

Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich  
**Innovationen in der Familienbildung. Ergebnisse einer bundesweiten  
Institutionenanalyse**

*Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 2 (1999) 1, S. 99-113*



Quellenangabe/ Reference:

Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich: Innovationen in der Familienbildung. Ergebnisse einer bundesweiten Institutionenanalyse - In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 2 (1999) 1, S. 99-113 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-45164 - DOI: 10.25656/01:4516

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-45164>

<https://doi.org/10.25656/01:4516>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**VS VERLAG**

<http://www.springerfachmedien.de>

**Nutzungsbedingungen**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

**Terms of use**

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

**Kontakt / Contact:**

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Digitalisiert

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

## 2. Jahrgang

## Inhaltsverzeichnis

EDITORIAL .....	3
SCHWERPUNKT: ERZIEHUNGSWISSENSCHAFT MEDIZIN – BIOLOGIE	
Georg Hörmann      Stichwort: Gesundheitserziehung .....	5
Frank van Balen      Children Born Following In Vitro Fertilization .....	31
Gert J. Vreeke      Die Bell Curve Debatte – Ein Bericht über ihre Neuauflage in der us-amerikanischen Intelligenzforschung .....	45
Annette Scheunpflug      Evolutionäres Denken als Angebot für die Erziehungswissenschaft .....	59
ALLGEMEINER TEIL	
Peter Hansbauer      Wie aus Innovationen Institutionen werden. Ein Beitrag zum theoretischen Verständnis des Wandels der Heimerziehung in den 80er Jahren .....	73
Christiane Schiersmann/ Heinz-Ulrich Thiel      Innovationen in der Familienbildung, Ergebnisse einer bundesweiten Befragung .....	99
KONTROVERSE	
Christian Niemeyer      ‚Allgemeine Sozialpädagogik‘ als Perspektive der Zukunft? Ein polemischer Zwischenruf angesichts von Yvonne Ehrenspecks Versuch, die Sozialpädagogik als eine der Allgemeinen Erziehungswissenschaft bedürftige Teildisziplin auszulegen .....	115
Yvonne Ehrenspeck      Sozialpädagogik und Allgemeine Erziehungswissenschaft – jenseits von Minderwertigkeitskomplex und Schulmeisterei. Eine Replik auf Christian Niemeyer .....	121
REZENSIONEN	
Bettina Hünersdorf/ Hans Günther Homfeldt      Sammelrezension Gesundheitspädagogik .....	127
Burkhard Schäffer      Sammelrezension Qualitative Methoden .....	134

Christiane Schiersmann/Heinz-Ulrich Thiel

# Innovationen in der Familienbildung

Ergebnisse einer bundesweiten Institutionenanalyse

## Zusammenfassung

In diesem Beitrag werden die Forschungsergebnisse einer bundesweiten empirischen Untersuchung über Einrichtungen der Familienbildung vorgestellt, die im Spannungsfeld von Erwachsenenbildung und Jugendhilfe anzusiedeln sind. Diese Studie ist dem im außerschulischen Bildungsbereich weitgehend vernachlässigten Typus der Institutionenforschung zuzurechnen. Es werden nicht nur bislang nicht verfügbare Daten zum Angebotsprofil, zur Teilnehmerzusammensetzung, zur Personalstruktur und -entwicklung, zur Finanzierungsbasis und zur externen Kooperation dargestellt und bewertet. Vielmehr steht im Mittelpunkt des Interesses eine Bilanz der in der ersten Hälfte der 90er Jahre bereits erfolgten und demnächst geplanten Innovationen: Im Hinblick auf ‚Produktinnovationen‘ ragen die verstärkte Einbeziehung neuer Zielgruppen (z.B. Alleinerziehende) sowie die Zunahme selbstorganisierter und beratender Angebotsformen heraus. In bezug auf ‚Verfahrens- und Sozialinnovationen‘ stehen die Anhebung des Qualifikationsniveaus des Personals, der Ausbau der Personalentwicklung durch Fortbildung, Supervision und Organisationsentwicklung, die Verstärkung externer Kooperationen sowie veränderte Finanzierungsstrategien im Vordergrund. Insgesamt verweisen die Ergebnisse auf die Notwendigkeit einer neuen Balance zwischen pädagogischen Zielvorstellungen und der Orientierung am ‚Markt‘, zwischen individueller Qualifizierung und organisationalem Lernen.

## Summary

### *Innovations in family education institutions*

This paper outlines the results of empirical research conducted on a Germany-wide scale on the topic of family education institutions that can be located in a span between adult education to youth aid. The category of this study is the long neglected field of non-school related educational work that has been referred to as institutional research. Important here is not so much the presentation and evaluation of new data on institutional offerings and participation, on personnel structures and development, or on financial support and external cooperation; the focus lies instead on taking stock of the innovations that have been introduced in the first half of the 90s and that are now being planned. With respect to “product innovation,” two developments stand out: the increased incorporation of new target groups (for example, single parents) and the increase of self-organized and controlled programs. With respect to “process and social innovations,” one can see an increase in the qualification level of personnel, an expansion in the area of personnel development through continuing education and development in supervision and organization, a strengthening of external cooperation, and changed financing strategies. In summation, it is possible to say that the results point to the necessity of finding a new balance between pedagogical goals and orientation on the „market,” between individual qualification and organizational learning.

## 1 Einleitung: Fragestellungen und Forschungsdesign der empirischen Untersuchung

Bildungsangebote, die sich an die Zielgruppe „Familie“ richten, bewegen sich im Spannungsfeld von Erwachsenenbildung und präventiver Jugendhilfe. Diese Zuordnung resultiert sowohl aus der Teilnehmerzusammensetzung<sup>1</sup> – es werden Eltern *und* Kinder angesprochen – als auch aus den verschiedenen gesetzlichen Grundlagen und den darauf basierenden Finanzierungsbedingungen. Für die Förderung sind sowohl das Kinder- und Jugendhilfegesetz (KJHG) als auch – zumindest in einigen Bundesländern, insbesondere in Nordrhein-Westfalen – die jeweiligen Erwachsenenbildungsgesetze relevant. Die dadurch gegebene große – länderspezifische – Heterogenität der Familienbildung wird zudem durch unterschiedliche institutionelle Kontexte verstärkt, in denen sie stattfindet. Zu den relevanten zählen

- Einrichtungen, die sich schwerpunktmäßig auf Bildungsangebote für die Zielgruppe „Familie“ konzentrieren (z.B. Familienbildungsstätte, Haus der Familie, Elternschule),
- Erwachsenenbildungseinrichtungen (Volkshochschulen, Einrichtungen in konfessioneller Trägerschaft etc.), bei denen Familien eine Zielgruppe unter anderen im Rahmen von Bildungsarbeit darstellen, und
- Mütterzentren und Selbsthilfeinitiativen, in denen Bildungsangebote für Frauen bzw. Familienmitglieder einen Schwerpunkt neben anderen Aktivitäten (vor allem Dienstleistungen, z.B. im Betreuungsbereich) für diese Zielgruppe ausmachen.

Wir berichten im folgenden über eine bundesweite empirische Untersuchung,<sup>2</sup> in der wir die im ersten Spiegelstrich benannten über 500 Einrichtungen der Familienbildung in der Bundesrepublik Deutschland umfassend analysiert haben. Diese Einrichtungen sind aus den seit Beginn des 20. Jahrhunderts gegründeten Mütterschulen entstanden (vgl. SCHYMROCH 1989) und haben sich seit den letzten 20 bis 30 Jahren zu Bildungsstätten für die Familie weiterentwickelt. Die Untersuchung wurde von den drei Bundesarbeitsgemeinschaften für Familienbildung (Bundesarbeitsgemeinschaft Familienbildung und Beratung e.V., Bundesarbeitsgemeinschaft Evangelischer Familien-Bildungsstätten e.V., Bundesarbeitsgemeinschaft Katholischer Familienbildungsstätten) initiiert und vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend ohne Abstriche an der von den Bundesarbeitsgemeinschaften und dem Wissenschaftlerteam vorgeschlagenen Akzentsetzung gefördert.

Der Untersuchungsansatz ist dem bisher im außerschulischen Bildungsbereich eher vernachlässigten Typus der Institutionenforschung zuzurechnen. Ausgangspunkt und Hintergrund für den Fokus auf institutionelle Faktoren war die Tatsache, daß über die sehr heterogene Struktur dieser Einrichtungen und ihr inhaltliches Profil bislang nur in sehr geringem Umfang aggregierte Daten vorlagen. Als bisher einzige, ausgewählte Aspekte beleuchtende empirische Studie ist die 1973 veröffentlichte Untersuchung von WAHL hervorzuheben, die naturgemäß nicht mehr aktuell sein kann. Weitere empirische Untersuchungen – insbesondere zur Situation des Personals – wurden vom Institut für Sozialpädagogik an der Universität Dortmund in den Jahren 1977/78 durchgeführt (vgl. JANSEN u.a. 1981, JANSEN 1985). Die Erhebung aktueller Daten stellte *ein* Ziel unserer empirischen Untersuchung dar.

Wir haben uns bei der Festlegung der zu analysierenden institutionellen Dimensionen an organisationssoziologischen Konzepten (vgl. PETERS/WATERMANN 1984) orientiert

und sowohl ‚harte‘ Faktoren (z.B. Strukturen und Strategien) als auch ‚weiche‘ (z.B. personale Kompetenzen) einbezogen. Vor diesem Hintergrund haben wir vor allem die folgenden Aspekte genauer betrachtet:

- die Analyse der thematischen Angebote, Zielgruppen und Veranstaltungsformen,
- die Zusammensetzung der Teilnehmerinnen und ihre Interessen,
- das Qualifikationsniveau, die Berufsbiographie, das Tätigkeitsprofil sowie die Arbeits- und Beschäftigungssituation der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen (Leiterinnen, disponierend tätige Mitarbeiterinnen<sup>3</sup>, Kursleiterinnen und Verwaltungskräfte),
- die verschiedenen Formen der Personalentwicklung (berufliche Fortbildung, Supervision und Organisationsentwicklung [OE]),
- die interne und externe Kooperation einschließlich der Öffentlichkeitsarbeit,
- die verschiedenen Finanzierungsquellen und -strategien zur Bewältigung von Mittelkürzungen und
- die Erwartungen der Mitgliedseinrichtungen an die drei Bundesarbeitsgemeinschaften.

Angesichts der auch für den Bildungs- und Sozialbereich steigenden Notwendigkeit zu raschen Reformen und zur Anpassung an neue Herausforderungen (vgl. THIEL 1998) interessierte uns über eine Bestandsaufnahme hinaus die Frage, mit welchen *Innovationen* die Einrichtungen dem aktuellen Veränderungsdruck begegnen. Da das Label „Innovation“ gegenwärtig einerseits zu einem tendenziell inflationär gebrauchten Modewort geworden ist und andererseits stark durch die Diskussion in der gewerblichen Wirtschaft geprägt ist, haben wir uns bemüht, den Begriff für Bildungseinrichtungen zu konkretisieren. Der Begriff der Innovation umfaßt die semantischen Nuancen von „Veränderung“, „Verbesserung“, „Neuorientierung“, „Wandel“ und „Erneuerung“. Eine Innovation ist durch einen gewissen Grad der Intentionalität bzw. gezielten Planung charakterisiert. Wir haben verschiedene *Innovationsbereiche*, nämlich die *Produkt-, Verfahrens- und Sozialinnovation* unterschieden. Für den Bildungsbereich subsumieren wir unter dem Begriff *Produktinnovationen* beispielsweise die Entwicklung thematisch neuer Bildungsangebote oder die Einbeziehung neuer Zielgruppen. Unter *Verfahrensinnovationen* verstehen wir Änderungen im „Leistungserstellungsprozeß“ auf der strategischen, organisationsstrukturellen und technologischen Ebene (z.B. durch neue Finanzierungsmodi, Formen der Personalrekrutierung und externen Kooperation, durch eine Veränderung der Fachbereichsgliederung oder die Einführung von EDV in der Verwaltung). Zur *Sozialinnovation* rechnen wir eher kommunikative oder klimatische Veränderungen in bezug auf Individuen und deren Beziehungen (z.B. durch Maßnahmen zur Teamentwicklung oder -supervision) sowie Aspekte der Unternehmenskultur („corporate identity“).

Außerdem lassen sich Innovationen durch den *Grad der Neuartigkeit* sowie durch das *Ausmaß der Veränderung* unterscheiden (vgl. BERTH 1992). Eine historisch vergleichsweise eigenständige Neuerung in der Familienbildung stellt z.B. die Verbindung von Bildung und Beratung unter einem Dach dar. Die Aufnahme bereits anderenorts bestehender Innovationen in die jeweils eigene Einrichtung wird von einem weitgefaßten Verständnis von Innovation getragen, zumal bahnbrechende „Neuheiten“ bzw. „Durchbruchsinnovationen“ insbesondere im Bildungsbereich selten sind. Das bedeutet, daß für die Leiterin einer Familienbildungsstätte eine gezielte Verbesserung *subjektiv* eine Innovation bedeuten kann, auch wenn es in anderen Einrichtungen der Familienbildung Vorläufer dazu gibt. In bezug auf das Ausmaß der Veränderung kann die Skala von „geringfügig“ bis „einrichtungsumfassend“ reichen. Auch kleine Innovationen können – ähnlich wie im

Unternehmensbereich – signifikant zum Erfolg beitragen (vgl. GIERSCHNER 1991, S. 28), so daß „oft erst im Rückblick zu erkennen [ist], ob etwas den Namen Innovation verdient“ (SCHLUTZ 1997, S. 21).

Auf der *Zeitachse* haben wir in der Untersuchung zwei unterschiedliche Blickwinkel auf Innovationen in der Familienbildung gerichtet: Herausgearbeitet wurden *retrospektiv* – bezogen auf den Erhebungszeitpunkt (1994) – die Veränderungen der ersten Hälfte der 90er Jahre sowie *prospektiv* (1995ff.) die zukünftigen Planungen.

Dem Untersuchungsdesign lag eine Kombination quantitativer und qualitativer Methoden zugrunde. 1995 wurde eine Vollerhebung durch einen standardisierten, umfangreichen Fragebogen bei den *Leiterinnen* und *disponierend tätigen Mitarbeiterinnen* der Einrichtungen der Familienbildung in der Bundesrepublik vorgenommen. Um – zumindest exemplarisch – Entstehungskontexte und Hintergründe von Veränderungen der Einrichtungen der Familienbildung detaillierter erfassen und erklären zu können, als es mittels Fragebögen möglich ist, haben wir in zehn ausgewählten Regionen zusätzliche Erhebungen zwischen Sommer 1995 und Herbst 1996 durchgeführt. Dazu zählten ausführliche Interviews mit den jeweiligen Leiterinnen, den disponierend tätigen Mitarbeiterinnen sowie mit relevanten Experten und Expertinnen, die uns eine Fremdwahrnehmung der Einrichtungen der Familienbildung ermöglichten (z.B. mit Vertreterinnen bzw. Vertretern von Jugendämtern, Beratungseinrichtungen). Darüber hinaus haben wir in den Einrichtungen dieser Regionen die Sichtweise von Kursleiterinnen bzw. Dozentinnen sowie – im Sinne einer Momentaufnahme – der Teilnehmerinnen mittels standardisierter Fragebögen erhoben. 1997 fanden Expertengespräche mit der Geschäftsführerin und den Geschäftsführern der drei Bundesarbeitsgemeinschaften statt, in denen zentrale Aussagen der empirischen Untersuchung auf aktuelle Trends bezogen wurden.

## 2 Bisherige und geplante Innovationen in der Familienbildung

### 2.1 Ansprache neuer Zielgruppen und Ausweitung neuer Angebotsformen als Produktinnovationen

Ohne Frage stehen Eltern-Kind-Gruppen im Zentrum des thematischen Angebots von Einrichtungen der Familienbildung, und ihr Stellenwert ist in der ersten Hälfte der 90er Jahre weiter gewachsen.<sup>4</sup> Wie die Literaturanalyse zeigt (vgl. SCHIERSMANN u.a. 1998, S. 34ff.), können sich hinter diesem Begriff allerdings unterschiedliche Konzepte verbergen, so u.a. weitgehend selbstorganisierte Gruppen mit oder ohne Leitung ebenso wie thematisch konzentrierte Kurse. Angebote der Gesundheitsbildung nahmen 1994 in bezug auf ihren quantitativen Stellenwert den zweiten Rang ein und haben ebenfalls seit Beginn der 90er Jahre an Bedeutung gewonnen. Dazu zählen vor allem präventive Angebote wie „Bewegung und Entspannung“ oder „Suchtprävention“, aber auch Angebote, in deren Mittelpunkt der Umgang mit Krankheit bzw. mit Kranken oder Pflegebedürftigen steht. Es ist zu vermuten, daß hierbei die Bezuschussung von Teilnehmerinnen durch die Krankenkassen eine Rolle spielte. Da diese inzwischen eingeschränkt wurde, ist die weitere Entwicklung dieses thematischen Bereichs aufmerksam zu beobachten. Auch Themen, die direkt die Familiengründung und familiales Zusammenleben fokussieren wie „Geburtsvor- und -nachbereitung“, „Pädagogik/Erziehung und Entwicklungspsychologie“

und „Leben in der Familie“ stellen wichtige Themenbereiche dar, insbesondere für Einrichtungen in konfessioneller Trägerschaft. Im Gegensatz zu diesen thematischen Schwerpunkten haben die Bereiche „Kreatives und musisches Gestalten“, „Textiles Gestalten“ und „Hauswirtschaft und Ernährung“, die eher dem traditionellen Angebotsprofil zuzurechnen wären, in den letzten Jahren abgenommen, selbst wenn sie nach wie vor von der überwiegenden Mehrzahl der Einrichtungen angeboten werden.

Neben der Frage nach den Veränderungen der thematischen Akzente interessierte uns auch der Aspekt der *Zielgruppenerreichung*. Den Begriff „Zielgruppen“ haben wir in Anlehnung an gängige Kategorisierungen der Familiensoziologie differenziert in „Familienphasen“, „Familienformen“ und „besondere Lebenslagen“. Angaben zur Kategorie „Familienphase“ unterstreichen die deutliche Dominanz *junger Familien* als zentrale Zielgruppe – ebenfalls noch zunehmend seit Beginn der 90er Jahre.

Eine geschlechtsspezifische Analyse der auf Familienphasen bezogenen Angaben zeigt, daß sich drei Viertel der Nennungen auf *Eltern* beziehen. Dieser Befund unterstreicht die konzeptionelle Abkehr vom Image der Mütterschulen, sagt jedoch nichts darüber aus, welcher Elternteil diese Angebote tatsächlich wahrgenommen hat. Daß trotz der veränderten Zielgruppenansprache der Anteil der Männer verschwindend gering bleibt (7%), zeigt die geschlechtsspezifische Analyse der Teilnehmerzusammensetzung in den zehn näher analysierten Einrichtungen. Offensichtlich ist es bisher – trotz intensiver Bemühungen vieler Einrichtungen – nicht gelungen, *Väter* in nennenswertem Umfang für Angebote der Familienbildung zu gewinnen.

Im Hinblick auf die Analysekategorie „Lebensformen“ erweist es sich als beeindruckend, daß fast alle Einrichtungen Veranstaltungen für *Alleinerziehende* durchführten, d.h. die Familienbildung hat sich mit ihrem Angebot für neue Lebensformen geöffnet. In bezug auf „besondere Problemlagen“ werden zunehmend in *Scheidungs- bzw. Trennungssituationen Befindliche* sowie *Berufsrückkehrerinnen* angesprochen.

Auffällig ist auch die Erweiterung tradiert *Lernformen* um vielfältige offene Angebote, selbstorganisierte und beratungsorientierte Elemente.<sup>5</sup> Dabei kam *Selbsthilfegruppen, die eng mit der Einrichtung kooperieren*, ebenso eine herausragende Bedeutung zu wie *offenen Angeboten*, insbesondere Treffs für bestimmte Zielgruppen (z.B. für Frauen, ausländische Frauen, Jugendliche, Kinder), offene Treffs für Eltern-Kind-Gruppen und (Stadtteil-)Cafés.

Gut ein Drittel der Einrichtungen mit über traditionelle Bildungsangebote hinausgehenden Formen bot 1994 *Beratung* an. Am häufigsten genannt wurden Familienberatung (z.B. Erziehungsberatung, Paarberatung) und Sozialberatung (z.B. Schuldnerberatung).

Zusammenfassend ist festzuhalten: In bezug auf die Gestaltung des Programmangebots fallen weniger neue *Themen* ins Auge – eher ist eine Verstärkung des Eltern-Kind-Bereichs zu beobachten. Innovationen beziehen sich auf die verstärkte Einbeziehung bestimmter *Zielgruppen* (*Alleinerziehende*, *Berufsrückkehrerinnen*, Familien in *Scheidungssituationen*) sowie auf neue *Angebotsformen* (offene bzw. selbstorganisierte und beratende Angebote).

## 2.2 Verfahrens- und Sozialinnovationen in der Familienbildung

### 2.2.1 Veränderungen des Qualifikationsniveaus, der Tätigkeitsprofile und Fortbildungsschwerpunkte des Personals

In der Familienbildung, die bislang als ein in geringem Maße akademisierter Bereich galt (vgl. JANSEN 1985), hat sich nach unserer Untersuchung eine bemerkenswerte Veränderung des *Qualifikationsniveaus* des Personals vollzogen. In der Untersuchung von WAHL (1973, S. 29f.) hatten ca. 10% der *Leiterinnen* eine universitäre Ausbildung. Zum Zeitpunkt unserer Erhebung (1995) wiesen 49% der *Leiterinnen* einen Universitätsabschluß und 40% einen Fachhochschulabschluß auf. Es zeigt sich darüber hinaus ein statistisch signifikanter Zusammenhang zwischen dem Jahr der Übernahme der Leitungsposition in einer Einrichtung der Familienbildung und der Höhe des Bildungsniveaus. Seit 1990 wurde fast jede Leitungsstelle (94%) mit Hochschulabsolventinnen besetzt. Dies deutet auf eine veränderte Rekrutierungsstrategie auf Seiten der Anstellungsträger hin. Es kann auch unterstellt werden, daß Leitungspositionen in der Familienbildung für Hochschulabsolventinnen attraktiver geworden sind, zumal sich im Vergleich mit der Untersuchung von WAHL (vgl. 1973) die Vergütung von *Leiterinnen* 20 Jahre später etwa um eine Gehaltsgruppe nach oben verlagert hat.<sup>6</sup>

Die *Tätigkeitsschwerpunkte* der *Leiterinnen* liegen nach deren Angaben – gemessen am Zeitaufwand – vor allem in der Programmplanung, den Arbeitsbesprechungen im Team, der Öffentlichkeitsarbeit und der Vertretung der Einrichtung nach außen. Im Jahr 1994 führten zwar 80% der *Leiterinnen* selbst Kurse durch, diese beanspruchten aber höchstens 10% ihrer Arbeitszeit. Zwei Drittel der *Leiterinnen* konstatierten, daß sich die *Tätigkeitsschwerpunkte* seit Anfang 1990 verändert hätten: Mittelbeantragung und -beschaffung, Öffentlichkeitsarbeit und die Vertretung nach außen hätten zugenommen. Es zeigt sich im Hinblick auf die Veränderung des *Tätigkeitsprofils* der *Leiterinnen* eine zunehmende Konzentration auf planend-organisationsbezogene Aufgaben bzw. auf Tätigkeiten, die mit der betriebswirtschaftlichen Sicherung und Profilierung der Einrichtung nach außen im Zusammenhang stehen. Der Verlagerung ihres *Tätigkeitsprofils* stehen drei Viertel der *Leiterinnen* allerdings ambivalent gegenüber: Sie würden gerne mehr Zeit in die konzeptionelle Arbeit im Hinblick auf die Gesamtorganisation und die mikrodidaktische Kursplanung investieren und weniger auf die Beschaffung und Verwaltung von Finanzmitteln sowie administrative Tätigkeiten<sup>7</sup> verwenden. Angesichts der erforderlichen – und teils auch reizvollen – Managementtätigkeiten kommt die pädagogische Arbeit, für die sie zumeist ausgebildet wurden, offensichtlich „zu kurz“.

Gut 80% der Leitungskräfte haben im Zeitraum von fünf Jahren (1990ff.) an *Fortbildungen* teilgenommen, die in einem direkten Bezug zu ihrer Aufgabe als *Leiterin* standen.<sup>8</sup> Die in dem genannten Zeitraum besuchten Fortbildungsveranstaltungen, die für die Zukunft gewünschten Themenschwerpunkte und die zum Befragungszeitpunkt (1995) angefangenen Zusatzqualifikationen der *Leiterinnen* beziehen sich in erster Linie auf den Bereich von (Sozial-)Management, Leitung und Organisationsentwicklung. Daß darüber hinaus gut 40% der *Leiterinnen* über bereits abgeschlossene Zusatzausbildungen verfügen, die sich in der ersten Hälfte der 90er Jahre eher auf den Bereich von Beratung/Therapie, Supervision und Didaktik der Erwachsenenbildung konzentrierten, und 25% der *Leiterinnen* an Supervisionsangeboten der Einrichtung teilnahmen, ist als Zeichen einer wachsenden Professionalität in Einrichtungen der Familienbildung zu interpretieren.

Ähnlich – wenn auch nicht so ausgeprägt wie bei den Leitungskräften – legt eine Differenzierung der Ausbildungsabschlüsse der *disponierend tätigen Mitarbeiterinnen* nach dem Jahr ihrer Einstellung einen Trend hin zu einer Erhöhung des Berufsbildungsniveaus nahe.<sup>9</sup> In bezug auf den Tätigkeitsumfang hat bei dieser Mitarbeitergruppe nach ihren eigenen Angaben – neben Veranstaltungsverwaltung und Programmplanung – auch die Öffentlichkeitsarbeit zugenommen. Die Analyse ihrer Wünsche im Hinblick auf Veränderungen der Tätigkeitsschwerpunkte zeigt eine ähnlich ambivalente Tendenz wie bei den Leiterinnen.

90% der disponierend tätigen Mitarbeiterinnen haben im Zeitraum von fünf Jahren (1990ff.) an *Fortbildungen* teilgenommen, ein Drittel verfügt zum Befragungszeitpunkt über abgeschlossene Zusatzausbildungen (insbesondere im Bereich von Beratung/Therapie, Supervision und Didaktik) und 40% nahmen an Supervisionsangeboten teil. Nach Einschätzung der disponierend tätigen Mitarbeiterinnen stehen in Zukunft – neben Themen des eigenen Fachgebietes – ebenfalls Fragen von Management und Organisation für ihre Fortbildung bzw. berufsqualifizierende Zusatzausbildung im Vordergrund. Diese Datenlage verweist auf eine starke Fortbildungs- und Innovationsbereitschaft gerade dieser Mitarbeitergruppe.

Auch bei den *Kursleiterinnen* unseres Samples aus den zehn Regionen gibt es einen signifikanten Zusammenhang zwischen der Höhe des (Berufs-)Bildungsniveaus und dem Jahr der Aufnahme ihrer Kursleiterintätigkeit. Zwei Drittel der Kursleiterinnen haben im Zeitraum von fünf Jahren (1990ff.) an *Fortbildungen* teilgenommen, ein Drittel der Kursleiterinnen verfügt über abgeschlossene, zumeist fachbezogene Zusatzausbildungen<sup>10</sup> und 16% der Kursleiterinnen nahmen in der ersten Hälfte der 90er Jahre an Supervisionsangeboten durch die Einrichtung teil.

Der von den Leiterinnen häufig unterstellten mangelnden Bereitschaft der Kursleiterinnen zur Fortbildung und Supervision steht eine diametral andere Selbsteinschätzung dieser Gruppe gegenüber. Die Kursleiterinnen signalisieren eine hohe Bereitschaft zur Fortbildung und Supervision, beklagen aber die mangelnde finanzielle Unterstützung durch die Einrichtung bei solchen Lerngelegenheiten. Im Interesse des ‚Organisationsganzen‘ könnte in Zukunft die Bearbeitung dieser Einstellungs- und Wahrnehmungsdifferenzen zwischen Leiterinnen und Kursleiterinnen notwendig werden.<sup>11</sup>

Die Ambivalenz zwischen Managementaufgaben und pädagogischer Orientierung sowie der Innovationsdruck, dem die Einrichtungen der Familienbildung ‚ausgesetzt‘ sind, spiegeln sich in dem von den Leitungskräften im Hinblick auf die anderen Mitarbeitergruppen geäußerten Fortbildungsbedarf. Einerseits seien für disponierend tätige Mitarbeiterinnen, Kursleiterinnen und Verwaltungsmitarbeiterinnen Fortbildungsveranstaltungen zur Konzeptionsentwicklung bzw. Klärung der Ziele von Familienbildung nötig – Aspekte, die im übrigen zugleich das Hauptmotiv ihrer eigenen Fortbildung darstellen. Andererseits wird beispielsweise in Fragen der „Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege“ ein Fortbildungsbedarf insbesondere für die disponierend tätigen Mitarbeiterinnen reklamiert, aber auch – neben verstärkten EDV-Kenntnissen und Organisationskompetenzen – eine diesbezügliche Beteiligung von seiten der Verwaltungsmitarbeiterinnen. Offensichtlich reicht selbst das inzwischen erhöhte formale Qualifikationsniveau der Erstausbildung nicht aus, um dem neuen Anforderungsprofil gerecht zu werden. Insgesamt – über alle Mitarbeitergruppen hinweg – können der Umfang und die inhaltlichen Schwerpunkte der Fortbildung einerseits als Signale eines veränderten Selbst- und Aufgabenverständnisses interpretiert werden, stellen aber andererseits für einige Mitarbeiterinnen auch eine erzwungene Anpassung an ein neues Anforderungsprofil dar.

Ergänzend ist zu erwähnen, daß die Größe der Einrichtungen (gemessen an der Teilnehmerzahl) einen nicht zu unterschätzenden Einflußfaktor im Hinblick auf die Personalstruktur darstellt. Es war festzustellen – und entbehrt nicht einer gewissen Plausibilität –, daß mit der Größe der Einrichtung nicht nur die durchschnittliche Mitarbeiteranzahl, sondern auch das Bildungsniveau der Beschäftigten ansteigt. Ein gutes Drittel der Einrichtungen muß *ohne* eine festangestellte disponierend tätige Mitarbeiterin und ein knappes Drittel der Einrichtungen *ohne* eine festangestellte Verwaltungsmitarbeiterin ‚auskommen‘! Die große Bandbreite der Einrichtungstypen – die personelle Ausstattung ist nur ein Kriterium unter mehreren anderen<sup>12</sup> – weist darauf hin, daß auf Bundesebene bislang keine anerkannten Mindeststandards – und damit auch Qualitätsmaßstäbe – für die Ausstattung von Einrichtungen der Familienbildung existieren. Dies kann einerseits als Vorteil im Sinne der größeren Pluralität und Flexibilität interpretiert werden, andererseits schwächt es in der Tendenz die Außendarstellung und das politische Gewicht dieser Einrichtungen.

### 2.2.2 Von der Vernetzung zur funktionalen Kooperation

Die Untersuchung hat gezeigt, daß seit Beginn der 90er Jahre eine Veränderung der Kooperationsformen im Sinne einer quantitativen Zunahme an Kooperationspartnern und -bereichen sowie eine Intensivierung der Zusammenarbeit in bereits bestehenden Kooperationsbeziehungen stattgefunden hat. Die Kooperationspartner und -bereiche sind vielfältig und umfassen u.a. Bildungs- und Beratungsinstitutionen, behördliche und sozialpädagogische Einrichtungen, Organisationen des Gesundheitswesens und Hochschulen. Es werden gemeinsam Programmangebote entwickelt, es wird „vereint“ um Teilnehmerinnen geworben, oder es werden Räumlichkeiten optimal genutzt. Die Gründe und Motive für Kooperation reichen von der Einbeziehung der Fachkompetenz anderer über die Steigerung der Attraktivität und Konkurrenzfähigkeit der eigenen Einrichtung bis hin zu deren finanzieller Absicherung. Als förderlich für die Realisierung intensiverer Zusammenarbeit erwiesen sich u.a. der Aufbau eines persönlichen Beziehungs- und Vertrauensverhältnisses, die Übereinstimmung im Ziel- und Aufgabenverständnis, das positive Image der beteiligten Einrichtungen im regionalen Umfeld, die räumliche Nähe der Partner und ein ausgewogenes Kosten-Nutzen-Verhältnis. Als eher hinderlich stellten sich z.B. negative Vorerfahrungen mit Kooperationsversuchen, divergierende Finanzierungsmodalitäten bei den einzelnen Einrichtungen und arbeitszeitliche Belastungen heraus.

Insgesamt zeichnet sich ein Trend zu einer funktionaleren Kooperation ab. Sie bezieht sich auf klarer abgegrenzte Arbeitsbereiche, unterliegt einem stärker ausgeprägten finanziellen Motiv und erfolgt häufiger unter dem Druck der Verhältnisse. Der persönliche ‚Erfahrungsaustausch‘, der noch Anfang der 90er Jahre als Grund für eine freiwillige Vernetzung an erster Stelle stand, wird in der zweiten Hälfte dieses Jahrzehnts eine geringere Rolle spielen. In diesem Zusammenhang fällt die strukturelle Ähnlichkeit der Veränderungen bei der internen Kooperation auf: Auch hier nimmt die Formalisierung der Interaktionsabläufe zu, wenngleich den persönlichen Beziehungen weiterhin eine hohe Bedeutsamkeit zugeschrieben wird.

Mit der wachsenden Bedeutung von Kooperationen waren die Leitungskräfte zufrieden; sie haben dieses Aufgabenfeld in ihr professionelles Selbstverständnis integriert. Dies mag mit erklären, daß 40% der Leiterinnen zum Erhebungszeitpunkt für die Zukunft neue Kooperationsprojekte planten.

### 2.2.3 Von der öffentlichen Förderung zur Betonung betriebswirtschaftlicher Effizienz

Die Finanzierungsstrukturen von Einrichtungen der Familienbildung weisen im Vergleich zu anderen außerschulischen Bildungsbereichen einen höheren Grad an Heterogenität auf. Öffentliche Förderung erhalten sie auf der Basis des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) mit seinen länderspezifischen Ausführungsbestimmungen (die bisher allerdings für den Bereich der Familienbildung nur in wenigen Bundesländern vorliegen), von Erwachsenenbildungs- bzw. Weiterbildungsgesetzen der Länder, Sonderprogrammen der Länder sowie länderspezifischen Richtlinien zur Förderung der Familienbildung.

Unsere Analyse zeigte allerdings, daß *Teilnahmebeiträge* 1994 die mit Abstand wichtigste Finanzierungsquelle bildeten. Seit ca. 1990 ist bei drei Viertel der Einrichtungen eine deutliche Zunahme der Mittel aus Teilnahmebeiträgen zu konstatieren. Die Leiterinnen in den zehn näher betrachteten Regionen begründeten dies häufig damit, daß mit Hilfe von Teilnahmegebührenerhöhungen Kürzungen öffentlicher Zuschüsse durch Länder, Kreise und Kommunen oder von Trägerzuschüssen kompensiert werden sollten. Allerdings wiesen mehrere von ihnen darauf hin, daß bei den Teilnahmegebühren eine Obergrenze erreicht sei, da sonst die Gefahr bestünde, daß insbesondere sozial belastete Familien von Angeboten der Familienbildung ausgeschlossen und damit die Bemühungen, diese Zielgruppen zu erreichen, noch schwieriger würden, als sie es bislang schon waren. In diesem Zusammenhang wurde auch angemerkt, daß Teilnahmegebührenerhöhungen generell ab einer bestimmten Schwelle zu einem Teilnehmerrückgang und damit zu einer weiteren Verschlechterung der finanziellen Situation der Einrichtung führen können.

Im Hinblick auf *Zuschüsse aus öffentlichen Mitteln* kam den *Zuwendungen der Länder* das größte Gewicht zu. Zuwendungen der Kommunen und Kreise nahmen gegenüber den bisher genannten Finanzierungsquellen ein vergleichsweise geringes Gewicht ein. In bezug auf diese Förderquellen wurden zugleich am häufigsten Rückgänge benannt.

Knapp die Hälfte aller Einrichtungen wurde 1994 auf der Grundlage des KJHG bezuschußt, bei den meisten machten diese Zuschüsse jedoch lediglich einen geringen Anteil ihrer gesamten Mittel aus.<sup>13</sup> Bei den übrigen Zuwendungen der Kommunen bzw. Kreise handelte es sich um freiwillige und damit jederzeit kürzbare Zuschüsse. Die in den Regionalstudien interviewten Leiterinnen kritisierten die zögerliche Umsetzung des KJHG, insbesondere durch die Kommunen und Kreise, und die daraus resultierende Planungsunsicherheit. Die Verabschiedung des KJHG im Jahr 1991 hat folglich bisher kaum innovative Impulse für die Finanzierung der Familienbildung erbracht.

Gut die Hälfte aller Einrichtungen erhielt *Mittel ihrer Träger*. Dies gilt insbesondere für Einrichtungen in konfessioneller Trägerschaft, die zusätzlich häufig Mittel der Kirchen erhielten. Bei diesen Finanzierungsquellen ist im Saldo für den Beginn der 90er Jahre eine Zunahme zu verzeichnen, vermutlich auch als Kompensation der zurückgehenden öffentlichen Fördermittel. Die Aussagen der Leiterinnen in den Regionalstudien sowie der Geschäftsführer der Bundesarbeitsgemeinschaften in einem Expertengespräch im Frühjahr 1997 deuten jedoch darauf hin, daß inzwischen auch eher eine Stagnation oder ein Rückgang dieser Finanzmittel zu beobachten ist.

Eine geringe Zahl von Einrichtungen nahm *Mittel aus Sponsoring, Spenden und Werbung* ein. Die Erschließung bzw. verstärkte Erschließung von Spenden- und Sponsorengeldern nannten die interviewten Leiterinnen neben der Teilnahmegebührenerhöhung häufig als weitere Strategie zur Kompensation von Zuschußkürzungen. Allerdings wiesen

einige von ihnen gleichzeitig auf Grenzen von Sponsoring- und Spendenaktivitäten hin, u.a. auf die zunehmende Nachfrage nach solchen Finanzierungsquellen durch verschiedene Non-Profit-Organisationen, der bestenfalls ein gleichbleibendes Volumen an Sponsorengeldern seitens der Unternehmen gegenüberstehe.

Weitere Ansatzpunkte zur Kompensation von Kürzungen, die wir insbesondere in den Regionalstudien erhoben haben, haben für viele Einrichtungen durchaus den Charakter einer innovativen Strategie. Hierzu zählen die Einwerbung von *Sondermitteln bzw. Projektmitteln sowie Lobbying* (z.B. Kontaktpflege zu politischen Entscheidungsträgern und Mitarbeit in entscheidenden Gremien wie dem Jugendhilfeausschuß).

Nach Aussagen der in den Regionen interviewten Leiterinnen sind inzwischen Grenzen erreicht, über die hinaus Mittelkürzungen nicht mehr durch herkömmliche Strategien zur Erschließung zusätzlicher Mittel aufgefangen werden können, sondern zum Teil drastische, auf Einsparungen bzw. die Erhöhung der Wirtschaftlichkeit abzielende Maßnahmen notwendig sind, um die Existenz von Einrichtungen der Familienbildung zu sichern. Darauf zielen die Reduzierung des Angebots auf förderungsfähige Kurse, die Erweiterung des Angebots um „profitable“ Kurse oder auch der Abbau von Personal bzw. institutionelle Umstrukturierungen. Einen weiteren Ansatzpunkt zur Erhöhung der Effektivität stellt die auch in einigen Einrichtungen der Familienbildung zu beobachtende Einführung betriebswirtschaftlicher Steuerungsinstrumente dar.

#### 2.2.4 Organisationsentwicklung zur Verbesserung von Aufbaustrukturen, Arbeitsabläufen und Mitarbeiterbeziehungen

Die Organisationsentwicklung und -beratung stellt in der Familienbildung der Bundesrepublik seit Beginn der 90er Jahre eine herausragende Form der Innovation dar, wenn man unsere Kriterien der Intentionalität von Veränderungen, den Grad der Neuartigkeit und das Ausmaß des geplanten Wandels zugrunde legt: Die in den Interviews der Regionalstudien erhobenen Fallbeispiele belegen den hohen Planungscharakter und die institutionsumfassende Dynamik, die durch OE-Prozesse in der Regel ausgelöst werden. Noch Mitte der 80er (vgl. JANSEN 1985) wurde im Rahmen der Diskussion um die Fortbildung die Möglichkeit von OE aufgezeigt, ohne daß dafür bereits empirische Erfahrungen vorlagen.

In der ersten Hälfte der 90er Jahre hatten immerhin 35 Einrichtungen (= 17%) eine *Organisationsberatung bzw. -entwicklung*<sup>14</sup> in Anspruch genommen, weitere 13 planten eine solche Maßnahme in nächster Zukunft. Darüber hinaus bejaht gut die Hälfte aller befragten Leitungskräfte die Notwendigkeit einer Organisationsentwicklung für ihre Einrichtung. Daß dann – in der zweiten Hälfte dieses Jahrzehnts – ungefähr ein Viertel aller Einrichtungen<sup>15</sup> Erfahrungen auf dem Gebiet institutionsumfassender Veränderungsprozesse gemacht haben wird, signalisiert ein hohes Ausmaß an Innovationsbereitschaft. Der spürbare Innovationsdruck zeigt sich an den erhobenen *Anlässen* für den bereits durchgeführten Wandel, die zwar variieren, sich aber in der Rangfolge konzentrieren auf

- die Änderung von *Organisationsstrukturen und Mitarbeiterbeziehungen* (z.B. durch Leitungswechsel oder Teamerweiterung, die [Um-]Strukturierung von Fachbereichen, Fragen von Kompetenzen und Zuständigkeiten, neue Formen der Arbeitsteilung und verbesserte Formen der Zusammenarbeit, Verbesserung der Konfliktbewältigung im Team),
- eine Effektivierung von *Arbeitsabläufen* (z.B. effizientere Verwaltungsorganisation),
- *finanzielle Engpässe und Unsicherheiten* sowie
- die *Reflexion von Zielen* (z.B. Leitbildentwicklung).

Im Hinblick auf die Einrichtungen, die für die nahe Zukunft einen OE-Prozeß planen, ist interessant, daß den ersten Rangplatz der mit dieser Strategie verfolgten Ziele die Effektivierung von Arbeitsabläufen einnimmt.

In der schriftlichen Befragung und insbesondere in den zehn Regionalstudien wird deutlich, daß die traditionelle Betonung der individuellen Qualifikation und Fortbildung durch den Blick auf die Gesamtorganisation – samt ihres Umfeldes an Kooperationspartnern und Konkurrenten – um eine stärkere ‚Organisationsbewußtheit‘ und Notwendigkeit eines gemeinsamen, organisationalen Lernens ergänzt werden muß. In bezug auf die Effekte der Organisationsentwicklung sowie die Erwartungen an dieses Instrumentarium von seiten der Einrichtungen der Familienbildung zeigt sich eine enge Zusammengehörigkeit von Verfahrens- und Sozialinnovationen. Sozialinnovationen spielen dabei insofern eine Rolle, als die Qualität der internen Beziehungen, die Bewältigung zwischenmenschlicher Konflikte, das Betriebsklima und die Identifikation mit der Einrichtung und ihrer „Kultur“ verbessert werden können. Die Verfahrensinnovationen sind davon insofern nicht zu trennen (was zum Teil in der gewerblichen Wirtschaft suggeriert wird), als z.B. neue Leitungs- bzw. Teamstrukturen oder veränderte Arbeitsabläufe (bis hin zum Anmeldemodus für die Teilnehmerinnen) sowohl im Hinblick auf die Beziehungsarbeit mit dem Klientel als auch die Arbeitsbeziehungen innerhalb der Mitarbeiter ‚verträglich‘ sein müssen.

Bilanziert man die bisherigen und geplanten Innovationen in bezug auf die eingangs operationalisierten Dimensionen, dann lassen sich folgende Aspekte besonders hervorheben:

- Im Hinblick auf die drei unterschiedenen Innovationsbereiche wird deutlich, daß seit den 90er Jahren die *Verfahrens- und Sozialinnovationen* überwiegen. Viele Innovationen bezogen sich auf den Prozeß der *Produkterstellung* – z.B. die Entwicklung neuer finanzieller Akquisitionsstrategien, die stärkere Formalisierung der internen Abläufe, der Ausbau von Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege, die stärkere Funktionalisierung externer Kooperationsformen sowie der Ausbau verschiedener Formen der Personalentwicklung. Das Qualifikationsniveau und das Tätigkeitsprofil einzelner Mitarbeitergruppen haben sich geändert und Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind – vorwiegend durch (Team-)Supervision und Organisationsentwicklung – neu ausgehandelt worden, um die Mitarbeiterstrukturen zu optimieren und die Arbeitsabläufe zu rationalisieren. Zugleich mußte über eine intensivierete Außendarstellung und die Akzentuierung der externen Kooperationsformen mehr Kraft aufgewendet werden, um die Organisation als Ganzes abzusichern. Dies bedeutet, daß in erster Linie der Kontext bzw. die Rahmenbedingungen für das Programmangebot verändert wurden.
- Allerdings sind in bezug auf die Einschätzung, daß Produktinnovationen (durch Veränderung der Lerninhalte und –formen sowie der Zielgruppenansprache) in den letzten Jahren keine so große Rolle spielten, mehrere Einschränkungen zu berücksichtigen: So erfolgen gerade inhaltliche Innovationen selten als „Durchbruchsinnovationen“, sondern stellen eher kontinuierliche Verbesserungsprozesse dar mit der Folge, daß sie vielleicht nicht so deutlich sichtbar werden. Außerdem läßt sich aufgrund unseres Untersuchungsansatzes – wir haben die mikrodidaktische Perspektive vernachlässigen müssen – wenig darüber aussagen, ob sich unter vergleichbaren Themenüberschriften nicht doch eine Modifikation der Inhalte und insbesondere des methodischen Vorgehens vollzogen hat. Auf letzteres deuten die thematischen Schwerpunkte der Zusatz-

qualifikationen und die inhaltlich-methodische Ausrichtung der Fortbildungen insbesondere der Kursleiterinnen hin. Auch ist auf die durchaus zu konstatierende Öffnung für neue Zielgruppen (insbesondere Alleinerziehende und Berufsrückkehrerinnen) und neue Lernformen (insbesondere selbstorganisierte und beratungsorientierte Elemente) bereits verwiesen worden.

### 3 Konzeptionelle und bildungspolitische Herausforderungen für die Familienbildung

Die seit Beginn der 90er Jahre erfolgten sowie für die nähere Zukunft geplanten Innovationen in den untersuchten Einrichtungen der Familienbildung in der Bundesrepublik markieren zugleich die im folgenden skizzierten konzeptionellen und bildungspolitischen Spannungsfelder bzw. aktuellen Herausforderungen. Dabei ist allerdings vorab zu unterstreichen, daß die Positionierung und Profilbildung nicht nur vom guten Willen und geschickten Verhalten der Mitarbeitergruppen in den Einrichtungen abhängen, sondern von externen Faktoren auf seiten der Träger, der Kommunen, der Bundesländer und der Bundesebene sowie gesellschaftlichen Entwicklungen beeinflußt werden.

**Erhöhte Professionalität versus zunehmende Selbstorganisation.** Auf der einen Seite haben sich – vor dem Hintergrund veränderter Anforderungen – das Qualifikationsniveau der verschiedenen Mitarbeitergruppen erhöht, das Tätigkeitsprofil und die Fortbildungsschwerpunkte – insbesondere bei den Leiterinnen und disponierend tätigen Mitarbeiterinnen – in Richtung ‚Management‘ verlagert und weitere Formen der Personalentwicklung wie Teamsupervision und Organisationsentwicklung etabliert. Das kann als Verstärkung der Tendenz zu Professionalität und Institutionalisierung gewertet werden. Auf der anderen Seite haben offene und selbstorganisierte Angebote an Bedeutung gewonnen. Die Spannung zwischen Professionalität einerseits und Selbstorganisation andererseits wird sich in Zukunft wahrscheinlich verschärfen – muß aber keineswegs als grundsätzlicher Widerspruch angesehen werden, da auch selbstorganisierte Lernprozesse in der Regel der Anleitung und Beratung bedürfen.

**Notwendigkeit öffentlicher Förderung und Erhöhung der betriebswirtschaftlichen Effizienz.** Zu der schwierigen Finanzlage vieler Einrichtungen der Familienbildung trägt neben dem Rückgang öffentlicher Fördermittel die Erfahrung bei, daß trotz Aufnahme der Familienbildung in den Leistungskatalog des KJHG keine spürbare Erhöhung der Mittel seitens der Kommunen bzw. Kreise erfolgt ist. Die Einrichtungen der Familienbildung reagieren darauf mit Strategien zur Erhöhung der betriebswirtschaftlichen Effizienz bei der Gestaltung von Bildungsprozessen, um die Existenzgrundlage der Einrichtungen zu sichern. Sie werden dennoch auch in Zukunft nicht überlebensfähig sein ohne öffentliche Förderung.

**Festhalten an pädagogischen Zielvorstellungen versus verstärkter Marktorientierung.** Unübersehbar – und von dem zuvor genannten Aspekt nicht scharf zu trennen – ist die schwierige Verortung der Familienbildung zwischen der Ausrichtung an pädagogischen Zielvorstellungen – beispielsweise im Hinblick auf die Erreichung bildungsbenachteiligter oder sozial belasteter Zielgruppen – einerseits und der notwendigen Orien-

tierung an einem immer stärker umkämpften ‚Markt‘ der Jugendhilfe und Weiterbildung andererseits. Dieser Zielkonflikt spiegelt sich auch in dem beschriebenen Weiterbildungsverhalten bzw. den Weiterbildungswünschen des Personals zwischen managementbezogenen und pädagogischen Themenstellungen wider.

**Ergänzung individueller Qualifizierung durch organisationales Lernen.** Alle Mitarbeitergruppen in Einrichtungen der Familienbildung zeichnen sich durch hohe Fortbildungsbereitschaft aus. Individuelle Fortbildungsbemühungen genügen jedoch nicht mehr, um den anstehenden Herausforderungen gerecht zu werden. Teamsupervision und Organisationsentwicklung werden in zunehmendem Maße zur Klärung von Mitarbeiterbeziehungen und zur Rationalisierung von Arbeits- und Kommunikationsabläufen in Anspruch genommen oder für die nahe Zukunft als notwendig erachtet. Daraus hat sich ein neues Spannungsfeld zwischen individuellem Qualifikationsprofil und dem Organisationsbezug bzw. der ‚Organisationsbewußtheit‘ herausgebildet. Gemeinsames, „organisationales Lernen“ (vgl. GEISLER 1991) in der je konkreten Einrichtung mit ihrer besonderen Vorgeschichte und in ihrem spezifischen Umfeld wird für die Innovations- und Überlebensfähigkeit zunehmend wichtiger werden.

**Notwendigkeit individueller Profilbildung versus Vernetzung mit anderen Einrichtungen.** Neben dem Spannungsfeld zwischen individueller Qualifizierung durch Fortbildung und dem organisationalen Lernen zeichnet sich eine weitere strukturanaloge Gratwanderung ab zwischen der Notwendigkeit zur Stärkung eines eigenständigen, unverwechselbaren Profils der jeweiligen Einrichtung und dem Ausbau institutioneller Vernetzungen. Die ‚fluiden‘ Organisationsformen betreffen nicht nur die von den jeweiligen Einrichtungen individuell eingegangenen Kooperationen mit anderen Bildungs- und Sozialeinrichtungen (z.B. Beratungsstellen), sondern auch die Vernetzung unterschiedlicher Träger familienbezogener Angebote auf örtlicher und regionaler Ebene (vgl. HEUWINKEL 1997) im Interesse einer bedürfnisorientierten Familienpolitik. Dieser Gedanke einer träger- und verbandsübergreifenden Zusammenarbeit der Anbieter von Familienbildung ist auch auf Landes- und Bundesebene übertragbar (vgl. TEXTOR 1997).

Bilanzierend kann als Ertrag des dargestellten Forschungsansatzes festgehalten werden, daß die Nützlichkeit einer Institutionenanalyse nicht nur darin besteht, daß sie die Grundlage für die Planung von Angeboten für bestimmte Adressaten, von Fortbildungsprogrammen für verschiedene Mitarbeitergruppen und die diagnostische Voraussetzung für die gezielte Weiterentwicklung einer Einrichtung (vgl. KÜCHLER/SCHÄFFTER 1997) verbessern hilft. Sie wirft auch die Frage nach vergleichbaren Standards von personaler Professionalität und institutioneller Qualität auf, die zukünftig noch an Bedeutung gewinnen wird. In bildungspolitischer Hinsicht macht sie auf die (Un-)Gleichheit von Rahmenbedingungen und Kontexten der Einrichtungen für die Bildungsarbeit in den einzelnen Bundesländern (z.B. gesetzliche Grundlagen, Verordnungen und Förderrichtlinien) und den partiellen Auswirkungen von verabschiedeten Gesetzen auf Bundesebene (hier das KJHG) aufmerksam. Dies spricht aus unserer Sicht dafür, der bislang vernachlässigten Institutionenforschung im außerschulischen Bereich zukünftig einen größeren Stellenwert zuzuweisen. Das in dieser Untersuchung erarbeitete analytische Kategoriensystem und das forschungsmethodische Vorgehen ließen sich auf andere pädagogische Einrichtungen übertragen.

## Anmerkungen

- 1 Da es sich bei der Teilnehmerschaft und beim Personal der Einrichtungen der Familienbildung nach wie vor überwiegend um Frauen handelt, sprechen wir durchgängig von Teilnehmerinnen, Leiterinnen und Mitarbeiterinnen sowie Kursleiterinnen. Bei Komposita beschränken wir uns demgegenüber auf die männliche Form.
- 2 Außer der Autorin und dem Autor dieses Beitrages waren an der Studie als wissenschaftliche Mitarbeiterinnen Kirsten FUCHS und Eva PFIZENMAIER beteiligt. Die Einzelergebnisse sind in SCHIERSMANN u.a. (vgl. 1998) nachzulesen.
- 3 Unter disponierend tätigen Mitarbeiterinnen haben wir diejenigen Mitarbeiterinnen erfaßt, die – in der Regel neben der Durchführung von Kursen bzw. Seminaren – disponierende Aufgaben in den Institutionen wahrnahmen, d.h. an planenden und organisierenden Aktivitäten beteiligt waren.
- 4 Sie wurden von 94% der antwortenden Einrichtungen angeboten und machten bei 80% der Einrichtungen mindestens 20%, bei 30% der Einrichtungen mindestens 40% der Unterrichtsstunden aus.
- 5 Im Stichjahr 1994 führten immerhin 85% der Einrichtungen entsprechende Angebote durch.
- 6 Die Höhe der Gehälter ist zwar breit gestreut – sie reicht von BAT VI bis BAT I –, aber 80% der Leiterinnen werden nach BAT III bis IVb bezahlt.
- 7 Ein vergleichbares Spannungsfeld zwischen pädagogischen Aufgaben im engeren Sinne und Verwaltungstätigkeiten prägt auch das Selbstverständnis von Erwachsenenbildnern (vgl. GIESEKE 1989).
- 8 Von den 18% der Leiterinnen, die innerhalb des erfragten Zeitraumes von fünf Jahren an keiner Fortbildung teilgenommen hatten, kam die Hälfte aus kleinen Einrichtungen.
- 9 Seit Beginn der 80er Jahre bis zum Stichjahr 1994 ist ein kontinuierlicher Anstieg der Fachhochschul- bzw. Hochschulabsolventinnen bei neu eingestellten Mitarbeiterinnen um zwölf Prozentpunkte zu beobachten.
- 10 An zweiter Stelle rangierten – jedoch mit großem Abstand – Beratungs- und Therapieausbildungen.
- 11 Gerade die Gruppe der Kursleiterinnen mußte nach Aussagen der Geschäftsführer der drei Bundesarbeitsgemeinschaften (1997) in den letzten beiden Jahrzehnten finanzielle Einschränkungen im Hinblick auf die Fortbildung einstecken und hat angesichts gegenwärtiger finanzieller Restriktionen wiederum das Nachsehen bei der Fortbildung.
- 12 Die Einrichtungsgröße beeinflusst ebenfalls die Qualität der räumlich-technischen Ausstattung, die Häufigkeit interner Fortbildungsveranstaltungen und Supervisionsangebote, die Höhe der Gehälter bzw. Honorare, die subjektive Einschätzung der Sicherheit des Beschäftigungsverhältnisses und der Sozialleistungen sowie die finanziellen Ressourcen (z.B. im Hinblick auf den Anteil der Kirchen- und/oder Trägermittel am jeweiligen Gesamtbudget). Im Hinblick auf die Differenzierung dieser Ergebnisse nach der Zugehörigkeit der Mitgliedseinrichtungen zu einer der drei Bundesarbeitsgemeinschaften bzw. nach Bundesländern verweisen wir wiederum auf unsere Publikation (vgl. SCHIERSMANN u.a. 1998).
- 13 Bei knapp einem Drittel von diesen 48% der Einrichtungen, die überhaupt nach dem KJHG gefördert wurden, machte diese Bezuschussung weniger als 15% ihrer Mittel aus.
- 14 Wir haben in unserer Untersuchung von einer Differenzierung zwischen den Begriffen ‚Organisationsberatung‘, die stets von externen oder internen professionellen Beraterinnen (mit-)gestaltet wird, und ‚Organisationsentwicklung‘ abgesehen, die auch von Mitgliedern der Einrichtung (z.B. Stabsstellen) durchgeführt werden kann (vgl. FILSINGER 1992). Zum einen wird selbst in der einschlägigen Literatur häufig von einer Synonymität der beiden Begriffe ausgegangen und zum anderen muß man sich die praktische Durchführung dieser Innovations- und Veränderungsprozesse – gerade im Bildungs- und Sozialbereich mit einem vergleichsweise hohen Anspruch an Partizipation der Mitarbeiterinnen – überwiegend als ein Zusammenwirken zwischen externer Begleitung und institutioneninterner Eigeninitiative bei diesen Entwicklungsverläufen vorstellen.
- 15 Wahrscheinlich muß der prozentuale Anteil der institutionellen Erfahrungen mit der Organisationsberatung und -entwicklung sogar noch höher veranschlagt werden, weil gerade in den kleineren sozial- und erwachsenenpädagogischen Einrichtungen (mit beispielsweise 3-10 hauptamtlichen Mitarbeiterinnen) die Gesamtheit der Personen als ‚Team‘ etikettiert wird, obwohl es sich faktisch um eine ‚Organisation‘ handelt. Hinter einer ‚Teamsupervision‘ – das belegen die Fallbeispiele aus den Regionalstudien – verbirgt sich folglich häufiger eine einrichtungsumfassende Beratung und Veränderung. Auf diese Gratwanderung zwischen Teamsupervision und Organisationsberatung hat bereits WEIGAND (vgl. 1990) hingewiesen.

## Literatur

- BERTH, R. (1992): Visionäres Management. Die Philosophie der Innovation. – 2. Aufl. – Düsseldorf.
- FILSINGER, D. (1992): Die institutionelle Handlungskontext als Gegenstand von Supervision und Organisationsberatung. In: AUCKENTHALER, A./KLEIBER, D. (Hrsg.): Supervision in Handlungsfeldern der psychosozialen Versorgung. – Tübingen, S. 78-100.
- GEISSLER, H. (1991): Vom Lernen in der Organisation zum Lernen der Organisation. In: SATTELBERGER, T. (Hrsg.): Die lernende Organisation. – Wiesbaden, S. 79-96.
- GIERSCHNER, H.-C. (1991): Information und Zusammenarbeit bei Innovationsprozessen. – Frankfurt/M.
- GIESEKE, W. (1989): Habitus von Erwachsenenbildnern. – Oldenburg.
- HEUWINKEL, D. (1997): Familienbildungseinrichtungen im Netzwerk örtlicher und regionaler Familienpolitik. Statement im Rahmen der Podiumsdiskussion auf der Fachtagung "Innovationen in Einrichtungen der Familienbildung" am 2.-3.6.1997 in Bonn. Unveröffentl. Ms.
- JANSEN, R. (1985): Mitarbeit in der Organisation Familienbildungsstätte. – Köln.
- JANSEN u.a. 1981 = JANSEN, R./KEIL, S./LORENTZ, C./RÉMY, G. (1981): Mitarbeiter/-innen in Familienbildungsstätten. Eine Situationsanalyse als Orientierungshilfe für die Fortbildung. – Stuttgart (Schriftenreihe des Bundesministers für Jugend, Familie und Gesundheit, Bd. 91).
- KÜCHLER, F. v./SCHÄFFTER, O. (1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt/M.: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE).
- PETERS, T./WATERMANN, R. H. D. (1984): Auf der Suche nach Spitzenleistungen. – 10. Aufl. – Landsberg a. Lech.
- SCHIERSMANN u.a. 1998 = SCHIERSMANN, C./THIEL, H.-U./FUCHS, K./PFIZENMAIER, E. (1998): Innovationen in Einrichtungen der Familienbildung. Eine bundesweite empirische Institutionenanalyse. – Opladen.
- SCHLUTZ, E. (1997): Innovation und Programmentwicklung. In: DIE, 4. Jg., H. 1, S. 21-24.
- SCHYMROCH, H. (1989): Von der Motterschule zur Familienbildungsstätte. Entstehung und Entwicklung in Deutschland. – Freiburg i. Br.
- TEXTOR, M. R. (1997): Familienbildung. Situation, Träger, Perspektiven. In: Nachrichtendienst des Dt. Vereins für öffentl. und private Fürsorge, H. 5, S. 142-146.
- THIEL, H.-U. (1998): Fortbildung von Führungskräften in pädagogisch-sozialen Berufen. Ein integratives Modell für Weiterbildung, Supervision und Organisationsentwicklung. – 2. Aufl. – Weinheim.
- WAHL, K. (1973): Familienbildung und Beratung in der BRD. – Bonn.
- WEIGAND, W. (1990): Interventionen in Organisationen. Ein Grenzgang zwischen Teamsupervision und Organisationsberatung. In: PÜHL, H. (Hrsg.): Handbuch der Supervision. – Berlin, S. 175-193.

*Anschrift der 1. Verfasserin:* Prof. Dr. Christiane Schiersmann, Universität Heidelberg, Erziehungswissenschaftliches Seminar, Akademiestr. 3, 69117 Heidelberg