

Dollhausen, Karin

## **Gestaltung zukunftsfähiger Strukturen in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen**

*Forum Erwachsenenbildung 53 (2020) 3, S. 16-20*



Quellenangabe/ Reference:

Dollhausen, Karin: Gestaltung zukunftsfähiger Strukturen in öffentlichen  
Erwachsenenbildungseinrichtungen - In: Forum Erwachsenenbildung 53 (2020) 3, S. 16-20 - URN:  
urn:nbn:de:01111-pedocs-284009 - DOI: 10.25656/01:28400

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:01111-pedocs-284009>

<https://doi.org/10.25656/01:28400>

in Kooperation mit / in cooperation with:



**WAXMANN**  
[www.waxmann.com](http://www.waxmann.com)

<http://www.waxmann.com>

### **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)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# schwer punkt

## » Gestaltung zukunftsfähiger Strukturen in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen



Prof. Dr.  
Karin Dollhausen

Deutsches Institut für  
Erwachsenenbildung  
Leibniz-Zentrum für  
Lebenslanges Lernen e.V.  
dollhausen@die-bonn.de

### I. Krise und disruptive Entwicklungen

Mit dem Ausbruch der COVID-19-Pandemie, dem Lock-Down in der ersten Jahreshälfte sowie der Aussicht auf weiterhin geltende Regeln zum *social distancing* ist auch in öffentli-

chen Erwachsenenbildungseinrichtungen die lange als „normal“ erachtete Erfahrungs- und Handlungswirklichkeit grundlegend erschüttert worden. Die Einrichtungen mussten ihren Präsenzbetrieb weitestgehend einstellen und auf ein Krisenmanagement umschalten. Mittlerweile haben die Einrichtungen unter Abstands- und Hygieneregeln ihren Präsenzbetrieb wieder aufgenommen. Es zeichnet sich dabei ab, dass ein „Zurück“ in den Normalzustand vor der sogenannten Corona-Krise wohl nicht mehr möglich ist. Bereits ein kurzer Überblick über den Informationsstand zur Situation, wie er den Internetseiten von Einrichtungen sowie von den verschiedenen Verbänden der Erwachsenenbildung zu entnehmen ist, macht deutlich, dass viele Einrichtungen nicht beim Krisenmanagement stehen geblieben sind. Trotz oder vielleicht gerade aufgrund der Geschwindigkeit und Reichweite, mit der die Krise die zuvor eingespielte

Normalität in Erwachsenenbildungseinrichtungen außer Kraft gesetzt hat, ist in vielen Einrichtungen eine zuvor kaum denkbare Entwicklungsdynamik und Innovationskraft zu sehen. So sind in den vergangenen Monaten digitale und digital unterstützte Lern- und Bildungsangebote sowie organisatorische Formen und Praktiken entstanden, die auf digitaler Vernetzung basieren. Einige Einrichtungen haben überraschende „Sprints“ in ihrer digitalen Entwicklung vorgelegt.

Es ist wahrscheinlich, dass die in der Krise auf den Weg gebrachten Digitalisierungsaktivitäten und ihre Ergebnisse ein disruptives Potenzial besitzen, das heißt auch zukünftig Bestand haben und dabei etablierte Angebote und Geschäftsmodelle<sup>1</sup> insgesamt ergänzen, erweitern wie aber womöglich in Teilen auch verdrängen werden.<sup>2</sup>

Im Prinzip sind *alle* öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen gegenwärtig und zukünftig gefordert, sich auf die Entwicklung und Bereitstellung von digitalen beziehungsweise digital unterstützten Angeboten sowie auf innovative Geschäftsmodelle einzustellen. Dies gilt umso mehr, wenn und soweit sich herausstellt, dass die Krise auch zur Vertiefung von bereits zuvor ungleichen Entwicklungschancen der Einrichtungen beigetragen hat, wie es etwa für den Schulbereich festgestellt wird.<sup>3</sup>

### II. Strukturelle Herausforderungen

Die disruptiven Entwicklungen der Krisenzeit rücken mittlerweile in den Fokus der Aufmerksam-

<sup>1</sup> Vgl. Bieger, T./Reinhold, S. (2011): Innovative Geschäftsmodelle: Konzeptionelle Grundlagen, Gestaltungsfelder und unternehmerische Praxis, in: Bieger, T./zu Knyphausen-Aufseß, D./Krys, C. (Hrsg.): Innovative Geschäftsmodelle, Berlin, S. 13–70.

<sup>2</sup> Vgl. Gairing, F. (2017): Organisationsentwicklung, Stuttgart, S. 176ff.

keit, wenn es um die Frage der gegenwärtigen und zukünftigen Organisationsentwicklung (OE) in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen geht. Aber erst recht jetzt sind auch die strukturellen Herausforderungen im weiteren Sinn zu berücksichtigen, mit denen die Einrichtungen bereits seit Jahren und zunehmend konfrontiert sind und die in den Einrichtungen bis heute vielfältige Veränderungsprozesse angeregt und erforderlich gemacht haben. Ich möchte einige der zentralen Herausforderungen und Veränderungserfordernisse kurz vorstellen:

**Governance:** In den vergangenen zehn Jahren veränderten sich in der öffentlichen Erwachsenenbildung die Formen der Steuerung beziehungsweise Koordination von Angebots- und Organisationsstrukturen deutlich.<sup>4</sup> Es entwickelten sich neue Maßgaben für die strategischen Entscheidungen der Einrichtungen. Einerseits werden sie stärker zu eigenständigen Akteuren ermächtigt, andererseits sind sie auch stärker eingebunden in Abhängigkeits- sowie Leistungs-Nutzungsbeziehungen mit Akteuren aus anderen Bildungsbereichen, aus anderen institutionellen Bereichen (zum Beispiel der Wirtschaft, Gesundheit, Kultur, Zivilgesellschaft usw.) und mit staatlichen und nichtstaatlichen Steuerungsakteuren (insbesondere Zertifizierungs- und Akkreditierungsagenturen). In den Einrichtungen hatte dies steigende und zum Teil neue Kooperations- und Koordinationsaufgaben zur Folge.<sup>5</sup> Das wiederum bedeutet, dass Strukturen, die eine *flexible Anpassungsfähigkeit* der Einrichtungen gewährleisten, wichtiger werden.

**Ressourcen:** Ressourcenprobleme sind nicht neu in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Aber es geht dabei nicht mehr ausschließlich um die Knappheit oder den Mangel an Ressourcen.<sup>6</sup> So lässt sich eine steigende Abhängigkeit von schwankenden Einnahmen feststellen (aus Teilnahmebeiträgen, aus inhaltlich gebundenen Projektmitteln, aus öffentlichen wie privaten (Dienstleistungs-)Aufträgen sowie aus Mitteln für besondere Maßnahmen oder Bildungsaufgaben wie zum Beispiel die BAMF-Integrationskurse). Die Einrichtungen müssen diese Schwankungen abfedern und dafür entsprechende Strukturen entwickeln.<sup>7</sup> Gleichzeitig dürfte es für die meisten Einrichtungen wichtiger werden, die *interne Vernetzung* zu stärken, um etwa Professionalisierungseffekte der Projektarbeit wie auch entwickelte Projektprodukte oder zumindest Teile davon in der „regulären“ Programmgestaltung fruchtbar zu machen. Entsprechend ist auch die Stärkung des Austauschs und der *internen Kooperation* zwischen „Projektmitarbeitenden“ und „institutionellen“ Mitarbeitenden gefragt. Letzteres wird auch wichtiger, weil sich die Personalsituation in den Einrichtungen seit einigen Jahren deutlich verändert – dies im Zuge des „Generationswechsels“<sup>8</sup> (insbesondere auf der Leitungsebene) und auch angesichts eines deutlicher werdenden Fachkräftemangels mit entstehenden Engpässen auf dem Lehrkräftemarkt.<sup>9</sup> Für



die Einrichtungen wird es schwieriger, ihren Personal- und Lehrkräftebedarf zu decken und geeignete Nachwuchskräfte für Leitungspositionen zu gewinnen. Dies bedeutet, dass das *Personalmanagement* verbessert und die Erwartungen und Ansprüche von jüngeren Mitarbeitenden an die Arbeitssituation und kulturelle Passung mit dem Arbeitgeber beachtet werden muss.<sup>10</sup> Ebenso wird es wichtiger, *Anreizstrukturen für Lehrkräfte* zu schaffen, auch wenn die finanziellen Möglichkeiten dazu meist eng begrenzt sind. Aber auch Professionalisierungsangebote und die Entwicklung von Netzwerken für gute Lehre („communities of practice“) können wichtige Anreize sein.<sup>11</sup> Nicht zuletzt werden vielfach die zumeist räumlichen und technisch-infrastrukturellen Ausstattungsstrukturen zum Entwicklungshemmnis, weil sie keine erwachsenpädagogisch informierte ansprechende und moderne (innen-)architektonische und technisch-infrastrukturelle Ausgestaltung erlauben, die für ein gelingendes Lernen Erwachsener wichtig wäre.<sup>12</sup> Hier wird es, neben entsprechender „Lobbyarbeit“, zur Aufgabe, das Ressourcenmanagement, Infrastruktur- und IT-Abteilungen stärker in die Planungsprozesse der Einrichtungen einzubeziehen sowie auch Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten in diesem Bereich zu stärken.

**Kunden/Teilnehmende:** Vor allem sind öffentliche Erwachsenenbildungseinrichtungen neu herausgefordert, ihre lebensweltlichen Bezüge, ihr Wissen um die individuellen Bildungsinteressen, um Teilnehmende als Kunden und Lernende, weiterzuentwickeln. Die Einrichtungen befinden sich in einer immer größeren Marktabhängigkeit und müssen immer mehr in Kategorien von Kundennähe und -zufriedenheit denken. Zudem erfordert der im gesamten Bildungswesen stattfindende und bildungspolitisch unterstützte Wandel vom „Lehren zum Lernen“, dass stärker auf individualisierte, auf sehr unterschiedliche Lernbedürfnisse und Unterstützungsbedarfe in Bezug auf ein erfolgreiches Lernen einzugehen ist. In Rechnung zu stellen ist hier

<sup>3</sup> Vgl. ILO (2020): COVID-19 and the education sector. [https://www.pedocs.de/volltexte/2020/19209/pdf/ILO\\_2020\\_COVID-19\\_and\\_the\\_education\\_sector.pdf](https://www.pedocs.de/volltexte/2020/19209/pdf/ILO_2020_COVID-19_and_the_education_sector.pdf) (Zugriff am 25.06.2020).

<sup>4</sup> Vgl. Schrader, J. (2014): Steuerung in der Weiterbildung unter dem Anspruch der Evidenzbasierung – Modelle und Trends seit der Bildungsreform, in: DIE (Hrsg.): Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2014, Bielefeld, S. 181–202; Schemmann, M. (2014): Handlungskoordination und Governance-Regime in der Weiterbildung, in: Maag Merki, K./Langer, R./Altrichter, H. (Hrsg.): Educational Governance als Forschungsperspektive, Wiesbaden, S. 109–126.

<sup>5</sup> Vgl. Alke, M./Graß, D. (2019): Spannungsfeld Autonomie. Programmplanungs-handeln zwischen interner und externer Steuerung, in: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 2, S. 133–141.

<sup>6</sup> Speziell im Volkshochschulbereich wurden neuartige Ressourcenprobleme festgestellt, die womöglich ähnlich auch in anderen Einrichtungen zu beobachten sind. Vgl. Meisel, K. (2019): Herausforderungen an die öffentliche Erwachsenenbildung und strukturelle Ressourcenprobleme, in: Hessische Blätter

für Volksbildung, H. 4, S. 324–334.

<sup>7</sup> Ein Beispiel für diese neuen Strukturen ist etwa das „Zentrum für Drittmittel, Auftragsmaßnahmen und Grundbildung“ der Hamburger Volkshochschule.

<sup>8</sup> Vgl. Alke, M. (2017): Nachfolge in Weiterbildungsorganisationen. Den Leitungswechsel strategisch planen und gestalten, Bielefeld.

<sup>9</sup> Vgl. Martin, A./Schömann, K. (2015): Das Personal in der Erwachsenenbildung im demographischen Wandel, in: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 2, S. 126–138.

<sup>10</sup> Vgl. Ehses, C. (2016): „Ja, wechseln wir mal ...“ Gruppendiskussion zur Gestaltung des Generationswechsels in einer großstädtischen VHS, in: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 2, S. 159–171.

<sup>11</sup> Dies auch im Rückgriff auf digitale Unterstützungsangebote, wie zum Beispiel die vhs.cloud oder das am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) gepflegte Portal wb-web, <https://www.wb-web.de/> (Zugriff am 25.06.2020).

<sup>12</sup> Eigenbrodt, O./Stang, R. (Hrsg.) (2014): Formierungen von Wissensräumen. Optionen des Zugangs zu Information und Bildung, Berlin/Boston.

<sup>13</sup> Mit den hier ange deuteten Anforderungen befasst sich beispielsweise ausführlich das BMBF-Projekt und zukünftige Online-Angebot „Manage2Integrate“, <https://m2i.laaw.nrw/> (Zugriff am 25.06.2020).

<sup>14</sup> Vgl. Köck, C. (2016): Vielfalt, Offenheit, Begegnung. Herausforderungen künftiger Arbeit im Verbund hessischer Volkshochschulen, in: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 2, S. 167–176.

<sup>15</sup> Vgl. Olbert, S./Prodoehl, H.G. (Hrsg.) (2019): Überlebenselixier Agilität. Wie Agilitäts-Management die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sichert, Wiesbaden.

die gestiegene soziale und kulturelle Heterogenität und Diversität der Bevölkerung beziehungsweise der berechnete Anspruch auf die Anerkennung und Wertschätzung von unterschiedlicher Herkunft und Lebenswelt. Darüber hinaus erfüllen öffentliche Erwachsenenbildungseinrichtungen speziell mit Blick auf Menschen mit Migrationserfahrungen eine wichtige Integrationsaufgabe. Hier wird es für Einrichtungen wichtig, die spezifischen und unterschiedlichen Bedürfnisse von Migrantinnen und Migranten zu kennen sowie offene, integrationsförderliche, interkulturelle Lern- und Organisationskulturen zu entwickeln.<sup>13</sup>

Die angesprochenen Aspekte berühren nicht nur einzelne Ausschnitte des Organisationsgeschehens, sondern verweisen auf die umfassende Herausforderung, in Erwachsenenbildungseinrichtungen eine *Kultur der „Offenheit, Vielfalt und Begegnung“*<sup>14</sup> zu entwickeln.

Diese Kultur hat nicht nur programmatischen Charakter, sondern findet a) in Formen des Milieumarketings sowie in Formen der Teilnehmendengewinnung und -bindung Berücksichtigung (beispielsweise durch aufsuchende Bildungsarbeit, die Kooperation mit Migrantenorganisationen, die Entwicklung von Stellen für interkulturelle Fragen usw.), sie wird berücksichtigt b) in den zentralen Entscheidungs- und Entwicklungsprozessen der Einrichtungen (zum Beispiel durch die Partizipation von Sprecherinnen/Sprechern für die Teilnehmenden) und c) auch in entsprechenden Fortbildungen der hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitenden und der Lehrkräfte.

Betrachtet man die vorgestellten Herausforderungen und Veränderungserfordernisse, wird leicht vorstellbar, dass öffentliche Erwachsenenbildungseinrichtungen seit Jahren unter einer Art „Dauer-spannung“ stehen. Es gibt keine Einrichtung, die in den vergangenen Jahren nicht mindestens einen tiefgreifenden Veränderungsprozess absolviert hätte – und es dürfte nicht nur ein Prozess, sondern eine ganze Reihe von Prozessen mit unterschiedlichsten thematischen Schwerpunkten gewesen sein. Es ist daher nicht überraschend, wenn in manchen Einrichtungen gegenwärtig eine gewisse „Veränderungsmüdigkeit“ Raum greift. Aber es hilft nichts, eingedenk der eingangs skizzierten disruptiven Entwicklungen in Richtung auf Digitalisierung ist es nahezu unumgänglich geworden, über eine weiterführende OE nachzudenken. Ein „neues“ Angebot dazu gewinnt derzeit unter dem Stichwort „Agilität“ an Kontur.

### III. Agilität als Management- und Organisationsprinzip

In den laufenden Management- und Organisationsdiskursen ist der Begriff der Agilität allgegenwärtig. Die Stärkung der Agilität oder gar die Entwicklung von agilen Organisationen wird mitunter bereits als neues Management- und Organisationsparadigma gefeiert.<sup>15</sup> Vorweg gesagt – ganz neu ist das Agilitätsthema nicht, sondern lässt sich bis in die beginnenden 1990er Jahre und die im industriellen Sektor entwickelten Modelle der flexiblen Organisation zurückverfolgen.<sup>16</sup>

Das gegenwärtige Interesse an Agilität wird durch die Beobachtung geschürt, dass Organisationen heute mit besonderen Anforderungen an ihre Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft konfrontiert sind. Hergeleitet wird dies aus der Diagnose, dass sich die meisten Organisationen in einer (Um-)Welt bewegen, die zunehmend durch Volatilität, also durch raschen Wandel, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität beziehungsweise Mehrdeutigkeit gekennzeichnet ist. In der Literatur ist von der „VUKA“-Welt (oder das englische Akronym nutzend: der „VUCA“-Welt) die Rede. Die „Treiber“ der VUKA-Welt sind: die digitale Transformation, die zunehmend verschiedene und sich verändernde Kundenbedürfnisse, ein anspruchsvolleres Kundenverhalten und ein erhöhter Wettbewerbsdruck. Für Organisationen wird es wichtig, sich rasch und wirksam auf veränderte Bedingungen, Erwartungen und Anforderungen der Umwelt einstellen zu können und die Entwicklungszeit für innovative Angebote zu verkürzen („Sprints“). Es wird betont, dass die geforderte Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft mit den heute verbreiteten und üblichen, strukturbetonten und auf langfristige Zielverfolgung hin angelegten Management- und Organisationsprinzipien nicht zu erreichen sind.

Die Agilität einer Organisation ist allerdings nicht mit Flexibilität gleichzusetzen. So betont etwa Aulinger<sup>17</sup> die Unterscheidung von äußerer und innerer Agilität: Nach außen hin agile Organisationen zeichnen sich durch eine hohe Kundennähe, mithin Anpassungsfähigkeit und Innovationskraft auf der Produkt- beziehungsweise Angebotsebene aus. Die äußere Agilität bedingt dabei nicht notwendigerweise die innere Agilität. Jedoch scheint Einiges dafür zu sprechen, dass Organisationen, die nach außen hin agil sind, auch nach innen hin agil gestaltet sind, das heißt Führungs-, Planungs- und Organisationsprinzipien anwenden, die auf die Erfahrung und Kompetenz Vieler setzen, um strategische Entscheidungen herbeizuführen, und die auf dezentrale und selbstorganisierte, projektförmige Arbeit in Teams setzen, um Entwicklungsaufgaben voranzubringen. Aulinger nennt unter anderem die folgenden, hier nicht strikt zitierten, Prinzipien, die die innere Agilität von Organisationen befördern:

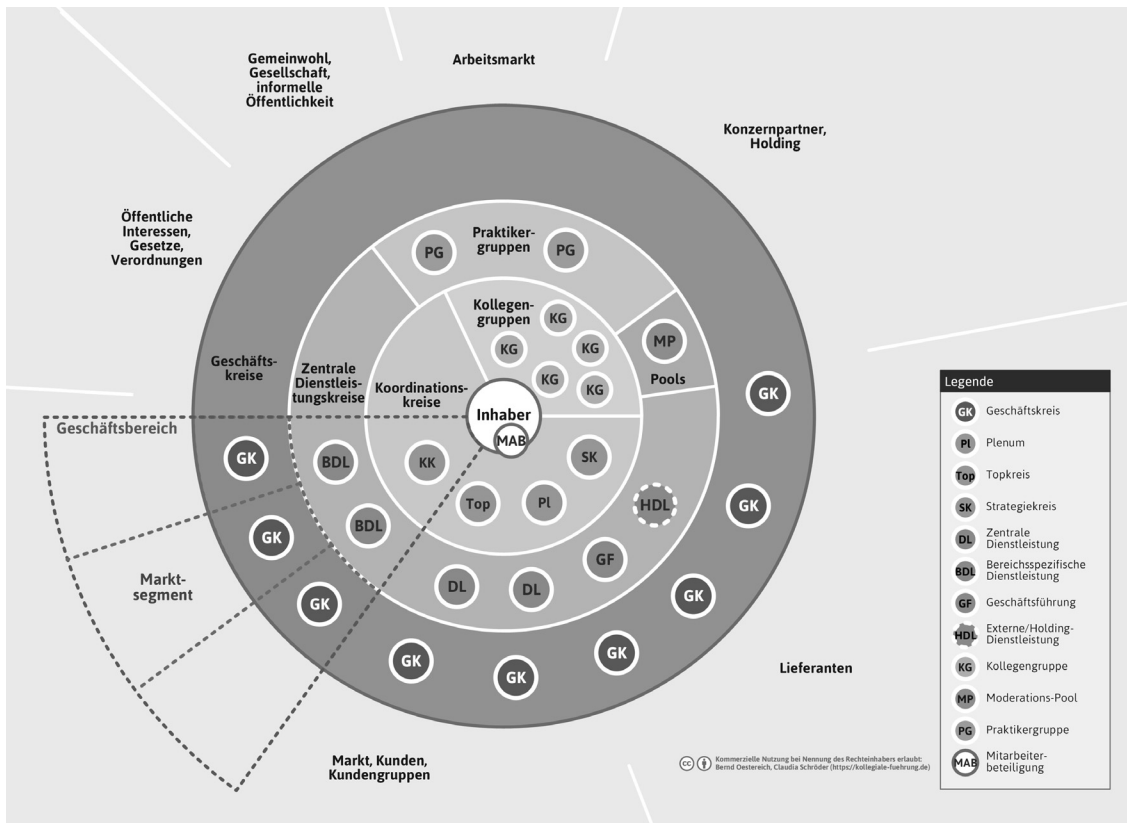


Abb. 1: Das Kreismodell als Führungsmodell nach Claudia Schröder und Bernd Oestereich, <https://kollegiale-fuehrung.de/download-material/?download=5b9af774c597244456945161a766b7b3> (Zugriff am 25.06.2020)

- *Flexibel vergebene und übernommene Rollen* statt statischer Stellen
- *Geteilte Führung* statt individueller Führung
- *Selbstorganisation* statt Fremdorganisation
- *Entscheidungsbefugnisse in Kundennähe* statt zentraler Entscheidungsbefugnis
- *Begrenzte Risiken eingehen und Dinge ausprobieren* statt Absichern aller Entscheidungen
- *Hochgeschwindigkeits-Umsetzung unter Inkaufnahme von Ausstattungslücken* statt Perfektion
- *Fokus auf dem Nutzer* statt auf eigenen Vorstellungen vom „guten“ Produkt bzw. Angebot
- *Relative Ziele* (im Vergleich mit anderen) statt absoluter Ziele
- *Eine Vision und Mission mit inhaltlicher Substanz* statt austauschbarer Werbeclaims
- *Von Führungskräften überzeugend vorgelebte Werte* statt bürokratischer Detailregelungen
- *Maximale Exaktheit und Zuverlässigkeit* dort, wo der Nutzen der Organisation gemessen wird

In öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen sind einige der genannten Prinzipien sicher nicht neu, sondern werden bereits zur Bearbeitung von außergewöhnlichen Entwicklungsanforderungen unter Zeitdruck genutzt (allerdings zumeist abweichend von der „Regelstruktur“). Es ist zu vermuten, dass die eingangs skizzierten „Entwicklungssprints“ in Richtung auf digitale Angebote und Arbeitsfor-

men auch dadurch möglich waren und sind, dass die Einrichtungen Prinzipien der agilen Organisation anwenden, ohne sie so zu bezeichnen.

Auch wenn die genannten Prinzipien es zunächst vermuten lassen, bedeutet die innere Agilität von Organisationen nicht einfach mehr Freiheit, Kreativität und Innovation und auch keine Abwesenheit von Hierarchie, Struktur und (straffer) Führung. Agilität als Organisationsprinzip verfolgt vielmehr den Gedanken der Generierung einer *alternativen Form von Hierarchie und Führung*, die es ermöglicht, die geschäftlichen Ziele einer Organisation in einem dynamischen Umfeld zu verfolgen und dabei zugleich die eigene Arbeit besser mit den Erwartungen und Ansprüchen von Kunden und/oder Auftraggebern zu verknüpfen. Im Ergebnis kann dies ein hohes Maß an Durchorganisation (etwa mithilfe der Digitalisierung von Workflows, Wissensmanagement u.ä.) und eine extreme Anforderung an die Teamleitung zur Folge haben, sowie eine Organisationsdynamik, die durch Beschleunigung und Innehalten, Innenorientierung und Außenorientierung, Vertiefung in die Sache und Perspektivenwechsel gekennzeichnet ist.<sup>18</sup>

Das Konzept für eine alternative Hierarchie und agile Führungsstruktur wird gegenwärtig vor allem mit dem von Brian J. Robertson<sup>19</sup> dargelegten Modell der „Holakratie“, eines ganzheitlichen Organisationsmanagements in der Form von Kreisen

<sup>16</sup> Bereits damals wurde der Begriff der agilen Organisation (im Singular, als Modell verstanden) geprägt, um Organisationen zu beschreiben, die ihren Fokus konsequent auf die interne Dynamik, die strategische Nutzung von Technologien, die Integration von Strategieentwicklung und operativer Umsetzung, die Kundenzufriedenheit, Formen der interorganisationalen Kooperation und das Wissensmanagement richten (vgl. Eshlagy, A.T./Mashayeki, A.N./Rjabzadeh, A./Razavian, M.M. (2010): Applying path analysis method in defining effective factors in organisation agility, in: International Journal of Production Research, Vol. 48, S. 1765–1786). Ähnlich und doch anders wird heute über Agilität und die agile Organisation nachgedacht und diskutiert, wobei man sich vor allem auf konzeptionelle Impulse aus der Softwareentwicklungsbranche bezieht (vgl. Beck, K. et al. (2001): Manifesto for Agile Software Development, <https://agilemanifesto.org/> (Zugriff am 25.06.2020).

<sup>17</sup> Vgl. Aulinger, A. (2017): Die drei Säulen agiler Organisationen. Whitepaper, IOM Steinbeis-Hochschule Berlin, Institut für Organisation & Management, [https://steinbeis-iom.de/app/uploads/2016-10-Whitepaper\\_Die\\_drei\\_Sa%CC%88ulen\\_agiler\\_Organisationen.pdf](https://steinbeis-iom.de/app/uploads/2016-10-Whitepaper_Die_drei_Sa%CC%88ulen_agiler_Organisationen.pdf) (Zugriff am 25.06.2020).

<sup>18</sup> Vgl. Baecker, D. (2017): Agilität in der Hochschule, in: die hochschule, H. 1, 19–28, hier: S. 20f.

<sup>19</sup> Vgl. Robertson, B.J. (2015): Holacracy: The New Management System for a Rapidly Changing World, New York.

in Kreisen, veranschaulicht. Dabei wird die „klassische“ hierarchische Rangordnung von Oben und Unten durch eine Priorität von Innen und Außen ersetzt. Es werden auf möglichst wenigen, konzentrisch angelegten Kreisen oder Führungseinheiten die verschiedenen Prozesse und Aufgaben, die für die Wertschöpfung relevant sind, angeordnet – ausgehend vom Kern, der für den Organisationszweck steht. Auf beziehungsweise in den Kreisen können nun kleinere Kreise etabliert werden, die mit spezifischeren Aufgaben, etwa bezogen auf einen Geschäftsbereich oder ein Marktsegment, betraut sind. Für die OE haben Claudia Schröder und Bernd Oestereich<sup>20</sup> das Kreismodell visualisiert und weiter entwickelt.

Der äußere Ring enthält die Kreise, in denen direkt wertschöpfende Leistungen erbracht werden, die für Kunden den bezahlten Nutzen erzeugen. Im mittleren Kreis werden dann kleinere Kreise etabliert, die indirekt zur Wertschöpfung beitragen, so beispielsweise Buchhaltung, Personalwesen, Öffentlichkeitsarbeit. Im inneren Kreis werden kleinere Kreise etabliert, die mit Entscheidungen und Koordinationsfragen befasst sind sowie mit der Aufgabe, die selbst bestimmte Arbeit in den verschiedenen Geschäftskreisen zu integrieren, um sie nach außen hin als Gesamtheit und gemeinsame Marke zu kommunizieren.

Wie die Arbeit in den einzelnen Kreisen organisiert ist, beschreibt das Führungsmodell nicht. In der einschlägigen Literatur zu agilen Organisation wird in den Kreisen beziehungsweise Führungseinheiten der Einsatz von „agilen“ Methoden empfohlen, wie etwa Scrum, Kanban, Design Thinking oder Lean Startup.<sup>21</sup> Diese Methoden, die hier nicht eingehender erläutert werden können, aber viele insbesondere in Erwachsenenbildungseinrichtungen bereits bekannte Elemente der Arbeits- und Projektplanung enthalten, haben vor allem eines gemeinsam: sie beziehen sich darauf, die projektformige Zusammenarbeit der Teammitglieder zu stärken und überbordende bürokratische Prozeduren wie auch die Zahl an Besprechungen, Meetings usw., die vornehmlich dem Austausch über den *Status quo* dienen, angemessen zu halten – all dies stets mit Blick auf die konkrete, kundenorientierte Wertschöpfung beziehungsweise Effektivität.

Die hier skizzierte Denkwelt der Agilität wird gegenwärtig als vielversprechender Lösungsansatz beschrieben. Und auch im Bereich der öffentlichen Erwachsenenbildung erfährt das Thema zunehmende Aufmerksamkeit. Doch ist Agilität für öffentliche

Erwachsenenbildungseinrichtungen ein neues Management- und Organisationsparadigma?

#### **IV Agilität als Paradigma?**

Bei aller Euphorie, die der Begriff und das Konzept der Agilität in aktuellen Management- und Organisationsdiskursen und auch in Ausschnitten der öffentlichen Erwachsenenbildung auslöst, erscheint es wenig sinnvoll, eine durchgehende Umgestaltung öffentlicher Erwachsenenbildungseinrichtungen zu agilen Organisationen anzuvisieren. Die im Vorangegangenen skizzierte Denkwelt rund um die Agilität von Organisationen ist nur zum Teil mit den Strukturen und der Kultur von öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen kompatibel. Zum Beispiel betrifft das die höhere Bewertung der Kundennähe im Verhältnis zur produktbeziehungsweise Angebotsqualität. Hier können öffentliche Erwachsenenbildungseinrichtungen schon deshalb nicht umstandslos „mitgehen“, weil der Aspekt der Kundennähe beziehungsweise Teilnehmendenorientierung in der Erwachsenenbildung konstitutiv mit der pädagogischen Qualität von Lern- und Bildungsangeboten verknüpft ist.

Dennoch kann und sollte eine intensivere Beschäftigung mit Agilität und agilen Methoden in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen wichtige Impulse liefern, dies insbesondere dort, wo sich Erwachsenenbildungseinrichtungen heute einem zunehmenden Wettbewerbsdruck und Innovationsanforderungen ausgesetzt sehen, wo es um die Akquisition von Projektmitteln und die effektive Projektbearbeitung geht, wo die Flexibilisierung von Angeboten zur individualisierten Nutzung angezeigt ist und wo sich die Einrichtungen auf einen Wandel von Kundenbedürfnissen wie auch von Ansprüchen der jüngeren Mitarbeitenden an eine verantwortungsvolle pädagogische Tätigkeit einstellen müssen. Hier bietet die Auseinandersetzung mit agilen Führungs-, Planungs- und Organisationsprinzipien und -methoden zweifellos weiterführende Impulse.

Nicht zuletzt kann das Wachhalten agiler Mindsets (wie etwa die Förderung und Nutzung kollektiver Intelligenz und Kompetenz, der offene Umgang mit Fehlern, die Förderung des kollegialen Lernens, flexible Rollenübernahmen, überzeugend gelebte Werte – um nur einige zu nennen) auch die Weiterentwicklung der Einrichtungen dort befördern, wo es um die Erfüllung von Kontinuitäts-, Zuverlässigkeits- und Qualitätserwartungen der Lernenden an das Lern- und Bildungsangebot geht.

<sup>20</sup> Vgl. Oestereich, B./Schröder, C. (2019): *Agile Organisationsentwicklung. Handbuch zum Aufbau anpassungsfähiger Organisationen*, München.

<sup>21</sup> Vgl. Brandes, U./Gemmer, P./Koscheck, H./Schültken, L. (2014): *Management Y – Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*, Frankfurt a. M.

### » **schwerpunkt – Unsere Einrichtungen agil entwickeln**

*Karin Dollhausen*

Gestaltung zukunftsfähiger Strukturen in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen ..... 16

Öffentliche Erwachsenenbildungseinrichtungen sind derzeit, auch bedingt durch die Corona-Krise, vielfach mit der Digitalisierung auf der Angebots- wie auch Organisationsebene befasst. Zugleich drängen strukturelle Herausforderungen auf organisatorische Veränderungen. Inwiefern das Konzept der agilen Organisation eine Alternative zur bisherigen Organisationsentwicklung anbietet, wird im Beitrag ausgelotet.

*Hans Jürgen Luibl*

Corona, die Krise und eine Zukunft, die gerade beginnt ..... 21

Für Finanzdezernate und Technokraten hat mit der Krise eine neue Zeit begonnen, aber die Frage nach der Zukunft, nach einer sinnvollen Zukunft, stellt sich vor allem lebensweltlich. Es gibt einen Bildungsbereich, dessen Inhalte immer erst zu entwickeln, wieder zu revidieren, neu zu justieren sind – die Erwachsenenbildung. Sie ist jetzt besonders gefragt, sie ist vom öffentlichen Leben geprägt, geübt im konzeptionellen Umstellen und im Finden von gesellschaftlichen und kirchlichen Protagonisten.

*Ute Müller-Giebeler*

Herausforderungen für die Organisationsentwicklung von Familienbildungseinrichtungen vor und nach Corona ..... 26

Dass es Familienbildungseinrichtungen gelingt, trotz chronisch angespannter Finanzierungslage fachliche und bedarfsorientierte Arbeit zu leisten, hängt mit ihrer Agilität, mit einer ausgeprägten Kompensationskompetenz zusammen. Diese Kompetenz ist nun angesichts der Coronakrise, die für die Einrichtungen zu einer Zerreißprobe wird, besonders gefragt.

*Karlheinz Bühner*

Neue Wege anbahnen statt Analyseschleife pflegen: gezieltes Qualitätsmanagement mit QVB ..... 31

Organisationsentwicklung ist kein Hexenwerk. Strategische Ziele brauchen nur die nötige Bodenhaftung eines prozessorientierten Managements. „Qualitätsentwicklung im Verbund von Bildungseinrichtungen“ (QVB) bietet dafür bewährte Instrumente und ist in Deutschland und Österreich schon weit verbreitet. In seiner branchenspezifischen Ausrichtung ist das gestufte Modell anschlussfähig an die ISO 9001:2015.

*Marion Fleige, Steffi Robak*

Dynamik der (Evangelischen) Erwachsenenbildung durch Handlungsspielräume der Programmplanung und offenem Gestaltungsrahmen des Bildungsmanagements ..... 36

Durch Handlungsspielräume der Programmplanung und gestaltungsoffene Rahmung durch die Leitung werden erkennbare und trägercharakteristische Profile und Lernkulturen entwickelt. In diesem Zusammenhang entstehen Flexibilität und Dynamik der Einrichtungen, werden gesellschaftliche Entwicklungsherausforderungen aufgegriffen. Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung ist also mit Schwerpunktsetzungen im Programm verbunden.

*Reinhard Kafka*

Erwachsenenbildung darf sich immer wieder neu erfinden  
Eine Ermutigung zur stärkeren Zielgruppendifferenzierung ..... 40

Eines der mühsamsten und spannendsten Geschäfte der Erwachsenenbildung ist die Gewinnung von Teilnehmenden. Die Wege müssen seit jeher immer wieder neu gesucht und gefunden werden. In einem Rückblick auf die Erwachsenenbildung von 1975 bis heute geht es um Ideen und Anregungen für Zielgruppenorientierung. Dabei soll und muss von den „gewohnten“ Wegen immer wieder abgewichen werden.

» **editorial**

Steffen Kleint  
Liebe Leserin, lieber Leser ..... 3

» **aus der praxis**

*Joachim Twisselmann*  
Die Kirche neu ins Dorf lassen!  
Bürgerschaftliche Netzwerkarbeit im strukturschwachen ländlichen Raum Nordostbayerns ..... 6

*Manfred Riegger, Sigrid Pröbstl, Petra Harenbrock, Tobias Reinsch*  
Religiöse Bildung im ökumenischen Chor ..... 8

*Detlef Lienau, Annegret Trübenbach-Klie*  
Quo vadis badische Familienbildung? ..... 11

*Martin Bartelworth*  
Nicht nur Stimmen finden in religiösen Musikprojekten zusammen ..... 13

» **europa**

*Torsten Schneider*  
Organisationsentwicklung durch Europäische Projektarbeit? ..... 15

» **einblicke**

*Maria Sinnemann*  
Neue Medien – bekanntes Publikum  
Religiosität in Krisenzeiten: empirische Ergebnisse aus dem COSMO-Monitor ..... 44

*Ada Gertrud Wolf*  
Endlich 50! Die evangelische Arbeitsstelle Fernstudium feiert ..... 46

*Samuel Olbermann, Sandra K. Lichtenau*  
Erwachsenenbildner/innen auf dem Weg in die Zukunft: Bildungsmanager/innen  
als neues Ideal? ..... 50

» **jesus – was läuft?**

*Hans Jürgen Luibl*  
Im Homeoffice – Outbreak II ..... 52

» **nachruf**

*Klaus-Peter Hufer*  
Klaus Ahlheim (1942–2020) – ein Nachruf ..... 54

» **service**

Publikationen ..... 55

Veranstaltungstipps ..... 60

Impressum ..... 62





## Mehr **forum erwachsenenbildung**?

Hat dieser Artikel Ihnen gefallen?

Wenn Sie regelmäßig über Bildung im Lebenslauf aus wissenschaftlicher, praxisnaher, bildungspolitischer und evangelischer Perspektive informiert werden möchten, abonnieren Sie **forum erwachsenenbildung**:

### Abo bestellen Print oder online

(öffnet eine E-Mail-Vorlage an [info@waxmann.com](mailto:info@waxmann.com))

- Print:** 4 Ausgaben pro Jahr, Jahresabo 25,- € zzgl. Versandkosten, inkl. Online-Zugang (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)
- Online:** 4 Ausgaben pro Jahr (PDF), Jahresabo 20,- € (freier Zugriff auf alle Ausgaben ab 2015)



[www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung](http://www.waxmann.com/forumerwachsenenbildung)

DEAE WAXMANN