus der AG I

Die Arbeitsgruppe I stand unter dem Thema: "Formen der internen Kommunikation und der nachbarschaftlichen Kooperation".

1. Zielsetzung

Das Ziel der teilnehmenden Beobachtung bestand darin, herauszuarbeiten, wie das von der Gruppe inhaltlich bearbeitete Thema gleichzeitig in der Art der Interaktion zum Ausdruck kam.

Das Augenmerk des Beobachters konzentrierte sich daher auf das Wechselverhältnis zwischen den inhaltlichen Aussagen und der jeweiligen Gruppensituation. Eine wichtige Prämisse war hierbei die Vermutung, daß die Art und Weise, wie mit einer problematischen Thematik in der Kollegengruppe umgegangen wird, gleichzeitig auch Hinweise auf charakteristische Interaktionsformen im Berufsfeld zuläßt. Dies kann nicht als empirisch belegbarer Nachweis geschehen, sondern ermöglicht nur "Deutungsangebote" im Sinne problemerschließender Fragen, denen man zur weiteren institutionellen Selbstklärung im einzelnen nachgehen kann.

In diesem Verständnis läßt sich auch fragen, was in der Art der Themenbehandlung in einer Arbeitsgruppe an möglichen Anlässen zur institutionsbezogenen Supervision erkennbar wird, die in anderen Arbeitszusammenhängen aufgegriffen und weiterverfolgt werden sollten.

2. "Das Leben ist ein langer ruhiger Fluß"

Beschreibung und Grobeinschätzung des Diskussionsverlaufs

Die vier Einheiten der Gruppenarbeit lassen sich zwar als zeitliche Einschnitte erkennen, was sich als gewisse äußere Strukturierung des Verlaufs auswirkte, dennoch sind rückblickend keine deutliche Phasen oder auffällige Höhen oder Tiefen erkennbar. Für den Beobachter erschien die Diskussion eher wie ein breiter ruhiger Fluß, der in Mäanderschleifen seine Bahn zog. Es gab nur wenig Pausen oder Stockungen und mit Ausnahme von zwei "auffälligen Situationen" auch keine Beschleunigungen oder Aufwallungen. Für den Außenstehenden zeigte sich dies in einem nahtlos ineinander greifenden Kooperationsverhalten, in dem Zielentscheidungen und Strukturierungsbemühungen nicht kontrovers verhandelt sondern kompromißbereit aufgegriffen und jeweils aneinander angeschlossen wurden. Die Tatsache, daß von der Moderatorin in nur geringem Maße inhaltlich strukturiert wurde, hatte zur Konsequenz, daß sich die Behandlung des Themas auf den ersten Problemaspekt: "interne Kommunikation in Volkshochschulen" beschränkte und schließlich auch, daß man nicht mehr dazu kam, optimale Bedingungen für interne Kooperation als mögliche berufliche Anforderungen herauszuarbeiten. Zugunsten einer problemschließenden Diskussion wurde somit Verlauf des Gruppenprozesses de facto gegen eine lösungsorientierte Behandlung des Themas entschieden, wobei darüber kein expliziter Konsens hergestellt wurde. Obwohl diese Beschränkung im Verlauf der Gruppeninteraktion durch das aktive Zutun aller getragen wurde, hinterließ sie dennoch am Ende eine allgemein geteilte Unzufriedenheit.

Wir haben es insofern mit dem merkwürdigen Phänomen zu tun, daß auch betont kooperative Interaktionsmuster letztlich dazu führen können, daß am Ende der Eindruck entsteht, nicht weit genug gekommen zu sein. In der Gruppe wurde sogar die Klage über "Stagnation" laut, die Gruppe "knabberte immer an dem selben Knochen".

Rückblickend muß daher gefragt werden, ob trotz non-direktivem Leitungsstil und geringer gegenseitiger Beschränkungen, dennoch die tieferliegenden Kontroversen und divergenten Interessen nicht genügend zum Ausdruck gelangen konnten. Offenbar ließ die Art der Zusammenarbeit nicht hinreichend produktive Differenzen zu: so fand z.B. keine deutliche Auseinandersetzung darüber statt, welche Themen wie in der begrenzten Zeit zu behandeln seien, um zu Ergebnissen zu gelangen, die auch diejenigen befriedigen können, die über eine allgemeine Klärung hinaus "einen Schritt weiter" kommen wollten. Es wurde in der Gruppe nicht deutlich, in welche Richtung dieses "Weiterkommen" gehen



sollte: In Richtung der persönlichen Bedeutung oder in Richtung objektivierbarer Rahmenbedingungen. Wie Burians Esel konnte sich die Gruppe keiner der beiden Seiten entschieden genug zuwenden.

### 3. Thematischer Verlauf:

"Jedes gesprochene Wort ist ein Schlußwort."

Der thematische Verlauf der Gruppenarbeit war durch den (Selbst-) Anspruch charakterisiert, eine Balance zwischen subjektiver Wirklichkeitsbeschreibung und objektivierender Strukturanalyse herzustellen. Das Gruppenproblem, das hierdurch gleichzeitig auf der inhaltlichen, wie auf der interaktionellen Ebene zum Ausdruck kam und jeweils seine Bearbeitung verlangte, wurde von einem Mitglied folgendermaßen auf den Punkt gebracht:

"Wir sollten uns verständigen, wie man die emotionalen Bedingungen berücksichtigen kann."

Diese Anforderung bezog sich sowohl auf das Verständnis als VHS-Leiter/in als auch auf die Situation in der Arbeitsgruppe. Kennzeichnend war hierbei die Verbindung von zwei gegensätzlichen Anforderungen: der Wunsch nach persönlicher Problemlösung war verknüpft mit dem Anspruch auf analytische (Selbst-) Distanz. Diese widersprüchliche Verknüpfung drückte sich auch in der ambivalenten Aufforderung aus, den "subjektiven Faktor" stärker in der Diskussion zu berücksichtigen.

Aus diesem Spannungsverhältnis heraus entwickelte sich eine vorsichtige, aber kontinuierliche Annäherung an das Thema.

Zunächst kam das Persönliche darin zum Ausdruck, daß die sachlich-analytischen Problembeschreibungen immer weniger verallgemeinernd sondern zunehmend aus der persönlichen Perspektive als VHS-Leiter/in formuliert und akzentuiert wurden. Hierdurch stellte sich bei aller Unverbundenheit der einzelnen längeren Redebeiträge doch zunehmend eine thematische und soziale Gemeinsamkeit her.

Durch die gemeinsame Übernahme der Leiterperspektive ließen sich auch unterschiedliche Situationsschilderungen und Problembeschreibungen aufeinanderbeziehen und wurden hierdurch zumindest formal vergleichbar. Der persönliche Bezugspunkt war die formelle Leiterrolle.

Auffällig war hierbei jedoch, daß die einzelnen Schilderungen nur aneinander gesetzt, nicht jedoch als unterschiedliche Erfahrungsweisen zwischen den Gruppenmitgliedern angesprochen wurden. Jeder VBeitrag erschien wie das abgekürzte Schlußwort einer Debatte. Als gemeinsamer Hintergrund schälte sich

dabei implizit ein normatives Aufgabenprofil heraus, dem die Leiterrolle zu entsprechen habe. Interne Kooperation erschien in diesen Selbstdeutungen als etwas, das vor allem vom Leiter herzustellen und zu gewährleisten sei. Im Diskussionszusammenhang der Arbeitsgruppe wurde die Problematik derartiger Selbstansprüche, Selbstüberschätzungen oder Selbstüberforderungen nicht unmittelbar thematisiert, wirkte sich jedoch als "latentes Thema" impulsartig auf den weiteren Verlauf in der schrittweisen Annäherung an die persönliche Bedeutung des Themas aus.

In der nächsten Diskussionsphase wurden unterschiedliche Selbstansprüche an die eigene Leiterrolle, die vorher nur implizit in den jeweiligen Problembeschreibungen enthalten waren, nun als unterschiedliche persönliche Auffassungen formuliert - allerdings weiterhin mit der Tendenz zur normativen Bewertung "richtiger" Auffassungen. Eine Teilnehmerin bezeichnete diesen Stand der Diskussion als "Bekennnisphase" der Gruppenarbeit. Es ging dabei um Erfahrungen und Positionen im Spannungsfeld zwischen den Ansprüchen: "Für andere da sein" - "Zu sich selbst finden" - "Seine persönlichen Stärken und Potenzen im Beruf entwickeln können".

In dem daran anschließenden letzten Schwerpunkt des Diskussionsverlaufs schien die Gruppe schließlich zu "ihrem Thema" gefunden zu haben. In diesem Teil wurden solche Bemerkungen und Problembeschreibungen der vorangegangenen Diskussion noch einmal aufgegriffen, die sich auf den biographischen Aspekt einer langfristigen Zusammenarbeit in einer Einrichtung bezogen. Vergleiche der VHS-Organisation mit Familie, Ehe oder "Zwangsgemeinschaft" waren Ausdeutungen der Problematik, mit Kollegen in relativ engen und intensiven Arbeitszusammenhängen "zusammen alt werden" zu müssen, ohne daß ein Wechsel zu anderen Einrichtungen realisierbar erscheint. Externe Kooperation erhält in diesem Zusammenhang den Charakter einer Entlastung aus einer sich verengenden Beziehungsroutine ("Fremdgehen").

Interne Zusammenarbeit in einer Organisation erscheint in diesem Erfahrungszusammenhang als eine dauerhafte Verknüpfung sich überschneidender Biographien, wodurch die Lebensgeschichte der Mitarbeiter/innen und die institutionelle Entwicklungsgeschichte einen untrennbaren wechselseitigen Prozeß bilden. In der persönlichen Beschreibung und Ausdeutung dieser Zusammenhänge erzielte die Gruppe offensichtlich eine für sie faszinierende Verbindung von persönlich bedeutsamen ( z.T. sogar existentiellen) Fragen mit der Beschreibung institutioneller Strukturbedingungen, was sich auch an einem lebhafteren und stärker auf die anderen Beiträge bezugnehmenden Diskussionsstil zeigte. Daß sich die meisten Teilnehmer dennoch am Ende unbefriedigt über den



erreichten Diskussionsstand äußerten, war daher für den Beobachter zunächst überraschend.

Auch wenn dies nicht unmittelbar aus dem harmonischen Gruppenverlauf hervorgeht, bietet sich als nachträgliche Erklärung an, daß offenbar die latenten Divergenzen nur derartig moderat zum Ausdruck gelangen konnten, daß keiner der Beteiligten zu ihrem Recht kamen: weder diejenigen, die nach einer realistischen Bestimmung von optimalen Bedingungen für interne Kooperation verlangten, noch jene, die das Thema aus persönlicher Betroffenheit zu klären wünschten. Insgesamt kamen die persönlichen, wie auch die strukturellen Aspekte in der Gruppenarbeit nicht als eine Spannungsverhältnis zum Ausdruck, in dem sich die zentralen Probleme als unterschiedliche Standpunkte abgrenzen und bearbeiten ließen.

#### 4. Mögliche Konsequenzen.

Aufgrund dieser Einschätzung, die auch in der abschließenden Gruppenauswertung übereinstimmend geäußert wurde, lassen sich einige Konsequenzen für Zielsetzung und Gestaltung berufsfieldbezogener Fachtagungen ableiten.

Überregionale Treffen unter verbands- und berufspolitischer Zielsetzung, wie es die "Mittelstädte-Tagung" ist, bieten für institutionelle Selbstvergewisserung wichtige Klärungs- und Argumentationshilfen für die Ebene bildungspolitischer Auseinandersetzungen oder institutioneller Standortbestimmungen. Sie finden jedoch schnell ihre Grenze, wo es darum geht, derartige Positionen auf die spezifischen Gegebenheiten der einzelnen Einrichtungen, auf institutionelle Teilbereiche, Mitarbeitergruppen und auf psycho-soziale Erfahrungsdimensionen zu beziehen. Für diese internen und intensiveren Bereiche institutionsbezogener Selbstvergewisserung kann dieser Tagungstyp aufgrund seiner Zielsetzung und seinen darauf bezogenen Arbeitsformen nur einen Rahmen bieten, in dem sich zwar Themen formulieren und in ihrer Bedeutung begründen lassen. Ihre befriedigende und methodisch angemessene Bearbeitung ist jedoch nur in einem anderen konzeptionellen "setting" sinnvoll. Es gilt daher in Zukunft deutlicher als bisher, zwischen unterschiedlichen Funktionen und Herangehensweisen überregionaler Fachtagungen zu unterscheiden. Für die Beurteilung des Verlaufs und der Ergebnisse der Arbeitsgruppe ist daher wichtig zu erkennen, daß in der Arbeitsgruppe eine Vielzahl von wichtigen Fragen erarbeitet hat, die dazu geeignet sind, in anderem Zusammenhang und in einem anderen methodischen Rahmen weiterverfolgt zu werden. Es wäre eine

Überforderung zu meinen, daß dies bereits im "setting" einer bildungspolitischen Fachtagung möglich ist.

Gerade wenn man deutlicher zwischen verschiedenen Funktionen unterscheidet, unter denen sich Tagungen und Konferenzen stellen lassen, so wird der zwar begrenzte gleichzeitig aber auch anschlussfähige Ertrag erkennbar, den eine primär verbandspolitische Tagung zur Initiierung praxisfeldbezogener Supervision haben kann.

Um dies zu verdeutlichen, wurden die Aufzeichnungen der Gruppendiskussion nachträglich noch einmal daraufhin ausgewertet, welche Problemformulierungen sich als Themenvorschläge für institutionsbezogene Supervision eignen und die daher in anderen Arbeitszusammenhängen selbstreflexiv und fallbezogen bearbeitet werden sollten.

#### 5. Themenvorschläge zur institutionsbezogenen Supervision

- "Gewachsene Verhältnisse" und meine Situation als Leiter/in (z.B. Geschichte des Führungsstils in meiner Einrichtung, in die ich als neuer Leiter kam)
- "Zusammen in einer Einrichtung alt werden": Wie bleiben wir veränderungsbereit, lernfähig, "lebendig"? Möglichkeiten der Persönlichkeitsentwicklung und der Weiterentwicklung der Einrichtung in einer auf Jahre fixierten Mitarbeiterstruktur
- "Sich persönlich auf Dauer auf eine Arbeitsstelle einlassen können": Biografische und insitutionelle Entwicklungen und Mut zur dauerhaften Bindung.
- Die externen Verwaltungsstellen und das äußere Bild der VHS: Selbstbild/Fremdbild - Selbstvertrauen der VHS als besonderer Bestandteil der öffentlichen Verwaltung
- "Übertriebene Aufgeregtheiten": Die Tendenz zur Überdimensionierung von Alltagsquereilen
- Das "ewige Unzufriedensein": Was bedeuten mir meine (ständigen?) Klagen über meine Arbeitssituation? Welche Funktion erfüllen sie?

- Zusammenarbeit benötigt "good will": Wie störungsanfällig oder wie kontrolliert sind meine Beziehungen zu den Mitarbeiter/innen
  - Ein Problem "zur Chef-Sache" erklären: Meine Position als Leiter/in - Abgrenzungskonflikte - Selbstbehauptung - Durchsetzung - Aufgabendelegation
  - Ritualisierungen in unserer Zusammenarbeit: Wenn "Gutes" durch ständige Wiederholung seinen Sinn und seinen Reiz verliert - Wie gestalten wir unsere Zusammenarbeit wieder lebendiger?
  - Überforderungen: Wo und wie ich mich immer wieder überfordere - wie ich andere überfordere.
  - Mein alltäglicher Perfektionismus: Wo ich vorgegebenen Lösungen meine nachlaufen zu müssen, ohne sie jemals erreichen zu können
  - Balanzierung und Ausgewogenheit: Für andere da sein - sich als Person zurücknehmen - für andere etwas tun, indem man etwas für sich tut
  - Tabus in den Arbeitsbeziehungen: Hierarchie - Differenzen - Konflikt - Konkurrenz - Dissens
6. Beispiele zur Praxisberatung
- Gestaltung von Mitarbeiterbesprechungen in meiner Einrichtung
  - Geeignete Formen von Planungskonferenzen als Arbeitskontakte zwischen HPM und Kursleiter/innen
  - Formen der Integration von Projektmitarbeiter/innen in den Arbeitszusammenhang der VHS: Problemanalyse, Zielbestimmung, Lösungsversuche
  - Mitarbeiterauswahl: Kriterien, Auswahlverfahren, Durchsetzungsmöglichkeiten