Über Grundorientierungen des Leitungshandelns in Weiterbildungsorganisationen

(WELCHE) WERTE ORIENTIEREN?!

Dörthe Herbrechter

Werte sind ein zentraler Bestandteil unseres gesellschaftlichen Zusammenlebens. Als Anhaltspunkte für Wünschenswertes geben sie den unzähligen Möglichkeiten des Handelns eine erste Richtung. Für Leitungspersonen sind solche Orientierungshilfen von besonderer Bedeutung, weil sie qua Position nicht nur für das Funktionieren und Bestehen der Organisation, sondern auch für das Erleben und Handeln der Mitarbeitenden eine besondere Verantwortung tragen. Welche Werte für Leitungspersonen der Weiterbildung insbesondere im Umgang mit ihren Mitarbeitenden bedeutsam sind und inwiefern es aus ihrer Sicht gelingt, Wünschenswertes zu realisieren, ist Gegenstand des folgenden Beitrags.

Anders als soziale Normen legen Werte zwar keine allgemein verbindlichen Verhaltensvorschriften fest, aber sie verweisen auf grundlegende, kollektiv geteilte »Vorstellungen vom Wünschenswerten«, die bestimmte Handlungsmotivationen und -entscheidungen wahrscheinlicher machen als andere (vgl. Peuckert, 2010, S. 355). Werte können sich im Laufe der Zeit wandeln, sie können miteinander in Konflikt treten und sie können je nach sozialem Milieu, nach Generation oder Profession unterschiedlich gewichtet werden. Während sich beispielsweise die Medizin vorrangig am individuellen Wohl des Patienten orientiert, mag für das Rechtswesen die Schaffung von Gerechtigkeit maßgebender sein. Werte implizieren also stets zweierlei: Einerseits verweisen sie gesamtgesellschaftlich auf fundamentale Elemente einer Kultur, die generell Anerkennung finden und handlungsorientierend wirken; andererseits können sie auf der Ebene individueller oder organisierter Akteure eine unterschiedliche Gewichtung und Ausformung erfahren (vgl. Klages, 2002, S. 687).
Insbesondere die Organisationskulturforschung widmet sich seit den 1980er Jahren der Analyse von gemeinsam geteilten Überzeugungen, Werten, wiederkehrenden Symbolen und Ritualen, die das Handeln in Organisationen jenseits der formalen Struktur leiten. Um die Kultur ihrer Arbeitsgruppe in eine gewünschte (d.h. in der Regel hohes Commitment stiftende) Richtung zu beeinflussen, werden Führungspersonen vor allem drei Empfehlungen gegeben: Sie sollten ihre Mitarbeitenden umfassend über anstehende Aufgaben und Ziele informieren, sie an Entscheidungen und positiven Entscheidungsergebnissen (also an Erfolgen) teilhaben lassen und sie sollten ein Klima des »gegenseitigen Vertrauens« schaffen (Neubauer, 2003, S. 113–115).
Mit einem wachsenden Interesse an einer erfolgreichen und zugleich »guten« Personalführung fragt schließlich auch die psychologische Führungsforschung unter dem Stichwort Führungsethik verstärkt danach, an welchen moralisch-ethischen Kriterien sich das Führungshandeln messen lassen muss (vgl. Neuberger, 2002, S. 731ff.). Abgesehen von ihrer Verpflichtung gegenüber den Zielen der Organisation zeichnen sich »moralische Manager« beispielsweise dadurch aus, dass sie ein wertebewusstes Handeln vorleben, sich mit ihren Mitarbeitenden wiederkehrend über die ethischen Wertvorstellungen der Organisation austauschen und das Einhalten ebenso wie das Abweichen von ethischen Standards aktiv ansprechen (vgl. Weibler, 2012, S. 650).
Wird die Weiterbildungsforschung selbst zu Rate gezogen, so findet man nur eine relativ geringe Zahl an empirischen Studien, die das Leiten von Weiterbildungsorganisationen als Hauptuntersuchungsgegenstand wählen.
Die bisherigen Forschungsergebnisse machen u.a. darauf aufmerksam, dass das Managementhandeln in Weiterbildungsorganisationen entscheidend durch das Bildungsverständnis und die jeweiligen organisationalen Rahmenbedingungen beeinflusst wird (vgl. Robak, 2004) und dass insbesondere die Finanzierung und die Qualitätssicherung des Angebots das Management herausfordern (vgl. Uhmann, 2011). Die bisherigen Befunde enthalten jedoch kaum Hinweise darauf, welche *Werte* das berufliche Handeln von Leitungspersonen prägen.

»Vorstellungen vom Wünschenswerten«

Vor diesem Hintergrund widmet sich der Beitrag folgender Fragestellung: Welche »Vorstellungen vom Wünschenswerten«, d.h. welche Werte sind für Leitungspersonen der Weiterbildung insbesondere im Umgang mit ihren Mitarbeitenden bedeutsam und inwiefern gelingt es aus ihrer Sicht, Wünschenswertes tatsächlich zu realisieren?
Um dieser Frage empirisch nachgehen zu können, wurden drei Leitfadeninter-

Online: http://www.die-bonn.de/zeitschrift/22016/weiterbildungseinrichtung-02.pdf

views mit Leitungspersonen von Weiterbildungsorganisationen re-analysiert, die in die drei Reproduktionskontexte Gemeinschaft, Staat und Markt eingebettet sind (für eine genauere Erläuterung des Modells der Reproduktionskontexte vgl. Schrader, 2011, S. 103ff.). Die Auswertung stützt sich auf ein inhaltsanalytisches Vorgehen in Orientierung an Kuckartz, Dresing, Rädiker und Stefer (2008).

Kurzcharakterisierung der drei Leitungspersonen und Weiterbildungsorganisationen:

- Leiter A15 ist 55 Jahre alt und nimmt zum Zeitpunkt des Interviews insofern zwei Leitungspositionen wahr, als er seit 17 Jahren Leiter der Weiterbildungsorganisation HANDWERK ist, die in der öffentlich-rechtlichen Trägerschaft einer Innung steht, für die er seit nunmehr 23 Jahren ebenfalls die Leitungsfunktion innehat (Kontext Gemeinschaft). Dabei ist er für 23 hauptberuflich und 25 freiberuflich beschäftigte Mitarbeitende verantwortlich.
- Leiter A05 ist 63 Jahre alt und leitet seit 17 Jahren die öffentlich anerkannte, gemeinnützige Weiterbildungsorganisation ÖFFENTLICH I, die als Amt in eine kommunale Trägerstruktur eingebunden ist (Kontext Staat). Mit acht hauptberuflichen Mitarbeitenden und etwa 180 neben- oder freiberuflichen Kursleitenden verfügt die ÖFFENTLICH I über eine für den Weiterbildungsbereich charakteristische, disparate Mitarbeiterstruktur, die sich aus einer vergleichsweise geringen Zahl an Festangestellten und einem deutlich höheren Anteil an Honorarkräften zusammensetzt (vgl. Martin & Langemeyer, 2014).
- Leiter A10 ist 43 Jahre alt und seit fünf Jahren Hauptgeschäftsführer der PRIVAT I, die Inhouse-Seminare, Organisationsberatungsmaßnahmen sowie Softwaretools anbietet und dabei einen privatwirtschaftlichen Erwerbszweck verfolgt (Kontext Markt). Direkte Personalverantwortung übernimmt er für 25 Mitarbeitende.

Werteorientierungen des Leitungshandelns

An welchen Werten orientieren sich nun die drei Leitungspersonen im Umgang mit ihren Mitarbeitenden? Mit Blick auf Gemeinsamkeiten in der individuellen Werteorientierung sind zunächst Interviewpassagen aufschlussreich, in denen sie auch Vorstellungen darüber entfalten, was ihnen *nicht* wünschenswert erscheint. Dabei unterscheiden alle drei mehr oder minder explizit zwischen zugesprochener Autorität und der Ausübung autoritären Handelns. Während sie ersterer eine hohe Bedeutung beimessen, distanzieren sie sich ausdrücklich von autoritärem Leitungshandeln. Dieses wird von ihnen nicht im führungspsychologischen Sinne wertneutral verstanden als ein durch formale Regeln legitimiertes Führungshandeln, das gleichwohl maßgeblich auf der Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollmacht des Vorgesetzten beruht (vgl. Neuberger, 2002). Vielmehr ist autoritäres Führen für sie negativ konnotiert als unbedingten Gehorsam verlangendes, auf Durchsetzung auch gegen Einwände der Mitarbeitenden angelegtes Leitungshandeln, das sie für sich selbst ablehnen.

»[...] es gibt Menschen, die haben eine Autorität und es gibt Menschen, die sind eine Autorität. Da versuche ich bei den Seienden zu sein (A15 und I lachen). [...] Aber mit Fingerspitzengefühl, also ich bin keiner, der mit dem Hammer auf den Tisch haut« (A15, HANDWERK, Z. 2150–2156).

»Also eine isolierte Entscheidung, dass ich sage: ‚So, ich habe jetzt also neue Aufgaben. Das und das fällt jetzt weg und das und das machen wir künftig neu‘, das würde hier nicht ins System passen und würde auch nicht akzeptiert, und das finde ich auch gut und richtig so, denn es käme nichts Gutes dabei raus, wenn ich als Leiter diktatorisch etwas verfügen würde« (A05, ÖFFENTLICH I, Z. 380–387).

»Also, (.) also auf keinen Fall autoritär (lachend) und auf keinen Fall laissez-faire. Also es ist kooperativ und (2) ja es ist diese Zielvereinbarung und dieses Wissen, dass ich niemanden zu etwas zwingen kann. Oder wenn ich es zwingen, also ich meine, ich könnte jetzt eine Sanktion durchsetzen wie auch immer. Aber dann bleiben Narben und das ist ja nicht.« (A10, PRIVAT I, Z. 856–866).

Anstelle einer autoritär gestalteten Vorgesetzten-Mitarbeiter-Beziehung ziehen es alle drei Leitungspersonen vor, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Arbeitsalltag Beteiligungsspielräume zu eröffnen, wobei sie sich im jeweils gewährten Partizipationsgrad durchaus voneinander unterscheiden. Im Vergleich gesteht A05 seinen Mitarbeitenden die größten Einflussmöglichkeiten zu, indem er sie regelmäßig an Entscheidungsprozessen beteiligt und je nach Entscheidungssituation sogar Mehrheitsentscheide der Arbeitsgruppe (auch gegen sein eigenes Votum) akzeptiert. Der Leiter A15 beteiligt seine Mitarbeitenden, indem er ihre Expertise einholt und sich mit ihnen über verschiedene Entscheidungsoptionen berät – die eigentliche Entscheidung trifft er jedoch allein. Demgegenüber ermöglicht A10 Beteiligung vor allem in Form von Zielvereinbarungen und der damit verbundenen Delegation von Aufgaben. Zwar werden die grundsätzlichen Aufgabe und der Entscheidungsspielraum von ihm festgelegt; das Untergliedern in Teilaufgaben, ihre Priorisierung und die operative Umsetzung obliegen aber anschließend in weitgehender Eigenverantwortlichkeit seinen Mitarbeitenden.

»Zusammenarbeit, die auf Solidarität beruht«

Darüber hinaus erscheint allen drei Leitungspersonen eine Zusammenarbeit, die auf Solidarität beruht, wünschenswert. Allerdings gehen sie auch hier von unterschiedlichen Ausprägungen

solidarischen Handelns aus. So hebt der Leiter A15 den Zusammenhalt zwischen ihm und den einzelnen Mitarbeitenden besonders hervor. Einer zeitweilig aufgrund privater Belastungen eingeschränkten Leistungsfähigkeit eines Mitarbeitenden begegnet er mit viel Verständnis. Dabei orientiert er sich weniger an den kurzfristig negativen Folgen für die Aufgabenbewältigung als vielmehr an den langfristig positiven Folgen, die er in der individuellen Solidarität des Mitarbeitenden gegenüber ihm als Vorgesetzten sieht.

Leiter A05 thematisiert dagegen Solidarität eher im Sinne eines gemeinsamen Eintretens für die Interessen der Organisation. Dabei richtet er diese Erwartung sowohl an seine festangestellten Mitarbeitenden als auch an die frei-/nebenberuflich tätigen Kursleitenden, die der ÖFFENTLICH I gegenüber den Teilnehmenden überhaupt erst »ein Gesicht verleihen«. Werden diese Solidaritätserwartungen mehrfach enttäuscht, so kann dies zur Aufkündigung der Zusammenarbeit führen.

A10 bezieht sich hingegen vor allem auf eine arbeitsgruppeninterne Solidarität, die er als wünschenswert erachtet, die zum Zeitpunkt des Interviews jedoch nicht gegeben ist. Dies äußert sich vor allem in den vierteljährlich stattfindenden Teamsitzungen, in denen sich einzelne Mitarbeitende darüber beklagen, dass Zusatzaufgaben von einigen Arbeitsgruppenmitgliedern zugunsten ihrer formalen Zielvorgaben vernachlässigt werden. Und auch er selbst bemerkt, dass sich bei Einzelnen Nachlässigkeiten und die primäre Orientierung an ihrem persönlichen Vorteil »eingeschlichen« haben.

»Aber zum Thema Leitung oder Führung (3) offen, offen und immer auch den Menschen in dem Kollegen sehen. […] Und die wissen auch, wenn die ein großes Problem haben und auch einmal ein paar Tage total neben der Spur sind, das ist auch einmal okay.[…] Und das bekommt man dann auch zurück über eine Solidarität auch […]« (A15, HANDWERK, Z. 891–900).

»Also wir hatten hier vor drei Jahren einen Kursleiter, der seine Unzufriedenheit dadurch ausdrückte, dass er einerseits die Unzufriedenheit mit der ÖFFENTLICH I ja den Kursteilnehmern niedergelegt hat sozusagen, indem er ständig über die Leitung und Verwaltung der ÖFFENTLICH I also sich negativ ausgelassen hat. […], und sich mit seiner Kritik aber nicht in die kommunikativen Regeln der ÖFFENTLICH I eingefügt hat, sondern dann [.] sich wiederum über uns beschwert hat. Das passt dann nicht zusammen – also von dem Kursleiter haben wir uns dann auch getrennt, weil er sich wirklich nicht als Mitarbeiter gebärdet hat« (A05, ÖFFENTLICH I, Z. 746–761).

»Also, wie gesagt, ich denke da zur Zeit viel darüber nach, weil mir jetzt so aufgefallen ist in den letzten Meetings, dass da viele, viele Punkte einfach liegengeblieben sind. Und auch wenn ich mit zwei/drei Kollegen gesprochen habe, die sagten: ‚Also das ist schon ärgerlich also jetzt hier. Ich habe jetzt hier mich gemeldet und habe meine Sache gemacht, andere nicht.‘ Und das ist ja so eine Art, ja im Prinzip dann auch Kollegialität, also, dass jeder seinen Teil dazu beiträgt.« (A10, PRIVAT I, Z. 1695–1704).

Zusammenfassend weist die Re-Analyse der drei ausgewählten Interviews darauf hin, dass sich Leitungspersonen in der Weiterbildung, obgleich in individuell je spezifischer Ausformung, an übergeordneten Werten wie Mitbestimmung oder Solidarität orientieren. Für ihr berufliches Handeln scheinen also allgemeinere, gesamtgesellschaftliche Werte bedeutsam zu sein, wobei gerade die von den Leitungspersonen thematisierten Selbstentfaltungswerte (Selbstverwirklichung, Mitbestimmung, Autonomie) für westliche, moderne Gesellschaften charakteristisch sind (vgl. Klages, 2001). Neben dieser Gemeinsamkeit in der Orientierung an gesamtgesellschaftlichen Werten deutet die Re-Analyse aber auch auf kontextspezifische Unterschiede hin, wie sie sich beispielsweise für die beiden Leiter A05 und A10 zeigen. So thematisieren beide mit Blick auf eine solidarische Zusammenarbeit, dass Gewünschtes nicht eintritt: A05 verweist in diesem Zusammenhang auf die fehlende Solidarität eines nur »lose« an die Organisation gebundenen, freiberuflichen Kursleiters, und A10 bedauert die fehlende Solidarität unter seinen Mitarbeitenden.

Manches hiervon mag in den beteiligten Personen begründet liegen, manches lässt sich aber auch mit spezifischen Bedingungen des jeweiligen Kontextes in Verbindung bringen. Für das Berichtsjahr 2014 weist etwa eine Schwerpunktbefragung des wbmonitor zum Thema »Personalgewinnung von Weiterbildungsanbietern« darauf hin, dass vor allem in der öffentlich geförderten Weiterbildung ein Großteil des Lehrpersonals auf Honorarbasis beschäftigt ist (vgl. Ambos, Koscheck & Martin, 2015, S. 14). Da Honorarkräfte immer nur »bis auf Weiteres« angestellt sind und oftmals zeitgleich Honorarverträge mit mehreren Weiterbildungsanbietern eingehen (müssen), ist die geringe Solidarität des Kursleiters mit der ÖFFENTLICH I auch Ausdruck einer institutionalisierten prekären Beschäftigungsform jenseits des Normalarbeitsverhältnisses, die im Vergleich zu anderen Bildungsbereichen ein Spezifikum der Weiterbildung ist und sich insbesondere im Kontext Staat realisiert.

Und auch im Falle des Leiters A10 scheint das Ausbleiben von gewünschter Solidarität innerhalb der Arbeitsgruppe durch spezifische Merkmale des Kontextes bedingt zu sein. Ohne hiermit zwischen »guten« und »schlechten« Kontexten unterscheiden zu wollen, lassen sich die vom Leiter A10 als so zentral wahrgenommenen bedingt honorierten Zielvereinbarungen auch mit den Leitideen des Kontextes Markt in Verbindung bringen, in den die PRIVAT I eingebettet ist. Konkurrenz, Wettbewerb und Unternehmerorientierung sind für die Handlungsabstimmung im Kontext Markt institutionell kennzeichnend. Auch A10 scheint sich an diesen Leitideen beruflich zu orientieren, indem er über das Führungsinstrument der Zielvereinbarungen Konkurrenz, Wettbewerb und individuelles Unternehmertum

in die Innenwelt der PRIVAT I überführt, in der sie allerdings mit seinen zugleich bestehenden Solidaritätserwartungen in Konflikt geraten.
Insgesamt deuten die Ergebnisse der Re-Analyse darauf hin, dass gesamtgesellschaftliche Werte für das Handeln von Leitungspersonen in der Weiterbildung über die verschiedenen Kontexte hinweg eine grundlegende Orientierungshilfe darstellen. *Was* sich Leitungskräfte in der Zusammenarbeit mit ihren Mitarbeitenden wünschen, scheint sie jedenfalls eher zu einen als voneinander zu unterscheiden. *Ob* sich die gewünschte Form der Zusammenarbeit aus ihrer Sicht allerdings tatsächlich realisiert, scheint dann aber sehr wohl auch durch spezifische Bedingungen des jeweiligen Kontextes beeinflusst zu sein. Für das Leitungspersonal in der Weiterbildung legen die Ergebnisse nahe, das Ausbleiben von Gewünschtem nicht nur mit Blick auf das eigene Leitungshandeln, sondern auch mit Blick auf die je spezifischen Kontextbedingungen zu hinterfragen. Für die Wissenschaft der Weiterbildung geben die Befunde der Re-Analyse sicherlich nur erste Hinweise. Sie regen aber dazu an, in der weiteren Forschung zum Leitungshandeln unterschiedliche Kontextbedingungen der Weiterbildung mit Blick auf Einendes und Unterscheidendes systematisch zu berücksichtigen.

Literatur

Ambos, I., Koscheck, S. & Martin, A. (2015). *Personalgewinnung von Weiterbildungsanbietern. Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2014*. Abgerufen von https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse_20150331.pdf

Klages, H. (2001). Werte und Wertewandel. In B. Schäfers & W. Zapf (Hrsg.). *Handwörterbuch zur Gesellschaft Deutschlands* (S. 726–738). Opladen: Leske & Budrich.

Klages, H. (2002). Wert. In G. Endruweit & G. Trommsdorff (Hrsg.). *Wörterbuch der Soziologie* (S. 687–691). Stuttgart: Lucius & Lucius.

Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation. Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS.

Martin, A. & Langemeyer, I. (2014). Demografie, sozioökonomischer Status und Stand der Professionalisierung – das Personal in der Weiterbildung im Vergleich. In Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (Hrsg.). *Trends der Weiterbildung* (S. 43–67). Bielefeld: W. Bertelsmann.

Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. Stuttgart: Lucius & Lucius.

Peuckert, R. (2010). Werte. In J. Kopp & B. Schäfers (Hrsg.). *Grundbegriffe der Soziologie* (S. 355–358). Wiesbaden: VS.

Robak, S. (2004). *Management in Weiterbildungsinstitutionen: Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in differenten Konstellationen*. Hamburg: Kovac.

Schrader, J. (2011). *Struktur und Wandel der Weiterbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

Uhmann, C. (2011). *Aktuelle Herausforderungen im Management von Weiterbildungsorganisationen*. Hannover: Expressum.

Weibler, J. (2012). *Personalführung*. München: Vahlen.

Abstract
Der Beitrag geht der Frage nach, welche Werte (verstanden als »Vorstellungen vom Wünschenswerten«) für Leitungspersonen der Weiterbildung insbesondere im Umgang mit ihren Mitarbeitenden bedeutsam sind und inwiefern es aus ihrer Sicht gelingt, Wünschenswertes tatsächlich zu realisieren. Eine Re-Analyse von Interviews mit Leitungspersonen, die unter unterschiedlichen Rahmenbedingungen handeln, deutet darauf hin, dass unabhängig vom jeweiligen Kontext eine auf Mitbestimmung und Solidarität beruhende Zusammenarbeit für alle drei Leitungspersonen von besonderer Bedeutung ist. Ob sich die gewünschte Form der Zusammenarbeit allerdings auch als gelebte Praxis realisiert, scheint nicht nur eine Frage des individuellen Leitungshandelns, sondern auch eine Frage des Kontextes zu sein.

Dörthe Herbrechter ist wissenschaftliche Mitarbeiterin im Programm Lehren, Lernen, Beraten am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE)

Kontakt: herbrechter@die-bonn.de