

Klaus Meisel (Hrsg.)

**Organisatorischer Wandel an
Volkshochschulen**

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Online im Internet:

URL: http://www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-1997/meisel97_02.pdf

Dokument aus dem Internetservice [texte.online](http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp) des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung

<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

Abstract

Klaus Meisel (Hrsg.) (1997): Organisatorischer Wandel an Volkshochschulen

Organisationsentwicklung ist für viele Volkshochschulen kein Schlagwort mehr, sondern gelebte Praxis. In diesem Band sind Berichte zusammengestellt worden, die das Thema Organisationswandel und die Konsequenzen für Ziele und Selbstverständnis behandeln, sei es durch intern gesteuerte Organisationsveränderung, sei es auf Anforderung von außen durch die Kommunalverwaltung, sei es mit Hilfe externer Organisationsberatung. Es werden Fallbeispiele praktischer Veränderungen aus der Perspektive der Beteiligten und BeraterInnen präsentiert. Darüber hinaus wird das Instrumentarium von Organisationsberatung dargestellt. Dokumente veränderter Organisationsformen vervollständigen den Überblick.



Materialien für
Erwachsenenbildung

10

Organisatorischer
Wandel an
Volkshochschulen

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist ein Serviceinstitut der Wissenschaftsgemeinschaft Blaue Liste (WBL), der gemeinsamen Forschungsförderung von Bund und Ländern. Das DIE führt seinen früheren Namen, der auch den Institutsträger nennt, als Untertitel: Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes.

Das DIE vermittelt als Dienstleistungsbetrieb zwischen Forschung und Praxis der Erwachsenenbildung. Seine Tätigkeit besteht vor allem darin,

- für Wissenschaft und Praxis Informationen, Dokumente und Materialien zur Verfügung zu stellen,
- in Konferenzen, Arbeitsgruppen und Projekten die Erwachsenenbildung/Weiterbildung wissenschaftlich und praktisch zu entwickeln,
- Publikationen zu wissenschaftlichen und praktischen Fragen der Erwachsenenbildung/Weiterbildung zu veröffentlichen,
- Forschungsarbeiten zu initiieren und Forschungen durchzuführen,
- Forschungsergebnisse in Fortbildungen zu vermitteln.

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Organisatorischer Wandel an Volkshochschulen / Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE), Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes. [Hrsg.: Klaus Meisel]. – Frankfurt/M. : DIE, 1997

DIE : Materialien für Erwachsenenbildung ; 10)
ISBN 3-88513-358-X

© 1997 DIE Deutsches Institut für Erwachsenenbildung
Hansaallee 150, 60320 Frankfurt/M.

Herausgeber: Klaus Meisel, Stellvertretender Direktor des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE)

Redaktion: Felicitas von Küchler, Herbert Bohn

Titelgestaltung: Gerhard Lienemeyer

Titelsignet/Layout/Satz: Grafisches Büro Horst Engels, Bad Vilbel

Druck: DIE

(Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem Papier)

Nachdruck nur mit Erlaubnis des DIE

Inhalt

Editorial	5
------------------------	---

Felicitas von Kuchler

Einleitung	7
-------------------------	---

TEIL I: DIE PRAXIS

Erfahrungen mit Organisationsentwicklung	11
---	----

Annemarie Becker-Freyseng

Organisationsentwicklung an einer großstädtischen Volkshochschule .	13
--	----

Hans-Günther Oer

Gut beraten, vorsichtig geleitet, eigenständig entwickelt	27
--	----

Claudia Diener-Wohner/ Christine Zimmermann

Ein Blick zurück	30
-------------------------------	----

TEIL II: DER ÜBERBLICK

Tendenzen der Organisationsentwicklung an Volkshochschulen	35
---	----

Felicitas von Kuchler

Erfahrungen aus Beratungsprozessen – Chancen und Risiken	37
---	----

*Felicitas von Kuchler, Claudia Diener-Wohner, Ruth Ellerbrock,
Ortfried Schäffter, Wolfgang Klenk, Elisabeth Fuchs-Brüninghoff*

Fallstudie 1: Vom Ziel zum Raum	50
--	----

Fallstudie 2: Vom externen Berater zur internen Steuergruppe	60
---	----

Fallstudie 3: Von der Zusammenlegung zur Auseinandersetzung	69
--	----

Friedhelm Ufermann

Despektierliche Bemerkungen zu sich wandelnden Volkshochschulen	82
--	----

TEIL III: ORIENTIERUNGEN

Empfehlungen und Dokumente gewandelter Organisationsformen 87

Mark Ackermann

Neue Wege entstehen, indem wir sie gehen

Initiierung und Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen
in Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung 89

Dokumente

Auszug aus dem KGSt-Bericht „Externe Organisationsberatung“ 111

Leitbilder (VHS Kiel, VHS Carlottenburg) 116

Kursevaluation (VHS Stuttgart) 126

Modernisierung als ganzheitlicher Prozeß (VHS Münster) 127

AutorInnen 136

Editorial

Die zentralen Fragestellungen, mit denen sich Praxis und Wissenschaft der Erwachsenenbildung auseinandersetzen, haben sich in den letzten Jahren gewandelt. Während konzeptionelle, makrodidaktische Fragestellungen eher in den Hintergrund getreten sind, stehen heute mehr Fragen der institutionellen und organisatorischen Veränderungen im Mittelpunkt des professionellen Interesses. Diese sind eingebettet in komplexe Spannungsfelder: mehr Konkurrenz auf dem sogenannten Weiterbildungsmarkt, neue Förderungsbedingungen, verschärfter Wirtschaftlichkeitsdruck, veränderte Teilnehmererwartungen und innovierende Steuerungskonzepte in der öffentlichen Verwaltung. Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung hat die Debatten auf verschiedenen Wegen systematisch begleitet. Dies schlägt sich auch in seinen Publikationen nieder. 1993 wurden sowohl ein Praxisbeispiel einer grundlegenden Organisationsveränderung (Ekkehard Nuiss/Hans-Joachim Schuldt: *Betrieb statt Behörde*, Frankfurt/M. 1993) als auch eine Reihe von theoretischen Überlegungen bzw. Forschungsergebnissen (Klaus Meisel (Hrsg.): *Weiterbildungsorganisation in der Veränderung*; REPORT, Heft 32, Frankfurt/M. 1993) veröffentlicht. DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung hat sich in ihrer Ausgabe 2/1997 mit dem Schwerpunktthema „Lernende Organisation“ beschäftigt. Ebenfalls Anfang 1997 wurde ein Studententext zum Thema „Organisationentwicklung“ (Felicitas von Küchler/Ortfried Schäßfer: *Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen*, Frankfurt/M. 1997) herausgegeben. Dieser ist ebenso wie die hier vorliegenden DIE Materialien für Erwachsenenbildung im Zusammenhang mit einem vom Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie geförderten Projekt „Pädagogische Organisationsberatung“ entstanden.

Nun kann der Eindruck entstehen, die Weiterbildungseinrichtungen sehen sich erstmals vor das Problem gestellt, sich zu ändern. Dies spiegelt sich nicht selten auch in den von „professionellen Minderwertigkeitskomplexen“ geprägten Diskussionen auf den zahlreichen überregionalen Tagungen und Konferenzen. Natürlich ist dem nicht so. Weiterbildungseinrichtungen, auch die öffentlichen, leben davon, daß Menschen ihr Angebot wahrnehmen. Insofern unterliegen sie ständigen Veränderungsprozessen. Darauf verweist auch Friedhelm Ufermann in seinen „Despektierliche(n) Bemerkungen zu sich wandelnden Volkshochschulen“ pointiert.

Gesellschaftliche Modernisierungsprozesse sind nicht nur Gegenstand und Thema von Bildungsprozessen, sie haben auch Auswirkungen auf die Organisation. Die neue Qualität der Auseinandersetzungen mit Organisationsentwicklungsprozessen in der Weiterbildung liegt – wie bei anderen Betrieben auch – darin, daß sich mehrere Umweltbedingungen in grundsätz-

licher Art, gleichzeitig und schnell verändern und dementsprechend neue Anforderungen an die Weiterbildungsorganisationen stellen. In nicht wenigen Fällen sind Veränderungsprozesse nicht nur durch „Weiterentwicklungen“, sondern auch durch „Brechungen“ gekennzeichnet. Und vom Mythos, daß man irgendwann einmal eine optimale Organisationsform gefunden hat, die dauerhaft trägt, muß man sich verabschieden. Dies dürfte der Anlaß für viele Einrichtungen sein, sich auf systematische Organisationsentwicklung, die auch auf Beratung und Moderation von außen zurückgreift, einzulassen. Die hier dargestellten Fallstudien und Erfahrungsbeispiele verdeutlichen, daß die Organisationen der Erwachsenenbildung in der durchaus anspruchsvollen Situation sind, ihre entwickelten professionellen Kompetenzen auf sich selbst anzuwenden. Annemarie Becker-Freyseng bringt es auf den Punkt: Die lernende Organisation besteht aus (lernenden) Personen. Dies ist dann wohl der Grund dafür, daß Organisationsentwicklung auch in den Weiterbildungsorganisationen oft nicht so verläuft, wie man es nach Studium entsprechender Konzepte vermuten könnte. Daß Organisationsentwicklung kein Rezept und keine schnellwirkende Medizin ist, spricht angesichts des „rasenden Stillstands“, in dem sich unsere Gesellschaft befindet, nicht gegen das Konzept. Entscheidend für den Erfolg von Organisationsentwicklung dürfte sein, daß die menschliche Verarbeitungsfähigkeit von Veränderungen im Zuge der inhaltlichen Ausgestaltung der Prozesse ausreichend berücksichtigt wird.

Klaus Meisel

Einleitung

In einem vielbeachteten Artikel in der „Zeit“ wird das Szenario einer Globalisierung beschworen, die dem Kapitalismus ein neues Problem beschert: Nicht die Kapitalisten müssen sich ändern, damit das System überleben kann, sondern das System muß sich fortwährend ändern, damit die Kapitalisten bleiben. Mit dieser Entwicklung untrennbar verbunden ist der Einzug eines neuen Menschentyps in die Betriebe: der Berater. Der Berater verkörpert selbst die Botschaft, der er seine Funktion und Bedeutung verdankt: Mobilität und Beweglichkeit. Dabei versteht er sich als die demokratische Version des Propheten, als Visionär, der an das glaubt, was er sagt, und so andere in Bewegung zu setzen vermag. Das Szenario ist für die Top-Manager ausgemalt, die über keine Instanz mehr verfügen, auf die Verantwortung delegiert werden könnte, und darum in der gegenwärtigen Situation, in der Entscheidungen eine nie gekannte Reichweite und Konsequenz erlangt haben, des überindividuellen, objektiven Orakels bedürfen.

Der Autor konstatiert mit Recht, daß die Glaubwürdigkeit der Unternehmensberater immer weiter wächst und sich längst auf non-profit-Bereiche ausgedehnt hat. Der beobachtbare Organisationswandel der öffentlich geförderten Weiterbildungseinrichtungen erfüllt nicht jene vorausgesetzten Veränderungskriterien wie ständige Mobilität, die permanente Anpassung an Markterfordernisse, das Paradigma der inneren Revolution. Gleichwohl sind auch dort Tendenzen vorhanden, die ehemals festgefügte Ordnung aufzulösen und dabei Beratungsleistungen in Anspruch zu nehmen, die zumindest verwandte Züge zu den Praktiken der Unternehmensberater aufweisen. Von diesen Wandlungsprozessen, dem Umgang mit ihnen, den Konsequenzen für Organisation und Selbstverständnis handeln die Beiträge dieses Bandes. Absicht dabei ist, nicht nur Beispiele praktischer Veränderungen zu präsentieren, sondern auch (Vor-)Urteile über Organisationsberatung als Instrument der Veränderung dadurch aufzulösen, daß die „Werkstatt der Veränderung“ dargestellt wird.

Im Teil I wurde der Problemaufriß aus der Perspektive der Praxis gewählt, um sich weder in der abstrakten Rhetorik von Reform und Modernisierung zu verfangen noch sich einseitig auf die Seite der „Beharrungskräfte“ zu schlagen. Leiter und Leiterinnen unterschiedlich großer, unterschiedlich strukturierter Volkshochschulen beschreiben aus ihrer Sicht, was sich für sie und ihre Einrichtungen vor und in Organisationsentwicklungsprozessen getan hat, die mit Unterstützung externer BeraterInnen abgelaufen sind. Dabei wird ein Spektrum von Anlässen für Beratung und Beratungskonstellationen aufgefächert, das zwar nicht vollständig ist, aber doch manche verallgemeinerbare Struktur beschreibt: so z.B. die großstädtische Volkshoch-

schule, die mit neuer Leitung auf den kommunalen Reformtrip zu Budgetierung und dezentraler Ressourcenverantwortung geschickt wird (Annemarie Becker-Freyseng); die Volkshochschule in den neuen Bundesländern, deren gerade entwickeltes neues Selbstverständnis durch den Zusammenschluß mit einer anderen Einrichtung im Zuge der Kreisgebietsreform auf die Probe gestellt wird (Claudia Diener-Wohner befragt Christine Zimmermann); und schließlich die westdeutsche Kreisvolkshochschule, die durch ihre regional orientierte Projektarbeit in Überlegungen für eine neue Rechtsform gerät (Hans-Günther Oer).

Die Beiträge in Teil II sind als eher mehrperspektivische Überblicke angelegt. Der erste Text faßt einzelne Konstellationen und für die öffentlich verantwortete Weiterbildung in Volkshochschulen exemplarische Entwicklungsprobleme zusammen, die zur Inanspruchnahme von Organisationsberatung führen (Felicitas von Küchler). In den dann folgenden drei Fallstudien werden authentische, aber einerseits verfremdete und andererseits auch typisierte Beratungsverläufe dargestellt, die einen Einblick auch in den „Werkzeugkasten“ von Organisationsberatung ermöglichen sollen. Die Fallstudien sind ein Ergebnis der Entwicklungs- und BeraterInnengruppe des von Felicitas von Küchler geleiteten DIE-Projekts „Pädagogische Organisationsberatung“, in der Claudia Diener-Wohner, Ruth Ellerbrock, Elisabeth Fuchs-Brüninghoff, Wolfgang Klenk und Ortfried Schäffter mitarbeiteten. Neben den individuellen Erfahrungen repräsentieren sie auch das Resultat kollektiver Diskussionen, sind gleichwohl aber einzelnen AutorInnen zu verdanken. Sie werden von einem Kommentar begleitet, der jeweils ergänzende Gesichtspunkte zur Sprache bringt und von einem anderen Mitglied der Gruppe verfaßt wurde. Die theoretischen Überlegungen dieser Projektgruppe finden sich in dem DIE-Studientext „Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen“.

Die „Despektierliche(n) Bemerkungen ...“ (Friedhelm Ufermann) greifen weit verbreitete Einschätzungen über und von Volkshochschulvertretern in ironischer Wendung auf, um auf das notwendige Augenmaß bei Veränderungsabsichten hinzuweisen.

Im Teil III werden Materialien dokumentiert, die für die LeserInnen in der einen oder anderen Weise hilfreich sein könnten. Auszugsweise Empfehlungen der KGSt zum Umgang mit externer Organisationsberatung werden abgedruckt, um denjenigen Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft, die sich mit dem Gedanken an eine externe Beratung tragen, eine Orientierung zum Verständnis kommunaler Verantwortlicher zu geben, bzw. Handlungsanleitungen, wie Kommunalverwaltungen damit verfahren.

Der sich anschließende Beitrag (Mark Ackermann) gibt Orientierung durch die Darstellung eines der klassischen Modelle der Organisationsentwicklung, des Phasenmodells des Niederländischen Pädagogischen Instituts, und durch die Beschreibung der dazugehörigen Verfahren und Methoden, als Überblick über gängiges Handwerkszeug.

Danach folgen Dokumente, die sich auf veränderte Organisationsstrukturen, Selbstverständnisse und Verfahrensweisen an Volkshochschulen beziehen. Die Diskussion von Leitbildern bzw. Leitzielen (VHS Kiel, VHS Charlottenburg) gilt als probates Mittel der Organisationsentwicklung, weil Handlungsrelevanz und Zukunftsbezogenheit dabei eine wichtige Rolle spielen.

Daß Volkshochschulen an einem veränderten Qualitätsbewußtsein arbeiten, wird z.B. an der gestiegenen Bedeutung der Evaluation von Kursveranstaltungen deutlich (VHS Stuttgart). Eine sich als „ganzheitliche Modernisierung“ verstehende Prozeßbeschreibung der VHS Münster, die ihre internen Strukturen und die externe Präsentation grundlegend veränderte, beendet die Dokumentation.

Die Beiträge des Bandes insgesamt sollen Einblicke in Veränderungsprozesse geben, diese durch Beispiele verdeutlichen und damit zum Nachahmen anregen.

TEIL I: DIE PRAXIS

Erfahrungen mit Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung an einer großstädtischen Volkshochschule

Fragestellungen und Erfahrungen

Nach 20 Jahren Volkshochschul-Arbeit schärft sich mein Blick für die Veränderungen, die Volkshochschulen in dieser Zeit möglich wurden, aber auch für solche, die sich ereignen und sich auswirken, ohne daß sie mein tägliches Handeln tatsächlich bereits erreichen. Das Angebotspektrum, das viele Volkshochschulen heute mit Selbstverständlichkeit repräsentieren, konnte ich mir am Anfang nicht einmal vorstellen. In erheblich größerem Maße als noch vor 20 Jahren lösen Volkshochschulen heute den Anspruch einer flächendeckenden und die gesamte Bevölkerung ansprechenden Themen- und Veranstaltungsvielfalt ein. In ihrer Organisationsstruktur haben sich manche Volkshochschulen so verändert, daß sie sich in ihren Vorläufern von vor 20 Jahren nicht wiedererkennen. Bürgerengagement wurde zum Wirtschaftsbetrieb.

Die VHS wurde zum Arbeitsplatz, professionelle Arbeit von der Planung bis zur Durchführung die Voraussetzung, um die steigende Nachfrage nach Weiterbildung überhaupt an die Volkshochschule zu binden. Das ehemals vor allem pädagogisch geprägte Berufsethos wirkt beinahe unzeitgemäß im Umfeld von Management, Marketing, Produktdesign, Corporate Identity, Controlling. Ein Wandel nicht frei von Identitätsbrüchen?

Rund um die Volkshochschule ist eine Weiterbildungslandschaft entstanden, in der sie ihren Platz neu behaupten muß. Noch vom Selbstbewußtsein des kommunalen Vorreiters in Sachen Erwachsenenbildung geprägt oder um diese Position kämpfend, erfährt der Begriff des „Öffentlichen“ eine Abwertung. Sind Öffentlichkeit und öffentliche Förderung nur noch dort gefragt, wo Interessen schützenswert sind, aber zu schwach, um sich selbst durchzusetzen?

Momentaufnahmen vom Bildungsmarkt

- Es war stets eine besondere Leistung der Volkshochschule, daß es ihr gelang, sehr unterschiedliche Interessen und Bevölkerungsgruppen unter einem Dach zu vereinen. Das können nicht mehr viele Institutionen von sich behaupten. Doch die „Allzuständigkeit der VHS“ wird zum Markennachteil. Spezialisten genießen höheres Ansehen, lassen sich besser vermarkten.

- Mit teilweise unübsehbar vielen anderen in Konkurrenz, stehen die VHS-Leistungen heute nicht mehr für sich, sondern sind vergleichbar geworden. Und längst nicht mehr in allen Bereichen sind wir die Anbieterin „in der ersten Reihe“. Was wissen wir über die Kriterien, nach denen die Ranglisten geordnet werden?
- Manche unserer Konkurrenten verdanken ihr Entstehen der VHS. Kursleiterinnen und Kursleiter, die früher für uns arbeiteten, entdeckten z.B., daß sie auch ohne uns zurechtkommen – u.U. sogar besser. Haben wir sie nur als undankbare „Kinder“ betrachtet, die aus dem Nest flüchten, oder gaben uns ihre Gründe Anstoß zum Nachdenken über eigene Schwächen?
- Einige der ab den 70er Jahren gestarteten Bildungsanbieter bauten ihre Identität darauf, anders als Volkshochschule zu sein, und drückten damit ihre Abwehr gegenüber institutioneller Bürokratie, starren Hierarchien, mangelnder Flexibilität, zu unscheinbarem oder unpolitischem Profil aus. Hatte das irgendeine Rückwirkung auf uns, oder begnügten wir uns damit, politischen Einfluß geltend zu machen, damit die aufmüpfigen Alternativen nicht an die Töpfe öffentlicher Förderung gelangen?
- Bevor Interessierte im Kurs ihrer Wahl ankommen und über den Verlauf und ihren Lernfortschritt zufrieden oder enttäuscht sein können, entscheidet sich an Präsentation und Anmeldung, ob Bildung überhaupt stattfinden wird: freundlicher und zuverlässiger Service, gute Information, ein bequemes Anmeldeverfahren, Wahlmöglichkeiten beim Zahlungsweg, angenehmes Ambiente, akzeptabler Preis – fehlen diese Bedingungen, können selbst beste Konzepte scheitern.
- Noch leben wir in alten Bildern von 5-Tage-Arbeitswoche, vom Sonntag als dem gemeinsamen Ruhetag, von annähernd gleichen Tagesrhythmen. Und dementsprechend gestalten Volkshochschulen ihre Programme nach Zeitleisten, die sich in vielen Jahren bewährt haben. Doch den pünktlichen Feierabend haben viele Beschäftigte nicht mehr, Teilzeitmodelle, die nicht mehr nur auf Halbtagsarbeit basieren, gewinnen an Boden. Die Dienstleistungsgesellschaft löst allmählich die „arbeits-freien“ Zeiten auf. Die optimalen Kurszeiten und Angebotsrhythmen sind optimal nur noch für einen abnehmenden Teil unserer Interessenten.
- Unsere „Kunden“ erwarten zunehmend ein auf ihre persönlichen Interessen und Vorkenntnisse exakt zugeschnittenes Angebot. Bildung nach Maß – warum nur für Betriebe? Ist solch ein tendenziell individualisiertes Angebot eine künftige Form öffentlicher Erwachsenenbildung? Und ist so eine individualisierte Erwachsenenbildung noch öffentlich, oder tritt sie ihre Bedeutung an technische Systeme und didaktische Programme zur Selbstlernunterstützung ab?
- Entsolidarisierung infolge von Individualisierung zeigt sich in der abnehmenden Bereitschaft, sich mit anderen in der Lerngruppe erst einmal zu arrangieren, sich aufeinander einzulassen und voneinander zu lernen. Je pragmatischer Lernen aufgefaßt wird als Mittel im beruflichen Existenz- und

Karrierkampf, desto mehr verkürzt sich die Erwartung auf rasche Stoffvermittlung. Gegen diese Einengung des Lernbegriffes sind Volkshochschulen viele Jahre lang angetreten mit varianten- und phantasievollen Lehrmethoden und Veranstaltungskonzeptionen. Sollen sie davon Abstand nehmen? Verlangt ihr eigenes Credo der Teilnehmerorientierung diese auch dann, wenn die Teilnehmenden die pädagogischen Ziele der VHS nicht respektieren?

Markt und Politik – ein neues Bündnis

Mit diesem Bündel an Eindrücken und Fragen im Kopf treffe ich – trifft die Volkshochschule – auf eine veränderte Bildungspolitik. Wie auch nicht – auch ihr politisches und gesellschaftliches Umfeld stülpt sich um.

- Wenn das öffentliche Geld knapp wird und große Teile des Weiterbildungsmarktes ohne öffentliche Trägerschaft funktionieren, ist die politische Frage unausweichlich, ob und wenn ja in welchem Maße und in welchen Bereichen und für wen Weiterbildung noch durch öffentlich finanzierte Einrichtungen sichergestellt werden muß.
- Marktapologeten prangern die Wettbewerbsnachteile für private Anbieter an, die im Nebeneinander von geförderten und nichtgeförderten Erwachsenenbildnern den Privaten entstehen. Wenn schon Nebeneinander, dann mit verteilten Aufgaben. Den Volkshochschulen weisen sie den Platz einer Rest-Einrichtung für die nicht marktfähigen Angebote und nicht marktkonformen Zielgruppen zu. Alle anderen Angebote bedürfen keiner öffentlichen Absicherung.
- Noch sind solche Konzepte nicht mehrheitsfähig, aber wenigstens stärker zu kontrollieren, was angeboten wird mit öffentlicher Förderung, findet schon breiteren Zuspruch. Noch sind die Vorschläge für eine Reduzierung des ausdifferenzierten Programms vom Geschmack der Vorschlagenden bestimmt und damit ihrerseits noch eher individuell. Doch ist der „ganzheitliche Bildungsbegriff“ noch mehrheitsfähig?
- Viele Diskussionen setzen so kompliziert gar nicht an. Es reicht, daß das Geld in öffentlichen Haushalten knapp und Weiterbildung eine „freiwillige“ Leistung ist. Was nicht bezahlbar ist, kann nicht länger vorgehalten werden. Preiswert ist die Volkshochschule nur für die Teilnehmenden, „billig“ für die öffentliche Hand ist sie gerade dann nicht, wenn diese auch in institutionelle Voraussetzungen investiert hatte.
- Wenigstens den Wirtschaftlichkeitsbeweis durch den Vergleich von Volkshochschulen miteinander soll die jeweilige Volkshochschule erbringen, um ihre öffentliche Förderung noch zu verdienen. Wird es „objektive“ Kennzahlen geben können? Mit welchem Aufwand können sie ermittelt werden? Wieviel Kräfte werden dafür gebunden, die ihrerseits Geld kosten?

- Noch komplizierter und unkontrollierbarer wird das Vergleichen der verschiedenen Sparten kommunaler Dienstleistungen: Bibliothek, Standesamt, Sportplatz, Kindergarten, Volkshochschule, Altenheim, Ordnungsamt: Wo bitteschön ist das bürgerfreundliche und kostengünstige Produkt?

Die Konsequenz: Die wettbewerbs- und datenfreie Nische nur inhaltlich motivierter politischer Entscheidungen – es wird sie nicht mehr geben. Schon im eigenen Interesse muß sich die Volkshochschule in diesen Zeiten ihres Profils vergewissern, es verändern und schließlich auf politischer Ebene neu durchsetzen. Dazu muß sie deutlicher als bisher nachweisen, daß sie sich mit ihren bildungspolitischen und gesellschaftlich-kulturellen Zielen als öffentliche Einrichtung bewährt und ihrerseits Öffentlichkeit herstellt, daß sie und warum sie eine breitere Öffentlichkeit erreicht als die privaten Anbieter und daß sie – trotz oder besser gerade wegen der öffentlichen Förderung – sich zu Wirtschaftlichkeit, Effizienz und Qualität verpflichtet.

Viele Volkshochschulen treten den Beweis an, bevor andere ihnen die Gutachter oder Sparkommissare ins Haus schicken. Es bleibt in vielen Fällen nur die Flucht nach vorn. Volkshochschulen „drängen“ sich scheinbar in die Rolle sogenannter Pilotämter, die modellartig die Modernisierung öffentlicher Verwaltung und kommunaler Dienstleistungen erproben. Das verspricht eher Handlungsspielräume und Zeitgewinn als passives bis resignatives Zuwarten oder defensives In-Deckung-Gehen. Die Modernisierung der eigenen Organisation unter Kriterien des Wirtschaftslebens konfrontiert die Volkshochschule mit einem eigenen Lern- und Anpassungsbedarf, der individuell wie institutionell bewältigt werden muß.

„Umschulungs“bedarf an einer großstädtischen Volkshochschule

Erst die Erfahrung mit großstädtischen, personalstarken Volkshochschulen in Frankfurt/M. und Kiel läßt mich bei „Organisation“ als erstes nicht mehr an das Ergebnis des Organisierens denken, sondern an den Organismus: Volkshochschule als Betrieb. Ein jeweils ziemlich festgefügtes und dennoch hochempfindliches Gebilde von Personen, formellen und informellen Regeln, Machtzentren und Hierarchien. Was hält sie – außer dem gemeinsamen Namen und gemeinsamen Träger – zusammen?

Je größer Einrichtungen sind, desto verzweigter sind Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten geregelt. Natürlich trägt Arbeitsteilung auch zu rationaler Aufgabenerledigung bei. Doch der Blick auf das Ganze kann dabei verloren gehen. In großen Einrichtungen wird „Volkshochschule“ kaum noch als identitätsstiftender Zusammenhang wahrgenommen: Was ist auch noch gemeinsam in der Arbeitserfahrung zwischen der Gesundheitsbildnerin und dem Weiterbildungslehrer im Grundqualifizierungslehrgang für

Langzeitarbeitslose? Haben Hauptberufliche im Bereich Deutsch als Fremdsprache gleiche Erfahrungen wie die Kolleginnen des Kunstbereichs oder der EDV-Systembetreuer? Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich gerade noch in Personalversammlungen. Austausch über die Arbeit besteht selten und ist schwer herstellbar, weil auch die Tagesrhythmen gegenläufig sind. Allenfalls die Leitenden stehen über Besprechungen in Kommunikation. Ob die jeweiligen Ziele und Strategien noch vereinbar sind, wird erst geklärt, wenn Konflikte unübersehbar werden.

Wie entsteht da Innovation, die die Organisation als Ganzes noch erreicht, verändert, ihr ein neues Profil verleiht? Wie können sich neue Aufgabenbereiche etablieren? Werden sie zudem in die Form befristeter Projektarbeit gegossen – beinahe die einzige Möglichkeit, heute noch das Handlungsspektrum zu erweitern –, so kommen arbeitsrechtliche Unterschiede für die Mitarbeitenden hinzu. Das Risiko des Neuen für die Neuen, die Festigkeit der Strukturen für die längst Abgesicherten? Wer mag es den MitarbeiterInnen mit Zeitverträgen verdenken, wenn sie ihrerseits ihre Identifikation nur auf ihren Einsatzbereich begrenzen? Wen wundert, daß das Fehlen der gemeinsamen Identifikation die Aufnahme der Neuen in den Kreis derer, die für die Tradition der Volkshochschule stehen, verhindert? Volkshochschule nur noch als Zwangszusammenhang?

Klassische Volkshochschularbeit ist Saisonarbeit – ein jahreszeitlicher Streßkalender mit Daten wie Planung, Manuskriptabgabe, Vororganisation, Anmeldung, Kursstart, Zahlungsverkehr abwickeln. Obwohl er sich wiederholt, erscheint er jedesmal in seiner Dynamik unberechenbar und erstmalig: Wann kommen viele oder wenige, zu viele oder zu wenige? Paßt das Angebot, oder muß zusammengelegt und geteilt werden? Wie erfährt die Kollegin in der Anmeldung von der Kursteilung oder umgekehrt der Fachbereichsleiter von der Warteliste? Alles lösbar mit EDV? Nur im Prinzip – doch nicht real. In aufgetrennten Zuständigkeiten ist Routine möglich, Variation wird aber zur Störung. Wo ist die Balance zwischen kreativer Reaktion und Chaos insgesamt?

Die Summe der Einzelereignisse und -entscheidungen überfordert das kommunikative Aufnahmevermögen, ganz gleich, ob Erfolg oder Mißerfolg zu bewältigen ist. Ein gemeinsames Wissen über die Entwicklung der Einrichtung stellt sich so trotz langjähriger gemeinsamer Praxis nicht mehr ein. Zuwächse wie Einbußen treffen Planung wie Verwaltung von Mal zu Mal unvorbereitet. Effektive Arbeitsabläufe sind unter diesen Bedingungen selten wie Lottogewinne.

Selbstreflexion, so sie über das eigene Arbeitsfeld hinausgehen will, braucht Beharrlichkeit, um andere anzustecken und nicht nur zu verschrecken. In vielen Volkshochschulen ist die systematische Fachdiskussion zwischen den KollegInnen der eigenen Einrichtung unterblieben. Sie wird auch wortreich und zeitverschlingend, wenn zehn, fünfzehn oder zwanzig KollegInnen an ihr teilnehmen. Sind es weniger, hat es zuwenig Wirkung auf

die weiteren zwanzig, dreißig, fünfzig oder hundert, die auch fachlich gefordert sind. Schlimmstenfalls konkurrieren VHS-Bereiche untereinander und erfahren aus dem bereits veröffentlichten Programm von parallelen Angeboten. Es besteht hohe Empfindlichkeit gegenüber „Übergriffen“ anderer Fachbereiche und relative Blindheit gegenüber Brachen, die niemand bearbeitet. Statusfragen von MitarbeiterInnen geraten in den Vordergrund gegenüber Profilfragen der Einrichtung, denn das verlässlichste Ordnungssystem ist die Hierarchie.

Dabei ist bei allen VHS-MitarbeiterInnen das Bewußtsein, für pädagogische Qualität verantwortlich zu sein, in der Regel hoch entwickelt. Alle machen gute Arbeit – schlimmstenfalls sieht man es der „Organisation“ aber nicht mehr an, und sie respektieren es auch nicht mehr wechselseitig aneinander. Zu häufig sind die Wahrnehmungen voneinander darauf verengt, daß das Miteinander durch Störungen geprägt ist.

Wofür bin ich zuständig und wofür nicht, wird zur zentralen Frage aller, denn Aufgabenteilung setzt Auftrennung in Einzelschritte und -kompetenzen voraus. Wer gestaltet den Service einer Einrichtung? Nur die Verwaltung? Darf sie in Planung eingreifen, wenn absehbar ist, daß die gute pädagogische Idee organisatorisch nicht zu managen sein wird? Einmischung! Zu enge „Vorschriften“ (als wären sie von niemandem entwickelt)! Nicht-zuständig-sein-Wollen (gehört doch nicht auch noch zu meinen Aufgaben; dafür werde ich nicht oder – schon gewieft in Wirtschaftlichkeitsüberlegungen – zu hoch bezahlt).

Hier hat sich mit großer Anstrengung ein Lernsystem etabliert, in dem sich niemand persönlich wiedererkennt. Nur Reibungsflächen werden personalisiert. Handlungsspielräume im eigenen Arbeitsbereich reichen nicht aus, um neuen Anforderungen zu begegnen. Wo Kompetenz sich nur in Grenzen zeigen darf, fehlt die Kompetenz zur Reform.

Wenn z.B. das Ambiente sehr zu wünschen übrig läßt, ist dies nur noch Anlaß zum Klagen, denn zu Bauunterhalts- oder gar Investitionsentscheidungen ist intern niemand befugt. Gefragt ist die Politik, das Bauamt. Nicht zuständig zu sein (ver)führt zu einer Abstumpfung gegenüber ungepflegten öffentlichen Räumen, die sich allein mit fehlenden Finanzmitteln für Verschönerungen nicht mehr erklären läßt.

Die Eingebundenheit in die Kommunalverwaltung verleitet geradezu, die Schuld dort zu suchen, verhindert doch die stattfindende Einmischung von außen tatsächlich oft genug, daß wirksam Prioritäten gesetzt und Strategien zur Verwirklichung z.B. regelmäßiger Investitionen entwickelt werden, die sich nicht in Machtspielen bei den Haushaltsberatungen erschöpfen. Doch je knapper die öffentlichen Mittel werden, desto resistenter werden die politischen Entscheidungsträger gegen „Schuldgefühle“ wegen mangelnder Förderung.

Die Abwärtsspirale wirkt: Kostenträchtige Ausgaben oder besser Investitionen könnten wirtschaftlich erfolgversprechend sein, aber natürlich nicht

zu Lasten der Entgelte und damit der Nutzer – sie wären finanziell überfordert und büßten bei höheren Entgelten ihr Interesse ein. So lautet eine gewohnte Volkshochschul-Argumentation, auch aufgrund der Höhe des Nachholbedarfs. Andererseits: Ein Teil unseres Stammpublikums wäre durchaus bereit und in der Lage, sich auch bei höheren Entgelten für die VHS zu entscheiden. Geringere Entgelte motivieren aber auch nicht mehr, in jedem Fall der Volkshochschule treu zu bleiben, und manche andere kommen in eine (Schmuddel)-VHS erst gar nicht. Und daß „Mehreinnahmen“ auch für investive Ausgaben – gar über Haushaltsjahre übergreifend – zusammen „gespart“ werden dürfen, ist innerhalb kommunaler Haushaltslogik (noch) fast undenkbar.

Motivationsabbruch und die Unzufriedenheit über das „schlechte Image“ der Volkshochschule bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bekommen in Zeiten von Kürzungen öffentlicher Mittel und dadurch bedingten Sparmaßnahmen jede Menge Nährstoff.

Nur: Ohne eine Kehrtwendung hat auch die ihre Probleme erkennende Volkshochschule keine Chance auf erfolgreiche Weiterentwicklung. Umlernen ist angesagt, d.h. Erlerntes über Bord zu werfen, mit langjährigen Erfahrungen zu brechen, Zutrauen zu entwickeln zu veränderbaren Strukturen und zu einem aufgabenorientierten Miteinander.

Organisationsentwicklung – ein Stufenplan für einen ganzheitlichen Prozeß

Eine Volkshochschule mit langer Tradition neu in Gang zu bringen, gerade weil und wenn die Selbsteinschätzung eine kritische, allerdings auch distanzierte ist, braucht die Beteiligung und das Engagement der Organisation, d.h. von allen. Mit nur wenigen wird der Veränderungsprozeß nicht wirklich zum Erfolg führen, aber nicht weniger Kraft kosten. Organisationsentwicklung systematisiert die Kritik an der eigenen Einrichtung, das Infragestellen, erlaubt den „befremdeten Blick“. Sie behält die Distanz jedoch nicht bei, sondern entwickelt Ziele und Strategien, die sie Schritt für Schritt vermindern und neues Einverständnis aufbauen. Von der Einschätzung der Gesamt-Organisation wird der Blick geführt auf die Rolle aller einzelnen innerhalb dieser Organisation.

Denn erst wenn sich alle mit ihrer persönlichen Verantwortung für die Volkshochschule in ihr (wieder-)erkennen, wird aus dem scheinbaren Eigenleben der Organisation ein lebendig funktionierender Betrieb.

Wie es in Kiel begann

Die Stelle der VHS-Leitung war aufgrund von Pensionierung Anfang 1994 ausgeschrieben. Im Text wurde darauf hingewiesen, daß die Volkshochschu-

le Kieler Pilotamt der Verwaltungsreform und die Einführung der dezentralen Ressourcenverantwortung vorgesehen sei.

Ein thematischer Leitfaden zum Vorstellungsgespräch erbat von den BewerberInnen um die Nachfolge „Vorstellungen über die künftige Arbeitsweise und das Erscheinungsbild der VHS unter Berücksichtigung von Kriterien für die Ermittlung von Erfolg und Leistung der Einrichtung, Budgetierung und Möglichkeiten zur Reduzierung des Zuschußbedarfs, zu Organisation und Personalentwicklung und zu Öffentlichkeitsarbeit“. Material, das v.a. den enormen Anstieg der Personalkosten in den letzten 10 Jahren dokumentieren konnte, wurde als Argumentationshilfe an die Hand gegeben, Zahlen über das Leistungsprofil fehlten übrigens.

Mit dem noch fremden Blick der neuen Leiterin und meinen bisherigen Erfahrungen, die ihre Tauglichkeit für den neuen Ort erst wieder erweisen mußten, kam ich im Oktober 1994 an die Volkshochschule Kiel und lernte ihre Geschichte, ihre Struktur, ihre Besonderheiten und natürlich auch die Kolleginnen und Kollegen nach und nach kennen. Pilotamt Volkshochschule – die Weichen für eine weitreichende Veränderung waren gestellt. Ein Zeitplan hierfür war bereits festgelegt. Der Wunsch nach Reform wurde von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf breiter Basis mitgetragen. Verwaltungsvereinfachung, Budgetierung und mehr Wirtschaftlichkeit allein deckten allerdings nur einen Teil der Erwartungen ab. Das Umkrempeln der Einrichtung sollte die pädagogische Seite profilieren und stärken, die Volkshochschule offensiv am Weiterbildungsmarkt positionieren. Verbesserte Instrumentarien für Verwaltung und Controlling sind hierfür wirkungsvolle Hilfsmittel, jedoch nicht schon für sich genommen das Ziel.

Es gelang – vielleicht als Startkapital –, die politischen Gremien wie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vom Weg einer extern begleiteten Organisationsentwicklung zu überzeugen. Das DIE wurde unser Partner.

Bevor über die externe Beratung entschieden war, gestalteten wir eine Art Zukunftswerkstatt. Per Fragebogen an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Einschätzung der Schwächen der VHS (zu den in den ersten Wochen am meisten genannten Problemfeldern) wurde die Kritikphase sozusagen vor den Workshop verlagert und ausgewertet auf Wandzeitungen zurückgespiegelt. Die Umformulierung dieser Negativattribute in dahinterstehende positive Gegenbegriffe brachte einen ersten Katalog von Reformschritten, von denen sich Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen den größten Effekt erhofften:

1. gemeinsame Kernzeiten von Verwaltung und Fachbereichsleitung
2. Neuorganisation der Verwaltung, d.h. Dezentralisierung auf Fachbereichsebene
3. Verbesserung bei der TeilnehmerInnen-Beratung
4. Werbekonzept für die VHS entwickeln
5. Neues Image der VHS durch stärkere Kundenorientierung
6. Bauliche Sanierung, Ausstattungsverbesserung.

In dieser Reihenfolge wurden die Veränderungen dann auch eingeleitet, in ihrer Umsetzung erfordern sie unterschiedlich lange Zeit. Doch erste Ergebnisse sind nach jetzt knapp zwei Jahren sichtbar.

Das jährliche Budget wird zusammen mit einem Leistungskontrakt festgelegt, der auch politisch deutlich macht, für welche Leistungen die Förderung beantragt wird. Innerhalb des Budgetrahmens können wirtschaftliche Entscheidungen von der VHS selbst verantwortet werden. Mittel sind in das Folgejahr übertragbar (Defizite im Gegenzug auch), Mehreinnahmen oder Minderausgaben können zu einem Teil auch für vermögenswirksame Investitionen herangezogen werden. Dies waren strukturelle Voraussetzungen, um den gemeinsam entwickelten Zielkatalog angehen zu können.

In einem späteren zweiten Befragungsdurchgang, in den ebenfalls alle MitarbeiterInnen einbezogen waren – bereits im Rahmen der OE-Begleitung –, wurde außer nach einer

Stärken- und Schwächen-Einschätzung der VHS

gefragt nach der

Entwicklung des jeweils eigenen Aufgabenfeldes,

insbesondere nach

- positiven und negativen Entwicklungen und Trends
- eingetretenen Erleichterungen und neuen Belastungen
- Entwicklungspotentialen
- „Zeiträubern“
- dem Verhältnis von Einnahmen und Ausgaben des Arbeitsbereichs und Ursachen hierfür
- unausgeschöpften Potentialen
- bereits wirksamen oder vorhersehbaren Entwicklungsgrenzen.

Gefragt wurde auch nach dem

Außenbild

- wovon es ihre Einschätzung nach maßgeblich bestimmt ist
- woran sie ihre Einschätzung festmachen (an Rückmeldungen von TeilnehmerInnen, KursleiterInnen; von Politik und Presse; von Kooperationspartnern; anderen Ämtern; KollegInnen anderer VHS und anderer WB-Einrichtungen)
- welche Beiträge zur Öffentlichkeitsarbeit sie bereits oder künftig leisten könnten.

Schließlich war gefragt nach dem

Arbeitsklima

- interne Kommunikation, Verlässlichkeit des Informationsflusses
- funktionierende bzw. fehlende Vernetzungen
- kooperationsfördernde und -hemmende Strukturen und Arbeitsweisen
- Grad der Arbeitszufriedenheit.

An dem Fragekatalog ist erkennbar, daß stets der Blickwechsel von der Organisation auf die Personen und umgekehrt bei der Erstellung des Entwicklungskonzepts unterstützt wurde.

Die Auswertung dieser Umfrage präziserte die bereits gesteckten Ziele und legte ihre Rangfolge noch einmal fest:

Aktualisierung des Angebots	<i>kontinuierlich; Fachbesprechungen; Vorbereitung von fachspezifischen Zielvereinbarungen</i>
effektivere Arbeitsabläufe	<i>Dezentralisierung der Verwaltung; ganzheitliche Sachbearbeitung; Entwicklung eines Ablaufhandbuchs zur Sicherstellung der notwendigen Einheitlichkeit der Verwaltung (so dies sachgemäß ist)</i>
verbesserter Service	<i>Differenzierung bei Sprech- und Beratungszeiten, kompetentere Sachbearbeitung bei fachbereichsspezifischer Zuständigkeit; Abbau von Wartezeiten (z.B. auf Bescheinigungen usw.).</i>
verbesserter Ausstattungsstandard erhöhte Wirtschaftlichkeit	<i>Prioritätenplan; jedes Jahr 1 bis 2 Maßnahmen Aufbau der Kostenrechnung; Einführung von Budgetierung und Zielvereinbarungen</i>
erweiterte Handlungsspielräume (finanziell, und organisatorisch)	<i>durch dezentrale Ressourcenverantwortung zwischen Stadtverwaltung und VHS und innerhalb der VHS</i>
kontinuierliche Personalentwicklung	<i>Fortbildungskonzept für alle MitarbeiterInnen-Ebenen</i>
transparentere Entscheidungsfindung	<i>neues System von Entscheidungsebenen und Entscheidungsbeteiligungen</i>
besserer Informationsfluß	<i>schriftliche Informationen für alle in regelmäßigen Abständen zum Stand der Entwicklung, zu Beschlüssen, zu nächsten Vorhaben</i>
Klärung von Grundsätzen	<i>Entwicklung von Leitzielen für die VHS-Arbeit.</i>

Die lernende Organisation besteht aus (lernenden) Personen – einfach gesagt und komplex erlebt

Veränderungsbereitschaft setzt Übereinstimmung im Veränderungsbedarf voraus. Sie ist relativ leicht zu erzielen, solange die kritische Haltung gegenüber der Volkshochschule insgesamt gefragt ist, Distanz den Blick schärft. Je näher der eigene Arbeitsbereich, der eigene Anteil am Ist-Zustand in den Blick kommt, desto mehr geht die Kritik unter die Haut, und desto schwieriger wird es mit dem Konsens. Die Gefühle gegenüber dem Veränderungsprozeß vermischen sich. Dasselbe Argument, das vorher die allgemeine Kritik untermauerte, wird – die eigene Person betreffend – als ungerechtfertigter Vorwurf zurückgewiesen. Ein ganzes Verteidigungsarsenal wird aktiviert: unmögliche Arbeitsbedingungen beklagen, die permanente Arbeitsüberlastung ins Spiel führen, die vielen Verdienste, die man sich bereits erworben hat und die nun plötzlich nichts mehr wert sein sollen, betonen. Je nach Temperament werden Sitzungen zur Bühne für wortreiches Eigenlob, Selbstüberschätzung, stille Resignation oder schwer zu ertragende Verbitterung. Schwierig, hier das Ziel nicht aus dem Auge und die Personen nicht aus dem Prozeß zu verlieren.

Auffallend daran ist, wie unsicher die meisten sind hinsichtlich des Grades ihrer Akzeptanz und darüber, ob Person und/oder Leistung dafür ausschlaggebend sind. Es fehlt in der Regel an anerkannten (und nicht nur informellen) Kriterien der Leistungsbeurteilung. Statistische Merkmale wie Teilnehmer-, Veranstaltungs- und Unterrichtsstundenzahlen allein sind nicht ausreichend. Daß ausgerechnet die neuen Instrumente Kostenrechnung und Controlling die Chance bieten sollen, endlich objektive Kriterien für den Anteil der eigenen Arbeit am Erfolg der ganzen Einrichtung zu entwickeln – darf man es glauben?

Budgetierung und Kostenrechnung setzen zuverlässige und aussagekräftige Datengrundlagen voraus. So weit, so gut. Doch Transparenz bewirkt auch die Auflösung von Nischen des „Irgendwie“ und „Das-war-schon-immer-so“. Verunsicherung und Mißtrauen, Angst vor höheren Anforderungen, vor ungewohnter Konkurrenz machen sich breit. Soll man dem durch eigene Mehrarbeit auch noch zuarbeiten?

Veränderungsfähigkeit setzt vielleicht voraus, daß die durch Veränderungen aufkommende Verunsicherung dosiert wird, daß nicht gleichzeitig alles infrage gestellt wird. Das Wort vom „Modernisierungskorridor“ will darauf aufmerksam machen: festlegen, was zur Zeit der Veränderung unterliegt und welche anderen durchaus noch anstehenden Veränderungsfelder beußt auf Zeit nicht angegangen werden. Erhöhtes Engagement und Mehrarbeit brauchen ihr Äquivalent. Sicherheit kann ein solches sein. Nicht zuletzt aus diesem Grund beginnen viele Verwaltungsreformvorhaben mit einer Dienstvereinbarung, die betriebsbedingte Kündigungen zunächst ausschließt (auch wenn das mit dem Ziel Wirtschaftlichkeit in Kollision geraten kann). Organisationsentwicklung ist somit ein gleichzeitiger Prozeß von Beschleunigung und Stabilisierung.

Organisationsentwicklung erfordert eine neue Qualität von Kommunikation

Der Zeitbedarf für den Kommunikationsfluß wird leicht unterschätzt. Daß Organisationsentwicklung eher ein Mehr an Zeit erfordert, ist vorstellbar, macht aber konkret ziemlich ungeduldig. Kommunikation als ein wichtiger Teil von Arbeit ist im Selbstverständnis vieler Organisationen zu wenig verankert und wird ohnehin berufsgruppenspezifisch hoch- oder geringgeschätzt. Insgeheim wird Redezeit als Zeitverschwendung abgebucht: „Während wir hier reden, bleibt mir die ganze Arbeit liegen“. Tatsächlich verlaufen viele Besprechungen unstrukturiert, schlecht vorbereitet und deshalb exorbitant zeitraubend, was auch eine Folge davon sein kann, daß wir uns noch zu wenig unter den Anspruch setzen, auch in diesem Feld professionell zu sein.

Eine spezifische Form der Kommunikation, die bei Organisationsentwicklung und Verwaltungsreform sinnvoll und notwendig wird, ist das Abschließen sogenannter Zielvereinbarungen. Sie definieren einerseits Maßstäbe für die Beurteilung der Arbeitsergebnisse und ihren Anteil am Erfolg der Einrichtung insgesamt. Ihre Festlegung und Überprüfung bietet andererseits auch systematischen Kommunikationsanlaß zwischen den verschiedenen Arbeitsbereichen und der Leitung. Folgende Regeln sind hierfür von Bedeutung:

- Vorschläge für die Zielbestimmung der Arbeitsbereiche werden von den verantwortlichen MitarbeiterInnen erarbeitet. Die Einzelziele müssen präzise formuliert sein. Nur dann sind sie überprüfbar.
 - Die genaue Beschreibung der Ausgangsbasis ist Voraussetzung für das anschließende Controlling. Hierzu leistet das vierteljährliche Berichtswesen wesentliche Vorarbeiten.
 - Der Zeitraum ist zu bestimmen, innerhalb dessen die Ziele realisiert werden sollen.
 - Der Erreichungsgrad muß meßbar sein, d.h., Ziele müssen möglichst quantifizierbar sein. Geht dies nicht, sind Qualitätskriterien zu vereinbaren, die nachprüfbar sind.
 - Die Vorschläge des Arbeitsbereichs sind in Zusammenhang zur Gesamtentwicklung zu bringen. Es ist nichts gewonnen, wenn sich herausstellt, daß Ziele sich gegenseitig widersprechen, nicht gleichzeitig erreicht werden können.
 - Ziele müssen erreichbar sein. Unrealistische Erwartungen stellen die Verbindlichkeit der Vereinbarungen infrage. Das kostet nur unnütze Motivation und Vertrauen.
 - Auch die Rangordnung von Zielen ist festzulegen.
 - Das interne Zielsystem muß die Außenerwartungen mit einbeziehen.
 - Zwischenziele ermöglichen die zeitige Überprüfung, ob die Vorannahmen und -entscheidungen richtig waren.
 - Zielvereinbarungen machen deutlich, welche Verantwortung alle Beteiligten für ihren Zuständigkeitsbereich und darüber hinaus für die Gesamtziele haben. Das stärkt das Verantwortungs-, aber auch das Selbstbewußtsein.
 - Wie sich die Ziele erreichen lassen, ist Sache der Ausführenden. Sie kontrollieren sich zunächst selbst und berichten dann über Erfolge und Mißerfolge, stellen Kurskorrekturen vor.
 - Wirkliche Handlungs- und Entscheidungsspielräume sind Voraussetzung dafür, daß Kompetenz, Verantwortung und Geschick eingebracht werden, um die Zielvorgaben zu erfüllen.
- Das Entwickeln und Überprüfen der Zielvereinbarungen setzt das offene Gespräch voraus. Auf diese Weise wird wechselseitig Verständnis gewonnen, nimmt die Präzision der Aussagen über den eigenen Arbeitsbereich zu, wird Kontrolle zu Controlling, werden Verantwortlichkeiten transparent. Die

Leistungsbeurteilung kann objektiver als bisher erfolgen, weil beide Seiten die Bemessungskriterien kennen.

Externe Organisationsberatung – ist das sinnvoll?

Ja, wenn

- die Einrichtung auf breiter Ebene (nach innen und mit ihrem Träger) den Veränderungsbedarf formuliert hat
- Bereitschaft da ist, sich mit einem Außenbild konfrontieren zu lassen
- die eigene Verantwortung für den Prozeß nicht auf die Berater abgeschoben wird
- wenn die Ziele der Beratenden mit denen, die Beratung wünschen, zusammenpassen.

Organisationsberatung unterscheidet sich von der Erstellung von Gutachten. Es findet keine isolierte Außenbewertung statt, sondern es handelt sich um einen Prozeß der Entwicklungsbegleitung. Entscheidend bleibt die *beratene* Einrichtung, nicht der Berater.

Wenn dabei Daten erhoben werden, werden sie anschließend gemeinsam auf mögliche Konsequenzen hin ausgewertet. Beratung kann auch stattfinden in Form von Fortbildung, um auf neue Aufgaben vorzubereiten. Einmal beschlossene Entwicklungsschritte werden in Einzel- und Zeitziele aufgliedert. Die erfolgten Umsetzungsschritte werden auf Wirksamkeit hin überprüft. Erfahrungen anderer Einrichtungen, die den Beratern bekannt sind, werden in den Prozeß eingespeist, direkte Kontakte und Austausch werden vermittelt. Entwicklungsoptionen werden aufgezeigt, Handlungsstrategien vorgestellt. Umsetzen muß die Einrichtung selbst.

Externe Organisationsberatung kann die innere Kommunikation verbessern:

- Dies geschieht z.B. dadurch, daß sie ungeschriebene Gesetze und vermeintliche Übereinstimmungen aufdeckt und damit überprüfbar macht. Es zeigt sich, wie unterschiedlich das scheinbar Feststehende aus Sicht der einzelnen über die Zeit geworden ist.
- Die Arbeit mit Außenstehenden kann den Grad der Verbindlichkeit von Absprachen in bezug auf Inhalte wie Termine erhöhen.
- Konflikte werden möglicherweise entschärft, wenn beide Parteien gegenüber einem neutralen Dritten das Problem darstellen und ihre Lösungsvorschläge formulieren.
- Externe Beratung bietet allen Beteiligten die Chance, die Rolle der Ratsuchenden einzunehmen, löst – für die Beratungszeit – die vorhandenen Rollen von Entscheidenden und davon Betroffenen auf, gibt sie allerdings auch – über Vereinbarungen zum weiteren Vorgehen – deutlich für alle zurück.
- Eingebraachte neue Aspekte und Akzente erweitern den Horizont, machen ungewohnte Lösungen denkbar.

Externe Organisationsberatung kann aber auch dazu verführen, Verantwortung nach außen abzuschieben oder Verstärkung für die jeweils eigene Position zu erwarten und, falls dies nicht eintritt, die Kompetenz der Berater infrage zu stellen.

Keine Frage: Organisationsentwicklung kostet Zeit, Kraft und Geld. Und sie bringt ...? Bewegung, positive Veränderungen von Strukturen, Abläufen, neue Rollen und damit auch neue Lernprozesse bei den beteiligten Personen, mehr Realitätssinn und hoffentlich auch Erfolg. Organisationsentwicklung ist ein Prinzip der Optimierung. Sie hat rasche und langsame Phasen. Sie hört aber nicht auf, so lange die in der Organisation tätigen Menschen um ihre Lebendigkeit und um die Qualität ihrer Arbeit ringen.

Gut beraten, vorsichtig geleitet, eigenständig entwickelt

Organisationsentwicklung an der Kreisvolkshochschule Vogelsberg e.V.

1. Ausgangssituation

Die Kreisvolkshochschule Vogelsberg e.V. (vhs) arbeitet in einem ländlich geprägten Kreis in Mittelhessen ohne eindeutiges städtisches Zentrum. Der Kreis hat rund 114.000 Einwohner. Die vhs ist mit zwei hauptberuflich besetzten Geschäftsstellen und 17 nebenberuflich geleiteten Außenstellen präsent.

Nach dem Wechsel des Leiters und der drei hauptberuflichen pädagogischen MitarbeiterInnen in den Jahren 1991 bis 1993 war eine sehr dynamische Entwicklung der vhs eingetreten. In Zahlen ausgedrückt: Die Zahl der durchgeführten Unterrichtseinheiten stieg von 12.000 auf 32.000.

Damit einher ging eine Ergänzung und Veränderung der Ziele und Aufgaben der vhs.

Ausgangspunkt der Arbeit ist – zusätzlich zum traditionellen Bildungskanon – insbesondere die Frage, welche Beiträge die vhs zur Entwicklung der Region leisten kann.

Dabei will die vhs Initiator sein für Prozesse, die die jeweiligen (potentiellen) Handlungsträger und Kooperationspartner in Eigenverantwortlichkeit weiterführen.

In diesem Zusammenhang ist der Einstieg der vhs in die Durchführung von sog. „Drittmittel-Projekten“ zu sehen. Zur Zeit werden rund 40 % des „Gesamtumsatzes“ der vhs in diesem Bereich bewirtschaftet. Für die gesamte vhs ergab sich daraus eine Reihe von Vorteilen vor allem durch die gemeinsame Nutzung von personellen und sächlichen Ressourcen.

Vor diesem Hintergrund war im Jahre 1995 die Frage nach Sinn bzw. Notwendigkeit einer Veränderung der Rechtsform aufgetaucht. An erster Stelle stehen dabei Fragen der Haftung für evtl. Verluste in diesem durchaus risikobehafteten Bereich. Im weiteren stellen sich ggf. auch Fragen aus dem Bereich des Personalrechts und der tariflichen Einstufung anders als in der „originären“ vhs. Schließlich spielen auch Fragen des Steuerrechts und der Wettbewerbssituation eine Rolle.

Für die Mitarbeiterinnen der Verwaltung der vhs ergab sich durch die dargestellte Entwicklung zum einen mehr Arbeit, zum anderen eine Verän-

derung der Arbeitsabläufe. Auch hier hatte es seit 1992 eine Reihe von personellen Veränderungen gegeben; von 9 im Herbst 1996 beschäftigten Verwaltungskräften sind 7 mit halber Stelle beschäftigt, darunter auch die Verwaltungsleiterin.

Für alle Beschäftigten stellte sich vor diesem Hintergrund die Frage nach gemeinsamer Gestaltung und Bewältigung dieser Veränderungen.

2. Verlauf

Im November 1995 fand ein Vorgespräch zwischen einer Mitarbeiterin des DIE-Projekts und dem (fast) vollständigen Mitarbeiterteam der vhs statt. Im Frühjahr 1996 wurde beschlossen, eine vom DIE begleitete Phase der Organisationsentwicklung (OE) durchzuführen.

Die Form der externen Beratung sollte die Arbeitsprinzipien der Volkshochschule auch auf sich selbst anwenden. Sie sollte dem Team der Einrichtung die Möglichkeiten geben, die konkrete Umsetzung der Erkenntnisse in die eigenen Hände zu nehmen.

Die Fragen nach der künftigen Arbeitsweise und Organisation der Volkshochschule wurden im Frühjahr zusätzlich brisant durch drastische Sperren und Kürzungen der Zuschüsse seitens des Vogelsbergkreises und des Landes Hessen. Für die Dauer von einigen Wochen war selbst die dauerhafte Existenz der vhs in Frage gestellt.

Zunächst wurden von seiten der zwei BeraterInnen Interviews mit allen Beschäftigten der Volkshochschule geführt (22. April). In der Folge fanden für das gesamte Team moderierte OE-Tage statt (26. Juni, 08. Juli, 06. September). Die Rückspiegelung der Interviewergebnisse, ihre Diskussion und Gewichtung ergaben am 26. Juni einen „Themenspeicher“ mit folgenden Prioritäten:

1. Aufgabenverteilung und Leitungsstrukturen
2. Selbstverständnis von Volkshochschul-Arbeit
3. Informationsfluß
4. Raumfragen.

Der Themenbereich 1 „Aufgabenverteilung und Leitungsstrukturen“ sollte bis Mitte Oktober abgeschlossen sein.

Es wurden Arbeitsgruppen gebildet, die jeweils gleichmäßig aus pädagogischen und VerwaltungsmitarbeiterInnen sowie aus MitarbeiterInnen der Geschäftsstellen Alsfeld und Lauterbach zusammengesetzt waren.

Der Leiter der Einrichtung nahm an den folgenden Arbeitsgruppen-Sitzungen vereinbarungsgemäß nicht teil, sondern jeweils nur an den moderierten Gesamtsitzungen. Er führte am Ende des Prozesses ein Abschlußgespräch mit den Moderatorinnen.

3. Ergebnisse

3.1 Erkenntnisse

Die Aufbruchstimmung in Verbindung mit der Einstellung neuer MitarbeiterInnen hatte teilweise zu einem Defizit an gegenseitiger Information und zu einer Eigendynamik in Entscheidungs- und Verwaltungsabläufen innerhalb der und zwischen den Geschäftsstellen geführt.

An einigen Stellen waren Ballungen von Aufgaben entstanden, die von den MitarbeiterInnen im Rahmen ihres Stellenumfanges nicht mehr zu bewältigen waren. Mit der Delegation von Aufgaben hatten sich außerdem teilweise die Verantwortlichkeiten verwischt.

Es erschien notwendig, vor der Frage weiterer Konsequenzen einer evtl. Rechtsformveränderung zunächst Aufgabenverteilung und Leitungsstruktur einer gemeinsamen Überprüfung zu unterziehen und gegebenenfalls neu zu regeln.

3.2 Konsequenzen

Zu den wesentlichen im Laufe des Organisationsentwicklungsprozesses definierten Aufgabenbereichen wurden inzwischen selbstverantwortliche „Organisations-Einheiten“ gebildet mit der Aufgabe, auch eine Kohärenz der Verfahrensweisen zwischen Lauterbach und Alsfeld herzustellen.

Im Zusammenhang damit erschienen die bisherigen „Sammelaufgaben“ Verwaltungs-Leitung und Hauptstellen-Leitung in der Sache überflüssig und als Hierarchieebene funktionslos. Sie wurden aufgelöst. An ihrer Stelle wurden Vorbehaltsaufgaben des Einrichtungs-Leiters neu definiert. Unmittelbar neu organisiert wurden der Ablauf der Programmplanung entsprechend den Vorschlägen der Arbeitsgruppen im OE-Prozeß sowie der Bereich der Öffentlichkeitsarbeit.

Die hauptberuflichen pädagogischen MitarbeiterInnen wurden jeweils in einem Aufgabenfeld mit der ständigen Vertretung des Volkshochschul-Leiters beauftragt; dies betrifft

- die Vorbereitung des jeweiligen Wirtschaftsplans der vhs sowie die Kontrolle seiner Realisierung,
- die Vorbereitung und Ablaufkontrolle von „Drittmittelprojekten“,
- die Öffentlichkeitsarbeit.

Durch die Verabschiedung einer neuen Satzung der Volkshochschule durch die Mitgliederversammlung am 27.09. 1996 wurden rechtlich die Weichen für die Gründung einer Tochter-GmbH gestellt; die Ausführung dieses Vorhabens soll voraussichtlich im Zusammenhang mit dem Beginn zusätzlicher Projekte im Jahr 1997 erfolgen. Der OE-Prozeß des Jahres 1996 hat bei allen Beteiligten viel zu einer gemeinsamen Kenntnis und Auffas-

sung der Aufgaben der Volkshochschule in all ihren täglichen Facetten beigetragen und dürfte so eine wichtige Voraussetzung für die Übernahme neuer Aufgaben und für die dann unter Umständen erforderlichen neuen Organisationsformen darstellen.

Ein Blick zurück

C. D.-W.: Was waren deine Beweggründe dafür, eurem Kollegium eine externe (Organisations-)Beratung vorzuschlagen?

Ch. Z.: Dazu muß ich vielleicht kurz vorwegschicken, daß ich im Rahmen einer Fortbildungsveranstaltung des DIE zum Thema „Organisationsentwicklung“ zum ersten Mal von Organisationsberatung gehört hatte und daß ich damals begeistert die Inhalte aufgenommen hatte, die dort in den Beispielen dargestellt worden waren. Dann stand bei uns vor Ort die Kreisgebietsreform an; wir und eine andere Volkshochschule sollten zusammengelegt werden, und es war zu erwarten, daß zwei unterschiedliche Arbeitsauffassungen zusammenstoßen würden. In dieser Situation habe ich mich dann an meine positiven Eindrücke von der Fortbildung erinnert und dachte, daß in der bevorstehenden Situation Organisationsberatung für uns genau das Richtige sein könnte. Mein Ziel war es dabei, gemeinsam mit der anderen VHS eine neue Strukturierung der Aufgabenfelder vorzunehmen und ein faires Zusammengehen zu ermöglichen. Ich dachte auch, daß eine Betrachtung und Anleitung von „außen“ Ruhe und Ausgeglichenheit in das neue Kollegium bringen würde. Mir war eine solche Atmosphäre sehr wichtig, um die neuen Aufgaben bewältigen zu können.

C. D.-W.: Wie bist du gerade auf das DIE als Beratungseinrichtung gekommen?

Ch. Z.: Das DIE war mir durch Weiterbildungsveranstaltungen bekannt, und ich hatte Vertrauen in die Qualität dieser Einrichtung. Außerdem fand ich sehr günstig, von einer Institution beraten zu werden, die alles über VHS-Arbeit weiß, einen „Nerv“ für die Probleme kleiner Einrichtungen und besonders auch für die der neuen Bundesländer hat. Weiterhin fand ich es sehr günstig, daß auf diese Weise eine uns bereits bekannte Volkshochschulleiterin eine unserer Beraterinnen werden konnte. Sie hatte Detailkenntnisse über unsere Einrichtung, und sie kannte auch die Strukturen unseres Trägers; das alles zusammen konnte ich mir sehr positiv für die Beratung vorstellen.

C. D.-W.: Wenn wir uns noch einmal die Stationen des Beratungsprozesses vor Augen führen, an denen das KVHS-Kollegium und externe Beraterinnen miteinander gearbeitet haben, waren das ja folgende:

Februar 1995: Einzelinterviews mit fast allen MitarbeiterInnen der beiden VHS.

Juni 1995: Präsentation der externen Einschätzung der Situation (also Auswertung der Interviews), gemeinsame Entwicklung der Themen, die auf Workshops behandelt werden sollten, ausführliches Gespräch mit der De-

zernentin, zum einen über die Ergebnisse der Interviewauswertung, zum anderen über den aus Sicht der Beraterinnen vorhandenen Handlungsbedarf hinsichtlich Personal und Gebäude der KVHS.

August 1995: Workshop mit den Themen: „Rollenverständnis“, HPM/Verwaltung/Leitung, Klärung des gemeinsamen Selbstverständnisses und der Ziele der KVHS.

November 1995: Workshop mit den Themen: „Aufgabenzuschnitt HPM“, Angebotsprofil KVHS, Prozeßreflexion des bisherigen Beratungsverlaufs.

April 1996: Abschlußworkshop mit den Themen: „Aufgaben- und Rollenklärung Leiterin“, „Schnittstellenprobleme und mögliche Regelungen“, Prozeßreflexion und Rückbezug u.a. auf die Befürchtungen, die in Einzelinterviews zu Beginn genannt worden waren.

Könntest du einmal schildern, was jeweils *zwischen* den Beratungsstationen vor Ort, bei euch geschehen ist?

Ch. Z.: Allgemein kann man erst einmal sagen: Zwischen den Beratungsterminen passierte bei uns immer jede Menge! Wenn ich mir den Zeitraum zwischen Februar '95 und Juni '95 anschau, so fällt mir dazu ein, daß durch die Zusammenlegung von uns und der anderen Volkshochschule die allgemeine Arbeitsbelastung gestiegen ist. Das wurde dadurch auch verstärkt, daß ein pädagogischer Mitarbeiter der anderen Volkshochschule vom Tag der Zusammenlegung an dauerkrank geschrieben war. Eine HPM-Stelle war somit also nicht besetzt. Ein Verwaltungsmitarbeiter erwies sich zunehmend als ungeeignet für seine Aufgaben. Eine andere Verwaltungsmitarbeiterin wurde langzeitkrank. Hier bekamen wir allerdings als Ersatz eine neue Mitarbeiterin in unsere Verwaltung. Insgesamt würde ich für diesen Zeitraum sagen, daß die Unzufriedenheit unter allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern spürbar wuchs.

Zeitraum von Juni '95 bis August '95:

Als Ergebnis des Gespräches zwischen den Beraterinnen, der Dezernentin und mir wurde der „problematische“ Sachbearbeiter aus unserer Verwaltung in ein anderes Amt versetzt (dort ist er übrigens sehr zufrieden), und wir erhielten eine neue Mitarbeiterin in unsere Verwaltung. Außerdem wurden von unserem Träger Mittel bewilligt für eine neue Heizung in unserem Gebäude und für allgemeine Renovierungs- und Umbauarbeiten. Allgemein würde ich von dieser Phase sagen, daß wir eine echte Krisenentwicklung und Zuspitzung hatten. Es bildeten sich Fraktionen und Grüppchen, die sich argwöhnisch beobachteten und durchaus gegeneinander agierten. Heftige Konflikte zwischen mir und zwei pädagogisch Mitarbeitenden waren, glaube ich, der Kristallisationskern des Ganzen.

Zeitraum von August '95 bis November '95:

Ein HPM aus dem „Krisenkern“ kündigt und verläßt unsere Groß-KVHS. Die freigewordene Stelle dürfen wir behalten und neu besetzen. Die Stelle des seit der Zusammenlegung dauerkranken HPM aus der anderen Volkshochschule wird nun für uns zur Neubesetzung freigegeben. So haben wir zum

Ende des Jahres zwei HPM-Stellen zu besetzen; eine Stelle wird öffentlich ausgeschrieben, die andere Stelle besetzen wir hausintern mit einer Projektmitarbeiterin. Die Kreisverwaltung entscheidet sich zu weiteren baulichen Veränderungen. Wir erhalten neue Fenster, eine neue Toilettenanlage wird fertiggestellt, und zwei neue Unterrichtsräume können ausgebaut werden. Am Ende dieser Phase sind wir alle sehr erschöpft; aber ich glaube, wir hatten auch das Gefühl, „der Sturm ist vorüber, das Schlimmste ist überstanden“.

Zeitraum von November '95 bis April '96:

Die beiden HPM-Stellen sind neu besetzt, und die neuen Kollegen finden sich gut ein in das Kollegium, sie tragen zur Entkrampfung der Situation bei. Wesentliche Umbauarbeiten sind abgeschlossen, die Räume sind neu gestaltet, wir haben neue Möbel, bessere Arbeitsbedingungen – all das schafft irgendwie richtig Freude bei der Alltagsarbeit. Die Verwaltungskollegen sind inzwischen gut miteinander eingearbeitet, und alle spüren deutlich Entlastung. Aber damit es uns nicht zu gut geht, erhalten wir von meinem obersten Vorgesetzten den Auftrag, ein Konzept zur Gründung eines neuen Rechtskonstrukts zu erarbeiten, in dem alle Einrichtungen der Kultur und Weiterbildung zusammengefaßt werden können; ich erhalte die Federführung dieses Projektes. Also: Schon wieder eine neue Ausgangssituation, wieder neue Aufgaben, neue Probleme, neue Befürchtungen, neuer Zeitdruck.

C. D.-W.: In den Einzelinterviews, die wir zu Beginn der Beratung mit allen Mitarbeitenden geführt haben, wurde klar geäußert, was sich in welchen Bereichen durch die Beratung/nach der Beratung ändern sollte. Was ist in bezug auf die damals geäußerten Wünsche realisiert worden?

Ch. Z.: So pauschal würde ich sagen, daß sich eine ganze Menge von dem erfüllt hat, was damals von uns aufgelistet worden ist. So haben wir z.B. unsere Aufgabenklärung hinbekommen; eine ganz entscheidende Basis für unsere jetzige Arbeit. Wir haben unsere innerbetriebliche Organisation verbessert, inklusive der gewünschten anderen Öffnungszeiten. Wir haben viele Probleme und Konflikte angesprochen, klären können und zum Teil auch abbauen können. Die Arbeitsatmosphäre hat sich dadurch wieder sehr entspannt. Die damals von uns erträumten Personalveränderungen sind alle eingetreten; wir können es manchmal selbst noch nicht fassen! Die räumlichen Bedingungen haben sich entscheidend verbessert, sogar noch über den Zeitpunkt der Organisationsberatung hinaus. Wir haben jetzt ein völlig renoviertes Haus und damit eine riesige Verbesserung der Arbeitsbedingungen, sowohl im Bereich der Büros als auch im Bereich der Unterrichtsräume. Der einzige Bereich, in dem nicht so viel realisiert wurde, wie wir uns gewünscht hatten, ist der Bezug zur Kreisverwaltung. Wir haben noch nicht die Entscheidungskompetenzen, die wir gerne hätten und die wir für unsere Arbeit brauchen.

C. D.-W.: Wenn du über die vergangenen eineinhalb Jahre „Beratungszeit“ in der KVHS ein Buch schreiben würdest, welchen Titel hätte es?

Ch. Z.: „Die Gruppe – der Spiegel – und ich“.

C. D.-W.: Die Beratung bei euch ist ja auf deine Initiative hin durchgeführt worden. Ganz subjektiv, aus deiner Perspektive betrachtet, was hat das für dich gebracht? Was hast du bekommen? Welchen Preis hast du gezahlt?

Ch. Z.: Also erstmal hat es mir jede Menge Streß und Aufregungen gebracht. Aber auch wenn streckenweise viel bei mir aufgewühlt wurde, so habe ich den Eindruck, doch einen Persönlichkeitszuwachs erfahren zu haben; ich habe viele Erkenntnisse gewonnen bezüglich meiner Rolle, meines Selbstverständnisses und meiner Aufgaben als Leiterin. Diese Erkenntnisse haben doch zu einigen Änderungen in meinem Alltagshandeln geführt, und ich glaube, davon profitiere nicht nur ich, sondern auch das gesamte Kollegium. Eine wichtige positive Erfahrung war es auch, gerade in den heißen Konfliktphasen zu sehen, daß es „Stützpunkte“ und tragfähige Arbeitsbeziehungen im Kollegium gibt. Der Preis, den ich gezahlt habe, war zum Teil gesundheitlicher Natur. Der andere Teil des Preises war das ganz bewußte Abschiednehmen von der Gründerzeit unserer Kreisvolkshochschule, in der wir sozusagen ein gemütlicher Familienbetrieb waren. Wir sind inzwischen eine professionelle Weiterbildungseinrichtung geworden mit anderen Formen der Arbeitsbeziehungen.

C. D.-W.: Wenn du einmal alle übrigen Mitarbeitenden außer dir als Gesamtheit betrachtest – was meinst du, wie wird die Beratung dort im Fazit bewertet?

Ch. Z.: Bei aller Differenziertheit von Einzelmeinungen ist die einmütige Gesamteinschätzung: „Es hat sich gelohnt!“

C. D.-W.: Welchen Rat würdest du einem Kollegium geben, das in einer ähnlichen Situation steckt wie eure KVHS vor zwei Jahren?

Ch. Z.: Sie sollen sich auf jeden Fall von „außen“ beraten lassen. Und ich würde ihnen auch empfehlen, sich Beraterinnen oder Berater zu suchen, die sich in der Weiterbildungslandschaft auskennen. Möglichst Leute, denen man nicht erklären muß, wie eine Kreisverwaltung funktioniert oder warum man eine Personalentscheidung nicht alleine treffen kann. Dann würde ich diesem Kollegium noch sagen, daß sie auch mit Schmerzen rechnen müssen, daß es für den einen oder anderen auch einmal unangenehme Erkenntnisse geben wird und daß vielleicht manch ein Traum auch zerstört wird. Außerdem würde ich empfehlen, daß man versuchen sollte, den Träger noch stärker in diese Thematik und in den Prozeß mit einzubeziehen, als wir das gemacht haben. Vielleicht gibt es dann schnellere Akzeptanz für Veränderungen oder Veränderungswünsche. Auf jeden Fall würde ich dieses Kollegium dazu ermutigen, sich auf eine Organisationsberatung einzulassen; wenn man gute Beraterinnen und Berater hat, kann man im Endeffekt nur gewinnen und Erleichterungen für den Arbeitsalltag bekommen.

TEIL II: DER ÜBERBLICK

Tendenzen der Organisationsentwicklung an Volkshochschulen

Erfahrungen aus Beratungsprozessen – Chancen und Risiken

„Was macht Beratung produktiv? Berater helfen dem Team dabei, das Richtige zu finden, das Ziel, den Weg, die Strategie. Man kommt aus dem eigenen Saft heraus, man sieht was Neues, man sieht neue Ziele.“

„Was dürfen Berater nicht tun? Ihre Meinung aufzwingen, die anderen negativ ‘runterputzen, sagen, alles ist Quatsch, was wir machen.“

(Zitate aus der bilanzierenden Befragung der MitarbeiterInnen einer VHS am Ende einer Organisationsberatung)

Anlässe für Beratung

In einer DIE-Fortbildungsveranstaltung zum Thema „Organisationsentwicklung und Organisationsberatung an Weiterbildungseinrichtungen“ schilderten die TeilnehmerInnen schriftlich, welche Konstellationen in ihrer Einrichtung für sie Anlässe für die Suche nach externer Organisationsberatung waren. Dabei ergaben sich Fallbeschreibungen mit aussagekräftigen Überschriften. „The same procedure as last year“, „Italienisch bei Frau M. – oder: ... weil es schon immer so gewesen ist“, „Heim zur Kreis-VHS – zur Integration von Außenstellen“, „Spielball Fortbildungsstätte“, „Der Qualität auf die Beine helfen – Zähmung der Widerspenstigen!“, „Vom Netzwerk geschluckt und gefangen oder gestärkt und getragen“, „Das Labyrinth“, „Auflösung der Fürstentümer“.

Diese Überschriften lassen sich mit nur wenig Phantasie zu ganzen Geschichten fortsetzen und ergänzen die offiziellen Darstellungen, die – zu Recht – darauf verweisen, daß Volkshochschulen in großem Ausmaß in dem aktuellen Druck zur Modernisierung Wege zur Weiterentwicklung ausloten. Betrachtet man die gesamte Weiterbildungslandschaft, so zeigt sich: Viele Veränderungen werden angedacht und umgesetzt, aber nicht jede Veränderung findet unter positiven Vorzeichen statt. Nicht jede Veränderung vollzieht sich als *Organisationsentwicklungsprozeß* oder geht nur mit externen BeraterInnen voran. In diesem Beitrag soll es nun darum gehen, an Veränderungsverläufen einzelner Einrichtungen exemplarische Tendenzen zu verdeutlichen. Im zweiten Textabschnitt werden Merkmale von Beratungen im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen, so wie sie in den Beiträgen dieses Bandes dokumentiert sind, herausgearbeitet und einige Folgerungen zur Spezifität von Organisationsberatung im Weiterbildungsbereich gezogen.

Tendenzen der Organisationsentwicklung an Volkshochschulen

Organisationsentwicklung als Veränderungskonzept umfaßt mittlerweile eine Vielzahl von Ansätzen, Verfahren, Instrumenten. Sie grenzt sich allerdings gegen andere Verfahren wie eine reine Expertenberatung, ein gutachterliches Beurteilungsverfahren oder eine von der Hierarchiespitze top-down durchgeführte Organisationsplanung recht deutlich ab und betont statt dessen Merkmale wie offene Information, aktive Beteiligung und Partizipation möglichst vieler Organisationsmitglieder und Freiwilligkeit. Die in diesen Band aufgenommenen Beispiele von Organisationsentwicklung an VHS bilden, trotz aller Selektivität und Spezifität von Einzelfällen, typische Konstellationen ab.

Großstädtische Volkshochschulen stellen die ausdifferenzierteste Organisationsform auf der fachlich-inhaltlichen Ebene dar. Vergleicht man die Ausgangsbedingungen von großstädtischen VHS im Hinblick auf Veränderungsbedarfe mit den Empfehlungen der KGSt von 1973, der Zeit also, in der die Expansion der VHS begann, dann wird deutlich, daß die organisatorischen Strukturvorstellungen der KGSt seitdem bis zum Aufkommen der Finanz- und Strukturkrise der späten 80er Jahre kaum weiterentwickelt wurden.

Bei den Beispielen der Strukturveränderung großstädtischer VHS ist häufig vor der Organisationsveränderung festzustellen, daß eine starke Orientierung an dem hierarchischen Ämtermodell vorlag, daß implizit von einem Strukturmodell der bloßen fachlichen Ausdifferenzierung und einer zentralen Verwaltungsabteilung ausgegangen wurde. Unabhängig von dem jeweils vorliegenden Rechtskonstrukt (ob kommunalisierte VHS, e.V.-Volkshochschule oder ähnliches) gilt für große VHS, daß sie auf der Ebene der Differenzierungen des Bildungsprogrammes Maßstäbe setzten, die sie auf der Ebene der Organisation von Bildungsangeboten i.S. der Serviceangebote nicht gleichermaßen halten konnten. In den Augen der Veränderer waren gerade große VHS schwerfällig und befangen in der Verwaltungsroutine. Illustrativ ist dafür die Einschätzung von Becker-Freyseng: „Je größer die Einrichtungen sind, desto verzweigter sind Arbeitsteilung und Verantwortlichkeiten geregelt. Natürlich trägt Arbeitsteilung auch zu rationellerer Aufgabenerledigung bei. Doch der Blick auf das Ganze kann dabei verloren gehen. In großen Einrichtungen wird Volkshochschule kaum noch als identitätsstiftender Zusammenhang wahrgenommen ... Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sehen sich gerade noch in Personalversammlungen. Austausch über die Arbeit besteht selten und ist schwer herstellbar, weil auch die Tagesrhythmen gegenläufig sind. Allenfalls die Leitenden stehen über Besprechungen in Kommunikation“.

Viele unterschiedliche VHS-Konzeptionen im Selbstverständnis der Beschäftigten lassen sich in großen Einrichtungen auffinden, deren Diskrepanzen und Widersprüche nicht auffallen. Sie existieren friedlich nebeneinander, weil eine Auseinandersetzung über sie nicht mehr stattfindet. Der in-

haltliche und organisatorische Zusammenhang von VHS wird faktisch auf eine Agglomeration unabhängiger Bildungsspezialisten reduziert. Eine andere Variante dieser Ausdifferenzierung zeigt sich in der populären Rede von den oben schon erwähnten unabhängigen „Fürstentümern“, d.h., die größeren Fach- bzw. Arbeits- oder Programmbereiche entwickeln ein hohes Maß von eigener innerer Struktur und Handlungslogik häufig auch in Auseinandersetzung mit den anderen Arbeitsbereichen. Unterstützt wird dies durch die aktuell wichtige Fähigkeit, „Einnahmen“ zu tätigen.

Trotz der unterschiedlichen Rahmenbedingungen großstädtischer VHS spricht in dem hier behandelten Zusammenhang viel dafür, von spezifischen „Entwicklungsaufgaben“ im Sinne von charakteristischen, von VHS in Großstädten zu bewältigenden Struktur- und Entwicklungsproblemen auszugehen. Großstädtische Kommunen sind in besonderem Maße in den letzten Jahren unter Finanzdruck geraten. In vielen Fällen hat dies dazu geführt, daß kommunale Reformvorhaben im Rahmen einer neuen Aufgaben- und Steuerungs„philosophie“ besonders zahlreich in Großstädten begonnen wurden, und zwar als Einheit von Modernisierungs- bzw. Reform- und Haushaltskonsolidierungsbewegung. Diese Reform- und Veränderungsansätze betonen für den Kulturbereich relativ einvernehmlich mehrdimensionale Ziele. Die von der KGSt beschriebene Reform im Sinne eines neuen Steuerungsmodells im kommunalen Verwaltungsbereich oder das von der Bertelsmann Stiftung geförderte Projekt des Städtevergleichs „Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich“ postulieren gleichermaßen eine Verbesserung der Zufriedenheit der BesucherInnen und NutzerInnen, den Aufbau effizienter und effektiver Strukturen, die wirtschaftliche Steuerung der Institute und die Partizipation der MitarbeiterInnen sowie deren Einbeziehung in Fort- und Weiterbildung. Gegenüber früheren, bereichsunspezifischen Organisations- und Führungskonzepten sticht besonders die Gewichtung der „Mitarbeiterorientierung“ hervor. Der Dreh- und Angelpunkt in diesem vierdimensionalen Zielkonzept ist die Mitarbeiterorientierung, da kulturelle Leistungen wesentlich von der Kreativität, Einsatzbereitschaft und Motivation der Mitarbeiter abhängen. „Nur mit zufriedenen Mitarbeitern können die drei anderen Zielsetzungen optimal erreicht werden. MitarbeiterInnen erwarten heute, daß sie als Person und Partner anerkannt und respektiert werden. Wird dieses Motto ernstgenommen, so sollte eine zeitgemäße Personalführung den Erwartungen und dem Ziel, die Leistungsfähigkeit und Motivation der Mitarbeiter zu erhalten, Rechnung tragen“ (M.Pröhl, Wirkungsvolle Strukturen im Kulturbereich, Gütersloh 1994, S.6).

Diese Ziele sind, als grober Rahmen formuliert, durchaus kompatibel mit Organisationsentwicklungsprozessen in den einzelnen Einrichtungen, die ebenfalls Partizipation, Beteiligung und Selbstreflexivität der Einrichtung hochschätzen.

Die finanziellen Kürzungen, von denen großstädtische VHS betroffen werden, sind zwar nicht unbedingt existenzgefährdend, zwingen aber dazu,

den „variablen“ Kostenbereich, das Programmangebot, besonders gründlich zu sichten, zumal es sich um kommunalpolitisch durchaus merkbare Größenordnungen handelt.

Eine weitere Rahmenbedingung in Großstädten ist der sogenannte Weiterbildungsmarkt, der in der Regel sehr deutlich ausgeprägt ist und die VHS dazu zwingt, sich in einem Geflecht der unterschiedlichsten Weiterbildungseinrichtungen zu behaupten und gleichzeitig kooperativ zu bewegen.

Einen zusätzlichen Veränderungsfaktor stellen die gewandelten Weiterbildungsansprüche und -erwartungen der Bevölkerung dar, die nicht zuletzt aufgrund der guten Weiterbildungsinfrastruktur, die sich in den letzten Jahren entwickelt hat, aber auch als Resultat übergreifender sozialer, demographischer Wandlungsprozesse die Veränderung von Programm- und Zeitstrukturen im Sinne einer Flexibilisierung und die Erhöhung von Ausstattungs- und Servicestandards vorantreiben.

Mit welchen internen Veränderungsprozessen eine Einrichtung rechnen muß, die sich auf diesen Weg begibt, zeigt sich deutlich in der Fallstudie „Vom externen Berater zur internen Steuergruppe“ (s.S. 60ff.).

In der beschriebenen Einrichtung hat sich ein gemeinsames Bewußtsein über die mit den internen Wachstumsprozessen verbundenen Veränderungen zunächst manifestiert in einem Interesse an „Management-Wissen“, das sich ein Teil der leitenden Personen in einem Fortbildungs-Lehrgang aneignete. In einem zweiten Schritt wurde das neu erworbene Wissen umgesetzt und mündete in eine Beschäftigung mit dem Organisationsentwicklungsthema ein, zu dem auch externe Beratung herangezogen wurde. Charakteristisch für diesen Prozeßverlauf war zum einen der anscheinend gelungene Versuch, Veränderungen in hohem Maße konsensuell und verbunden mit einer Stärkung von Teamstrukturen gemeinsam umzusetzen, Stichwort „Team-Management“. Zum anderen verrät die Abfolge der im OE-Prozeß dominanten Themen einiges über verallgemeinerbare Problemlagen: Zunächst ging es um das interne Betriebsklima, dessen Analyse den Weg frei machte für eine Effektivierung von organisatorischen Abläufen, die nur erfolgen konnte, weil die Erfahrung und Kompetenz des Verwaltungspersonals ernstgenommen und einbezogen wurde. Erst in der sich daran anschließenden Phase konnten *strukturelle* Probleme der Arbeitsorganisation gelöst werden, und zwar u.a. durch die Neuzuschneidung von vorher ungewohnten Kompetenzbündelungen auf der Ebene von Sachbearbeitungsstellen.

Folgerichtig schlossen sich Qualität und Qualitätssicherung als Themen an. „Schließlich wurde mehr und mehr deutlich, daß der – mit Eröffnung des Kulturhauses begonnene – Wachstumsprozeß so nicht mehr weitergehen konnte: Es bedurfte *qualitativer* Zielsetzungen, die es erlaubten, sowohl der eigenen Arbeit eine neue Dimension zu geben als auch auszuwählen, welche Impulse weiterverfolgt werden sollten und welche nicht“. Wenn in der Fallstudie davon gesprochen wird, daß es nicht mehr nur darum ging, „was, sondern wie (gut) es gemacht wird“, dann spiegelt das einen Entwick-

lungspunkt wider, bei dem internes Aufgabenverständnis und externe Anforderungen (durch Kooperationspartner, durch Finanzierungsbedingungen, durch politische Kontrollgremien und NutzerInnen) an Qualität ineinanderspielen und den alltäglichen, erwarteten Qualitätsstandard erhöhen.

All diese Organisationsentwicklungsaufgaben lassen sich dadurch kennzeichnen, daß sie jenseits der Sicherung des Überlebens angesiedelt sind. Damit ist etwas ausgesagt über den Status von Weiterbildungseinrichtungen bestimmter Größe und Ausdifferenzierung im Konzert öffentlicher Bildungs- und Kultureinrichtungen. Allerdings – auf gestiegene TeilnehmerInnenenerwartungen zu reagieren ist keinesfalls eine fakultative, sondern eine notwendige Strategie der organisatorischen Selbstbehauptung.

Eine anders geartete Problemlage als Ausgangspunkt für Organisationsentwicklung wird aufgefüchert in dem Fall „Vom Ziel zum Raum“ (s.S. 50ff.). In dieser sehr wenig direktiv durchgeführten Organisationsberatung geht es nur am Anfang um eine Zielvorgabe, die von der Leiterin vorgegeben wird: die Erarbeitung eines Leitbildes. Dieses Vorhaben verändert sich durch die Präferenzen der MitarbeiterInnen in die Planung und Durchführung des Umzugs der pädagogischen und VerwaltungsmitarbeiterInnen in das Hauptunterrichtsgebäude und damit verbundene neue Aufgabenverteilungen. „Die Alltagsorganisation von Unterricht, Beratung und Kursleiterservice war damit in den Vordergrund gestellt worden.“ Im Anschluß an diesen identitätsstiftenden Umzug folgen Veränderungen des Geschäftsverteilungsplanes und Verwaltungsvereinfachungen. Charakteristisch in diesem Beispiel ist die hohe Priorität, die einem „gemeinsamen“ Haus eingeräumt wird, die jenseits von Arbeitserleichterungen durch räumliche Nähe auch das Bemühen um eine gemeinsame Identität der je spezifischen VHS-Organisation ausdrückt. Diese Entwicklung hin zur gemeinsamen Identität ist faktisch an das räumliche Symbol „gemeinsames Haus“ gebunden, jedenfalls solange der Umgang mit virtuellen Organisationsformen nicht einen höheren Grad an Selbstverständlichkeit gewonnen hat, und sie zeigt für viele Volkshochschulen auch einen gemeinsam erreichten Stand des Auf- und Ausbaus. Mit einem ausreichend großen gemeinsamen Haus für Unterricht und Verwaltung – damit ist nicht gemeint, daß der gesamte Unterricht dort stattfinden muß – ist die Volkshochschule aus dem Stadium von Erprobung, Pionieraufgaben und bloßer Aufgabenbewältigung heraus. Folgerichtig spielen im beschriebenen Entwicklungsverlauf Fragen qualitativer Aufgabenbewältigung und Klimaveränderung in der Organisation eine vorrangige Rolle. Die erreichte Stabilität wird genutzt, um interne Entwicklungen wahrzunehmen und zu reflektieren. „Schon allein das gemeinsame Lernen von VerwaltungsmitarbeiterInnen, pädagogischen MitarbeiterInnen und der Leiterin mit einer externen Beraterin an einem anderen Ort verändert die Diskussionskultur. Es sitzen MitarbeiterInnen zusammen, die zwar täglich mit Weiterbildung zu tun haben, aber noch nie länger gemeinsam an einem Thema gearbeitet haben ... Es entsteht eine freiere Diskussionskultur“.

Als Entwicklungsherausforderung mittlerer und kleinerer Einrichtungen könnte zusammenfassend formuliert werden, daß eine Ausdifferenzierung der Führungs- und Leitungsfunktionen gegenüber fachbezogenen, inhaltlichen Bildungsaufgaben stattgefunden hat, die in jeder Einrichtung unter je eigenen Bedingungen nachvollzogen werden muß. Damit verbunden ist häufig auch ein Funktionswandel der ganzen Bildungseinrichtung, der zu weitreichenden Veränderungen des Selbstverständnisses und einer Überprüfung der Identität führt.

In den Volkshochschulen der neuen Bundesländer ist dieser erneute Zwang zur „Selbstveränderung“ häufig von besonderer Brisanz.

Ein plastisches Beispiel für die Kombination von politischer Strukturveränderung (als Folge der Kreisgebietsreform) mit einem internen Entwicklungsprozeß, der die Funktionsrollen von Leitung und pädagogischen MitarbeiterInnen unter heftigen Veränderungsdruck setzt, entfaltet sich in der Fallstudie „Von der Zusammenlegung zur Auseinandersetzung“ (s.S. 69ff.). Aus dem äußeren Anlaß, der politisch beschlossenen Zusammenlegung zweier Volkshochschulen, versucht die Leiterin eine gemeinsame Entwicklungsaufgabe zu formulieren, um das mühevoll erworbene Selbstverständnis der Einrichtung zu konsolidieren. Hinterrücks setzt sich jedoch der Zwang zur auch internen Strukturveränderung, d.h. zu einer neuen Rollendefinition der unterschiedlichen Funktionsgruppen durch, weil sich das „alte Team“ keine neue, erweiterte Struktur von Rollen und Aufgaben denken kann, sondern versucht, an den alten Mustern einer „verschwoeren Kerngruppe“ festzuhalten. Der Workshop mit den BeraterInnen unter dem Titel „Rollenklärung und Abgrenzung der unterschiedlichen Funktionsgruppen“ machte den Konflikt sichtbar und spitzte ihn zu. Die BeraterInnen faßten den Konflikt folgendermaßen zusammen: „Bezüglich der Aufgabenbeschreibung der pädagogisch Mitarbeitenden gestaltete sich die Konsensfindung schwierig und konnte auch nicht abgeschlossen werden. Es wurde deutlich, daß die Gruppe der pädagogisch Mitarbeitenden einerseits kein homogenes Aufgabenverständnis hatte und andererseits die von ihnen und für sie beschriebenen Tätigkeitsfelder nicht trennscharf definierbar waren. So ließ sich beispielsweise nicht beschreiben, was die Aufgabe ‚Organisation der Kurse‘ beinhalten sollte. Die Bearbeitung dieses Aufgabenfeldes brachte eine im Kreisvolkshochschul-Kollegium vorhandene Konfliktsituation zum Ausdruck: Zwei pädagogisch Mitarbeitende forderten eine strikte Trennung zwischen pädagogischer Tätigkeit und Verwaltungstätigkeit und klagten klare Anweisungen hierzu von der Leiterin ein. Alle übrigen Mitglieder hielten zwar die jeweiligen Aufgabenbeschreibungen für wichtig, meinten aber, eine strikte Trennung zwischen Verwaltung und Pädagogik sei schwierig und würde auf Dauer der Kreisvolkshochschule schaden.“

Die sicht- und spürbare Ausdifferenzierung der VHS-Arbeit wurde also von der einen Fraktion interpretiert als Anlaß für die Entmischung von pädagogischen und Verwaltungstätigkeiten, die unter Rekurs auf Leitungskom-

petenz durchgesetzt werden sollte. Daran wird ein geradezu klassisches Problem der Weiterbildung sichtbar, die Integrationsproblematik zwischen Pädagogik und Verwaltung. „Die innerinstitutionelle Aufspaltung in ‚pädagogische‘ und ‚organisatorische‘ Tätigkeiten ist praktische Folge der fehlenden Integration“ (F.v.Küchler/O.Schäffer: Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen, Reihe: Studientexte für Erwachsenenbildung, Frankfurt/M.: DIE 1997, S.51). Entmischungstendenzen der oben erwähnten Art orientieren sich in der Vorstellung von Weiterbildungsorganisationen in der Regel an einem organisatorischen Gesamtmodell von „Schule“ oder „Agentur“.

Faktisch und auch theoretisch gewinnt eine andere Perspektive Bedeutung, bei der „Weiterbildungsorganisation als ein vernetztes System sich wechselseitig ergänzender Positionen“ gedeutet wird. Keine der Einzelpositionen kann einen spezifisch pädagogischen Charakter in Anspruch nehmen, erst der funktionale Zusammenhang ruft das Pädagogische der Teilbereiche hervor. „Nicht einzelne Berufspositionen und deren Tätigkeitsmerkmale sind daher als pädagogisch zu bezeichnen, sondern Weiterbildungsorganisation in ihrem Zusammenspiel erfüllt eine pädagogische Funktion: Sie koordiniert und verknüpft unterschiedliche Einzeltätigkeiten, um Lernanlässe zu ermitteln, in Angeboten aufzugreifen und zusammen mit den Teilnehmenden in Lernprozesse umzusetzen, die es schließlich fördernd zu begleiten gilt“ (ebd. S.60f).

Diese systemische Sichtweise auf Weiterbildungsorganisation berücksichtigt durchaus unterschiedliche Kompetenzen und Funktionen. Sie geht von einer komplexen Arbeitsteiligkeit aus, die weit eher den gestiegenen Anforderungen und Realitäten moderner Organisationen entspricht. Im Weiterbildungsbereich z.B. führen die wachsende Bedeutung von Marketing, Informationstechnik, Budgetierung auf der einen Seite, die steigenden Anforderungen an individuelle Beratungs- und Serviceleistungen auf der anderen Seite zu einer komplexeren Verknüpfungsstruktur und einer Bedeutungsaufwertung interner Steuerung und Verwaltung.

Ein weiteres, für die Entwicklungsprobleme von Weiterbildungseinrichtungen charakteristisches Merkmal zeigt sich in der „Fallgeschichte“ an den unterschiedlichen *Interpretationen der Leitungsrolle* durch die Beteiligten und an der Tatsache, daß sie bis zum Ende des begleiteten Prozesses eine eher gelebte, kontrovers gedeutete und sich entwickelnde Rollenposition blieb. Wenn hier von der „starken Fixierung auf die Verantwortlichkeit der Leiterin“ gesprochen wird, ist dies auch dem Pionierstatus geschuldet, der von der Volkshochschule eingenommen wurde in einer Zeit, als in den neuen Bundesländern sehr viele institutionelle Sicherheiten zusammengebrochen waren.

Von einem durchaus unterschiedlichen, aber im selben Kontext der teilweisen *Umdefinition von Leitungs- und Mitarbeiterrollen* angesiedelten Beratungsprozeß berichtet Hans-Günther Oer in seinem Beitrag: „Gut beraten,

vorsichtig geleitet, eigenständig entwickelt“ (s.S. 27ff.). In den Mitarbeiterinterviews zu Beginn des Prozesses wurden mit oberster Priorität die Bearbeitung der Aufgabenverteilung und der Leitungsstrukturen genannt. Auch hier war dies ein Ergebnis mehrerer typischer Entwicklungslinien. Es hatte nicht nur einen weitgehenden Personalaustausch in der VHS gegeben, sondern es hatte sich auch eine neue Funktionsbestimmung der Aufgabe der VHS durchgesetzt, mit der eine deutlichere Bezugnahme auf Regionalentwicklung und eine dementsprechende Akzentverschiebung in der Art der Angebote verbunden war. Eine gemeinsame Gestaltung und Bewältigung dieser Veränderungen wurde umso notwendiger, als es sich um zwei Geschäftsstellen mit unterschiedlichen lokalen Traditionen, Gewohnheiten und Arbeitsstilen handelte, zwischen denen bereits Integrationsbedarf vorhanden war.

Aus dieser Ausgangslage heraus wären die Erfolgsaussichten für einen von „oben“ dekretierten Arbeitsauftrag, die Verfahrensweisen zwischen den Geschäftsstellen kohärent zu machen, sehr unsicher gewesen. Die selbstorganisierte, durch Moderatoren nur begleitete Arbeit der Arbeitsgruppen, die mit unterschiedlichen Mitarbeitergruppen besetzt waren, konnte dagegen einen Veränderungsvorschlag präsentieren, der auf Akzeptanz angewiesen war – und sie auch erhielt.

Beratung im Rahmen von Organisationsentwicklung

Wir haben in unserem Phasenkonzept zur Organisationsentwicklung fünf unterscheidbare und typische Aufgaben im Rahmen eines begleiteten Veränderungsprozesses unterschieden (F.v.Küchler/O.Schäffer: Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen, Reihe: Studentexte für Erwachsenenbildung, Frankfurt/M.: DIE 1997, S.103 ff).

1. In der **Mobilisierungsphase** gilt es zu erkennen, daß ein Veränderungsbedarf in der Einrichtung besteht, wobei noch nicht deutlich oder konsensfähig ist, um welche Richtungen, Ziele oder Arten von Veränderungen es gehen soll.
2. In der **Diagnose-Phase** stellt sich die Aufgabe, Veränderungsziele auf einer allgemeinen Ebene zu klären und als „Leitbild“ für zukünftige Aktivitäten zu formulieren.
3. In der **Operationalisierungsphase** kreisen die Auseinandersetzungen um die Entscheidungsfindung darüber, welche konkreten Veränderungspläne erarbeitet und verbindlich beschlossen werden.
4. In der **Transformationsphase** werden einzelne Veränderungsmaßnahmen in ihrem konkreten Ablauf organisiert und realisiert.
5. In der **Evaluationsphase** findet eine Wirksamkeitsüberprüfung der Veränderungen an den bisherigen Folgen statt mit der Konsequenz, daß die Veränderungen entweder institutionalisiert oder noch einmal revidiert werden.

Das Phasenmodell kann, wie andere ähnliche Phasenmodelle aus der Beratungspraxis, einerseits eine Orientierungsfunktion für Einrichtung und externe BeraterInnen bei der Durchführung von „Reorganisationsmaßnahmen“ im Sinne *strategischer Organisationsentwicklung* übernehmen, indem es ein Instrument zur Verortung und Steuerung zur Verfügung stellt. Eine andere Funktion erhält es in *Prozessen reflexiver Organisationsentwicklung*. Diese lassen sich dadurch charakterisieren, daß Wandlungsprozesse aktiv mitvollzogen, thematisiert und bewertet werden, um erwünschte von unerwünschten Folgen abzugrenzen. Dabei versucht die Einrichtung, das gemeinsame Nachdenken in der Kommunikation der Organisation folgenreich werden zu lassen, und kann dabei das Phasenmodell als konzeptionellen Rahmen nutzen, um Entwicklungsaufgaben bei der Veränderung zu erkennen und dafür Unterstützung zu suchen.

Verwendet man nun das Phasenmodell, um die in diesem Band dargestellten, durch externe Beratung unterstützten Entwicklungsprozesse genauer zu betrachten, dann fällt ein deutlicher Schwerpunkt der Beratungsaktivitäten in der Diagnose- und Operationalisierungsphase auf. Ganz sicher hängt dies zum einen mit der Tatsache zusammen, daß Organisationsberatung für Institutionen des Weiterbildungsbereichs immer noch eine relativ neue Unterstützungsleistung darstellt und daß sich dementsprechend auch die Aufmerksamkeit beider Seiten, der Einrichtung und der BeraterInnen, auf diese zentrale Aufgabe der Diagnose fokussiert. Schließlich sind mit dem Ergebnis durchaus weitreichende Konsequenzen nicht nur für das weitere Vorgehen der Beratung, sondern auch für die Identitätsentwicklung der Einrichtung verbunden.

Wie stellt sich die Diagnose-Phase aus der Perspektive der Beratung dar?

Die Diagnose-Phase bezeichnet bereits einen komplexen Prozeß, den man analytisch in die einzelnen Schritte Problemeingrenzung, Rollenabklärung, Datensammlung, Synthese und Bewertung zerlegen kann (vgl. Sonja Sackmann, *Diagnose von Sozialen Systemen*, in: Gerhard Fatzner (Hrsg.), *Supervision und Beratung*, Köln 1993, S. 341). Der Diagnosebegriff stellt zwar eine unzulässige Analogie zur Arzt-Patient-Beziehung her, akzentuiert aber auch die Notwendigkeit, soziale Systeme bzw. Organisationen zunächst zu verstehen, bevor Interventionsmaßnahmen geplant werden. Für die einzelnen Verfahrensschritte im Diagnoseprozeß können zahlreiche sozialwissenschaftliche Instrumente eingesetzt werden: Interviews, Fragebögen, Gruppengespräche, Beobachtungsverfahren, Inhaltsanalyse. Was unterscheidet dann die Tätigkeit im Rahmen einer Organisations-Diagnose von der Sozialforschung? Die Differenz zwischen theoretischen Wahrheiten und praktisch-folgenreichen Diagnosen wird in folgendem Zitat deutlich: „Wissenschaftliche Methode aber ist nun mal objektiver Wahrheit, nützlicher Wirksamkeit hingegen nicht unbedingt verpflichtet. Außerdem strebt sie nach allgemeingültiger Erkenntnis, in deren Perspektive sich der konkrete Einzelfall eher als lästiger Ballast ausnimmt ... Das Verstehen sozialer Komplika-

tionen in ganz bestimmten Organisationen hingegen bleibt stets eine präkäre Gratwanderung und ist in keiner Weise als richtiges Wissen zu objektivieren“(Jürgen Schmidt-Dilcher, Intuition – oder: Die „Kunst“ der Organisationsdiagnose – Beispiele aus Maschinenbaubetrieben, in: Organisationsentwicklung 2/1995, S.34). Das Verstehen einer Organisation, eines sozialen Systems erfolgt als „Fallverstehen“ bzw. als „Fallkonstruktion“, es ist kein Material zur Entwicklung allgemeingültiger Aussagen. Erst vor diesem Fallhintergrund können dann Hypothesen zu den vorhandenen Hindernissen, Blockaden, Reibungspunkten gebildet werden. Vorausgesetzt wird dabei die Synthese der zusammengetragenen Informationen und Daten in einer Form ganzheitlicher Auswertung. „Wie bei einem Puzzle werden die einzelnen Informationsteile in verschiedenster Weise miteinander verknüpft, bis sie ein sinnvolles Bild ergeben, dessen Informationsgehalt mehr als die Summe der Einzelinformationen darstellt“ (Sackmann a.a.O., S. 344). Dieser synthetisierende Prozeß wird in der Fachliteratur auch häufig mit dem Begriff der Intuition in Verbindung gebracht, mit der scheinbar sinnlose Einzelinformationen zu einem sinnvollen Muster verknüpft werden.

Das im Syntheseprozess gewonnene Verständnis wird dann in einem nächsten Schritt bewertet, d.h., es wird mit normativen Vorstellungen oder theoretischen Modellen verglichen, es werden Differenzierungen hergestellt. Dabei spielt eine besondere Rolle, welche impliziten Vorstellungen und Theorien für den Diagnostiker relevant sind, weil sie als Raster bzw. Filter dienen, mit dem gegebene Daten geordnet und interpretiert werden. Dieses „Raster“ kann man sich als „kognitive Landkarten“ vorstellen. Je nachdem, welches Bild von Organisationen, welche theoretische Hintergrundvorstellung der Diagnostiker präferiert, werden ganz unterschiedliche Daten gesammelt und Schlüsse gezogen werden. „Ist er vom Maschinenbild geleitet, ist der formale, rationale und Effizienzaspekt von besonderer Bedeutung. Organisationen sollten wie gut geölte Maschinen funktionieren. Bei selbstorganisierenden Systemen sind hingegen Prozesse wichtig wie Informationsverarbeitung, Entscheidungsfindung und generell Lernprozesse. Werden Organisationen als Kulturen betrachtet, stehen symbolische Prozesse und die tradierten kollektiven Konstruktionen (subjektiver) Wirklichkeiten innerhalb einer gegebenen Organisation im Vordergrund. Bei Organisationen als politischen Systemen liegt die Aufmerksamkeit auf Interessen und Interessenkonflikten, Machtansprüchen, -verteilung und Machtkonflikten“ (Sackmann a.a.O., S.347). Daneben spielt die Person des Diagnostikers eine besondere Rolle, seine emotionalen Reaktionen können als „Spiegel zur Erkenntnis des Fremden, Unbekannten gebraucht werden“ (Schmidt-Dilcher, a.a.O., S.39). Das persönliche Vorgehen des Diagnostikers kann auch als „Stil“ typisiert werden. So kann zwischen einem Sherlock-Holmes-Stil (es ist ein Kapitalfehler, zu theoretisieren, bevor man alle Fakten hat) und einem Columbo-Stil unterschieden werden. Das Vorgehen à la Columbo ähnelt einem systemischen Organisationsdiagnostiker: „Sein

erstes Zusammentreffen mit dem System dient der Diagnose und der Intervention, da seine bloße Anwesenheit und Fragen Reaktionen und Veränderungen auslösen. Das zentrale Element in Columbos Vorgehen ist ein offenes, ungerichtetes Bewußtsein, mit dem er sämtliche verbalen und non-verbalen Vorgänge aufsaugt, ständig miteinander in unterschiedliche Beziehungen setzt, bis Muster und Einsichten auftauchen“ (Sackmann a.a.O., S. 359).

In den hier zusammengestellten Beratungsfällen wird vielfach darauf verwiesen, daß das Vorgehen der Beratung in dieser Phase von zentraler Bedeutung für die MitarbeiterInnen der jeweiligen Einrichtungen war. In kleineren Einrichtungen können Interviews nicht nur die Funktion haben, Informationen aufzunehmen sondern auch eine persönliche Beziehung zu den BeraterInnen herzustellen, die zu dem Grundvertrauen führt, mit dem erst eine Einsicht in Interna zugelassen wird. Wenn die Einrichtungsgröße Interviews als Methode nicht erlaubt, sind die Gespräche mit einzelnen, gut ausgewählten MitarbeiterInnen wichtig, die die in der Regel durchgeführten „Startworkshops“ ergänzen. Die Diagnosephase bereitet strukturell mit vor, ob mit der Beratung auch Lernprozesse der MitarbeiterInnen explizit gefördert werden oder ob sie sozusagen nur ein Nebenprodukt der Beratung darstellen. Gerade im Versuch, die internen Abläufe und Schwierigkeiten wie auch die Programmentwicklung im Blick zu behalten, kann ein beträchtliches Lernpotential von den Arbeitsformen und -methoden der Beratung ausgehen, das auch auf andere Arbeitsbereiche, d.h. auch auf die pädagogische Arbeit, transferierbar ist („Ich habe Methoden gelernt, sich in der Gruppe zu sammeln und sich herauszufordern, z.B. die Kartenabfragen, wo jeder was schreiben muß, wenn ich das vorher im Unterricht gemacht hätte, hätte ich sicher nur ganz wenig gehört“).

Zwischen Diagnose- und Operationalisierungsphase schieben sich Prozesse der „Rückkoppelung“, d.h. der Rückmeldung der gewonnenen Ergebnisse an die betroffenen Organisationsmitglieder, dadurch unterscheiden sich Beratungen im Rahmen von Organisationsentwicklung von anderen Beratungskonzepten. Mit dieser Rückkoppelung wird zweierlei erreicht. Zum einen wird es dadurch möglich, durch Beteiligte und Betroffene das Ergebnis der Problemanalyse einschätzen zu lassen, es ist ein Akt der Partizipation. Zum andern sind Rückkoppelungsschleifen aber auch eine Form der Validitätsprüfung mit dem zusätzlichen Vorteil, daß eine Reihe weiterer Informationen gesammelt werden kann und es zu fruchtbaren Ergänzungen des bisherigen Materials kommt. Diese Rückkoppelungen sorgen auch dafür, daß die Verantwortung für die daraus entwickelten Zielperspektiven, die in der nächsten Phase das dominante Thema sind, bei der Einrichtung verbleibt und nicht der Beratung „übergeben“ wird. In der Praxis zeigt sich auch, daß Einrichtungen mit einem hohen Maß kollegialer und partizipativer Orientierung, häufig in kleineren Weiterbildungseinrichtungen ein allgemein geteilter „Kulturwert“, sehr sensibel darauf reagieren, wenn die Rückkoppelung nicht ausreichend wahrgenommen wird.

An der Art und Weise, wie in der Operationalisierungsphase vorgegangen wird, lassen sich noch einmal Beratungen, die gutachterlichen Überprüfungen vorausgehen, von Beratungen im Rahmen von Organisationsentwicklungsprozessen unterscheiden. Das allgemeine Beratungsinstrumentarium ist so weit entwickelt worden, daß auch externe Gutachter natürlich die Kompetenzen, Meinungen und Einsichten für ihre Erhebungen und Recherchen mobilisieren, um gerade in komplexen Organisationen überhaupt Problemfelder lokalisieren und die Richtung möglicher Veränderungen angeben zu können. Entscheidend ist allerdings, was mit den partizipativ gewonnenen Ergebnissen geschieht: Werden sie einfach in eine organisationsgestaltende Maßnahme umgesetzt, oder werden die MitarbeiterInnen in die schrittweise Bearbeitung der Probleme miteinbezogen und können auch Ergebnisse produzieren, die vorher von der Leitung nicht vorhergesehen waren und vielleicht auch nicht goutiert werden?

Die Fallgeschichte „Vom Ziel zum Raum“ präsentiert so ein Verfahren, das durchaus die Toleranz und Ernsthaftigkeit der Leiterin auf die Probe stellte, weil das Ergebnis der MitarbeiterInnen nicht ihren Wünschen entsprach.

Ein zentraler Punkt in den vorliegenden Berichten zu Erfahrungen mit Organisationsberatung ist die Tatsache, daß kein einziger Fall eine Tätigkeit der BeraterInnen sozusagen von Anfang bis Ende mit dem gleichen Engagement schildert, also ein umfassender extern beratener Organisationsentwicklungsprozeß nicht vorliegt, obwohl es doch zum Standardrepertoire der Beratung gehört, idealtypisch von einem solchen Beratungskonstrukt auszugehen. Statt dessen wird in den einzelnen Fallbeispielen berichtet, daß z.B. die Einrichtung des Veränderungsmanagement in die eigene Regie übernimmt, daß die heftigsten Entwicklungen während der Pausenzeiten zwischen vereinbarten Beratungsterminen sich vollziehen, daß Phasen mit externer Beratung sich abwechseln mit solchen, in denen die Einrichtung einfach versucht, ihren Alltag zu leben, daß Beratung Orientierungen erzeugt hat, die weiterwirken, ohne daß man da noch Beratung von Nicht-Beratung unterscheiden könnte.

Was bedeutet das? Soll man davon ausgehen, daß Organisationsberatung nur „vollständig“ ist, wenn sie von der Mobilisierungs- bis zur Evaluationsphase durchgehalten bzw. durchgezogen wird? Oder zeigt sich daran eine Eigentümlichkeit auch von Weiterbildungseinrichtungen, die Chance nämlich, daß es dort in besonderem Maße möglich ist, externe Beratung mit *Selbstorganisation* zu kombinieren. Ebenso wie die Verbindung von Beratung und institutionsbezogener Fortbildung, wie in der Fallbeschreibung „Vom externen Berater zur internen Steuergruppe“ anschaulich dargestellt, ja gerade als Indiz für sich selbst verändernde Einrichtungen gewertet werden kann. Die Spezifität von Beratung für Weiterbildungseinrichtungen liegt dann in der Verknüpfung von Selbststeuerung und Unterstützung durch Beratung. Die zahlreichen Beispiele nur „teilweiser Beratung“ wären – so

gesehen – einfach als Vorteil und Chance von Weiterbildungseinrichtungen zu sehen. Noch eine andere Interpretation lässt sich aber an diese Beobachtung anschließen: Vielleicht ist auch die Profession Beratung bisher stärker ausgerichtet auf das Mobilisieren, Initiieren und teilweise Begleiten von Veränderungsprozessen und hat in den Kompetenzen zur Transformation noch einiges zu entwickeln.

*Felicitas von Küchler, Claudia Diener-Wohner, Ruth Ellerbrock,
Ortrief Schäßter, Wolfgang Klenk, Elisabeth Fuchs-Brüninghoff*

Fallstudie 1: Vom Ziel zum Raum

Nachfrage nach Organisationsentwicklung entsteht meist in turbulenten Zeiten, selten als bewußt angelegter, langfristig auf bestimmte Ziele ausgerichteter Prozeß. Und selbst wenn klar formulierte Ziele als Ausgangspunkt des Beratungsprozesses festgelegt sind, entwickelt dieser eine Eigendynamik, die als Instrument zu nutzen, nicht zu unterdrücken ist. Beim folgenden Beispiel geht es um einen Fall, in dem zwar eine konkrete Aufgabenstellung für die Beratung formuliert wurde, nämlich ein Leitbild zu erarbeiten; auf dem Weg dorthin ergaben sich jedoch zunächst andere Resultate.

Vorgeschichte

Die Leitung der VHS sowie MitarbeiterInnen aus der Verwaltung und den Fachbereichsleitungen waren nach über einem Jahrzehnt relativer Konstanz innerhalb kurzer Zeit fast komplett ausgetauscht oder innerhalb der VHS auf andere Stellen gekommen, d.h. intern aufgestiegen. Neben dieser neuen personellen Zusammensetzung gab es Veränderungen im Führungsstil, die nicht ohne Irritation abliefen. Zu diesen unmittelbaren Verunsicherungen kam verstärkter Druck von außen: Notwendigkeit steigender Einnahmen, Stellenstop im öffentlichen Dienst, verschiedene Ansätze von Verwaltungsreform und Aufgabenkritik in der Kommune bis hin zu Privatisierungs- oder Umwandlungsplänen. Der Anstoß zu einem gesteuerten Organisationsentwicklungs-Prozeß ging von der Leitung aus, die ein durch Fortbildungserfahrung verstärktes Bewußtsein für Rollenveränderungen und das Selbstlernen von Organisationen mitbrachte.

Ausgangssituation

Es handelt sich um eine kommunale VHS mittlerer Größe in städtischer Lage. Das Verhältnis von pädagogischem zu Verwaltungspersonal beträgt 1:1,5.

Die räumlichen Bedingungen sind verhältnismäßig gut, es gibt ein eigenes großes Unterrichtsgebäude, das gerade saniert wird, sowie – allerdings getrennt davon – großzügige Verwaltungsräume im Rathaus.

Zum inhaltlichen Profil gehören neben dem allgemeinen Kursbereich Abendlehrgänge zum nachträglichen Erwerb der Fachhochschulreife sowie ein Abiturkolleg in Tagesform. Beide Einrichtungen haben eigene „Schul-

leitungen“ und starke Verselbständigungstendenzen. Mit dem Abiturkolleg gibt es vor allem durch die Doppelnutzung des Unterrichtsgebäudes einen Zielkonflikt: Sowohl die Nachfrage nach VHS-Tageslehrgängen als auch die Zahl der abgewiesenen KollegiatInnen beweisen die Notwendigkeit zusätzlicher Unterrichtsräume am Tage.

Zieldefinition

In dieser Situation stellt die VHS-Leitung im Sommer '92 die Idee einer Leitbildentwicklung zur Diskussion. „Sparmaßnahmen im öffentlichen Dienst, Überlegungen zur Privatisierung, Verwaltungsreform u.a.m. lassen die Arbeit der VHS nicht unberührt. Wir möchten uns nicht auf die Rolle der Ausführenden oder Blockierer von Beschlüssen beschränken, sondern von uns aus einen Prozeß einleiten, in dem wir uns selber gemeinsam längerfristige Perspektiven unserer Arbeit aufbauen und die Kräfte darauf konzentrieren, wie wir unsere Mittel ökonomisch effizient einsetzen ... Die VHS wird zunehmend von außen (und auch im Selbstverständnis der MitarbeiterInnen) als Dienstleistungsbetrieb wahrgenommen, funktioniert jedoch nach den relativ starren Prinzipien der Verwaltung mit ausgeprägter hierarchischer Struktur. Es gibt kein gemeinsames Leitbild, an dem Anspruch und Leistung gemessen werden können. Verschärfend wirkt die Tatsache der extrem unterschiedlichen sozialen Absicherung und Bezahlung der Beschäftigten“ (Internes Rundschreiben).

Als Zielsetzung des Projekts „Unternehmenskultur im öffentlichen Dienst: VHS 2000“ wird formuliert:

- Verständigung über gemeinsames Ziel, Aufgabenverständnis als Dienstleistungsbetrieb, Herausarbeiten des besonderen Profils der VHS;
- gleichmäßigere Verteilung der Arbeitsbelastung durch Delegations- und Entscheidungsbefugnis in klar bestimmten Verantwortungsbereichen;
- Abbau von Bürokratie und Doppelarbeiten;
- Identifikation der MitarbeiterInnen inkl. der freiberuflichen KursleiterInnen mit dem Profil der VHS;
- verantwortlicher Umgang mit den eigenen Ressourcen, Abbau des hohen Krankheitsstandes.

Nach Absprache mit der Geschäftsführerin als Vertreterin der VHS-Verwaltung und den pädagogischen MitarbeiterInnen – gemeinsam bilden sie das Pädagogische Team und treffen sich in wöchentlichen Sitzungen – wird eine externe Beraterin gesucht, die den Prozeß moderiert.

Der Erwartungsdruck ist groß, die MitarbeiterInnen sind überwiegend skeptisch und zurückhaltend. Bei ständiger Überbelastung tendieren sie abwehrend gegenüber einem Vorschlag, sich auch noch Zeit – einen ganzen Arbeitstag – für einen gemeinsamen Workshop zu nehmen: Sie wüßten schon selber, was zu tun wäre, nur ändern könne man ja doch nichts, dafür

brauche man keine externe Beraterin, und einen Tag lang ungestört am Schreibtisch arbeiten zu können sei vielleicht ertragreicher als ein Workshop mit allgemeiner Themenstellung.

Motor für die Überwindung dieser Widerstände ist die VHS-Leiterin, sie entscheidet sich im Herbst '92 nach einem Vorstellungsgespräch für eine freiberufliche Organisationsberaterin, die im Profit- und Non-Profit-Bereich arbeitet, und stellt sie im Pädagogischen Team vor. Kriterium für die Auswahl sind ihre Erfahrungen in der Beratung von OE-Prozessen im Non-Profit-Bereich und ihre persönliche Ausstrahlung, die auf Kompetenz und Akzeptanz hoffen läßt. Mit der Kommune wird das Projekt für einen Zeitraum von drei Jahren finanziell abgesichert. Bedingung der Leiterin: Der Prozeß soll gemeinsam mit den Beschäftigten, ohne Zeitdruck, entwickelt werden; es werden keine bestimmten thematischen Zielvorgaben gemacht, sondern Selbstverständigungsschritte hin zur selbstlernenden Organisation geplant.

Gruppeninterviews

Als Einstieg wird vereinbart, Gruppeninterviews zur Situation der VHS aus der Sicht der verschiedenen Beschäftigtengruppierungen vorzunehmen, die die Grundlage für den Workshop darstellen sollen. Die Beraterin entwickelt einen Katalog offener Fragen, die sie mit den Gruppen in jeweils zwei bis drei Stunden bespricht. Vorgeschlagen werden insgesamt acht Gruppen, in denen MitarbeiterInnen mit jeweils vergleichbaren Aufgabenkreisen zusammenkommen. Vorgesehen sind: Geschäftsführung und Kassenangelegenheiten/Pädagogische MitarbeiterInnen/SekretariatsmitarbeiterInnen/Abenddienstkräfte und Schulhausmeister/ Schulleitung des Abiturkollegs incl. Sekretariat/Schulleitung der Fachhochschullehrgänge incl. Sekretariat. Die Leiterin wird allein interviewt. Die Einbeziehung der KursleiterInnen soll über einen Sprecherrat erfolgen, der Interessierte benennen kann. Es wird vereinbart, daß die Interviews zwar aufgezeichnet werden, alle Äußerungen jedoch als Vertrauenssache bei der externen Beraterin bleiben. Sie übernimmt die Aufgabe, das Material auszuwerten und in anonymisierter Form als Bestandsaufnahme zum Beginn des Workshops als Gesamtbild darzustellen.

Beobachtungen aus der Sicht der Leiterin:

Von Beginn an stellt sich das Problem der Rollenvielfalt: Kann eine VHS-Leiterin zugleich Projektleiterin des OE-Prozesses sein? Sie kann – wie in diesem Fall – die Initiatorin sein, sie bleibt die Entscheidungsinstanz bei allen Fragen der Umsetzung und der weiteren Erfolge in der Prozeßentwicklung. Sie ist unmittelbare Auftraggeberin, kann den Prozeß beenden oder weiterlaufen lassen. Die externe Beraterin kann zwar den Prozeß begleiten, muß ihn aber Schritt für Schritt nicht nur mit den Beschäftigten, son-

dem auch mit der Leiterin abstimmen. Sie ist somit zwar mehr als eine Moderatorin, aber keine Projektleiterin – eben OE-Beraterin.

Für die Leiterin handelt es sich um eine Gratwanderung, den Prozeß sich entwickeln zu lassen, der Beraterin die notwendige Akzeptanz und Vertrauensbasis von seiten der MitarbeiterInnen zu verschaffen, aber zugleich nicht die Leitungskompetenz in Frage stellen zu lassen. Bei jedem Schritt müssen Leiterin und Beraterin überlegen, wer die aktive Rolle übernimmt, und den Beteiligten gegenüber jeweils deutlich machen, wer was zu welchem Zeitpunkt entscheidet. Im weiteren Verlauf wird es Vorbereitungsgruppen der jeweils nächsten Schritte geben, die selbständig entscheiden, wie oft und wie lange sie die externe Beratung in Anspruch nehmen. Es ist bei dieser offenen Handhabung nicht zu unterschätzen, welche Rolle die mögliche Konkurrenz zwischen Leiterin und Beraterin spielen kann, wenn es um die Unterstützung durch die MitarbeiterInnen geht. Vielleicht war es die Tatsache, daß an dieser VHS auf fast allen Leitungsebenen Frauen den Ton angeben, daß das Vertrauensverhältnis auf den verschiedenen Ebenen bestehen blieb. Vielleicht hat auch eine Rolle gespielt, daß die Leitungshierarchie als solche innerhalb des kommunalen Beamtenapparats nicht zur Disposition stand.

Startworkshop

Termin und Inhalt des eintägigen Startworkshops standen mit Beginn der Gruppeninterviews fest, im Laufe der Interviews wird jedoch deutlich, daß die Ziellinie, „Leitbild VHS 2000“, weit entfernt von den brennenden Problemen der MitarbeiterInnen ist. An diesem Punkt wird die Beteiligung der KursleiterInnen ausgesetzt, um zunächst verwaltungsintern die bislang geführten Interviews auszuwerten. Als Workshop-Themen kristallisieren sich heraus:

- Selbstverständnis
- Arbeitsbelastung
- Wünsche.

In der Vorbereitungsphase bittet die Beraterin die Leiterin, den Punkt „Rahmenbedingungen“ zu übernehmen und die von ihr nicht zu verändernden Bedingungen räumlicher und technischer Art darzustellen. Konfrontiert mit dem Grundsatz von OE, alles angeblich Unveränderliche in Frage zu stellen, muß die Leiterin ihre bislang unangefochtene Auffassung „Verwaltung und Unterricht finden an getrennten Orten statt“ hinterfragen und kommt zur Einsicht, daß hier – bei allen Zweifeln, Ängsten und eigenen Gegenargumenten – Veränderungspotential liegt.

Die Teilnahme am Workshop ist allen MitarbeiterInnen freigestellt, es nehmen fast alle teil, inkl. der Abenddienstkräfte (nichtplanmäßige Angestellte). Die Ergebnisse der Gruppeninterviews werden an vorbereiteten Pinwänden von der Beraterin präsentiert und von den VHS-Beschäftigten durch

Zuruf kommentiert und ergänzt. Die Leiterin beschränkt sich auf Verständnisfragen, obwohl die Beschreibungen des VHS-Alltags sie zum Teil hart treffen.

In dem Teil „Rahmenbedingungen“ stellt die Leiterin die Personalzumesungskriterien vor, erläutert den Stand und die Planung der technischen Ausstattung (EDV, Telefonanlage) und die Raumsituation, letztere als veränderbar. Es wird deutlich, daß in der Personalausstattung kein Zuwachs, nur Stellenabbau zu erwarten ist, die technischen Verbesserungen zwar geplant, aber noch nicht absehbar sind. In der Diskussion verdichtet sich alles auf die Forderung: effektivere Ressourcennutzung im Personalbereich, kürzere Dienstwege durch Umzug der Verwaltung in das Hauptunterrichtsgebäude. Die Phase der „Problembearbeitung“ wird mit Hilfe eines Themenspeichers auf Basis der in den Gruppeninterviews erarbeiteten Diskussionspunkte eingeleitet. Die MitarbeiterInnen gewichten die aus ihrer Sicht dringendsten Problembereiche. Dabei kommt dem Thema „Getrennte Häuser für Verwaltung und Unterricht“ erste Priorität zu. Drei Arbeitsgruppen werden gebildet, die drei Möglichkeiten mit ihren jeweiligen Vor- und Nachteilen herausarbeiten und auf Wandzeitungen präsentieren:

1. Die Trennung der Häuser bleibt.

(Dies ist die Position der Leiterin, die möglichst in der Nähe der politisch Verantwortlichen sowie der Personal- und Finanzabteilungen der Kommune bleiben möchte. Mit dem Unterrichtsalltag hat sie wenig zu tun.)

2. Die Verwaltung zieht ins Unterrichtsgebäude.

(Diese Position beziehen VerwaltungsmitarbeiterInnen und pädagogische MitarbeiterInnen, die mit der Nähe zur unmittelbaren Unterrichtssituation – Tages-, Abendlehrgänge und Wochenendseminare – einen Abbau von Wegezeiten und die Vereinfachung der Information verbinden. Außerdem erhoffen sie sich eine Entlastung durch die Präsenz der Leiterin „vor Ort“.)

3. Die Verwaltung zieht zum überwiegenden Teil in das Unterrichtsgebäude.

(Dieser Kompromißvorschlag sieht den Verbleib der VHS-Leiterin und einer oder zweier MitarbeiterInnen im Rathaus vor, sozusagen als „Schaltstelle“; der überwiegende Teil der MitarbeiterInnen soll im Hauptunterrichtsgebäude zur Organisation der Kurse, Teilnehmerberatung und Kursleiterbetreuung angesiedelt werden.)

Im Ergebnis gibt jede/r eine Stimme für ein Modell ab, die überwältigende Mehrheit ist für den Umzug der gesamten Verwaltung; die Leiterin erklärt sich damit einverstanden, die dazu notwendigen Schritte zusammen mit einer Arbeitsgruppe in die Wege zu leiten.

Zu den weiteren Hauptbereichen aus dem Themenspeicher – „Team und Hierarchie“ sowie „Verwaltungsvereinfachung“ werden ebenfalls Arbeitsgruppen gebildet, ein nächster Workshop mit Vorbereitungsteam im folgenden Halbjahr wird geplant. Es ist jetzt unstrittig, daß dieser Workshop zum Thema „Team und Hierarchie“ über zwei Tage laufen muß.

Zwischenbilanz

Der Umzug wird in 1 1/2 Jahren umgesetzt, inkl. umfangreicher Bauarbeiten. Es werden zwar große Hoffnungen gehegt, daß ‚alles anders‘ werde, wenn Verwaltung und Unterricht endlich unter einem Dach seien, andererseits ist klar, daß damit nicht die Probleme vom Tisch sind. Die Planung und Einbeziehung der MitarbeiterInnen löst eine neue Dynamik aus: Ein gemeinsamer Diskussionsprozeß unter Offenlegung der jeweiligen Interessenlagen hatte stattgefunden und war zugunsten einer deutlichen Mehrheit von VerwaltungsmitarbeiterInnen und Fachbereichsleiterinnen entschieden worden. Die Alltagsorganisation von Unterricht, Beratung und Kursleiterservice war damit in den Vordergrund gestellt worden. Klar herausgearbeitet wurden die Nachteile, die durch die räumliche Trennung von den politischen Entscheidungsträgern entstehen könnten. Die Leiterin war dadurch ein Stück entlastet, hatte sie doch für die gesamte VHS die Alternativen dargestellt und Verständnis dafür gewinnen können, daß sie in Zukunft häufiger als bisher „außer Haus“ werde sein müssen, um die Belange der VHS zu vertreten.

Der nächste Workshop wird von einer aus pädagogischen MitarbeiterInnen und VerwaltungsmitarbeiterInnen zusammengesetzten Arbeitsgruppe mit der Beraterin vorbereitet. Den „Energieträger“ bilden für ca. 6 Monate diese MitarbeiterInnen.

Beobachtungen aus der Sicht der Leiterin:

Schon allein das gemeinsame Lernen von VerwaltungsmitarbeiterInnen, pädagogischen Mitarbeiterinnen und der Leiterin mit einer externen Beraterin an einem anderem Ort verändert die Diskussionskultur. Es sitzen MitarbeiterInnen zusammen, die zwar täglich mit Weiterbildung zu tun haben, aber noch nie länger gemeinsam an einem Thema gearbeitet haben. Es ist nicht selbstverständlich, die Leitung eines Workshops an die OE-Beraterin abzugeben, wenn man selber – und die MitarbeiterInnen ebenso – daran gewöhnt ist, Dienstbesprechungen nach den eigenen Vorstellungen und Prioritäten zu leiten. Dieser Rollenwechsel ist alles andere als selbstverständlich und üblich im Sinne von geübt. Aber es fällt doch auf, wie entlastend es sein kann, wenn jemand anderes für den Prozeß verantwortlich ist und die Inhalte nach anderen Vorgehensweisen bearbeitet werden. Diese Veränderung wird auch von den MitarbeiterInnen zur Kenntnis genommen und genutzt. Es entsteht eine freiere Diskussionskultur. „Es bleibt nichts mehr unter dem Teppich“, wie eine Mitarbeiterin aus der Verwaltung es formuliert.

Weitere Schritte

Der verabredete zweite Workshop findet (diesmal ohne ZBW) zum Thema „Team und Hierarchie“ statt. Die Vorbereitungsgruppe hat wieder eine Fra-

gebogenaktion durchgeführt, um einen schnelleren Einstieg in das Thema beim Workshop selber zu gewährleisten. Es handelt sich um die Erwartungen an die jeweiligen Funktionsgruppen: VerwaltungsmitarbeiterInnen, pädagogische Mitarbeiterinnen, Geschäftsführung und Leiterin. Nach der Präsentation durch die OE-Beraterin werden die Fragen in Arbeitsgruppen weiter beraten. Am ersten Tag wird die Formulierung der eigenen Erwartungen in die anderen (wieder in Funktionsgruppen aufgeteilt), am zweiten Tag die Stellungnahme der Angesprochenen zu den formulierten Erwartungen und der Umgang mit ihnen behandelt. Obwohl diese Arbeit von allen als Fortschritt in der Diskussions- und Kritikkultur erlebt wird, findet sie unmittelbar keine Fortsetzung, wird durch lautlosen Widerstand gestoppt. „Man“ hat keine Zeit, im VHS-Alltag die Verabredungen einzuhalten, die Anforderungen scheinen zu abstrakt.

An diesem Punkt nehmen zwei Mitarbeiterinnen der Verwaltung den Faden auf. Sie bereiten mit der OE-Beraterin einen 1-Tages-Workshop vor, in dem es um die Frage der Verwaltungsvereinfachung und die Neuorganisation des Geschäftsverteilungsplanes geht.

Nach der Umsetzung wichtiger Veränderungen, die von den VerwaltungsmitarbeiterInnen vorgeschlagen wurden, ist der Elan erschöpft. Die VerwaltungsmitarbeiterInnen verlangen jetzt zunächst die inhaltliche Klärung der Arbeitsschwerpunkte und des Selbstverständnisses von VHS-Arbeit durch die pädagogischen Mitarbeiterinnen. Die Beraterin versucht in verschiedenen Treffen mit dem Pädagogischen Team, an diese Fragen heranzukommen, erlebt Blockaden gegen das Thema Teamentwicklung. Nach einem Jahr wird im Rückblick auf den Verlauf des Prozesses zurückgegangen zur Leitbildentwicklung und ein neuer Anlauf genommen, gemeinsam mit den VerwaltungsmitarbeiterInnen, KursleiterInnen und TeilnehmerInnen sowie dem ZBW das Selbstverständnis der Volkshochschule zu formulieren. Hierzu laufen drei gemischte Arbeitsgruppen mit dem Ziel, einen Minimalkonsens zu finden und im VHS-Programm das Leitbild der VHS als Selbstverpflichtung und Anspruch zu veröffentlichen. Nach Abstimmung durch eine Redaktionsgruppe und Vorstellung in einer VHS-öffentlichen Versammlung wird das Ergebnis dieser Diskussion verabschiedet und den politisch Verantwortlichen präsentiert. Es erscheint im folgenden VHS-Programm.

Daran schließt sich die Frage an, wie die allgemein formulierten Ziele – z.B. zur Qualität von Service und Unterricht – konkretisiert und im Verwaltungsalltag trotz starkem Einsparungsdruck umgesetzt werden können.

Der Prozeß über insgesamt fast vier Jahre verläuft spiralförmig, mit unterschiedlichen Energieschüben und -trägern: Zeitweise sind es einzelne pädagogische Mitarbeiterinnen, zeitweise Verwaltungsmitarbeiterinnen oder beide zusammen, die den Prozeß vorantreiben, Vorschläge zum Verfahren und zur Umsetzung machen.

Beobachtungen aus der Sicht der Leiterin:

Die Gefahr ist nach wie vor groß, daß die Leiterin der Motor der Entwicklung ist. Symptomatisch dafür ist die Einrichtung von jeweils verantwortlichen Arbeitsgruppen für den nächsten Schritt; es gibt aber keine Steuerungsgruppe, und schon allein die Suche nach einer Koordinatorin bestimmter Prozesse erweist sich als schwierig, wird als lästige zusätzliche Vereinbarung, verbunden mit evtl. Vorbereitungstreffen u.ä., angesehen. Das Vertraute – die Leiterin beraumt die Sitzungen an – wird weiterhin implizit vorausgesetzt, die Selbstorganisation zur Optimierung von Verwaltung bleibt unklar.

Fazit

Der Prozeß hin zur selbstlernenden Organisation mit Verantwortungsträgern auf allen Ebenen und dem Bewußtsein gemeinsam begrenzter Ressourcen in Pädagogik und Verwaltung ist noch am Anfang. Nach wie vor ist die Haupthürde die innere Einstellung der meisten MitarbeiterInnen – auch der pädagogischen –, nicht selber verantwortlich für Entscheidungen und damit für Veränderungsprozesse der Institution zu sein. Die Möglichkeit, die Verantwortung auf die nächsthöhere Ebene zu delegieren, bleibt prägendes Element auf der Verhaltensebene ebenso wie die Trennung zwischen „Pädagogik“ und „Verwaltung“.

Die bisherigen Ergebnisse

- Umzug der Verwaltung in das Hauptunterrichtsgebäude,
- neue Aufgabenverteilung,
- Ansätze neuer Diskussions- und Kritikkultur

werden jedoch von allen als richtungsweisende Entscheidungen gesehen. Auch hier gilt: Lernen bedeutet Veränderung. Und Veränderung braucht Zeit – wenn sie mit den Menschen gehen soll und nicht gegen sie verwendet wird. Deshalb ist aus diesem Prozeß das Fazit zu ziehen: Geduld, und sie bewegt sich doch oder wird sich doch bewegen – die Volkshochschule.

Kommentar

Die Fallstudie beschreibt eine weitgehend nondirektive Variante von Organisationsberatung: Akute Fragestellungen in einer Einrichtung werden zum Ausgangspunkt genommen, um schrittweise Veränderungsanlässe und mögliche Veränderungsziele zu klären. Beratung meint hier das methodisch bewußte Aufnehmen von internen Bewegungen und das Auffinden und Aufgreifen der intern erkennbaren Bewegungsspielräume. Diese Form von Beratung trägt daher nicht erst Bewegung in die Einrichtung hinein, sondern sie versteht sich als abschnittsbezogene Begleitung von Bewegungen,

die bereits lange vorher begannen und die auch nach Abschluß der Beratung mit Sicherheit weiterlaufen werden. Der Beratungserfolg liegt daher in der Erkenntnis des letzten Satzes der Fallstudie: Ist Bewegung erst einmal entdeckt, so liegt der Erfolg nicht mehr allein im Ergebnis, sondern in der Intensivierung eines kontinuierlichen Entwicklungsverlaufs.

Welcher Art sind nun die „Bewegungen“, die in der Fallstudie beschrieben werden?

(1) Die Beratung setzt ein mit einer Zielvorgabe, die eigentlich den Weg hinauf in die abstrakten Höhen eines VHS-Leitbildes ins Auge faßt, und vollführt gleich zu Beginn eine rasante Drehwende zu einer konkreten, räumlich erfahrbaren Orientierungsmöglichkeit. Wir werden sozusagen Zeuge eines „doppelten Rittberger“ der Organisationsberatung: Das VHS-Leitbild wird nicht als Text „entworfen“, sondern praktisch inszeniert in dem, was in der Fallstudie als situative Nähe zur „Alltagsorganisation von Unterricht, Beratung und Kursleiterservice“ und als „räumliche Trennung von den politischen Entscheidungsträgern“ beschrieben wird. Diese bewußte Form praktischer Veränderung wirkt – wie man erfährt – programmatischer und inspirierender als manche visionäre Organisationsphilosophie!

(2) Unübersehbar sind die internen Bewegungen von Frauen dominiert – in der Fallstudie wird eine Triade von VHS-Leiterin, Geschäftsführerin und externer Organisationsberaterin erkennbar, mitzudenken sind all die Fachbereichsleiterinnen (ohne großes !). Sind damit die Veränderungsprozesse auch in der Regie einer alltagsnahen „Frauenbewegung“, d.h., lassen sie sich auch als (ermutigende) Beispiele verstehen, mit „Organisationspolitik“ auf eine (für Frauen) weniger anödennde Weise umzugehen? Für diese Annahme finden sich einige Bestätigungen:

- der bewußte Versuch, Konkurrenz nicht als das bekannte Spiel mit Statussymbolen zu betreiben, sondern als ein Aushandeln zwischen sachlichen Positionsunterschieden

- die Geduld, Ziele im Prozeß des Handlungsverlaufs zu bestimmen und nicht aus hehren Prinzipien machtvoll zu deduzieren

- die Bemühung, die Leiterinnenposition zum Aufbau eines entwicklungsfördernden, offenen Gestaltungsrahmens zu nutzen und nicht als Pfauen-thron zu drapieren.

(3) Die Bewegungen des Veränderungsprozesses sind nicht auf produkthafte, abschließbare Ergebnisse fixiert, sondern nutzen für sich die „Wiederentdeckung der Langsamkeit“. Dennoch klingt durch die Sätze der Fallschilderung etwas hindurch wie ein Bedürfnis nach Spektakulärem, nach außen Vorzeigbarem und wohl auch der Wunsch, alles möge doch ein bißchen subitito gehen. Die „Energieträger“ sitzen zwar nicht mehr allein im Chfessel, aber dort wird weiterhin angekurbelt und Motorfunktion übernommen, und dann ist irgendwann – wie es heißt – „der Elan erschöpft“. Woher kommt dieser Druck zum Vortrieb, zum „Elan“, zum großen Sprung nach vorn? Woher

kommt diese eigentümliche Unzufriedenheit mit den vielen kleinen Veränderungen, die eben nicht im Bild des Motors, sondern mit dem des Wachstums zu fassen sind, einer Prozeßvariante, in der letztlich die wirklich entscheidenden Entwicklungen auszumachen sind?

(4) An dieser Stelle des Nachdenkens kommen nun doch noch Fragen hoch nach dem (möglicherweise ungeklärten) Leitbild der Einrichtung. Offenbar ist es primär „dienstleistungsbestimmt“ und kaum in der Lage, seine „entwicklungsbestimmten“ Strukturen hinreichend wertzuschätzen. Was aber, wenn heutzutage ein komplexer Bildungsauftrag zu blutleer ausfällt, wenn er so wenig inspirierend ist wie so mancher abstrakte Formelkompromiß? Fragen tun sich auf, wie die Einrichtung wohl als Rahmen weiblicher (Berufs-)Biographien auf den unterschiedlichen Handlungsebenen praktisch wirksam ist – und dies in aller Stille, ohne genügend in ihrem Wert erkannt zu werden.

(5) Schließlich ist die Fallstudie auch äußerst informativ in bezug darauf, wie Bewegungen zum Stillstand zu bringen sind! Das Strukturproblem in der Weiterbildung, nämlich das Verhältnis von „Pädagogik“ und „Verwaltung“ stellt offensichtlich eine solche Fußangel dar, mit der wir unsere Entwicklungsschritte zum Stolpern bringen können und vor der uns die Fallstudie warnt! Die „Zwickmühle“ der Dilemma-Situation wird aufgebaut und alle tapfen guten Muts hinein: „Pädagogik“ wird zum Streitpunkt zwischen den unterschiedlichen Positionen der Einrichtung, und damit es wirklich schiefgeht, wird sie zum Zuständigkeitsbereich nur einer der „Funktionsgruppen“ erklärt – welcher wohl? Natürlich die Pädagogen, die werden schließlich dafür (so gut) bezahlt! Im Text heißt es: „Die VerwaltungsmitarbeiterInnen verlangen jetzt erst einmal die inhaltliche Klärung der Arbeitsschwerpunkte und des Selbstverständnisses von VHS-Arbeit durch die pädagogischen Mitarbeiterinnen.“ Das persönliche Interesse und die fachlichen Zuständigkeiten der verschiedenen Beteiligten werden abgeschnürt von einem falschen Gegensatz – wem bleibt da nicht die Luft weg –, man zieht sich besser still aus der Affäre. Aber keine Angst – hat sie sich nicht eben wieder bewegt, die Volkshochschule mittlerer Größe in städtischer Lage!

Fallstudie 2: Vom externen Berater zur internen Steuergruppe

Organisationen entwickeln sich. Es sind die unterschiedlichsten Anlässe, die dazu führen, den Wandel der Organisation ausdrücklich auch zum Thema innerhalb der Organisation zu machen.

Im folgenden Beispiel sind es Veränderungen im Zusammenhang mit einer rasch wachsenden Organisation und dem Einzug in ein neues, zentral gelegenes Veranstaltungsgebäude, die dazu führen, daß Organisationsentwicklung zum Thema wird.

Vorgeschichte

Nach einem anhaltenden Wachstum seit Mitte der 80er Jahre, bei dem eine Vielzahl zusätzlicher Stellen geschaffen wurde und mit dem ein Prozeß der Spezialisierung und – auf der Angebotsseite – der Ausdifferenzierung des Programms verbunden war, konnte zu Beginn der 90er Jahre endlich das vergleichbaren Einrichtungen längst zur Verfügung stehende zentrale Veranstaltungsgebäude bezogen werden. Damit war sowohl ein nochmaliger – sprunghafter – Anstieg der Mitarbeiterzahl als auch ein Rollenwechsel für die Institution verbunden: War die VHS bislang zwar „überall dabei, aber nirgends besonders beachtet“, wurde sie nun zur begehrten Kooperationspartnerin, ihre Programmangebote, schon allein wegen der öffentlichen Aufmerksamkeit gegenüber dem neuen Kulturhaus, in dem nun über die Hälfte des Programms der Volkshochschule stattfand, wurde auch öffentlich beachtet.

Diese Situation machte nicht nur neue Programme und Angebotsformen möglich (und notwendig), die VHS sah sich auch neuen, von außen zugeschriebenen Erwartungen gegenüber.

Es zeigte sich sehr schnell, daß die inneren Strukturen dem rapiden Wachstum bei Umfang und Ausdifferenzierung des Programms nicht entsprachen.

Ausgangssituation

Es handelt sich um eine großstädtische VHS in Vereinsträgerschaft. Mit dieser Rechtsform ist verbunden, daß die VHS eine eigene Finanz- und Personalabteilung hat und daß alle Leistungen selbst erbracht bzw. „eingekauft“ werden müssen. Auch für städtische Räume, die für Unterrichtszwecke genutzt werden, muß Miete bezahlt werden, ebenso für die Räume im neuen Kulturhaus. Die Miete ist aber im städtischen Zuschuß enthalten.

War die räumliche Ausstattung vor Einzug in das neue Haus sehr bescheiden, ist sie seither überdurchschnittlich gut.

Insgesamt steht die VHS – wesentlich bedingt durch die Festschreibung der öffentlichen Zuschüsse seit Beginn der 90er Jahre – unter wachsendem wirtschaftlichen Druck, denn notwendige Ausweitungen müssen durch selbst erwirtschaftete Einnahmesteigerungen abgesichert werden. Außerdem werden typische, mit einer rapide wachsenden und sich verändernden Einrichtung verbundene Fragestellungen sichtbar.

Auslöser für den OE-Prozeß

Mehrere leitende Mitarbeiter der VHS hatten in diesem Zeitraum an einem vom Verband angebotenen „Management-Lehrgang“ teilgenommen, bei dem versucht wurde, Grundwissen der Unternehmensführung für Weiterbildungseinrichtungen zugänglich zu machen. Im Zusammenhang mit diesem Fortbildungsangebot wurde sehr deutlich, daß es in einer Situation, in der die Anforderungen von außen an die Volkshochschule zunehmen, grundsätzlich nur die Alternative gibt, zu versuchen, die mit den veränderten Rahmenbedingungen zusammenhängenden Fragestellungen aktiv zu gestalten oder aber die Auswirkungen dieser Entwicklungen abwartend hinzunehmen. Der Leiter nahm diesen Impuls auf und wollte – mit Unterstützung der anderen Mitarbeiter, die an diesem Fortbildungsangebot teilgenommen hatten – sich um eine aktive Gestaltung dieses Prozesses bemühen. Es war folgerichtig, in der Fortbildung vorgestellte Instrumente selbst zu benutzen und einen OE-Prozeß zu beginnen.

In Form einer umfassenden Analyse des Betriebsklimas sollte die Entwicklung der Organisation thematisiert werden.

Allerdings war zu dieser Zeit die Kenntnis über OE bzw. verschiedene Formen und Konzepte von OE bei den (verantwortlichen) MitarbeiterInnen der VHS noch kaum vorhanden; es verwundert daher nicht, daß der Anspruch auf umfassende Organisationsentwicklung nicht klar formuliert wurde. Die Vorstellung war, „... in einem gesteuerten Prozeß, in den möglichst alle MitarbeiterInnen einbezogen sein sollten, ... Klarheit über inhaltliche Zielsetzungen und über organisatorische Strukturen zu schaffen ... Die Moderation des gesamten Prozesses kann durch Interne übernommen werden, wenn sie durch Beratung von außen unterstützt werden“ (Internes Arbeitspapier, März 1993).

Es ist auffällig, daß bereits hier davon die Rede ist, daß die Steuerung des Prozesses auf eine interne Steuerungsgruppe übergehen sollte.

Organisationsentwicklung wurde verstanden als „Antwort auf den Wandel, eine komplexe Strategie, die darauf abzielt, Anschauungen, Einstellungen, Werte und die Strukturen von Organisationen zu verändern, so daß diese sich neuen Arbeitsweisen, Märkten, Ansprüchen und dem raschen Wandel selbst besser anpassen können ... OE ist ein planmäßiges Verfahren, organisationsumfassend, von der Führung aus gesteuert, mit dem die

Effektivität und Gesundheit der Organisation ... erreicht werden soll“ (Internes Arbeitspapier, März 1993).

Diesem Verständnis von OE entsprach auch das Verfahren: Im Auftrag der Leitung der Volkshochschule kam die Initiative zu einer Erhebung des Betriebsklimas durch externe Berater, die bereits in der ersten Phase darauf drängten, eine interne Steuerung für den OE-Prozeß zu etablieren. Diese „Steuergruppe“ sollte – von außen beraten und unterstützt – für den OE-Prozeß verantwortlich sein.

Es kennzeichnet diesen OE-Prozeß, daß die Steuergruppe innerhalb eines halben Jahres die alleinige Verantwortung für die OE übernahm, externe Unterstützung nicht mehr nutzte, sich sehr schnell von den Vorstellungen, wie sie zu Beginn formuliert worden waren, löste und den Fortgang des Prozesses allein von den Impulsen aus den Arbeitsgruppen, an denen alle MitarbeiterInnen beteiligt waren, abhängig machte. Auch wenn nach Trennung von den externen Beratern die Steuergruppe allein für das Design des OE-Prozesses zuständig war, gab es doch eine Vielzahl von Impulsen „von außen“: der erwähnte Lehrgang, an dem eine größere Gruppe von MitarbeiterInnen teilgenommen hat, verschiedene Fortbildungsangebote z.B. zu Kostenrechnung und Personalführung, kollegialer Erfahrungsaustausch mit anderen Volkshochschulen über deren Erfolge mit OE und ein Workshop der Steuergruppe mit externen Moderatorinnen. Genutzt wurden die verschiedenen Fortbildungsangebote von allen Mitgliedern der Steuergruppe.

Wenn OE als „Antwort auf den Wandel“ definiert wird, ist es wichtig, sich diesen Wandel bewußt zu machen:

Eine erhebliche Zahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein neues zentrales Veranstaltungsgebäude, völlig neue Programmelemente, ein neues „Logo“ und damit verbunden ein eigenes Corporate Design und das Sich-Herausbilden einer veränderten Leitungsstruktur sind die wichtigsten Stichworte.

Die erste Phase: „Betriebsklima“

In der ersten Phase des OE-Prozesses, noch unter Anleitung der externen Berater, wurde eine umfassende Erhebung zum Betriebsklima gemacht. In der Folge wurden Arbeitsgruppen unter der Beteiligung aller MitarbeiterInnen eingerichtet, in denen – erstmals – innerbetriebliche Unstimmigkeiten und (persönliche) Konflikte angesprochen, bearbeitet und in generalisierter Form als Veränderungsanforderung benannt wurden.

In einem internen Bericht zum Abschluß dieser Phase wurde formuliert: „Erster und dringlichst auf Lösungsschritte angewiesener Bereich ist umschreibbar mit Macht/Hierarchie/Struktur/Konflikte. Weiter und genauso dringlich auf Lösungsschritte angewiesener Bereich ist die ... Organisation

... EDV. Dritter, aber nur schrittweise in Teilen und eher mittelfristig anzugehender Problembereich ist umschreibbar mit Ziele/Koordination/Kommunikation/Kreativität. Vierter und mittelfristig zu lösender Problembereich ist benennbar mit Wirtschaftlichkeit/Kostenbewußtsein/Transparenz“ (September 1993).

Aus dem genannten Bericht ergab sich aber auch sehr deutlich, daß die MitarbeiterInnen durchaus Sinn in einer *gemeinsamen* Anstrengung zur Verbesserung von Betriebsklima und Leistungsfähigkeit der Volkshochschule sahen und daß die Identifikation mit der Einrichtung sehr hoch war: „Das bedeutet: Vor dem Hintergrund dieser Gesamteinschätzung darf die an vielen Stellen geäußerte Kritik, die Wünsche nach Veränderung, auch: der Unmut, nicht ignoriert werden. Dies alles muß eingebunden werden in den Prozeß der Organisationsentwicklung mit dem Ziel, zu einem ‚Team-Management‘ zu kommen“ (Abschlußbericht Betriebsklima).

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die erste Phase der OE, in der das Betriebsklima thematisiert wurde, vorhandene Probleme sichtbar und auch behebbar gemacht hat. Mit der inzwischen etablierten Steuergruppe waren auch innerinstitutionelle Zuständigkeiten dafür geschaffen worden; dort wurden die benannten Probleme bearbeitet.

In der rückblickenden Bewertung: „... dieses Konzept, das Betriebsklima festzustellen und dieses in Arbeitsgruppen zu beackern, teilweise bis an die Schmerzgrenze, das war wichtig und gut, weil es dazu geführt hat, latent vorhandene Vorbehalte dann diskutierbar zu machen.

Als Folge dieser Phase wurden konkrete Regelungen vereinbart, die vor allem die fehlende Verbindlichkeit erhöhen sollten, denn darüber war in vielen Arbeitsgruppensitzungen vehement geklagt worden. Außerdem war vielfach moniert worden, daß bestimmte Dinge überhaupt nicht geregelt waren.

Es ist aber auch deutlich, daß die Notwendigkeit solcher Regelungen vorher gar nicht gesehen wurde, daß sie erst als Folge des starken internen Wachstums entstanden war.“

Dieser Einschätzung ist noch hinzuzufügen, daß das mit der OE eingerichtete System von bereichsübergreifenden Arbeitsgruppen das Verständnis für Notwendigkeiten und Abläufe, die sich aus anderen Aufgabenstellungen ergeben, gefördert und damit die Bereitschaft zur Zusammenarbeit erhöht hat.

In dieser ersten Phase wurden viele Probleme genannt. Die Moderatorinnen und Moderatoren der Arbeitsgruppen (die zusammen die Steuergruppe bildeten) waren verantwortlich dafür, daß einmal angesprochene Probleme nicht vergessen werden konnten.

Alle Fragestellungen, Anregungen und Kritikpunkte wurden – als Themenspeicher – aufgelistet und erst dann „abgehakt“, wenn sie nach Ansicht der Steuergruppe zufriedenstellend geklärt waren.

Die zweite Phase: Bearbeitung von Sachproblemen

Angesichts des gefüllten Speichers wurde innerhalb der Steuergruppe entschieden, in der folgenden, der zweiten Phase zunächst die Sachprobleme – soweit als möglich – abzuarbeiten. Dazu wurden die benannten Sachthemen geordnet, geklärt, was sofort, was später umgesetzt werden konnte, welche Themen zu diesem Zeitpunkt nicht konsensfähig waren und noch der Beratung bedurften.

Das überprüfbare Bearbeiten der einzelnen Punkte und die Information aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter waren genauso wichtig wie die Erledigung der Aufgaben selbst.

Insgesamt führte diese zweite Phase dazu, daß viele Abläufe effektiviert und durch die Lösung vieler Detailprobleme sowohl Abstimmungsprobleme vermindert als auch die Qualität der gemeinsamen Arbeit verbessert werden konnte.

In diesem Zeitraum wurden auch die Geschäftsordnung und vor allem der Geschäftsverteilungsplan, die beide den inzwischen entstandenen Abläufen und Zuständigkeiten in keiner Form mehr entsprachen, neu gefaßt.

Diese Phase wurde von vielen als sehr langwierig und mühsam empfunden, weil sich nicht nur einmal herausstellte, daß scheinbar unwesentliche Details Indizien für umfassendere Veränderungen waren und weil manche Fragen nicht ganz so schnell zu lösen waren, wie anfangs gehofft.

In dieser Phase wurde der OE-Prozeß, der mit einem gemeinsamen Einstieg und gleicher Beteiligung aller begonnen hatte, mehr und mehr zu einem Thema für die Steuergruppe auf der einen und für die mit der Lösung der Sachaufgaben betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der anderen Seite.

Die dritte Phase: Strukturelle Änderungen

Im nächsten Schritt wurden dann die bereits zu Beginn benannten Strukturfragen „Schnittstelle ...“ bearbeitet. Die Notwendigkeit dazu war bereits seit Beginn der OE deutlich geworden.

Daß die Fragestellung nicht sofort aufgegriffen wurde, lag sicher auch daran, daß eine wirksame Veränderung der Situation eine Veränderung von Kompetenzen und Aufgabenbereichen voraussetzte:

Mit dem neuen Kulturhaus war eine Parallelstruktur – vor allem im organisatorischen Bereich – entstanden, gleichzeitig war die Fülle der Aufgaben so angewachsen, daß die Bündelung der Zuständigkeiten „in einer Hand“ nicht mehr möglich erschien. Eine Verbesserung der Abläufe und ein Reduzieren der Reibungsverluste setzten deshalb voraus, daß in zwei Punkten ein Konsens erzielt wurde: Nicht daß, sondern wie die organisatorischen

Zuständigkeiten neu geordnet werden sollten, und daß neue, selbständig arbeitende und mit entsprechenden Kompetenzen ausgestattete Sachbearbeitungsstellen im Verwaltungs- und Organisationsbereich geschaffen werden sollten. Im Verlauf dieses Diskussions- und Klärungsprozesses stellte sich heraus, daß die bisherige Organisationsabteilung sich auf die Bereiche Organisationsabläufe, neue Vorhaben und EDV konzentrieren, daß die zwischenzeitlich entstandene Doppelstruktur für die Organisation des Unterrichts aufgehoben und daß alle innerorganisatorischen Abläufe einschließlich der Anmeldung bei der Verwaltungsabteilung gebündelt werden sollten. Die Leitung der Sachgebiete Unterrichtsorganisation, Anmeldung und Betreuung der Verwaltungs-EDV sollte durch entsprechend herausgehobene Sachbearbeiterinnenstellen erfolgen.

Nach dem innerorganisatorischen Klärungsprozeß mußten auch der Stellenplan verändert und die Veränderungen im Rahmen der Haushaltsberatungen abgesichert werden. Es wurde zur Aufgabe der Geschäftsleitung und – mittelbar – der Steuergruppe, zu erklären, warum dieser Schritt relativ lange dauerte.

Ob es überhaupt möglich gewesen wäre, diese Stellenplanveränderungen, die mit veränderten Abläufen und neuen Kompetenzen verbunden sind, ohne den OE-Prozeß durchzusetzen, bleibt Spekulation. Daß nicht zuletzt der OE-Prozeß dazu geführt hat, die für diese Veränderungen notwendige Akzeptanz zu schaffen, ist deutlich.

Die Erarbeitung des neuen Strukturvorschlages, der dann im Rahmen der zuständigen Gremien weiter beraten wurde, war der letzte große Aufgabenbereich, der sich aus der ersten Phase der OE herleitete.

Nun war es möglich, neue, inzwischen als wichtig erkannte Themenbereiche aufzugreifen.

Die vierte Phase: Qualität wird zum Thema

Bereits bei der Klärung von Sachfragen und innerorganisatorischen Abstimmungsproblemen zeigte sich, daß es nicht genügt, wenn Abläufe reibungslos funktionieren, sondern daß es notwendig wird, Konsens über die qualitativen Anforderungen zu erzielen. Es ging nicht mehr nur darum, was, sondern wie (gut) es gemacht wird.

Die vielfältigen Veränderungen bedingten die Frage nach dem eigenen Selbstverständnis: Die VHS wurde mehr und mehr zu einer Einrichtung, die Kristallisationspunkt für Kooperationsprojekte war, wo innovative Ansätze erprobt und weiterentwickelt wurden und die insgesamt wesentliche Impulse für den Bereich der öffentlichen Weiterbildung gab.

Schließlich wurde immer deutlicher, daß der – mit Eröffnung des Kulturhauses begonnene – Wachstumsprozeß so nicht mehr weitergehen konnte: Es bedurfte qualitativer Zielsetzungen, die es erlaubten, sowohl der eigenen

Arbeit eine neue Dimension zu geben als auch auszuwählen, welche Impulse weiterverfolgt werden sollten und welche nicht.

In diesem Kontext wurde das Thema Qualitätssicherung von der Steuergruppe aufgegriffen und – ganz im Sinne der ursprünglichen Zielsetzung – unter Beteiligung (fast) aller Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wiederum in Arbeitsgruppen, die jeweils von einem Mitglied der Steuergruppe moderiert wurden, bearbeitet.

Damit veränderte sich auch das Selbstverständnis der Steuergruppe: Die Gruppe begann, OE als Daueraufgabe und sich selbst als das Gremium zu begreifen, das einerseits Impulse für den organisatorischen Wandel geben, andererseits dafür sorgen sollte, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesem Prozeß beteiligt waren.

In diesem Kontext wurde dann auch der Vorschlag aufgegriffen, innerhalb der Steuergruppe das Thema Personalentwicklung zu diskutieren und Vorstellungen zu erarbeiten, wie Personalentwicklung unter den Bedingungen der VHS aussehen könnte.

Fazit

In drei Jahren OE hat sich auch das Verständnis von OE gewandelt. Immer aber ging es darum, Veränderungen zu begleiten.

Ganz eindeutig ist, daß innerhalb der OE Energien freigesetzt wurden, die für den erfolgreichen Veränderungsprozeß der VHS von großer Bedeutung waren, und daß es gelungen ist, Veränderungen bzw. die Konsequenzen aus Veränderungen außerhalb der VHS intern (mit)zugestalten. Es ist auch gelungen, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – und ihre Kompetenzen – in diesen Prozeß einzubeziehen.

Kommentar

Zu Beginn der Fallstudie wird beschrieben, in welchen Bereichen und in welchem Ausmaß die Einrichtung gewachsen ist. Das Wachstum wird beschrieben als „sprunghaft“, ist verbunden mit „öffentlicher Aufmerksamkeit“ und symbolisiert sich im „neuen Kulturhaus“. Zwischen den Zeilen gelesen, könnte man dem Wachstumssprung auch folgende Überschriften geben:

- Vom Dabeisein ins Zentrum
- Von der Familie zur Organisation.

Egal, welche Überschrift, es handelt sich um einen „Rollenwechsel für die Institution“, der offensichtlich unter die Devise gestellt wird: „Den Wandel aktiv gestalten“.

Welche Elemente lassen sich in diesem Gestaltungsprozeß als wesentlich benennen?

1. *Den Wandel bewußt erleben und die neuen Anforderungen erkennen.*
Viele Einrichtungen wachsen, aber oft werden die inneren Strukturen zu spät den äußeren Veränderungen angepaßt.

Bei der hier beschriebenen Volkshochschule kann man fast sagen, „das Sein bestimmt das Bewußtsein“, wobei mit Sein das neue Kulturhaus gemeint ist. Es ist die äußere Repräsentanz für die Entwicklung. Offensichtlich herrscht in dieser Volkshochschule Bewußtsein für Veränderung, sonst würden nicht sechs bis sieben leitende MitarbeiterInnen an einem Management-Lehrgang teilnehmen.

2. *Organisationen lernen, wenn Menschen gemeinsam lernen.*

„Das individuelle Lernen ist keine Garantie dafür, daß die Organisation etwas lernt, aber ohne individuelles Lernen gibt es keine lernende Organisation“ (Senge 1996, S.171).

Das Bemerkenswerte am Lernen der Menschen in dieser Volkshochschule ist erstens, daß der Leiter selber an einem Lehrgang teilnimmt, und zweitens, daß 10% der MitarbeiterInnen gemeinsam an einem Management-Lehrgang teilnehmen. Die oft in Einrichtungen vorherrschende Devise „Es reicht, wenn einer zum Seminar geht. Er kann ja den anderen berichten“ gilt hier nicht. Ob bewußt oder unbewußt, wurde hier nach dem Grundsatz gehandelt, „wenn Teams lernen, werden sie zu einem Mikrokosmos für das Lernen in der ganzen Organisation. Gewonnene Einsichten werden in die Tat umgesetzt.“

In der Fortbildung kennengelernte Instrumente werden auf die eigene Einrichtung angewendet und ein OE-Prozeß begonnen.

Auch im späteren Verlauf des Prozesses wird noch einmal nach demselben Grundsatz gehandelt, als sich die gesamte Steuergruppe unter Anleitung von außen über „Selbstverständnis und Aufgabenstellung“ verständigt und es anschließend zu einer Verkleinerung der Steuergruppe kommt.

3. *Die Gleichzeitigkeit von mehr Leitung und mehr Beteiligung*

Diese These mag zunächst paradox klingen, doch bei genauerem Hinschauen wird deutlich: Dadurch, daß der Leiter seine Rolle bewußt wahrnimmt, wird mehr Beteiligung der MitarbeiterInnen möglich. Es ist eine aktive Leitungsentscheidung, den Energien der MitarbeiterInnen Spielraum zu geben. Eine Gruppe von leitenden MitarbeiterInnen kann ihre Kompetenzen erweitern und wird aktiv an Leitung und Entwicklung beteiligt. Dies entmachtet den Leiter nicht – was oft befürchtet wird –, sondern ermöglicht eine andere, beteiligende Leitungsstruktur. Diese Leitungshaltung spiegelt sich später im Selbstverständnis der Steuergruppe: „Die Gruppe begann, ... sich selbst als Gremium zu begreifen, das ... dafür

sorgen sollte, daß die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesem Prozeß beteiligt sind.“

4. Impulse von außen durch eigene Fortbildung

Auffallend an dem beschriebenen OE-Prozeß ist die geringe Beteiligung externer Berater. In dem über mehrere Jahre laufenden Prozeß werden nur zweimal Externe beteiligt: Zu Beginn des Prozesses wird unter Anleitung eines externen Beraters eine Betriebsklimaanalyse vorgenommen, und im Verlauf des Prozesses findet die Selbstverständigung in der Steuergruppe unter externer Moderation statt; alle anderen Schritte werden von der Steuergruppe zusammen mit dem Leiter angeleitet. Der geringen externen Beteiligung steht das hohe Maß an eigener Fortbildung gegenüber.

5. Die Veränderungen sind Grundlegend

Der beschriebene Veränderungsprozeß wirkt auf den ersten Blick unspektakulär, fast gemächlich. Aber genau hier liegt wohl seine Besonderheit oder Eigen-Art. Durch das hohe Maß an Beteiligung aller MitarbeiterInnen hat sich eine grundlegende Entwicklung vollzogen, deren Ergebnisse „von allen akzeptiert und in Folge auch vertreten werden konnten“ (Senge 1996, S.287). Möglicherweise sollte es an dieser Stelle heißen: „fast von allen“, wie an einigen anderen Stellen in der Fallstudie.

Ob es ausgeklammerte Themen bzw. Widerstände gegen Entwicklung gibt, bleibt in dem vorliegenden Text offen.

Fazit: Dieser OE-Prozeß unterscheidet sich vor allem durch die geringe Fremdbeteiligung und die starke interne Fortbildung von anderen OE-Prozessen. Könnte diese Form möglicherweise eine Variante von OE-Modellen werden? Zu untersuchen, welche Stärken bzw. Schwächen mit mehr oder weniger Beteiligung externer BeraterInnen verbunden sind, ist eine wichtige Aufgabe im Rahmen wissenschaftlicher Arbeiten.

Fallstudie 3: Von der Zusammenlegung zur Auseinandersetzung

Ausgangsproblematik der Einrichtung

Im Rahmen der Kreisgebietsreform erfolgte die Zusammenlegung der beiden Kreisvolkshochschulen Burg und Neudorf (das sind fiktive Namen), da ihre jeweiligen Trägerkommunen sich zu dem neuen Landkreis Burg-Neudorf zusammengeschlossen hatten. Dieser Zusammenschluß war eine politische Strukturentscheidung, die auf dem Hintergrund von Um- und Neuverteilung bzw. Sicherung kommunaler Einflußnahmen erfolgte. Zwei bis zu diesem Zeitpunkt voneinander unabhängige benachbarte Einrichtungen standen damit vor der Aufgabe, eine neue gemeinsame Struktur zu entwickeln und den neugeschaffenen Landkreis flächendeckend mit einem Erwachsenenbildungsangebot zu versorgen. Im Vorfeld der Zusammenlegung war geklärt und entschieden worden, daß die Leiterin der ehemaligen Kreisvolkshochschule Burg die Leiterin der neuen Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf werden würde, da sie eindeutig besser für diese Position qualifiziert war als der Kollege von der Kreisvolkshochschule Neudorf. Außerdem war die Kreisvolkshochschule Burg die größere und leistungstärkere Einrichtung gewesen.

Rahmenbedingungen der Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf

Nach der Zusammenlegung bestand das neue Kollegium aus 12 Personen: eine Leiterin, vier pädagogische MitarbeiterInnen, drei VerwaltungsmitarbeiterInnen und zwei Mitarbeiterinnen für Reinigung und Hausmeisterdienste; integriert in dieses Kreisvolkshochschul-Kollegium waren zwei befristet beschäftigte ProjektleiterInnen von Maßnahmen für arbeitslose Jugendliche.

Im Organisationsgefüge der Kreisverwaltung war die Kreisvolkshochschule eine Abteilung des Schul- und Kulturamtes. Allerdings hatte die Kreisvolkshochschul-Leiterin direkten Zugang zur zuständigen Dezernentin.

Die Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf verfügte in den beiden ehemaligen Kreisstädten über eigene Unterrichts- und Verwaltungsräume und mußte rund 110.000 Einwohner mit einem qualifizierten Erwachsenenbildungsangebot versorgen. Neue Hauptgeschäftsstelle wurde die Geschäftsstelle der ehemaligen Kreisvolkshochschule Burg, die MitarbeiterInnen aus Neudorf wurden dort zusätzlich mit untergebracht, was die ohnehin schon enge räumliche Situation verschlechterte. Der ehemalige Leiter aus Neudorf war vom Tag der Zusammenlegung an erkrankt, so daß die von ihm zu füllende HPM-Stelle von den übrigen mit abgedeckt werden mußte.

Kontaktaufnahme und Kontrakt

Die Leiterin der Kreisvolkshochschule Burg hatte bereits im Verlauf der Kommunalgebietsreform und damit der anstehenden Zusammenlegung mit der Nachbar-Kreisvolkshochschule Kontakt mit dem DIE aufgenommen und Bedarf nach Beratung und Begleitung bei den anstehenden Veränderungsprozessen geäußert. In diese Überlegungen miteinbezogen wurde auf Vorschlag der DIE-Mitarbeiterin eine zweite – externe – Beraterin. Als die Zusammenlegung beider VHS de facto erfolgt war, konkretisierte die Leiterin – nunmehr der neuen Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf – den Bedarf nach Fortbildung für das Kreisvolkshochschul-Kollegium bzw. nach Organisationsberatung dahingehend, daß sie sich wünschte, die Zusammenlegung beider VHS solle mit Leben gefüllt und die Neu-Strukturierung von Aufgabenbereichen für alle solle bearbeitet werden. Der Handlungsdruck wurde von ihr als sehr groß beschrieben. Die beiden Beraterinnen beschloßen, der Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf eine Organisationsberatung vorzuschlagen, die zunächst auf rund ein Jahr begrenzt sein und als zentrale Bestandteile folgende Elemente enthalten sollte:

- a) ausführliche Situationserhebung und Erstellung einer externen Einschätzung („Gutachten“)
- b) Moderation von ein oder zwei thematisch aus a) abgeleiteten vom Kreisvolkshochschul-Kollegium ausgewählten Workshops
- c) Begleitung und Reflexion des Prozesses und Moderation eines Abschluß-Workshops.

Dieses Angebot wurde dem Kreisvolkshochschul-Kollegium schriftlich über die Leiterin übermittelt und dort im Rahmen einer Dienstberatung ohne Beteiligung der Beraterinnen mit allen erörtert. Das Angebot der Beraterinnen wurde von den Kreisvolkshochschul-MitarbeiterInnen angenommen; mit der Kreisvolkshochschule wurde daraufhin ein Kontrakt auch über die finanziellen Rahmenbedingungen geschlossen. Die Leiterin hatte von Beginn an die für die Kreisvolkshochschule zuständige Dezernentin in der Kreisverwaltung über ihre Bemühungen um Organisationsberatung durch das DIE informiert und einbezogen, so daß bei Kontraktabschluß die erforderlichen finanziellen Ressourcen zur Verfügung standen und die Beratung als solche von der Vorgesetzten im Grundsatz unterstützt wurde.

Beratungsverlauf

Am Beginn des Organisationsberatungsprozesses stand die gründliche und sorgfältige Erhebung des „Ist-Zustandes“ der Organisation Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf. Hierzu wurden zu Beginn des Jahres von den beiden Beraterinnen intensive Einzelinterviews mit allen 11 hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geführt (der 12. Mitarbeiter war dauerhaft krankgeschrieben).

Auf der Basis der Interviewauswertung erstellten die Beraterinnen eine externe Einschätzung zur Situation der Organisation. Dabei wurde der Ist-Zustand beschrieben, und parallel dazu wurden die Dimensionen des Lernens und der Veränderung aufgezeigt, die die Beraterinnen für die Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf sahen. Folgende Dimensionen wurden dabei benannt:

- Identität/Selbstverständnis
- Arbeitszufriedenheit und Professionalität
- Nutzung von Ressourcen (sächlich, räumlich, personal)
- Beziehungen
- Konfliktbehandlung
- Rollenklärung und Abgrenzung.

Als „Fazit und Perspektiven“ formulierten die Beraterinnen unter anderem: „Das Kollegium befindet sich in einer Situation der außerordentlich hohen Belastung und sucht nach Wegen der Veränderung. Symptome, die die Veränderung dringend erforderlich machen, sind: völlige Überlastung und Überarbeitung, unklare Zuständigkeiten, steigende Unzufriedenheit, Tendenz zur Polarisierung und Fraktionierung. Die Chancen, daß das Kollegium diese schwierige Situation bewältigt und zu neuen Strukturen findet, stehen dennoch gut, und zwar aus folgenden Gründen:

1. Wie bereits erwähnt, orientiert sich das Kollegium an dem Ziel einer ‚lernenden Organisation‘. Die einzelnen verfügen über die Fähigkeit, ihre Situation zu sehen, zu erkennen und zu reflektieren.
2. Die einzelnen halten das Kollegium für sehr wichtig und sind bereit, in dieses Kollegium, in das Miteinander, zu investieren und aktiv Verantwortung für Veränderungen zu übernehmen.
3. Es bieten sich Möglichkeiten der Veränderung in kleinen Schritten an; man muß also nicht die Kreisvolkshochschule für eine Weile schließen, bis die Beratung von außen abgeschlossen ist“.

Im Frühsommer fand eine ganztägige Veranstaltung mit allen hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf statt, die von den Beraterinnen moderiert wurde. Im Mittelpunkt standen die Präsentation und Diskussion der externen Einschätzung sowie die Entscheidung darüber, wie und woran die Kreisvolkshochschul-MitarbeiterInnen weiterarbeiten wollten.

Die ausführliche Darstellung der externen Einschätzung durch die Beraterinnen löste zunächst unterschiedliche Reaktionen aus: Während einige MitarbeiterInnen sich sehr betroffen fühlten, da sie bestimmte Problembezeichnungen so nicht erwartet hatten, formulierten andere, daß die Ausführungen der Beraterinnen dem Ausdruck verliehen, was sie „irgendwie“ gefühlt hatten, und eine dritte Meinung, die geäußert wurde, war, daß die externe Einschätzung dem entspreche, was man sich selber schon in etwa gedacht hatte. Die spontan geäußerten Reaktionen führten zu Diskussionen unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, und man suchte nach Lösungs-

möglichkeiten für dargestellte Probleme, man verstärkte die Darstellungen der Beraterinnen durch eigene Beispiele, und man rechtfertigte zum Teil auch beschriebene Defizite. Hierbei war folgende Tendenz sichtbar:

- Die in die Zukunft gerichteten, auf konstruktive Veränderung drängenden Beiträge wurden von den Projektleiterinnen der Kreisvolkshochschul-Leiterin getragen.
- Zwei pädagogische MitarbeiterInnen beklagten hauptsächlich den Ist-Zustand, verbunden mit der Ansicht, daß dafür jemand (die Leiterin) verantwortlich sei.
- Eine pädagogische Mitarbeiterin hielt sich zwar zurück, schien aber sehr froh darüber zu sein, daß die genannten Problemfelder angesprochen worden waren.
- Die VerwaltungsmitarbeiterInnen beteiligten sich gering, schienen aber vieles still zu kommentieren.

Schließlich wurde unter Anleitung der Beraterinnen von der gesamten Kollegiumsgruppe festgelegt, welche in der externen Einschätzung aufgezeigten Lernfelder bearbeitet werden sollten und welche nicht. Am Ende dieses Prozesses stand die Entscheidung, im Sommer einen gemeinsamen Workshop zu dem Themenfeld „Rollenklärung und Abgrenzung“ durchzuführen.

Im Anschluß an die Arbeit mit allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fand ein Gespräch zwischen den Beraterinnen, der Leiterin und der Dezenturistin statt. Dieses war auf Wunsch der Leiterin verabredet worden. Die Beraterinnen sollten die Dezenturistin über die Ergebnisse ihrer externen Organisationseinschätzung informieren. Die Leiterin wollte auf diese Weise ihre Vorgesetzte integrieren. Das Gespräch mit der Dezenturistin war sehr ausführlich und offen. Besonders von ihr nachgefragt wurde, welche Möglichkeiten der Verbesserung der personalen und räumlichen Ressourcen von den Beraterinnen gesehen wurden. Die Dezenturistin war offensichtlich interessiert an einem konstruktiven Integrationsprozeß der zusammengelegten Volkshochschulen; sie war aufgeschlossen für systemische Organisationsbeschreibungen und wußte, welche Bedingungen für Effizienz und Leistungsfähigkeit einer Einrichtung bedeutsam sind.

Die nächste Station des Beratungsprozesses war der verabredete Workshop zum Thema „Rollenklärung und Abgrenzung“ im Spätsommer. Im Vorfeld dieses Workshops sprach eine Beraterin mit der Kreisvolkshochschul-Leiterin und erfuhr dabei folgendes:

- Die Kreisvolkshochschule hatte vom Landkreis Burg-Neudorf Mittel bewilligt bekommen für eine neue Heizung für das Haus der Geschäftsstelle, für neue Fenster und für interne Umbaumaßnahmen zur Herrichtung von weiteren Unterrichtsräumen.
- Eine Sachbearbeiterin, die für die Kreisvolkshochschul-Verwaltung nicht geeignet gewesen war, war versetzt worden, und eine neue Verwaltungsmitarbeiterin war in die KVHS gekommen.

- Zwischen der Leiterin und zwei pädagogisch Mitarbeitenden war eine offene Konfliktsituation entstanden, die sich auf alle Arbeitsfelder auswirkte und alle MitarbeiterInnen stark beeinträchtigte.

Einschätzung aus Sicht der BeraterInnen

In den wenigen Wochen zwischen Präsentation unserer externen Einschätzung und dem ersten Workshop hatte in zweierlei Hinsicht eine rasante Entwicklung stattgefunden: Zum einen hatten sich die Rahmenbedingungen für die Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf erheblich verbessert, indem plötzlich Mittel für umfangreiche Renovierungsarbeiten zur Verfügung gestellt wurden und eine für die Kreisvolkshochschule ausgesprochen positive Personalentscheidung getroffen worden war. Daß in diesen beiden Punkten Handlungsbedarf bestanden hatte, hatten wir im Gespräch mit der Dezerentin offen angesprochen und auch mögliche Lösungswege aufgezeigt.

Zum anderen hatte sich nach innen, das heißt bezogen auf das Kollegium und die Atmosphäre untereinander, eine heftige Krise entwickelt, die im Begriff war, zu eskalieren. Kristallisationsort dieser Krise war der „Kern“ des früheren Kollegiums der Kreisvolkshochschule Burg.

In unserer Einschätzung konkretisierte sich damit der übergeordnete Beratungsanlaß. Während zu Beginn der Beratung die Zusammenlegung zweier Volkshochschulen als zentrales Thema genannt worden war, schien uns dieses nur noch der Anlaß zu sein, der gewissermaßen als Katalysator gewirkt hatte und nun in den Hintergrund getreten schien. Im Vordergrund stand nun für die Kreisvolkshochschule die Lerndimension: aus den Gründerjahren eines Freundschaftskollegiums (im Sinne eines Familienbetriebs) zu einer professionellen Kollegiumsstruktur zu finden.

Auf dem Hintergrund dieser Ereignisse fand der geplante Workshop statt.

Unter dem Thema „Rollenklärung und Abgrenzung bezüglich der unterschiedlichen Funktionsgruppen“ galt es zunächst, die wechselseitigen Rollenerwartungen, die offenen Wünsche an die jeweils anderen Funktionsgruppen und das jeweils vorhandene Aufgabenverständnis sichtbar zu machen. Es wurden daher drei Funktionsgruppen definiert und entsprechende Arbeitsgruppen gebildet:

- Leiterin (dieses war logischerweise eine Einzelpersonengruppe)
- pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Verwaltungsmitarbeiterinnen und -mitarbeiter.

Nach einer angeleiteten Phase der individuellen Selbstbefragung und -klärung wurde in den Gruppen zusammengetragen, diskutiert und als Wandzeitung dokumentiert, welches Selbstverständnis die jeweilige Funktionsgruppe hat und welche Wünsche und Änderungsvorschläge an die anderen Funktionsgruppen bestehen. In der sich anschließenden Arbeitsphase mit dem gesamten Kreisvolkshochschul-Kollegium galt es, anhand der

gegenübergestellten Gruppen-Meinungen zu diskutieren, zu klären und schließlich einen Konsens zu finden bezüglich der Beschreibungen:

- Was ist das institutionelle Selbstverständnis der Kreisvolkshochschule,
- welche Aufgaben haben die pädagogisch Mitarbeitenden,
- welche Aufgaben haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung,
- welche Aufgaben hat die Kreisvolkshochschul-Leiterin.

Bezüglich des institutionellen Selbstverständnisses war ein Konsens schon anhand der Wandzeitungen sichtbar und konnte schnell und unproblematisch festgelegt werden. Es wurde verabredet, daß die Leiterin dieses gemeinsame Selbstverständnis dokumentieren und in festgelegten Zeitabständen wieder im Kollegium zur Diskussion und gegebenenfalls zur Revision bringen sollte.

Bezüglich der Aufgabenbeschreibung „der Verwaltung“ in der Kreisvolkshochschule wurde ebenfalls relativ schnell ein Konsens gefunden; es gab keine strittigen Punkte. Es wurde verabredet, daß die Mitarbeitenden der Verwaltung anhand der zusammengetragenen Aufgabenbeschreibung einen Entwurf für eine Geschäftsverteilung in der Verwaltung erarbeiten sollten.

Bezüglich der Aufgabenbeschreibung der pädagogisch Mitarbeitenden gestaltete sich die Konsensfindung schwierig und konnte auch nicht abgeschlossen werden. Es wurde deutlich, daß einerseits die Gruppe der pädagogisch Mitarbeitenden kein homogenes Aufgabenverständnis hatte und andererseits die von ihnen und für sie beschriebenen Tätigkeitsfelder nicht trennscharf definierbar waren. So ließ sich beispielsweise nicht beschreiben, was die Aufgabe „Organisation der Kurse“ beinhalten sollte.

Die Bearbeitung dieses Aufgabenfeldes brachte eine im Kreisvolkshochschul-Kollegium vorhandene Konfliktsituation zum Ausdruck: Zwei pädagogisch Mitarbeitende forderten eine strikte Trennung zwischen pädagogischer Tätigkeit und Verwaltungstätigkeit und klagten klare Anweisungen hierzu (von der Leiterin) ein. Alle übrigen Mitglieder des Kollegiums hielten zwar die jeweiligen Aufgabenbeschreibungen für wichtig, meinten aber, eine strikte Trennung zwischen Verwaltung und Pädagogik sei schwierig und würde auf Dauer der Kreisvolkshochschule schaden.

Schließlich wurde gemeinsam festgestellt, daß für eine konstruktive Aufgabenabgrenzung zwischen Verwaltung und Pädagogik es zunächst erforderlich sei, daß die pädagogisch Tätigen ganz individuell und dann als Gruppe eine Klärung ihres Aufgabenverständnisses leisten. Dieses wurde als Aufgabe für die pädagogisch Mitarbeitenden vereinbart; das als Ergebnis dieser Klärung entstehende Selbstverständnispapier sollte dann im nächsten Schritt mit der Leiterin und den Verwaltungsmitarbeitenden erörtert werden, um schließlich auch für den pädagogischen Bereich eine konsensfähige Aufgabenbeschreibung zu erhalten.

Nach der Bearbeitung dieses Punktes war die zur Verfügung stehende Workshop-Zeit abgelaufen, so daß das noch offene Klärungs-Thema „Aufgaben der Leiterin“ nicht mehr bearbeitet werden konnte. Es wurde vereinbart, dieses Themenfeld zu einem späteren Zeitpunkt wieder aufzugreifen.

Bezogen auf den weiteren Beratungsprozeß wurde zwischen dem Kollegium und den Beraterinnen verabredet, daß ein weiterer Workshop stattfinden solle, nachdem die im Laufe des Tages verteilten Aufgaben geleistet worden seien. Als Termin für den zweiten Workshop wurde der Zeitraum gegen Jahresende vorgesehen.

Prozeß und Atmosphäre während des Workshops im August aus Sicht der Beraterinnen

Der Tag begann in äußerst gespannter Atmosphäre. Es lag etwas in der Luft, und alle bemühten sich, es nicht zu zeigen. Das gesamte Kollegium schien sehr bemüht, die beiden pädagogischen Mitarbeitenden, mit denen es Konflikte gab, nicht auszugrenzen, sondern immer wieder zu integrieren. Diese beiden andererseits verhielten sich sehr stark als Einheit und grenzten sich ab; sie verhielten sich gegenüber den Beraterinnen sehr distanziert. Die Leiterin war äußerst angespannt und beherrscht. Im Laufe des Tages wurden einige Konflikte und gegenseitige Kritikpunkte aufgezeigt und auch besprochen, z.T. auch von den Beraterinnen kommentiert und erklärt. Durch diese dosierte Einbeziehung von Konflikten und schwelenden Vorwürfen in den inhaltlichen Arbeitsprozeß entspannte sich die Atmosphäre in einem gewissen Maße; Gegensätze wurden sichtbar und blieben als solche bestehen.

Im *Herbst* nahm die Leiterin der Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf mit den Beraterinnen Kontakt auf und berichtete von Veränderungen, die seit dem Workshop im August für die Kreisvolkshochschule erfolgt waren:

- Der dauer-krankgeschriebene ehemalige Leiter der Kreisvolkshochschule Neudorf war aus der Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf heraus in eine andere Abteilung versetzt worden; die dadurch freigewordene Stelle durfte neu besetzt werden. Leiterin und Kollegium waren sich einig, diese Stelle mit der einen der beiden Projektleiterinnen zu besetzen, die bisher befristet beschäftigt gewesen war. Zwischen den beiden Projektleiterinnen gab es hierüber keine Konkurrenz, sondern Einvernehmlichkeit.
- Eine der pädagogisch Mitarbeitenden, mit denen es starke Konflikte gab, hatte gekündigt und eine andere Stelle angenommen. Die hierdurch freigewordene Stelle sollte ausgeschrieben werden.

Die Leiterin der Kreisvolkshochschule schlug vor, den Beratungsprozeß nun unter den neuen personalen Bedingungen so lange auszusetzen, bis die beiden Stellen offiziell neu besetzt seien, und dann den Prozeß fortzusetzen. Diesen Vorschlag der Leiterin haben die Beraterinnen untereinander

ausführlich erörtert und überlegt, was aus ihrer Sicht zum gegebenen Zeitpunkt sinnvoll und hilfreich für den Organisationsentwicklungsprozeß der Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf sei.

Auf dem Hintergrund der Analyse des bisherigen Beratungs- und Prozeßverlaufs kamen die Beraterinnen zu dem Ergebnis, daß es sinnvoll sei, noch vor der Ausschreibung der einen Stelle einen Workshop durchzuführen. Der Neuanfang von zwei pädagogischen Mitarbeitenden beinhaltete in ihren Augen die Chance, die Aufgabenverteilung und die unterschiedlichen Belastungen unter den PädagogInnen zu reflektieren und gegebenenfalls zu verändern. Die Ergebnisse einer solchen Reflexion sollten in den Fachbereichszuschnitt und die neu zu formulierende Stellenausschreibung einfließen. Ebenfalls sollte vor einer Ausschreibung und Neubesetzung das Angebotsprofil der Kreisvolkshochschule überdacht werden, so daß auch über die Ausschreibung gegebenenfalls veränderte Schwerpunktsetzungen eingeleitet werden könnten.

Diese Einschätzung teilten die Beraterinnen der Kreisvolkshochschul-Leiterin mit, die wiederum brachte den Vorschlag in die gemeinsame Dienstberatung der Kreisvolkshochschule ein. Dort wurde darüber diskutiert und der Vorschlag der Beraterinnen, einen zweiten Workshop durchzuführen, angenommen.

Zur Vorbereitung des Workshops erbaten die Beraterinnen Informationen über die Stellenausschreibungen für die pädagogischen MitarbeiterInnen und die Anzahl der Kurse und Unterrichtsstunden, aufgeschlüsselt nach Fachbereichen und dem jeweils verantwortlichen pädagogischen Mitarbeiter. Die Volkshochschule hatte einen internen Vorschlag zur Aufteilung der Fachbereiche erarbeitet, der ebenfalls den Beraterinnen vorher mitgeteilt wurde.

Der Workshop fand im Herbst mit nur einer Beraterin statt, da die zweite Beraterin krank geworden war.

Nach der gemeinsam definierten Tagesordnung stand an erster Stelle die Reflexion der an der Volkshochschule stattgefundenen internen und externen Entwicklungen. Jede(r) Mitarbeiter(in) kommentierte die Entwicklung aus der persönlichen Sicht und machte auf die anstehenden Handlungsanforderungen aufmerksam. Die personellen Veränderungen hatten beträchtliche Irritationen und Verunsicherungen ausgelöst:

- Die Leiterin hatte zusätzliche Funktionen außerhalb der VHS übernommen und forderte Entlastung ein.
- Eine Verwaltungsmitarbeiterin war in einen anderen Bereich der Kreisverwaltung versetzt worden.
- Der Krankenstand aller Mitarbeitenden war hoch, und dies wurde als Ausdruck der psycho-sozialen Belastung als Folge der vergangenen konfliktreichen Wochen interpretiert.
- Die Vorbereitung des nächsten Programms mußte von wenigen pädagogischen MitarbeiterInnen geleistet werden.

– Im Zusammenhang mit den internen Konflikten geriet auch die Organisationsberatung in die unterschiedlichen Bewertungen der Konfliktparteien hinein.

Dies gab den Anlaß, gemeinsam eine Prozeßreflexion der Beratung vorzunehmen. Die Beraterin rief den Beratungsanlaß, das Beratungsthema und die Beratungssequenzen in Erinnerung:

Aus der Beratungsanfrage, die Zusammenlegung zweier Kreisvolkshochschulen zu unterstützen und zu begleiten, die Konzeptionsentwicklung für die regionale Arbeit zu befördern und die gesamte Arbeit der Kreisvolkshochschule zu professionalisieren, entstanden zunächst die Mitarbeiterbefragung und eine daraus resultierende gemeinsame Festlegung der Beratungsschritte. In der darauf folgenden Beratungsphase wurden die tatsächlichen Funktionen und die Rollendefinitionen der unterschiedlichen Funktionsgruppen betrachtet. Der Workshop war sowohl Ausdruck bestehender als auch Motor für weitere „Spannungen“ und Konflikte.

Die Probleme wurden als unklare Rollendefinition der unterschiedlichen Aufgabenbereiche der Leitung, der pädagogischen Fachbereichsleitung, der Verwaltungsleitung und der Verwaltungsarbeit gefaßt. Diese Unklarheiten und Unsicherheiten waren direkt und indirekt eine Folge der Systemveränderung in den neuen Bundesländern, mit der nicht nur eine Neu-Definition von Organisationen und Institutionen der Erwachsenenbildung verbunden, sondern die auch für die typischen Phänomene einer „Gründer- oder Pionierzeit“ verantwortlich war.

In der Pionierphase einer Organisation herrschen Prinzipien einer einheitlichen Aufgabenerfüllung, einer starken Motivation durch die Zuwendung nach „außen“, durch direkte Kommunikation. Es gibt eine kaum ausgeprägte Hierarchie, Führung wird eher praktiziert als Vor- und Mitmachen. Die starke Personenorientierung führt dazu, daß die Organisation eher als soziale Gruppe denn als Formalorganisation erlebt wird.

Die Konflikte in der Volkshochschule könnte man charakterisieren als Nicht-Wissen und Nicht-zuordnen-Können von beruflicher und privater Rolle, als Unfähigkeit, sich gemeinsame Regeln in der Zusammenarbeit, im Ausfüllen der unterschiedlichen Funktionen zu geben. Es fand ein Machtkampf statt. Ursache und Kontext dieses Machtkampfes war der absehbare Entwicklungsschritt des Abschieds von den „Gründerjahren“, Abschied von der gemeinsamen Arbeit im Selbstverständnis einer Freundesgruppe und Abschied von der gemeinsamen Vision des „Organisationsanfangs“; statt dessen standen Rollendifferenzierungen zwischen Leitung und Fachbereichsleitung, die Benennung unterschiedlicher Verantwortungen, die Rechte und Pflichten der jeweils unterschiedlichen Rollen- bzw. Funktionsträger und hierarchische Zuordnungen schon am Aufmerksamkeitshorizont.

Nachdem diese Interpretation der Konflikte von der Beraterin erläutert und dargestellt wurde, setzten sich die pädagogischen MitarbeiterInnen mit diesem „Deutungsangebot“ auseinander.

In einem zweiten Schritt wurde die Konfliktinterpretation von der Beraterin klassifiziert als typischer Fall einer Organisationsexpansion, mit allen Schwierigkeiten des Übergangs zu einer „formalen Organisation“.

Dieser „Impuls“ wurde von dem pädagogischen Team im wesentlichen akzeptiert und durch daran anschließende Deutungen der Konflikte der vergangenen Zeit weiter „abgestützt“. Daraus entwickelte sich eine Beschreibung der gegenwärtigen Aufgaben und Herausforderungen für das pädagogische Team:

- die Integration neuer Personen,
- eine „neue“ Kultur der Zusammenarbeit unter Berücksichtigung unterschiedlicher Funktionen und beruflicher Rollen,
- eine neue gemeinsame „Vision“ der qualitativen Sicherung der VHS-Angebote.

Die Beraterin erläuterte im Anschluß daran, daß und inwiefern die Beraterinnen die Leiterin in und durch Einzelgespräche unterstützt hatten.

Der nächste Tagesordnungspunkt war die Beschäftigung mit den von der Volkshochschule zusammengetragenen statistischen Daten zum Programmangebot. Das Volkshochschul-Angebotsprofil wurde mit den Durchschnittswerten des Bundeslandes und der alten Bundesrepublik verglichen unter dem Aspekt, ob und welche Ausbau- bzw. Konsolidierungsperspektiven für die einzelnen Programmbereiche vorhanden sind. Aus dieser gemeinsamen Analyse entstand eine Neuformulierung der Verteilung der Fachbereiche auf die pädagogischen MitarbeiterInnen unter der Prämisse, daß jeweils „gut“ etablierte und des weiteren Ausbaus bedürftige Fachbereiche zusammengefaßt und auf die PädagogInnen verteilt werden sollten.

Jede(r) pädagogische(r) Mitarbeiter(in) sollte, so wurde argumentiert, für die qualitative Konsolidierung von Programmbereichen und die Aufbauarbeit von neuen Arbeitsfeldern zuständig sein. Aus diesen Kriterien ergaben sich auch veränderte Anforderungen an eine(n) neu einzustellende(n) pädagogische(n) Mitarbeiter(in).

Mit einem Feedback, das u.a. auf die weitere Bearbeitung der noch offenen Problematik „Leitungsrolle“ hinwies, wurde die Tagesarbeit abgeschlossen.

Einschätzung aus Sicht der Beraterin

Das kompakte Deutungsangebot der Konflikte als „Wachstumsprobleme“ schien in dieser Konsequenz für die MitarbeiterInnen neue und anregende Aspekte zu haben und die Möglichkeit zu bieten, sich dieser Interpretation anzuschließen. Damit konnte vermieden werden, daß als Resultat der Konflikte eine sowieso schon stark vorhandene Fixierung auf die Verantwortlichkeit der Leiterin noch verstärkt wurde, indem jede(r) Beteiligte(r) in die Formulierung der gegenwärtigen Handlungsanforderungen einbezogen und

mit der Verantwortung für die Umsetzung konfrontiert wurde. Die Interpretation wurde aber auch als entlastend erlebt und führte von individuellen Schuldzuweisungen weg.

Daß dieses Interpretationsangebot von der Beraterin so direkt und dicht präsentiert wurde, lag auch darin begründet, daß ein(e)r der beiden HauptkontrahentInnen der Leiterin schon längere Zeit krank geschrieben war und die Gefahr bestand, daß eine zumindest zeitweilige Ausgrenzung durch das Team erfolgen könnte. Mit dem Appell an die gemeinsame Verantwortlichkeit sollte die Integrationsfähigkeit des Kollegiums unterstützt werden.

Im Hinblick auf die in den neuen Bundesländern eher wenig vorhandene Erfahrung mit „Beratung“ und der Thematisierung personen- und gruppenbezogener Entwicklungsdynamiken erwies es sich in der Situation als sehr hilfreich, daß im Anschluß daran auf die Diskussion des Programmprofils übergegangen werden konnte. Exemplarisch zeigte sich die „Entlastung durch vorsichtige Thematisierung der Konflikte“ in der Veränderung der Arbeitsatmosphäre des Workshops von einer angespannten Zurückhaltung zu einer engagierten Beteiligung.

Für das Frühjahr des Folgejahres wurde der eintägige Abschlußworkshop vereinbart, mit dem der zunächst für ein Jahr geplante Organisationsberatungsprozeß abgeschlossen werden sollte. Vom Kreisvolkshochschul-Kollegium war über die Leiterin den Beraterinnen mitgeteilt worden, daß das Thema „Leitungsrolle“ noch bearbeitet und die Frage der „Schnittstellen“/Konfliktpunkte zwischen den Funktionsgruppen Leitung, hauptberuflich pädagogisch Mitarbeitende und Verwaltung noch einmal angesprochen werden sollte.

Am Abschlußworkshop nahmen 10 MitarbeiterInnen teil, nämlich: die Leiterin, vier pädagogische MitarbeiterInnen (ein pädagogisch Mitarbeitender, ganz neu eingestellt, ein pädagogisch Mitarbeitender neu in dieser Funktion, aber nicht neu im Kollegium), zwei Projektleiterinnen (eine neu eingestellt als Nachfolge für die Mitarbeiterin, die pädagogisch Mitarbeitende geworden war), drei VerwaltungsmitarbeiterInnen (zwei von ihnen im Laufe der Beratung neu in das Kollegium hineingekommen).

Nach einem theoretischen Input durch eine Beraterin über Leitungs- und Führungsfunktionen von Vorgesetzten sowie die Vorstellung der dazugehörigen Instrumente wurden die Erwartungen zusammengefaßt dargestellt, die im August-Workshop von den einzelnen Teilnehmenden auf den Wandzeitungen an die Leiterin geäußert worden waren. Diese „Erwartungen an die Leiterin“ waren dann Gegenstand einer ausführlichen und konstruktiven Diskussion zwischen Leiterin und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in deren Verlauf die Fragen von Schnittstellen und Konfliktpunkten der einzelnen Funktionsgruppen gleich mitbearbeitet wurden. Ein konkretes Problem aus dem Kreisvolkshochschul-Alltag wurde miteinander diskutiert, und beispielhaft wurde geklärt, wo welche Funktion gefordert ist. Bei diesen Alltagsproblemen handelte es sich um die Frage, wer in der personalei-

genen Küche das Geschirr abwaschen und aufräumen solle. Schließlich wurde eine Lösung für das schon lange schwelende Alltagsproblem gefunden.

Der nächste Arbeitsabschnitt war dem Thema „Die lernende Organisation“ gewidmet und diente der Reflexion der im Prozeß bisher eingesetzten Methoden und Möglichkeiten der Selbstvergewisserung, der Kommunikation und der Konfliktbearbeitung. Dadurch sollte ein gemeinsames Bewußtsein geschaffen werden, welche Instrumente dem Kollegium zur Verfügung stehen, um eine lernende Organisation zu bleiben, und dies in die alltägliche Arbeit zu integrieren.

Die letzte Arbeitseinheit des Tages war überschrieben mit dem Thema Rückbesinnung auf die Ausgangssituation und Bilanz. Die Wünsche und Befürchtungen, die in den Einzelinterviews zu Beginn des Beratungsprozesses geäußert worden waren, wurden dem Kollegium von den Beraterinnen anonymisiert vorgestellt, und gemeinsam wurde Bilanz gezogen.

Dabei wurde zunächst aus dem Kollegium Betroffenheit geäußert über die damals offensichtlich vorhandenen Ängste von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Gleichzeitig wurde festgestellt, wie wichtig die Einzelgespräche rückblickend für den Beratungsverlauf gewesen seien; Kommentare waren hierzu beispielsweise:

„Wir konnten in den Interviews sehr offen sein“.

„Die Fragen und das Gespräch haben sofort Vertrauen aufgebaut“.

„Es war eine sehr gute Situation damals, daß man einmal vieles an- und aussprechen konnte, anonym, mit Vertrauen erweckender Beraterin“.

Schließlich wurde gemeinsam „abgehakt“, welche zu Beginn der Beratung geäußerten Hoffnungen, Wünsche und Erwartungen eingetreten waren, welche nicht bzw. welche noch im Prozeß der Realisierung steckten. Fazit des Kollegiums war, daß mehr realisiert worden war, als man zu hoffen gewagt hätte, was den Bereich der baulichen Sanierung angeht und was den Sektor Personal(-Wechsel/-Austausch) betrifft. Im Bereich von zwischenmenschlichen Beziehungen und Kommunikation und im Bereich Konfliktlösung habe man ein ereignisreiches und sehr anstrengendes Jahr hinter sich; doch habe man miteinander vieles gelernt, vieles sei ausgesprochen worden, und man könne künftig mit Problemen besser umgehen, weil man nun aus Erfahrung wisse, daß und wie man Konflikte anpacken kann.

Beratungsprozeß aus Sicht der BeraterInnen

Der Beratungsprozeß konnte mit dem Abschlußworkshop aus unserer Sicht stimmig beendet werden (was eine Wiederaufnahme zu einem späteren Zeitpunkt mit anderen Themen nicht ausschließt). Das Kollegium der Kreisvolkshochschule Burg-Neudorf hat miteinander wichtige Lern- und Entwicklungsschritte vollzogen. Nachdem gemeinsam ein professionelles Selbstver-

ständnis gefunden wurde und neue Organisationsstrukturen angelegt worden sind, haben die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nun von sich aus begonnen, verstärkt Fortbildungsveranstaltungen zu besuchen zu den unterschiedlichsten Themenfeldern – je nach persönlich festgestellten Bedarf –, die sich aber schwerpunktmäßig auf Entwicklungen während des Beratungsprozesses beziehen.

Kommentar zur Fallstudie

Auch in dieser Fallstudie wird deutlich, daß der unmittelbare Anlaß – die Kreisgebietsreform mit der Konsequenz von Zusammenlegung zweier Einrichtungen – nicht der eigentliche „Angelpunkt“ der Beratung ist. Wenn das formelle Ziel der vertraglich vereinbarten Aufgabe erreicht ist – oder auch schon vorher –, geht der Prozeß weiter; die zugrundeliegenden Fragestellungen entwickeln sich in Eigendynamik. Die Lerndimension erweitert sich in Richtung „lernende Organisation“ mit ihren Entwicklungsschüben und Wachstumskrisen.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu erkennen, wie der Beratungsprozeß zu ergänzen ist durch Fortbildungsangebote, die nicht nur den individuellen Arbeitsplatzbedürfnissen entsprechen, sondern auch eine starke Entlastungsfunktion haben: Gruppendynamische Prozesse sind anstrengend, haben ihre zeitweisen Grenzen und werden eher in spiralförmigen, auf neuer Ebene sich wiederholenden Fragestellungen abgearbeitet. Das Thema der veränderten Leitungsrolle in diesem Fall z.B. wurde zweimal vertagt, dann mit einem Einstiegsreferat der externen Beraterin „aufgetaut“ bzw. angestoßen, von den MitarbeiterInnen in die eigene Verantwortung übernommen und übersetzt in den VHS-Alltag.

Nicht zu unterschätzen sind bei diesem Vorgehen die „kleinen Schritte“, die Bearbeitung auch scheinbar belangloser Kleinigkeiten, die doch zu einer erheblichen Entlastung führen und zeigen, wie im offenen Diskussionsprozeß an konkreten Aufgaben Fortschritte zu erzielen sind.

Zum Schluß noch eine generelle Bemerkung zum Thema Gebietsreform, Verwaltungsreform u.ä. einschneidende Veränderungen: Die sogenannten „Gewinner“ sind nicht automatisch die „Glücklichen“, sondern ebenfalls bis hin zu ihren Grundlagen eingebunden in den Veränderungsprozeß. Sie merken es nur oftmals viel später. Und diese Erkenntnis kann schmerzhaft sein.

Vor dem Hintergrund der Evaluation der Weiterbildungslandschaft in Nordrhein-Westfalen war der Autor Gutachter für die Vorstudie zum Themenbereich Institution/Organisation. Das Gutachten basierte auf einer Sammlung und Strukturierung von über hundert offiziellen und inoffiziellen Dokumenten, Materialien und Arbeitspapieren nordrhein-westfälischer Weiterbildungseinrichtungen, die die Vielfalt von Ansätzen mehr oder weniger geplanten Wandels in der Weiterbildung belegen.

Despektierliche Bemerkungen zu sich wandelnden Volkshochschulen

Was ist eigentlich eine Volkshochschule? Zumindest für Nordrhein-Westfalen steht fest: „Die Einrichtungen der Weiterbildung in der Trägerschaft von Gemeinden und Gemeindeverbänden heißen Volkshochschulen“. Ein Fixpunkt! Zumindest bis zur erfolgten Evaluation des Ersten Gesetzes zur Ordnung und Förderung der Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen und der daraus resultierenden Novellierung des Gesetzes durch die rot-grüne Landesregierung.

Was ist keine Volkshochschule (mehr)? Kein Fixpunkt! Eine Abteilung Weiterbildung in der städtischen Kultur GmbH? Ein zum Zwecke der wirtschaftlichen Betätigung eingerichteter Eigenbetrieb? Ein Stadtbetrieb Weiterbildung? Ein zur Erfüllung der gesetzlichen Mindestanforderung um 50% reduziertes Amt, das die Pflichtaufgabe Weiterbildung auf der Basis abgegebener kommunaler Standards erfüllt?

Ist Sprache verräterisch? Hat die Usurpation der Erwachsenenbildung durch Finanz-, Wirtschafts- und Strukturpolitik bereits stattgefunden? Viele Fragen, wenig Antworten, kaum Fixpunkte.

Dennoch gibt es sie – noch! Hinter vielen neuen Etiketten wird die Realität kommunaler Volkshochschulen bestimmt durch 6 Mill. TeilnehmerInnen in 500.000 Kursen. Die institutionelle Verfassung ist nur eine Facette einer bunten, lebendigen Weiterbildungslandschaft, auch zu Zeiten einer organisatorischen Wende. Die kaufmännische Angestellte im PC-Anwendungstraining und der Frührentner im Spanisch-Aufbaukurs merken weniger vom Betriebsformenwechsel und der Umstellung von Kameralistik auf kaufmännische Buchführung, als sich Insider zur Zeit vorstellen. Sie kommen oder sie kommen nicht, wie schon immer. Also etwas weniger Aufregung bitte und – Paradigmenwechsel machen (neue) Karrieren. Warum auch nicht, aber dient es auch der Profession und damit indirekt den vielzi-

tierten Kunden, wenn ständig wechselnde Konzepte noch nicht verifizierte Wissensbestände in den Textverarbeitungs-Papierkorb schieben?

Was passiert eigentlich? Volkshochschulen leiden unter der Finanznot der kommunalen Träger, realistisch betrachtet war das schon immer so. Träger lassen Volkshochschulen „von außen“ untersuchen und begutachten, realistisch betrachtet war das auch schon immer so, obwohl früher durch weniger spezialisierte Einrichtungen (Hauptämter), heute durch auf bestimmte Ziele festgelegte, hochspezialisierte Einrichtungen wie Wirtschaftsberatungsunternehmen. Stimmt diese Bewertung eigentlich hinsichtlich der spezifischen Professionalität für non-profit-Einrichtungen in kommunaler Trägerschaft?

Die hauptberuflichen pädagogischen MitarbeiterInnen befinden sich in einer Krise des Selbstverständnisses. Das war schon immer so, zumindest in den zurückliegenden zwanzig Jahren. Nur ist die Alternative heute nicht „Pädagoge oder akademischer Oberrat“, sondern „Pädagoge oder Bildungsmanager“.

Eben diese Mitarbeiter beschäftigen sich plötzlich mit sich selbst und ihrer organisatorischen und ökonomischen Umwelt. Das ist neu. Ob dies schon mit dem Begriff der organisatorischen Wende bezeichnet werden kann, wird sich erst später feststellen lassen. Allerdings scheint die Aversion, mit der Pädagogen in den zurückliegenden Jahrzehnten gerade in der Erwachsenenbildung das Thema Organisation behandelt haben, gebrochen zu sein. Das ist noch kein Wandel im Berufsbild, aber ein Wandel in der beruflichen Realität.

Frage: Zeig' mir doch mal, wo ich im PC sehen kann, wieviele Arbeitslose mit Gebührenermäßigung für meine Veranstaltung XYZ angemeldet sind. Gegenfrage: Warum willst du das wissen? Antwort: Ich muß eine Entscheidung treffen, ob eine Veranstaltung mit neun Personen laufen kann oder nicht. Bei zu vielen Arbeitslosen mit Ermäßigung kommt doch nicht genügend Entgelt rein.

Noch vor 10 Jahren führte dies zu der Entscheidung, den Kurs zu realisieren; führt diese Information heute nicht eher zur Entscheidung, den Kurs abzusetzen?

Wenn man der Tendenz veröffentlichter und vor allem unveröffentlichter Materialien zum Wandel an Volkshochschulen folgt, kann wirtschaftliches Denken und Handeln zum Absetzen der erwähnten Veranstaltung führen. Dies wird zwar weder gesagt noch geschrieben, entspricht jedoch eben der unterschweligen Tendenz der Veröffentlichungen. Wirtschaftlichkeit und Profil, nicht Profil und Wirtschaftlichkeit.

Was ist eigentlich Wirtschaftlichkeit? Für ein Gutachten zur Überprüfung der Wirtschaftlichkeit einer großstädtischen Volkshochschule 430.000 DM auszugeben – und nichts tut sich? Wie teuer ist ein Gutachten zur Analyse kommunaler Standards einer großstädtischen Volkshochschule mit dem Ziel, „die absoluten Mindestanforderungen an die Aufgabenwahrnehmung

auf Basis gesetzlicher Vorgaben für alle Leistungsbereiche eines Amtes zu beschreiben“? Dieses Gutachten bescheinigt der Volkshochschule, im Vergleich mit anderen Städten die „effizienteste Volkshochschule“ zu sein – herangezogen wurden hierfür fragwürdige Daten eines interkommunalen Vergleichs eines anderen Beratungsunternehmens. Die effizienteste Volkshochschule zu sein nützt ihr aber nichts. Die „Zuschußreduzierungspotentiale“ benennen eine Stellenreduzierung von 73,5 und ein Konsolidierungspotential von 4,6 Millionen DM, unter anderem durch die Aufgabe freiwilliger Leistungen wie die schulische Weiterbildung, Bildungsberatung, berufliche Bildung usw.

Organisationen verändern sich, basal, reflexiv und manchmal auch intentional. Dies trifft in wesentlich stärkerem Maße auf Volkshochschulen als auf Stadtkassen oder Einwohnermeldeämter zu. Die Städtetags-Perspektiven kommunaler Weiterbildungspolitik stellen fest, „daß in die Volkshochschulandschaft Bewegung gekommen ist vor dem Hintergrund des Problemdrucks bzw. der bestehenden Finanzprobleme. Dies hat in vielen Fällen bereits zu Veränderungen geführt“.

Veränderungen sind für Volkshochschulen geradezu existentiell, ohne Anpassung an die jeweiligen Umwelten gäbe es sie nicht mehr. Natürlich folgen die organisatorischen Strukturen nicht direkt den jeweiligen Änderungen im Arbeitsablauf, in der Angebotsplanung. Aber welches Organigramm bildet die Realität einer Organisation eigentlich ab? Vor diesem Hintergrund ist die bewußte, reflexive Auseinandersetzung mit dem Faktor Organisation durch die MitarbeiterInnen der wichtigste Schritt. Das ist die Voraussetzung zur Erschließung der organisationsinternen Ressourcen für geplanten Wandel. Und die Hausmittel, die Bordwerkzeuge sind immer noch die besseren Instrumente als mehr oder weniger bewährte bzw. moderne Methoden von Reengineering, Downsizing, Lean Management usw. Jede kleine Behörde spricht von Lean Management, wenn es darum geht, Personal abzubauen.

Und Volkshochschulen wandeln sich. Sie setzen ihre eigenen Bordwerkzeuge ein, nicht immer reflexiv, aber mit einem zunehmenden Bewußtsein eigener Stärken. In nur 10% der Volkshochschulen Nordrhein-Westfalens werden nach einer Untersuchung im Auftrag der Kulturpolitischen Gesellschaft keine Reformen geplant. Trotzdem steht die Behauptung im Raum, Volkshochschulen hätten die Entwicklung verschlafen, obwohl sich innerhalb von nur acht Jahren z.B. die Zeitorganisation von Veranstaltungen – nach Ausweis der DVV-Statistik – signifikant verändert hat.

Weiterbildungsorganisationen befinden sich im Wandel und reagieren mit ihrer ganzen Organisation auf veränderte Umweltbedingungen. Wenn öffentlich verantwortete Weiterbildung sich nicht selbst die Legitimation entziehen will, muß sie auch widerständig sein gegen ausschließliche Markt- und Nachfrageorientierungen. Gerade die umbrechenden temporalen Muster der Gesellschaft erfordern verlässliche, auch beharrende Institu-

tionen, die im Sog der Beschleunigung Fixpunkte bieten. Bei aller Notwendigkeit von Innovation darf die Frage der Effizienz, in der Ausprägung, mit möglichst geringem Mitteleinsatz ein gegebenes Ziel zu erreichen, die Frage der Effektivität, in der Ausprägung, einen bildungspolitischen Auftrag möglichst zielgenau zu erfüllen, nicht überlagern.

TEIL III: ORIENTIERUNGEN

Empfehlungen und Dokumente gewandelter Organisationsformen

Neue Wege entstehen, indem wir sie gehen

Initiierung und Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen in Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung

Einleitung

Organisationsentwicklung wird derzeit von vielen Einrichtungen als *die* Methode gehandelt, die für alle oder zumindest die dringendsten Probleme eine Lösung bietet. Besonders die finanziellen Restriktionen der öffentlichen Verwaltung führen zu solchen Kurzschlüssen, denen auch Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung erliegen. In Wirtschaftsbetrieben erfolgreich angewendet, soll das Konzept der Organisationsentwicklung (OE) auch die Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung kurieren. Ähnlich wie ein Pflaster soll es die Wunde verschließen und den Heilungsprozeß beschleunigen.

Zum einen ist OE kein schnellwirkendes Pflaster, sondern ein langfristig orientierter und geplanter Wandel zur qualitativen Veränderung der Organisation. OE hat die Aufgabe, die klebenden Pflaster abzureißen und die Wunden und Probleme offenzulegen, diese bewußt zu machen, zu kommunizieren und Methoden zur Unterstützung und Selbsthilfe aufzuzeigen. Zum anderen unterscheiden sich Wirtschaftsbetriebe und Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung außer in ihrer Struktur, Geschichte und Finanzierung vor allem in ihren Zielen und Aufgaben.

Hier stellt sich die Frage, inwieweit ein OE-Konzept angesichts dieser Unterschiede auf Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung übertragbar ist und inwieweit die Kompetenzen der BeraterInnen diesen Unterschieden angepaßt werden müssen.

Die in verschiedenen Volkshochschulen dokumentierten Organisationsentwicklungsprozesse machten deutlich, daß es erhebliche Diskrepanzen zwischen dem Konzept und seiner Umsetzung gibt. Die entscheidenden Schwierigkeiten auf seiten der Volkshochschulen lagen in der mangelnden Kenntnis über das Konzept der Organisationsentwicklung, die damit verbundenen Prozesse, die notwendige Eigenleistung der Einrichtung sowie über die erforderlichen Kompetenzen der BeraterInnen. Daraufhin ist diese Orientierungshilfe entstanden, die die Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung bei der Vorbereitung des Prozesses und bei der Auswahl der Prozeßbeteiligten unterstützen soll.

Im ersten Teil geht es um die allgemeine Beschreibung eines Modells zur Durchführung eines Organisationsentwicklungsprozesses sowie um die Zusammenstellung der wichtigsten Bestandteile einer OE.

Im zweiten Teil werden die Ziele und Inhalte eines OE-Prozesses sowie das Handwerkszeug zur Umsetzung (Erhebungskriterien und Methoden) vorgestellt.

Der dritte Teil beschäftigt sich zum einen mit den zentralen Unterschieden zwischen Wirtschaftsbetrieben und Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung, zum anderen mit den im Vorfeld einer OE notwendigen Eigenleistungen der Einrichtung.

Zum Schluß sind die zentralen Aspekte zusammenfassend dargestellt.

Zur Veranschaulichung der mit einer Organisationsentwicklung verbundenen Prozesse werden die Ausführungen durch Falldarstellungen einer fiktiven Volkshochschule ergänzt. Die angeführten Zitate bzgl. der Erfahrungen mit OE-Prozessen sind den Protokollen der Volkshochschulen entnommen, die einen OE-Prozeß durchgeführt und dokumentiert haben.

Was ist Organisationsentwicklung?

Organisationen sind Systeme, die in vielfältiger Weise von der Umwelt abhängig und beeinflusst sind. Veränderungen in der Umwelt haben somit direkten oder indirekten Einfluß auf die Organisation bzw. auf die in ihnen tätigen Organisationsmitglieder. Die derzeit einschneidendsten Veränderungen sind die finanziellen Restriktionen der Kommunen, auf die die Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung eine Lösung suchen.

Hier stellt sich die Frage, wie eine in Jahrzehnten durch Funktions- und Arbeitsteilung aufgebaute bürokratische Organisationsform frühzeitig, flexibel, kreativ und vor allem eigenständig auf eine sich ständig verändernde Umwelt Einfluß nehmen kann.

Organisationsentwicklung bietet weder in diesem Zusammenhang noch in anderen Fragestellungen konkrete Lösungen an. Das Gegenteil ist der Fall: Das Konzept der OE zeigt einen Katalog von Instrumenten und Methoden, mit denen die Einrichtung und die in ihr tätigen MitarbeiterInnen sich selbst hinterfragen und unterstützen können. OE ist ein bewußt initiiertes Wandel mit langfristig orientierten Entwicklungsprozessen. Damit verbunden sind Prozesse der Selbstreferentialität, d.h. zur bewußten Auseinandersetzung mit der Einrichtung sowie mit der eigenen Person bzw. der eigenen Tätigkeit innerhalb der Einrichtung. Sie beinhalten neben wirtschaftlichen und organisatorischen insbesondere pädagogische, psychologische und soziale Fragestellungen.

Das im folgenden dargestellte Modell des Niederländischen Pädagogischen Instituts (NPI) beschreibt die Phasen, Prozesse und Methoden eines

Organisationsentwicklungsprozesses. Besonders hervorzuheben ist vorab zum einen die Wichtigkeit der Beteiligung aller MitarbeiterInnen, zum anderen die zentrale Bedeutung der ‚Entwicklungshelfer‘ bzw. BeraterInnen, die den Prozeß begleiten.

Auf diese Punkte wird im Anschluß an das NPI-Modell detailliert eingegangen. An dieser Stelle ist zu betonen, daß das Konzept der Organisationsentwicklung *eine* ausgewählte Möglichkeit darstellt, auf Umweltveränderungen Einfluß zu nehmen.

Das NPI-Modell unterteilt den gesamten Organisationsentwicklungsprozeß in fünf Phasen:

- *Phase 1: Orientierung*

„Die Gründe dafür, daß eine Organisation in einen Organisationsentwicklungsprozeß eintreten will, können sehr unterschiedlicher Art sein. In allen Fällen handelt es sich jedoch zu Beginn um das Gefühl, in der Organisation sei zur Zeit etwas nicht in Ordnung“¹. Falls die Organisation sich für die Unterstützung durch externe BeraterInnen entscheidet, ist es deren Aufgabe, sich dahingehend ein Bild von der Situation zu machen, daß sie beurteilen können, ob sie in der Lage sind, der Organisation zu helfen.

Für die Ausarbeitung der Anfangs-Problemstellung sind die BeraterInnen von der Personengruppe abhängig, die sich an sie gewandt hat (z.B. die Geschäftsleitung oder der Betriebsrat). Allerdings wird aufgrund von speziellen Gruppeninteressen jede Personengruppe die organisationsinternen Konflikte in ihrer eigenen Spezifität darstellen. Die BeraterInnen sind also aufgefordert, die Belange aller Gruppen anzuhören und in einer Problemstellung sachgerecht zu formulieren. Sinnvoll ist hier eine „Initiativ-Gruppe“², die sich aus verschiedenen Hierarchieebenen und verschiedenen Arbeitsfeldern zusammensetzt.

„Die Orientierungsphase ist abgeschlossen, wenn sich Klient (die Organisation) und Entwicklungshelfer grundsätzlich entschieden haben, ihre Beziehungen fortzusetzen, und wenn die Vereinbarungen für die nächsten Schritte getroffen worden sind“³.

In der Orientierungsphase werden keine Untersuchungen durchgeführt, die eine eingehende Diagnose der Probleme bezwecken.

- *Phase 2: Zukunftskonzeptionen und Situationsdiagnose*

„Das Problembewußtsein, daß sich in der Entrée-Phase gebildet hat, ist als Basis für einen Organisationsentwicklungsprozeß nicht ausreichend“⁴.

Die Situationsdiagnose der Organisation wird mit der Absicht erstellt, die bestehende Situation als Produkt früherer Konzeptionen zu verstehen. Das heutige System spiegelt die Ideen und Entscheidungen wider, die das Management in der Vergangenheit implizit oder explizit vor Augen hatte bzw. getroffen hat. Dazu zählen Arbeitsmethoden, Technologien, Führungsstile, Beförderungspolitik, Beurteilungssysteme usw.

Das Handeln der Menschen in der Organisation wird also nicht nur durch Wissen und Interesse geleitet, sondern in starkem Maße von Einstellungen, Normen und Werten jedes einzelnen bestimmt.

Veränderungen können sich demzufolge nur dann durchsetzen, wenn diese zum großen Teil unbewußten Verhaltensweisen bewußt gemacht werden, da sie sonst weiterhin das Handeln der Organisationsmitglieder bestimmen: Trotz guten Willens werden die Arbeiten gewohnheitsmäßig durchgeführt und die gewünschten Veränderungen nicht realisiert.

Verbunden mit der kritischen Betrachtung des gegenwärtigen Zustands ist das gleichzeitige Erarbeiten von möglichen Zukunftsmodellen. „Wesentlich für diese Phase ist, daß aus der polaren Spannung zwischen ‚Ist‘ und ‚Soll‘ eine realistische und positive Unzufriedenheit entsteht, die bei den Beteiligten motivierend wirkt, um einen Entwicklungsprozeß in Gang zu setzen. Nur wenn bei den Beteiligten genügend Enthusiasmus und Motivierung vorhanden sind, wird das Klienten-System gegenüber den unweigerlich auftretenden Widerständen stark genug sein“⁵.

Das „bewußte Umgehen mit der Spannung zwischen ‚Ist‘ und ‚Soll‘ führt zur Formulierung eines Leitbildes für die Zukunft, mit dem sich die Beteiligten identifizieren können. An diesem Leitbild kann man sich während der folgenden Phasen orientieren; es ist richtungsweisend bei allen weiteren Aktivitäten“⁶.

Die Geschäftsleitung hat die Möglichkeit, durch eine Intentions-Erklärung im Sinne einer Stellungnahme das Vertrauen in das Leitbild und den zu realisierenden Prozeß zu verstärken. Die Aufgabe des Beraters besteht auch in dieser Phase in der unterstützenden Begleitung der stattfindenden Prozesse. Insbesondere wendet er für die Situationsdiagnose und für die von den Organisationsmitgliedern zu erarbeitenden Zukunftskonzeptionen unterschiedliche Methoden (im Anschluß an die fünf Phasen) an, um bestehende Probleme bewußt zu machen sowie freies und kreatives Zukunftsdanken zu ermöglichen.

- *Phase 3: Operationelle Ziele und operationelle Analysen*

In dieser Phase wird die oben entwickelte, aber noch nicht scharf umrissene Zukunftskonzeption konkretisiert. Dazu ist es erforderlich, daß die Organisationsmitglieder das Zukunftsbild innerlich akzeptieren, d.h., daß der gesamte Entwicklungsprozeß nicht nur als eine interessante Möglichkeit gesehen, sondern als wünschenswerte Veränderung erlebt wird.

Einerseits wird durch ‚operationelle Analysen‘ das ‚Was‘ und ‚Wie‘ des Handelns eingehend objektiviert, um den MitarbeiterInnen deutlich zu machen, wie das System tatsächlich funktioniert und wie angestrebte Ziele entsprechend verwirklicht werden können.

Andererseits werden durch ‚operationelle Ziele‘ für einzelne Betriebs- oder Arbeitseinheiten konkrete (Teil-)Ziele formuliert, um auf diesem Wege eine Verdichtung hin auf das gewünschte Gesamtziel zu erreichen.

Die Aufgabe der BeraterInnen in dieser Phase ist nicht die Durchführung der Untersuchungen. Sie unterstützen die Organisationsmitglieder bei der Entwicklung von Untersuchungsmitteln und Fähigkeiten dergestalt, daß diese die Analysen als Selbstuntersuchungen durchführen können. Die MitarbeiterInnen sollen aufgrund der Untersuchungen die Bedingungen für die Verwirklichung ihrer Absichten und ihrer Ziele erkennen. Zusätzlich erhöhen die Selbstuntersuchungen die Verbundenheit („commitment“) der MitarbeiterInnen mit der Organisation und dem Leitbild.

- *Phase 4: Experimentelle Projekte und experimentelle Situationen*

Nachdem die (Teil-)Ziele formuliert sind, werden in dieser Phase die konkreten Aktionen zeitlich festgelegt, d.h., „für jedes Veränderungsprojekt wird deutlich formuliert, was erreicht werden soll, wer daran beteiligt ist, wieviel Zeit dafür eingeräumt werden muß usw.“⁷. Durch den experimentellen Charakter der Projekte wird sichergestellt, daß Fehler gemacht werden dürfen, ja sogar gewünscht sind, um weitere Erfahrungen zu sammeln und daraus zu lernen. „Das heißt nicht, daß sie unverbindlich sind, im Gegenteil: Alle Projekte, die geplant werden, müssen von den Beteiligten gewollt sein. Das ist eine Voraussetzung für das Gelingen dafür, daß bereits im experimentellen Vorstadium eine Teil-Veränderung Wirklichkeit wird“⁸.

Damit der Entwicklungsprozeß in den richtigen Bahnen verläuft, „muß bereits zu Beginn dieser Phase eine Steuerungs- und Koordinierungsgruppe eingesetzt werden. Ihre Aufgabe ist es, alle Aktivitäten der Untergruppen, die im Rahmen des Organisationsentwicklungsprozesses bestehen, zu koordinieren, zu integrieren und auch auf den normalen Management-Prozeß abzustimmen. Meist besteht diese Steuerungsgruppe aus wenigen Personen verschiedener Niveaus (Hierarchieebenen) in der Organisation und aus Koordinatoren der verschiedenen Untergruppen, die mit Organisationsentwicklung beschäftigt sind. Wichtig ist, daß diese Leute in Begriffen von Organisationsentwicklungsprozessen zu denken vermögen“⁹.

Die Steuerungs-, Lenkungs- bzw. Koordinierungsgruppe ist also ein Beratungs- und Entscheidungsorgan mit beobachtenden, urteilsbildenden und korrigierenden Aufgaben.

Damit die Projekte und ihre Durchführung eingeordnet und bewertet werden können, werden in dieser Phase gleichzeitig Kriterien für eine Evaluation erstellt.

- *Phase 5: Realisierung*

„Die eigentliche Realisierung kann beginnen, wenn man sich durch die experimentellen Projekte genügend sicher fühlt und meint, auch Veränderungen in größerem Umfang bewältigen zu können ... Das Ideal eines Organisationsentwicklungsprozesses ist es, eine Organisation zu schaffen, bei der die Mitglieder selbst die Erneuerung als kontinuierlichen Prozeß durchstehen. Das bedeutet, Willen und Fähigkeiten zu entwickeln, um Neuerun-

gen zu planen, auszuführen und zu evaluieren, und sich nach weiteren notwendigen Schritten umzusehen ...

Realisieren heißt also nicht plötzlich einführen, sondern intensivieren des bereits in Gang gebrachten Prozesses und ausbreiten desselben auf das ganze System¹⁰.

Die Evaluation kann zu Korrekturen führen, Ziele können abgeändert werden, neue Experimente können gestartet werden. Durch die Kontinuität des Prozesses, der sich in den wiederkehrenden Schritten

- Planung und Vorbereitung,
 - Ausführung,
 - Evaluation und Konsolidieren des Erreichten,
- ausdrückt, entsteht eine permanente Entwicklung.

Dies ist der Zeitpunkt, an dem sich die BeraterInnen allmählich aus der Organisation zurückziehen, da sie sich überflüssig gemacht haben und somit die Organisation sich selbst überlassen können.

Ausgangspunkt des Modells des Niederländischen Pädagogischen Instituts ist die Theorie von Kurt Lewin¹¹. Nach seinen Erfahrungen ist „ein grundlegender Wandel im Verhalten eines sozialen Organismus nur zu erreichen, indem man

- im ersten Schritt („unfreezing“) bestehende Strukturen, Denkweisen, Gewohnheiten, Normen und Verhältnisse usw. zum Auftauen bringt (z.B. indem man sie erschüttert, in Frage stellt usw.);
- im zweiten Schritt („moving“) diese Elemente des sozialen Systems in Bewegung bringt, überdenkt und neu konzipiert, indem man mit neuen Strukturen experimentiert oder neues Verhalten ausprobiert usw.;
- im dritten Schritt („freezing“) sich darum bemüht, daß die erreichten Änderungen sich nicht wieder verflüchtigen, sondern gefestigt und konsolidiert werden“¹².

Nach dem NPI-Modell ist die ganze Organisation aufgerufen, an ihrer Neukonzeption aktiv mitzuwirken. Auch wenn sich nicht alle Organisationsmitglieder in gleicher Weise an den Veränderungen beteiligen können, sollten aber die Ideen, Erfahrungen, Wünsche und Anregungen möglichst vieler MitarbeiterInnen in die Zukunftskonzeptionen einfließen.

Aufgrund der Besonderheiten jeder einzelnen Organisation führt eine uniforme Strategie mit festgelegten Methoden und Konzeptionen an dem Ziel einer Organisationsentwicklung vorbei. Das NPI-Modell geht davon aus, daß jede Organisation mit Hilfe der von den BeraterInnen angebotenen Methoden und Konzeptionen eine eigene Strategie entwickelt und sich im Grunde auch alle Methoden und Instrumente selbst „auf den Leib schneidet“.

Die oben dargestellten fünf Phasen fassen den zeitlichen Ablauf einer Organisationsentwicklung zusammen. „Daneben lassen sich jedoch am ganzen komplexen Prozeß auch noch vier verschiedene Subprozesse unterscheiden, die mehr oder weniger gleichzeitig in allen Phasen gegeben

sind. Diese vier Grundtypen von Prozessen sind jeweils auf die Realisierung anderer Ziele gerichtet, die erst in ihrer Gesamtheit das Gesamtziel der Organisationsentwicklung ergeben:

1. *Entscheidungsprozesse*, über längere Zeit ausgedehnt und von vielen Gruppen durchgeführt, sind darauf gerichtet, daß neue Konzeptionen erarbeitet werden, die neben manch anderem die Struktur der Organisation, die Führung, Funktionsverteilung, Beziehungen der Organisation zur Außenwelt, Ablauforganisation usw. zum Inhalt haben können. Außerdem zählt dazu die Formulierung eines verbindlichen Leitbildes und die Konkretisierung und Verdichtung dieses globalen Zukunftsbildes zu ausführungsfähigen Plänen;

2. *Analyseprozesse*, die gleichfalls über die ganze Zeit der Organisationsentwicklung laufen und u.a. zum Gegenstand haben: die Diagnose der Organisation, die Stellung im Markt, in der Gesellschaft und in der Kultur schlechthin, Umfang und Ursachen einer Reihe von aktuellen Problemen, die in der Organisation und Führung zutage getreten sind usw. Durch eine Reihe von ‚Selbstuntersuchungen‘ soll das Problem- und Situationsbewußtsein der Mitarbeiter der Organisation erhöht werden, so daß alle künftigen Beschlüsse bewußt und willentlich getroffen werden können;

3. *Lernprozesse*, in denen Individuen oder Gruppen lernen, die erforderlichen Entscheidungen methodisch gut zu treffen, die notwendigen Untersuchungen richtig durchzuführen und neue Führungsformen und andere Kommunikationsverfahren anzuwenden; diese Fähigkeiten dienen neben anderen dazu, daß man die weitere Entwicklung der Organisation aus eigenen Kräften bewältigen kann;

4. *Psycho-soziale Prozesse*, bei denen es darum geht, alte Beziehungen zwischen Menschen oder Gruppen in der Organisation zu verbessern, sich in neue Gruppen, Aufgaben, Rollen usw. einzuleben, sich mit neuen Zielsetzungen innerlich zu identifizieren usw.

In jeder Phase der Organisationsentwicklung sind grundsätzlich alle vier genannten Typen von Prozessen zu erkennen, wenngleich sie nicht jederzeit dieselbe Bedeutung haben¹³. Das richtige Zusammenwirken dieser Prozesse, d.h. die gegenseitige Verknüpfung und Unterstützung, ist Bedingung für einen ausgewogenen und organischen Gesamtprozeß.

Für jede Phase stellt sich darum die Frage, was in ihr erreicht werden soll in bezug auf Entscheidungsprozesse, Analyseprozesse, Lernprozesse und psycho-soziale Prozesse.

Methoden:

Die BeraterInnen werden den MitarbeiterInnen, die aktiv bei den Untersuchungen mitwirken, Methoden und Instrumente zur Verfügung stellen, die sie in die Lage versetzen, ihr eigenes Tun und Denken, die nähere und weitere Arbeitsumgebung sowie die Organisation im Ganzen möglichst selbständig zu analysieren und zu diagnostizieren. Aus diesem Grund „müs-

sen die angewendeten Mittel und Methoden vier wichtigen Kriterien genügen. Sie müssen in der Hauptsache:

- möglichst einfach sein, so daß sie ohne Spezialkenntnisse auf die besonderen Erfordernisse der betreffenden Organisation abgestimmt werden können und die Ergebnisse möglichst mühelos aufzubereiten und auszuwerten sind;

- schnell zu verarbeiten sein, so daß zwischen Anwendung und Präsentation der Ergebnisse nicht zu viel Zeit verstreicht; wenn Informationen aus Untersuchungen zu lange auf sich warten lassen, werden Entscheidungen zu lange aufgeschoben, oder sie müssen getroffen werden, ohne entsprechend fundiert zu sein;

- in ihrer Konstruktion transparent sein; Sinn und Zweck der zur Anwendung gelangenden Instrumente sollen darum von vornherein allen Betroffenen bekannt sein. Es dürfen keine undurchschaubaren Instrumente verwendet werden, die Mißtrauen und Befangenheit auslösen und letztlich die Glaubwürdigkeit der Ergebnisse beeinträchtigen können;

- konkrete Ergebnisse erbringen, die sowohl der Organisation als Ganzes wie dem einzelnen Mitarbeiter in seiner spezifischen Funktion von Nutzen sind; dadurch kann jeder aus den Ergebnissen der Analysen an seiner Stelle in der Organisation Konsequenzen ziehen, die letztlich auch Änderungen seiner eigenen Denk- und Verhaltensweisen ermöglichen werden¹⁴.

Die Methoden, die im Rahmen einer Organisationsentwicklung eingesetzt werden können, werden von den Autoren in schriftliche, mündliche und praktische Methoden unterteilt. Im folgenden werden diese drei Kategorien im einzelnen vorgestellt:

1. Schriftliche Methoden:

Alle Mitteilungen und Informationen, die in schriftlicher Form veröffentlicht werden (z.B. Hauszeitungen, Anschläge am schwarzen Brett usw.) sind hiermit gemeint. Aufgrund der einseitigen Kommunikation ist diese Methode lediglich zur Unterstützung anderer Methoden zu empfehlen.

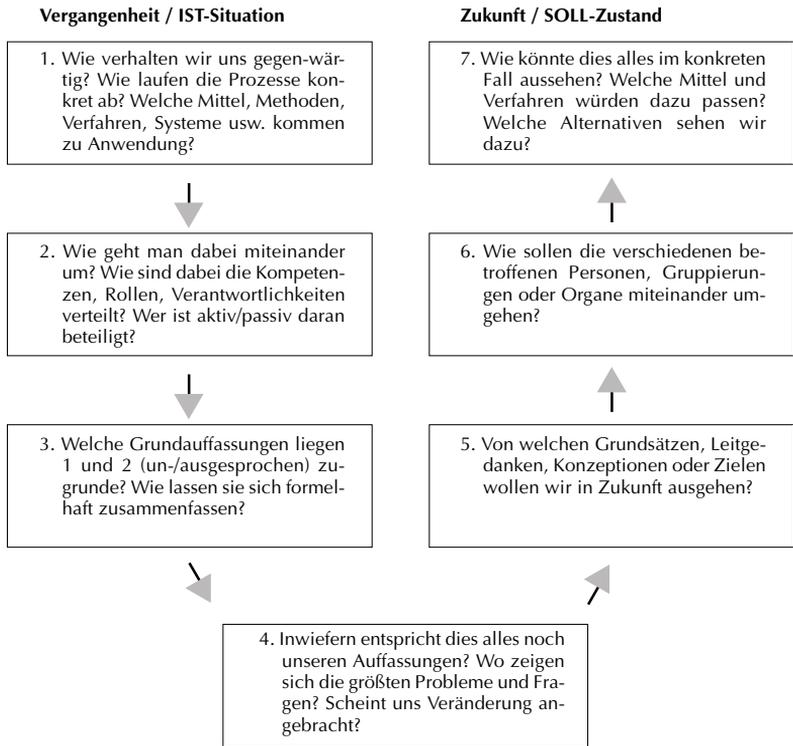
2. Mündliche Methoden:

Hier unterteilen die Autoren in Vorträge, Diskussionen und Kurse, je nachdem, welches Ziel mit der Veranstaltung erreicht werden soll. Zur Einführung ins Thema ist ein Vortrag sinnvoll, für den Austausch über das Gehörte eignen sich Diskussionsgruppen, und für die intensive Bearbeitung von Teilthemen sind Kurse bzw. Seminare die effektivste Form.

3. Praktische Methoden:

Nach Meinung der Autoren bekommt man das intensivste und persönlichste Verhältnis zu einem Modell, indem man es nicht nur lesend oder hörend aufnimmt, sondern indem man es sich ühend aneignet. In Anlehnung an die fünf Phasen des NPI-Modells unterteilen sie die praktischen Methoden in drei Kategorien: untersuchen, übertragen, anwenden.

Als Analysemethode in Gesprächsform sei hier beispielhaft die Methode ‚U-Prozedur‘ beschrieben:



„Das Grundanliegen dieser Prozedur ist, die Spannung zwischen der historisch gewachsenen und der für die Zukunft wünschbaren Organisation bewußt zu machen. Dabei geht man von ganz konkreten Geschehnissen und Tatbeständen in der Organisation aus und analysiert sie, bis zutage tritt, welches Gedankensystem in der bestehenden Situation (meist implizit, un- ausgesprochen) als Realität gewirkt hat. Erst wenn das aus der Vergangenheit stammende, implizite Grundsatzsystem sichtbar geworden ist, kann eine grundlegende Veränderung von Strukturen, Rollen, Arbeitsweisen usw. erfolgen, die von neuen Konzeptionen ausgehen“¹⁵.

Welche Bestandteile sind von zentraler Bedeutung?

Stellen wir uns für die folgenden Überlegungen die Kreisvolkshochschule in A-Stadt mit acht Fachbereichen, vier hauptberuflichen pädagogischen MitarbeiterInnen sowie einem Leiter in einem Einzugsgebiet von fünfzig mal

fünfzig Kilometern vor. Jede/r HPM ist für zwei Fachbereiche und eine der vier Außenstellen zuständig.

Die KVHS hat an den insgesamt fünf Standorten sieben Verwaltungsangestellte (davon fünf Teilzeitkräfte) beschäftigt, deren Büros mit unterschiedlicher Datenverarbeitungs-Hard-/Software ausgestattet sind. Außerdem sind an allen Standorten Ehrenamtliche in verschiedenen Bereichen tätig. Obwohl das Anmeldewesen inzwischen vereinheitlicht worden ist, gibt es wegen der bürokratischen Organisationsform immer wieder Kommunikations- und Abstimmungsprobleme.

Aufgrund diverser zeitaufwendiger Unstimmigkeiten zwischen dem Kulturdezernat des Landkreises und der Leitung der KVHS bzgl. der inhaltlichen Ausrichtung des Programms sieht sich die Leitung außerstande, sich um die Führung der MitarbeiterInnen zu kümmern. Diese Aufgabe wird von dem HPM mit der längsten Dienstzeit halbherzig wahrgenommen, da er bezüglich seines breiten Erfahrungswissens regelmäßig von KollegInnen angesprochen wird. Zwischen zwei HPM gibt es wiederkehrende Meinungsverschiedenheiten über die Rentabilität der von ihnen betreuten Veranstaltungen und Fachbereiche. Während der eine mit Fremdsprachen und DV-Kursen die wirtschaftlich eher profitablen Bereiche betreut, ist der andere mit den „Zuschußbereichen“ Alphabetisierung und Politische Bildung betraut.

Darüber hinaus hat auch diese VHS das Problem, keine eigenen Räume zu haben und deshalb mit Schulen, Hausmeistern und Ämtern ständig neu verhandeln zu müssen. Da sich niemand für diese Aufgabe zuständig fühlt, wird sie mehr oder weniger von allen erledigt. Und schließlich gibt es im Landkreis Gerüchte über Kürzungen für alle öffentlichen Einrichtungen im kommenden Haushaltsjahr.

Jedes System (zwei Personen, eine Gruppe, eine Organisation) steht in Verbindung mit ihrer Umwelt. Veränderungen in der Umwelt wirken auf das System, es verändert sich ebenfalls, und dies wirkt wiederum auf die Umwelt zurück. Das Wissen um diese *systemischen Zusammenhänge* ist notwendige Voraussetzung für jeden Veränderungsprozeß.

Um Problemsituationen zu verändern, benötigt man demzufolge insbesondere zweierlei: das Wissen, daß es diese Probleme gibt, d.h., sie müssen kommuniziert werden, und die Einsicht in die damit verbundenen Zusammenhänge, d.h.: Wie ist das Problem wann bei wem aufgetaucht?

Nehmen wir an, daß in der KVHS in A-Stadt die MitarbeiterInnen ein Problem mit der selbstorganisierten „Führung“ haben. Der Leiter ist nicht ansprechbar und verweist ständig auf die Unstimmigkeiten mit dem Kulturdezernat. Der Ärger der MitarbeiterInnen über die mangelhafte Wahrnehmung der Führungsaufgabe richtet sich möglicherweise nicht gegen ihn, sondern gegen die Personen, die ihn von dieser Arbeit abhalten. Nehmen wir weiter an, daß das Kulturdezernat und die MitarbeiterInnen der KVHS bzgl. der inhaltlichen Ausrichtung des Veranstaltungsprogramms einer Mei-

nung sind, so kann es schließlich durch die Problemverschiebung bzgl. der Führungsaufgabe zu Unstimmigkeiten kommen, die sich auch auf die inhaltliche Ebene beziehen.

Ein zweites Beispiel betrifft die Meinungsverschiedenheiten der beiden HPM. Stellen wir uns vor, daß die beiden versuchen, diesen Konflikt unter sich auszumachen, und die KollegInnen nicht informieren. Nach einer gewissen Zeit werden die beiden sich jedoch unter den anderen MitarbeiterInnen Koalitionspartner suchen, um ihre Position zu stärken. Das Ende ist möglicherweise eine VHS, die in zwei Lager gespalten ist, obwohl es nur einer deutlichen Stellungnahme der Leitung (z.B. zur Koexistenz der inhaltlichen Schwerpunkte) bzw. der ganzen Einrichtung bedurft hätte.

Menschen sind geneigt, die eigenen Probleme bei anderen zu suchen bzw. auf andere zu verlagern. Es ist jedoch so, daß die Probleme, die uns bei anderen auffallen, auch etwas mit uns selbst zu tun haben. Diese Rückbezüglichkeit in Verknüpfung mit der systemischen Sichtweise ist notwendig, um menschliches Verhalten und die daraus resultierenden Prozesse zu verstehen. Sobald die Zusammenhänge vernachlässigt werden, wird nach einfachen Lösungen gesucht, die dann oft der Beginn eines neuen Problems sind. Hier wird der Unterschied zwischen ‚Organisationsentwicklung‘ und ‚Reorganisation‘ deutlich: Während ‚Reorganisation‘ auf die direktive Um- bzw. Neustrukturierung der Organisation abzielt, beinhaltet das Konzept der OE einen von allen MitarbeiterInnen getragenen Veränderungsprozeß, eine bewußte Auseinandersetzung aller Beteiligten mit den vorhandenen Konfliktpotentialen sowie die Entwicklung von gemeinsamen Umsetzungsstrategien.

Wenn alles mit allem zusammenhängt (und alle mit allen), macht es keinen Sinn, eine OE auf einzelne Abteilungen zu begrenzen bzw. einzelne MitarbeiterInnen von der OE auszunehmen. Die Verbesserung der Kommunikation ist nur mit dem Mittel der Kommunikation erreichbar. Demzufolge ist die *Beteiligung aller MitarbeiterInnen* ebenso wichtig wie *frühzeitige und rechtzeitige Information*. Dies gilt für die Phase der Vorbereitung sowie für den gesamten Prozeß und ist unabhängig von Größe bzw. Umfang der Veränderungen.

Zur Verdeutlichung der Relevanz des Themas Information/Kommunikation werden hier die von zwei Gruppen während eines OE-Prozesses erarbeiteten Zwischenergebnisse dokumentiert: „Es fehlt ein Info-Management, es fehlt an Klarheit bei allen, wer, wann, wie, worüber usw. zu informieren ist, auch welche Informationen man/frau sich holen oder bringen muß. Das erschwert Arbeitsabläufe, das macht unzufrieden. Jetzt erreichen Infos die MitarbeiterInnen willkürlich und unzuverlässig und oft unbegründet. Der Eindruck ist: Die HPM beschließen, und die Verwaltungsmitarbeiterinnen führen aus. Dabei wird kaum danach gefragt, welchen Aufwand die Durchführung oft auslöst. Man setzt sich zusammen und informiert sich doch nicht (ohne Absichten damit zu verfolgen) im notwendigen Umfang. Meinungen,

Überzeugungen sollten deshalb strukturiert regelmäßig abgefragt werden bzw. Sitzungsergebnisse mit konstruktiver Kritik hinterfragt werden.“ Und: „Um die Kooperation und die Kommunikation zwischen den einzelnen Abteilungen und ihren MitarbeiterInnen zu fördern, sollten Strukturen, Arbeitsabläufe und Zuständigkeiten der Abteilungen transparent gemacht werden. Auch von der Geschäftsleitung wird mehr Transparenz in den einzelnen Entscheidungsprozessen gefordert.“

Darüber hinaus ist es notwendig, daß die mit einem solchen Prozeß verbundenen Unsicherheiten durch die Leitung bzw. die übergeordnete Behörde aufgefangen werden. Keine Organisation kann sich schneller entwickeln, als es die Menschen in der Organisation können oder wollen. Motivation ist ein zentraler Aspekt, um den Entwicklungsprozeß auf eine gesunde Basis zu stellen. Aus diesem Grund sollte die Leitung vorab bzw. zu Beginn der OE drei beruhigende und gleichzeitig motivierende Statements bekanntgeben:

1. eine *positive und eindeutige Stellungnahme* zu den anstehenden Prozessen;
2. eine *Arbeitsplatzgarantie* für alle MitarbeiterInnen für den Zeitraum der OE (Umstrukturierung ja, Arbeitsplatzvernichtung nein!);
3. den Wunsch nach einer aktiven und kritischen Beteiligung aller MitarbeiterInnen unter Nutzung der zur Verfügung stehenden Handlungs- und Gestaltungsspielräume (z.B. *hierarchiefreie Diskussionen*).

Der eindeutige Veränderungswille der Leitung inklusive der Bereitschaft, bestehende Strukturen in Frage zu stellen, ist ein wesentlicher Motor für den Start einer Organisationsentwicklung. Dies trifft allerdings nur dann zu, wenn die Statements ehrlich gemeint sind und von den MitarbeiterInnen ebenso verstanden werden.

Zur Verdeutlichung dieser Bereitschaft sollte die Leitung die *Steuerungs- bzw. Koordinierungsgruppe* (siehe NPI-Modell), die zur internen Prozeßbegleitung notwendig ist, hierarchieübergreifend und paritätisch besetzen. Ein Organisationsentwicklungsprozeß tangiert alle Bereiche und alle MitarbeiterInnen einer Organisation, deshalb sollten sie auch entsprechend in den jeweiligen Gremien vertreten sein. Die Steuerungs- bzw. Koordinierungsgruppe hat gemäß ihrer Bezeichnung die Aufgabe, den Prozeß zu begleiten, zu kontrollieren und zu steuern. Deshalb sollte sie nicht erst zu Beginn der Phase 4 eingesetzt werden, sondern zu Beginn des gesamten Prozesses.

Diese Punkte sollten im Vorfeld einer Entscheidung für einen Organisationsentwicklungsprozeß berücksichtigt werden. Die nun folgenden Punkte beziehen sich auf die Qualität des Konzepts bzw. auf die Kompetenzen der beratenden Personen (je nach Größe der Organisation ergibt sich die Größe des BeraterInnenstabs).

Warum externe BeraterInnen? In den Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung gibt es doch genügend pädagogisches Personal,

das bzgl. der Initiierung und Durchführung von sozialen Prozessen kompetent ist.

Stellen wir uns vor, daß in der KVHS in A-Stadt der HPM mit den ‚rentablen‘ Fachbereichen zum Berater ernannt wird. Die Konsequenz wird womöglich eine aus seinem Blickwinkel betrachtete Situationsanalyse sowie eine an seinen Interessen orientierte Entwicklung sein.

Der Vorteil, den externe BeraterInnen demzufolge gegenüber den MitarbeiterInnen der jeweiligen Einrichtung haben, liegt zum einen in der Neutralität gegenüber allen Beteiligten der Einrichtung, zum anderen in dem unverstellten Blick auf die Einrichtung.

Zum Konzept läßt sich sagen, daß die Qualität des Konzepts sich nicht von den Kompetenzen der BeraterInnen trennen läßt. Eine Grundbedingung für die BeraterInnen ist deshalb die Identifikation mit dem von ihnen vorzustellenden Konzept. Die stattfindenden Prozesse sind nur dann erfolgreich durchführbar, wenn die BeraterInnen diese Inhalte verinnerlicht haben. Unsere VHS in A-Stadt sollte verschiedene Konzepte kennenlernen, sie eingehend durcharbeiten und sich schließlich von den entsprechenden BeraterInnen vorstellen lassen.

In jedem Fall sollte das Konzept die folgenden Punkte beinhalten:

- Ein *Phasen-Modell* in Anlehnung an das NPI-Modell. Die Zahl der Phasen spielt in dieser Hinsicht eine geringere Rolle, solange ein Ansatz in Richtung der Methoden „auftauen – bewegen – konsolidieren“ (Lewin¹⁶) bzw. „kritisieren – visionieren – realisieren“ (Jungk¹⁷) verfolgt wird.
- Das Konzept sollte kein allgemeingültiges sein, sondern die *spezifische Situation der jeweiligen Einrichtung berücksichtigen*, z.B. öffentliche Verantwortung versus eigennützige Gewinnmaximierung, hierarchische Einordnung der Einrichtung in Verwaltungsstrukturen versus selbständige GmbH usw.
- Die BeraterInnen sollten bereit sein, sich mit den Aufgaben, den inhaltlichen Schwerpunkten sowie mit der Einrichtung und den zugehörigen MitarbeiterInnen zu beschäftigen. Dies setzt voraus, daß die BeraterInnen ein *kommunikatives Interesse* haben, auf Menschen zugehen und diese bewegen können, etwas über sich bzw. ihre Arbeit und ihre Einrichtung zu erzählen.
- Die BeraterInnen sollten ebenso neben der *sozialen Kompetenz* über *didaktische* und *methodische* sowie über *pädagogische* und *psychologische Kompetenzen* verfügen. Dazu zählen die Vermittlung von Zielen und Inhalten eines OE-Prozesses, Gestaltung von Gruppenprozessen, Moderation von Workshops, Unterstützung von Diskussionsrunden, Durchführung von Fragebögen und Interviews, Beratung in Detailfragen, Anleitung zu kreativem und visionärem Denken usw.
- Da im Verlauf einer OE neben dem Organisationsentwicklungsprozeß viele andere parallel laufende Prozesse stattfinden, sollte der Berater *organisatorische Fähigkeiten* besitzen, um diese Prozesse zu strukturieren, den

Überblick zu behalten und die diversen Aktivitäten immer wieder verknüpfen zu können.

- Je nach Umfang und Tiefe der Inhalte bzw. der Prozesse ändert sich der erforderliche Zeitraum. Deshalb ist eine genaue Zeitvorgabe nicht zu realisieren. In der Regel wird eine *Zeitspanne von zwei bis vier Jahren* eingeplant. Wie wichtig die Zeit für einen solchen Prozeß ist, zeigen die Zitate, die Protokollen von Gruppensitzungen entnommen sind: „Auch aus zeitlichen Gründen wurden Teile der Untersuchung eher mechanisch abgearbeitet.“ Und: „Es wurde mehr Zeit verbraucht als angenommen, weil man einerseits jedem Gruppenmitglied Gelegenheit geben wollte, seine Meinung und Beispiele einzubringen, andererseits in die Diskussion abhängig von der Gruppenzusammensetzung unterschiedlich andere Themen eingebracht wurden, um Zusammenhänge zu erklären.“
- Im Zusammenhang mit der Zeit steht die *Kontinuität und Verlässlichkeit der BeraterInnen*. Wechselnde BeraterInnen können den Prozeß mitsamt der Vertrauensverhältnisse empfindlich stören.

Welches sind die Ziele und Inhalte eines OE-Prozesses?

Durch die bisherigen Ausführungen sollte deutlich geworden sein, daß es nicht *die* feststehenden Inhalte bzw. Ziele eines Organisationsentwicklungsprozesses gibt. Diese Punkte muß jede Einrichtung für sich selbst zu Anfang einer OE und z.T. auch während des Prozesses definieren. Der Rahmen, in dem dies geschehen kann, ist beispielhaft im NPI-Modell aufgezeigt: die Organisation in die Lage zu versetzen, in Zukunft nicht mehr nur auf Veränderungen der Umwelt zu reagieren, sondern den Veränderungsbedarf frühzeitig zu erkennen und die bestehenden Handlungsspielräume zu nutzen. Für die KVHS in A-Stadt könnten sich folgende Veränderungsbedarfe ergeben:

- Verbesserung der Kommunikationskultur;
- mehr Führungsverantwortung der Leitung;
- Verbesserung der Organisationsstruktur;
- Formulierung eines Leitbildes;
- Definition der inhaltlichen Schwerpunkte;
- Formulierung von Arbeitsschwerpunkten;
- Einführung einer neuen Entgeltordnung;
- Klärung der Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten bzgl. der Räume;
- Vereinheitlichung der DV-Hard-/Software;
- Klärung von Entscheidungs- und Durchführungsverantwortung;
- Klärung der Verantwortlichkeiten zwischen dem Kulturdezernat und der Leitung;
- Abstimmung mit dem Landkreis bzgl. des politisch Notwendigen und des wirtschaftlich Machbaren.

Diese Ziele können zu Anfang grob formuliert sein, wichtig ist, daß sie nicht problemorientiert (Wie heißt die Lösung für die Meinungsverschiedenheit der beiden HPM?), sondern prozeßorientiert (Was ist der Grund für die schlechte Kommunikationskultur in der Einrichtung, und wie läßt sie sich verbessern?) formuliert werden.

Während des Prozesses sollte immer wieder zurückgeschaut werden, inwieweit sich der Prozeß an den Zielen orientiert bzw. inwieweit sich die Ziele geändert haben und dementsprechend umformuliert werden müssen. Ebenso sollte abschließend das Prozeßergebnis mit dem Anlaß zur OE und den formulierten Zielen abgeglichen werden.

Die Inhalte sind die Verbindung zwischen dem Anlaß zur OE und den gesteckten Zielen. Sie sollten sich demzufolge an beiden orientieren.

Welche Erhebungskriterien und Methoden sind empfehlenswert?

Die Erhebungskriterien und Methoden sind neben dem Konzept und dem BeraterInnen-Knowhow die zentralen Punkte eines Organisationsentwicklungsprozesses: Welche Daten sollen wie erhoben werden?

Sie sind ebenso wie das Konzept der spezifischen Problemstellung der Einrichtung anzupassen. Zum einen dienen sie zur Diagnose der Situation, zum anderen zur Auseinandersetzung mit ihr. Die BeraterInnen haben die Aufgabe, die MitarbeiterInnen zu motivieren und zu unterstützen, sich ein Bild von ihrer Einrichtung zu machen.

Die Erhebungskriterien ergeben sich aus der Abstimmung der Ziele mit den Inhalten. Auch sie können im Laufe des Prozesses verändert oder ergänzt werden. Borg¹⁸ empfiehlt die Berücksichtigung von Standardthemen und speziellen Themen (mit direktem Bezug zur jeweiligen Organisation).

Standardthemen:

- Arbeitsplatzbedingungen;
- Tätigkeit;
- Aufstieg und Entwicklung;
- Bezahlung und Sozialleistungen;
- KollegInnen;
- direkte Vorgesetzte;
- höhere Führungskräfte;
- Information und Kommunikation;
- Organisation und Institution;
- allgemeine Arbeitszufriedenheit.

Zusätzliche Standardthemen:

- Unternehmenskultur;
- Kosten und Produktivität;
- Qualität;
- Veränderungsmanagement;

- Kundenorientierung;
- Einbindung in die Struktur der öffentlichen Verwaltung;
- Rechtsform der Einrichtung.

Neuere psychologische Themen:

- Empowerment (Mitsprache- und Beteiligungsmöglichkeiten);
- Arbeitsplatzunsicherheit;
- Stress, Strain, Burnout;
- Organisationsbürger-Verhalten;
- Selbstwertgefühl in der Organisation;
- Gerechtigkeit bei der Arbeit (faire Beurteilungen, Chancengleichheit);
- Vertrauen in Organisation und Führung.

Spezielle Themen beziehen sich auf die spezifischen Probleme der jeweiligen Einrichtung, soweit sie nicht durch die Standardthemen abgedeckt werden. Dies könnte im Fall der KVHS in A-Stadt der Wunsch nach rechtlicher und finanzieller Eigenständigkeit sein, um inhaltliche, einnahmenbezogene und personalbezogene Themen selbständig beeinflussen zu können.

Ausgesprochen ungeeignet nennt Borg solche Inhalte, die Persönlichkeitsmerkmale, unveränderbare oder außerhalb der Organisation liegende Probleme thematisieren. Falls diese Themen nicht gerade die entscheidenden Punkte innerhalb der Organisation sind (Spezialthema), sollten sie aufgrund ihrer unmöglichen Einbindung in den Prozeß der Organisationsentwicklung unberücksichtigt bleiben.

Mittels ausgewählter Methoden, z.B.

- Fragebogen,
- Klimaprofil,
- Erhebungsbogen,
- (unstrukturiertes) Interview,
- Gruppeninterview,
- Dokumentationsauswertung,
- Rollenspiel,
- Mind mapping,
- Brainstorming,
- kreative Techniken (Collage usw.),
- Planspiele,

sollen die MitarbeiterInnen ihre Einrichtung aus verschiedenen Blickwinkeln kennenlernen und ein Problembewußtsein entwickeln. Nicht die BeraterInnen, sondern die MitarbeiterInnen beschreiben in diesem Prozeß die problematischen Situationen, mit denen sie täglich konfrontiert sind.

Die Methoden müssen so angelegt sein, daß die MitarbeiterInnen bereit sind, sich mündlich, schriftlich oder gestalterisch zu ihrer Arbeitssituation zu äußern. Bei der Erarbeitung eines Programmablaufs durch die BeraterInnen besteht die Möglichkeit, mit der Steuer- bzw. Koordinierungsgruppe zusammenzuarbeiten. Die Datenerhebung ist erst abgeschlossen, wenn die MitarbeiterInnen und BeraterInnen der Meinung sind, daß die Daten die

derzeitige Situation diagnostizieren. Keinesfalls sollte das passieren, was die folgenden Zitate aus protokollierten Gruppenprozessen verdeutlichen: „Heikle Themen – sach- und personenbezogen – wurden teilweise wegen des Konfliktpotentials ausgespart oder nur andeutungsweise behandelt, weil man/frau Beziehungen nicht gefährden wollte.“ Und: „Verschiedene Mitarbeiter, die nicht so diskussionsstark sind, haben sich stark zurückgehalten und damit die eigenen Überzeugungen nicht artikuliert.“

Erst nach Abschluß dieser Situationsdiagnose erfolgt die Auseinandersetzung mit den beschriebenen Problemen. Die BeraterInnen haben die Aufgabe, die Ergebnisse der Diagnose so zu strukturieren und aufzubereiten, daß sie zur Weiterbearbeitung genutzt werden können.

In unserem Beispiel der KVHS in A-Stadt versuchen die einzelnen MitarbeiterInnen, mit Hilfe der unterschiedlichen Methoden und mit Unterstützung der BeraterInnen den Entstehungsweg der Unstimmigkeiten und Meinungsverschiedenheiten nachzuvollziehen. Erst wenn alle Aspekte der bestehenden Kommunikationskultur beleuchtet und die MitarbeiterInnen der Meinung sind, daß die gesammelten Daten die derzeitige Situation widerspiegeln, kann gemeinsam an Verbesserungsstrategien gearbeitet werden. Die Aufgabe der BeraterInnen in diesem Prozeß ist neben der genannten Unterstützung das fortwährende Insistieren, damit die MitarbeiterInnen keinen Aspekt vergessen.

Daran anschließend werden die MitarbeiterInnen mittels

- Rollenspiel,
- kreativen Techniken (Collage, usw.),
- Planspiel,
- Gruppenarbeit,
- Teamentwicklung,
- Feedback,
- Moderation usw.

mit ihren Ergebnissen konfrontiert, um Zukunftskonzeptionen, operationelle Teilziele, Lösungsmöglichkeiten, Umsetzungsstrategien, Kommunikations- und Verhaltensregeln zu erarbeiten und Verantwortlichkeiten zu klären.

Die BeraterInnen haben schließlich die Aufgabe, zusammen mit den MitarbeiterInnen Teilprojekte zu entwerfen, in denen die Umsetzung einzelner Regeln oder Strategien erprobt wird. In der KVHS in A-Stadt könnte man beispielsweise Team- bzw. Arbeitsbesprechungen für jeden Standort bzw. nach Tätigkeiten einrichten. Während der Probephase wird regelmäßig darüber berichtet, ob und wie die Kommunikation sich verändert. Möglicherweise treten dabei strukturelle oder persönliche Probleme auf, die vorher nicht berücksichtigt wurden. In diesem Fall werden die MitarbeiterInnen von den BeraterInnen bei der Umformulierung bzw. Neukonzeption des Teilprojekts unterstützt.

Während des gesamten Prozesses sind die BeraterInnen unterstützend, beratend und moderierend tätig. Jede Form der Unterrichtung oder Belehrung wirkt sich negativ auf den Lernerfolg und auf die eigenständige Weiterführung des Prozesses nach der OE aus.

Welche zentralen Unterschiede bestehen zwischen Wirtschaftsbetrieben und Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung?

Wie eingangs erwähnt, unterscheiden sich diese Organisationen neben ihrer Struktur, Geschichte und Finanzierung vor allem in ihren Zielen und Aufgaben. Ein Problem, wie es die beiden HPM der KVHS in A-Stadt haben, wird es in einem Wirtschaftsbetrieb nicht geben, da jede Handlung, die nicht zur Profitsteigerung beiträgt, vermieden wird.

Im Gegensatz dazu beschreibt Ingrid Schöll die Situation von Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung: „Nicht die Gewinnorientierung im Sinne der Profitmaximierung steht im Vordergrund, sondern der gesellschaftliche Nutzen eines differenzierten Bildungsmix-Angebotes, das sich nicht (nur) über den Preis regeln darf und kann.“ Und weiter: „Festzuhalten bleibt, daß ein Kursangebot, eine Kursleitung im Bildungsbereich sich vom Konsumgüterartikel herkömmlicher Art primär durch den prozessualen interaktiven Charakter auszeichnet und sich am öffentlich mitfinanzierten Gemeinwohlinteresse orientiert“¹⁹.

Da das Konzept der Organisationsentwicklung für Wirtschaftsbetriebe entwickelt worden ist, ist es notwendig, daß es für die Umsetzung in Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung neu formuliert wird. Zum einen müssen die Ziele und Inhalte der Einrichtung und des OE-Prozesses aufeinander abgestimmt werden, zum anderen sind die BeraterInnen über die spezielle Form der Einrichtung zu informieren.

Was ist im Vorfeld einer Organisationsentwicklung zu beachten bzw. von der Organisation zu leisten?

Für den Beginn einer Organisationsentwicklung ist es notwendig, zu klären, wofür Unterstützung eingekauft werden soll. Einrichtungen, die einen OE-Prozeß initiieren wollen, sollten sich deshalb zuerst mit sich selbst auseinandersetzen und die entsprechenden Problembereiche benennen. Das kann ein expliziter Punkt (mangelhafte Führungsverantwortung der Leitung) oder ein übergreifendes Thema (Kommunikationskultur) sein.

In der KVHS A-Stadt ist es beispielsweise denkbar, daß im Vorfeld auf einer Betriebsversammlung die Problembereiche benannt und diskutiert werden, um danach ihren systemischen Zusammenhang zu verdeutlichen.

Hierbei ist zu beachten, daß die Probleme vorerst personenunabhängig diskutiert werden sollten. Ansonsten werden sehr schnell die ‚Schuldigen‘ gefunden, die für alles verantwortlich sind.

Statt dessen empfiehlt es sich, über die aufgelisteten Probleme (z.B. schlechte Kommunikationskultur) zu sprechen und über den Beitrag jedes einzelnen, diesen Zustand beizubehalten bzw. zu verändern. Die systemische Herangehensweise weckt das Bewußtsein für (das) andere und fördert die Motivation für die folgenden Prozesse.

Daran schließt sich die Auseinandersetzung mit Konzepten bzw. mit BeraterInnen an. Hierbei ist darauf zu achten, ob und wie ein Konzept auf die in der Einrichtung benannten Problembereiche angewendet werden kann. Es geht nicht darum, die Einrichtung an das Konzept anzupassen. Erst wenn hier ein zufriedenstellendes Ergebnis erreicht ist, sollte sich die Einrichtung für eine Auftragsvergabe entscheiden.

Zusammenfassung

Das Konzept der Organisationsentwicklung ist weder ein Rezept noch ein schnellwirkendes Medikament. Die Verbesserung von Kommunikationskulturen, die Klärung von Verantwortlichkeiten und Entscheidungsbefugnissen sowie eine neue Qualität der Personalführung sind nur mittelfristig bis langfristig umzusetzen. Organisationsentwicklung ist eine Möglichkeit, den immer neuen Umweltveränderungen zu begegnen und Einfluß auf sie zu nehmen, damit die Einrichtung zwar verändert, aber doch erhalten wird.

Die Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung, die einen OE-Prozeß initiieren wollen, sollten sich dementsprechend gegen Konzepte und BeraterInnen entscheiden, die das Konzept der OE als die einzige Möglichkeit anpreisen, die kürzere Zeiträume oder Start-Ziel-Ergebnisse versprechen. Wichtig ist, daß die Organisation sich bewußt wahrnimmt und sich über ihre Veränderungswünsche und ihr derzeitiges Veränderungspotential auseinandersetzt. Dadurch wird verhindert, daß die Einrichtung das Konzept einer OE nicht als passive Kundin einkauft, sondern als aktive Mitgestalterin von Prozessen.

Neben dem Konzept sind die BeraterInnen von entscheidender Bedeutung. Ihre Aufgabe ist es, mittels geeigneter Methoden in der Zusammenarbeit mit MitarbeiterInnen eine umfangreiche Situationsdiagnose durchzuführen, aus der schließlich Zukunftskonzeptionen erwachsen und entwickelt werden können. Diese Aufgabe verlangt ein hohes Maß an sozialer Kompetenz und fundierten Fähigkeiten aus den Bereichen der Pädagogik und der Psychologie. Darüber hinaus sind für besondere Fragestellungen betriebswirtschaftliche und organisationswissenschaftliche Kenntnisse erforderlich.

Entscheidend ist, daß die jeweilige Einrichtung sich vor der Initiierung eines OE-Prozesses gut informiert. Die nicht zufriedenstellende Leistung der BeraterInnen in den dokumentierten Prozessen rührte auch von der Unkenntnis der Einrichtungen her. Nur wenn das Wissen um Inhalte und Durchführung bekannt ist, besteht die Möglichkeit, dies nachzufragen, zu kontrollieren und mitzugestalten.

Anmerkungen

- ¹ Glasl/de la Houssaye: Organisationsentwicklung, Stuttgart 1975, Seite 19.
- ² ebd.: Seite 20.
- ³ ebd.: Seite 21.
- ⁴ ebd.: Seite 23.
- ⁵ ebd.: Seite 23.
- ⁶ ebd.: Seite 23.
- ⁷ ebd.: Seite 25.
- ⁸ ebd.: Seite 25.
- ⁹ ebd.: Seite 25.
- ¹⁰ ebd.: Seite 27.
- ¹¹ Lewin, Kurt: *Frontiers in group dynamics*, 1974.
- ¹² Glasl/de la Houssaye, a.a.O., Seite 65.
- ¹³ ebd.: Seite 79 f.
- ¹⁴ ebd.: Seite 85 f.
- ¹⁵ ebd.: Seite 114.
- ¹⁶ siehe NPI-Modell.
- ¹⁷ Robert Jungk und Norbert R. Müllert: *Zukunftswerkstätten*, München 1989.
- ¹⁸ Ingwer Borg: *Mitarbeiterbefragungen*, Göttingen 1995.
- ¹⁹ Ingrid Schöll: *Weiterbildungsmarketing, Studentexte für Erwachsenenbildung*, Frankfurt/M. 1996.

DOKUMENTE

Auszug aus dem KGST-Bericht „Externe Organisationsberatung“

...

7.3 Angebote einholen

Die Antworten auf die Voranfrage werden mit dem Ziel ausgewertet, die Zahl der geeigneten Externen weiter zu begrenzen. Je nach Größe des Vorhabens sollten max. 4 bis 6 Firmen gebeten werden, ein Angebot abzugeben. Schließlich ist die Erstellung eines qualifizierten Angebots für jeden Berater sehr kostenintensiv. Hierzu ist er nur bereit, wenn er eine faire Chance hat, mit der Beratung beauftragt zu werden, und das Gesamtbudget des Auftrags in einem angemessenen Verhältnis zum Detaillierungsgrad des Angebotes steht.

Eine Ausschreibung nach den Richtlinien der VOL/A ist im Regelfall nicht notwendig (zur Begründung im einzelnen vgl. Anlage 4). Die EG-Dienstleistungsrichtlinie 92/50/EWG vom 18.06.1992 sieht für Aufträge ab einem Volumen von 200.000 Ecu (ohne Mehrwertsteuer) einen EG-weiten Wettbewerb vor.

Für die Abgabe des Angebots benötigen die Beratungsunternehmen grundsätzlich folgende Informationen:

- Informationen über den Auftraggeber, z.B.
 - Stellenplan
 - Jahresbericht der Verwaltung, des Amtes
 - Betriebsabrechnungen
 - Übersicht Tul-Ausstattung etc.
- Beratungsziel, -gegenstand und -inhalt, ggf Hinweise zu einzelnen Stufen des Beratungsprojekts
- Arbeitsaufteilung intern/extern
- Zeit- und Terminvorstellungen
 - voraussichtlicher Präsentationstermin
 - Entscheidungszeitpunkt
 - Projektbeginn
 - Projektende
- Organisation der Zusammenarbeit
- ggf. Hinweise Abgabetermin eines Gutachtens
- Zahlungsmodalitäten
- Allgemeine Vertragsbedingungen

Letztlich bestimmt die Qualität der Anfrage wesentlich die Qualität der Angebote.

Die Anlagen 5 bis 8 enthalten beispielhaft eine Beschreibung möglicher Beratungsziele und Beratungsinhalte. Sie verdeutlichen, wie konkret die Ergebnisse der Vorarbeiten (vgl. Ziffern 3 bis 6) beschrieben werden kön-

nen, und enthalten auch konkrete Hinweise zu den Allgemeinen Vertragsbedingungen.

Beratungsmethoden sollten regelmäßig nicht vorgegeben werden. Die Beratungsfirmen werden gebeten, zu folgenden Punkten verbindlich anzubieten:

- Vorgehensweise
- Qualifikation und Erfahrung der Berater (ggf. Referenzen für einzelne Beratern, Namen der Berater verbindlich vereinbaren)
- Projektplan, Zeitplan
- Festpreis einschließlich aller Nebenkosten und Mehrwertsteuer, gegliedert nach einzelnen Untersuchungsabschnitten (soweit zweckmäßig) oder Tageshonorar, Anzahl der geplanten Beratertage pro Monat, voraussichtliche Projektdauer.

Diejenigen Angaben, die verbindlich anzubieten sind, müssen später auch bei der Bewertung der einzelnen Angebote berücksichtigt werden. Es ist daher sinnvoll, jetzt schon die Bewertung festzulegen (vgl. Ziffer 7.4).

Die Verwaltung kann sich bereit erklären, mit den Beratungsfirmen, die ein Angebot unterbreiten wollen, das Beratungsprojekt zu besprechen, um den Beratern die Zielsetzung der Untersuchung noch deutlicher zu erläutern, als dies schriftlich geschehen kann. Um persönliche Einflußnahmen auszuschließen, bietet sich ggf. ein gemeinsamer Termin mit allen Interessenten an.

7.4 Angebote bewerten

7.4.1 Bewertungskriterien

Nach dem Eingang der Angebote und den oben erwähnten Gesprächen können die Angebote bewertet werden.

Folgender Katalog kann helfen, Kriterien für die Bewertung zu entwickeln.

1. Fachliche Bewertung

z.B.

- Wurde das Anliegen (Ziele und Schwerpunkte des Beratungsprojekts) erkannt?
- Erfüllt das Angebot die Anforderungen der Anfrage?
- Wie konkret wird auf die genannten Anforderungen, Fragen und Zielvorstellungen eingegangen?
- Paßt die Beratungsphilosophie zu dem Leitbild der Verwaltung?
- Werden bei den Überlegungen des Beraters die Bezugsgruppen der Verwaltung, d.h. die Bürgerinnen und Bürger, die Politik und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verwaltung selbst angemessen berücksichtigt?

2. Beratungsphasen

z.B.

- Werden die einzelnen Phasen der Beratung genügend detailliert beschrieben?
- Stehen die Aussagen zur Untersuchungstiefe und -breite in einem angemessenen Verhältnis zu den Zielvorgaben? Ist insbesondere der vorgesehene Detaillierungsgrad dem Beratungsziel angemessen?
- Liegt eine angemessene Einschätzung des Projektumfangs vor?
- Entwickelt der Berater erkennbar eigene Vorstellungen, oder „schreibt er nur den Ausschreibungstext ab“?
- Beratungsprojekte, die sich mit strukturellen Veränderungen beschäftigen:
 - Berücksichtigt der Berater die Bereiche Aufgabenkritik, Straffung von Leitungsfunktionen, Verbesserung der Dienstleistungsqualität, Motivation der Mitarbeiter etc.?
 - Vorstellungen des Beraters zu Führungsfragen etc.

3. Qualifikation der Mitarbeiter des Beraterteams

- Welche Personen sollen den Auftrag durchführen (Projektleiter, Seniorberater, Juniorberater)?
- Ist gewährleistet, daß die erforderlichen Fachkenntnisse vorhanden sind?
- Bestehen Bedenken gegen Mitarbeiter, weil
 - sie fachlich unerfahren sind
 - ihre soziale Kompetenz als gering eingeschätzt wird
 - sie während der Präsentation (vgl. Ziffer 7.5.) einen negativen Eindruck hinterlassen
 - man sie aus früheren Untersuchungen kennt?
 - Referenzen negativ ausfielen?
- Besteht die Möglichkeit, bestimmte Mitarbeiter des Externen auch nach Beginn der Untersuchung abzulehnen?

4. Organisation der Zusammenarbeit

z.B.

- Sind Verantwortung und Kompetenzen innerhalb der Projektgruppe des Beraterteams klar geregelt? (zwingend bei Arbeitsgemeinschaften!)
- Wie ist die Erreichbarkeit des Projektteams gewährleistet? (Präsenz vor Ort?)
- Wie ist die Zusammenarbeit (Art und Umfang) gedacht mit
 - Untersuchungsbereichen (Leitung, Mitarbeitern, Personalrat)?
 - anderen Dienststellen?
 - Auftraggebern?

- Entwickelt der Berater angemessene Vorstellungen zur Zusammenarbeit mit einer Lenkungsgruppe?
- Entwickelt der Berater angemessene Vorstellungen zum projektbegleitenden Berichtswesen?
- Wann betrachtet er das Projekt als erfolgreich abgeschlossen?
- Wie versucht der Berater, die Maßnahmen und Ergebnisse zu beschreiben?

5. Zeitplanung

z.B.

- Kann der projektierte Untersuchungsbeginn eingehalten werden?
- Wird das erwartete Beratungsergebnis mit den eingesetzten Beratern erreichbar sein?
- Wird das Untersuchungsergebnis termingerecht vorliegen?
- Welcher Zeitaufwand ist für die einzelnen Arbeitsabschnitte angesetzt?
- Ist gewährleistet, daß die Untersuchung kontinuierlich durchgeführt wird?

6. Interner Aufwand

z.B.

- Entsprechen die Vorstellungen über die Verteilung der anstehenden Arbeit auf interne und externe Mitarbeiter, d.h. über den Personaleinsatz der Verwaltung und des Beraters, den Vorstellungen der Verwaltung? In welchem Umfang wird die Mitarbeit der Verwaltung erwartet?
- Wie ist der Personaleinsatz in den einzelnen Arbeitsabschnitten vorgesehen?

7. Techniken

z.B.

- Sind die Techniken geeignet, angemessene Untersuchungsergebnisse zu erzielen?
- Müssen die Techniken erst entwickelt werden?
- Auf welche Erfahrungen mit den einzusetzenden Techniken kann der Berater verweisen?

8. Beteiligung der Mitarbeiter

- Welche Vorstellungen hat der Berater von der Beteiligung der Mitarbeiter?

9. Darstellungstechniken

z.B.

- Wie sollen die
 - Erhebungsergebnisse,
 - Analyseergebnisse,
 - Soll-Vorschläge

dargestellt werden?

10. Firma

z.B.

- Besondere Kenntnisse?
- Referenzen?
- Welche Untersuchungserfahrungen hat der Externe im öffentlichen Bereich allgemein und speziell im Untersuchungsbereich?
- Welche personelle Kapazität hat der Externe (ggf. Reservekapazität)?

11. Preis

z.B.

- Festhonorar incl. Mehrwertsteuer und aller Nebenkosten
- Anzahl der Beratertage und Kosten pro Beratertag
- Interner Aufwand.

Leitbilder

I. Leitziele der VHS Kiel

Die Volkshochschule Kiel nimmt Weiterbildung als öffentliche Aufgabe in kommunaler Trägerschaft und Verantwortung wahr. Im Mittelpunkt ihrer Arbeit steht der einzelne Mensch mit seinen Bildungsinteressen. Deshalb plant und organisiert sie ein bedarfsgerechtes und teilnehmer(innen)orientiertes Weiterbildungsangebot für die Bürgerinnen und Bürger der Stadt Kiel. Bildung ist mehr als Wissensvermittlung und Qualifizierung für das Berufsleben, sie entwickelt die emotionalen und sozialen, politischen und moralischen Fähigkeiten von Menschen. Mit ihrem Bildungsangebot knüpft die VHS deshalb an allen Lebensbereichen an, in denen Menschen sich behaupten und entfalten wollen: Beruf, Familie, Freizeit, Kultur, Gemeinwesen.

Das Programm der Volkshochschule bietet deshalb Weiterbildung in den Bereichen

- Politik - Mensch - Gesellschaft
 - *zielgruppenspezifische Angebote für Frauen und Ältere*
- Zweiter Bildungsweg - Start in den Beruf
- Berufliche Bildung
- Natur und Umwelt - Gesundheit
- Sprachen
 - *zielgruppenspezifische Angebote für Ausländerinnen und Ausländer*
- Kunst und Gestaltung
- VHS-Musikschule.

VHS-Arbeit weckt und befriedigt die Wißbegierde, baut Vorurteile ab, fördert die Gesprächsbereitschaft, die Achtung vor anderer Meinung, die Fähigkeit zu Interessenausgleich und Konsens.

Mit diesem umfassenden Bildungsansatz stärken die Volkshochschulen die gesellschaftliche Integrationskraft und tragen damit wesentlich zur Lebenskultur bei. Sie wirken durch ihre Arbeit Fremdenfeindlichkeit und Gewalt entgegen.

Das Angebot richtet sich an alle Erwachsenen und Heranwachsenden, unabhängig von ihrer gesellschaftlichen Stellung und Herkunft.

VHS ist

ein Ort der Wissensvermittlung, ein Ort der Fort- und Weiterbildung

Sie stiftet gedankliche Anregung, vermittelt Information und Wissen, fördert den Meinungs austausch und das Gespräch zwischen Menschen. Sie sichert den Anschluß an neue Entwicklungen und Anforderungen, hilft beim (Wie-

der-)Einstieg ins Berufsleben nach Phasen der Familienarbeit oder der Arbeitslosigkeit.

ein Forum der Begegnung und Verständigung

von Menschen unterschiedlichen Alters, unterschiedlicher Vorbildung und aus verschiedenen Lebens- und Erfahrungsbereichen, unterschiedlicher nationaler und kultureller Herkunft. Sie ist daher auch

ein Ort der persönlichen Orientierung

Sie bietet Möglichkeiten der Auseinandersetzung mit öffentlich strittigen Fragestellungen, fördert die persönliche Meinungsbildung und Interessenvertretung, die Auseinandersetzung mit den eigenen Lebensbedingungen und Handlungsmöglichkeiten. Sie fördert das Selbstbewußtsein, die Ausdrucksfähigkeit, die Diskussions- und Argumentationssicherheit. Sie unterstützt Menschen dabei, ein selbstbestimmtes Leben in sozialer Verantwortung zu führen.

ein Zentrum kultureller Aktivitäten

Sie zeigt philosophische, historische, kunst- und kulturgeschichtliche Hintergründe unserer und anderer Kulturen auf, weckt Verständnis und Interesse und fördert die aktive Teilnahme am Kulturleben.

ein Freizeit- und Gesundheitszentrum

Sie bietet Möglichkeiten des kreativen Schaffens, führt in künstlerische Praxis und Gestaltungstechniken ein, stellt Kontakte zu künstlerisch tätigen Menschen her. Sie bietet Ausgleich zu einseitigen Anforderungen von Beruf und Alltag, fördert das psychische und körperliche Wohlbefinden. Sie bietet Menschen soziale Gemeinschaft und wirkt so der zunehmenden Vereinsamung entgegen.

ein Spiegelbild von Demokratie

Demokratie- und Bürgerbewegungen finden unmittelbare Resonanz im Angebot der VHS. Volkshochschulen stärken die Demokratiefähigkeit von Menschen und ermutigen sie zu verantwortungsbewußter Teilnahme am öffentlichen Leben. VHS tragen zur lebendigen Demokratie bei, indem sie Menschen zu selbstbewußtem Handeln befähigen, die Toleranz fördern, mit ihrer Bildungsarbeit Partei für Benachteiligte ergreifen. Die Volkshochschule greift drängende Fragen der politischen und ökologischen Gefährdungen unserer Zeit auf und unterstützt mit ihrer Arbeit die Suche nach globalen wie lokalen Lösungen und eigenen Handlungsmöglichkeiten.

für die Stadt Kiel und ihr Umland ein wichtiger Standortfaktor

Sie unterstützt die Wirtschaftsförderungs-, Beschäftigungs- und Qualifizierungspolitik der Stadt. Sie bietet als größte Weiterbildungseinrichtung des

Landes ein preisgünstiges und zeitgemäßes Qualifizierungsangebot für alle Interessierten. Sie bringt Fach- und Beratungskompetenz in die Reform der Stadtverwaltung ein, z.B. in den Bereichen „Produktorientiertes Arbeiten“, „Bürgerfreundliche Servicegestaltung“, „Wirtschaftlichkeitsoptimierung“, „Personalentwicklung“ .

Die VHS fördert

die Chancengleichheit

Durch besondere Angebote für benachteiligte Zielgruppen, z.B. Jugendliche ohne Schulabschluß, Arbeitslose und von Arbeitslosigkeit Bedrohte, Analphabeten, Zugewanderte mit geringen Deutschkenntnissen trägt sie wesentlich dazu bei, daß Menschen, die an den Rand der Gesellschaft gedrängt oder davon bedroht sind, Chancen der Integration und Persönlichkeitsentwicklung geboten werden.

die internationale Kommunikationsfähigkeit

Sie vermittelt Sprachkenntnisse und Kommunikationsfähigkeit, fördert die interkulturelle Begegnung, vermittelt Wissen über kulturelle Traditionen weltweit und fördert so das gegenseitige Verständnis.

Zur VHS Kiel gehört

die strukturell wie fachlich voll ausgebaute VHS-Musikschule

Sie steht für alle Interessierten offen und betreibt gezielte Förderung von „Talenten“. Sie richtet sich an Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Die Förderung der musikalischen Anlagen der Menschen festigt gleichzeitig ihr soziales Verhalten, fördert ihre Fähigkeit zu Ausdauer im Lernprozeß und ihre Bereitschaft zur Zusammenarbeit mit anderen. Die Integration der VHS-Musikschule in die VHS bietet Chancen zu einer übergreifenden Zusammenarbeit verschiedener Bildungsbereiche.

Die VHS Kiel ist selbst ein Ort des Wandels, der Entwicklung und Veränderung

Sie stellt sich selbstkritisch den Anforderungen und Geboten der Zeit. Sie ist ein Ort des konstruktiven Austausches und produktiven Wettbewerbs mit weiteren Einrichtungen der Erwachsenenbildung am Ort und in der Region. Sie kooperiert mit sozial und politisch engagierten Einrichtungen bzw. Personen, ohne dabei ihre grundsätzliche Neutralität zu verletzen.

Ihren Zielen, Anforderungen und Aufgaben kann die VHS nur gerecht werden,

wenn sie sich selbst in die Lage versetzt, sich neuen Herausforderungen zu stellen und sich wechselnden Anforderungen ständig anzupassen.

In ihren Themen, in der Art der Veranstaltungen und mit der Entwicklung und Durchführung von Bildungsmaßnahmen für verschiedene Auftraggeber agiert sie kompetent und reagiert kurzfristig auf neue Bildungsbedarfe.

Die öffentliche Förderung verpflichtet

zu einem transparenten Geschäftsgebaren, zu einer effektiven und effizienten Organisation und zu besonderer Beachtung des wirtschaftlichen Einsatzes von Personal, Geld und Material. Die VHS versteht sich als ein moderner Dienstleistungsbetrieb. Sie arbeitet teilnehmerorientiert, kundenfreundlich, korrekt und zuverlässig.

II. Grundsätze der VHS-Arbeit

In ihrer praktischen Arbeit läßt sich die VHS von folgenden Grundsätzen leiten:

Programmentwicklung

- Ein breites Regelangebot sichert Transparenz und Zugangsmöglichkeiten für alle.
- Auf aktuelle Themen und Weiterbildungsbedürfnisse wird gezielt eingegangen.
- Durch Kontinuität im Angebot und durch aufeinander aufbauende, den Lernfortschritt fördernde Fortsetzungsveranstaltungen wird langfristig an Weiterbildung Interessierten ein qualifiziertes Angebot unterbreitet. Das Angebot berücksichtigt andererseits auch die Lerninteressen derjenigen, die aus privaten oder beruflichen Umständen heraus nur kurzfristig nach Bildungsmöglichkeiten suchen.
- Die Programmplanung orientiert sich in erster Linie an der Nachfrage der Bürgerinnen und Bürger oder Auftraggeber. Zugleich ist es Aufgabe der VHS, für öffentlich relevante Themen Bildungsinteresse zu wecken.
- Bildungsungewohnten und Bildungsbenachteiligten kommt die Volkshochschule mit gezielten Angeboten entgegen und vermindert so mögliche Schwellenängste und hilft dabei, frühere Mißerfolgslebnisse zu überwinden.
- Fachlich begründete Zugangsbeschränkungen dienen der Qualität und Homogenität von einzelnen Veranstaltungen. Die hierfür bestimmenden

Kriterien sind klar und für die Interessierten nachvollziehbar zu benennen.

- Bei der Gewinnung von Lehrkräften, ob haupt- oder nebenberuflich tätig, orientiert sich die VHS an ihren fachlichen und pädagogischen Kompetenzen.

Qualitätsgrundsätze

Zu den Qualitätsgrundsätzen der VHS gehören

- eine transparente Beschreibung des Angebots,
- entsprechende Informations- und Beratungsmöglichkeiten,
- eine Orientierung an den Vorkenntnissen und Interessen der Teilnehmenden,
- faire Teilnahmebedingungen,
- Unterrichtsmethoden und Veranstaltungsformen, die eine aktive Beteiligung der Teilnehmenden ermöglichen und zu eigener Weiterarbeit anregen,
- das Fehlen jeglicher dogmatischen Beeinflussung; vielmehr die Förderung der Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Auffassungen,
- die Zurückweisung von Intoleranz und Gewaltbereitschaft.

Zur Sicherung der Qualität

- sind die räumlichen Bedingungen und die mediale Ausstattung zügig zu verbessern,
- ist das Fortbildungsangebot für das haupt- und nebenberufliche Personal zu systematisieren und zu erweitern,
- ist ein Rückmeldeverfahren zur Qualität der Veranstaltungen aus der Sicht der Teilnehmenden zu entwickeln.

Grundsätze der Dienstleistungsfunktion

- Die VHS will ihre Kundenfreundlichkeit durch zügige und termingerechte Bearbeitung von Anfragen, Bescheinigungen u. dgl. verbessern.
- Sie präsentiert ein benutzerfreundliches und zum Lesen motivierendes Programm.
- Sie ist offen für kritische Rückmeldungen.
- Zur Verbesserung der Kundenfreundlichkeit gehören Möglichkeiten zum Verweilen und zur Kommunikation auf den Gemeinflächen der VHS und ein öffentlicher Fernsprecher in der VHS.

Grundsätze der Mitarbeiterführung und der inneren Organisation

- Die VHS praktiziert auf allen Ebenen einen personenorientierten Führungsstil. Dieser orientiert sich an den Stärken der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und wird in regelmäßigen Mitarbeitergesprächen gepflegt. Die VHS bietet ihren haupt- und nebenberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Möglichkeiten zur Fortbildung.
- Sie bezieht nebenberufliche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter systematisch in die Programmgestaltung ein.
- Durch interne Kooperation und Kommunikation wird sichergestellt, daß vorhandene fachliche und persönliche Kompetenzen auch über den eigenen Aufgabenbereich hinaus innerhalb der VHS zum Einsatz kommen können.
- Zuständigkeitsregelungen werden so getroffen, daß sie den Aufgaben- und Verantwortungsbereich benennen. Die Schnittstellen zu anderen Aufgaben- und Verantwortungsbereichen und personelle Zuordnungen und Hierarchieebenen sind klar erkennbar. Vertretungsregelungen sichern die Kontinuität der Aufgabenerfüllung auch dann, wenn vorübergehende Abwesenheit zu überbrücken ist.
- Kooperation und Kommunikation innerhalb der VHS stellen sicher, daß übergreifende Aufgaben gemeinsam bzw. unter Federführung von hierfür als verantwortlich Benannten wahrgenommen werden.
- Die grundsätzliche Bereitschaft zur Anpassung an neue Anforderungen und Aufgabenstellungen bzw. zur Veränderung von Aufgabengebieten, sofern die Gesamtentwicklung der VHS dies erfordert, wird von allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der VHS als Voraussetzung für die Leistungs- und Entwicklungsfähigkeit der VHS anerkannt. Im Einzelfall sind solche Veränderungen mit den hiervon Betroffenen eingehend zu klären.
- Entscheidungsverfahren sind transparent und zeitadäquat zu gestalten. Entscheidungen sind in aller Regel so vorzubereiten und zu gestalten, daß – unabhängig von den Anforderungen des Personalvertretungsrechts – alle Beteiligten einbezogen werden können und Möglichkeiten der Mitwirkung, mindestens der Anhörung haben.

Grundsätze der Preisgestaltung und dezentralen Budgetverantwortung

- Ziel ist die Sicherung einer allgemein zugänglichen und bezahlbaren Weiterbildung. Aus diesem Grund sind differenzierte Entgeltordnungen erforderlich, die es erlauben, sozial schwächer gestellten interessierten Einzelpersonen oder Personengruppen angemessene Ermäßigungen einzuräumen.

- Die den Veranstaltungen direkt zurechenbaren Kosten müssen mindestens erwirtschaftet werden. Davon sind Angebote gesellschafts-, bildungs- und sozialpolitischen Inhalts ausgenommen.
- Durch Differenzierung der Entgelte und durch den Ausbau eines vollkostendeckenden Angebots für private und öffentliche Auftraggeber wird das Ziel verfolgt, den Gesamtkostendeckungsgrad zu erhöhen.
- Die einzelnen Angebote sind so zu kalkulieren, daß pädagogische, institutionelle und die VHS betreffende politische Ziele bestmöglich in Übereinstimmung gebracht werden.

Grundsätze der internen Verteilung der öffentlichen Fördermittel

- Alle Programmbereiche und Abteilungen der VHS bekommen Budgets zugewiesen. Die dezentrale Ressourcenverantwortung bezieht sich auch auf bereichsspezifische Beschaffung und Öffentlichkeitsarbeit.
- Über das Budget hinausgehend erwirtschaftete Erträge verbleiben zu mindestens 40% im Programmbereich bzw. in der Abteilung und sind zur Weiterentwicklung einzusetzen. Über die darüber hinausgehende Verwendung von erwirtschafteten Erträgen ist anhand eines Prioritätenplans für die Gesamteinrichtung zu entscheiden.
- Angestrebt wird für die mit öffentlichen Mitteln finanzierten Maßnahmen, insbesondere im Programmbereich „Zweiter Bildungsweg – Start in den Beruf“ eine Vollkostendeckung. Da das Angebot dieses Bereichs zugleich integraler Bestandteil der VHS-Arbeit und öffentlich verantwortet ist, wird zur Bestandssicherung und Initiierung neuer Maßnahmen ein pro Haushaltsjahr zu benennender Finanzbetrag durch die VHS abgesichert.
- Investitionen werden primär zur Verbesserung der räumlichen Bedingungen (in Unterrichts- und Arbeitsräumen) getätigt.

Grundsätze der Öffentlichkeitsarbeit

- Die VHS präsentiert sich durch eine attraktive und übersichtliche Programmheftgestaltung und durch regelmäßige Presse- und Medienarbeit.
- Sie betreibt gegenüber der Selbstverwaltung ein informatives Berichtswesen.
- Sie sucht offensiv die Kommunikation mit den politischen Entscheidungsträgern.
- Sie ist bereit zur fairen Kooperation mit anderen Einrichtungen.
- Im Rahmen des fachlichen Verantwortungsbereichs und der Budgets betreiben die Programmbereiche und Abteilungen eigenständige Öffentlichkeitsarbeit, die innerhalb der VHS abgestimmt ist.

Die Leitziele der VHS Kiel und die Grundsätze der VHS-Arbeit sind in einem internen Kommunikationsprozeß festgelegt worden, der für alle hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Möglichkeit der Beteiligung sicherstellte.

Kiel, den 12. August 1996

A. Becker-Freyseng

Unser gemeinsamer Kurs

Leitbild der Volkshochschule Charlottenburg

VHS ist für alle da

Die VHS Charlottenburg ist Treffpunkt von Menschen aller Altersstufen, unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft und verschiedenster Bildungs-, Lebens- und Berufserfahrungen.

VHS stärkt Demokratie

Die VHS Charlottenburg ist eine öffentliche Weiterbildungseinrichtung. Unabhängig von weltanschaulichen, berufsständischen oder kommerziellen Interessen folgt sie dem Grundsatz, daß Bildung Menschenrecht und Lebensnotwendigkeit ist. In einer Welt der ständigen Veränderung ist sie Forum der Öffentlichkeit, Aufklärung und kritischen Meinungsbildung. Sie ist Teil einer zukunftsorientierten demokratischen Gesellschaft.

VHS bietet Orientierung

Die VHS Charlottenburg ermöglicht Orientierung und Hilfe im Prozeß der persönlichen, beruflichen und gesellschaftlichen Entwicklung. Gemeinsames Anliegen ist, die Welt und sich selbst besser zu verstehen und demgemäß zu handeln. Volkshochschule steht für das Recht auf lebenslanges Lernen.

VHS fördert die Selbstverantwortung

Die VHS Charlottenburg sucht die Menschen darin zu stärken, sich verantwortlich gegenüber sich selbst, der Gesellschaft und der Umwelt zu verhalten. Gemeinsames Lernen entwickelt die Fähigkeit zu sozialer Wahrnehmung.

VHS gibt Raum

Ganzheitliches Lernen heißt an der VHS Charlottenburg, sich bewußt Zeit nehmen, um in angenehmer Atmosphäre lernzielorientiert zu arbeiten und sich unter Berücksichtigung vielfältiger Lebens- und Berufserfahrungen mit anderen auszutauschen.

VHS macht Schule

An den Einrichtungen des Zweiten Bildungswegs der VHS Charlottenburg werden Schulabschlüsse nachgeholt: die Allgemeine Hochschulreife im VHS-Kolleg am Tage (mit BaföG) sowie die Fachhochschulreife an der Kläre-Bloch-Schule für Berufstätige am Abend – beides Schulen für Erwachsene mit interner Prüfungen.

VHS ist mehr

Die VHS Charlottenburg steht für ein breitgefächertes Programm allgemeiner Weiterbildung und beruflicher Qualifizierung, das an der gesellschaftlichen Entwicklung orientiert ist. Neben Kontinuität und Differenzierung gewährt es auch Zugang zu neuen Wissensgebieten und praktisch-künstlerischer Betätigung.

VHS ist Partnerin

Gemeinsam mit erfahrenen Kooperationspartnern erweitert die VHS Charlottenburg ihr Spektrum, trägt dazu bei, vorhandene Ressourcen gemeinsam zu nutzen, einander in den unterschiedlichen Qualitäten zu stärken und auf diese Weise ein Netz der verschiedenen Weiterbildungsmöglichkeiten zu knüpfen.

VHS bietet Service

Das Haus der Volkshochschule im Zentrum von Charlottenburg, mit öffentlichen Verkehrsmitteln gut zu erreichen, lädt zum Kennenlernen ein. Zu allen Tageszeiten läßt es sich gut lernen, miteinander austauschen und Entspannung finden in ruhigen, erwachsenengerechten Räumen und sorgsam begrün-ten Höfen. Wer zu den Sprechstunden am Tage oder abends nicht selbst vorbeikommt, kann sich meist schriftlich anmelden. Beratung durch die Fachbereichsleiterinnen – auch telefonisch – und Auskunft zum aktuellen Programm oder ganz allgemein zu Fragen der Weiterbildung gehören als kostenloser Service mit dazu.

VHS bedeutet Qualität

Die Kursarbeit der VHS Charlottenburg wird getragen von einem Kreis freiberuflicher Kursleiter/innen, deren fachliche Qualifikation und persönliches Engagement für die Qualität des Unterrichts bür- gen; viele von ihnen gehören zum festen Stamm mit langjähriger Unterrichtserfahrung. Die Standards in Planung, Organisation und Durchführung von Unterricht und Weiterbildungsberatung können nur im Zusammenwirken zwischen der VHS-Verwaltung, den Lernenden und Lehrenden erhalten und weiterentwickelt werden. Deshalb laden wir zur Mitwirkung und Einmischung von Anregungen und Kritik ein.

Dieses Leitbild haben Teilnehmer/innen, Kursleiter/innen, Verwaltungsmitarbeiter/innen, Fachbereichsleiterinnen und die Leiterin der VHS Charlottenburg im Frühjahr 1996 in gemeinsamer Diskussion erarbeitet. Die Beteiligten sind daran interessiert, den begonnenen Selbstverständigungsprozeß fortzusetzen und die Umsetzung selbstkritisch zu begleiten.

Nehmen Sie uns beim Wort: Kommen Sie zum „Treffpunkt aktive Volkshochschule“ (s. Seite 22) oder lassen Sie uns auf andere Weise Ihre Wünsche wissen !



Kurzbericht zu Kurs

(Kurstitel)	(Kursnummer)
(Unterrichtsort)	(Raum)
(Termin)	(Uhrzeit)

*Mit diesem Kursbericht helfen Sie uns, die Qualität der Veranstaltungen der vhs stuttgart zu sichern. Wir werten diese Kursberichte systematisch aus und bemühen uns, Probleme zu beheben. Bei der Beantwortung der Fragen genügen Stichworte. Füllen Sie deshalb den Kurzbericht sorgfältig aus und geben ihn **zusammen mit der Teilnehmerliste** möglichst bald an die vhs stuttgart zurück.*

1. Konnten die Kursziele erreicht werden ? _____

2. Gab es Abweichungen vom geplanten Verlauf ? _____

3. Organisation am Unterrichtsort _____

4. Unterrichtsraum und dessen Ausstattung _____

5. Zusammenarbeit mit dem Fachbereich _____

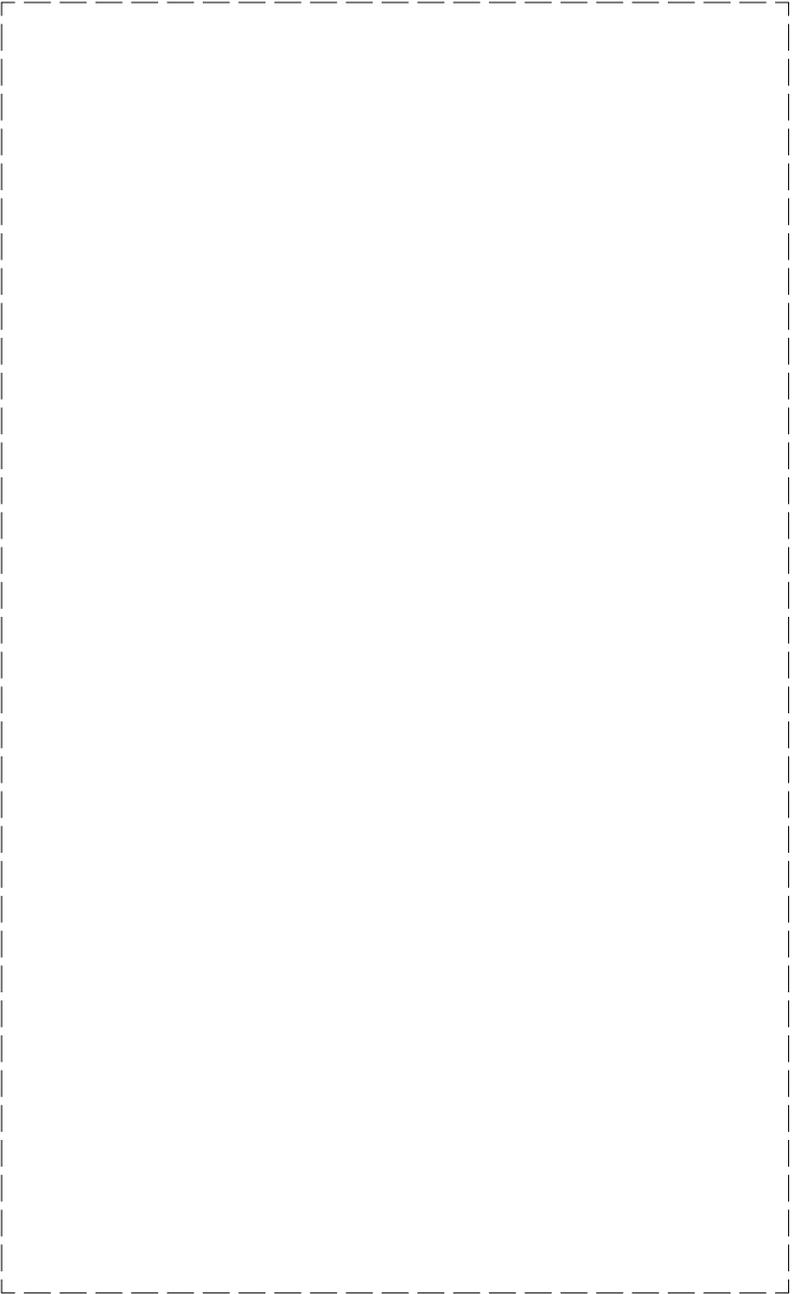
6. Gab es Probleme mit TeilnehmerInnen? _____

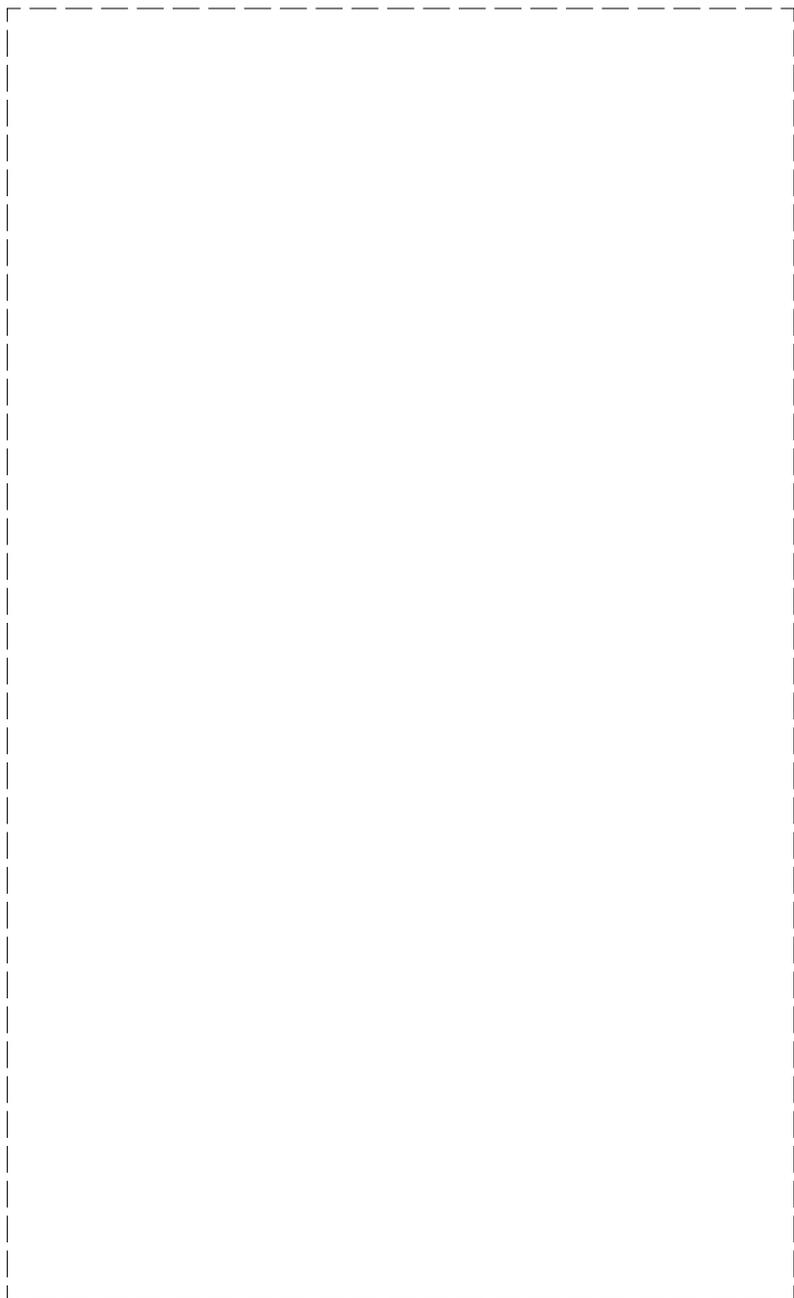
7. Wurde ein Teilnehmer-Feedback durchgeführt?
Welches? (Einzelgespräche, gemeinsame
Kursauswertung, schriftliche Befragung
am Kursende o.ä.) _____

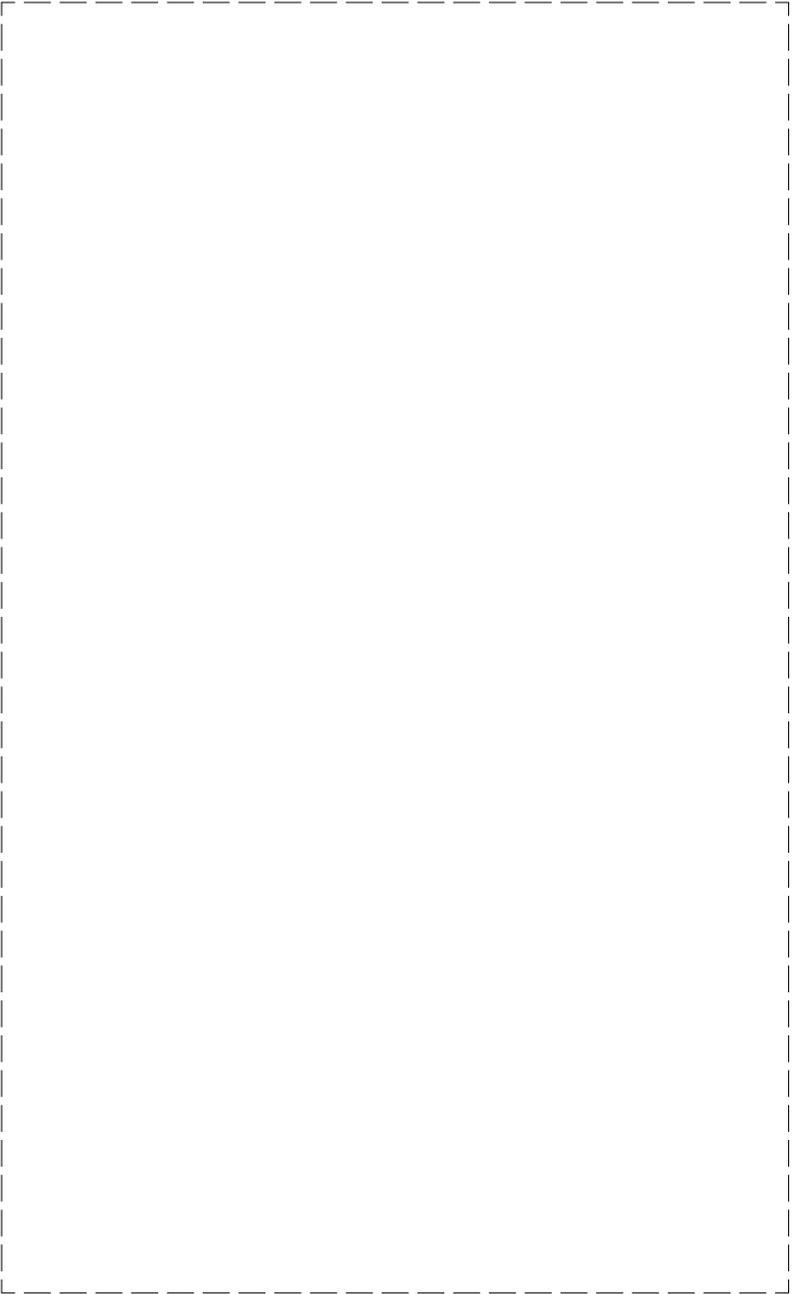
8. Sonstiges, Anregungen _____

(Datum)	(Unterschrift)
---------	----------------

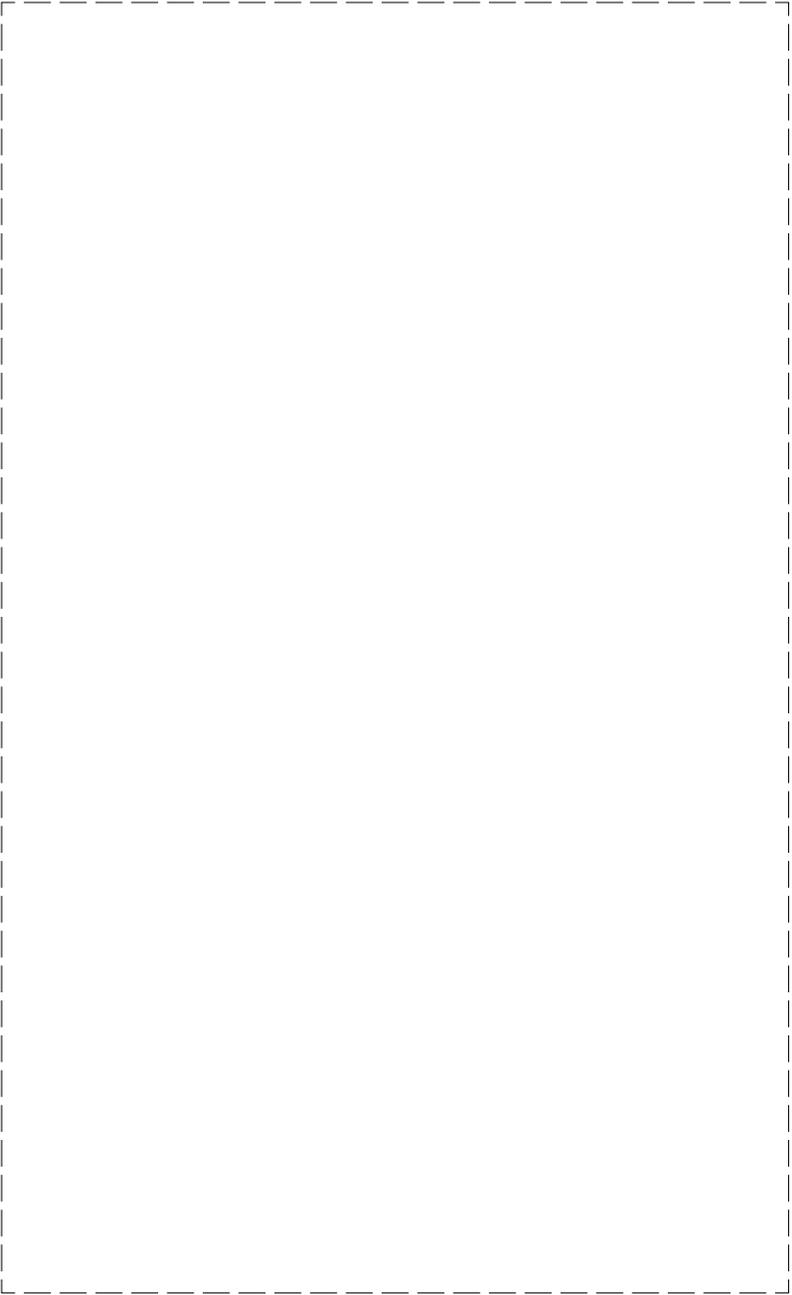


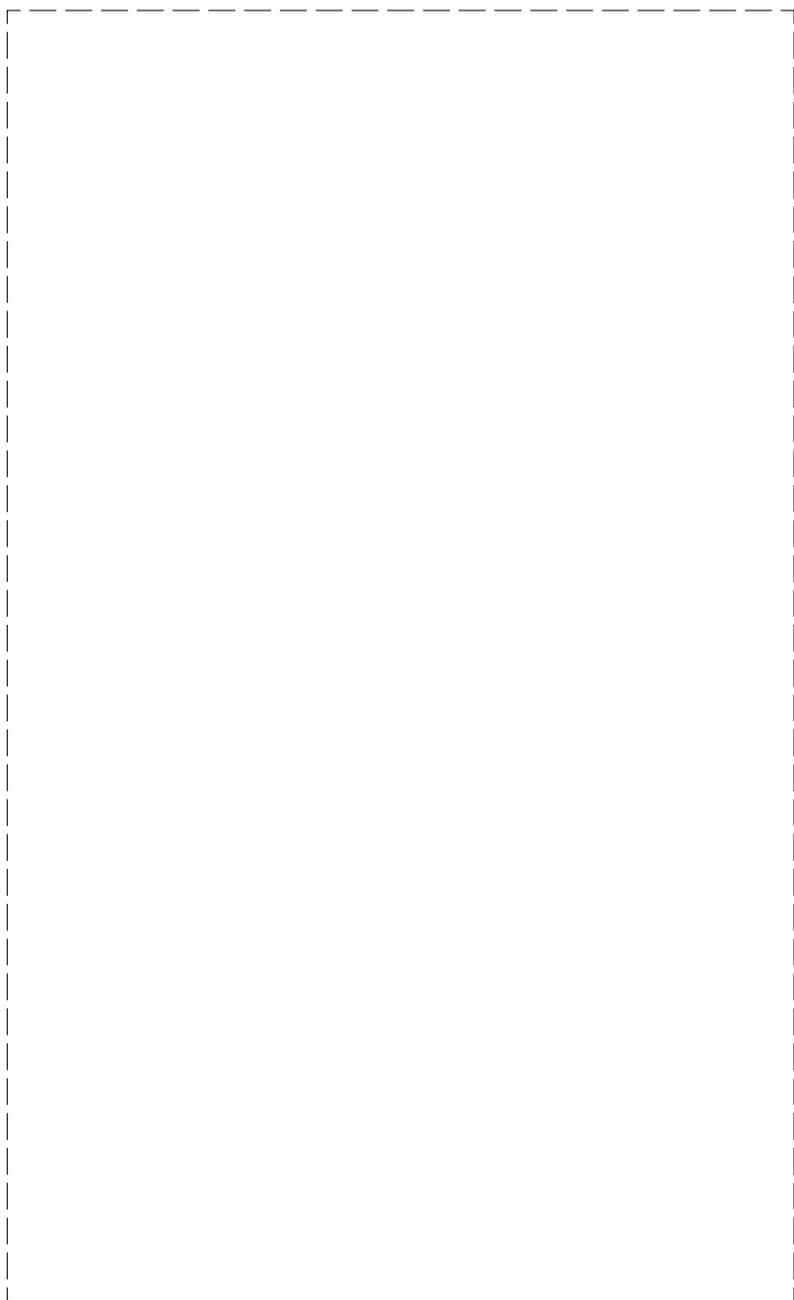


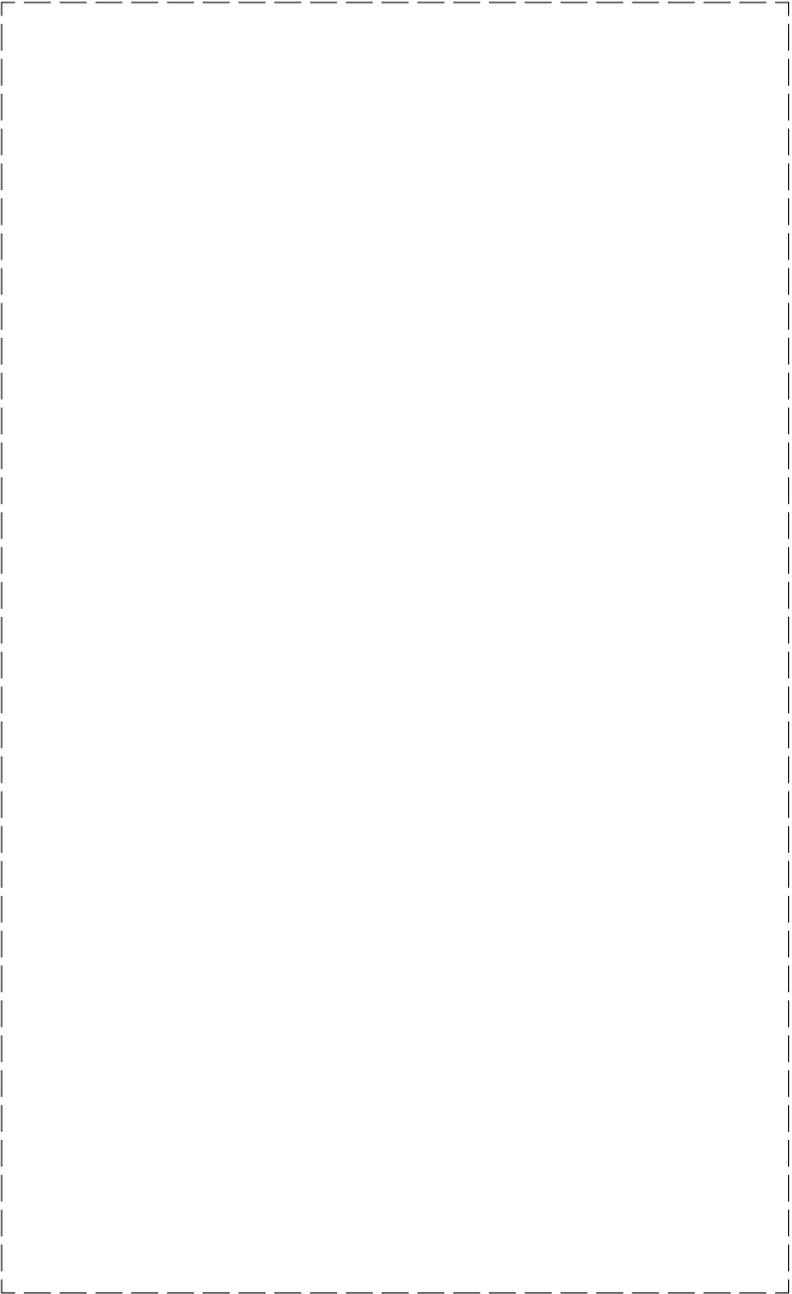


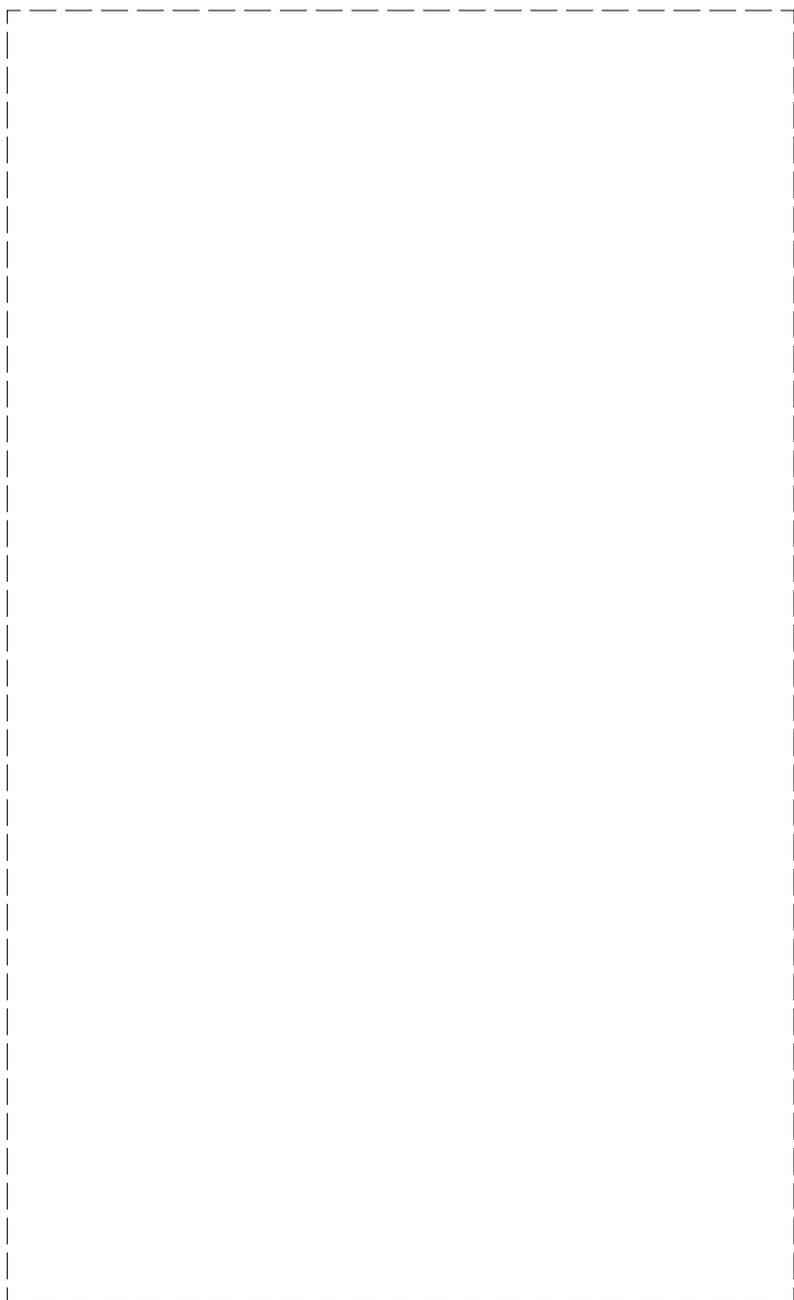












AutorInnen

Mark Ackermann, Praktikant am DIE, Student der Pädagogik in Marburg

Annemarie Becker-Freyseng, Leiterin der VHS Kiel

Claudia Diener-Wohner, Leiterin der KVHS Holzminden, Gestaltpädagogin und Organisationsberaterin

Ruth Ellerbrock, Leiterin der VHS Berlin-Charlottenburg, Supervisorin und Organisationsberaterin

Elisabeth Fuchs-Brüninghoff, Koordinatorin der Arbeitseinheit Forschung und Beratung am DIE, individualpsychologische Beraterin und Lehrberaterin

Wolfgang Klenk, pädagogischer Mitarbeiter der VHS Stuttgart, Organisationsberater

Felicitas von Küchler, wissenschaftliche Mitarbeiterin am DIE, Organisationsberaterin

Hans-Günter Oer, Leiter der KVHS Vogelsberg

Dr. Ortfried Schäffter, Professor an der Humboldt-Universität zu Berlin

Friedhelm Ufermann, pädagogischer Mitarbeiter an der VHS Duisburg