

Müller-Giebeler, Ute

Herausforderungen für die Organisationsentwicklung von Familienbildungseinrichtungen vor und nach Corona

Forum Erwachsenenbildung 53 (2020) 3, S. 26-30



Quellenangabe/ Reference:

Müller-Giebeler, Ute: Herausforderungen für die Organisationsentwicklung von Familienbildungseinrichtungen vor und nach Corona - In: Forum Erwachsenenbildung 53 (2020) 3, S. 26-30 - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-284027 - DOI: 10.25656/01:28402

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-284027>

<https://doi.org/10.25656/01:28402>

in Kooperation mit / in cooperation with:



WAXMANN
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
Internet: www.pedocs.de

Mitglied der


Leibniz-Gemeinschaft

» Herausforderungen für die Organisationsentwicklung von Familienbildungseinrichtungen vor und nach Corona



Prof. Dr. Ute
Müller-Giebler

TH Köln, Fakultät
für Angewandte
Sozialwissenschaften
Lehrgebiet Familienbildung
ute.mueller-giebler@
th-koeln.de

I. Steuerungsprobleme in der Familienbildung vor Covid 19

Für Familienbildungsanbieter existierten schon vor Corona spezifische Herausforderungen, die Leitungskräfte vor schwer zu

lösende Steuerungsprobleme stellten. Aus organisationsanalytischer Sicht lässt sich herausarbeiten, wie überaus komplex und zugleich sehr wenig reichhaltig¹ die Umwelt der Anbieter schon in Präcoronazeiten war. Die Verantwortlichen in den Einrichtungen sahen sich zum Teil unvereinbaren Bedingungen, Kräften, Erwartungen, Anreizen und Steuerungsvorgaben ausgesetzt:

- Eigene Zielbestimmungen von Einrichtungen in Leitbildern und Selbstdarstellungen knüpfen an Fachdiskurse und die sozial- und bildungspolitischen Diskussionen an; die „habitualisierte“ Orientierung der Familienbildung als Erwachsenenbildung an den Teilnehmer/inn/en und ihren Fragen und Bedürfnissen² spielt dabei eine wesentliche Rolle. Die weltanschauliche Verortung der heterogenen Träger begründet die jeweils die Arbeit orientierenden Grundwerte; gesamtgesellschaftliche Zusammenhänge und Modernisierungsprozesse werden in den Blick und in die Arbeit mit hineingenommen.³
- Neue und steigende politische und gesellschaftliche Erwartungen an die Familienbildungsanbieter zielen darauf, wachsende gesellschaftliche Bildungsbedarfe zu befriedigen und vermehrt Präventionsleistungen zu erbringen;⁴ dies unter anderem auch durch Mitarbeit in Netzwerken und Kooperationszusammenhängen wie den Netzwerken Frühe Hilfen.
- Strukturen von finanzieller Förderung stehen dem entgegen; zum einen, weil die Starrheit⁵ von Förderstrukturen innovative pädagogische Formate massiv limitiert; zum anderen weil die seit Jahrzehnten im wesentlichen unveränderten Fördersätze und -umfänge der Familienbildung ein quantitatives Wachstum, ein Mehr an Angeboten an mehr gesellschaftlichen Orten, das mehr Gesellschaftsmitglieder erreicht, verunmöglicht.
- Finanzierungsquellen sind generell durch wenig Reichhaltigkeit gekennzeichnet; im Jahr 2009⁶ wurden bundesweit zum Beispiel lediglich 0,4% der Ausgaben innerhalb der Kinder- und Jugendhilfe auf Angebote nach § 16 KJHG verwendet. Ergänzende Förderungen und sonstige Projektmittel sind mit aufwändiger Beantragung verbunden, zeitlich limitiert und werden in der Regel nur für „Innovationen“ und ohne einen Anteil, der die wachsenden Overheadkosten abdeckt, verausgabt. Große Träger, wie etwa die Katholische Kirche, haben im Zuge von Konsolidierungsmaßnahmen Einrichtungen der Familienbildung geschlossen und andere in sehr viel geringer trägerabgesicherte gGmbHs umgewandelt.
- Die von Leitungskräften in der Familienbildung oft getroffene Feststellung, dass die vorhandenen Förderstrukturen die strukturelle Unterfinanzierung der Familienbildung auf Dauer stellen, bezeichnet aus betriebswirtschaftlicher Sicht vor allem konkret die Tatsache, dass ein erheblicher Teil der fixen Kosten von Einrichtungen – so unzureichend wie sie sowieso schon mit Personal und Ressourcen ausgestattet sind – sich weder von Regelfinanzierungen, Fachleistungsstundensätzen, maßnahmenbezogenen Projektförderungen etc. kostendeckend abdecken lassen. Eine kostendeckende betriebswirtschaftliche Kalkulation der Teilnehmer/innengebührensätze würde diese aber in Höhen treiben, die für Familien unbezahlbar sind. Dies würde Bemühungen, niedrigschwellige Familienbildung für alle kontinuierlich anzubieten, konterkarieren und die Problematik des ungleichen Zugangs zu Familienbildungsangeboten inakzeptabel verschärfen.
- Diese Unterfinanzierung der Anbieter führt zum Fehlen von Rücklagen und zu mangelnder Planungssicherheit. Bereits gaben 1999 mehr als die Hälfte der Leitungen der Familienbildung die finanzielle Absicherung ihrer Arbeit mit lediglich einem Jahr an⁷, seitdem haben sich die Förderhöhen und Umfänge bei steigenden Kosten nicht wesentlich geändert.
- Qualifizierte Honorarkräfte für die Familienbildung waren schon vor Corona auf dem Arbeitsmarkt ein äußerst knappes und flüchtiges Gut (wegen Unterfinanzierung und mangelnder Planungssicherheit wird das operative Geschäft der Einrichtungen in der Regel nicht von festangestellten Pädagog/inn/en betrieben). Die „weibliche Existenzweise“⁸ der sich im Grenzbereich zwischen Hobby, Ehrenamt und Nebentätigkeit⁹

¹ Vgl. zu den Begrifflichkeiten Preisdörfer, P. (2005): Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen. Wiesbaden.

² Vgl. Tietgens, H. (1967): Lernen mit Erwachsenen. Braunschweig.

³ Ergebnis einer eigenen unsystematischen Stichprobennahme.

⁴ Vgl. Müller-Giebler, U. (2017): „Innovative Familienbildung: Möglichkeit für nichtaffirmative Bildungsprozesse oder heteronome Professionalisierung von Elternschaft“. In: neue praxis – Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik 47(4).

⁵ In NRW z.B. nach dem WbG: Förderung für Unterrichtsstunden und Teilnehmer-tage, Mindestteilnehmerzahl 10, unterschriebene Teilnehmerlisten sind als Nachweis erforderlich u.a.

⁶ In neueren Veröffentlichungen des Statistischen Bundesamtes ist es nicht möglich, die Ausgaben für die Allgemeine Förderung der Erziehung in der Familie von denen

als Honorarkraft engagierenden Ehefrau während der Familienphase befindet sich im Niedergang. Qualifizierte Pädagog/inn/en finden in anderen Bereichen bessere Honorare oder Festanstellungen. Honorarkräfte, die sich dennoch verpflichten, fordern höhere Honorare als die Einrichtungen sie bisher zahlen beziehungsweise zahlen können.

- Die Anfänge der Familienbildung sind historisch mit der Frauenbewegung verbunden, viele Leitungen haben ein Wertproblem damit, ihren weiblichen Honorarkräften nur äußerst prekäre Honorarsätze zahlen und ihnen keine Festanstellung anbieten zu können.
- Wegen der mageren Stellenausstattung, mit der die meisten Anbieter wegen ihrer strukturellen Unterfinanzierung auskommen müssen, ist die eigene Arbeitszeit die knappste Ressource, mit der Mitarbeiter/innen umgehen müssen. Steigender Arbeitsaufwand durch hinzukommende Aufgaben in Kooperation und Vernetzung, beim Erwerb von QM- und QE-Zertifikaten, bei der Projektmittelakquise, bei der Umsetzung von Digitalisierung, bei der Entwicklung von Angeboten für geflüchtete Familien, erzeugt Mangel an Arbeitszeit für Öffentlichkeitsarbeit und Werbung, bei Betreuung und Fortbildung der Honorarkräfte, für die eigene Fort- und Weiterbildung, und für das Anschlusshalten an fachwissenschaftliche und fachpraktische Diskurse.
- Mitarbeiter/innen müssen ihre Arbeitszeit außerdem aus strukturellen Gründen „verschwenden“ – da nichtpädagogisches Personal oft nicht bezuschusst wird, ist Verwaltungs- und hauswirtschaftliches Personal – zumal in kleinen Einrichtungen – oft gar nicht vorhanden; pädagogische Fachkräfte sind ihr/e eigene/r Sekretär/innen, Hausmeister/innen und Putzkraft. Für diese Tätigkeiten sind sie überqualifiziert und überbezahlt, auch wenn die Gehaltsstufen, nach denen Einrichtungsleitungen entlohnt werden (beispielsweis im Vergleich zu Leitungskräften in der Allgemeinen Erwachsenen- und Weiterbildung), bescheiden sind.
- Die Existenz einer Tendenz der überwiegend weiblichen Mitarbeiterinnen, mit Selbstausbeutung – der Bereitschaft bei hoher Qualifikation in bescheidenen Gehaltsstufen zu arbeiten, die Bereitschaft zu unbezahlten Überstunden – erweitert Handlungsspielräume maßgeblich beziehungsweise macht in vielen Fällen fachliches Handeln erst möglich, führt aber zu Gesundheitsgefährdung und ökonomischer Ausbeutung der Familien von Hauptberuflichen.¹⁰

Die Lage der Einrichtungen der Familienbildung in ihrer spezifischen Umwelt enthielt schon vor Corona einen starken Anreiz zu einem ganz bestimmten Steuerungsverhalten von Leitungen, das auf ein *Pri-*

mat ökonomischer Steuerung vor fachlicher Steuerung hinauslief.

Ein bestimmtes, das Weiterbestehen der eigenen Einrichtung sicherndes¹¹ prekäres Gleichgewicht wird erstrebenswert – zum Beispiel zwischen gerade noch so darstellbaren möglichst niedrigen Honoraren und gerade noch so darstellbaren möglichst hohen TN-Gebühren. Festanstellungen sind wegen der Mittelknappheit und der nicht vorhandenen Planungssicherheit in den Einrichtungen nicht anzustreben und ein sehr strategischer Umgang mit Fördermöglichkeiten, ohne Ansehen des pädagogischen oder gesellschaftlichen Sinns einer Maßnahme oder einer Förderkategorie, drängt sich auf. Selbstausbeutung und Ausbeutung idealistischer Motive von Mitarbeitenden bis an ihre maximal mögliche Grenze, Entscheidungen für „angesagte“ Kurskonzepte unabhängig von deren fachlicher Beurteilung beziehungsweise der Verzicht auf bestimmte, inhaltlich wichtige Projekte und die Erschließung neuer Arbeitsfelder und anderes mehr sollen wegen des unverhältnismäßigen Aufwandes für die Mittelakquise dann die Lösung sein.

Die vorhandenen Förderstrukturen setzen vor allem „Anreize“, die dem Bestreben, dass Familienbildung wachsen, an gesellschaftlicher Bedeutung gewinnen und für mehr Menschen zugänglich sein soll, stark entgegensteuern. Die verantwortlichen Fachkräfte lernen nach einer gewissen Zeit in den Einrichtungen die Anwendung der „Deckungsbeitragsrechnung“ auf ihre spezifische Situation und erkennen, dass Wachstum im Fall einer Familienbildungsstätte Reproduktion eines kaum auszutarienden Mangels an Ressourcen auf höherem Niveau bedeutet, eine sich Jahr für Jahr wiederholende Zerreißprobe.

II. Die Stärken und die Leistungsfähigkeit der Familienbildung

Dass solche Anreize bestehen, heißt dabei *nicht* zwingend, dass Einrichtungsleiter/innen ihnen nachgeben. Stärken der Familienbildung, die dies ermöglichen, sind:

- Der Idealismus, die Motivation und die Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden: dies kann man als Lösung für Mumifizierungsprobleme hinterfragen („Selbstausbeutung“ etc. siehe oben), doch nichtsdestotrotz ist dieser Faktor natürlich eine ganz große Stärke der Familienbildungsanbieter.
- Dieses Engagement drückt sich auch aus in einer intensiven Beziehungsarbeit, sowohl zu Teilnehmenden, als auch seitens der Hauptberuflichen zu Honorarkräften, was diesen nichtmonetäre Benefits zukommen lässt.
- Die Anbieter sind vernetzt, schon sehr viel früher bevor das Modell von Steuerung und Kooperation in der Jugendhilfe aufkam. Insbesondere in Quartieren und Vierteln sind sie offen für und

für die Erziehungsberatung und für Mutter- bzw. Vater-Kind-Kuren zu trennen.

⁷ Schiersmann, C./Thiel, H.-U. (1998): Innovationen in Einrichtungen der Familienbildung. Eine bundesweite empirische Institutionenanalyse. Opladen, S. 402.

⁸ Vgl. Müller-Giebler, U. (2019): Familienbildung als weibliche Existenzweise. Vortrag auf dem Innovationsforum FB in NRW am 10.12.2019 in Düsseldorf.

⁹ Vgl. Mertens, Heide/Sprey-Wessing, Thea (1996): Hausfrau – Karrierefrau? Vereinbarkeit von Beruf und Familie als Herausforderung. Münster, S. 79ff.

¹⁰ Familienbildung beutet im Grunde Familieneinkommen aus, da Frauen nur deshalb so schlecht bezahlt arbeiten können, weil es ihrem Haushalt einen Familienernährer gibt, vgl. Müller-Giebler (2019), Vortrag auf dem Innovationsforum FB in NRW am 10.12.2019 in Düsseldorf, auf der Grundlage von Daten aus einem Lehrforschungsprojekt an der TH Köln in den Jahren 2016–2018.

¹¹ Was, systemtheoretisch betrachtet, wahrscheinlich das implizite, aber prioritäre Ziel aller Organisationen ist (vgl. zum Begriff der prozessualen Selbstreferenz von Organisationen: Luhmann, N. (1973): Zweckbegriff und Systemrationalität. Frankfurt a.M.).



¹² Vgl. Bräutigam, B./Müller, M. (2018): Familienbildung – wozu? Familienbildung im Spiegel diverser Familienwirklichkeiten. Leverkusen.

¹³ Geh-Strukturen werden z.B. nicht nur in Form dezentraler Angebote in Kitas und Familienzentren verwirklicht, sondern bis zu echten mobilen Angeboten – mit dem Fabia-Bus auf den Plätzen der Stadt (Bistum Köln) oder „Kaffeekarren“ in den Einkaufsmalls (Ev. FB Düsseldorf) weiterentwickelt.

¹⁴ In den Worten einer Referentin für Familienbildung aus Hessen in einem Gremium auf Bundesverbandsebene: „Familienbildner/innen machen aus Stroh Gold“.

¹⁵ Juni 2020.

vernetzt mit den Bewohner/innen. Die Mitarbeitenden werden wahrgenommen als „Fachkräfte von nebenan“, in einem „dritten Sozialraum zwischen System und Lebenswelt“ (nicht als „die fremden Expert/innen aus dem Kinder- und Jugendhilfesystem“), was ihnen ein großes Vertrauen der Teilnehmenden einbringt.¹²

- Durch die langjährige Erfahrung mit Überleben in einer finanziellen Dauerkrise sind die Anbieter außerordentlich agil bezogen auf virtuose Ausschöpfung diverser Fördermöglichkeiten. Leitungen ermöglichen durch geschickteste Mischkalkulationen und -finanzierungen Angebote, die es sonst nicht geben könnte.
- Da die Einrichtungen ohne Teilnahme-Gebühren nicht existieren können, sind sie sehr wach und sensibel für Bedarfe; ihr Angebots-, Themen- und Formate-Portfolio ist äußerst vielseitig, flexibel und innovativ.¹³

Zusammengefasst lässt sich konstatieren:

Merkmal der Stärke und Leistungsfähigkeit von Familienbildung ist ihre Hartnäckigkeit und Ausdauer, unter ungünstigen Strukturbedingungen bedarfsgerechte und fachlich begründete pädagogische Arbeit zu machen.¹⁴

III. Die Lage der Familienbildung in NRW während des Shutdowns zur Eindämmung der Ausbreitung von Covid 19

Es gibt zum Zeitpunkt der Entstehung dieses Textes¹⁵ noch keine Quelle für systematische Informationen über die Lage der Familienbildung in Zeiten von Corona. Die Autorin hat mit führenden Vertreter/innen der Familienbildung in Nordrhein-Westfalen gesprochen und sich die dortige Gesetzes- und Erlasslage angeschaut und Ergebnisse erhalten, mit denen sich a) am Beispiel NRW zeigen lässt, wie die Landespolitik und Trägerverbände bezogen auf die Familienbildung agieren; b) wie Familienbildung ihre in ihren schon vor Corona schwierigen Strukturbedingungen erworbene Fähigkeit, in herausfordernden Situationen mit wenig Ressourcen kreative und produktive Lösungen zu entwickeln, erneut unter Beweis stellt und c) sich entlang der oben für die Zeit vor Corona aufgeführten Spannungsverhältnisse zeigen lässt, wie diese sich in der Krise auswirken oder zuspitzen.

Zu a)

- In NRW wurde die Weiterbildung im Pandemiegesetz berücksichtigt. Zuschüsse und Trägermittel laufen auch bei ausgefallenen Angeboten weiter. Es gibt Initiativen, auch den Ausfall von Teilnah-

me-Gebühren zu kompensieren. Träger bemühen sich, durch gemeinsame Regelungen und Informationen die Einrichtungen zu unterstützen.

Zu b)

- Familien und Haushalte sind in der Coronakrise die gesellschaftliche Institution, mit deren Ressourcen und Kompetenzen Menschen die Krise bewältigen sollen und können. Zugleich geraten Familien an ihre Grenzen. Problematiken, mit denen Familien schon im „Regelbetrieb“ oft allein gelassen und überfordert werden, verstärken sich.
- Das eigene Selbstverständnis erzeugt bei Leitungen einen hohen Anspruch, Familien in ihrer schwierigen Lage zu unterstützen:
 - Viele Familienbildungsstätten bieten online zugängliche Informationen, Anregungen und Onlineerreichbarkeit für Familien an – kostenfrei für die Nutzer/innen.
 - Familienbildungsstätten führen laufende Kurse und Eltern-Kind-Kurse online weiter.
 - Neue digitale Formate werden angeboten und entwickelt.
 - Elternberatung wird telefonisch, per WhatsApp oder per Videokonferenz angeboten.
 - Familienbildung ist kreativ: Mitarbeiter/innen einer Einrichtung mit einer großen Fensterfront zu einer belebten Straße kommen zum Beispiel mit Familien ins Gespräch oder beraten vorbeigehende Familien unter Einhaltung von Abstands- und Hygienegeboten „durchs Fenster“.
- Die Tatsache, dass Kursleitungen in den Einrichtungen überwiegend Honorarkräfte sind, hat in der Krise den kurzfristigen positiven Effekt, dass bei nicht durchgeführten Kursen auch keine Honorarkosten anfallen – die Agilität, die Familienbildungsstätten sich durch „Honorarverträge statt Festanstellungen“ angesichts von Planungsunsicherheiten und Unterfinanzierung immer schon – allerdings um den Preis der Beförderung von Prekarität in den Beschäftigungsverhältnissen von Frauen – verschafft haben, schlägt hier positiv zu Buche.

Zu c)

- Leitungskräfte und Hauptamtliche Mitarbeitende der Familienbildung sind überwiegend weiblich und jetzt in ihren eigenen Familien diejenigen, die die Hauptlast der Erfüllung der in der Krise den Haushalten und Familien obliegenden Funktionen tragen. Im Home-Office erreicht ihre Selbstausbeutung jetzt noch mal neue Intensitäten.
- Die Anbieter finanzieren, wie oben ausgeführt, ihre Strukturen und ihre Angebote tatsächlich zu einem erheblichen Teil aus Teilnehmer/innengebühren; und zwar insbesondere auch einen maßgeblichen Anteil der fixen Kosten. Initiativen be-

zogen auf den Ausfall von Teilnahme-Gebühren sind für die Familienbildung also von erheblicher Bedeutung.

- Bezogen auf die seit geraumer Zeit diskutierte und geforderte Digitalisierung der Familienbildung zeigen sich im Shutdown deren Möglichkeiten, aber auch ihre Grenzen. Familienbildung erfährt sich selbst als im Kern ihres pädagogischen Bezugs auf Präsenz, auf ganzheitliche Kommunikation und Zwischenleiblichkeit angewiesener Bildungsraum.
- Solange die Frage der Kompensation des Wegfalles der Teilnahme-Gebühren nicht geklärt ist, können die Anbieter sich keine Honorarkräfte oder Spezialist/inn/en für die Erstellung der kostenfreien digitalen Formate leisten. Neben der allgemeinen Wahrnehmung der Leitungsfunktion im Notbetrieb fällt die Aufgabe, diese Leistung zu erbringen, den unter den beschriebenen Bedingungen im Home-Office arbeitenden Leitungen und Hauptamtlichen Mitarbeitenden noch zusätzlich zu.

IV. Perspektiven der Familienbildung im Zusammenhang mit Lockerungen der Schutzmaßnahmen

Die Bedingungen der Möglichkeit für Familienbildungseinrichtungen, ihren Präsenzbetrieb wieder aufzunehmen, sind unklar. Die Einhaltung der Coronaschutzverordnungen ist in den eigenen Räumlichkeiten, in Räumlichkeiten von Kooperationspartnern und in Formaten wie „Eltern-Kind-Kursen“ sehr anspruchsvoll. Leitungskräfte möchten mit ihren Angeboten für Familien da sein, aber auch ihrer Verantwortung für ihre Mitarbeiter/innen und für Familien gerecht werden und sie nicht im Zuge einer überstürzten Wiedereröffnung ungeklärten Risiken aussetzen. Bei einer Wiederaufnahme des Kursbetriebes steht Familienbildung vor folgenden Herausforderungen:

- Familien sind in der Coronakrise auch von ökonomischen Krisen betroffen. Es ist davon auszugehen, dass nach Ende der Schutzmaßnahmen das verfügbare Budget für die Teilnahme an Angeboten der Familienbildung deutlich geringer sein wird.
- Die jetzt nicht weiterbeschäftigten Honorarkräfte verlieren die Bindung an die Einrichtungen bei Wiederaufnahme des Kursbetriebes könnten keine geeigneten Kursleiter/innen zur Verfügung stehen, da neue Kräfte – siehe oben – schwer oder gar nicht zu gewinnen sind.
- Für Kurse sind pro Person 5qm Platz vorzuhalten.¹⁶ Mit den gleichen Räumlichkeiten können ungleich weniger Kurse angeboten und durchgeführt werden, was zu Einnahmeausfällen führen wird.

¹⁶ Dies fällt besonders ins Gewicht bei Eltern-Kind-Kursen. Bei 10 Müttern oder Vätern mit ihren Kindern braucht man 100qm (außer bei Säuglingen).



- Leitungskräfte befürchten, dass kommunale Förderungen, die ja keine Muss-Förderungen nach dem KJHG sind, kurz- und mittelfristig wegen der Überlastung der städtischen Haushalte – wenn Kommunen unter das Haushaltssicherungsgesetz gestellt werden – stark zurückgehen oder wegfallen werden.
- Es ist abzusehen, dass zum Beispiel Bildungshäuser, mit denen abgeschlossene Verträge jetzt unter Sonderbedingungen storniert werden können, die für sie entstehenden Einnahmeverluste durch Preisaufschläge in den nächsten Jahren kompensieren werden, und dass weitere ökonomische Folgen der Krise erst mittelfristig auf die Einrichtungen durchschlagen werden.
- Manch kleinerer Familienbildungsstätte, die schon vor Corona hart am finanziellen Abgrund segelte, könnte mit einem Zusammenkommen dieser Faktoren und anderer noch nicht absehbarer mittel- und langfristiger Folgen der Krise auch das ökonomische Aus drohen.

Es ist zu erwarten, dass sich in einer solchen Lage die schon für den Vor-Coronabetrieb beschriebenen, auf Einrichtungsleitungen wirkenden Kräfte, ökonomischer Steuerung das Primat vor fachlicher Steuerung zu geben, verstärken werden, und Leitungskräfte das Maß an „Heroismus“ und Selbstaussbeutung, um diesen Anreizen entgegenzusteuern, noch mal erhöhen müssen. Doch:

Die Krise ist ein sehr guter Zeitpunkt für eine politische Neujustierung der Bewertung von Familienbildungsarbeit. Eine Ausstattung mit Ressourcen auf der Basis geeigneter Förderstrukturen, die die Mindestbedingungen für fachlich-professionelles Arbeiten bereitstellen, ist überfällig.

» 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

<i>Joachim Twisselmann</i> Die Kirche neu ins Dorf lassen! Bürgerschaftliche Netzwerkarbeit im strukturschwachen ländlichen Raum Nordostbayerns	6
<i>Manfred Riegger, Sigrid Pröbstl, Petra Harenbrock, Tobias Reinsch</i> Religiöse Bildung im ökumenischen Chor	8
<i>Detlef Lienau, Annegret Trübenbach-Klie</i> Quo vadis badische Familienbildung?	11
<i>Martin Bartelworth</i> Nicht nur Stimmen finden in religiösen Musikprojekten zusammen	13

» europa

<i>Torsten Schneider</i> Organisationsentwicklung durch Europäische Projektarbeit?	15
---	----

» einblicke

<i>Maria Sinnemann</i> Neue Medien – bekanntes Publikum Religiosität in Krisenzeiten: empirische Ergebnisse aus dem COSMO-Monitor	44
<i>Ada Gertrud Wolf</i> Endlich 50! Die evangelische Arbeitsstelle Fernstudium feiert	46
<i>Samuel Olbermann, Sandra K. Lichtenau</i> Erwachsenenbildner/innen auf dem Weg in die Zukunft: Bildungsmanager/innen als neues Ideal?	50

» jesus – was läuft?

<i>Hans Jürgen Luibl</i> Im Homeoffice – Outbreak II.	52
---	----

» nachruf

<i>Klaus-Peter Hufer</i> 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)

- 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

DEAE WAXMANN