

MAGAZIN

erwachsenenbildung.at



Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

www.erwachsenenbildung.at/magazin

Nr. 4, 2008

Qualifiziert für die Erwachsenenbildung? Professionalität in der Diskussion

Timm C. Feld, Universität Marburg

Leitung im Wandel: veränderte Qualifikations- und Kompetenz- anforderungen an das Leitungspersonal von Weiterbildungseinrichtungen

Leitung im Wandel: veränderte Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an das Leitungspersonal von Weiterbildungseinrichtungen

von Timm C. Feld, Universität Marburg

Timm C. Feld (2008): Leitung im Wandel: veränderte Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an das Leitungspersonal von Weiterbildungseinrichtungen. In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs 4/2008. Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/08-4/meb08-4.pdf>. ISSN 1993-6818. Erscheinungsort: Wien. 31.576 Zeichen. Veröffentlicht Juni 2008.

Schlagworte: Leitung, Weiterbildungsorganisation, organisationaler Veränderungsdruck, Organisationspädagogik, Lernende Organisation

Abstract

Der Beitrag greift die seit einigen Jahren theorie- und praxisrelevante Diskussion um den auf viele Weiterbildungseinrichtungen einwirkenden Veränderungsdruck auf. Er verdeutlicht mit Blick auf die Einrichtungsleitungen, dass die organisationalen Veränderungsnotwendigkeiten neue Qualifikations- und Kompetenzanforderungen hervorrufen. Neben den „klassischen“ erwachsenenpädagogisch-didaktischen sowie den in den letzten fünfzehn bis zwanzig Jahren hinzugekommenen betriebswirtschaftlichen Kompetenzanforderungen erweitert sich das Anforderungsprofil gegenwärtig um die Komponente einer internen Organisationspädagogik. D. h. das Herausbilden und Sicherstellen der organisationalen Lern- und Entwicklungsfähigkeit der eigenen Einrichtung gewinnt unter Berücksichtigung sich wandelnder Umwelten enorm an Bedeutung und avanciert so zu einer zentralen Leitungsaufgabe.

Leitung im Wandel: veränderte Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an das Leitungspersonal von Weiterbildungseinrichtungen

von Timm C. Feld, Universität Marburg

Einleitung

Ergebnisse (erwachsenen-)pädagogischer Organisationsforschung gaben in den letzten Jahren immer wieder Hinweise auf einen Zusammenhang zwischen sich wandelnden Institutional- und Organisationsformen in der Erwachsenenbildung und den Anforderungen an professionelles Handeln des fest angestellten sowie des frei-, nebenberuflichen und ehrenamtlichen Personals. Ein Teilergebnis einer in Deutschland durchgeführten qualitativ-empirischen Studie, bei der u. a. Leitungspersonen zum organisationalen Lernen von Weiterbildungseinrichtungen und zu den eigenen Kompetenzanforderungen befragt wurden (siehe Feld 2007), zeigt nun deutlich, dass insbesondere das Anforderungsprofil der Einrichtungsleitungen durch den organisationalen Wandel beeinflusst und ergänzt wird. Es verändern sich nicht nur zentrale Arbeitsinhalte, sondern auch die damit verknüpften Qualifikations- und Kompetenzanforderungen.

Der Beitrag widmet sich zentral der Beschreibung des erweiterten Anforderungsprofils an das Leitungspersonal von Weiterbildungseinrichtungen.¹ Die Aussagen stützen sich auf verschiedene Bezüge: Zunächst wird der organisationale Veränderungsdruck in seinen Ursachen und Auswirkungen auf Grundlage aktueller Entwicklungstrends erläutert. Darauf aufbauend werden daraus resultierende Herausforderungen für das Leitungspersonal von Weiterbildungseinrichtungen abgeleitet und mit dem aktuellen Diskussionsstand verknüpft. Anschließend wird das erweiterte Anforderungsprofil mit seinen entsprechend neuen Qualifikations- und Kompetenzanforderungen auf Grundlage der qualitativ-empirischen Studie (siehe Feld 2007) ausdifferenziert.

Organisationaler Veränderungsdruck von Weiterbildungsorganisationen

Abhängig vom gewählten Blickwinkel lässt sich die Einschätzung der gegenwärtigen Situation der Organisationen in der Weiterbildung (die Begriffe „Weiterbildung“ und „Erwachsenenbildung“ werden synonym verwendet) unterschiedlich bewerten.

¹ Siehe dazu den Beitrag von Wilhelm Filla in dieser Ausgabe des MAGAZIN erwachsenenbildung.at auf: http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/08-4/meb08-4_12_filla.pdf

Exemplarisch wird von einem „dramatischen Veränderungsdruck“ (Meisel 2006a, S. 129) gesprochen, der auf viele – insbesondere öffentlich geförderte – Einrichtungen einwirkt und so die gegenwärtige Situation kennzeichnet. Eine andere Sichtweise betont, dass sich Weiterbildung im Allgemeinen und Weiterbildungsorganisationen im Speziellen immer schon im Wandel befanden und sich auf „Brüche“ und „Wenden“ einstellen mussten (vgl. Wittpoth 2006, S. 23ff.). Auffällig ist allerdings, dass die Diskussion um Organisationsveränderungen bzw. um den Organisationswandel von Bildungseinrichtungen in den letzten Jahren zu einem „brennenden Thema“ geworden ist (vgl. Kuchler 2007, S. 5) und dass es derzeit noch kaum eine Weiterbildungseinrichtung gibt, die sich *„sowohl aus inhaltlichen wie auch aus materiellen Gründen nicht im Prozess einer grundlegenden Organisationsveränderung befindet“* (Meisel 2006b, S. 200). Organisationswandel spielt somit im „Alltag“ der in den Einrichtungen arbeitenden Menschen eine bedeutende Rolle. Die organisationalen Veränderungen betreffen z. B. die Änderung von Betriebsgrößen, die Rechtsform, die Binnendifferenzierung in Aufgabenbereiche oder einen verstärkten Zwang zur Ressourcenkontrolle (vgl. Schäffter 2003, S. 59f.). Hinzu kommen unterschiedliche Formen von Einrichtungsfusionen, pädagogische Neupositionierungen oder Netzwerkbildungen (siehe Kuchler 2007). Wie die folgende exemplarische Auflistung verdeutlicht, setzen sich die Ursachen für die Veränderungen aus äußerst unterschiedlichen ökonomischen, politischen, rechtlichen und sozialen Faktoren zusammen:

- Die demografische Entwicklung zeichnet aufgrund sinkender Geburtenraten sowie einer gestiegenen Lebenserwartung das Bild einer „alternden Gesellschaft“ (siehe Statistisches Bundesamt 2006). Dies wirkt sich zunehmend auf das TeilnehmerInnenfeld und die Themen der Erwachsenenbildung, aber auch – aufgrund einer sich verändernden Personalstruktur – auf die Einrichtungen der Weiterbildung selbst aus (siehe Dokumentation KAW 2006).
- Die Forcierung des lebenslangen Lernens (LLL) erfordert von allen WeiterbildungsakteurInnen noch erhebliche Anstrengungen. Zudem spiegelt sich in dem Ansatz des LLL auch ein erwachsenenpädagogisch-praktischer Paradigmenwechsel wider. Das erwachsenenpädagogische Personal und die Weiterbildungsorganisationen sind hier u. a. gefordert, Lernangebote und Lernarrangements aus der Perspektive des/der Lernenden zu denken (Nussl 1999 in Meisel 2006b, S. 132).
- Für Arbeitswelt und Erwerbstätigkeit lassen sich die Trends Informatisierung, Individualisierung und Internationalisierung ausmachen (siehe Dostal 2004). Die veränderten Realitäten der Arbeitswelt betreffen zunehmend die Gestaltung von Weiterbildung. Die Einrichtungen sind in diesem Kontext gefordert, neue Lehr-/Lernarrangements zu entwickeln.

- Einrichtungen der Weiterbildung arbeiten unter steigenden Konkurrenzbedingungen auf einem „umkämpften Weiterbildungsmarkt“. Die Einrichtungen müssen sich, um konkurrenzfähig zu bleiben, profilieren und systematisches Qualitätsmanagement einführen (siehe Hartz/Meisel 2006).
- Die fortschreitende Globalisierung führt zu einer steigenden Bedeutung von Lernen und Bildung (vgl. Dollhausen 2004, S. 7f.). So besteht z. B. der Wert der Erstausbildung oft nur noch in einer Basisqualifikation. Fast jeder Arbeitnehmer/jede Arbeitnehmerin muss sich darüber hinaus (stetig) weiterbilden, um auf einem internationalisierten Arbeitsmarkt konkurrenzfähig zu bleiben. Die Globalisierung schreibt die Themen, wie z. B. Sprach- oder Medienkenntnisse, vor. Aufgrund dieses Bedeutungszuwachses müssen Weiterbildungseinrichtungen aufkommende Bildungsbedarfe frühzeitig identifizieren und passgenaue Lehr-/Lernkonzepte entwickeln.

Neben diesen externen Veränderungsfaktoren lassen sich exemplarisch weitere spezifische interne Problemfelder benennen (vgl. Kil 2003, S. 70f.), die einen organisationalen Veränderungsdruck erzeugen bzw. forcieren. So lässt sich in einigen Einrichtungen eine Kombination von externen Übersteuerungsformen (Beiräte, Vorstände, Kuratorien) bei gleichzeitiger interner Untersteuerung (fehlendes Leitbild, nicht vorhandene Entscheidungsstrukturen, unklare Erfolgskriterien, nicht geklärte Zuständigkeiten) feststellen. Darüber hinaus besteht häufig zwischen den „Verwaltenden“ und den „PädagogInnen“ ein über viele Jahre hinweg tradierter habitueller Konflikt. Ähnlich empfinden KursleiterInnen, deren Lehrtätigkeit ihre Haupteinnahmequelle ist, ihren Arbeitsaufwand in Beziehung zum Ertrag und im Vergleich zur Tätigkeit der fest angestellten PädagogInnen als ungerechtfertigt und tragen diese ihre Unzufriedenheit in die Einrichtungen.

Herausforderungen für das Leitungspersonal: Entwicklung organisationalen Lernens

Für Weiterbildungseinrichtungen und ihr Leitungspersonal bedeuten diese häufig in Kombination auftretenden internen und externen Veränderungsfaktoren, dass die Organisationsstrukturen, Aufgabenverteilungen, Arbeitsprozesse, die im Personal gebundenen fachlichen Qualifikationen und sonstigen relevanten Wissensbestände und Kompetenzen sowie die (Organisations-)Kultur weiter entwickelt werden müssen, um die eigene Leistungs- und somit Zukunftsfähigkeit zu erhalten. Sind die Einrichtungen und ihr steuerungsrelevantes Personal nicht bereit (oder in der Lage), den Veränderungsdruck mit zum Teil erheblichen und dauerhaften organisationalen Veränderungsprozessen mitzugestalten, oder werden die Entwicklungen nur unzureichend durchgeführt, so sind Leistungs- und Qualitätseinschnitte die zu erwartenden Folgen. Zielprämisse für die

Einrichtungen sollte es daher sein, durch die Beschäftigung mit der Organisationsentwicklung dauerhaft organisationale Lernprozesse herauszubilden.

Organisationales Lernen entsteht in Weiterbildungseinrichtungen insbesondere dann, wenn es der Organisation kontinuierlich gelingt, die „mentalen Modelle“ der Individuen sowie die Lernergebnisse und -erfahrungen der unterschiedlichen Ebenen – unter Einbezug relevanter Umwelteinflüsse – durch systemumfassende, kollektive Reflexionsprozesse dialogisch zu kommunizieren und aus den Resultaten dieser Reflexionsprozesse alternative (bzw. neue) Handlungsoptionen zu transformieren. Durch organisationales Lernen steigt dann wiederum das Problemlösungspotenzial, das die Weiterbildungseinrichtung in die Lage versetzt, die komplexen Faktoren und Auswirkungen des Veränderungsdrucks frühzeitig zu antizipieren, und in Form von spezifischen Organisationsveränderungen proaktiv zu agieren (und nicht bloß zu reagieren). Die Einrichtung entwickelt und verbessert somit ihre Selbststeuerungs- und strukturelle Selbsterneuerungsfähigkeit (vgl. Feld 2007, S. 254).

Der Leitungsperson einer Weiterbildungseinrichtung kommt beim Herausbilden organisationaler Lernprozesse eine entscheidende Rolle zu. Der Einrichtungsleitung zugerechnet werden folgend *„alle Entscheidungen und Maßnahmen der Unternehmensführung autorisierten Akteure, die:*

- *die Entwicklung und den Einsatz von Ressourcenpotenzialen (Ressourcenperspektive),*
- *die effizienzorientierte Gestaltung unternehmensinterner und unternehmensübergreifender institutioneller Strukturen (Institutionenperspektive) und*
- *die Beeinflussung der Wettbewerbsverhältnisse in einem Markt durch Auswahl geeigneter Produkt-Markt-Kombinationen und Wettbewerbsstrategien sowie der Anpassung des Unternehmens an die Gegebenheiten seiner Branche (Markt- bzw. Branchenperspektive) sowie*
- *die Abstimmung dieser drei Perspektiven zur Verbesserung der Zielerreichung des Unternehmens bezwecken“* (Burr et al. 2005, S. 1).

Anhand dieser Definition werden das umfassende Aufgabenspektrum und die herausgehobene Verantwortung der Leitungspersonen für die Gestaltung der Organisation und für die Einflussnahme auf die Organisationsmitglieder deutlich. Bezogen auf Weiterbildungseinrichtungen bedeutet dies, dass die Leitung auf einer übergeordneten Ebene die Verantwortung hat, das Herausbilden dauerhafter organisationaler Lernprozesse sicherzustellen. Allerdings haben sich – so wird aus der Professionalisierungsdiskussion deutlich – die Rahmenbedingungen für das Leitungshandeln in Weiterbildungs-

einrichtungen in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Waren die ersten Leitungsgenerationen in vielen Fällen noch Knoten- und Kommunikationspunkte des kultur- und bildungspolitischen Handelns der Stadt und lag die zentrale Aufgabe in der Sicherung der pädagogischen Qualität des Angebots, so sehen sich die heutigen Leitungen mit einer Vielzahl moderner Managementquerschnittsthemen, die in die Organisation implementiert werden müssen, konfrontiert. Das veränderte Leitungshandeln zeigt sich u. a. an geringeren Freiräumen, veränderten Lernmilieus, größerem Zeitdruck, einem veränderten Leitungsverständnis sowie an steigenden Bildungs- und Integrationsaufgaben (vgl. Schöll 2005, S. 33ff.). Eine relativ aktuelle empirische Untersuchung zum Leitungshandeln in Weiterbildungseinrichtungen hat zudem ergeben, dass in klassischen öffentlichen Einrichtungen die Schwerpunkte der Anforderungen an die Leitung in der Sicherung der Binnenfunktionalität (organisationsstrukturelles Management), der Entwicklung eines Profils (Rahmenbedingungen für die Programmplanung) und in der Einbindung der Umwelt (überinstitutionelles Vernetzungsmanagement) liegen (siehe Robak 2004).

Fasst man die bisherigen Entwicklungstendenzen zusammen, so kann festgestellt werden, dass sich das Anforderungsprofil an eine Leitungsperson in einer Weiterbildungseinrichtung um drei übergreifende Kompetenzelemente erweitert hat. Neben den „klassischen“ erwachsenenpädagogisch-didaktischen Kompetenzanforderungen kamen in den letzten fünfzehn bis zwanzig Jahren insbesondere betriebswirtschaftliche bzw. Management-Kompetenzanforderungen hinzu. Die Leitungen müssen in diesem Kontext in der Lage sein, die Einrichtungen nach betriebswirtschaftlichen Effizienzkriterien auszurichten und zu steuern. Die durch den Veränderungsdruck bedingte Notwendigkeit zur Herausbildung organisationaler Lernprozesse führt gegenwärtig allerdings dazu, dass sich das Anforderungsprofil um ein drittes und neues Element, um die organisationspädagogischen Kompetenzen, erweitert. Diese Erweiterung der Anforderungen an bzw. Herausforderungen für die Leitung einer Weiterbildungsorganisation lässt sich allerdings nicht nur durch den gegenwärtigen Diskurs erschließen, sondern wird auch durch Teilergebnisse einer aktuellen qualitativ-empirischen Untersuchung (siehe Feld 2007) über das organisationale Lernen von Weiterbildungseinrichtungen bestätigt.

In der Untersuchung sollte empirisch geklärt werden, durch welche konkrete Organisationsgestaltung öffentliche Weiterbildungseinrichtungen ihre organisationale Lernfähigkeit erhalten bzw. ausbauen können. Ziel der Arbeit war das Entwickeln eines auf die Organisation bezogenen Anforderungsprofils mit einer dezidierten Charakterisierung der

Anforderungsdimensionen und -merkmale.² Um dieses Ziel zu erreichen, wurde ein methodischer Dreischritt vollzogen. Zunächst wurden durch Darstellen zentraler Aussagen ausgewählter theoretischer Ansätze organisationalen Lernens erste Hinweise auf ansatzübergreifende Anforderungen und Merkmale lernender Organisationen generiert. Anschließend wurde mit Hilfe 24 qualitativer ExpertInneninterviews sowohl eine innerorganisationale als auch eine außerorganisationale Perspektive erschlossen, um daraus das idealtypische Anforderungsprofil einer lernenden Weiterbildungsorganisation abzuleiten. Die Rekonstruktion eines organisationalen Innenblicks auf eine lernende Weiterbildungsorganisation erfolgte dabei durch Interviews mit Leitungen öffentlicher Weiterbildungseinrichtungen, die Rekonstruktion eines organisationalen Außenblicks durch Interviews mit WissenschaftlerInnen und BeraterInnen, die sich einschlägig mit Themen des Organisationswandels in der Weiterbildung beschäftigen. In allen Interviews wurden sowohl die Rolle der Leitung im Kontext einer lernenden Organisation als auch die zur Förderung organisationaler Lernprozesse benötigten Qualifikationen und Kompetenzen angesprochen. Auf der Grundlage von Teilergebnissen dieser Untersuchung sollen folgend die erweiterten Qualifikations- und Kompetenzansprüche an das Leitungspersonal von Weiterbildungseinrichtungen ausdifferenziert werden.

Das neue Element des Anforderungsprofils: organisationspädagogische Kompetenzen³

Aus Perspektive des dritten Anforderungselements, der organisationspädagogischen Kompetenzanforderungen, lässt sich das Begünstigen und Sicherstellen iterativer organisationaler Lernprozesse als eine zentrale Leitungsaufgabe formulieren, die sich zusammensetzt aus gezielter Förderung von Lernprozessen der einzelnen Organisationsmitglieder (insbesondere der Selbsterschließungs- und Selbstorganisationskompetenzen) sowie der Gestaltung der Einrichtung als ein lernendes System, das für das Lernen der Individuen anschlussfähig ist. Die Leitung schafft es, einen „Sinn“ für die Arbeit und für notwendige Veränderungsprozesse zu erzeugen sowie Strukturvoraussetzungen zu bilden, die Autonomie, Partizipation und die Reflexion der Organisationsmitglieder zulassen. Die Leitung trennt sich dabei von einem mechanistischen Weltbild und orientiert sich bei ihren Entscheidungen an systemischen Erkenntnissen, insbesondere an einem ganzheitlich vernetzten Denken und Handeln. D. h. alle relevanten Variablen der Individuen, Organisation, Umwelt und Zeit werden in ihren Wechselwirkungen und Systemzusammenhängen betrachtet. Dies beinhaltet auch das Wissen, dass unter einer systemtheoretischen

² Zu den Organisationsdimensionen: Organisationsführung, -strategie, -kultur, -struktur, Umgang mit Wissen, Kernkompetenzen sowie Umweltbeziehungen konnten idealtypische Anforderungsmerkmale benannt werden.

³ Vgl. zu den Aussagen dieses Kapitels auch die Ergebnisse der Untersuchung zur Anforderungsdimension „Organisationsführung“ (vgl. Feld 2007, S. 257ff.). Zur besseren Verständlichkeit wurden vorliegend die Ergebnisse vereinzelt durch aktuelle Belege ergänzt.

Betrachtungsweise die planmäßige Steuerbarkeit der Organisation begrenzt ist, d. h. Veränderungen in der Organisationsgestaltung vielfach selbstverstärkende Dynamiken bergen, deren Verlauf und Ausgang oft unkalkulierbar sind. Um negativ verlaufende Dynamiken zu verringern, ist eine stetige Selbstreflexion der Leitung, bezogen auf das eigene (Veränderungs-)Handeln, notwendig. Somit besteht vor dem Hintergrund der begrenzten planbaren Steuerung der Organisation eine zentrale Aufgabe der Leitung in „*der Vermittlung von Entwicklungsimpulsen, in der Auswertung und prozesshaften Begleitung der Verarbeitung dieser Impulse sowie in der prozesshaften Modifikation von Impulsen*“ (Merchel 2004, S. 26). Konkret können dazu aus den Untersuchungsergebnissen folgende organisationspädagogischen Kompetenzanforderungen an Leitungspersonen von Weiterbildungseinrichtungen benannt werden:

Die Gewährleistung und die Förderung individueller und organisationaler Lernprozesse wirken handlungsleitend

Das „Arrangieren“ individueller und organisationaler Lernprozesse ist für die Leitungen von großer Bedeutung und beeinflusst maßgeblich die Entscheidungen bei Gestaltung der Weiterbildungseinrichtung. Die Organisationsbereiche werden so entwickelt, dass sich individuelle und kollektive Lernprozesse bei den MitarbeiterInnen optimal entwickeln können, dass Motivation erzeugt wird und Reflexionsprozesse entstehen. Dazu bedarf es allerdings einer lernförderlichen Grundhaltung der Leitung, die den Stellenwert des individuellen und organisationalen Lernens für die Leistungs- und Überlebensfähigkeit der Einrichtung betont und als Grundlage für das Leitungshandeln heranzieht. Die Leitung betrachtet vor diesem Hintergrund organisatorische Veränderungen nicht mehr als eine Ausnahme oder einen Sonderfall, sondern als den Normalfall. Um die individuellen und organisationalen Lernprozesse optimal fördern zu können, benötigt die Leitung insbesondere theoretisch und praktisch fundierte Qualifikationen in der Organisationsentwicklung.

Die Leitung in der Rolle des Vorbilds

Die Leitung selbst besitzt eine hohe Lernbereitschaft und Leistungsmotivation, ist zukunftsorientiert und zeigt großes Interesse, beschlossene Strategien und Visionen zu realisieren. Durch die Vorbildfunktion ermöglicht die Leitung den Organisationsmitgliedern ein „Lernen am Modell“, das insbesondere bei der Entwicklung der Organisationskultur von Bedeutung ist. Durch die vorgelebte Lernorientierung eröffnet die Leitung den Organisationsmitgliedern zudem eine „psychologische Identifizierung“, die es erleichtert, neue Handlungs- und Denkmuster zu erlernen.

Die Leitung in der Rolle des „Lerncoach“

Neben der Funktion eines Vorbilds, die relativ losgelöst vom direkten Kontakt zu den MitarbeiterInnen besteht und mehr die Voraussetzung der Eigenmotivation als Persönlichkeitskompetenz fokussiert, kommt der Leitungsperson auch die Rolle des „Lerncoach“ zu. In direkten kommunikativen Kontakten werden die Leistungs- und Lernfähigkeit der MitarbeiterInnen „gecoach“t. Eng verknüpft mit der Personalentwicklung der Einrichtung lässt sich das Lerncoaching in einer lernenden Weiterbildungsorganisation so verorten, dass es darauf abzielt, *„dem Lernenden das eigene Lernen zu erleichtern oder zu ermöglichen, die Lernergebnisse zu verbessern, die eigene Lernkompetenz zu fördern und Lernerfolg zu sichern“* (Negri 2006, S. 193).

Da die Funktion des Lerncoach relativ viel Zeit- und Arbeitsressourcen beansprucht und es selbst für kleinere Weiterbildungseinrichtungen fast unmöglich ist, Lerncoaching organisationsumfassend zu integrieren, kann Lerncoaching nicht alleinige Aufgabe der Leitung sein, sondern sollte kaskadenartig in der Einrichtung etabliert sein. D. h. im Idealmodell coacht – mit je unterschiedlicher Schwerpunktsetzung und Ausgestaltung – die Einrichtungsleitung die mittlere Leitungsebene, diese – falls vorhanden – die Fachbereichs- bzw. Geschäftsfeldleitungen, diese wiederum die entsprechenden pädagogischen und administrativen Mitarbeitenden. Die Kursleitenden werden von den pädagogischen MitarbeiterInnen gecoacht und die Teilnehmenden von den Kursleitenden. Ein solches internes Coaching fokussiert primär die Lernunterstützung bzw. Lernberatung. Dazu sind allerdings umfangreiche Coachingqualifikationen in Form von Zusatzausbildungen für die entsprechenden Personen unabdingbare Voraussetzung.

Die Leitung verbindet verschiedene Führungsstile

Als Führungsstil wird die typische Art und Weise des Umgangs der Führungsperson/en mit einzelnen unterstellten MitarbeiterInnen oder Gruppen bezeichnet (vgl. Berthel/Becker 2003, S. 65). Für das Herausbilden organisationaler Lernprozesse ist je nach Situation ein „autoritärer“ oder auch ein kooperativer, auf Demokratie beruhender Führungsstil sinnvoll. Bei dem auf Demokratie und Kooperation aufbauenden Führungsstil ermöglicht die Leitung den MitarbeiterInnen die Teilnahme an den Problemlösungs- und Entscheidungsprozessen und ist bemüht, bei eigenen Entscheidungen die Interessen der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen. Allerdings können zu viel Diskussion und Partizipation die Entscheidungsfindung verwässern, oft kann sich keine Lösung durchsetzen, sodass Situationen entstehen können, in denen die Leitung Entscheidungen festlegen oder Richtungen vorgeben, insgesamt also einen eher autoritär geprägten Führungsstil anwenden muss. Die Leitung einer Einrichtung sollte daher situationsbedingt entscheiden können, welcher Führungsstil am effektivsten erscheint. Damit diese Entscheidungen nicht einen willkürlichen

Charakter bekommen, ist es grundsätzlich immer wichtig, dass die getroffenen Entscheidungen klar, begründet und transparent ausfallen.

Die Leitung reduziert Ängste und erzeugt Sicherheiten

Organisationales Lernen ist unweigerlich immer auch mit Veränderungen der aktuellen Situation und somit auch mit Unsicherheiten und Ängsten verbunden. Die Leitung muss selbst eine gewisse Gelassenheit und Selbstsicherheit gegenüber Unsicherheiten und Mehrdeutigkeiten aufbringen und darf nicht in Veränderungssituationen etwa in einen wilden Aktionismus verfallen. Zudem stellt sich der Leitung die Anforderung, bei ihren MitarbeiterInnen keine unnötigen Ängste auszulösen, sondern im Gegenteil Sicherheiten zu erzeugen, um optimale Lernprozesse zu gewährleisten. Ideal ist dabei ein Klima der Ermutigung und Unterstützung, indem z. B. auch begangene Fehler und Irrtümer nicht sanktioniert, sondern als Chance betrachtet werden. Um ein solches Klima zu erzeugen, muss die Leitung ihre Entscheidungsprozesse transparent machen, Zukunftsperspektiven anbieten und ein hohes Maß an Autonomie und Selbstverwirklichung ermöglichen.

Die Leitung findet die Balance zwischen Verändern und Bewahren

Zu schnelle, zu radikale oder zu umfassende Veränderungen können einzelne Organisationsmitglieder, aber auch das gesamte System überfordern. Die Leitung hat hier die Aufgabe, eine optimale Balance zwischen Verändern und Bewahren zu finden. Für die Veränderung muss die Leitung als ImpulsgeberIn agieren, Entwicklungsbedarfe erkennen und durch „Irritationen“ erste Lern- und Veränderungsschritte anstoßen. In Bezug auf das Bewahren muss die Leitung Veränderungs- bzw. Erneuerungsprozesse „entschleunigen“ und zwar dann, wenn die Gefahr besteht, dass sie in ihrer Dynamik zu Überforderungen führen. Dazu bedarf es seitens der Leitung eines gelassenen Umgangs mit Zeit, eines genauen Wissens um die Stärken und Schwächen der Einrichtung, der Zielvorstellungen sowie der relevanten Umwelten.

Die Leitung stellt sich kontinuierlichen (Selbst-)Reflexionsprozessen

Die herausgehobene Position der Leitung bei der Herausbildung organisationaler Lernprozesse und die damit in Verbindung stehende Vielzahl an Veränderungs- und Einflussmöglichkeiten führen dazu, dass ein elementarer Aspekt der Leitungsqualifikation in der Fähigkeit zur Selbstreflexion liegt. Die Leitung ist hier gefordert, kontinuierlich eigene Reflexionsprozesse über ihre Rolle im sozialen System, über die eigenen Denk- und Handlungsmuster sowie über das eigene Lernverhalten durchzuführen. Zudem stellt sich die Leitung auch der Reflexion anderer Personen (z. B. durch Rückmeldungen der Organisationsmitglieder zum Leitungshandeln oder der Reflexion durch externes Coaching).

Fazit

Aufgezeigt wurde, dass eine organisationale Veränderungsnotwendigkeit, die durch multikausale Faktoren ausgelöst wird und gegenwärtig auf viele Einrichtungen der Weiterbildung einwirkt, dazu beiträgt, dass sich das Anforderungsprofil einer Leitungsperson erweitert. Neben den übergeordneten erwachsenenpädagogisch-didaktischen und betriebswirtschaftlichen Kompetenzanforderungen sind nun auch organisationspädagogische Kompetenzen erforderlich. Deutlich wird u. a., dass sich neben dem Kompetenzprofil auch das Rollenverständnis der Einrichtungsleitungen verändert. Eine wichtige Aufgabe ist es, nicht mehr nur Lernprozesse für das Klientel bzw. die Teilnehmenden zu gewährleisten. Leitung muss darüber hinaus zentral die individuellen und kollektiven Lernprozesse der MitarbeiterInnen anstoßen und fördern sowie auf einer übergeordneten Ebene organisationale Lernprozesse der Einrichtung selbst ermöglichen. Die Erfüllung dieser Anforderungen stellt äußerst komplexe und höchst anspruchsvolle personelle, kommunikative, fachliche und kognitive Anforderungen an die Leitungspersonen, die in einem solchen Maße bisher nicht im Professionsverständnis verankert waren und nur selten als Gegenstand entsprechender universitärer Ausbildung in Erscheinung getreten sind. Neuer Bestandteil im erwachsenenpädagogischen Selbstverständnis von Leitungspersonen ist dabei die Verantwortung für eine kontinuierliche organisational-reflexive Entwicklungsarbeit (bezogen auf Ablauf- und Aufbaustruktur, Strategie, Kultur und relevante Umweltbeziehungen einer Einrichtung) mit dem Ziel, organisationale Lernprozesse herauszubilden. Zudem bedarf es der Entwicklungsarbeit an den eigenen individuellen Kompetenzen mit Fokus auf Veränderungs- und Lernbereitschaft sowie auf reflexives und systemisches Denken und Handeln.

Zu betonen ist allerdings, dass die Forderung und Notwendigkeit einer kontinuierlichen, organisational-reflexive sowie individuelle Kompetenzen betreffenden Entwicklungsarbeit das klassische, interaktions- und teilnehmerInnenbezogene pädagogische Referenzsystem nicht ersetzt. Vielmehr ist die Arbeit an organisationaler Lernfähigkeit und Entwicklung als eine Voraussetzung erwachsenenpädagogischen Handelns zu verstehen.

Literatur

Verwendete Literatur

Berthel, Jürgen/Becker, Fred (2003): Personalmanagement. 7. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Burr, Wolfgang et al. (2005): Unternehmensführung. München: Vahlen.

- Dollhausen, Karin (2004): Personalplanung und Personalentwicklung. Studententext zum weiterbildenden Studiengang: Master of Business Administration in Educational Management. Oldenburg.
- Feld, Timm C. (2007): Volkshochschulen als „lernende Organisationen“. Hamburg: Dr. Kovač.
- Kil, Monika (2003): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld: Bertelsmann.
- Meisel, Klaus (2006a): Gelernte Flexibilität als Vorteil öffentlicher Weiterbildungsorganisationen im gegenwärtigen Strukturwandel. In: Meisel, Klaus/Schiersmann, Christiane (Hrsg.): Zukunftsfeld Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 129-140.
- Meisel, Klaus (2006b): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen – Von Stolpersteinen und Notwendigkeiten. In: Hessische Blätter für Volksbildung. Heft 3, S. 198-205.
- Merchel, Joachim (2004): Leitung in der sozialen Arbeit: Grundlagen der Gestaltung und Steuerung von Organisationen. Weinheim, München: Juventa.
- Negri, Christoph (2006): Coaching im Rahmen der betrieblichen Bildung. In: Lippmann, Eric (Hrsg.): Coaching – Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. Heidelberg: Springer, S. 191-201.
- Küchler, Felicitas von (Hrsg.) (2007): Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen. Bielefeld: Bertelsmann.
- Schäffter, Ortfried (2003): Erwachsenenpädagogische Organisationstheorie. In: Gieseke, Wiltrud (Hrsg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 59-81.
- Schöll, Ingrid (2005): Leiten früher und heute. In: DIE – Zeitschrift für Erwachsenenbildung. Heft 2, S. 33-35.
- Wittpoth, Jürgen (2006): Einführung in die Erwachsenenbildung. Opladen & Farmington Hills: Barbara Budrich.

Weiterführende Literatur

- Dokumentation KAW (2006): Dokumentation des Jahreskongresses der Konzentrierten Aktion Weiterbildung e.V. vom 11. Mai 2006 in Berlin: Weiterbildung – (K)eine Frage des Alters? Demographische Entwicklung und lebenslanges Lernen. Bonn.
- Dostal, Werner (2004): Veränderungen in Arbeitswelt und Erwerbstätigkeit. In: Forum Erwachsenenbildung: Zukunft der Beziehungsgesellschaft. Heft 1, S. 21-30.
- Filla, Wilhelm (2008): Qualifikation als Qualität von ErwachsenenbildnerInnen. In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs, 4/2008. Online im Internet: http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/08-4/meb08-4_12_filla.pdf [Stand: 2008-06-19].
- Hartz, Stefanie/Meisel, Klaus (2006): Qualitätsentwicklung. Studententexte für Erwachsenenbildung. 2. aktualisierte Auflage. Bielefeld: Bertelsmann.
- Nuissl, Ekkehard (1999): Ordnungsgrundsätze der Erwachsenenbildung in Deutschland. In: Tippelt, Rudolph (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 2. Auflage. Opladen: Leske + Budrich, S. 389-401.
- Robak, Steffi (2004): Management von Weiterbildungsorganisationen. Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in differenten Konstellationen. Hamburg: Dr. Kovač.
- Statistisches Bundesamt (Hrsg) (2006): 11. Koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung – Annahmen und Ergebnisse. Wiesbaden.



Foto: J. Laackmann

Dr. Timm C. Feld

Studium der Soziologie, Politik und Pädagogik an den Universitäten Kassel und Marburg. Seit 2007 wissenschaftlicher Mitarbeiter mit einer Kooperationsstelle des FB Erziehungswissenschaften der Philipps-Universität Marburg und des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE), Bonn. Arbeits- und Forschungsschwerpunkte: Organisationspädagogik, System- und Organisationswandel in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Organisationsentwicklung und -beratung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung, Kooperation und Konkurrenz.

E-Mail: [tim.feld\(at\)staff.uni-marburg.de](mailto:tim.feld(at)staff.uni-marburg.de)

Internet: <http://www.uni-marburg.de/fb21/erzwiss>

Impressum/Offenlegung

MAGAZIN erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

ISSN: 1993-6818

Gefördert aus Mitteln des ESF und des bm:ukk

Projekträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung

Projektpartner: Institut EDUCON – Mag. Hackl

Herausgeberinnen

Mag.^a Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)

Dr.ⁱⁿ Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)

Medieninhaber und Herausgeber



Bundesministerium für Unterricht,
Kunst und Kultur
Minoritenplatz 5
A - 1014 Wien



Bundesinstitut für Erwachsenenbildung
Bürglstein 1-7
A - 5350 Strobl

Fachredaktion

Mag.^a Barbara Daser (ORF Radio Ö1, Wissenschaft/Bildung)

Univ.-Prof.ⁱⁿ Mag.^a Dr.ⁱⁿ Elke Gruber (Alpen-Adria-Universität Klagenfurt)

Mag. Wilfried Hackl (Institut EDUCON)

Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)

Dr. Lorenz Lassnig (Institut für höhere Studien)

Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)

Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der Redaktion.

Online-Redaktion

Mag. Wilfried Hackl (Institut EDUCON)

Mag.^a Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)

Lektorat

Mag.^a Laura R. Rosinger (Textconsult)

Design und Programmierung

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

Medienlinie

Das Magazin enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des Magazins sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden.

Copyright

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „Magazin erwachsenenbildung.at“ unter der „Creative Commons Lizenz“. BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt.

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar an redaktion@erwachsenenbildung.at oder postalisch an die Online-Redaktion des Magazin erwachsenenbildung.at, c/o Institut EDUCON, Bürgergasse 8-10, A-8010 Graz, Österreich.