

Versäulung – Vermarktung – Vernetzung
Vom Dritten Sektor zur Drei-Sektoren-Allianz

Studien zur Entwicklung und Steuerung
am Beispiel der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit

Vom Fachbereich Gesellschaftswissenschaften
der Universität Duisburg-Essen
zur Erlangung des akademischen Grades

Dr. sc. pol.

genehmigte Dissertation

von

Ursula Pitzner

aus

Kleve (Niederrhein)

Tag der mündlichen Prüfung: 26. Januar 2007

Erstgutachter: Prof. Dr. Eckart Pankoke
Zweitgutachter: Prof. Dr. Alois Brandenburg

Zusammenfassung

Vielfältige Probleme wie ein ‚enthemmter Markt‘, leere Staatskassen, Langzeitarbeitslosigkeit, steigende Anforderungen an Sozialsysteme, der demographische Wandel, Kinderlosigkeit, Chancenungleichheiten, Fragen hinsichtlich des europäischen Raums und den weltweiten Herausforderungen der Globalisierung, Armut und Umweltprobleme, der dynamische Wandel von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt verändern die Bedingungen für eine Steuerung gesellschaftlicher Entwicklungen grundlegend. Beim Auseinanderdriften der Problem- und Steuerungsebenen erweisen sich herkömmliche, insbesondere staatliche Regelungsmechanismen als immer weniger geeignet, die Lage und die Herausforderungen zu bewältigen. Insbesondere im Spannungsfeld von Globalisierungs- und Regionalisierungstendenzen entsteht Druck auf verschiedene Regelungssysteme. Während, bedingt durch die ökologischen Nebenwirkungen der wirtschaftlichen Globalisierung, neue übergreifende Lösungsaktivitäten benötigt werden, sind gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Prozesse der Subsidiarisierung, Dezentralisierung und Regionalisierung auf nationaler und europäischer Ebene zu beobachten. Lokale und regionale Aktivitäten fordern ein neues Verständnis von gesellschaftlicher Entwicklung mit veränderten Kommunikations- und Steuerungsmustern auf verschiedenen räumlichen Ebenen.

Vor diesem Hintergrund erleben interessanterweise Organisationen des Dritten Sektors zwischen Markt und Staat eine Renaissance in der öffentlichen und wissenschaftlichen Wahrnehmung. Bisher wurden sie eher als vorübergehendes Phänomen der Krise betrachtet. Vor dem Hintergrund des ausbleibenden globalen Booms der Marktwirtschaft jedoch steht die Frage im Raum, ob sich der Dritte Sektor auch zu einem neuen Paradigma der gesellschaftlichen Reproduktion entwickeln kann.

Am Beispiel der Entwicklung und Steuerung der Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen wird in dieser Untersuchung dargestellt, welche politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung Organisationen des Dritten Sektors einnehmen. Während Erwachsene und Familien dem rasch wechselnden politischen, gesellschaftlichen, beruflichen und familiären Wandel ausgesetzt sind und bedarfsgerechte Programme, Konzepte und Bildungsangebote dringend benötigen, stehen Verantwortliche in den Bildungseinrichtungen vor dem Dilemma der abnehmenden öffentlichen Finanzierung und suchen händierend nach effektiven und effizienten Lösungen.

Nach der Versäulung und der Vermarktung sozialer Dienstleistungen, welche insbesondere im Bildungsbereich seit langem praktiziert wurden und werden, öffnet sich nun der Blick auch auf die Vernetzung. Drei-Sektoren-Allianzen zwischen Staat, Markt und Gemeinschaft ermöglichen neue Problemlösungs- und Handlungspotentiale. Verbunden ist damit auch die Neu- bzw. Wiederentdeckung der Profile, Kernbereiche oder Wurzeln der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit, die sich als besonders geeignet zeigen, soziales Kapital bewusst zu gestalten und zu vermehren. Neben den Kostenträgern und den Professionellen sind nun auch die Nutzer der Bildungsangebote gehalten, sich neu zu orientieren und zu organisieren. Erwachsenen- und Familienbilder müssen sich dann die Frage stellen, ob und wie sie zivilgesellschaftliche Strukturen in sozialen Räumen befördern können, wie sie Prozesse der Partizipation in Gang setzen oder wie sie die Bildungsoptionen und Autonomiepotentiale der Erwachsenen und Familien eröffnen können.

Inhaltsverzeichnis:

I.	Einleitung.....	5
1.1	Motivation, Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit.....	5
1.2	Aufbau der Arbeit.....	8
1.3	Methodische und methodologische Aspekte der Arbeit.....	9
II.	Probleme und Krisen Erwachsener und Familien.....	11
1.	Anforderungen an Erwachsene.....	11
2.	Anforderungen an Familien.....	16
3.	<i>Zwischenbilanz: Die steigende Komplexität der Problemlagen von Erwachsenen und Familien werden zur Herausforderung von reflexiven Kompetenzen und Kontexte der Erwachsenen- und Familienbildung.</i>	<i>27</i>
III.	Institutionelle Antworten der Erwachsenen- und Familienbildung.....	29
1.	Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit.....	29
1.1	Begriffsklärung: Erwachsenenbildungsarbeit.....	29
1.2	Entwicklung der Erwachsenenbildung in Deutschland.....	33
1.3	Begriffsklärung: Familienbildungsarbeit.....	42
1.4	Entwicklung der Familienbildungsarbeit in Deutschland.....	45
2.	Rechtliche und bildungspolitische Rahmenbedingungen.....	51
2.1	Rechtliche Rahmenbedingungen.....	51
2.1.1	Europäisches Gemeinschaftsrecht.....	52
2.1.2	Bundesgesetze.....	52
2.1.3	Weiterbildungsgesetz.....	53
2.1.4	Kinder- und Jugendschutzgesetz.....	62
2.2	Bildungspolitische Rahmenbedingungen.....	68
2.2.1	Ziele, Maßnahmen und Instrumente der Weiterbildungspolitik.....	70
3.	Rahmenbedingungen kirchlicher Erwachsenen- und Familienbildung.....	74
3.1	Religion und Bildung.....	75
3.2	Die kirchliche (katholische) Erwachsenen- und Familienbildung.....	76
3.3	Strukturen kirchlicher Erwachsenenbildung.....	80
3.4	Die Steuerung der Organisation Kirche.....	83
4.	Institutionelle und professionelle Rahmenbedingungen.....	86
4.1	Die institutionelle Struktur.....	86
4.2	Finanzierung und Qualitätsmanagement.....	90
4.3	Die Professionalität der Mitarbeiter.....	95
4.3.1	Berufsbilder pädagogischer Mitarbeiter.....	96
	a) Hauptamtlich pädagogische Mitarbeiter.....	100
	b) Nebenamtliche (freie) pädagogische Mitarbeiter.....	102
5.	<i>Zwischenbilanz: Geeignete programmatische Reformen und Transformationen für reflexive Kompetenzen und Kontexte können mit den bestehenden Rahmenbedingungen nicht umgesetzt werden.....</i>	<i>104</i>

IV.	Erklärungsansätze:	
	Das Konzept des Dritten Sektors und die Rolle des Sozialstaates.....	106
1.	Das Konzept des Dritten Sektors.....	107
1.1	Begriffsklärung in der Literatur.....	107
1.2	Dritter Sektor als Teilsystem neben Staat und Markt.....	109
1.3	Formen und Merkmale hybrider Dritt-Sektor-Organisationen.....	112
1.4	Steuerungsprinzipien des Dritten Sektors.....	115
1.5	Lokale ökonomische und beschäftigungspolitische Bedeutung.....	119
1.6	Zivilgesellschaftliche Bedeutung.....	120
1.7	Die zivilgesellschaftlichen Potentiale der Kirche.....	121
1.8	Die Bedeutung von Vertrauen und Transparenz.....	127
1.9	<i>Zwischenbilanz: Einrichtungen des Dritten Sektors können die Funktionsprinzipien von Staat, Markt und Gemeinschaft verbinden.....</i>	<i>132</i>
2.	Die Rolle des Sozialstaats.....	134
2.1	Neue Subsidiarität und Wohlfahrtspluralismus.....	139
2.2	Der aktivierende Staat.....	143
2.3	Neue Formen der Verantwortung.....	144
2.4	Leistungsaktivierung.....	145
2.5	Leitlinien des Aktivierenden Staates.....	147
2.6	Aktivierung der Zivilgesellschaft.....	148
2.7	<i>Zwischenbilanz: Die neue Sozialstaatlichkeit verändert die traditionelle Beziehung zwischen Kostenträgern, Leistungserbringer und Nutzer der Leistung.....</i>	<i>151</i>
V.	Gestaltungsansatz:	
	Drei-Sektoren-Allianzen in Region, Netzwerk und sozialem Umfeld	154
1.	Drei-Sektoren-Allianz.....	154
1.1	Der Begriff der Drei-Sektoren-Allianz.....	154
2.	Drei-Sektoren-Allianzen in Erwachsenen- und Familienbildungsstätten.....	155
2.1	Zukünftige Herausforderungen im Überblick.....	155
2.2	Die Komplexität von Bildungsarbeit und Kompetenzentwicklung.....	157
2.3	Die Rolle der Bildungsorganisation.....	161
2.4	Die Rolle der Lehrenden.....	165
2.5	Die zukunftsorientierte Finanzierungsgestaltung.....	168
2.5.1	Marketing.....	169
2.5.2	Marktöffnung.....	171
2.5.3	Der Kunde.....	172
2.5.4	Marktanalyse.....	173
2.5.5	Positionierung und Profilierung.....	174
2.5.6	Fundraising und Spendenwerbung.....	176
2.5.7	Unternehmenskooperationen.....	180
2.5.8	Stiftungen.....	182

2.5.9	Öffentliche Fördermittel von Bund, Ländern und Kommunen.....	183
2.6	<i>Zwischenbilanz: Die Zivilgesellschaft fordert als Idee und Konzeption ein neues Gleichgewicht zwischen Eigenvorsorge, Selbstverantwortung und kollektiv erbrachter Solidarität. Eine Veränderung traditioneller Lernstrukturen und Lernkulturen werden erforderlich.....</i>	187
3.	Drei-Sektoren-Allianzen in der Region.....	189
3.1	Nachhaltige Entwicklung.....	189
3.2	Nachhaltigkeit in der Wissensgesellschaft.....	191
3.3	Nachhaltigkeit und Partizipation.....	195
3.4	Die Region als Lernfeld.....	199
3.5	<i>Zwischenbilanz: Drei-Sektoren-Allianzen ermöglichen mittels gemeinsamer Lernprozesse die Öffnung neuer Räume für die regionale Entwicklung</i>	205
4.	Drei-Sektoren-Allianzen in sozialen Netzwerken.....	205
4.1	Der Netzwerkbegriff.....	206
4.2	Sozialpolitische Bedeutung und Förderung sozialer Netzwerke.....	208
4.3	Soziales Netzwerk und soziales Kapital als Standortfaktor.....	211
4.4	Stärken und Schwächen sozialer Netzwerke.....	219
4.5	Institutionen und Netzwerke.....	223
4.6	Die Bedeutung des Lernens für und in Netzwerke (n).....	227
4.7	Rahmenbedingungen für Netzwerkarbeit.....	231
4.8	<i>Zwischenbilanz: Netzwerke sind Missing-Links zwischen unmittelbarer Umwelt und den gesellschaftlichen Strukturen. Sie lenken den Blick von der Einzelorganisation auf die interorganisationalen Beziehungen.....</i>	234
5.	Drei-Sektoren-Allianzen im sozialen Umfeld.....	238
5.1	Begriffsklärung und Entwicklung des Bürgerschaftliche Engagements.....	238
5.1.1	Politische Herausforderungen.....	242
5.1.2	Lernen im Bürgerschaftlichen Engagement.....	244
	a) Aktivierung.....	250
	b) Qualifizierung.....	252
	c) Formen der Anerkennung und Anerkennungskultur.....	254
5.1.3	Pädagogische u. gesellschaftliche Bedeutung ehrenamtlicher Bildungsarbeit.	256
	a) Beispiel: Seniortrainer.....	257
5.2	Unternehmerisches Ehrenamt.....	260
5.2.1	Wirtschaftliche und politische Herausforderungen.....	263
5.2.2	Rahmenbedingungen für unternehmerisches Bürgerengagement.....	271
5.3	<i>Zwischenbilanz: Drei-Sektoren-Allianzen öffnen neue Handlungsspielräume ,nach unten' für jeden einzelnen Bürger. Im lokalen Raum wird die gemeinsame Problemerkennung und Problemlösung von einer neuen informellen Parallelstruktur getragen.....</i>	272
VI.	Ausblick.....	275
VII.	Literatur.....	282
VIII.	Erklärung.....	313

*„Die öffentlichen Finanzen sind einer der besten Ansatzpunkte
für eine Untersuchung der Gesellschaft,
und zwar besonders dann,
wenn man deren politisches Leben mit einbezieht.“*

Joseph Schumpeter (1918)

1. Einleitung

1.1 Motivation, Problemstellung und Zielsetzung der Arbeit

Die abnehmende öffentliche Finanzierung der Dritt-Sektor-Organisationen, insbesondere die der Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen, war die ursprüngliche Antriebfeder dieser Untersuchung. Bei paralleler „Einbeziehung des politischen Lebens“ fällt auf, dass die deutsche Politik insgesamt mit massiven Schwierigkeiten kämpft. Es werden weder wirtschaftliche noch soziale Ziele zufrieden stellend erreicht. Vielfältige Probleme wie ein ‚enthemmter Markt‘, leere Staatskassen, Langzeitarbeitslosigkeit, steigende Anforderungen an Sozialsysteme, der demographische Wandel, Kinderlosigkeit, Chancenungleichheiten, Fragen hinsichtlich des europäischen Raums und den weltweiten Herausforderungen der Globalisierung, Armut und Umweltprobleme blieben bislang ungelöst.

Der dynamische Wandel von Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt verändert die Bedingungen für eine Steuerung gesellschaftlicher Entwicklungen grundlegend. Beim Auseinanderdriften der Problem- und Steuerungsebenen erweisen sich herkömmliche, insbesondere staatliche Regelungsmechanismen als immer weniger geeignet, die Lage und die Herausforderungen zu bewältigen. Insbesondere im Spannungsfeld von Globalisierungs- und Regionalisierungstendenzen entsteht Druck auf verschiedene Regelungssysteme. Während, bedingt durch die ökologischen Nebenwirkungen der wirtschaftlichen Globalisierung, neue übergreifende Lösungsaktivitäten benötigt werden, sind gesellschaftspolitische und wirtschaftliche Prozesse der Subsidiarisierung, Dezentralisierung und Regionalisierung auf nationaler und europäischer Ebene zu beobachten. Lokale und regionale Aktivitäten fordern ein neues Verständnis von gesell-

schaftlicher Entwicklung mit veränderten Kommunikations- und Steuerungsmustern auf verschiedenen räumlichen Ebenen. Die Regelungsformen Markt und Netzwerk / Zivilgesellschaft und deren Zusammenspiel mit hierarchischen Systemen erfahren eine politische Aufwertung.

Vor diesem Hintergrund erleben interessanterweise Organisationen des Dritten Sektors zwischen Markt und Staat augenblicklich eine Renaissance in der öffentlichen und wissenschaftlichen Wahrnehmung. Bisher wurden sie eher als vorübergehendes Phänomen der Krise betrachtet. Vor dem Hintergrund des ausbleibenden globalen Booms der Marktwirtschaft jedoch steht die Frage im Raum, ob sich der Dritte Sektor auch zu einem neuen Paradigma der gesellschaftlichen Reproduktion entwickeln kann.

Am Beispiel der Entwicklung und Steuerung der Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen wird in dieser Untersuchung dargestellt, welche politische, wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung Organisationen des Dritten Sektors einnehmen. Während augenblicklich Erwachsene und Familien dem rasch wechselnden politischen, gesellschaftlichen, beruflichen und familiären Wandel ausgesetzt sind und bedarfsgerechte Programme, Konzepte und Angebote der Erwachsenen- und Familienbildung dringend benötigen, stehen Verantwortliche in den Bildungseinrichtungen vor dem Dilemma der abnehmenden öffentlichen Finanzierung und suchen händeringend nach effektiven und effizienten Lösungen.

Neben die Vermarktung von sozialen Dienstleistungen, die insbesondere im Bildungsbereich, seit langem praktiziert wird, öffnet sich nun der Blick auch auf die Vernetzung. Drei-Sektoren-Allianzen zwischen Staat, Markt und Gemeinschaft ermöglichen neue Problemlösungs- und Handlungspotentiale. Verbunden ist damit auch die Neu- (Wider-)entdeckung der Profile, Kernbereiche oder Wurzeln der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit, die sich als besonders geeignet zeigen, soziales Kapital, das als grundlegend für jegliche Form von Gesellschaft gilt, bewusst zu gestalten und zu vermehren. Neben den Kostenträgern und den Professionellen sind nun auch die Nutzer der Bildungsangebote gehalten, sich neu zu orientieren und zu organisieren. Erwachsenen- und Familienbilder müssen sich dann die Frage stellen, ob und wie sie

zivilgesellschaftliche Strukturen in sozialen Räumen befördern können, wie sie Prozesse der Partizipation in Gang setzen oder wie sie die Bildungsoptionen und Autonomiepotentiale der Erwachsenen und Familien eröffnen können.

Organisationen, die sich dieser Stärken bewusst werden und sich permanent den aktuellen Bedingungen anpassen, sind anderen viele Schritte voraus. Die sachlich richtigen Ideen hierzu sind jedoch oft nur schwer den Betroffenen zu vermitteln und stoßen bei der Umsetzung auf Ängste, Unsicherheiten, offene Fragen oder Widerstände bei den Mitarbeitern oder auf starre und träge Systeme bei den Trägern. Dabei sind ausgerechnet ihre Ressourcen wie beispielsweise das Wissen, die Werte, Kontakte, Erfahrungen, Fähigkeiten und insbesondere das Engagement die Wurzel aktivierender Bildungsarbeit und Organisationsentwicklung.

Aus der Integration der geschilderten Kontexte ergibt sich die Motivation für diese Untersuchung. Die steigende Bedeutung des Konzepts des Dritten Sektors und die der neuen Rolle des Aktivierenden Staates sind Impulse für diese Arbeit und ermöglichen die Betrachtung von Gestaltungsansätzen. Die Problemstellung der Arbeit sucht nach Antworten auf folgende Fragen:

- (1) In welchen Problemlagen und Krisen befinden sich Erwachsene und Familien und welche Kompetenzen und Kontexte benötigen sie zur Bewältigung?
- (2) Wie sahen und sehen die institutionellen Antworten der Erwachsenen- und Familienbildung aus. Welche Rahmenbedingungen prägen sie?
- (3) Durch welche wissenschaftlichen Konzepte kann die aktuelle Situation und deren Problematik zweckmäßig erklärt werden und wie können daraus Gestaltungsansätze abgeleitet werden?
- (4) Welchen Stellenwert nimmt das Konzept des lebenslangen Lernens in der Region, in Netzwerken und im sozialen Umfeld ein und welche Konsequenzen hat es für die Beteiligten?
- (5) Wie kann die gegenwärtige Lage gestaltet werden?

Diese Fragen umreißen gleichsam die Zielsetzung der Untersuchung und ihrer praktischen Verwendung:

- (1) Darstellung der politischen, gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Herausforderungen an Erwachsene und Familien.
- (2) Darlegung der institutionellen Antworten und Rahmenbedingungen der Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen.
- (3) Aufzeigen von Erklärungsansätzen hinsichtlich des Konzepts des Dritten Sektors und der Rolle des Sozialstaates.
- (4) Erklärung der Funktionsweisen des nachhaltigen Lernens und Lehrens in Regionen, Netzwerken und im sozialen Umfeld als Entwicklung konzeptioneller Gestaltungsansätze zur Förderung und Aktivierung der Selbststeuerung, eng verbunden mit der Bildung, Pflege und Nutzung von Drei-Sektoren-Allianzen.

1.2 Aufbau der Arbeit

Zur Erreichung der Zielsetzung der Arbeit sind fünf Teilaspekte erarbeitet worden

- Kapitel 1 stellt die aktuellen Problemlagen und Krisen Erwachsener und Familien und der benötigten Kompetenzen und Kontexte dar.
- Kapitel 2 wendet sich der einleitenden Vorstellung der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit und ihrer Rahmenbedingungen zu. Auf dem Hintergrund der geschichtlichen Entwicklung ist die spezifische Komplexität der heute aktuellen Problematik zu profilieren. Es geht aber auch darum, Bildungseinrichtungen in ihrem Wesen inhaltlich zu erfassen um sie der Analyse zugänglich zu machen.
- Kapitel 3 widmet sich den Erklärungsansätzen gesellschaftspolitischer Steuerung von Erwachsenenbildung und Sozialpolitik. Um die Problematik der gemeinnützigen Bildungsstätten transparent darzustellen und Gestaltungsansätze entwickeln zu können, werden bei der Vorstellung des Konzepts des Dritten Sektors wesentliche Aspekte gemeinnütziger Einrichtungen erläutert. Ihre Stellung und Steuerungsprinzipien zwischen Markt, Staat und Gemeinschaft /Familie sollen dem Leser den bewussten und sensiblen Umgang und die Bedeutung zivilgesellschaftlicher Zusammenhänge erleichtern. Zukünftige Herausforderungen und Perspektiven stellen sich bei der Untersuchung der ‚Rolle des Sozialstaates‘. Die neue Subsidiarität, der aktivierende Staat, neue Formen der Verantwortung und deren Bedeutung für Staat und Gesellschaft haben e-

norme Auswirkungen auf die Arbeit und Perspektiven von Bildungseinrichtungen.

- Kapitel 4 zeigt Gestaltungsansätze auf, mit denen auf kritischer Schwelle der bisherigen Entwicklung ein neuer Kurs versucht werden soll. Bei den hier zu untersuchenden Strategien von Krisenmanagement und Gegensteuerung geht es um die Beschreibung, Erklärung und Gestaltung interorganisationaler Kooperationen und Drei-Sektoren-Allianzen. Konzepte und Strategien zum nachhaltigen aktivierenden Lernen in Regionen, Netzwerken und im sozialen Umfeld eröffnet eine neue Sicht auf Lernkulturen, verbunden mit Erfordernissen der Partizipation und Nachhaltigkeit. Netzwerkarbeit und Bürgerschaftliches Engagement sind die Basis für Ressourcen-, Kompetenz- und Lerngemeinschaften und stellen eine Möglichkeit dar, das grundlegende Dilemma zwischen den sozialen und ökonomischen Herausforderungen zu bewältigen.
- Kapitel 5 bleibt abschließenden Gedanken vorbehalten.

1.3. Methodische und methodologische Aspekte der Arbeit

Das wissenschaftliche Grundverständnis dieser Arbeit richtet sich an die anwendungsorientierte Erziehungswissenschaft. Der Praxisbezug der Forschung ist konstitutiv, weil sich die zu untersuchenden Probleme aus dem Praxiszusammenhang ergeben. Ziel ist es, Problemlagen aus der Praxis kritisch zu hinterfragen, theoretisch zu erfassen, zu erklären und anschließend Gestaltungsempfehlungen abzuleiten. In Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen blieben Netzwerke und bürgerschaftliches Engagement bislang weitgehend ungeachtet, obschon Kooperationsbeziehungen durchaus denkbar und zweckmäßig sind. Durch diese Arbeit soll der Praktiker für zivilgesellschaftliche Herausforderungen hinsichtlich der Lernallianzen sensibilisiert werden, d.h. ihm sollen ein sensibles Problembewusstsein als auch konkrete Lösungsmöglichkeiten an die Hand gegeben werden. Zum anderen richtet sich die Arbeit auch an bürgerschaftlich und politisch Engagierte, an die unternehmerische Praxis aber auch an alle Vertreter des Dritten Sektors. Dies betrifft insbesondere die deskriptive Ebene der Betrachtungen der Erklärungs- und Gestaltungsansätze.

Die wissenschaftliche Erkenntnisgewinnung beruht in erster Linie auf Züge theoretischer (logischer) Methode, die zur Erklärung und Prognose bestimmter sozialer Geschehen oder allgemeiner Handlungsbezüge wie Begriffsbildungen oder Thesengenerierungen dienen. Der präempirische Status ist durch den Rückgriff auf Sekundäranalysen gekennzeichnet. Das erste Kapitel stellt Problemlagen und Krisen der Erwachsenen und Familien in unserer Gesellschaft vor und fordert zu Lösungen auf. Das zweite Kapitel wirft einen Blick auf die institutionelle Antwort der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit. Die Problemdimension wird durch die Beschreibung der Rahmenbedingungen unterstrichen. Sie sollen die beobachtbaren Veränderungen bildungspolitischer, rechtlicher, kirchlicher, institutioneller, finanzieller und professioneller Bezüge herleiten und für diese Arbeit als Bezugsrahmen und gedanklicher Hintergrund dienen. Aus den faktischen Veränderungen wird die These des Bedarfs logisch hergeleitet. Mit den im dritten Kapitel behandelten Themen des ‚Konzeptes des Dritten Sektors‘ und der ‚Rolle des Sozialstaates‘ werden zwei Erklärungsansätze vorgestellt, mit denen weitreichende inhaltliche Implikationen verbunden sind. Sie dienen als gedankliche Stützen und ermöglichen Orientierung. Kapitel vier stellt Gestaltungsansätze vor, die durch die in der Literatur vorgefundene Theorie als Hintergrund für weitere Ausführungen dienen und Funktionszusammenhänge erklären. Theoretische, pädagogische und praxisorientierte Gedanken zum nachhaltigen, regionalen Lebenslangen Lernen bilden die Grundlage für die weiteren Ausführungen. Durch deduktive Verfahren wird aus dem Allgemeinen das Besondere abgeleitet, sodass aus den theoretischen Zusammenhängen logische Schlussfolgerungen entwickelt werden, die für Dritt-Sektor-Organisationen wie Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen anwendbar sind. Insgesamt stützt sich die Arbeit auf die vorhandene Literatur. Ohne den Anspruch auf Vollständigkeit geben die Zitate einen umfassenden Einblick in die jeweilige Literatur. Soweit es um die Beschreibung, Analyse und mitunter auch um die Darstellung von Zusammenhängen geht, werden durch den Rahmen der Allgemeinen Systemorientierung interdisziplinäre Erkenntnisse und verschiedene Themen miteinander verwoben und integriert. Dabei gilt es, die Außenbezüge der Systeme als Handlungseinheiten zu erfassen, damit die komplexe Umweltproblematik bewältigt, der Erhalt kirchlicher Erwachsenen- und Familienbildung in neuer Form gewährleistet und begründete optimale Entscheidungshilfen gegeben werden.

II. Probleme und Krisen Erwachsener und Familien

Erwachsenen- und Familienbildung agiert und reagiert in dieser Gesellschaft, gestaltet sie mit und wird im Zuge dieser Entwicklungen immer wieder auch selbst verändert. Eine Reihe populärer Etikettierungen für die moderne bzw. postmoderne Gesellschaft¹ finden Verwendung. Keine dieser Bezeichnungen kann das ‚Ganze‘ gesellschaftlicher Modernisierung fassen.² Das Gemeinsame aller Veränderungen ist, dass sie nahezu alle gesellschaftlichen Bereiche mehr oder weniger stark erfasst und unvermeidliche Anpassungserfordernisse zur Folge haben. Menschen müssen sich darauf einstellen, sich aktiv den Herausforderungen stellen, denn es kommen nur diejenigen zurecht, die bereit und in der Lage sind, lebenslang zu lernen. Hieraus ergeben sich Konsequenzen für die Bildungsarbeit.

1. Anforderungen an Erwachsene

Individuelle Anforderungen resultieren aus den tief greifenden strukturellen Wandlungsprozessen unserer Gesellschaft, deren Ausgangspunkt der rasante wissenschaftliche und technische Fortschritt ist. Im Zuge von Rationalisierungs- und Bürokratisierungsprozessen setzt sich immer stärker die bloße Zweckorientierung durch, die zur Formalisierung öffentlicher Beziehungen führt. Bedürfnisse wie Wärme, Nähe, Sinn oder der Wunsch nach Orientierung werden in den privaten Bereich gedrängt. Durch die Erfindung neuer Technologien erhalten Individuen neue Zugangswege zu Kommunikation, Information und Bildung. Die Fülle verfügbarer Daten und die immens gewachsene Bedeutung von Wissen als Ressource und Grundlage sozialen Handelns benötigt neue Kompetenzen. Dies gilt für die Teilhabe an Macht und Einfluss aber auch als Widerstand gegen die auf Expertenwissen gestützte und somit legitimierte Macht. Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit trägt dazu bei, „die in der Wissens-

¹wie Risikogesellschaft, Wissensgesellschaft, Arbeitsgesellschaft, Erlebnisgesellschaft, Informationsgesellschaft, Bürgergesellschaft, Transformationsgesellschaft, Reflexive Moderne, Multioptionsgesellschaft.

² Schäffter, O. (2001): „Ein Merkmal, so lässt sich auf einer Meta-Ebene gegenwärtiger Zeitdiagnosen konstatieren, besteht darin, dass sich aus der Binnenbeobachtung dieser Gesellschaft keine eindeutige Antwort finden lässt; nein, im Gegenteil, dass wir es geradezu als Charakteristikum ansehen müssen, dass es eine Vielzahl konkurrierender, einander widersprechender oder einander indifferenter Antworten auf diese Frage gibt. Die Unbestimmbarkeit gesellschaftlicher Realität ließe sich fraglos zur Unbestimmbarkeit steigern. Jeder, der den Anspruch hat, eine allgemeingültige Deutung zu formulieren und verbindlich zu machen, liegt falsch. An und für sich bleibt die gegenwärtige Gesellschaft unbestimmbar.“

gesellschaft³ angelegten Demokratisierungschancen zu vergrößern und auch nach wie vor bestehende Ungleichheiten in den Zugangsmöglichkeiten zum Wissen auszugleichen.“⁴ Mit zunehmender Veralterungsrate nimmt der Zwang zum ‚up-daten‘ von Wissen kontinuierlich zu.

Menschen rücken virtuell näher zusammen. Durch Medien wie Internet, Fernsehen oder infrastrukturbezogene Technologien wie die der Luftfahrt sind sie sich oft global näher als im eigenen näheren Wohnbereich. Politik und Wirtschaft sind regional, national, kontinental und global tätig. Konflikte in anderen Erdteilen lösen regionale Probleme aus. Unternehmen vernetzen sich und bauen auf der ganzen Welt riesige Konzerne. Vereinigungsprozesse wie das Vereinte Europa, die Entwicklung zur multikulturellen Gesellschaft, Internationalisierung und Globalisierung⁵ führen zu bis dahin unbekannte individuelle Bedarfe. Technisch vermittelte Kommunikation verstärkt die Konzentration auf die Sachdimension, führt zur Reduktion von unmittelbarer sinnlicher Erfahrung und gefährdet soziale Beziehungen. Parallel ist die Pädagogi-

³ Im Gegensatz zum technizistischen Begriff der Informationsgesellschaft eröffnet sich nun eine Perspektive der Wissensgesellschaft, welche auf den Willen und die Befähigung der Menschen zur Selbstbestimmung setzt. Nicht die Rechnerleistungen werden die Qualität der künftigen Entwicklung bestimmen sondern die Auswahl des Nützlichen und die Fähigkeit zum Aushalten von Ambivalenzen und Unsicherheiten, die Gestaltung des Zugangs zu Wissen und der fehlerfreundliche Umgang mit dem Nichtwissen. Wissen wird zur Schlüsselressource und Bildung zur Bedingung für die Teilhabe am gesellschaftlichen Leben. WWW.WISSENSGESELLSCHAFT.ORG#HEINRICH-BÖLL-STIFTUNG

⁴ Nolda, S. (2001), S. 91-117.

⁵ Die Globalisierung wird begleitet von der Verdichtung weltweiter Vernetzung und wachsender Interdependenzen. Staatliche Ordnungen mit ihren wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen werden einem verstärkten internationalen Wettbewerb ausgesetzt. Unterschiedliche Kulturen und Wertvorstellungen bergen neben den Chancen gegenseitiger Bereicherung auch die Bedrohung durch neuartige Konfrontationen. Unter Globalisierung sind jedoch in erster Linie folgende Entwicklungsstränge zu beobachten:

- die Ablösung der Geldpolitik von nationaler Regulierung und die stärkere Internationalisierung der Geldmärkte,
- die schnellere und dichtere Kommunikation über neue elektronische Medien sowie die größere Intensität transnationaler Verkehrsströme,
- der Abbau protektionistischer Instrumente und die stärkere internationale Lohn-Konkurrenz in bestimmten Branchen,
- der Funktionswandel der Direktinvestition im Ausland von der Absicherung des Exports hin zu direkter Erschließung ausländischer Märkte mit externen Produktionsstätten, auch zur Umgehung von Wechselkursrisiken,
- das schnelle Wachstum internationaler Konzerne ohne nationale Zuordnung.

Der Globalisierungsbegriff ist sehr unscharf und wird deshalb auch durch den Begriff der Denationalisierung ersetzt. „Gesellschaftliche Denationalisierung bezeichnet den Prozess, in dessen Verlauf sich Verdichtungsräume gesellschaftlicher Interaktionen über die staatlich definierten Grenzen der Nationalgesellschaft hinaus ausweiten.“ Beisheim/Zürn (1999), S. 306.

sierung der Medien⁶ beispielsweise in typischen pädagogischen Settings in normalen Fernsehsendungen zu beobachten.⁷ „Die Gesellschaft wird zugleich vernetzt und – durch dazwischen geschaltete Instanzen - auseinander gezogen.“⁸ Ulrich Becks zeitdiagnostische Bestandaufnahme in den 80er Jahren prägte den Begriff der Risikogesellschaft, mit dem sich die Gesellschaft schnell identifizierte. Begriffe wie Enttraditionalisierung⁹, Pluralisierung¹⁰ und Individualisierung¹¹ beschrieben das Wirtschaftswachstum der 50er Jahre und die gesamtgesellschaftlichen Veränderungsprozesse, welche bis heute nicht an Aussagekraft verloren haben. Aus soziologischer Sicht erhöhen diese Entwicklungen den Entscheidungsspielraum von Menschen bei gleichzeitiger Entscheidungsunsicherheit. Weniger Vorentscheidungen komplizieren individuelle Entscheidungen und führen zu Entscheidungsdruck.

Auch die Arbeitswelt ist von diesen strukturellen Veränderungen betroffen. Es werden immer mehr Arbeitsplätze freigesetzt.¹² Auf dem Weg von der Industrie- zur Dienst-

⁶ Diese Feststellung stammt ursprünglich von J. Kade und C. Lüders (1997), die Schlussfolgerungen für die Erwachsenenbildung bei: Brödel (2001), S. 6 ff.

⁷ Dieser Tatbestand führt einerseits zu veränderten Ansprüchen an Weiterbildung und andererseits zu neuen Überlegungen, wie Weiterbildung spannender präsentiert werden kann.

⁸ Zech, R. (1997), S. 14.

⁹ Enttraditionalisierung beschreibt Wandlungsprozesse, die die Grundannahmen der bis dahin geltenden Gesellschaftsordnung erschüttern. Dies sind neben der jahrhundertealten Klassen- und Milieuzugehörigkeit vor allem die Auflösung tradiert und ehemals verbindlicher Orientierungsmuster wie das der Normalbiographie, der traditionellen Klein- und Großfamilie, des Berufes, des Geschlechter- und Generationsverhältnisses sowie der gesellschaftlich gültigen Normen und Werte.

¹⁰ Pluralisierung als eine Folgeerscheinung der Enttraditionalisierung beschreibt die entstandene Vielzahl und Ausdifferenzierung in Bezug auf die Optionen, das Leben individuell zu gestalten. Für Beck waren die soziale und geographische Mobilität, die Möglichkeit der individuellen Ausgestaltung des Lebensstils, der Wandel der Berufsstruktur und vor allem die Bildungsexpansion der späten 60er Jahre Indikatoren dieser gesellschaftlichen Pluralisierung.

¹¹ Individualisierung bedeutet nach Beck die Erschöpfung aller kollektiven Sinnquellen, was einerseits bedeutet, dass das Individuum neue Freiheitsgrade gewinnt, da es nicht länger in traditionellen Zwängen verhaftet bleibt. Andererseits bedeuten diese Freiheitsgrade auch den Verlust von Orientierungsmustern, was dazu führt, dass Individuen ihr Leben aktiv handelnd und selbständig bewältigen müssen, wobei die damit verbundenen Chancen und Risiken der Lebensgestaltung allein beim Individuum verbleiben. Damit rücken die individuellen Leistungsmotivation und die Leistungsfähigkeit ins Zentrum der eigenen Biographiegestaltung. Individualisierung ist somit ein sozialstrukturierendes Merkmal und wird auf der gesellschaftlichen Ebene zu einer normativen Aufforderung an das Individuum. Das Individuum hat es somit zunehmend schwerer seinen Alltag gelingend und erfolgreich zu leben, wo sich die Gesellschaft immer mehr zerfasert, wo Strukturen und Orientierungsanker zunehmend verloren gehen und sich in globale Kontexte einfügen.

¹² Der US-Professor Jeremy Rifkin spricht von dem Ende der Arbeit. Während 1995 weltweit noch 800 Millionen Menschen arbeitslos oder unterbeschäftigt waren sind es 2001 schon mehr als eine Milliarde. Nach der Staatsverschuldung ermöglichen nun Verbraucherkredite nur vorübergehend niedrige Arbeitslosenquoten. Selbst im faszinierenden China sind in den vergangenen sieben Jahren 15 % aller Jobs verschwunden. Ursache dafür ist, dass selbst die billigste menschliche Arbeitskraft teurer ist als die Maschine. Der Markt wird zum allergrößten Teil ohne menschliche Arbeitskraft funktionieren z.B.

leistungsgesellschaft fallen ganze Berufssparten weg. Flexibilität, Dynamik, Expansion und Globalisierung sind die Orientierungsmaxime der Dienstleistungsgesellschaft. Leistungen der Arbeitnehmer werden an Bezugsgrößen wie Effektivität, Rentabilität und Effizienz gemessen. Die Dienstleistungsgesellschaft wird zur Konkurrenzgesellschaft, solidarisches Handeln tritt zunehmend in den Hintergrund. H. Keupp¹³ weißt in diesem Zusammenhang auf eine Reihe von Befindlichkeiten bzw. neuen Erfahrungskomplexen hin, die durchaus ambivalent zu bewerten sind. Sie zeigen das Ende bestimmter Gewohnheiten als auch das „Potential neuer und produktiver Formen der Lebensgestaltung und –bewältigung“ auf:

- Die Erfahrung der ‚Einbettung‘ der individuellen Lebensführung ist mit dem Wegfall verlässlicher Traditionen verbunden. Es gibt wenig Vorgaben für die individuelle Lebensführung, es müssen bzw. können eigene Lösungswege gesucht werden.
- Die Fragmentierung von Erfahrungen ist die Folge einer wachsenden Komplexität von Lebensverhältnissen, die eine ‚Fülle von Erlebnis- und Erfahrungsbezügen‘ mit sich bringt, die allerdings nebeneinander stehende Einzelerfahrungen ohne geschlossenes Gesamtbild bleiben.
- Die Pluralisierung von Lebensformen und Milieus beinhaltet eine Fülle von Alternativen sowohl die Chancen der freien Entscheidung als auch die Risiken des Zwangs zu eigener Entscheidung, die man dann auch selbst zu verantworten hat.
- Mit den immer kürzer werdenden Zyklen für Neuerungen (‚Innovationsverdichtung‘) wächst nicht nur die ‚Veralterungsrate‘ des Wissens, es verändert sich auch das Zeitempfinden der Menschen: H. Lübke spricht in diesem Zusammenhang von ‚Gegenwartsschrumpfung‘.¹⁴

Der israelische Gesundheitsforscher A. Antonovsky hat das Modell der ‚Salutogenese‘ entwickelt, welches die Frage nach den Ressourcen in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt, die erforderlich sind, um trotz negativer Belastungen gesund zu bleiben.

durch Internet, Satellitentechnik und Breitbandleitungen. Die drei politischen Pseudotheorien der ‚Stellenverlagerung ins Ausland‘, ‚zu schlechte Qualifizierung der Arbeitnehmer‘ und ‚zu teure Stellen durch zu hohe Sozialabgaben‘ treffen nicht die Realität. Gerade einmal ein Prozent der abgebauten Stellen wurden bisher ins Ausland verlagert. Auch werden nicht durch zusätzliche Qualifizierung der Arbeitslosen fünf Millionen neue Arbeitsplätze entstehen und Durchschnittsqualität kann ein Computer oder Roboter billiger liefern. Durch eine härtere Beschneidung der Sozialsysteme würden Probleme an anderer Stelle auftauchen wie beispielsweise eine schlechtere Gesundheit, größere Armut, weniger Sicherheit oder mehr Kriminalität. Im Endeffekt werden die Menschen nicht mehr für den Produktionsprozess gebraucht. Auch Rifkin schlägt vor, dem Dritten Sektor z.B. bei den Aktivitäten Sozialarbeit, Wissenschaft, Kunst, Religion oder Sport mehr Aufmerksamkeit zu widmen. Er schlägt eine Finanzierung vor, die durch Steuerumschichtung von Arbeit und Kapital auf die stärkere Besteuerung von natürlichen Ressourcen gekennzeichnet ist. Auch eine Finanzierung über „Zeitgeld“ hält er für denkbar. Zudem fordert J. Rifkin die Reglobalisierung, bei der weniger die Gewinnspannen einer kleinen Minderheit sondern die Bedürfnisse der Mehrheit im Vordergrund stehen.[Stuttgarter Zeitung online (18.09.2005) www.stuttgarter-zeitung.de/stz/page/detail.php/916564]

¹³ Keupp, H. (1999), S. 13 ff.

¹⁴ Keupp, H. (1999), S. 15.

Dazu zählen körperliche, psychische, materielle und psychosoziale Ressourcen. Die Wirksamkeit dieser Faktoren ist abhängig von der zentralen subjektiven Kompetenz, dem Gefühl der Kohärenz und meint damit die eigene Handlungsfähigkeit und das Zutrauen in diese. Es ist das Gefühl, „...dass es einen Zusammenhang und Sinn im Leben gibt, dass das Leben nicht einem unbeeinflussbaren Schicksal unterworfen ist.“¹⁵ ¹⁶ Fehlender Kohärenzsinn wirkt sich auf das Phänomen der ‚Demoralisierung‘ aus. Die Anzeichen hierfür sind „Einstellungen der Grundhaltung, die durch ein geringes Selbstwertgefühl, Hilflosigkeit, Hoffnungslosigkeit, unbestimmte Zukunftsängste und allgemein gedrückte Grundstimmung geprägt sind.“¹⁷

Bildungspolitische und individuelle Herausforderungen des 21. Jahrhunderts sind von diesen Strukturwandlungsprozessen geprägt. Individuen, deren Lebenswelt von Diskontinuitäten und fortlaufenden Umbrüchen geprägt ist, benötigen grundlegende Kompetenzen, um die zum Teil antizipierenden Anforderungen und Verunsicherungen zu bewältigen. Es braucht Schlüsselqualifikationen, die die Entwicklung der Gesamtpersönlichkeit, die Berufsfähigkeit und die Fähigkeit zur Mitgestaltung der demokratischen Gesellschaft bestärken.¹⁸ Diese Kompetenzen stellen für das Individuum die Basis für stabile Identität und nachhaltige Orientierungs- und Handlungsfähigkeit, immer bezogen auf die eigene Lebensgestaltung, den Beruf und die Partizipation an der Gesellschaft. Bildung ist in diesem Zusammenhang ein Sozialisationsprozess, an dem in Zeiten gesellschaftlicher Veränderungsdynamiken die Erwartungen

¹⁵ Keupp, H. (1999), S. 19 ff.

¹⁶ siehe auch: „Erwachsenenbildung als Sinnstiftung?“ (Barz, H./May, S.) www.die-bonn.de/publikationen-texte/index.asp

¹⁷ Keupp, H. (1999), S.20.

¹⁸ Forum Bildung (2002): „Ohne eine vielseitig entwickelte Gesamtpersönlichkeit mit ausgeprägter Eigen- und Sozialkompetenz ist Beschäftigungsfähigkeit heute gar nicht mehr denkbar; umgekehrt ist die Fähigkeit, den eigenen Lebensunterhalt zu sichern, eine notwendige Voraussetzung für die Entfaltung der eigenen Person und für die Teilhabe an der Gesellschaft.“ Das Forum bezeichnet folgende Kompetenzen als Schlüsselqualifikation:

- Eigenverantwortlichkeit, Urteilskraft, Orientierungsfähigkeit im Wandel
- ‚Lernen des Lebens‘ als grundlegende Kompetenz im Kontext eines lebenslangen Lernens
- Gemeinschaftsfähigkeit als Teamfähigkeit, Toleranz, Konfliktlösungsfähigkeit, Demokratiefähigkeit
- Interkulturelle und ethische Kompetenz
- Verantwortlichkeit für nachhaltige Entwicklung als Verbindung von ökonomischer, ökologischer und sozialer Verantwortung
- Gestaltungsfähigkeit einschließlich Kreativität und Innovationsfähigkeit
- Fach- und Methodenkompetenz mit zunehmender Bedeutung von Methoden- und Orientierungswissen bei gleichzeitiger Notwendigkeit von ständig erneuerbarem Spezialwissen
- Sprachkompetenz (sowohl Muttersprache als auch Fremdsprachen betreffend)
- Medienkompetenz

steigen. Beim lebenslangen Lernen kommt der Weiterbildung innerhalb des Bildungssystems, neben schulischer und beruflicher (Aus-) Bildung, diese bedeutende Aufgabe zu. Jedes einzelne Individuum hat das Recht auf selbstbestimmte Bildung. Das nicht-funktionale Lernen ist als Offenheit und Bereitschaft gegenüber Neuem, als Freude und Lust, sich auf Neues einzulassen und dieses zu gestalten, als Chance zur Herausbildung einer individuellen Persönlichkeit zu etablieren. Eine durch die Gesellschaft verantwortete Bildung hat den Auftrag, für soziale Gerechtigkeit und Chancengleichheit auf allen gesellschaftlichen Ebenen in gleicher Weise zu sorgen und das gesamte Angebot an Weiterbildung für alle zugänglich zu machen. In der Wissensgesellschaft darf die immaterielle Ressource Bildung nicht zu einer innergesellschaftlichen Kluft zwischen Qualifizierten und Nicht-Qualifizierten führen.

2. Anforderungen an Familien

Früher war die Familie, die Kindererziehung, die Beziehungsstruktur in der Familie zwischen Eltern und Kindern, zwischen Erziehenden oder zwischen den Generationen kein sehr großes Thema. Klare und selbstverständliche Regeln prägten den Alltag. Heute herrscht Unsicherheit über den Stellenwert der Familie. Familie ist heute nicht immer der Ort der Sicherheit und der Geborgenheit. Traditionelle Regeln bezüglich der Erziehung und Partnerschaft werden zunehmend in Frage gestellt.

Auch aufgrund der immer größeren Vielfalt an Lebensformen¹⁹ sind Eltern verunsichert in Fragen des Zusammenlebens, der Kindererziehung, der praktischen Haushaltsführung und der sinnvollen Freizeitgestaltung. Oftmals fehlen die in der ‚Familie von früher‘ vorhandenen persönlichen Vorbilder aus dem Familienkreis und die Wissensvermittlung von Generation zu Generation. Stattdessen gibt es vielfältige, aber eher durch diese Vielfalt verwirrende Angebote in den Medien. Vorbilder werden nach kommerziellen Gesichtspunkten und schnellen Rezepten geschaffen. Sie sind für das tägliche Leben der Menschen nicht immer geeignet, und manchmal sogar ausge-

¹⁹ z.B. Dreigenerationen-, Zweigenerationen-Familie, Ein-Eltern-Familie, Patch-Work-Familien, „Temporäre“ Familien (Kinder halten sich abwechselnd bei dem ein oder anderen Eltern- oder Großeltern teil auf), Wohngemeinschaften, generationsübergreifende Familienprojekte, gleichgeschlechtliche Partnerschaften, Paare ohne lebende Kinder, alleinerziehende Mütter und Väter, Restfamilien (Kinder sind aus dem Haus), Paare mit Adoptiv- und Pflegekindern, Frauen oder Paare, die ihr Kind zur Pflege oder Adoption frei gegeben haben u. a.

sprochene Negativvorbilder. Beunruhigend ist insbesondere auch das Wiedererwachen von rechtsradikalen Gesinnungen bei Jugendlichen, denen die Eltern offenbar nichts entgegenzusetzen haben.

Familien mit mehr als zwei Kindern gelten der allgemein akzeptierten Vorstellung zu Folge als kinderreich und stellen eine Minorität dar. Diese Familien fühlen sich meist in einer Minderheitssituation und reagieren darauf entsprechend. Sie geraten unter Legitimationsdruck weil sie von den Idealvorstellungen wie auch von der Realität der ‚Normalfamilie‘ abweichen. Sie fühlen sich gegenüber Kinderlosen bzw. kleinen Familien benachteiligt. Die Familienphase kinderreicher Familien dauert länger, und die Elternpflichten enden, wie bei allen anderen Eltern, nicht mit der Volljährigkeit des Kindes, was auf eine höhere Bildungsaspiration als auch auf immer geringer werdende Entlastungen durch staatliche Zuschüsse zurückzuführen ist. Dieses Phänomen, das in der Forschungsliteratur aus der Sicht der Jugendlichen als ‚finanzielle Unselbständigkeit‘ gesehen wird, trifft Kinderreiche besonders hart. Neben der ökonomischen Situation werden kinderreiche Familien mit besonderen Benachteiligungen bezüglich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Verfügbarkeit von freier Zeit und Freizeitgestaltung als auch hinsichtlich der Wohnsituation oder der geleisteten (unbezahlten) Familienarbeit besonders getroffen. Kinderreichtum führt häufig zum sozialen Abstieg²⁰, über alle Schichtgrenzen hinweg. Schon heute sind über eine Millionen Kinder und Jugendliche auf Sozialhilfe angewiesen²¹. Ein Fünftel aller Familien in den alten und ein Viertel in den neuen Bundesländern verfügen nur über geringfügige Einkünfte unterhalb der Steuergrenze. „Die „Hartz IV – Reform“ wird die Situationen für Familien zusätzlich verschärfen.“²²

²⁰ Ulrich Beck: „Hindernis im Individualisierungsprozess“.

²¹ Alleinerziehende gehören zu den von materiellen Risiken besonders betroffenen Bevölkerungsgruppen. Doch belegen aktuelle Studien (Schneider u.a. 2001), dass längst nicht alle Alleinerziehenden ökonomisch schlecht gestellt sind. So verfügen 27 % der Alleinerziehenden mit minderjährigen Kindern mit maximal 2000 DM über ein geringes Einkommen. Doch steht diesen eine fast ebenso große Gruppe von 22 % mit einem Einkommen von mindestens 3500 DM entgegen. Alle übrigen verfügen über ein monatliches Budget von 2000 bis 3500 DM. Vergleichbar sind diese Zahlen auch mit dem Mikrozensus (1996), der besagt, dass 32 % der Alleinerziehenden bis zu 2000 DM und 28 % 3500 DM und mehr an monatlichem Einkommen erhalten. Die Einkommenssituation ist abhängig vom Alter und der Schul- und Berufsausbildung der Alleinerziehenden, dem Alter des jüngsten Kindes und der Anzahl der Kinder.

²² Helga Spindler in ihrem Vortrag im Juli 2004 zu dem Thema „Hartz VI“ an der Universität Essen-Duisburg, Campus Essen.

In der gesamtgesellschaftlichen Entwicklung allerdings führt die Kinderlosigkeit zum Arbeitskräftemangel und zu Finanzierungsproblemen bei den Sozialversicherungen. Einen weiteren wichtigen Aspekt stellt der einzelne Erwachsene dar, dem der Bezug zu Kindern fehlt. „In einer Welt zunehmender Beziehungsbeliebigkeit wird das Kind zum Hoffnungsträger, zur letzten verbliebenen, unaufkündbaren, unaustauschbaren Primärbeziehung. Partner kommen und gehen. Das Kind bleibt.“²³ Die Einstellungen bei den Erwachsenen gegenüber ihren ein oder zwei Kindern pendeln zwischen Last und Lust. Gleichzeitig steigen die Heirats- und Scheidungsziffern²⁴, die Zahl der Singles, die der Alleinerziehenden und Wohngemeinschaften, der Ehen ohne Trauschein und der nichtehelichen Kinder. Die Anzahl familialer Trennungen nimmt zu.²⁵

Während auf der einen Seite die Technisierung von Haushaltsvorgängen zunimmt, steigt die ‚Fast-food-Kultur‘. Diese Tendenz entlastet die Familie von reproduktiven Aufgaben. Bedingt durch die Berufstätigkeit der Väter und Mütter sind diese weniger zuhause anwesend. Kinder erleben seltener Identifizierungsprozesse eines bedeutungsvollen Miteinanders der Familienmitglieder. Hinzu tritt die gesteigerte Mobilität des Arbeitslebens in Form von Pendeln zwischen Berufs-, Freizeit- und Familienleben oder komplizierten Wechselschicht-Dienstplänen, was wiederum zu noch mehr Trennungen führt. Hinzu tritt das Problem der Überforderung durch Beziehungsdruck, der entstehen kann, wenn die verwandtschaftlich oder nachbarschaftlich isolierte Kleinfamilie zum zentralen Ort emotionaler Geborgenheit und der Erfüllung von Liebesansprüchen wird.

²³ Beck, U., (1990).

²⁴ Wallerstein, J. (2001) belegt, dass für Kinder die Scheidung der Eltern nach dem Tod eines Elternteils das Schlimmste ist, was sie sich vorstellen können. Wobei dies insbesondere für jüngere Kinder unter 16 Jahren gilt und bei Älteren diese Bewertung variiert.

²⁵ Ionka Senger 1995, In: Fachlexikon der sozialen Arbeit, S. 323: „Etwa jede zweite Ehescheidung ist zugleich eine Familienscheidung. Scheidungsgründe sind aber auch dort vor allem enttäuschte Erwartungen der Ehepartnerbeziehungen. Diese Erwartungen sind in unserer Gesellschaft geprägt durch das Ideal der ‚Liebesheirat‘. So gilt als eines der charakteristischen Merkmale moderner Ehen, dass sie mit immateriellen Erwartungen ‚überfrachtet‘ werden, die deren tatsächliche Leistungsfähigkeit überfordert, auch deshalb, weil diese Erwartungen z. T. nur schwer oder gar nicht zu vereinbaren sind. Enttäuschte Erwartungen sind nicht selten steter Nährboden für Spannungen und Konflikte, die nicht selten auch gewaltsam ausgetragen werden“.

Es hat sich die Beziehung zwischen Eltern und Kindern verändert. Eltern stellen häufig das ‚Wie‘ der Erziehung in Frage, fragen sich, was, wann, warum und wo welche Werte sie vermitteln sollen. Sie wissen nicht, welche Anforderungen die Zukunft stellen wird und fühlen sich stets auf sich selbst zurückgeworfen. Bedingt durch den Zeitmangel der Eltern für ihre Kinder, und dem zunehmenden Qualifizierungsdruck, dem bereits Kleinkinder ausgesetzt werden, geben Eltern die Verantwortung für die Familie bzw. die Erziehung an andere Einrichtungen weiter. Immer früher gehen Kinder zu Tagesmütter, Krippen, Kindergärten, Sportvereine usw., nutzen Ganztagsangebote und betrachten das Zusammensein mit Gleichaltrigen unter professioneller Leitung als Familienersatz, mit allem Für und Wider kollektiver Erziehungsformen.

Dieser gesellschaftliche Wandel hat die Lebens- und Arbeitszusammenhänge der Kinder verändert und zu neuen Verhaltensmustern und anderem Lernverhalten geführt. So veränderte sich das Spielverhalten durch Fernsehen²⁶, Unmengen kommerzieller Spielsachen, Horror- und Kriegsspielzeug, Computerspiele usw. Selbständige Naturerkundungen, Improvisation mit Alltagsgegenständen, spontane Spiele in den verschiedensten Kindergruppen im Wohnumfeld werden immer weniger. Kinder halten sich heute mehr im Haus, an kindgerecht gestalteten Orten wie Spielplätzen, Kindertageseinrichtungen, Familienbildungsstätten oder Musikschulen auf. Schlagworte wie Verhäuslichung, Verinselung, Organisiertheit und Verplantheit von Kindheit und Langeweile sind Kennzeichen der Entwicklung. Aus den strassensozialisierten Kindern werden Hauskinder, die von der Mutter oder Freunden zur Kindereinrichtung gebracht werden und nach Terminkalendern leben. Insgesamt ist im Verlauf der letzten Jahre die Qualität von Familienleben und Kindheit schlechter geworden. Eltern und Kinder haben es schwerer als früher.

Heute sind Eltern und Kinder nicht mehr so aufeinander angewiesen wie früher. Während früher die Vererbung von Namen und Eigentum als auch die Arbeitskraft der

²⁶ Zu beobachten ist eine Kommerzialisierung von Kindheit, die zu Haben-Mentalität und einer konsumfixierten Lebenshaltung führt. Die Medienkindheit ist dadurch gekennzeichnet, dass vor allem kleinere Kinder mit hohem Medienkonsum häufig verängstigt, eine negative Sprach- und Sozialentwicklung vorweisen, ein falsches Weltbild erhalten, von der selbständigen Welterkundung abgehalten werden, sich zu früh mit Erwachsenenthemen wie Sex konfrontieren und durch Gewaltszenen zu aggressiverem Verhalten finden.

Kinder für die Alterssicherung der Eltern im Vordergrund stand, wird in der heutigen Zeit die Sorge um den Arbeitsplatz, um eine Ausbildung oder um Kranken- und Rentenversicherung größer. Kinder gelten als finanzielle und zeitliche Belastungen, die das berufliche Vorankommen, die Mobilität oder den materiellen Wohlstand behindern. Arlie Russell Hochschild beschreibt in ihrem bezeichnenden Buch „Keine Zeit... wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet“ anhand von Fallstudien amerikanische gesellschaftliche Verhältnisse, die auch in Deutschland zu beobachten sind. „In diesem neuen Modell von Familie und Arbeitsleben flieht der müde Vater oder die müde Mutter aus der Welt der ungelösten Konflikte und ungewaschenen Wäsche in die verlässliche Ordnung, Harmonie und guten Laune der Arbeitswelt.“²⁷ Der Wertewandel, der die emotionalen Pole von Arbeit²⁸ und Familie²⁹ verschiebt, entsteht durch die neue Unternehmenskultur, die Selbstverantwortung betont und Anerkennung vermittelt. Arbeit wird für viele Beschäftigte zum Zuhause, während die Familie zunehmend zum Arbeitsplatz wird. Eltern verbringen immer mehr Zeit am Arbeitsplatz während das Familienleben unter Zeitdruck gerät und taylorisiert wird.³⁰ Das Arbeitsleben verlangt Flexibilität und Mobilität. Besonders die Mobilität erfordert insbesondere von Familien Opfer. So sehen Berufspendler ihre Familien häufig nur am Wochenende. Mobilitätsinduzierte Belastungen bringen Probleme mit sich wie den Verlust sozialer Kontakte, die Entfremdung vom Partner und der Familie oder psychischen Belastungen. Veränderungen wie Ortswechsel oder Arbeitsplatzwechsel betreffen die ganze Familie³¹. Diskussion um die Vereinbarkeit

²⁷ Hochschild, A. R. (2002), S. 56.

²⁸ Das Bild vom idealen Angestellten ist gekennzeichnet von Flexibilität, Bereitschaft, ohne Widerspruch andere Aufgaben der Firma zu übernehmen, in Notfällen die Arbeit anderer mit zu erledigen oder jederzeit umzuziehen.

²⁹ Hier wird Familie auf die Bereiche ‚quengelnden Kinder, Kochen und Putzen‘ reduziert. Familie sei nur noch Treffpunkt von Personen mit unterschiedlichen Interessen und eigenen Zeitplänen, ein Ort zum Essen – immer seltener gemeinsam, zum Fernsehen – zumeist in getrennten Räumen – und zum Schlafen.

³⁰ Hochschild, A. R. (2002); Hochschild interviewte Mitarbeiter von Amerco, einem Fortune – 500-Unternehmen. Dieser Betrieb gilt in den USA als besonders familienfreundlich; er bietet Job Sharing, Teilzeitarbeit ohne Abstriche bei Karriereaussichten, komprimierte und flexible Wochenarbeitszeiten usw. Trotzdem wurden die Angebote selten genutzt.

³¹ Metzinger, A. (2002); beschreibt in seinem Buch „Kindsein heute: Zwischen zuviel und zu wenig und zuviel“ den Familienwandel, wobei er die Trends zur Kleinfamilie und zur Müttererwerbstätigkeit beschreibt, auf die Einzelkind-Situation eingeht, sowie die steigende Scheidungshäufigkeit und die zunehmende Zahl von Alleinerziehenden herausstellt. Er thematisiert die Krise der Familienerziehung, die sich auf die Verunsicherung der Eltern, eine durch Berufstätigkeit überlastete und unter Identitätskrisen leidende Mutter, einen am Rande stehenden Vater mit unklarer Rolle, häufig auftretende Ehekonflikte, Scheidung der Eltern und Leistungsdruck gesetzt und überfordert: Sie sollen ‚perfekte‘ und

von Familie und Beruf und Angebote familienfreundlicher Unternehmen berücksichtigen diesen Wandel in der emotionalen Signifikanz der Lebenswelten von Familie und Beruf bisher noch nicht hinreichend. Bei amerikanischen Unternehmen wird bereits beobachtet, dass sie für ihre hoch qualifizierten Angestellten soziale Freizeitangebote³² anbieten, die früher eher mit Familienmitgliedern oder in der Gemeinde stattfanden. Hierbei handelt es sich um Angebote, die es dem Arbeitnehmer erleichtern, noch etwas länger am Arbeitsplatz zu verbleiben. Zusätzlich werden immer mehr Dienstleistungen wie z.B. Banken oder Friseure für die Beschäftigten in die Unternehmen geholt³³.

Durch das abnehmende Gefühl der Sicherheit in der Familie wird deutlich, dass Kinder, Kranke und Alte oder auch die Partner die Verlierer in diesem System sind. Ersichtlich wird der Trend, der zu einer Entwertung all dessen führt, was einmal das Wesen des Familienlebens ausmachte. Je mehr die Erwerbstätigen ihre Arbeit gegen Geld tun und je höher diese Arbeit im öffentlichen Bereich geschätzt und anerkannt wird, je mehr wird das Privatleben entwertet und desto mehr schrumpft sein Einflussbereich. Hierbei ist die marktvermittelte Erwerbsarbeit eher kultureller Wandel als einfache ökonomische Tatsache. Es zeichnet sich ein Trend ab, bei dem das Erwachsenenleben sich in die Arbeitswelt verlagert, besonders Kleinkinder leiden unter ein Zeitkorsett, Beziehungen zwischen Partnern und Kindern verändern sich, vereinsamte Schlüsselkinder fahren ins Ferienlager und nicht in den Familienurlaub, Erwachsene haben keine Zeit mehr, Einfluss auf Kindertagesstätten oder Schulen zu nehmen, sich kirchlich, politisch oder gewerkschaftlich zu engagieren oder Vereinen beizutreten.³⁴

Den meisten Erwachsenen ist das Familienleben vertraut. Familien durchlaufen Phasen, in denen sie mit unterschiedlichsten Entwicklungsaufgaben konfrontiert werden.

,autonome' Kinder sein. So würden sie schnell wie Erwachsene behandelt. Auch die zu früh beginnende und zu lange dauernde Fremdbetreuung mit den Folgen wie Trennungsängsten, mangelnde Geborgenheit, Bildungsunsicherheit usw. Immer mehr Kinder würden von ihren Eltern emotional und sozial vernachlässigt, aber auch immer mehr Kinder würden ihre Eltern ,terrorisieren', nur noch sich selbst sehen (Narzissmus) und sich Rechte nehmen, die nicht altersgemäß seien.

³² z.B. Sport, Ausflüge, Ahnenforschungs- und Wohltätigkeitsclubs, Gruppen für Alleinerziehende

³³ Nur für qualifizierte Mitarbeiter, weniger für Arbeiter oder Beschäftigte im Niedriglohnbereich.

³⁴ Textor, M. R. (2002).

In der Gründungsphase, dem Beginn der Elternschaft³⁵, werden Eltern mit familiären, partnerschaftlichen, finanziellen und beruflichen Veränderungen konfrontiert. Meist sind es die Frauen, die nach der Geburt des Kindes die Erwerbstätigkeit unterbrechen oder verringern. Es kommt in dieser Phase zu einer Umverteilung familialer, beruflicher und häuslicher Aufgaben zwischen den Partnern. Meist pendelt sich die traditionelle Rollenverteilung ein, indem Mütter eigene Freizeitaktivitäten und Erholungszeiten reduzieren. Im Gegensatz dazu steigern Väter oft ihren Einsatz in ihrem Beruf.³⁶ Gleichzeitig belegt eine Studie aus dem Jahre 1999, dass ca. 20 % der deutschen Männer zu den familienorientierten ‚neuen Männern‘ zählen, die sich durch eine erhöhte Bereitschaft, Elternzeit zu nehmen, auszeichnen. Darüber hinaus unterstützen sie die Berufstätigkeit der Frau, indem sie sich an der Familienarbeit beteiligen. Das traditionelle Rollenbild des Mannes wird in Frage gestellt, sodass Männer und Väter Zielgruppe von Familienbildung werden, z.B. Angebote für Väter mit ihren Kindern. Die Familiengründungsphase ist eine der sensibelsten Phasen innerhalb der ‚Familienlaufbahn‘ und muss, damit diese Phase nicht zum Risiko für die Partnerschaft wird, von Familienbildungsangeboten zu dem Thema Erziehungs- und Beziehungsalltag flankierend begleitet werden. Kommt es zu einer Trennung, werden Alleinerziehende in ihrer Lebensphase vor spezifischen Herausforderungen gestellt. Hierzu zählen die Bewältigung des Übergangs von der vorangegangenen Lebensform zur Ein-Eltern-Familien, die Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses von Familie und die Gestaltung der häufig dynamischen Beziehungskonstellationen im Verlauf des Alleinerziehens. Eine Aufgabe von Familienbildung ist es, vor dem Hintergrund der Rollenvielfalt als charakteristisches Merkmal der Lebensform der Alleinerziehenden, einer chronischen Überforderung vorzubeugen.

Hervorgerufen durch veränderte Bedingungen wie die Abnahme normativer Verbindlichkeiten und die Pluralisierung der Werteorientierung ist die Situation für Familien nicht leichter geworden³⁷. Mit zunehmendem Alter der Kinder verändert sich die El-

³⁵ Familienwissenschaftliche Forschungsstelle (1998), S. 124 ff.

³⁶ LBS-Initiative Junge Familie (1998).

³⁷ Die bekannten traditionellen Werte verlieren an Normkraft und die vom Individuum gewählten Lebensstile sind individualistischer geworden. Die biographischen Optionen und damit die Lebensverläufe werden vielfältiger, sind weniger prognostizierbar und verlieren ihre dauerhaften Perspektiven, so

tern-Kind-Beziehung. Gleichaltrige, Erzieher oder Lehrer in Institutionen gewinnen an Bedeutung. Beim Übergang des Kindes in die Pubertät bzw. in das Jugendalter verändern sich die Regeln zwischen Eltern und Kindern. Verlassen Kinder das Elternhaus, beginnt die nacherleichte Phase oder Umorientierungsphase. Sie ist geprägt von der Suche nach neuen Kommunikations- und Beziehungsstrukturen zu den Kindern, mehr eigener Freizeit bzw. dem Übergang in den Ruhestand und einem gesteigerten Maß an Pflege älterer Menschen in der Familie. Bedingt durch die Steigerung der Lebenserwartung, die verbunden ist mit einer relativen Abnahme der Kinder- und Familienphase bezogen auf die gesamte Lebenszeit (früher erlebten Mütter selten die Pubertät des letzten Kindes), beträgt heutzutage die durchschnittliche Nachkinderphase rund dreißig bis vierzig Jahre. In Familie leben ist stärker als je zuvor zu einer transitorischen Lebensphase geworden. Mit dieser nacherleichten Phase umzugehen und sie mit Inhalten zu füllen, gehört zunehmend zu den Herausforderungen der Erwachsenen- und Familienbildung. Bedingt durch die längere Lebenserwartung entsteht eine vertikale Komplexität der Verwandtschaftssysteme, während die horizontale Komplexität der Verwandtschaftssysteme abnimmt.³⁸

Die heutige Zeit ist, im Gegensatz zu früher, von einem starken Geburtenrückgang gekennzeichnet, der vor allem zu einer Abnahme der Mehrkinderfamilien geführt hat (während Anfang des letzten Jahrhunderts noch etwa jede zweite Familie vier und mehr Kinder hatte, ist dies heute nicht einmal mehr in jeder zwanzigsten Familie der Fall). Die Ursachen dieses Geburtenrückgangs sind vielfältig. Zu den wichtigsten Gründen gehören die Veränderung von Rollenkonfigurationen, die gestiegenen beruflichen Qualifikationen und die stärkere Erwerbsbeteiligung von Frauen, die Schwierigkeit, Familie und Beruf zu vereinbaren und materielle Einschränkungen. Eine Familiengründung ist heutzutage von einer Vielzahl von Faktoren abhängig wobei das Bildungsniveau der Eltern einen besonderen Stellenwert einnimmt. Wenn Kinder geboren werden, erfolgt die Geburt zunehmend später. Das Alter der Mutter bei der Ge-

dass man sich einer wachsenden Wahl- und Entscheidungsbedarf gegenübersteht, seinen Lebensverlauf und damit verbunden seine Familienform eigenverantwortlich zu wählen, so Fthenakis W. (2000), S. 2.

³⁸ Vertikal akzentuierte Mehrgenerationenfamilie mit wenigen Seitenverwandten, engere Beziehungen zwischen Kindern und Großeltern bzw. Urgroßeltern, Großelternschaft als intensive Phase familialen Engagements.

burt des ersten Kindes stieg von 24,3 Jahren (1970) auf heute 28,2 Jahre (2000).³⁹ Am weitesten verbreitet ist die Zwei-Kind-Familie. Eine aktuelle Studie zu den Stieffamilien in Deutschland besagt, „dass es sich bei 6% der Ehen um Stieffamilien handelt..., aber annähernd jede zweite nicht eheliche Lebensgemeinschaft mit Kindern eine Stieffamilie ist.“⁴⁰ „Eine Stiefkonstellation ist folglich gegeben, wenn ein Kind bei einem leiblichen Elternteil lebt und mindestens einer der leiblichen Elternteile eine neue Partnerschaft eingegangen ist.“⁴¹ Damit werden die Grenzen zur allein erziehenden Lebensform fließend und mit den unterschiedlichsten komplexen und variablen Problemlagen verbunden. Die Lebensform des Alleinerziehenden⁴² ist meist das Ergebnis einer problem- und konfliktreichen Beziehung wie Scheidung, Trennung oder Tod des Partners⁴³. Es knüpfen Probleme an wie die Bewältigung des Partnerverlustes, Diskriminierung, bei Trennung die Neugestaltung des Kontaktes zum anderen Elternteil, Alleinverantwortlichkeit.⁴⁴ Auch die Gruppe der allein Erziehenden⁴⁵ ist sehr unterschiedlich z.B. je nach Alter der Kinder⁴⁶, Dauer der Partnerschaft oder Zeitpunkt der Trennung.

Die gewollte und ungewollte Kinderlosigkeit und Kinderentfremdung nimmt zu. Etwa ein Drittel aller jungen Menschen bleibt heute lebenslang kinderlos. Gemessen an der Zusammensetzung der Haushalte bilden Eltern mit Kindern bereits heute eine Minorität. Nicht selten werden sie als Störfaktor behandelt. Über Parteigrenzen hinweg do-

³⁹ Stutzer (10/2000), S. 7.

⁴⁰ Bien, Hartl, Teubner (2002), S.13.

⁴¹ Bien, Hartl, Teubner (2002), S.11.

⁴² Alleinerziehen ist eine typisch weibliche Erziehungsform. Nur in 15% aller Familien handelt es sich um einen Mann, der alleinerziehend ist. Die Dauerhaftigkeit der Lebensform beläuft sich nach Schneider u. a. 2001 bei 34% der Frauen und 16 % der allein erziehenden Männer auf über 10 Jahre. Die meisten Alleinerziehenden (ca. 53%) sind zwischen 30 und 45 Jahre alt.

⁴³ Entsprechend der eigenen Schilderungen Betroffener wird die Entstehung des Alleinerziehens bei 31% als freiwillige Entscheidung, bei 22% als bedingt freiwillige Entscheidung, bei 22% als zwangsläufige Entstehung und bei 25% als ungewollte Entstehung beschrieben. Schneider u.a. (2001), S. 35.

⁴⁴ Schneider, Krüger, Lasch u.a. (2001).

⁴⁵ Das statistische Bundesamt weist für die alten Bundesländer 1970 7,8 Mio. und für das Jahr 2000 knapp 6,1 Mio. verheiratete Eltern mit minderjährigen Kindern aus. Die Anzahl der Alleinerziehenden mit minderjährigen Kindern beträgt 1970 in den alten Bundesländern 745 Tsd. und im Jahre 2000 1,423 Mio. (1,075 Mio. in den alten-, 0,347 Mio. in den neuen Bundesländern). Bei diesen Daten ist zu berücksichtigen, dass auch nichteheliche Lebensgemeinschaften mit Kindern als Alleinerziehende gezählt werden, d.h. die Anzahl der Alleinerziehenden wird überschätzt. Aus der ifb-Studie (Schneider et al. 2001) ist zu entnehmen, dass etwa ein Drittel der Alleinerziehenden einen neuen Partner hat, der nicht im gemeinsamen Haushalt lebt.

⁴⁶ Der Mikrozensus weist für Mai 2000 rund 2,8 Mio. minderjährige Kinder aus, die bei Alleinerziehenden leben. Dies entspricht einem Anteil von 18% aller minderjährigen Kinder.

minieren die Interessen der Älteren und der Handlungsspielraum nachfolgender Generationen wird mehr und mehr eingeengt. Trotzdem genießen Partnerschaft und Familie auf der normativen Ebene immer noch ein hohes Ansehen.⁴⁷ Das bedeutet, dass der Rückgang der Heiratsneigung und auch die hohen Scheidungszahlen nicht als Indikator für die gesunkene Wertschätzung der Familie betrachtet werden kann.

Migrationsbewegungen⁴⁸ gehören bereits seit vielen Jahren zu einem festen Bestandteil der Bevölkerungsentwicklung in den Regionen, besonders im Hinblick auf Familien ist der Anteil noch höher. Bereits heute sind in Stuttgart 40 % der Familien mit Migrationshintergrund. Wichtig für die Schätzung künftiger Bedarfe an familienunterstützenden Maßnahmen für ausländische Familien ist die Frage der weiteren zahlenmäßigen Entwicklung. Bei der Überlegung hinsichtlich der Angebote spielen die Integration, die Migrationsphase, in welcher die Familie insgesamt oder der Einzelne sich befindet, die Migrationsmotive, an denen Erwartungen und Hoffnungen gebunden sind, die Vielfalt der kulturellen Unterschiede und Zugehörigkeiten, der Aufenthaltsrechtlichen Status, Abschätzungen, unterschiedliche Sprachen oder die Sozialisationen eine bedeutende Rolle. „Die soziale Platzierung der Migranten im deutschen Gesellschaftssystem läuft überwiegend über den Beschäftigungsstatus. Auch wenn in der neueren Migrationsgeschichte Zuwanderer generell auf die Unterschichtung der deutschen Sozialstruktur verwiesen wurden und das Beschäftigungssystem und die Migrationspolitik wenig Offenheit für Mobilitätsbewegungen von größeren Migrantengruppen zuließen, sind doch in der zweiten Generation auch Prozesse des sozialen Aufstiegs, Zuwachsraten in weiterführenden Schulabschlüssen usw. zu beobachten.

⁴⁷ Weick (1999), S.14: 98% betrachten die Familie zumindest als wichtig für ihr Wohlbefinden und ihre Zufriedenheit.

⁴⁸ Bei der Betrachtung der Daten wird ersichtlich, dass es sich bei der Migration um ein Dauerphänomen handelt. Zwischen 1974 und 1994 sind 12,3 Mio. Ausländer nach Deutschland gezogen und 9,9 Mio. fortgezogen. Diese Fluktuation macht also ein Mehrfaches des Bestandes aus und ist keineswegs nur auf solche Ausländer begrenzt, die aus EU-Mitgliedstaaten stammen und damit keinerlei Mobilitätsbarrieren unterliegen. So stehen in diesem Zeitraum bei den Italienern 1,1 Mio. Zuzügen 1,3 Mio. Fortzüge gegenüber, bei den Türken 1,9 Mio. Zuzügen 1,7 Mio. Fortzüge. Und ebenso wenig beschränken sich Fortzüge auf ältere Migranten: Zwischen 1974 und 1994 waren fast 40 % aller Rückkehrer türkischer Staatsangehörigkeit unter 18 Jahren. Insgesamt liegt der Anteil der Zu- und Fortzüge an der gesamten ausländischen Bevölkerung im Jahr bei 15 bis 20 % und damit deutlich über dem Durchschnitt der europäischen Nachbarstaaten. Rupp, M. (2002).

Dieser Prozess wird sich weiter fortsetzen und die Heterogenität der Migrantenbevölkerung weiter erhöhen.“⁴⁹ Hinzu tritt die Zunahme binationaler Ehen und Familien.

Der Diskussion um die Pluralisierung der familialen Lebensformen würde wahrscheinlich nicht so viel Aufmerksamkeit gewidmet, wenn dabei nicht stets auch die Sorge hineinspielt, dass damit immer mehr Kinder⁵⁰ Entwicklungsrisiken ausgesetzt sind.“⁵¹ Der Soziologe René König⁵² hatte bereits Mitte der vierziger Jahre auf Veränderungen im Familiensystem hingewiesen, und seit den siebziger Jahren werden diese Entwicklungen mit den Begriffen Deinstitutionalisierung⁵³, Desintegration und Desorganisation umschrieben⁵⁴. „Lebensläufe sind nicht mehr so klar vorgegeben wie früher, die Institution Ehe hat an normativer Verbindlichkeit verloren, gleichzeitig ist die Toleranz gegenüber anderen Lebensformen gestiegen.“⁵⁵ „Damit steigen die Anforderungen an die Gestaltung familialer Lebensformen – die individuelle Lebensplanung bedarf mehr Überlegung, Begründung der Wahl – und mit dem Verlust von Selbständigkeiten wächst der Bedarf an Orientierungshilfen in Form von Familienbildung.“⁵⁶ Die familienpsychologische und familiensoziologische Forschung dokumentiert seit geraumer Zeit einen tief greifenden Wandel im Familiensystem, der eine Geschwindigkeit verzeichnet und alle Beteiligten mit strukturellen, qualitativen, prozessualen und kontextuellen Veränderungen in der Familienentwicklung konfrontiert. Neben der Familie lösen sich auch weitere soziale Bindungssysteme wie Nachbarschaften- oder Verwandtensysteme auf, wodurch das Hilfpotential unterhöhlt wird.

⁴⁹ Rupp, M. (2002).

⁵⁰ Der amtlichen Statistik zufolge waren 1998 rund 157.000 (das sind 1% aller Kinder unter 18 Jahren in Deutschland) von der Scheidung ihrer Eltern betroffen (Statistisches Jahrbuch 2000).

⁵¹ Großmann (1998), S. 14.

⁵² König, R. (1946), S. 55-87.

⁵³ Deinstitutionalisierungsthese, d.h. der Zerfall der Familie und ihres kompletten Bedeutungsverlustes wird in der heutigen sozialwissenschaftlichen Literatur in der Auseinandersetzung mit den Thesen des Soziologen Hans-Joachim Hoffmann-Nowotny diskutiert. Man versteht darunter, dass die Verbindlichkeit der Handlungsausrichtung durch die Institution verloren gegangen ist. Die Ehe ist danach kein gesellschaftlich vorgegebenes und verpflichtendes Lebensmodell mehr, was zur Entwicklung einer Vielfalt instabiler Lebensformen führt. Für eine auf individualistische Selbstverwirklichung gerichtete Welt bringt Familie Nachteile: etwa finanzielle Einbußen durch hohe Kosten für Kinder, Beschränkungen bei der eigenen individuellen Entfaltung bzw. bei der räumlichen oder sozialen Mobilität. Anstelle von Familie gewinnen andere Lebensformen an Attraktivität wie z.B. das Living-apart-together-Modell, d.h. Partnerschaft bei getrennter Haushaltsführung.

⁵⁴ König, R. als auch Tyrell H. (1988).

⁵⁵ Beispiele hierfür sind z.B. die Entscheidung vieler, unverheiratet zusammenzuleben oder die rechtlichen Möglichkeiten homosexueller Lebensgemeinschaften (Lebenspartnerschaftsgesetz).

⁵⁶ Stutzer, (2000), S. 4.

Die deutliche Zunahme der Inanspruchnahme der Solidarsysteme geht u. a. auf die Entkräftung dieser sozialen Einheiten zurück.

3. Zwischenbilanz: Die steigende Komplexität der Probleme von Erwachsenen und Familien werden zur Herausforderung von reflexiven Kompetenzen und Kontexte der Erwachsenen- und Familienbildung.

Die aktuellen gesellschaftlichen Umbrüche werden zur Herausforderung für Erwachsene und Familien. Der zunehmende Verlust der gesellschaftlichen Tragfähigkeit bringt erhebliche Konsequenzen für jetzige und heranwachsende Generationen mit sich. Niemand besitzt klare Vorstellungen darüber, wie sich die zukünftigen Entwicklungen darstellen und wie entsprechende Lernprozesse in der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit organisiert werden können. Deutlich wird jedoch, dass im Zentrum der Anforderungen die gelingende selbstbestimmte Lebensbewältigung stehen muss, mit der Förderung der Fähigkeiten zur Selbstorganisation, der Verknüpfung von Ansprüchen auf ein gutes und authentisches Leben, eng verbunden mit der inneren Selbstschöpfung von Lebenssinn. Nicht die Fähigkeit zur Übernahme eines vorgefertigten Bildungspaketes ist wichtig für die Lebensbewältigung, sondern die Bildung der Fähigkeit zur Selbstorganisation, zum Selbsttätigwerden oder zur Selbsteinbettung. Menschen benötigen in ihrer Lebenswelt Freiräume um sich selbst zu entwerfen und kreativ und gestaltend ihren Alltag und ihr Leben zu entwickeln. Dabei geht es um die eigene individuell von Innen gestützte Authentizität und durch die von Außen fördernde Anerkennung. Gefragt sind biographisches Selbstmanagement, neue Flexibilität und das Bewusstsein für eigene Ressourcen. Die fortschreitende Individualisierung der Gesellschaft fordert stärker die Mobilisierung persönlicher Ressourcen mit neuen Herausforderungen an das Innere.

RESOURCING: Persönliche Ressourcen werden zentral	
Die fortschreitende Individualisierung der Gesellschaft geht mit neuen Herausforderungen an das Innere einher. Man muss mehr aus sich selber schöpfen	
Mobilisierung persönlicher Ressourcen – in Bauch, Herz und Hirn	
Sowohl sozialer Erfolg, als auch persönliche Erfüllung sind zunehmend an das Aktivieren und Einsetzen individueller Potentiale gebunden: geistige, körperliche, emotionale und soziale.	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Eigenverantwortliche Selbstpflege und Selbstoptimierung in jeder Hinsicht wird ein vitales Thema. ○ Empowerment: Unterstützung bei der Erschließung und 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Permanente Humankapitalbildung durch Lebenslanges Lernen. ○ Präventives Gesundheitsmanagement ○ Selbstachtsamkeit und bewusste Seelenpflege

<p>Steigerung eigener Ressourcen und Energiequellen ist sehr gefragt.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Aufwertung intuitiver Kräfte als Lebenskompass. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Berater- und Coaching-Boom in vielen Bereichen ○ Soft-skills wie Emotionale Intelligenz, Instinkt und Kreativität gewinnen wesentliche Bedeutung. ○ Weisheit und Intuition kompensieren das zunehmende Nichtwissen in der Informationsgesellschaft.
---	---

Neue Werte, neue Wünsche. Future Values [Barz, H., Kamplik, W., Singer, T., Teuber, S. (2001). In: Keupp, H. (2003)]

<p>NEUES SOZIALBEWUSSTSEIN: Leben im Netzwerk</p>	
<p>In der fluiden Netzwerk-Gesellschaft stellt sich Sozialität zunehmend als Lebensgrundlage heraus, die gestaltet und gepflegt werden muss (Netz-<u>W</u>erk)</p>	
<p>Wachsende Aufmerksamkeit für Soziales Kapital – sei es in Form tragender persönlicher Beziehungen, in Gestalt von sozialen Projekten oder in Form von Connections, strategischen Allianzen und Seilschaften, sei es privat oder beruflich.</p>	
<ul style="list-style-type: none"> ○ Beziehungen und Kommunikationen treten in den Vordergrund. ○ Umorientierung auf soziale Werte, auch als Gegenpol zu neoliberaler Verunsicherung und Vereinsamungsgefahr. ○ Bedürfnis nach punktueller Gesellung mit Gleichgesinnten (Vermittlung von Teilhabe, Bestätigung, Synergie) – aber autonom, offen und unverbindlich 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organisationen bemühen sich um ihre Kommunikationskultur. ○ Soziale Kompetenzen sind Karriereschlüssel. ○ Projekte bürgerschaftlichen Engagements als Chance zur Gestaltung und Teilhabe. ○ Hoher Stellenwert von Freundschaft, Vertrauen, Geborgenheit und Familie. ○ Partnerschaftliches Beziehungsideal: Sich gegenseitig den Rücken frei halten, damit jeder sein Lebensprojekt verwirklichen kann. ○ Settings gefragt: Clubs, Salons, Lounges, Events, Online-Foren etc. ○ Wahlverwandtschaften: Interessengruppen, Szenen, Online-Communities, Selbsthilfegruppen

Neue Werte, neue Wünsche. Future Values. [Verändert nach: Barz, H., Kampik, W., Singer, T. & Teuber, S. (2001). In: Keupp, H. 2003)

Einen zusätzlichen zentralen Stellenwert erhält, neben weiteren Grundthemen, auch das neue Sozialbewusstsein, welches im Geflecht sozialer Beziehungen der Menschen und durch aktive Beziehungsarbeit eingebunden ist. Im Sinne des Sozialen Kapitals ist damit der Bereich des ‚Lebens im Netzwerk‘ gemeint.

Erwachsene und Familien benötigen um selbst bestimmt und selbstwirksam ihren individuellen Weg in dieser komplexen Gesellschaft zu gehen Ressourcen:

<ul style="list-style-type: none"> ○ Sie müssen ihre eigene Lebenserzählung finden, die für sie einen kohärenten Sinnzusammenhang stiftet. ○ Sie müssen in einer Welt der universellen Grenzüberschreitungen ihr eigenes „boundary management“ in Bezug auf Identität, Wertehorizont und Optionsvielfalt vornehmen. ○ Sie brauchen die „einbettende Kultur“ sozialer Netzwerke und die soziale Kompetenz, um diese auch immer wieder zu erzeugen. ○ Sie benötigen die erforderliche materielle Basissicherung, die eine Zugangsvoraussetzung für die Verteilung von Lebenschancen bildet.

- Sie benötigen die Erfahrung der Zugehörigkeit zu der Gesellschaft, in der sie ihr Lebensprojekt verwirklichen wollen.
- Sie brauchen Kontexte der Anerkennung, die die basale Voraussetzung für eine gelingende Identitätsarbeit sind.
- Sie brauchen Voraussetzungen für den alltäglichen interkulturellen Diskurs, der in der Einwanderungsgesellschaft alle Erfahrungsbereiche durchdringt.
- Sie müssen die Chance haben, in Projekten des bürgerschaftlichen Engagements zivilgesellschaftliche Basis-kompetenzen zu erwerben.⁵⁷

III. Institutionelle Antworten der Erwachsenen- und Familienbildung

1. Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit

Zunächst sollen grundlegende Information zum Thema Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit gegeben werden. Familienbildung versteht sich dabei als ein klassischer Ausschnitt aus dem Bereich der Erwachsenenbildung, wobei die nach wie vor herrschende Begriffsverwirrung zu einer mangelnden Perationalisierung oder Operationalisierbarkeit der später aufgeführten Gestaltungsansätze führt. Der Begriff Familienbildung und die Entwicklung⁵⁸ der Familienbildungsarbeit werden deshalb im Anschluss an die Begriffsklärung der Erwachsenenbildung dargestellt.

1.1 Begriffsklärung Erwachsenenbildungsarbeit

In keinem Bereich des Bildungswesens ist das Chaos der Begriffe und die Vielfalt der Formen so groß wie in der Erwachsenen- bzw. Weiterbildung⁵⁹. Die Tatsache, dass der Begriff „wegrutscht“⁶⁰ deutet darauf hin, dass eine ‚Art von Mündigkeit‘ bei Qualifikationen, Training, Coaching etc. nicht mehr geübt wird. Die Herausforderungen und das Tempo des technischen und sozialen Wandels führen immer mehr dazu, dass sich die Anforderungen an die Beschäftigungsfähigkeit⁶¹ zunehmend in Bereiche ausdehnen, die traditionell eher dem Bereich der Gesamtpersönlichkeit zugerechnet

⁵⁷ Keupp, H. (2003)

⁵⁸ Der Begriff ‚Entwicklung‘ wird lt. Brockhaus (1968) als „Aufeinanderfolge verschiedener Formen und Zustände (verstanden), die sich von bloßen Veränderungen dadurch unterscheidet, dass die späteren aus den früheren mit einer inneren Notwendigkeit hervorgehen und dass ihre Abfolge eine durchgehende Richtung einhält...“ Jede Aussage über die Entwicklung ist daher eine Deutung der Zusammenhänge zwischen vergangenen Zuständen, gegenwärtigen Veränderungen und zukünftigen Möglichkeiten.

⁵⁹ vgl. auch Münch, R. (1999).

⁶⁰ Faulstich, P.

⁶¹ Qualifizierung für den Arbeitsmarkt

wurden. So umfasst Persönlichkeitsbildung die individuelle Selbstentfaltung und die Fähigkeit, für andere bzw. für die Gesellschaft Verantwortung zu tragen. Bürger benötigen heutzutage eine vielseitig entwickelte Gesamtpersönlichkeit⁶² mit ausgeprägten Kompetenzen⁶³ hinsichtlich ihrem persönlichem und sozialem Handeln.

Die Erwachsenenbildung lehnt sich an dem Konzept des ‚Lebenslangen Lernens‘⁶⁴ an, welches Lernen ‚von der Wiege bis zum Grab‘ folgendermaßen definiert:

„Jede zielgerichtete Lernaktivität, ob formal oder informal durchgeführt, mit dem Ziel der Verbesserung von Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen. Es enthält formale und informelle Aktivitäten in verschiedenen Lernsettings (Lehrlingsausbildung, Schulen, am Arbeitsplatz oder extern etc.) nach der Pflichtschule, unabhängig vom Beschäftigungsstatus der Lernenden, unabhängig von der Finanzierungsquelle (privater oder öffentlicher Sektor oder Individuum) und der Durchführung (traditionell oder modern, z.B. ICT), legt Wert auf die essentiellen Elemente des einfachen Zugangs und der Anerkennung der erworbenen Qualifikationen und Kompetenzen.“⁶⁵

Der Begriff ‚Erwachsenenbildung‘ wird in der Praxis und in der wissenschaftlichen Literatur sehr häufig verwendet, ohne dass eine eindeutige Definition vorliegt. Kade, Nittel und Seitter verstehen unter Erwachsenenbildung zum einen „die Wissenschaft vom (institutionalisierten) Lernen Erwachsener, dann die entsprechende soziale Realität, in deren Mittelpunkt das Praxisfeld für Erwachsenenbildner liegt, und schließlich das darauf bezogene universitäre Studium.“⁶⁶

⁶² Als notwendige Voraussetzung für die Entfaltung der Persönlichkeit müssen sie in der Lage sein, den eigenen Lebensunterhalt zu sichern. Im Zusammenhang mit den Begriffen Bildung und Qualifikation können die drei Definitionen ‚Entwicklung der Gesamtpersönlichkeit‘, ‚Teilhabe an der Gesellschaft‘ und ‚Beschäftigungsfähigkeit‘ nicht voneinander getrennt werden.

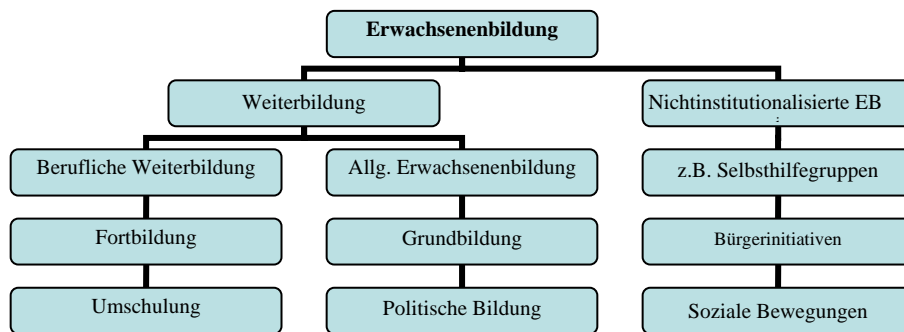
⁶³ Für die vorliegende Arbeit liegt ein Kompetenzbegriff zugrunde, in dessen Zentrum das Konzept der Fähigkeit zur Selbstorganisation steht. Kompetenzen kennzeichnen „...Anlagen, Fähigkeiten, Bereitschaften, kurz: Disposition zu selbstorganisiertem Denken und Handeln, sind Selbstorganisationsdispositionen in zieloffenen Entscheidungssituationen...“ Erpenbeck (2004), S. 58.

⁶⁴ Kraus, K (2001); Die Reformen im Bildungssystem wurden u. a. durch die konzeptionellen Vorstellungen eines Lebenslangen Lernens stimuliert. Dieses wurde bereits frühzeitig durch internationale Organisationen wie die UNESCO und die OECD propagiert, sodass Lebenslanges Lernen mittlerweile zum europäischen Thema geworden ist, wobei die Mitgliedstaaten damit die Bildungspolitik deutlich in die Richtung einer Wachstums- und Beschäftigungsstrategie gerückt und somit immer deutlicher den beruflichen Akzent herausgestellt haben. Zu diesen Akzenten zählen die Ziele der ‚individuellen Beschäftigungsfähigkeit‘ und die Entwicklung zu einer ‚wissensbasierten Ökonomie‘.

⁶⁵ EU, Council (1999).

⁶⁶ Kade, J., Nittel, D., Seittler, W. (1999), S. 13.

Auch Weinberg⁶⁷ stellt fest, dass die Begriffe ‚Erwachsenbildung‘ und ‚Weiterbildung‘ sehr oft synonym verwendet werden. Trotzdem sind die beiden Begriffe für ihn nicht identisch:



Quelle: Weinberg (2000), S. 39. Die erweiterte Begriffssystematik zur Erwachsenenbildung.

Hierbei wird deutlich, dass Weinberg die Erwachsenenbildung in zwei große Bereiche unterteilt. Zum einen die Weiterbildung als Bestandteil des institutionalisierten Weiterbildungswesens und auf der anderen Seite die nicht-institutionalisierte Erwachsenenbildung, dem ‚informellen Erwachsenenlernen‘⁶⁸, das zunehmend in den Blickpunkt der erwachsenenbildnerischen Forschung und Tätigkeit rückt. Weinberg schließt bei der nicht institutionalisierten Erwachsenenbildung die ‚neue soziale Be-

⁶⁷ Weinberg, J. (2000), S. 9.: Für ihn hat Erwachsenenbildung eine umfassendere Bedeutung. Er kommt über eine begriffsgeschichtliche Betrachtung zu seinem Urteil und begründet sie folgendermaßen: Bereits in den 20er und 30er Jahren des 20. Jahrhunderts wurde der Begriff der Erwachsenenbildung neben der ‚Volksbildung‘ und der ‚Arbeiterbildung‘ zunehmend verwendet, weil er alle Institutionen, Organisationsformen und Bildungsvorstellungen umfasste. So erfuhr der Begriff ‚Erwachsenbildung‘ im Verlauf der 50er Jahre seine allgemeine Anerkennung und wurde 1960 vom Deutschen Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen in die öffentliche Debatte eingebracht. Anfang der 70er Jahre wurde der Begriff ‚Erwachsenbildung‘ durch den Bildungssystembegriff ‚Weiterbildung‘ ersetzt, wodurch sich sein Stellenwert in der Öffentlichkeit erheblich veränderte. Mit dem Begriff ‚Weiterbildung‘ wurde versucht, das Lernen nach der Schulbildung als Bestandteil des Bildungswesens politisch als auch verwaltungsmäßig hervorzuheben und handhabbar zu machen. Seit dieser Zeit hat sich der Begriff ‚Weiterbildung‘ gehalten. „Der Begriff Weiterbildung umfasst alle Bildungsveranstaltungen im Weiterbildungssystem.“ Für Weinberg ist der Begriff Erwachsenenbildung umfassender, da er nicht an ein bestimmtes Bildungssystemdenken gebunden ist, unabhängig vom Rechtsstatus und bildungspolitischen Stellenwert ist und alle Organisationsformen umfasst, die der Bildung Erwachsener dienen.

⁶⁸ „Informelles Lernen unterscheidet sich von Alltagswahrnehmungen und allgemeiner Sozialisierung insofern, dass die Lernenden selbst ihre Aktivität bewusst als signifikanten Wissenserwerb einstufen. Wesensmerkmal des informellen Lernens ist die selbständige Aneignung neuer signifikanter Erkenntnisse oder Fähigkeiten, die lange genug Bestand haben, um im Nachhinein noch als solche erkannt zu werden.“ [zit. Nach Erpenbeck, J. (2003), S. 30]. Informelles Lernen kann ohne professionelle Anleitung zur notwendigen Kompetenzentwicklung führen. Hilfreich sind dabei die Entwicklung lernförderlicher Umwelten wie z.B. ‚lernende Organisationen oder Unternehmen‘ und einer ‚Lerngesellschaft‘ [Dohmen, G. (1996), S. 31]. In den USA haben sich Weiterbildungseinrichtungen weitgehend darauf konzentriert, die ‚everyday cognition‘ als natürliche Grundlage alles Lernens aufzunehmen und ihre Weiterentwicklung durch eigene weiterführende Anregung zu fördern. Dohmen, G. (1996), S.33.

wegung'⁶⁹, Vereine und ehrenamtliche Träger als auch die Selbsthilfegruppen mit ein. Gemeinsames Kennzeichen sind die Lernsituationen einzelner oder mehrerer Personen für eine bestimmte Dauer und ohne eine Form der Institutionalisierung⁷⁰.

Die UNESCO spricht von einem Erwachsenenbildungsbegriff, welcher

„must not considered as an entity, it is a sub-devision, and an integral part of, a global scheme for life-long education and learning; the term „life-long education and learning“, for its part, denotes an overall scheme aimed both at restructuring the existing education system and developing the entire educational potential outside the education system...“⁷¹

Eine klare Abgrenzung zum Begriff ‚Weiterbildung‘ wird meist nicht vorgenommen⁷², obwohl sich die Begriffe inhaltlich sehr wohl unterscheiden.⁷³ Das moderne Verständnis von Weiterbildung entspricht dem ganzheitlichen Weiterbildungsbegriff, der allgemeine, berufliche und politische Bildung sowie die Familienbildung einschließt. Ebenso findet auch außerhalb institutionalisierter Formen Erwachsenenbildung und Erwachsenenlernen als nicht-institutionalisierte Erwachsenenbildung oder ‚informelles Lernen‘⁷⁴ statt. Dieser Bereich rückt verstärkt ins öffentliche Interesse

⁶⁹ Meffert, H. / Steinbrück, P. (2005), S.30 f.: „Diese Bewegung wird heute meist mit dem Wortgefüge ‚Nichtregierungsorganisationen‘ bezeichnet.“

⁷⁰ Weinberg, J. (2000), S. 46; Hiermit meint Weinberg ‚selbst organisiertes Lernen‘ und betrachtet diese für ihn wichtige Form des Lernens als ‚tätigkeitsbegleitendes Lernen‘.

⁷¹ UNESCO (1976), S.2.

⁷² Die Trennlinie zwischen ‚beruflicher‘ und ‚allgemeiner‘ Weiterbildung wirft Zuständigkeitsprobleme auf und schreibt eine Hierarchieebene zwischen Bund und Ländern fest.

⁷³ Weinberg, J. (2000), S. 9.

⁷⁴ Anforderungen an ‚informelles Lernen‘ [BM für Bildung und Forschung (2004), S. 135 ff.]:

1. „Die Vermittlung eines Grundlagen-, Orientierungs- und Ordnungswissens, an das sich das offene Weiterlernen anschließen und in das es sich grob einordnen kann, das sich aber selbst in laufenden Auseinandersetzungen immer wieder ändert,
2. die Anerkennung und Einbeziehung der Ergebnisse frühen informellen Lernens durch unabhängige Kompetenzprüfungen,
3. mehr praktisches Lernen an konkreten Aufgaben, Fällen, Projekten, Lebenssituationen,
4. mehr Hinausgehen aus der Schule (Einrichtung) zu Erkundungen der unmittelbaren Umwelt, und Einüben von erkundendem, erschließendem, recherchiertem, exploriertem Lernen,
5. mehr Hereinholen von Experten, Praktikern für Informationen, Diskussion, Beratung in problemlösungsbezogenen Lernprozessen,
6. das Vertrautmachen mit einem zunehmend selbstgesteuerten Lernen, bei dem die Lernenden zunehmend selbst Informationen beschaffen, recherchieren, sammeln, ordnen, argumentieren, präsentieren und stringent aufgaben- und zielbezogen die Materialien und Hilfsmittel für eine angemessene Wissenskonstruktion auswählen,
7. das Einüben des kooperativen Lernens in zunehmend selbstverantwortlichen Lern-Teams,
8. Entwicklung von mehr individuell maßgeschneiderten Lernmöglichkeiten, z.B. durch Lernverträge
9. systematische Einbeziehung der neuen Technologien (CD-ROM, PC, Internet) in alle Phasen des Lebens,

und in die wissenschaftliche Diskussion. Weinberg räumt diesen Lernformen, neben dem Bereich der Weiterbildung, unterteilt in berufliche Weiterbildung⁷⁵ und allgemeine Erwachsenenbildung, einen eigenen Wirkungsbereich unter dem Oberbegriff Erwachsenenbildung ein. Schäffter⁷⁶ weist hinsichtlich der unterschiedlichen Reaktionsweisen auf den gesellschaftlichen Wandel darauf hin, dass in einer Zeit vieler Veränderungen ein vereinfachter Begriff „Erwachsenenbildung“ zu undifferenziert und ein Sammelbegriff für sehr Unterschiedliches sei. Er schlägt vor, ein weites Spektrum in den Blick zu nehmen das

- anfängt bei beruflichem Qualifikationslernen und arbeitsbezogenem Training,
- Persönlichkeitswachstum weiterreicht zu sozialpolitische begründeten Bildungshilfen für Zielgruppen in sehr unterschiedlichen Lebenslagen,
- sich fortsetzt in Konzepten der humanistischen Pädagogik mit der Betonung von Körperarbeit und Sensibilität für soziale Interaktionen,
- sozialpädagogisch erweitert wird durch dezentrale Kulturarbeit, lebenssituationsbezogene Bildungshilfen, biographische Ansätze, stadtteilorientierte Bildungskonzepte,
- eine politische Dimension erhält durch friedenspolitisch engagierte Bildungsarbeit, Umweltbildung, Familienbildung – und das
- schließlich kurative Dimensionen erschließt durch integrative Konzepte der Gesundheitsbildung, Bildungshilfen zur Resozialisierung und Rehabilitation.

1.2 Entwicklung der Erwachsenenbildungsarbeit in Deutschland

Wenn in der Erwachsenenbildung das Stadium der Reflexion bevorsteht, fragt man nicht nur nach Sinn und Ziel, sondern auch nach ihrer geschichtlichen Herkunft. Die historische Entwicklung der Erwachsenenbildung ist geprägt durch die Vierdimensionalität der Erwachsenenbildung und die Besonderheit der Länder. Es ergeben sich dadurch Einsichten auf Vergangenheit und Gegenwart, Theorie und Praxis, Strukturwandel und Bildung, Erwachsenenbildung, Politik u. v. m. Die Erwachsenenbildung ist in vielerlei Hinsicht mit anderen gesellschaftlichen Entwicklungen verknüpft, wie mit der Geschichte des Bildungswesens, mit der Geistes-, Sozial- und Kulturgeschichte oder mit der allgemeinen Geschichte und der öffentlichen Meinung. Im Rahmen

10. die Motivierung für freiwilliges Weiterlernen aus eigener Einsicht und Initiative und aus Freude am sinnvollen Lernen.“ www.deutschland.dasvonmorgen.de/pub/das_informelle_lernen.pdf

⁷⁵ Es geht hierbei nicht nur um die Bildung in der Erwerbsarbeit sondern auch um die Bildung im Bereich der Reproduktionsarbeit.

⁷⁶ Schäffter, O. (12./13.6.2002), Dokumentation der KBE-Fachtagung „Up to date“, S.4

dieser Arbeit sollen die einzelnen Epochen kurz vorgestellt werden, die eine Bedeutung für die Abläufe der Institutionalisierung der Erwachsenenbildung haben.

Der Beginn der Zeit der Erwachsenenbildung ist kaum festzumachen. Die meisten Übersichten beginnen mit der Zeit der Aufklärung. In dieser Epoche fand das Postulat zur Erziehung des Menschen zum Menschen in der Gesellschaft große Beachtung. Es wurde ein Bewusstsein angestrebt, das über die Kraft der Selbstbestimmung und das Streben nach Vernunft und Tugend zur Erhöhung des Gemeinwohls beitragen sollte. Das war der Ansatzpunkt für das Lernen und Lehren auch der erwachsenen Bevölkerung. Die Anfänge wurden durch die einsetzende ‚Leserevolution‘⁷⁷ begünstigt, wodurch die Anzahl der Bucherscheinungen als auch die der Leser und Abnehmer drastisch anstieg. Das Leseverhalten änderte sich. Das Lesen ein und desselben Buches wie z.B. der Bibel veränderte sich zugunsten eines interessierten Lesens immer neuer Bücher und Texte. Die Menschen wollten sich Neues aneignen und ihr Wissen erweitern. Es entstanden Leihbibliotheken und Lesegesellschaften, „die als frühe Institutionenform der Erwachsenenbildung bezeichnet werden kann.“⁷⁸ Hier konnten sie Informationen austauschen und diskutieren, in erster Linie über aktuelle Themengebiete. Besonders expandierte in dieser Zeit das Zeitschriftenwesen. Leihbibliotheken und Lesegesellschaften waren „Orte einer ständeübergreifenden, egalitären Kommunikation, an denen Implikation des tief greifenden gesellschaftlichen Wandels diskutiert wurden, an denen sich die neuen bürgerlichen Schichten ihrer Lebensform als Bürger vergewisserten und an denen angenehme Unterhaltung und wechselseitige Belehrung mit der aktiven Beteiligung an der Entwicklung des Gemeinwesens durch praktisch – nützliche Aufklärungsarbeit kombiniert wurden.“⁷⁹ An den entsprechenden Veranstaltungen nahmen in erster Linie das mittlere und gehobene Bürgertum teil. Frauen waren von diesen Gesellschaften ausgeschlossen.

Neben diesen Entwicklungen der bürgerlichen Selbstbildung entstanden auch für Handwerker und Arbeiter Weiterbildungsmöglichkeiten in den Bereichen der allgemeinen Kulturtechniken und technischen Ausbildung. Ausgelöst von der einsetzende

⁷⁷ Tietgens, H., (1999), S. 28.

⁷⁸ Tietgens, H., (1999), S. 28.

⁷⁹ Kade, J. u. a., (1999), S. 35.

Industrialisierung bzw. den neuen maschinellen Produktionsformen wurden neue und weiterführende Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten erforderlich, die durch das reine Zunftwesen nicht mehr abgedeckt wurden.⁸⁰ Arbeitnehmer waren durch Fortbildungen in der Lage, ihre Situation zu verbessern und zu mehr Mitbestimmung und Wohlstand zu gelangen. Im Laufe der Zeit bildete sich der eigenständige Bereich der Arbeiterbildung, aus dem die gewerkschaftliche Bildung hervorging.

Die Volksaufklärung des bäuerlichen Standes und des Gesindes war der dritte Bildungszweig in den ländlichen Gebieten. Die Hebung des bäuerlichen Standes und Gesindes erfolgte über die Verbreitung von Volksschriften, Periodika, volksaufklärerischen Kalendern, problemorientierter Sachliteratur und unterhaltsamer Aufklärungsschriften, die neben allgemeiner Belehrung und Moralisierung praktisch nutzbare Ratschläge sowohl in katechistisch – dialogischer als auch in erzählerischer Form enthielten.⁸¹ Die örtlichen Pfarrer leisteten wichtige aufklärerische Arbeit. Durch ihre direkte Nähe zu den Menschen und ihren Lebenssituationen hatten sie einen besonders guten Zugang.

Die Ziele der Volksbildung um 1800 waren zum einen die Anpassung der Bildungsangebote an lokale Anforderungen und Lebenssituationen der Menschen als auch die Anpassung am allgemeinen gesellschaftlichen Wandel der ständischen zur bürgerrechtlichen Gesellschaft. Durch institutionelle und personelle Träger der Volksaufklärung bestand auch eine Kommunikation über die lokalen Gegebenheiten hinaus.⁸² Arbeiter- und Bauernklassen erhielten mehr Selbstbestimmung, Wissenszuwachs und Abkehr von abergläubischen Annahmen in dem Maße, dass die gesellschaftliche Ordnung nicht gefährdet und der soziale Friede gewahrt wurde.⁸³ Gesellschaftspolitisches Ziel der Volksbildung waren die Ermöglichung der Teilhabe an Bildung, Wissenschaft und Kultur und die damit verbundene Integration aller Schichten, vor allem der Arbeiter, in die Gesellschaft.⁸⁴ Zur Jahrhundertwende fand ein Institutionsschub der Volksbildung statt, der den Ausbau einer institutionellen Infrastruktur und dem Ent-

⁸⁰ Kade, J. u. a., (1999), S. 36.

⁸¹ Kade, J. u. a., (1999), S. 37.

⁸² Kade, J. u. a., (1999), S. 38.

⁸³ Tietgens, H., (1999), S. 36.

⁸⁴ Kade, J. u. a., (1999), S. 51.

stehen zahlreicher überregionaler Verbände, wie beispielsweise der ‚Gesellschaft für Verbreitung der Volksbildung‘ 1871 führte. Die steigende Institutionsdichte brachte eine zunehmende Organisation und Reflexion⁸⁵ der Arbeitsweisen der Volksbildner mit sich. Es entstanden Möglichkeiten des Austausches und der Reflexion über die eigene Arbeit oder Gelegenheiten, sie bildungspolitisch transparent und durchsetzungsfähig zu entwickeln, denn „gerade mit der Steigerung des hauptberuflichen Personals entstand ein Aktivistenpool, der in der Lage war, die erwachsenenbildnerische Kommunikation über die unmittelbaren Tagesbedürfnisse hinaus anzuregen und programmatische Überlegungen zur Weiterentwicklung der Volksbildung aufzustellen.“⁸⁶ Es entstanden drei Formen, über die die reflexiven volksbildnerischen Diskussionen stattfanden: das Tagungs- und Zeitschriftenwesen, die praktischen und akademischen Fortbildungsmaßnahmen (...) sowie erste Institutionalisierungsformen erwachsenenbildnerischer Forschung.⁸⁷

Die Möglichkeiten der Integration durch Erwachsenenbildung nahmen nach dem ersten Weltkrieg eine wichtige Rolle ein, obschon der Krieg einen großen Einschnitt für die Erwachsenenbildung bedeutete. Die Kriegswirren brachten vielen Menschen den Verlust traditioneller Bindungen und Orientierungsmuster. Hinzu trat der hohe Anspruch an Eigeninitiative und gesellschaftliches Engagement zum Aufbau der Demokratie.⁸⁸ Es wurden vermehrt Volkshochschulen gegründet. Auch andere Träger und Anbieter von Bildungsangeboten trugen zur Bearbeitung der geistigen und kulturellen Krise bei. In Artikel 148 der Weimarer Verfassung wurde konstitutionell bestimmt: „Das Volksbildungswesen, einschließlich der Volkshochschulen, soll von Reich, Ländern und Gemeinden gefördert werden. Bereits zu diesem Zeitpunkt haben sich die

⁸⁵ ‚Reflexion‘ meint, dass die an einer Entwicklung beteiligten Akteure die einzelnen Veränderungsschritte in einen größeren Erkenntniszusammenhang stellen, sie in diesem Kontext bewerten und dabei Entscheidungen in Bezug auf die folgenden Entwicklungsschritte treffen. Je planvoller Entwicklungen als Lernprozess gedeutet und als Schrittfolge strukturiert werden, umso deutlicher folgen sie dem Idealtypus einer ‚vollständigen‘ Handlungsstruktur (Initiierung, Operationalisierung, Umsetzung, Auswertung, Initiierung...). Erst durch Deutung und reflexiver Reorganisation von evolutionärem Strukturwandel als kollektivem Lernprozess wird dieser durch seine beteiligten Akteure einer reflexiven Eigensteuerung zugänglich. Schäfer, O. (2003).

⁸⁶ Tietgens, H., (1999), S. 43.

⁸⁷ Tietgend, H., (1999), S. 41.

⁸⁸ Tietgens, H., (1999), S. 36.

volksbildnerischen Akteure⁸⁹, trotz des gesellschaftlichen und politischen Bedeutungszuwachses der Volksbildung, in erster Linie auf ihre didaktisch – methodische Arbeit konzentriert. Sie versäumten es, sich mit den Aspekten der Qualifizierung, der gesellschaftlichen Legitimation und Verankerung der Volksbildung auseinander zu setzen. Die Mitarbeiter begründeten ihre Haltung mit dem ‚missionarischen Auftrag‘, der ‚Neuen Richtung mit dem Ziel der kulturellen Integration des einzelnen Arbeiters in den bürgerlichen Mittelstand, der individuellen Teilhabe des Arbeiters an der bürgerlichen Kultur (...).‘⁹⁰ Sie betrachteten ihre Tätigkeit nicht als gesellschaftliche Aufgabe sondern als kurzfristige Lösungsmöglichkeit für spezielle geistige, politische oder soziale Probleme. Sie hatten ‚an pragmatischen Formen der beruflichen Selbstorganisation nur wenig Interesse‘⁹¹ und betrachteten bereits den mit der Vergrößerung ihrer Einrichtung verbundene Einsatz der Bürokratie als einen Widerspruch zu ihrem ‚missionarischen Auftrag‘.

Die Zeit zwischen 1933 und 1945 wird in der Literatur als ‚blinder Fleck‘ ausgespart. Die Erwachsenenbildung der Arbeiterbewegung, die wie es traditionell hieß – ‚Arbeiterbildung‘⁹² wurde 1933 zerschlagen. Für die evangelische und die katholische Erwachsenenbildung begann 1933 ‚ein Verdrängungswettbewerb, die die frühen Wirkungsmöglichkeiten erheblich verengte.‘⁹³ Die Erwachsenenbildung wurde jedoch als wichtige Instanz zur Stabilisierung der Herrschaft und zur Erziehung und Sozialisation des Volkes eingesetzt.⁹⁴ Einrichtungen der Erwachsenenbildung verloren während dieser Zeit zunehmend an Autonomie. Das Volkshochschulwesen wurde 1934 zentralisiert und die einzelnen Einrichtungen hatten sich nach nationalsozialistischen Gesichtspunkten, d.h. nach dem Führerprinzip zu organisieren. Die Volkshochschulen und der gesamte Bereich der Erwachsenenbildung erhielten den Namen Volksbildungsstätten und das Reichsinnenministerium legte in einem Runderlass 1939 die al-

⁸⁹ Als ‚Akteure‘ werden in dieser Arbeit sowohl Personen als auch Organisationen bezeichnet. Einzelpersonen bzw. natürliche Personen können in ihrer Rolle als Repräsentant ihrer Einrichtung oder auch als bloße Rollen- und Funktionsträger verstanden werden.

⁹⁰ Dräger, H., (1984), S. 82.

⁹¹ Nittel, D., (2000), S. 94.

⁹² Dies gilt für die Bildungsarbeit von SPD und KPD wie für die Gewerkschaften.

⁹³ Langewiesche, D., (1989), S. 336-370.

⁹⁴ Feidel – Mertz, H., (1999), S. 42.

leinige Zuständigkeit der NSDAP für die weltanschauliche Schulung fest.⁹⁵ Alle Einrichtungen wurden somit gleichgeschaltet, dem Amt Volksbildungswerk in der NS-Gemeinschaft ‚Kraft durch Freude‘ unterstellt und der Deutschen Arbeitsfront, zugeordnet.⁹⁶ Die Erwachsenenbildung wurde somit zur Stabilisierung der Herrschaft instrumentalisiert.

Nach 1945 förderten die Besatzungsmächte die Erwachsenenbildung. Sie gingen dazu über, die in der Zwischenkriegszeit entstandene institutionelle und diskursive Struktur der zweckfreien Bildung in Form eines Erwachsenenbildungsgesetzes zu kodifizieren⁹⁷ und dabei die Unterscheidung zwischen öffentlichen und freien⁹⁸ Trägern der Erwachsenenbildung zu schaffen. Mit diesen Gründungen von Erwachsenenbildungseinrichtungen wurden nicht die Erwachsenenbildner beauftragt, die im Dritten Reich eine Rolle gespielt haben. Das Erwachsenenbildungssystem wurde erneut pluralisiert. Die 1933 verbotenen Einrichtungen wie die gewerkschaftliche Bildungsarbeit wurden – teilweise modifiziert – wieder aufgebaut.⁹⁹ Angestrebt wurde die demokratische ‚Re-education‘ der Bevölkerung, die verstärkt ab den 1960er Jahren betrieben wurde.

Hinzu trat das Gefühl des technologischen und gesellschaftlich-sozialen Rückstands aufgrund mangelnder Bildungsoptionen. Der Ruf nach einer Modernisierung des Bildungswesens wurde immer lauter. Verschiedenste Gremien wie z. B. der Deutsche Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen definierten die ‚institutionelle Ermöglichung von Bildung‘ als Aufgabe des Staates, „die als besonders zu schützende Ressource im öffentlichen Raum nach gesetzlicher Absicherung verlangt.“¹⁰⁰ Besonders von der beruflichen und der allgemeinen Weiterbildung wurden weitgehende Einflussmöglichkeiten auf den Arbeitsmarkt erhofft.

⁹⁵ Feidel – Mertz, H., (1999), S. 50.

⁹⁶ Libertz, N. (2004), S.16.

⁹⁷ Gesetz über die Zuschussgewährung an Volkshochschulen und entsprechende Volksbildungseinrichtungen von 1953

⁹⁸ Dieser im alltäglichen Sprachgebrauch eingebürgerte Begriff der ‚freien Träger‘ war in den 70er Jahren umstritten und wurde durch den der ‚anderen Träger‘ ersetzt. Der Sprachgebrauch wird hier nicht übernommen, sondern es wird der Begriff des ‚freien Trägers‘ benutzt.

⁹⁹ Faulenbach, B. (2003), S. 80.

¹⁰⁰ Nittel, D., (2000), S. 108.

In den 1970er Jahren wurde die Erwachsenenbildung als zentrales Politikfeld der Länder definiert. Institutionalisierung und gesetzliche Absicherung der Erwachsenenbildung wurden vorangetrieben da „in gesellschafts-, bildungs- und wissenschaftspolitischer Hinsicht nahezu ein komplementärer Gleichklang der Interessen, Ziele und Anliegen festzustellen war. Der Ausbau der Weiterbildung zu einem festen quartären Bereich des Bildungssystems wurde vor allem vom Deutschen Bildungsrat gefordert und in einem Strukturplan für das Bildungswesen 1970 mit weiteren Empfehlungen gefasst und weiterentwickelt. Der Deutsche Bildungsrat legte die Definition der Weiterbildung als „Fortsetzung oder Wiederaufnahme organisierten Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase“ fest.¹⁰¹ „Diese funktionale Definition kann als Ausgangspunkt für die so genannte realistische Wende in der Erwachsenenbildung betrachtet werden.“¹⁰² Es begann „...so etwas wie eine Weiterbildungspolitik und damit der Versuch..., das weite Feld der Bildungsangebote für Erwachsene zu systematisieren und in einen primär bildungs- und beschäftigungspolitischen Zusammenhang zu bringen.“¹⁰³ Praktisch wurden schwerpunktmäßig ‚intermediäre Einrichtungen‘ gegründet, die die Funktion innehatten, zwischen Berufspraxis und Politik zu vermitteln. Angetrieben von der öffentlich anerkannten hohen Bedeutung der Erwachsenenbildung förderte der Staat die fortstrebende Expansion der Einrichtungen und des Personals. Die Qualifizierung dessen wurde allerdings selten betrachtet. Hinzu trat bereits frühzeitig das Problem zwischen ‚einer aufklärenden Bildungsarbeit einerseits, die von den Interessen der Menschen ausgeht und einer vermittelnden Bildungsarbeit andererseits, für welche die Ziele der Einrichtung Richtschnur sind.“¹⁰⁴

Seit den 1980er Jahren zieht sich der Staat aus seiner Verantwortung für die Erwachsenenbildung kontinuierlich zurück. Seitdem sucht die Erwachsenenbildung immer wieder neue Betätigungsfelder und versucht, in bisher ungewohnte Segmente des gesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionszusammenhangs zu gelangen. Sie konzentrierte sich beispielsweise auf Zielgruppen, wodurch besonders die berufliche

¹⁰¹ Deutscher Bildungsrat, (1972), S 197.

¹⁰² Weisser, J., (2002), S. 29.

¹⁰³ Weisser, J., (2002), S. 58.

¹⁰⁴ Rein, A. v., (2000), S. 18.

Weiterbildung neuen Aufwind erlangte. ‚Lebenslanges Lernen‘¹⁰⁵ trug zur weiteren inhaltlichen und auch institutionellen Ausdifferenzierung der Weiterbildung bei. Wirtschaft und Gesellschaft riefen zur kontinuierlichen Lern- und Veränderungsbereitschaft auf, was zu einer breiten Angebotspalette von beruflicher, biographischer, identitätsentwickelnder oder auch freizeitorientierter Erwachsenenbildung führte. In dieser Zeit zeichnete sich die Tendenz ab, dass für jeden Bedarf ein entsprechendes pädagogisches Angebot entwickelt wurde. Unter ‚kultureller Welle‘ wird seitdem die Erschütterung sowohl des beruflichen Selbstverständnisses als auch des institutionellen Selbstbildes durch die Erosion der bisher unangefochtenen gültigen bildungspolitischen Legitimationsmuster und Ziele verstanden.¹⁰⁶ Die Ausrichtung an universalistischen Werten oder dem humanistischen Bildungsideal verwischte zunehmend. Einrichtungen der Erwachsenenbildung verstanden sich immer mehr als Dienstleistungsanbieter.

Auch nach der deutschen Wiedervereinigung sinken die staatlichen Fördermittel stetig. Ständige soziale und gesellschaftliche Veränderungen steigerten die Wichtigkeit der Erwachsenenbildung weiterhin. In pädagogischer Hinsicht veränderte die Bedeutungszunahme der selbstorganisierten oder selbstgesteuerten Lernformen den pädagogischen Alltag. Versucht wurde, trotz des Mangels, die Unterrichtsstunden und die Teilnehmerzahlen zu erhöhen und gewisse qualitative Standards zu gewährleisten. In den 1990er Jahren setzte die ‚organisationsbezogene Wende‘¹⁰⁷ ein. Einrichtungen der Erwachsenenbildung übernahmen wirtschaftliche Instrumente und Konzepte wie Qualitätsmanagement, Marketing, Corporate Identity¹⁰⁸, Budgetierung, kaufmännischem Rechnungswesen oder das der Organisationsentwicklung. Änderungen und Verbesserungen sollten über neue Steuerungsmodelle oder einer Änderung der Rechtsform erreicht werden. Mit dem diffusen Begriff des Sozialmanagements verband sich die Vorstellung, die sozialen Orientierungen der weltanschaulich gebunde-

¹⁰⁵ Dieses weitreichende Programm besitzt beispielsweise Implikationen wie ‚Zertifizierung informellen Lernens‘, Etablierung von ‚regionalen (Lern-)Netzwerken‘, Enträumlichung des Lernens durch ‚virtuelle Lernräume‘, ‚individuelle Lernkonten‘ und ‚neue Finanzierungsmodelle‘.

¹⁰⁶ Nittel, D., (2000), S. 134.

¹⁰⁷ Schäffter, O. (2001).

¹⁰⁸ Mit Corporate Identity sind alle Aktivitäten, die Außendarstellung, interne formelle und informelle Strukturen eines Unternehmens gemeint, welche sich an einem von allen Mitarbeitern akzeptierten Leitbild für das Unternehmen orientieren. In den Blick gerät das Unternehmen demnach als Arbeitszusammenhang als auch kultureller und sozialer Lebenszusammenhang.

nen Bildungsstätten planvoll mit den ökonomischen Notwendigkeiten eines leistungsfähigen Dienstleistungsunternehmens zu verbinden.

Zunehmend zogen betriebswirtschaftliche Aufgaben und Tätigkeiten in den pädagogischen Alltag ein. Damit einher ging die Konzentration auf lukrative Aktivitätsfelder. Bildungsangebote wurden dort nicht mehr angeboten, wo sie unrentabel waren. Die Mitarbeiter mussten die hohen und meist steigenden Nachfragen mit kontinuierlich sinkenden Kapazitäten und Ressourcen bewältigen. Erlebt wird die sich ausweitende Potentialität als Überforderung. Verantwortliche müssen sich in immer kürzeren Zeitabschnitten zwischen den erkennbaren Gestaltungsmöglichkeiten und den tatsächlichen Möglichkeiten, die realisierbar wären, entscheiden. Das notwendige ‚Downsizing‘ wird häufig auf Personalabbau reduziert. Bildungsstätten laufen dabei Gefahr, sich zu Tode zu sparen und durchleben gleichzeitig einen Veränderungsprozess, der fatale Auswirkungen auf die Moral und die Kultur der Bildungsstätte nach sich zieht.

Heute ist der Konkurrenzdruck kommerzieller Anbieter zumindest in sektoralen Bildungsbereichen wie Sprachen, Studienfahrten, EDV, Management und Gesundheit so stark geworden, dass Organisationen ohne marktwirtschaftliche Orientierungen nicht mehr überlebensfähig sind. Eine zunehmende Angleichung der Angebote und Marketingstrategien von öffentlich finanzierten und kommerziellen Anbietern ist zu beobachten. Dieser Trend ist auch darauf zurückzuführen, dass der ‚Nationalstaat‘¹⁰⁹ europäischen Musters sich in den letzten zwanzig Jahren verändert hat. Viele seiner traditionellen Aufgaben hat er abgegeben und privatisiert wie z.B. Bahn, Post, Strom- und Wasserversorgung oder frühere Aufgaben der Polizei übernehmen heute Sicherheitsdienste. Im Bildungsbereich ist die Rolle des Staates von Enthaltbarkeit geprägt. Es kann von einer öffentlichen Unterfinanzierung der Bildung insgesamt gesprochen werden, besonders in den Sektoren, die sich privat nicht tragen und niemals tragen werden wie z.B. die Alphabetisierung oder der Eltern-Kind-Bereich. Hinzu tritt das Phänomen, dass Sinn und Zweck von Bildungsbemühungen zunehmend angezweifelt

¹⁰⁹ Zu den politischen Konzepten, die durch Globalisierungsprozesse transportiert werden, zählt das des Nationalstaates. Er wurde im Verlauf des 19. Jahrhunderts von Angehörigen der Bürgerschaftlichen Gesellschaft geprägt und soll, so die Theorie, im Zuge der Globalisierung irgendwann in von der ‚eine Weltgesellschaft‘ abgelöst werden. Bis dahin ist er jedoch die einzige Form der staatlichen Organisation, die auf globaler Ebene als modern und adäquat gilt.

werden. Der Glaube an das Gute im technischen Fortschritt, das Gute am Steigern des materiellen Wohlstands hat vielfältige Einbußen erlitten.¹¹⁰ Auch der Glaube daran, dass es sich lohnt, einer alternativen (zur bestehenden Realität) gesellschaftlichen Perspektive Engagement zu widmen, ist weitgehend geschwunden.

Seit 1979 wächst der Bereich der Weiterbildung kontinuierlich und hat sich in der Zwischenzeit verdoppelt. Bedingt durch die technisch-ökonomische Entwicklung ist er mit 20 Millionen Teilnehmern der größte Bildungsbereich. Millionen von Arbeitslosen erhoffen sich, trotz der geringen Zahl der vorhandenen Arbeitsplätze, durch die Teilnahme an einer Weiterbildung eine Wiederbeschäftigung. Durch die Hartz-Gesetze wird außerdem ausdrücklich die „Neuorientierung der beruflichen Weiterbildung“ in Form einer Förderung verfolgt.¹¹¹ Diese neuen Entwicklungen in der Weiterbildung zeigen bereits heute negative Folgen. Im Hinblick auf Teilnehmer, Kurse und Bedarfe besteht hohe Planungsunsicherheit, welche eine mittelfristige Personalentwicklung kaum ermöglicht. Diese Probleme werden begleitet von zurückgehenden staatlichen und kirchlichen Finanzmitteln, Insolvenzen, Konkursen und Entlassungen des Personals.

1.3 Begriffsklärung: Familienbildungsarbeit

Allgemein formuliert ist Familienbildungsarbeit ‚Bildungsarbeit zu familienrelevanten Themen‘. Sie vermittelt Kompetenzen für privates Alltagsleben und bezieht sich in erster Linie auf Schwerpunkte, die sich aus dem Zusammenleben von Frauen und Männern, Erwachsenen und Kindern, jungen und alten Menschen oder Gesunden und Kranken ergeben.¹¹²

„Nach § 16 Abs. 2 des Kinder- und Jugendhilfegesetzes (KJHG) umfasst Familienbildung Angebote, die auf die Bedürfnisse und Interessen sowie auf Erfahrungen von Familien in unterschiedlichen Lebenslagen und Erziehungssituationen eingehen, die Familien zur Mitarbeit in Erziehungseinrichtungen und in Formen der Selbst- und Nachbarschaftshilfen besser befähigen sowie junge Menschen auf Ehe und Partnerschaft sowie auf das Zusammenleben mit Kindern vorbereiten. Die Familienbildung geht nicht mehr alleine davon aus, dass Eltern eine bestimmte Men-

¹¹⁰ Der Verlust der Systemalternative mit dem Zusammenbruch des Ostblocks und die immanenten Wandlungsprozesse im kommunistischen China zeigen, dass das kapitalistische Wirtschaftssystem und die marktwirtschaftliche Ordnung der Gesellschaft zum weltweit dominanten Prinzip geworden sind.

¹¹¹ Die Weiterbildung bis 2003 wurde von der Bundesagentur für Arbeit bezahlt und jetzt vom Staat

¹¹² Gilles-Bacciu, G. (1995), S. 23 / Familienwissenschaftliche Forschungsstelle (1998), S. 561-588.

ge an Informationen über die Erziehung ihrer Kinder benötigen, um sie für ein glückliches Leben in der Gesellschaft vorzubereiten, sondern dass gesellschaftliche Bedingungen als wesentliche Bestimmungsfaktoren bei der Arbeit mit Eltern von Einfluss sind. Eltern werden nicht mehr nur in ihrer Rolle als Eltern betrachtet. Familienbildung richtet ihr Augenmerk auf die Familien in ihrer Gesamtheit, sie erfasst die Familienmitglieder in ihren unterschiedlichen Rollen und Funktionen und befasst sich mit all den Problemen, die sich unmittelbar im Spannungsfeld der Familie und der Familie zur Umwelt ergeben. Trotz dieses individuellen Ansatzes ist die Familienbildungsarbeit gemeinwesen- und gesellschaftsbezogen, da es sich nicht um Hilfeleistungen für die einzelne Familie handelt.“¹¹³

Entsprechend breit gefasst sind die Themen: Ehevorbereitung und Partnerschaft, Geburtsvor- und -nachbereitung, Eltern-Kind-Gruppen, Pädagogik, Erziehung und Entwicklungspsychologie, Leben in der Familie, Hauswirtschaft und Ernährung, textiles -, kreatives und musikalisches Gestalten, religiöse Themen und Glaubensfragen, Selbsterfahrung, gesellschaftliche und politische Bildung, Ökologie, Gesundheitsbildung, berufliche Bildung u.v.m. Familienbildung orientiert sich mit ihren Angeboten an den Bedürfnissen der Familien. Familie stellt die Basis unserer Gesellschaft dar. Familie ist für jeden Menschen der zentrale Ort des Aufwachsens und der Identitätsbildung. Mit der Gründung einer Familie übernehmen Frauen und Männer für die Gesellschaft eine wesentliche Aufgabe. Kinder erfahren in der Familie ihre Prägungen und Stärken für ihr gesamtes Leben. Erwachsenen bietet die Familie Privatsphäre und gleichzeitig Ort zur Aufarbeitung beruflicher und sozialer Erfahrungen, aber auch Schutz bei der Bewältigung von Lebenskrisen und Risiken. Familienbildung stärkt die Erziehungskraft der Familie, fördert die Erziehungsfähigkeiten der Eltern und stärkt die Entwicklung der Elternkompetenz. Familienbildung hat eine ausgeprägte präventive Funktion, fördert die Hilfe zur Selbsthilfe und stärkt dabei die Familienmitglieder im Umgang mit Konflikten.

Den Lebensabschnitt „Elternzeit“ beschreibt V. Satir wie folgt: „Selbst im günstigsten Fall ist die Erfüllung der Elternrolle alles andere als leicht. Eltern lehren in der härtesten Schule der Welt: Die Schule des Menschenmachens. In der Schule sind sie gleichzeitig Erziehungsminister, Direktor, Klassenlehrer und Hausmeister – all diese Rollen müssen sie als Eltern übernehmen. Von ihnen wird erwartet, dass sie in allen Lebensbereichen Experten sind. Und die Zahl der Einzelbereiche wächst mit der Familie. Außerdem gibt es kaum Schulen, in denen sie sich auf ihre Arbeit vorbereiten können und es existieren keine allgemeinverbindlichen Vorstellungen über den Lehrplan. Sie müssen ihn selbst zusammenstellen. In ihrer Schule gibt es keine Ferien, keine Gewerkschaft, keine automatische Beförderung und keine Gehaltserhöhung. Sie sind 24 Stunden täglich im Dienst oder zumindest in

¹¹³ Schmitt-Wenkelbach, B. (1993), S.327.

Bereitschaft, 365 Tage im Jahr und mindestens 18 Jahre lang – und das bei jedem Kind. Außerdem müssen sie über alle Vorfälle mit einer Verwaltung abstimmen, die zwei Chefs hat.“

Quelle: V. Satir (1990), S. 274.

Heutzutage werden, wie die Zeilen von Frau Satir verdeutlichen, an Eltern zahlreiche Anforderungen gestellt. Eltern werden zuvor nicht ausgebildet, um sich notwendige Kompetenzen und Fertigkeiten anzueignen. Die fehlende Ausbildung bzw. Qualifizierung steht im Widerspruch zu den Anforderungen, die den Eltern in unserer Gesellschaft beigemessen werden. Aus der PISA – Diskussion der letzten Jahre ging hervor, dass das in den Familien vermittelte und angeeignete Humanvermögen die wirksamste Grundlage eines lebenslangen Bildungsprozesses darstellt. „Man fand bei dieser Studie heraus, dass die Wirkungen der informellen Kontexte in den Herkunftsfamilien der Kinder und Jugendlichen wichtiger sind, als die vermuteten Wirkungen institutioneller Kontexte. Das heißt, die Qualität der Bildungsprozesse in den Familien hat neben anderen Faktoren einen ganz entscheidenden Einfluss auf die späteren schulischen Leistungen.“¹¹⁴ Eltern ist es völlig selbst überlassen, wie sie sich ihre Familien- und Elternkompetenzen aneignen. Manche sind dabei erfolgreich, anderer weniger. Wurden in der Vergangenheit diese Kompetenzen durch traditionelle Unterstützungssysteme wie z.B. durch die Großeltern oder gleichaltrige Bekannte gesichert, sind Eltern heute weitestgehend auf sich gestellt.¹¹⁵

Traditionelle Anbieter von Familienbildung sind die Familienbildungsstätten und –werke. Des weiteren sind Volkshochschulen, Erwachsenenbildungsstätten und –werke, Kindertageseinrichtungen, Schulen, die Familienselbsthilfe, Pfarrgemeinden und kirchliche Gruppierungen, Jugendämter usw. Ebenso gibt es informelle und mediale Möglichkeiten der Familienbildung. Dazu zählen z.B. Elterninitiativen oder –Vereinigungen, in denen sich Eltern ohne professionelle Hilfe oder Anleitung austauschen können. Hinzu kommen zahlreiche Zeitschriften, Bücher oder Internetportale. Die Vielfalt der Anbieter färbt auch die Formen, Methoden und Inhalte der Familienbildung. „Sie dienen in der Regel nicht nur der Wissensvermittlung, sondern auch der Selbsterfahrung, der Analyse relevanter individueller, familialer oder gesellschaftlicher Probleme, der Suche nach Lösungsmöglichkeiten, der konkreten Hilfe, der Ent-

¹¹⁴ Braun, M., (08.2004), S. 4.

¹¹⁵ Bedingt durch verschiedenste Transistorenfaktoren wie z.B. berufliche Mobilität.

wicklung von in der Ehe und Familie benötigten Kompetenzen sowie der Förderung von Solidarität zwischen den Teilnehmern.“¹¹⁶ Das Angebot orientiert sich dabei an Interessen, Bedürfnissen und Erfahrungen der Familien in unterschiedlichen Lebenslagen und Erziehungssituationen. Das in der Erwachsenenbildung anerkannte Prinzip des lebenslangen Lernens gilt auch für die Familienbildung. Vor diesem Hintergrund ist die klassische Formel, mit der der Deutsche Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen ‚Bildung‘ definiert, als Leitziel immer noch aktuell: „Gebildet im Sinne der Erwachsenenbildung wird jeder, der in der ständigen Bemühung lebt, sich selbst, die Gesellschaft und die Welt zu verstehen und diesem Verständnis gemäß zu handeln.“¹¹⁷

1.4 Entwicklung der Familienbildungsarbeit in Deutschland

Familienbildung ist ein Bereich der Erwachsenenbildung der, u. a. bedingt durch den demographischen Wandel, zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Entwicklung der Familienbildung orientierte sich in der Vergangenheit immer an der Situation der Mütter, später an die der Familien und heute zunehmend an die Region.

Friedrich Fröbel, der ‚Vater‘ des heutigen Kindergartens spielte bereits 1840 eine Rolle in der Mütterbildung.¹¹⁸ Die von ihm ganzheitlich verstandene Erziehung der Kinder, die Bewahrung der Kinder der arbeitenden Bevölkerung vor Verwahrlosung, schloss immer auch die Mütter und das Bemühen um eine bessere Bildung ein. Ein besonderes Kennzeichen stellte die starke Funktionalisierung im Sinne einer Verbesserung der Kindererziehung dar. Im Fröbelschen Sinne umfasste die Arbeit der Spiel-, Beschäftigungs- und Gemeinschaftseinrichtung für die Kinder auch eine Bildungsstätte für die Mütter. Er verstand Mütterbildung als Anleitung von Müttern zur richtigen Kindererziehung, als Vorbereitung junger Mädchen auf ihre Mutterpflichten und als Ausbildungsstätte für Kinderpflegerinnen. Fröbel prägte die Entwicklung der Mütterbildung langfristig. Viele leitende Frauen der Mütterschulen-Bewegung kamen aus der

¹¹⁶ Textor (2001), S. 5.

¹¹⁷ Deutscher Ausschuss (1960), S. 20.

¹¹⁸ Pettinger, R. (2001), S. 3-7.

Fröbelschen Tradition der Kindererzieherinnen und prägten dadurch diesen Ansatz langfristig.¹¹⁹

Organisierte Hilfen zur Unterstützung von Familien im Lebensalltag gibt es seit den Anfängen der Industrialisierung. Mangelnde Hygiene und Verwahrlosung führten damals zu hoher Sterblichkeit bei Kindern und Müttern, besonders bei den armen und arbeitenden Bevölkerungsgruppen. Hauswirtschaftliche Kenntnisse und Fähigkeiten wurden kaum noch weitervermittelt. Frauen und Männer arbeiteten in den Zeiten der Industrialisierung oftmals 12 – 16 Stunden täglich. So führten gesellschaftliche Entwicklungen wie die Entfaltung der industriellen Lebensformen, die Urbanisierung und ihre Auflösungstendenzen für großfamiliäre Lebensformen und die Entwicklung der Frauenerwerbstätigkeit zu Versuchen der gesellschaftlichen Emazipationserziehung durch Frauenbildungsvereine und Mütterschulen, in denen die Situation der Frauen und Mütter einen besonderen Stellenwert erhielten.

So verzeichnet die Chronik¹²⁰ bereits 1867 die Einrichtung der ersten Beratungsstellen für stillende Mütter. 1882 wurden auf der Insel Mainau im Bodensee die ersten Kochkurse durchgeführt. 1885 führte der Badische Frauenverein Wanderkurse zu hauswirtschaftlichen und pflegerischen Themen durch. Neben Tageskursen wurden auch Abendveranstaltungen für Fabrikarbeiterinnen angeboten. 1903 gab das Bayrische Rote Kreuz ein Faltblatt über die Pflege des Kindes im ersten Lebensjahr heraus. Bereits im Jahre 1909 weist die Chronik des heutigen Niedersachsens 41 Mütterschulen, 59 Wochenschulen, 140 Handarbeitsschulen und 70 Kochschulen aus.

Die Anfänge einer Mütterbildung liegen noch vor den Aufzeichnungen über die ersten Mütterschulen ab 1917, geleitet von Luise Lampert in Stuttgart. Luise Lampert verfügte über eigene Erlebnisse als Kindergärtnerin, sie wurde mit der hohen Säuglingssterblichkeit und der Situation der Soldatenfrauen konfrontiert. Das Ziel der damaligen Entwicklung einer Mütterbildung lag in der Unterweisung der Frauen, Kenntnisse über Schwangerschaft und Geburt sowie Pflege und Erziehung des Säuglings und des

¹¹⁹ Schymroch, H. (1989).

¹²⁰ Rollik, Herbert; Fachtagung „Familienbildung in Sachsen. Tendenzen und Perspektiven“ Chemnitz, 02. April 2003.

Kleinkindes zu erlangen. Die Art der Mütterbildung sollte die „Mütterlichkeit der Frau stärken“. Ziel war es u. a., dass es sich um eine Bildungsarbeit handelte, die keine fürsorgliche Funktion hatte, wie z.B. die um die Jahrhundertwende entstandenen Säuglings- und Mütterberatungsstellen. Nach Ende des 1. Weltkrieges formte die Zeit der Weimarer Republik kein eigenes und neues Bild der Frau und Mutter. Neben der Erwerbstätigkeit der Frau als preiswerter Arbeitskraft in Industrie und Handel, nahm die Berufstätigkeit von Frauen auch im gesundheitlichen und sozialpädagogischen Bereich zu. In dieser Zeit hatten die Mütterschulen auch die Funktion zur Ausbildung als Kinderpflegerin. In den 20er Jahren wurde das Bildungsangebot der Mütterschule ständig erweitert. Luise Lampert intensivierte in die Öffentlichkeitsarbeit, sodass sich die Idee verbreitete und weitere Mütterschulen entstanden. Eine einheitliche Rechtsgrundlage für die Jugendhilfe und -pflege schaffte 1922 erstmals das Reichsjugendwohlfahrtsgesetz. Hier schlugen sich reformpädagogische Ideen wie ‚Gemeinschaft‘, ‚Volk‘ und ‚vom Kinde aus‘ in den Angeboten nieder. Die Mütterbildung wurde ergänzt um die staatsbürgerliche Bildung, die die Pflichten der Frauen, entstanden aus der ‚Mutterschaft‘, umfassten.

Um 1930 wurden weitere Kurse in den Bereichen Erziehung, häusliche Krankenpflege, Diätküchen oder Gymnastik angeboten. Dabei fanden auch die Wünsche der Frauen Berücksichtigung. Um den Zeitaufwand und die Fahrtkosten für die Mütter zu reduzieren, dezentralisierte sich die Arbeit der Mütterschulen. Es wurden u. a. Wanderkochkurse zur Säuglingspflege zunehmend um Beschäftigungs- und Erziehungsbeiträge für das Kleinkind ergänzt.

Während des Nationalsozialismus erhielten die Mütterschulen vor dem Hintergrund der Frauen- und Mütterideologie dieser Zeit eine besondere Stellung. Die Mütterschulen wurden in das Deutsche Frauenwerk e. V. überführt und materiell sogar ausgebaut. In dieser Zeit wurden alleine rund 400 neue Einrichtungen gegründet. Es stand allerdings nicht mehr die seelische und geistige Förderung des Menschen im Vordergrund. Staatliche Organisationen übernahmen die Erziehungsfunktion. Das Deutsche Frauenwerk wurde als Instrument genutzt, das Frauen- und Mutterbild der nationalsozialistischen Ideologie zu verbreiten. Die Leiterinnen in dieser Zeit hatten den Nachweis zu

erbringen, dass sie dem ideologischen Bild der Nationalsozialisten entsprechend treu sind. Frauen wurden in erster Linie als Gebärende und als Arbeitskraft betrachtet. Um das ‚Soll der Volkserhaltungsziffer‘ zu erfüllen, hatte eine Familie mindestens vier Kinder vorzuweisen. Das silberne oder goldene Mütterkreuz erhielten Mütter mit vielen Kindern. Die ersten Richtlinien für die einheitliche Durchführung von Mütterschulen wurden 1934 erlassen. Hiermit hob man die besondere Bedeutung der Mütter für das Volk und den Staat hervor. Aus nationalsozialistischer Sicht galten die Rollenklischees vom Mann als Kämpfer und der Frau als Gebärende und der Hüterin des Hauses. In dieser Zeit erhielten alle Angebote eine große Bedeutung, die der Förderung der hauswirtschaftlichen Kenntnisse diente. Nach dem 2. Weltkrieg wurden die Mütterschulen aufgelöst, weil sie als NS-Bildungsstätten mit entsprechender Zielsetzung galten.

Unmittelbar nach dem Zusammenbruch des 3. Reiches leitete sich dann eine Neuorientierung der Mütterschulen ein. Eine neue zweite intensive Gründungswelle in Deutschland begann. Die ersten Mütterschulen entstanden in evangelischer und kommunaler Verantwortung. Die erste katholische Mütterschule wurde erst 1954 gegründet. Eine deutliche Verlagerung des Alters der Teilnehmerinnen zeichnete sich ab. Es stand nicht mehr die Ehe- und Familienvorbereitung Lediger an sondern es waren ehe- und familienbegleitende Programme im pädagogischen Sinne für verheiratete Mütter gefragt. Diese Tendenz war allerdings auch darauf zurückzuführen, dass in den Mütterschulen ausschließlich Mitarbeiterinnen arbeiteten, die verstärkt aus sozialpädagogischen und pflegerischen Berufen stammten.¹²¹ Diese zweite Mütterschulbewegung war somit gekennzeichnet durch typisch zeitspezifische Angebote wie Kurse für Stopfen und Nähen, die Pflege und Erziehung des Kleinkindes und Gesprächskreise für allein erziehende Mütter (viele Männer waren gefallen oder noch in Gefangenschaft). Der erste ‚Väterabend‘¹²² fand 1952 nach dem Abschluss eines Säuglingspflegekurses statt. Somit war die Öffnung der Mütterschulen für Männer nach etwa 50 Jahren erfolgt.

¹²¹ Schymroch, H. (1989).

¹²² Bericht der Arbeitsgemeinschaft der Mütterschulen 1952.

In der ersten Zeit nach dem Krieg hatte die Arbeit der Mütterschulen eher einen starken sozialpädagogischen und sozialarbeiterischen als einen erwachsenenbildnerischen Charakter. Mit der Besserung der allgemeinen Lebensbedingungen in den 50er Jahren erfuhr auch die Sozialarbeit bzw. Sozialpädagogik ein anderes Verständnis. Die Mütterschulen veränderten ihre konzeptionellen Grundlagen von der Fremdhilfe zur Selbsthilfe, was sich besonders bei der methodischen Gestaltung bemerkbar machte.

Mütterschulen arbeiteten nun unter dem Motto ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘. Sie betrachteten Haushaltsführung und Heimgestaltung als Möglichkeit der Existenzsicherung und Mittel gegen den Zerfall von Familien. Zu den Schlagworten zählten ‚Stärkung der Leistungsfähigkeit‘ und die ‚Erziehung zur Familienfähigkeit‘. Im Mittelpunkt der Betrachtung stand die Frau und Mutter. Sie verkörperte das Herzstück und den Mittelpunkt der Familie und sollte durch verschiedene Angebote das „Klischee und Bild der heilen Familie retten“.¹²³ Die neuen Mütterschulen definierten ihre Arbeit folgendermaßen: „Wir vermitteln hausfrauliche und mütterliche Kenntnisse; wir schaffen frau-liche Gemeinschaften und bilden eine Stätte der Besinnung und des Weckens innerer Kräfte“¹²⁴ Die Mütterschulen verstanden sich als ein Stück vorbeugende Fürsorge. Darunter war präventive Bildungsarbeit, um die Fürsorge im Rahmen der Jugendhilfe vorzubeugen, zu verstehen. Es sollten damit fürsorgliche Maßnahmen im Sinne des Jugendwohlfahrtsgesetzes wie beispielsweise der Entzug der elterlichen Sorge vermieden werden.

Zudem wurde die Nachkriegszeit geprägt durch gesellschaftliches Aufbegehren, studentischen Protesten, durch neue gesellschaftliche Bewegungen (z.B. Vietnam-Bewegung, Kinderladenbewegung) und politische und sozial eingeleitete Reformen. Es gab aber auch dominante Paradigmen wie z.B. die institutionelle Kritik an Familie, insbesondere in ihrer Bedeutung für die sozialschichtsgebundene Erziehung und gesellschaftliche Reproduktion, die gesellschaftliche Stellung von Ehe, die geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und die häufig daraus resultierende Benachteiligung von Frauen. Neue Leitbilder entstanden wie etwa das der partnerschaftlichen Rollenteilung von Männern und Frauen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist seit den 68er

¹²³ Rollik, H. (04.2003).

¹²⁴ Rollik, H. (04.2003).

Jahren ein Dauerthema.¹²⁵ Die Kinderladenbewegung setzte sich u. a. für die Verbesserung der sozialen Stellung der Mütter, eine gerechtere Arbeitsteilung in der Familienarbeit und Kindererziehung, für die Veränderung der Autoritätsstrukturen zwischen Kindern und Erwachsenen und in der Sexualerziehung ein.¹²⁶ Der Focus wurde nun auf die Gesamtfamilie und nicht mehr nur auf die Mutter oder die Kinder gelegt. In dieser Phase, in der sich eine vehemente Institutionskritik an die Familie entwickelte und ein offener Familienbegriff noch nicht geprägt war, wurden die Mütterschulen 1969 in ‚Einrichtungen der Familienbildung‘ oder ‚Haus der Familie‘ umbenannt. Dieser neue Leitbegriff sollte eine neue konzeptionelle Perspektive eröffnen, und zwar von der Familienmitgliederperspektive hin zur Gesamtfamilie. Damit rückten auch andere Zielgruppen z.B. Väter, Kinder oder Senioren ins Blickfeld. Es sollte auch die inhaltliche Perspektive, wie die Kindererziehung im Familienkontext, einbezogen werden. Das Angebot von praktisch orientierten Kursen um gruppen- und personenbezogene Themen wurde erweitert. In den 80er-Jahren kamen weitere Themen wie beispielsweise Ökologie, Umweltschutz, Aufgabenteilung in der Familie oder die Rolle der Väter und Arbeitslosigkeit hinzu. Neben der Zielgruppe haben sich auch die Inhalte und Methoden der Familienbildung in den letzten 40 Jahren gewandelt. Die Entwicklung von der Mütterbildung zur Familienbildung kann somit als eine thematische und programmatische Ausdifferenzierung betrachtet werden – von einer Mütterbildung, die ihren Schwerpunkt in der Verbesserung der Kindererziehung sah, hin zu einer, die sich an die Familie als soziales System richtet, um die Verbesserung einer bestimmten Lebensphase z.B. die Ehe- oder Kleinkindphase zu unterstützen.

In den 70er Jahren beabsichtigte die Familienbildung ein möglichst ausdifferenziertes Angebot vorzuhalten, um Teilnehmern gesellschaftliche Zusammenhänge und ihre Auswirkungen bewusst zu machen. Das Bildungsziel, Frauen und Männer zur partnerschaftlichen gegenseitigen Ergänzung in den verschiedenen Bereichen des Lebens zu befähigen, stand im Vordergrund. Dieser Anspruch ging über Ehe und Familie hinaus, hin zu Staat, Gesellschaft und Kirche. Die Familienbildung ging somit über den häuslichen Bereich in den außerfamiliären Lebensbereich hinaus. Familienbildungsstätten wollten Familien ermöglichen, sich über die jeweiligen gesellschaftlichen Situationen

¹²⁵ Schymroch, H. (2003), S. 386.

¹²⁶ Pettinger, R. , Deutsches Jugendinstitut zur Jahresfachtagung 1995.

ein Bild zu verschaffen, ihnen die Möglichkeiten eröffnen, sich aus ihrer jeweiligen sozialen Isolation heraus auch ihre eigenen Interessen wahrzunehmen. Diese Entwicklung zeichnet sich bis heute ab. In den Konzepten der Familienbildung steht der Mensch in seiner Gesamtheit und in seinen gesamten Lebensbezügen im Vordergrund.

2. Rechtliche und bildungspolitische Rahmenbedingungen¹²⁷

2.1 Rechtlichen Rahmenbedingungen

Die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Steuerung bzw. Förderung der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit sind außerordentlich komplex. Fragen des öffentlichen Zuwendungsrechts sind vielfältig verwoben mit steuerrechtlichen, arbeitsrechtlichen, sozialrechtlichen sowie haushaltsrechtlichen Fragestellungen. Die Rechtsordnung in Deutschland ist zudem durch eine hohe Regelungsdichte gekennzeichnet. Zu beobachten ist ein Ineinandergreifen von bundes-, landes- und kommunalrechtlichen Reglements, die teilweise durch europarechtliche Regelungen ergänzt werden. Allein der Umgang mit diesen rechtlichen Rahmenbedingungen und Steuerungsinstrumenten erfordert faktisch ein hohes Maß an Professionalität.

Augenblicklich lehnt sich der Auftrag der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit in erster Linie von den in dieser Untersuchung vorgestellten Rechtsquellen ab. Prinzipiell aber werden Erwachsenen- und Familienbildner in den unterschiedlichsten Feldern tätig wie z.B. Gesundheit, Soziales, Kultur, Umwelt, Arbeit und Sport. Somit müssten für jedes dieser Felder spezifische Rahmenbedingungen gelten, insbesondere im Sozial- und Gesundheitsbereich. Gerade dieser wird sich unter rechtlichen Gesichtspunkten mit dem Trend zur Ökonomisierung und der vertraglichen Feinsteuerung verändern. Grundsätzlich anerkannt ist die Reformbedürftigkeit der rechtlichen Rahmenbedingungen im Dritten Sektor insgesamt, insbesondere in Anbetracht der Europäisierung.

¹²⁷ Insbesondere die politischen Anforderungen sind angelehnt an Inhalten des Seminars: Gesellschaftliche Voraussetzungen pädagogischen Handelns; Universität Regensburg, Lehrstuhl für Pädagogik, SS 2004 / 05.07.2004.

2.1.1 Europäisches Gemeinschaftsrecht¹²⁸

In der Charta der Europäischen Union, die im Dezember 2000 in Nizza verabschiedet wurde, ist das Recht auf Bildung verankert.¹²⁹ Dort ist in Art. 14 nachzulesen: „Jede Person hat das Recht auf Bildung, sowie auf Zugang zur beruflichen Ausbildung und Weiterbildung.“ Die Charta der Grundrechte ist vorerst lediglich eine feierliche Deklaration und somit kein unmittelbar geltendes und einklagbares Recht. Die Charta-rechte definieren aber einen Grundrechtstandard der EU-Mitgliedstaaten, der für die Rechtsprechung des Europäischen Gerichtshofs maßgeblich ist. Es gibt im Rahmen der Rechtssetzung keine klare Kompetenzverteilung zwischen Union und Mitgliedstaaten. In Art. 3 q EU-Vertrag wird festgehalten, dass ein Beitrag zu einer qualitativ hoch stehenden allgemeinen und beruflichen Bildung zu leisten sei. Es fehlt der EU jedoch an inhaltlichen Gestaltungskompetenzen, sie darf Bildung lediglich ‚fördern‘. Zusätzlich beeinflusst sie durch ihre Förderpolitik bzw. durch ihre Harmonisierungsbestrebungen auch die Ausgestaltung von Qualifikation und Bildung in den Mitgliedstaaten.¹³⁰

2.1.2. Bundesgesetze

Nach dem Grundgesetz liegt die Zuständigkeit für die Inhalte und die Gestaltung des Bildungssystems in der Bundesrepublik Deutschland bei den Ländern und in Teilen beim Bund. Für die Erwachsenen- und Familienbildungsstätten sind die Länder zuständig. Abgesehen von dieser verfassungsrechtlichen Zuständigkeit besteht große Einigkeit über die Ziele, die die Erwachsenen- und Familienbildung im Hinblick auf die schnellen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen, wissenschaftlichen und technischen Wandlungsprozesse anstreben muss.

Art. 6 Grundgesetz stellt Ehe und Familie unter den besonderen Schutz der staatlichen Ordnung. Als wertentscheidende Grundsatznorm wird der Staat verpflichtet, die Fami-

¹²⁸ Seit der Gründung der Bundesrepublik hat sich der nationale und internationale Aktionsrahmen der politischen und administrativen Akteure auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene dramatisch verändert. Während wirtschaftliche Produktionsprozesse dem global organisierten Marktwettbewerb gehorchen, übernehmen die vereinten Nationen und die Europäische Union zentralesupranationale Steuerungs- und Entscheidungsfunktionen. Entsprechend nehmen die nationalstaatliche Souveränität und somit der Einfluss der Parlamente und letztlich die Mitgestaltungstiefe der einzelnen Bürger ab.

¹²⁹ Nagel (2002), S. 4ff.

¹³⁰ Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2002.

liengemeinschaft sowohl im Innenverhältnis als auch im außerfamilialen Bereich zu respektieren, zu fördern und zu schützen und dem Spannungsverhältnis zwischen verfassungsrechtlichem Anspruch und sozialer Wirklichkeit Rechnung zu tragen. Das Schutz- und Förderangebot, das sich aus dem Grundgesetz ableiten lässt, bindet Gesetzgeber und Rechtsprechung. Es gibt dem Gesetzgeber einen sehr weit gefassten Auftrag, der nur in Bezug auf die Schutzfunktion relativ genau zu umschreiben ist. Die fördernden Aufgaben des Staates bleiben unbestimmt, da es sich hierbei um ein ‚Förderungsgebot mit unbestimmtem Pflichtgehalt‘ handelt.

2.1.3 Weiterbildungsgesetz

Auf der Länderebene sind an erster Stelle die Landesverfassungen zu nennen, die ohne Ausnahme Bildung als staatliche Aufgabe beschreiben. Hierbei handelt es sich um programmatische Aussagen, aus denen sich keine Individualansprüche ableiten lassen. Eine Grundversorgung ist lediglich nach den Gesetzen von Brandenburg, Mecklenburg-Vorpommern und Nordrhein-Westfalen möglich. Die anderen Länder sehen eine solche Selbstverpflichtung nicht vor. Dennoch bestehen, mit Ausnahme Hamburgs, entsprechende Richtlinien, die eine Pflicht zur Förderung der Weiterbildung bestimmen. Die Weiterbildungsgesetze der Länder, mit Ausnahme von Hamburg und Berlin, stellen die wichtigsten Ordnungsgrundsätze in den Weiterbildungsgesetzen der Länder bei der Finanzierung von Weiterbildungsträgern dar. Diese lauten:

- Eine institutionelle Grundstruktur der Weiterbildung ist durch öffentliche Förderung zu sichern.
- Die Weiterbildung soll organisatorisch selbständig, also unabhängig von Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften und Kirchen sein.
- Die Weiterbildungseinrichtungen sollen mit anderen Bildungseinrichtungen kooperieren.
- Der Zugang soll für alle Personen und Personengruppen offen sein. Das setzt eine öffentliche Bekanntgabe des Angebots voraus.

Nicht überall konsequent aber generell gehen die ordnungspolitischen Regelungs- und Gestaltungsgrundsätze in Deutschland von zwei Grundsätzen aus:

- Prinzip der Pluralität, nach dem der Staat die Existenz der bestehenden pluralen Weiterbildung (konfessioneller, betrieblicher, gewerkschaftlicher und kommunaler Einrichtungen) anerkennt und unterstützt;

- Prinzip der Subsidiarität, wonach der Staat nur diejenigen Felder (etwa bezüglich bestimmter Zielgruppen, zu bestimmten Inhaltsbereichen oder in bestimmten Regionen) behandelt, bei denen von der staatlichen bildungspolitischen Zielsetzung her ein Defizit besteht.¹³¹

Mit dem ‚Strukturplan für das Bildungswesen‘ hat der Deutsche Bildungsrat 1970 den traditionellen Begriff ‚Erwachsenenbildung‘ in eine heute noch gültige Definition ‚Weiterbildung‘ eingebunden. Demnach stellt die institutionalisierte Weiterbildung einen „ergänzenden nachschulischen, umfassenden Bildungsbereich“¹³² dar, in dem die „Fortsetzung oder Wiederaufnahme früheren organisationalen Lernens nach Abschluss einer unterschiedlich ausgedehnten ersten Bildungsphase“ stattfinden und sich dabei auf „alle Lebensbereiche“ beziehen soll. Ziel ist es, die auf Entfaltung der Person ausgerichtete Erwachsenenbildung zu fördern. Die Forderung, der Erwachsenenbildung eine institutionelle Basis zu verschaffen und diese als gleichberechtigten Teil des Bildungswesens der öffentlichen Verantwortung zu unterstellen, bildet die logische Konsequenz aus der im Strukturplan vorgenommenen Bestimmung zweier bildungspolitischer Gestaltungsziele. Diese sind die öffentliche Anerkennung der individuellen Bedeutung und des biographischen Wertes der Erwachsenenbildung als auch der programmatische Übergang von einer eher unverbindlichen Ermessensstruktur hin zu einem gesellschaftlich legitimierten Bereich, in dem Bund, Länder und Gemeinden die rechtlichen und ordnungspolitischen Prioritäten finanziell fördern sollen.¹³³

Schwerpunkt der jüngsten Novellierung des Weiterbildungsbereichs insgesamt ist jedoch faktisch, aufgrund knapper Haushaltsmittel, die Konzentration der Förderung auf wirtschaftlich bzw. gesellschaftlich relevante Bereiche und damit die Fokussierung auf eine berufsbezogene und politische Bildung. So ist ab dem 01.01.2000 auch die arbeits- und berufsweltbezogene Weiterbildung Bestandteil der nach dem WBG

¹³¹ Nuissl, E. (2000), S. 120.

¹³² Das WBG sieht vor, dass bei der Anrechnung von Personen im Rahmen der zu fördernden Unterrichtsstunden und Teilnehmertagen Teilnehmer berücksichtigt werden, die ihre Vollzeitschulpflicht erfüllt haben, also in der Regel mindestens 16 Jahre alt sind. Ausnahme: Im Rahmen der außerhalb des WBG stattfindenden Projektförderung werden im Einzelfall auch Maßnahmen bezuschusst, die sich an jüngere Teilnehmer wenden.

¹³³ Erwachsenenbildung/Weiterbildung auf der Homepage der Landesregierung NRW www.nrw.de

finanzierten Grundversorgung. Diese Entwicklungsrichtung umschreibt Lisop kritisch:¹³⁴

„Seitdem zu Beginn der neunziger Jahre durch das Land Nordrhein-Westfalen das erste Gutachten zur Rationalisierung des Bildungswesens an eine ökonomische Consulting-Gesellschaft in Auftrag gegeben wurde, steht die so genannte Luxus- oder Verschwendungslüge im Raum. Sie deklariert indirekt all jenes Lehren und Lernen als Luxus und Verschwendung, das nicht nach pseudo-ökonomischen -, weil paradoxen Gesetzen, der Maximierung des Outputs durch Minimierung des Inputs funktioniert.“

Das Recht auf individuelle Weiterbildung sowie die Aufgaben von Weiterbildungseinrichtungen als Teil eines Systems ‚Lebensbegleitenden Lernens‘¹³⁵ ist in den Paragraphen 1-5 WbG geregelt. Hier ist festgelegt, dass die nach dem WbG geförderten Einrichtungen für alle zugänglich sind und dass sich das Angebot nicht nur auf die Bediensteten und Mitglieder eines Trägers oder auf ein inhaltlich eng begrenztes Angebot in freizeitorientierten oder die Kreativität fördernden Bereichen konzentrieren darf. Im § 4 WbG betont die Landesregierung besonders die dort verankerte selbständige Lehrplangestaltung und die den Einrichtungen der Weiterbildung gesetzlich garantierte Freiheit der Lehre. Der § 5 WbG fordert den Aufbau eines Systems lebensbegleitenden Lernens, die vorgesehene Zusammenarbeit der Einrichtungen der Weiterbildung, der Schulen, insbesondere der Schulen des Zweiten Bildungswegs, der Hochschulen und der Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Die §§ 4, 5 WbG sind darauf ausgerichtet, ein flächendeckendes, bedarfsgerechtes und plurales Angebot durch Einrichtungen in kommunaler und anderer Trägerschaft sowie durch Zusammenarbeit zu sichern. In der demokratischen Gesellschaftsordnung umfasst der Pluralitätsbegriff, dass gesellschaftliche Akteure selbst entscheiden können, ob sie eine Einrichtung der Weiterbildung betreiben und an welchen Orten sie welche Angebote vorhalten. Dies ist abhängig von der eigenen Zielsetzung, von der Nachfrage und den organisatorischen bzw. finanziellen Voraussetzungen. Es ist aber in allen Städten und Gemeinden die Grundversorgung durch das quantitativ und qualitativ definierte Mindestangebot der kommunalen Volkshochschulen zu gewährleisten.

¹³⁴ Lisop, (1999), S. 16.

¹³⁵ § 5 WbG.

Im § 3 Abs. 1 WbG NRW¹³⁶ werden Inhalte von Weiterbildung und Tätigkeitsrahmen beschrieben. Diese sollen von ‚besonderem öffentlichen Interesse‘ sein und der Grundversorgung dienen. Die Vorschrift geht über den § 11 WbG, der den Kernbereich der Weiterbildung regelt, hinaus und bezieht Familienbildung in einem weiten Sinn ein. Es zählen auch Angebote dazu, die nicht der Jugendhilfe zuzuordnen sind, wie z.B. Bildungsangebote zu pflegerischen Aufgaben in der Familie gegenüber Familienangehörigen. Dieser weite Begriff von Familienbildung wird auch der Anerkennung nach § 15 WbG sowie der Zuordnung der Einrichtungen als Familienbildungsstätten nach § 19 WbG zu Grunde gelegt.¹³⁷

Im § 8 WbG¹³⁸ sind die Finanzierung der Stellen, die Unterrichtsstunden und die Teilnehmertage geregelt. In den §§ 15 und 19 WbG sind Besonderheiten bei Anerkennung und Bezuschussung der Familienbildung geregelt. Zuständig hierfür sind die Landesjugendämter. Familienbildungsstätten sind demnach „Einrichtungen der Weiterbildung, die nach ihrer Bezeichnung dem Bereich der Eltern- und Familienbildung angehören und zumindest Dreiviertel des Lehrprogramms in diesem Bereich tätig sind“.¹³⁹

¹³⁶ § 3 (1) WbG „Das Bildungsangebot der Einrichtung der Weiterbildung umfasst Inhalte, die die Entfaltung der Persönlichkeit fördern, die Fähigkeit zur Mitgestaltung des demokratischen Gemeinwesens stärken und die Anforderungen der Arbeitswelt bewältigen helfen. Es umfasst die Bereiche der allgemeinen, politischen, beruflichen und kulturellen Weiterbildung und schließt den Erwerb von Schulabschlüssen und Eltern- und Familienbildung ein.“

¹³⁷ Landesjugendamt 2000.

(1) ¹³⁸ § 8 WbG Die Beteiligung des Landes an den Kosten für das hauptamtliche bzw. hauptberufliche pädagogische Personal bemisst sich nach Stellen. Eine Stelle gilt als besetzt, wenn auf ihr eine vollzeitlich beschäftigte Person oder in entsprechendem Umfang mehrere teilzeitbeschäftigte Personen geführt werden.

(2) Eine Unterrichtsstunde ist eine Lehrveranstaltung von 45 Minuten Dauer.

(3) Bei mehrtägigen Lehrveranstaltungen mit einer Mindestdauer von zwölf Unterrichtsstunden bilden sechs Unterrichtsstunden bezogen auf eine teilnehmende Person einen Teilnehmertag. Je Tag kann ein Teilnehmertag berechnet werden.

(4) An den geförderten Unterrichtsstunden müssen im Jahresdurchschnitt mindestens zehn Personen teilnehmen, die in Nordrhein-Westfalen wohnen oder arbeiten. Bei den geförderten Teilnehmertagen darf der Anteil der Personen, die nicht in Nordrhein-Westfalen wohnen oder arbeiten, jährlich 15 vom Hundert der geförderten Teilnehmertage nicht übersteigen.

¹³⁹ Kennzeichen einer anerkannten Familienbildungseinrichtung ist, im Gegensatz zu anderen Einrichtungen der allgemeinen Weiterbildung, dass das Gesamtangebot der Einrichtung zu Dreiviertel aus Familienbildung besteht, wobei noch ungeklärt ist, ob dieser Anteil nach dem Programmangebot oder den durchgeführten Unterrichtsstunden berechnet wird. Nach dem Gesetz kann daraus geschlossen werden, dass der Gesetzgeber „die disponierenden Funktionen in den Vordergrund stellt und damit die Aufgabe gerade in der Planung und der Erstellung des Angebots sieht. (...) es geht dabei darum, prospektiv auf die Qualität des Angebotes einzuwirken, also nicht erst im Nachhinein durch Rücknahme der Förderung korrigierend einzugreifen, sondern bereits im Planungsstadium darauf hinzuwirken, dass Weiterbildung, die im öffentlichen Interesse liegt, angeboten wird.“ [MGSFF, (2003), S. 54.]

Den beiden Paragraphen liegt die Bezeichnung ‚Eltern- und Familienbildung‘¹⁴⁰ zugrunde, d.h. der Gesetzgeber hat ausdrücklich nicht die das KJHG einschränkende Formulierung des § 11 (2) WbG verwandt. Somit können im Rahmen der Anerkennung sämtliche Angebote i.S.v. § 3 WbG berücksichtigt werden, also auch diejenigen, die neben der Jugendhilfe (§11 WbG) zu den Angeboten der Familienbildung zählen, wie z.B. andere Felder der Weiterbildung, wie die Seniorenbildung. Dass bedeutet, dass in den §§ 11(2) und 16(2) des Gesetzes zur Modernisierung der Weiterbildung nur die förderungsfähigen Bereiche aufgezählt werden. Eine Bestimmung um welche Inhalte es in den einzelnen Bereichen geht, ist nicht definiert und bedürfen als ‚unbestimmte Rechtsbegriffe‘ der inhaltlichen Interpretation. Dabei ist darauf zu achten, dass Angebote der freizeitorientierten, die Kreativität fördernde Bildung und Angebote der personenbezogenen Bildung, die weder einen Bezug zur Arbeitswelt haben noch gesellschaftlich relevant sind, auszuschließen sind. So wird z.B. ein Kurs zur Gesundheitsbildung förderungsfähig, wenn er sich an Beschäftigte richtet, von volkswirtschaftlichem Interesse ist, sich mit den gesellschaftlichen Bedingungen von Gesundheit und Krankheit beschäftigt oder dem bürgerschaftlichen Engagement dient. Des weitem können die freizeitorientierte, die kreativitätfördernde sowie die personenbezogene Bildung förderungsfähig sein, wenn sie Bestandteil eines didaktischen Gesamtkonzepts niedrigrschwelliger Angebote in den Bereichen Arbeitswelt oder Gesellschaft sind.¹⁴¹

Der § 5 WbG fordert die ‚Zusammenarbeit‘ zum Aufbau eines Systems lebensbegleitenden Lernens der Einrichtungen der Weiterbildung, Schulen, Schulen des zweiten Bildungsweges, Hochschulen und Einrichtungen der beruflichen Aus- und Weiterbildung. Am 17.06.2002 hatte die Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung beschlossen, eine Strategie zu erarbeiten, die in den einzelnen Bildungsbereichen (Kindergarten, vorschulische Erziehung, Schule, berufliche Bildung, Hochschule, Weiterbildung)¹⁴² notwendig ist, um lebensbegleitendes oder le-

¹⁴⁰ § 3 WbG.

¹⁴¹ Kruse, J. (06/2003).

¹⁴² Für Kindergärten, vorschulische Erziehung, Schulen einschließlich des schulischen Teils der beruflichen Ausbildung, Familienbildungsstätten, den überwiegenden Teil des Hochschulwesens, ferner für die allgemeine und kulturelle sowie Teile der beruflichen Weiterbildung sind die Länder zuständig. Der Bund hat die Rahmenkompetenz für Hochschulen inne und ist zuständig für Ausbildungsförderung

benslanges Lernen zu einer Selbstverständlichkeit in jeder Bildungsbiographie werden zu lassen. Ziel dieser Strategie ist es darzustellen, wie das Lernen

- aller Bürger in allen Lebensphasen,
- an verschiedenen Lernorten und vielfältigen Lernformen
- angeregt und unterstützt werden kann.¹⁴³,
- Entwicklungsschwerpunkte sind die Einbeziehung informellen Lernens,
- Selbststeuerung, Kompetenzentwicklung, Vernetzung, Modularisierung¹⁴⁴,
- Lernberatung,
- neue Lernkultur bzw. Popularisierung des Lernens
- und einen chancengerechten Zugang.

Diese acht Entwicklungsschwerpunkte haben nicht in jeder Lebensphase, in jedem Lernumfeld und nicht bei Jedem die gleiche Bedeutung. Es bestehen zwischen den Lebensphasen fließende Übergänge und zwischen den Entwicklungsschwerpunkten Überlappungsmöglichkeiten, die „das Prinzip der Kontinuität des Lebenslangen Lernens betont und einer ‚Versäulung‘ der Bildungsbereiche entgegenwirkt.“¹⁴⁵ Das geforderte ‚Lebenslange Lernen‘¹⁴⁶ meint die Hinführung der Menschen zu lebenslangem Lernen, die Schaffung von Voraussetzungen für Lebenslanges Lernen und eine Bildungsstruktur, welche erfolgreiches Lernen ermöglicht.

Somit ist Lebenslanges Lernen sowohl Leitlinie als auch Ziel der Bildungspolitik. Die Strategie orientiert sich an der Biographie des Menschen. Menschen lernen in jeder Lebensphase anders, in unterschiedlicher Weise und an unterschiedlichen Orten.

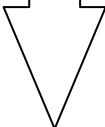
sowie den außerschulischen Teil der beruflichen Ausbildung. Außerdem ist er für die berufliche Weiterbildung im Rahmen seiner Zuständigkeit für das Wirtschafts- und Arbeitsrecht verantwortlich. Diese Zuständigkeiten können u. a. Netzwerkarbeit fördern oder behindern.

¹⁴³ Erweitertes Lernverständnis und Entwicklung einer breiten Lernkultur und einer Lerngesellschaft.

¹⁴⁴ Lernangebote in modularer Form und Lernmaterialien, die auf lernanregende Fragen, Themen und Probleme zielen, erleichtern den Lernenden die Ausrichtung der Lernprozesse nach ihren Bedürfnissen.

¹⁴⁵ Bund-Länderkommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung 2004.

¹⁴⁶ Definition: Lebenslanges Lernen umfasst alles formale, nicht-formale und informelle Lernen an verschiedenen Lernorten von der frühen Kindheit bis einschließlich der Phase des Ruhestands. Dabei wird ‚Lernen‘ verstanden als konstruktives Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen (Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2004).

Ziele Effizienz Chancen- gleichheit	<p>Ziele 1. Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Emanzipation / persönliche Entfaltung ○ Förderung von Innovationsfähigkeit ○ Anpassung an gesellschaftliche Veränderungen <p>Ziele 2. Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Verhinderung von Arbeitslosigkeit ○ Integration von Personen mit Benachteiligungen etc. <p>Ziele 3. Ebene</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Abschluss einer Maßnahme ○ Bildungsbeteiligung bestimmter Zielgruppen ○ Lernzuwachs 	Zunehmender Grad an Konkretisierung 
--	---	--

Zieldimensionen lebenslangen Lernens

Formales oder nicht-formales, freiwilliges oder unfreiwilliges Lernen findet nicht nur in Institutionen statt sondern in verschiedenen Lernsituationen und Lernorten (Familie, Beruf, Freizeit usw.). Lernen wird weitgehend vom Einzelnen selbst bestimmt, wobei Lernende das Lernen durch ein vielfältiges Netzwerk von Lernangeboten und Lernmöglichkeiten selbst steuern. Das beginnt bereits in früher Kindheit, in der die Eltern weitgehend den Bildungsweg prägen. Selbstgesteuertes Lernen bedarf fremdorganisierter und selbstorganisierter Lernanteile, gerechter Zugangsmöglichkeiten als auch kompetenter Lernberatung.

Der Bereich der Erwachsenenbildung ist nach über 30 Jahren öffentlicher Verantwortung, den Ansprüchen nicht gerecht geworden, die sich der Bildungsrat 1970 wünschte, nämlich einen „gleichberechtigten, integrierten Teil des Bildungswesens“ zu entwickeln. Ein Grund dafür ist die Tatsache, dass die Aufwendungen des Landes 1997 real nur noch knapp die Hälfte der entsprechenden Zuschüsse des Jahres 1981 betragen.¹⁴⁷ Träger und Einrichtungen der Erwachsenen- und Familienbildung wurden und werden vor allem durch die Kirchen, kirchennahen Verbänden, Organisationen der Wohlfahrtspflege, Kommunen mit ständig steigendem finanziellen Eigenanteil kompensiert. Eine solche Umschichtung der öffentlichen Lasten verdeutlicht, dass Kommunen, Kirchen, Kreise usw. im Zeichen eines steigenden Ausgaben- und Schulden-

¹⁴⁷ Erwachsenenbildung / Weiterbildung: www.nrw.de

drucks faktisch einen dosierten Rückbau ihres Engagements praktizieren und über ökonomisch angestoßene Eigenbetriebsmodelle nachdenken.

Zu bedenken ist, dass es auch Strukturprobleme der Weiterbildung gibt, die nicht auf eine zu geringe Förderung zurück zu führen sind. Die Förderung kleinteiliger Strukturen¹⁴⁸ führte zu einer Expansion der Anzahl anerkannter Einrichtungen¹⁴⁹. Die politisch gewollte Vielfalt der Trägerlandschaft wurde dadurch immer unübersichtlicher. Eine Qualitätsverbesserung des Angebotes oder eine bessere Berücksichtigung der Nutzerinteressen konnte damit nicht erreicht werden. So ist es ein Anliegen des novellierten WbG, Kooperationen vor Ort, in der Region und auf Landesebene zu stärken, wobei gleichzeitig die Pluralität des Angebotes erhalten bleiben soll (§§ 4,5 WbG). Auch hier muss bedacht werden, ob sich damit tatsächlich das verfolgte Ziel einer Stärkung regionaler Bildungslandschaften erreichen lässt. Anders als bei der berufsweltorientierten Erwachsenenbildung, die sinnvoller Weise in regionalen Verbänden angeboten werden kann, wird die lebensweltorientierte Familienbildung eher auf lokaler Ebene in Netzwerken kooperieren müssen.

In NRW sollen der regionale Wirksamkeitsdialog und die Regionalkonferenzen (§ 21 WbG)¹⁵⁰ Transparenz, Koordinationsvorteile und Synergieeffekte des gesamten Weiterbildungsgeschehens in NRW ermöglichen. Sie stellen ein generell neues Verständnis staatlicher Steuerung im Bildungssektor dar. Neben neuen Verfahren und Instrumenten unmittelbarer staatlicher Steuerung zur Stärkung der ‚regionalen Ebene‘¹⁵¹,

¹⁴⁸ Gieseke u.a., (1997), S. 169 f.: Es wurde vorgeschlagen, dass im Zuge des Anerkennungsverfahrens künftig „eine betriebliche Mindestgröße der Einrichtung“ voraussetzen ist; man erhofft sich davon, dass dadurch auch ein „heilsamer Zwang zu Zusammenschlüssen und Kooperationen“ auf Einrichtungen ausgeübt wird.

¹⁴⁹ Schlutz, E. (1999), S. 14: „Man darf also annehmen, dass die Zersplitterung der Förderung und die in vieler Hinsicht kleinteilige Arbeitsweise Nordrhein-Westfalens um eine mögliche größere Breitenwirkung bringt!“

¹⁵⁰ Regionalkonferenzen sind als dezentrale Steuerungsebene auf der Ebene der Bezirksregierungen angesiedelt. Sie sollen dazu beitragen, Antworten auf die sich örtlich und regional aus den Neustrukturierung ergebenden Fragen zu finden. Sie gelten als Arbeitsinstrument zur Förderung von Austausch, Verständigung, Impulsgebung und Transparenz aller Beteiligten.

¹⁵¹ Bei der Definition bzw. Operationalisierung des ‚Regionsbegriffs‘ muss dieser den vorhandenen Strukturen entsprechend ‚von unten‘ her definiert werden, so die Bezirksregierung Arnsberg. Detmold und Düsseldorf orientieren sich am kleinräumigen Regionsbegriff, der vor allem an gewachsene Regionsstrukturen ansetzt. Im Regierungsbezirk Münster wird die Bezirksebene nicht als Arbeitsebene genutzt, sondern es gibt untergliederte Treffen in ‚Subregionalkonferenzen‘, die sich an den vorhandenen

treten Elemente zentraler Steuerung als materielle Anreizstrukturen, insbesondere durch die Vergabe von öffentlichen Fördermitteln. Hinzu kommt eine dezentrale Steuerungsebene mit Entscheidungs- und Definitionskompetenzen. Ziel ist es hierbei, die knapper werdenden Ressourcen des Landes wirksamer, sinnvoller und bedarfsgerechter einzusetzen. Ergänzend sollen innovative Weiterbildungsprojekte vor Ort gefördert werden.

- o Inhaltliche Schwerpunkte der Regionalkonferenzen¹⁵²
- o (Selbst-) Verständigungsprozess: wechselseitiges Kennenlernen, Intensivierung der Zusammenarbeit, Verbesserung der Diskussionskultur
- o Vorbereitung von Kooperationen¹⁵³ und Fusionen: Bereinigung der Trägerlandschaft
- o Gemeinsame Diskussion und inhaltliche Ausgestaltung neuer Bildungsziele: Umsetzung des § 11 (2)
- o Arbeitswelt- und Berufsbezug der allgemeinen Weiterbildung: Schwerpunktverlagerung

Die Steuerungsmöglichkeiten des Landes erstrecken sich auf die Finanzierung, Festlegung und Überprüfung von Qualitätsmaßstäben. Beide Faktoren sind im WbG neu justiert worden. Hierbei ist es nicht angedacht, eine Finanzierung nach geleisteten Unterrichtsstunden bzw. Teilnehmertagen vorzunehmen. Als Qualitätsgarantie gelten vor allem die Professionalität des hauptberuflichen Personals und überdies die Verfahren der Qualitätssicherung.¹⁵⁴ Es sollen Qualitätsstandards gesetzt und der Teilnehmerschutz gesichert werden. Hinzu tritt die jährlich stattfindende Weiterbildungskonferenz, zu der die an der Ausführung des WbG Beteiligten eingeladen werden, um die bisherigen Entwicklungen auszuwerten und Empfehlungen für die künftige Arbeit zu entwickeln.¹⁵⁵ Die Weiterbildungskonferenz gilt unter Experten als eine im Vergleich zu anderen Bundesländern ‚weichere Regelung‘ zur kontinuierlichen Evaluation der Bildungsarbeit.¹⁵⁶

Kreis-Strukturen z.B. Steinfurt, Coesfeld, Recklinghausen orientieren. Landesinstitut für Qualifizierung. (2004).

¹⁵² Landesinstitut für Qualifizierung, (2004), S. 22.

¹⁵³ Was unter ‚Kooperation‘ zu verstehen ist, ist im Gesetz nicht weiter konkretisiert. Das Ziel der Kooperationen sei überwiegend die Einsparung von Personalkosten im Verwaltungsbereich – nur noch eine abrechnende Stelle – bei kleineren Einrichtungen gilt das Erreichen des nunmehr geforderten Mindestumfangs von 2800 Unterrichtsstunden, um weiterhin nach dem WbG förderungsfähig zu bleiben. Im Regierungsbezirk Detmold sind bereits ‚Zwangskooperationen‘ zu erkennen, die auf Insolvenzen beruhen bzw. darauf abzielen, Insolvenzen abzuwenden.

¹⁵⁴ Evaluationsgutachten von 1997.

¹⁵⁵ § 20 WbG.

¹⁵⁶ Kuhlenkamp, D. (2003), S. 130.

2.1.4 Kinder- und Jugendschutzgesetz (KJHG)

Durch das novellierte Weiterbildungsgesetz kommt der Familienbildung ein besonderer Auftrag zu. In § 11 Abs. 2 WbG werden insbesondere die Anforderungen des KJHG als Kernbereich der Familienbildung in der öffentlich verantworteten Weiterbildung als förderungswürdig bezeichnet. Über einen langen Zeitraum wurde die ‚Jugendhilfe in Deutschland‘¹⁵⁷ in den ‚staatlichen Jugendgesetzen‘¹⁵⁸ beschrieben. Sie wurde als kontrollierende und eingreifende Maßnahme verstanden, die sich an auffällig gewordene Kinder und Jugendliche richtete. Die im Jugendwohlfahrtsgesetz (JWG)¹⁵⁹ geforderten Hilfen für Familien blieben weitestgehend auf das Kind beschränkt. Die kindliche soziale und familiäre Einbindung blieb außer Acht. In den sechziger- und achtziger Jahre kam es immer wieder zu Reformbemühungen. 1991 trat das neue reformierte Kinder- und Jugendhilfegesetz (SGB VIII) in Kraft. Der Wechsel von einem ‚reaktiv eingreifenden Handeln nach ordnungsrechtlichen Regelungen hin zu einem Ausbau vorbeugender Arbeit und präventiver Maßnahmen‘¹⁶⁰ wurde vollzogen. Nun war die Familienbildung im Leistungskatalog der Kinder- und Jugendhilfe festgeschrieben und bekam dadurch eine bundeseinheitliche gesetzliche Grundlage. Ihre Ziele und Aufgaben lassen sich aus dem Gesetz ableiten. So heißt es gleich im ersten Absatz: ‚Jeder junge Mensch hat ein Recht auf Förderung seiner Entwicklung und auf Erziehung zu einer eigenverantwortlichen und gemeinschaftsfähigen Persönlichkeit‘¹⁶¹ Eltern und Erziehungsberechtigte sollen bei ihren Erziehungsaufgaben Beratung und Unterstützung erhalten. Die Jugendhilfe sollte passende Angebote zur Förderung und Erziehung in der Familie, wie Bildungsangebote und Beratung bis hin zur Betreuung in Notsituationen vorhalten.

¹⁵⁷ John, B. u. a., (2003), S.25 – 43.

¹⁵⁸ Vgl. Der Bundesminister für Jugend, Familien Frauen und Gesundheit (1986), S. 28.

¹⁵⁹ Das Jugendwohlfahrtsgesetz JWG (1953) war dem Reichswohlfahrtsgesetz (1922) sehr ähnlich, wurde aber modernisiert. 1961 wurde es aufgrund der veränderten Lebenssituation der Jugend und der Gesellschaft als auch wegen der neuen sozialwissenschaftlichen Erkenntnisse novelliert. Diese Fassung behielt bis 1991 ihre Gültigkeit.

¹⁶⁰ Sozialgesetzbuch (SGB) Aechtes Buch (VIII), Kinder und Jugendhilfe. In diesem Zusammenhang sei darauf hingewiesen, dass hier lediglich die gesetzlich verankerte Neuorientierung dargestellt wird. Die praktische Arbeit war in vielen Familienbildungsstätten schon lange zuvor nicht mehr an den Grundaussagen des Jugendwohlfahrtsgesetzes gekoppelt.

¹⁶¹ § 1 SGB VIII.

Familienbildung als Leistung der Jugendhilfe unterliegt dabei zunächst den allgemeinen Vorschriften des KJHG¹⁶². Zentrale Rechtsgrundlage für die Familienbildung – und einzige Rechtsgrundlage auf Bundesebene – ist § 16 SGB VIII¹⁶³. Das Kinder- und Jugendhilfegesetz beschreibt die Familienbildung als Leistung der Jugendhilfe im Rahmen einer Soll-Vorschrift.

Wie in § 16 Abs. 3 SGB VIII deutlich wird, regeln die jeweiligen Landesgesetze Näheres. Augenblicklich existieren in 16 Bundesländer Gesetze zum Kinder- und Jugendhilferecht. Häufig werden die Leistungen und Aufgaben nur sehr allgemein beschrieben oder die Familienbildung findet nicht in allen Ländervorschriften Erwähnung. In verschiedenen Ländern, so auch in Nordrhein-Westfalen, kommt das Erwachsenen- und Weiterbildungsgesetz zum Tragen. Zudem bestehen in manchen Ländern Richtlinien zur Familienbildung wie z.B. in Hamburg oder in Sachsen-Anhalt. Die Finanzierung durch die Länder ist gekoppelt am jeweiligen Haushaltsplan. Aktuell sinken die Länderförderungen auf Grund der Konjunkturschwankungen.

-
- ¹⁶² § 1 KJHG: Unterstützung der Eltern bei der Erziehung sowie Herstellung positiver Lebensbedingungen für junge Menschen und ihre Familien sowie einer kinder- und familienfreundlichen Umwelt.
 - §§ 3, 4 KJHG: Trägerpluralität und Zusammenarbeit der öffentlichen und freien Jugendhilfe.
 - § 5 KJHG: Wunsch- und Wahlrecht.
 - § 9 KJHG: Beachtung der Grundrichtung der Erziehung, Förderung der Gleichberechtigung von Jungen und Mädchen.
 - § 14 KJHG: Erzieherischer Kinder- und Jugendschutz, Befähigung der Eltern, ihre Kinder vor gefährdenden Einflüssen zu schützen.

¹⁶³ § 16 Allgemeine Förderung der Erziehung in der Familie (SGB VIII)

- (1) Müttern, Vätern, anderen Erziehungsberechtigten und jungen Menschen sollen¹⁶³ Leistungen der allgemeinen Förderung der Erziehung in der Familie angeboten werden. Sie sollen dazu beitragen, dass Mütter, Väter und andere Erziehungsberechtigte ihre Erziehungsverantwortung besser wahrnehmen können.
- (2) Leistungen¹⁶³ zur Förderung der Erziehung in der Familie sind insbesondere
 1. Angebote der Familienbildung, die auf Bedürfnisse und Interessen sowie auf Erfahrungen von Familien in unterschiedlichen Lebenslagen und Erziehungssituationen eingehen, die Familie zur Mitarbeit in Erziehungseinrichtungen und in Formen der Selbst- und Nachbarschaftshilfe besser befähigen sowie Menschen auf Ehe, Partnerschaft und das Zusammenleben mit Kindern vorbereiten,
 2. Angebote der Beratung in allgemeinen Fragen der Erziehung und Entwicklung junger Menschen,
 3. Angebote der Familienfreizeit und der Familienerholung, insbesondere in belastenden Familiensituationen, die bei Bedarf die erzieherische Betreuung der Kinder einschließen.
- (3) Das Nähere über Inhalt und Aufgaben regelt das Landesgesetz.

Die allgemeine Förderung der Familie nach § 16 Abs. 1 SGB VIII werden für alle Eltern, Erziehungsberechtigten und für alle jungen Menschen unter 27 Jahren¹⁶⁴, für alle Lebensphasen und alle Lebensformen bereitgestellt. Die benannten Leistungen sind unabhängig von spezifischen Notlagen zu gewähren und können in Angebote der Familienbildung, Familienberatung und Familienfreizeit unterteilt werden.

Der Auftrag der Familienbildung beinhaltet somit, Menschen auf das Zusammenleben mit einem Partner, auf die Erziehung von Kindern und auf den familiären Alltag vorzubereiten. Konkret bedeutet das, dass die Angebote vorbereiten sollen auf „... die erfolgreiche Ausgestaltung späterer Partner-, Ehegatten- Elternrollen..., Kompetenzen, Einstellungen, Werte, Leitbilder Hierzu gehören z.B. soziale, kommunikative und Konfliktlösefertigkeiten, Haltungen gegenüber dem anderen Geschlecht, die Fähigkeit zu Intimität und ein entwicklungspsychologisches Grundwissen.“¹⁶⁵ Die Familienbildung setzt somit nicht an akute Problemlagen an, sondern wirkt präventiv. Sie trägt zu stabilen Verhältnissen bei und federt Problemsituationen ab. Der besondere Schwerpunkt bei der Zielgruppe der jungen Menschen deutet zusätzlich auf den präventiven Charakter der Leistungen des § 16 KJHG hin und ist Chance der Jugendhilfe zu sehen, die so mit ihren Angeboten viele Familien unabhängig von bedrängenden Problem- und Krisensituationen erreichen können. Die Jugendhilfe kann ihren Zugang zu Familien verbessern und zugleich ihr gesellschaftliches Image ändern.

Zudem unterstützt die Familienbildung Mitarbeiter, Verantwortliche und Eltern in Erziehungseinrichtungen wie z.B. Kindergärten, Schulen, Kindertagesstätten, Verantwortliche in der Selbst- und Nachbarschaftshilfe wie z.B. Elterninitiativen, Eltern-Kind-Gruppen. Sie stimmt ihr Angebot auf die Bedürfnisse und Interessen aller Familien ab, wobei sie auf die unterschiedlichen Erfahrungshintergründe, die bedingt durch verschiedene Lebens- und Erziehungssituationen geprägt sind, achtet.

¹⁶⁴ § 7 Abs. 1 SGB VIII definiert den Erziehungsberechtigten und den jungen Menschen.

¹⁶⁵ Textor, M. R. (1996), S.24.

Die Leistungen der Jugendhilfe können erbracht werden von Trägern der freien und der öffentlichen Jugendhilfe.¹⁶⁶ Nach dem KJHG sind Kirchen und Religionsgemeinschaften des öffentlichen Rechts als auch Verbände der freien Wohlfahrt anerkannte Träger der öffentlichen Jugendhilfe. Ausdrücklich gewünscht ist die Zusammenarbeit vieler öffentlicher und freier Träger unterschiedlicher Werteorientierung. Die Vielfalt von Inhalten, Methoden und Arbeitsformen wird im KJHG ausdrücklich gewünscht. Das bedeutet, dass Familienbildung in öffentlicher, freier und kirchlicher Trägerschaft in Familienbildungsstätten, Volkshochschulen, Familien- und Mütterzentren, Selbsthilfegruppen, Schulen und Kindergärten und vielen anderen Zusammenhängen stattfinden kann.

Die Aufgaben der Familienbildung umfassen die Beachtung der unterschiedlichen Lebenslagen und die Gleichberechtigung der Geschlechter. Sie verfolgen das Ziel, Benachteiligungen aufzuheben. Sie fördert Eltern dahingehend, Kinder und Jugendliche vor gefährlichen Einflüssen zu bewahren. Gleichzeitig soll auf eine gute Vernetzung geachtet werden, d.h. Träger sollen vor Ort ihre Angebote abstimmen und sich gegenseitig ergänzen.¹⁶⁷ Um die Inanspruchnahme der Angebote der Familienbildung für alle zu ermöglichen, ist sie möglichst niederschwellig anzusetzen. Nach dem KJHG wird eine breite Palette an Familienbildung gefördert und vorgehalten wie z.B. Förderung von Selbsthilfemaßnahmen, Nachbarschaftshilfen, Elterninitiativen, die Zusammenarbeit mit Einrichtungen der Kinderbetreuung, Schulen oder die Initiierung von Ferienfreizeiten oder Freizeitgestaltung. Der Auftrag der Familienbildung wird im KJHG mit dem Zielen: Prävention, Bedarfsgerechtigkeit und Einbindung von Familien in Nachbarschafts- und Selbsthilfe beschrieben.¹⁶⁸ Im achten Jugendbericht aus dem Jahre 1990 die sind fünf Strukturmaxime Prävention, Regionalisierung, Alltagsorientierung, Partizipation und Integration als mögliche Ziele der Familienbildung festgelegt.¹⁶⁹

¹⁶⁶ Nach dem Subsidiaritätsprinzip soll die öffentliche Jugendhilfe von eigenen Maßnahmen absehen, wenn anerkannte freie Träger sie Leistungen erbringen (§ 4 SGB VIII).

¹⁶⁷ Textor, M. R. (1996), S. 66.

¹⁶⁸ John, B. (2003).

¹⁶⁹ Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (1990), S. 85.

Ein weiteres Ziel ist es, Familien in ihrem Alltag zu erreichen und Angebote am Familienalltag auszurichten. Dabei ist von der Ganzheitlichkeit der Familie auszugehen, d.h. von den verschiedensten Lebensphasen, Lebenssituationen und Funktionen aller Familienmitglieder. Die Verbindung zwischen den Generationen zu erhalten bzw. wieder herzustellen, sollte eine genuine Aufgabe der Familienbildung sein. Familienangebote müssen für alle gut zu erreichen sein, d.h. dass möglichst alle Hindernisse für Familien abgebaut sein sollten. Am sinnvollsten sind Angebote, die direkt an bestehende Systeme anknüpfen wie z.B. Schule, Kindergarten, Krankenhaus, Sozialstationen oder Kirchengemeinden. Je vertrauter die Zugänglichkeit zu den Angeboten ist, umso besser. „Für ein lebensweltnahes und bedarfsgerechtes Angebot ist es zudem wichtig, dass es Rücksicht nimmt auf die regionalen Besonderheiten, in denen Familien leben. Beispiele hierfür sind die strukturelle Ausstattung wie z.B. Kinderbetreuung und Freizeitmöglichkeiten oder soziale Bedingungen wie etwa Verwandtschafts- und Nachbarschaftsbeziehungen. Die Berücksichtigung des familiären Umfelds, d.h. die Gemeinwesenorientierung der Familienbildungsarbeit, hat zum Ziel, Handlungsmöglichkeiten im sozialen Nahraum zu erkennen und wahrzunehmen.“¹⁷⁰ Von hohem Stellenwert ist deshalb die gute regionale Kooperation und Vernetzung. Familienbildung spricht mit ihrem Programm alle Familien an und bereichert bzw. ermöglicht durch gemeinsames Lernen und Begegnung das Gemeinschaftsleben, z.B. für verschiedene Generationen oder Kulturen.¹⁷¹ Dass heißt:¹⁷²

- Sie soll sich im Ergebnis an der gesellschaftlichen Entwicklung orientieren.
- Sie soll sich an Familie als Ganzes wie an einzelne Familienmitglieder wenden.
- Sie soll sich mit der Gesamtheit der Anforderungen an die Aufgaben der Familie beschäftigen.
- Sie soll einen Beitrag zu Förderung der sozialen Einbindung der Familie in das Gemeinwesen leisten.
- Sie soll ein besonderes Augenmerk auf Familien in besonderen Problemlagen legen.

Familienbildung ist einerseits Bestandteil der ganzheitlichen Jugendhilfe und muss dementsprechend mit anderen Leistungsbereichen verknüpft werden, andererseits soll Familienbildung als Präventionsangebot dazu beitragen, Jugendhilfeleistungen zu vermeiden durch:

¹⁷⁰ John, B. (2003).

¹⁷¹ Bundesministerium für Jugend, Familie, Frauen und Gesundheit (1990), S. 86-88.

¹⁷² Weiske, U. (2000). In: Netzwerk für örtliche und regionale Familienpolitik.

- Entlastung durch praktische Hilfen.
- Thematisierung verschiedener Lebensbereiche und familiärer Aufgaben.
- Stärkung und Förderung sozialer Systeme.
- Unterstützung bei der Auseinandersetzung mit gesellschaftlichen Realitäten.

Regelungen über Inhalte und Umfang der Familienbildung hat der Bundesgesetzgeber den einzelnen Ländern übertragen (§ 16; 3 SGB VIII). In den einzelnen Ländern sind unterschiedliche Ministerien wie Kultur, Sozial oder Frauenministerien zuständig. Nur wenige Länder wie Hessen, Rheinland-Pfalz oder Nordrhein-Westfalen haben bisher Ausführungsbestimmungen erlassen. In Nordrhein-Westfalen wird Eltern- und Familienbildung im Weiterbildungsgesetz geregelt. Die Verankerung der Familienbildung im KJHG und ihrer weiteren Institutionalisierung ist allerdings noch nicht verbessert oder weiterentwickelt worden.

Auch die Abgrenzung von Erwachsenenbildung und Jugendhilfe ist bisher nicht hinreichend definiert worden, obschon die Trennung von erwachsenbezogenen und kind- oder jugendbezogenen Angeboten vorgenommen werden kann. Das Dilemma ist, dass die Förderung in den meisten Bundesländern an dieser Trennung festhält. Daraus resultieren inhaltliche und methodische Konsequenzen: Die Familienbildungsangebote müssen sich an der Bezuschussung orientieren, d.h. sie müssen auf die Arbeit und die Lernziele für die Eltern ausgerichtet werden und es muss die Mindestteilnehmerzahl der Erwachsenenbildung erreicht werden. Offene Treffpunkte, selbst gestaltete Maßnahmen der Teilnehmer oder Angebote, die sich ausschließlich an Kinder richtet werden nicht gefördert.¹⁷³ So wird in (Eltern-)Kind-Gruppen die gleichberechtigte und direkte Ausrichtung bei der Programmausschreibung auf Kinder vermieden oder verschleiert. Ziele sind auf Eltern abzustimmen und schwerpunktmäßig am volkswirtschaftlichen Nutzen auszurichten.¹⁷⁴

Mit dem § 16 SGB III hat Familienbildung eine ausdrückliche Grundlage als Angebot der Jugendhilfe bekommen. Prinzipiell werden damit alle Familien mit einbezogen,

¹⁷³ Auch Nordrhein-Westfalen erlaubt in seinem Weiterbildungsgesetz nur Maßnahmen mit Kindern und Jugendlichen, wenn es dem Zweck der Erwachsenenbildung dient. (BMFSFJ 1996).

¹⁷⁴ Pettinger, R. (03.2001).

jeder junge Mensch erhält einen Anspruch auf Förderung seiner Entwicklung und Erziehung und seine Eltern auf Unterstützung und Beratung bei ihren Erziehungsfragen (§ 1 SGB VIII). Leider sieht die Praxis anders aus. In vielen Ländern fehlen die länderrechtlichen Ausführungsbestimmungen. In vielen Kommunen steht die Jugendhilfeplanung (§ 80 SGB VIII) noch aus. Die Jugendhilfeplanung ist jedoch das wesentliche Instrument, das die Soll-Vorschrift durch Bestimmung des Bedarfs im Sinne einer Pflichtaufgabe für den öffentlichen Jugendhilfeträger vorgibt. Auch wird bei den Trägern der öffentlichen Jugendhilfe häufig nach der gegebenen Haushaltslage im Sinne von freiwilligen Leistungen entschieden. Die Planung von Angeboten erfolgt somit, wenn überhaupt, recht kurzfristig.¹⁷⁵ Zu bedenken ist, dass aufgrund der eingeschränkten organisatorischen und personellen Ressourcen, der vielfachen Gefährdung des Bestandes und der kurzfristigen Planungssicherheit kaum zu erwarten ist, dass Bildungsstätten genügend Kraft und Möglichkeiten zur Weiterentwicklung ihres Angebotes in diesem Bereich besitzen. Sie sind zu sehr mit der Absicherung ihres erreichten Status befasst. Zudem fehlt es weitgehend an Reformimpulsen wie Projekte, als auch an der breiten Institutionalisierung der Familienbildung in der pädagogischen Lehre und Forschung.

2.2 Bildungspolitische Rahmenbedingungen

Bildungs- und Weiterbildungspolitik war, wie bereits eingangs erwähnt, bislang immer auch ein ‚Kampf um die Köpfe‘, eine ‚Mentalitätenpolitik‘ mit der Auseinandersetzung darüber, was für wichtig gehalten wird, und um die Leistungen, die man bereit ist, dafür zu erbringen. Es geht langfristig darum, die Bedeutung der Bildung und besonders die der Weiterbildung für die Gesellschaftsentwicklung, ‚in die Köpfe‘ festzusetzen und nicht um den Versuch, Weiterbildung auf eine ‚Lückenbüßerfunktion‘ zu reduzieren.¹⁷⁶

¹⁷⁵ Die Stadt München hat gezeigt, welchen positiven Effekt einer längerfristigen Anerkennung von Familienbildung haben kann. Sie ist von den jährlichen Haushaltsverhandlungen mit den Familienbildungsstätten von drei freien Trägern übergegangen zu dreijährigen Leistungsverträgen mit einer Budgetierung: in der Folgezeit konnte sich das Leitungspersonal wieder stärker mit pädagogischen Aufgaben befassen. Die Einrichtungen konnten sich in der personellen, programmatischen Planung als auch in der organisatorischen Sicherheit auf einen längeren Zeitraum einstellen. Pettinger, R. (03/2001).

¹⁷⁶ Faulstich, P. (2004).

Die neuen Handlungsspielräume in der bildungspolitischen Programmatik sind das Ergebnis eines Abbaus dominanter Ordnungsstrukturen. Durch ein gewisses Maß an Unbestimmtheit entstehen neue, vorher kaum denkbare Alternativen für neue Sichtweisen, Deutungen und Gestaltungsvarianten, z.B. für die Individualisierung von Lebensläufen oder für die Freisetzung gesellschaftlicher Normierungen. Lernende erhalten neue Handlungsspielräume des lebensbegleitenden Lernens durch den reflexiven Umgang mit neuerworbener Unbestimmtheit. Der notwendige neue Umgang mit ‚Politischer Unbestimmtheit‘, häufig umschrieben als das ‚Ende des ideologischen Zeitalters‘, benötigt eine pragmatische Handlungslogik, die weder dem zielvorwegnehmenden noch dem wertgebundenem Politikverständnis entspricht. Bildungspolitik hat den Auftrag, eine gesellschaftlich gültige Zielbestimmung stellvertretend durch eine politische Entscheidungsinstanz zu treffen, entsprechend durchzusetzen und danach politisch zu handeln. Ähnlich einem Supervisionsstaat entsteht ein neues Verständnis staatlichen Handelns, welches sich als klärende, aushandelnde Moderation zwischen der Gesellschaft und den Akteursgruppen darstellt. „Politische Vorgaben müssen in diesem Zusammenhang als ‚Deutungsangebote‘ verstanden werden, die nicht als operationalisierte Zielsetzung im Sinne von messbaren Sollwerten misszuverstehen sind.“ Das bedeutet, dass die aktuellen bildungspolitischen Diskussionen von inhaltlich weitgehend unbestimmter Programmatik ausgehen, insbesondere hinsichtlich der Zielvorgaben nach Selbstlernkompetenz und selbstorganisiertem Lernen.¹⁷⁷

Die Weiterbildungspolitik befindet sich im Wandel. Die aktuelle Situation in der Weiterbildung zeigt einerseits eine viel versprechende Zukunft, andererseits auch Einbrüche bezüglich der Finanzierung. Für bestimmte Zwecke sind die Finanzen der Europäischen Union verdoppelt worden. Schwerpunktmäßig zeichnet sich ein qualitativer Wandel ab, indem bestimmte Programme zunehmend mehr bezuschusst werden und die strukturelle Förderung abnimmt. Der Unterschied zwischen öffentlicher bzw. öffentlich geförderter Weiterbildung und der privaten Weiterbildung wird zunehmend minimiert. Die Trennung zwischen allgemeiner und beruflicher Bildung verliert an Bedeutung. Angesichts knapper gewordener öffentlicher Mittel wird der Bereich der förderfähigen Maßnahmen enger eingegrenzt (z.B. auf abschlussbezogene Angebote)

¹⁷⁷ Schäffter, O. (2003), S.1 ff.

und gleichzeitig der Zwang erhöht, Angebote möglichst kostendeckend anzubieten bzw. Teilnehmergebühren entsprechend zu kalkulieren. Mit diesen Vorgaben steuern die Einrichtungen hin zu markt- und gewinnorientierter Planung und Erschließung von neuen, finanziell ertragreichen Marktsegmenten. Problematisch dabei ist u. a. die Tatsache, dass sich bestimmte Menschen die dringend notwendige Bildung nicht mehr leisten können und die Chancengleichheit nicht gegeben ist.

2.2.1. Ziele, Maßnahmen und Instrumente der Weiterbildungspolitik

Die heutige Weiterbildungspolitik verfolgt die vier Kategorien Flexibilität, Motivation, Lernen und Fördern. Bedingt durch demokratische und ökonomische Ziele der ‚gesellschaftlichen Teilhabe und Partizipation‘ und ‚mehr berufliche Qualifikation und Kompetenzen‘¹⁷⁸ reagiert die Weiterbildungspolitik auf den beschleunigten Fortgang technischer, ökonomischer und gesellschaftlicher Prozesse. Sie setzt mehr auf Flexibilität als auf Kontinuität. „Der Mensch verschwindet aus der bildungspolitischen Diskussion. Es gibt keine ‚Zielgruppen‘ mehr, sondern nur noch Prinzipien.“¹⁷⁹ Zentrale Kategorie heutiger Weiterbildungspolitik ist die Motivation. Motivation der Menschen, sich zu bilden, sich zu qualifizieren, flexibel auf Anforderungen zu reagieren und ihre Kompetenzen in den Dienst der gesellschaftlichen und ökonomischen Entwicklung zu stellen.

Zu beobachten ist die Zunahme normativer Kampagnen wie z.B. „Adult Learners Week“ mit folgenden Merkmalen:

¹⁷⁸ Der Kompetenzbegriff ergänzt und erweitert den Qualifikationsbegriff und wird auch als Gegenbegriff verwandt [Arnold, R. /Steinbach; S. (1998), S. 22]:

- „Kompetenz sei ein subjektbezogener Begriff, während der Qualifikationsbegriff sich auf die konkrete Anforderung und Nachfrage beschränke.
- Kompetenz verfolge einen ganzheitlichen, auf die ganze Person bezogenen, Anspruch. Demgegenüber verenge sich Qualifikation auf unmittelbar tätigkeitsbezogene Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten.
- Mit dem Begriff Kompetenz werde die Selbstorganisationsfähigkeit der Lernenden anerkannt und betont, wohingegen der Qualifikationsbegriff an der Fremdorganisation festhalte.
- Durch das Kompetenzzernen ergäben sich neue Ansatzmöglichkeiten einer notwendigen Wertevermittlung gegenüber dem auf Sachverhalte zentrierten Qualifikationslernen.
- Mit dem Kompetenzbegriff werde die Vielfalt der unbegrenzten individuellen Handlungsdispositionen erfasst, während Qualifikation sich ausschließlich auf die zertifizierbaren Elemente individueller Fähigkeiten beziehe.“

¹⁷⁹ Gieseke, W. (2005).

- Werbung für den Bildungsgedanken mit staatlicher und privatwirtschaftlicher Unterstützung.
- Botschaft der Lernfeste: Bildung hat nicht nur einen Nutzen sondern macht auch Spaß.
- Normative Kampagnen besitzen unzureichende Bodenhaftung.

Normative Kampagnen finden durch Memoranden¹⁸⁰ auf unterschiedlichen Ebenen des gesellschaftlichen Systems statt, z. B. das Memorandum der Europäischen Union zum Lebenslangen Lernen. Zusätzlich gibt es einen nationalen Workshop mit internationaler Beteiligung. Durch diese Vorgehensweise wird sich die Debatte um Weiterbildung und Notwendigkeit der Bildung intensivieren, mit der Folge, dass sich entsprechende Aktionen entwickeln. Die Vorgehensweise zeichnet sich dadurch aus, dass nicht die Anwendung des einmal Gelernten der Normalzustand sein soll, sondern das Erlernen neuer, anderer, weitergehender Wissensbestände und Kompetenzen. Im Mittelpunkt der Aktion steht der Lernende selbst. Lernen ist eine Kompetenz, die eigenständig erlernt werden muss. Lernen ist autonom, selbst gesteuert, informell, selbst organisiert und vielfältig variiert. Lernen gilt als Strukturkategorie und ist individuell.

Ein weiteres Ziel der Weiterbildungspolitik ist das Fördern. Anstelle von Regeln soll eine mobile Dynamik entstehen. Der Staat kennt zwei instrumentelle Kategorien:

- Ordnungspolitik: Zulassung, Zertifizierung, Verbot, Sanktion, Strafe. Beispiele sind die rechtlichen Rahmenbedingungen wie KJHG, WBG.
- Förderpolitik: Finanzierung, Erlass von Steuern und Kosten, Zuschüsse. Beispiel: Gebührenerlass für Menschen mit besonderen Problemlagen.

Diese beiden Systeme interagieren trotz der verschiedenen Schwerpunkte miteinander. Die Förderpolitik fördert unter Verzicht von ordnungspolitischen Maßnahmen Flexibilität, Motivation und Lernen. Sie trägt zu einem ‚lernfördernden Umfeld‘ bei, in dem sie Bereitschaft und Kompetenz zum Lernen so unterstützt, dass sich die lernende Gesellschaft entwickeln kann. Einen Schwerpunkt stellt die Förderung von Kompetenzen, die verändern sollen, dar, weniger die der Qualifikationen, die sich an Zuständen orientieren. Der Lernende und die erhöhte Lernmotivation stehen im Mittelpunkt der Betrachtung. Die Förderung von Bildungseinrichtungen, Bildungsangeboten, Kooperationen oder Netzwerken dient der Verbesserung der Rahmenbedingungen für Lernprozesse.

¹⁸⁰ Verlautbarungen, die auf wichtiges hinweisen wollen.

Ziele der Weiterbildungspolitik sind ‚Beweglichkeit, Autonomie und Selbstverantwortung‘. Die Finanzierung kann nicht mehr nur durch staatliche Mittel alleine befriedigt werden, sondern ist auf die Förderung durch Verbände, Organisationen, Unternehmen und Individuen angewiesen. Die Folge ist, dass der Staat zunehmend an Einfluss auf die Weiterbildung verliert. Es tritt das Problem der festgefahrenen staatlichen Strukturen zutage, wobei ordnungspolitische Maßnahmen und Regulierungen dem Ziel der wachsenden Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit widersprechen. An die Stelle steuernder staatlicher Vorgaben treten zunehmend den Markt regulierende Standards und Gütesiegel.

Ein Grundzug staatlichen Handelns in der Sozial- und Bildungspolitik ist es seit einiger Zeit, die ausufernden Finanzströme zu kanalisieren bei gleichzeitiger Kontrolle. Immer seltener werden Regulationen durch direkten Zugriff auf Ressourcen und Personal oder durch bürokratische Genehmigungsverfahren versucht. Diese unterkomplexen Strategien haben sich gegenüber dem nicht-trivialen System des Bildungswesens als ungünstig erwiesen. Hier setzt der ‚aktivierende Staat‘ auf Selbststeuerungspotentiale des Bildungssystems und etabliert eine ‚Herrschaft zweiter Ordnung‘.¹⁸¹

Ziele, Maßnahmen und Instrumente der Weiterbildungspolitik verändern sich und es kommt zu Widersprüchen im Wandlungsprozess. Institutionelle Strukturen richten sich häufig gegen Innovation, Lernbereitschaft und Flexibilität – meist fehlt es an innerer Harmonie. Hinzu tritt die Bildungsbenachteiligung mit dem Verständnis, dass formales und verwertungsorientiertes Lernen nur den besser Gebildeten -, und dem Rest nur informelles Lernen zur Verfügung steht. Qualitätskontrollen richten sich lediglich auf Angebote und Institution und nicht auf das selbst gesteuerte und selbst organisierte Lernen. Zielgerichtetes Lernen ist nach wie vor schwierig. Verfahren des offenen Lernens können lediglich den Weg öffnen, nicht aber das Ziel erreichen. Zu erwerbende Qualifikationsprofile sind nach wie vor festgelegt, die Rolle des Lehrenden bzw. die Beziehung zwischen Lehrende und Lernende jedoch nur selten.

¹⁸¹ Faulstich, P. (2004).

Seit dem Förderprogramm „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung¹⁸² ist das Netzwerkprogramm zu einer Hauptstrategie zur Entsäulung der Strukturen und zum „Aufbruch in eine lernende Gesellschaft“¹⁸³ geworden. Die Leitgedanken¹⁸⁴ des Aktionsprogramms sind:

- Stärkere Eigenverantwortung, Selbststeuerung der Lernenden und Abbau von Chancenungleichheiten.
- Kooperationsverbesserung der Bildungsangebote und –nachfrage sowie Verzahnung der Bildungsbereiche untereinander.

Die politischen Anforderungen kommen im Wesentlichen auch auf die Landesebenen zu. Die Bundesländer haben aufgrund ihrer traditionellen Kulturhoheit große Möglichkeiten, die Weiterbildung zu gestalten. In jedem Land haben sich landesspezifische Weiterbildungsszenen entwickelt. Gemeinsames Merkmal ist die Schwierigkeit, eine angemessene Übersicht zu erhalten. Statistiken, Informationen und Materialien sind unvollständig, diffus, kaum vergleichbar und oft gar nicht vorhanden.¹⁸⁵ Diese Situation ist durch die historische Entwicklung zu erklären. Problematisch dabei ist, dass die Weiterbildungspolitik der Länder den fortbestehenden Politikverzicht des Bundes nicht aufhebt sondern verlängert. So wurden rechtliche Regelungen der Ländergesetze zunächst in ihren positiven Effekten zurückgenommen. Weiterhin nehmen die juristischen und finanziellen Potentiale der strukturierenden Impulse wie Kontinuität und Absicherung der finanziellen Ressourcen oder auch die Freistellungsgesetze der Länder ab. Die Länder sind heute gekennzeichnet von finanzieller Zurückhaltung, Kürzungspolitik und Rückzug aus der öffentlichen Verantwortung. Auf der einen Seite werden neue Konzepte entworfen und neue Modelle angepriesen, während auf der anderen Seite die Angst besteht, die Initiativen könnten ausgabewirksam werden. Es findet ein Wandel im Detail statt, ohne dass die Struktur der Erwachsenenbildung systematisiert wird, was letztendlich zur Instabilität führt. Die Bildungslandschaft ist geprägt von Entstaatlichung, Kommerzialisierung, Diversifizierung¹⁸⁶ und Ökonomisierung.

¹⁸² veröffentlicht am 18.10.2000.

¹⁸³ BMBF (2000), S. 2.

¹⁸⁴ BMBF (2000), S. 4.

¹⁸⁵ Faulstich / Vespermann (2002).

¹⁸⁶ Die Mittel fließen an eine Vielzahl von Trägern, die partiellen Interessen dienen. Die Konzentration auf öffentlich anerkannte Träger der Weiterbildung lösen sich auf.

Trotz dieses Dilemmas müssen Strategien entwickelt werden, deren Ziel es ist, ein zukunftsfähiges System ‚lebensentfaltender Bildung‘ zu schaffen. Es muss an den Defiziten der Erwachsenenbildungslandschaft ansetzen und nach Lösungen suchen, die den Kompetenzentwicklungspfad¹⁸⁷ offen halten.¹⁸⁸ Welche Handlungsinstrumentarien im Spektrum von Recht und Geld zu einer ‚personenbezogenen Entwicklungspolitik‘ führen wird, bleibt abzuwarten und wird nicht von heute auf morgen umzusetzen sein. Kurzfristig ist es wichtig, die Weiterbildung nicht auf eine Lückenbüßerfunktion zu reduzieren. Langfristiges Ziel ist es, die Einsicht in den intensiven Charakter von Human-Kapital bzw. sozialem Kapital und somit die neue Bedeutung der Weiterbildung zu stärken.

3. Rahmenbedingungen kirchlicher Erwachsenen- und Familienbildung

Religion stärkt den persönlichen Charakter, fördert ressourcenschonendes Verhalten und Offenheit gegenüber Fremden.¹⁸⁹ Selbst die Soziale Marktwirtschaft benötigt moralische Grundwerte als Fundament. Die erbrachte Wertschöpfung der kirchlichen Erwachsenen- und Familienbildung in Bezug zum Nutzen für Volkswirtschaft, Betriebswirtschaft und privatem Haushalte kann nicht über den Preis ermittelt werden. Die regionale Bedeutung für Kirche, Politik, Wirtschaft und Gesellschaft wird meist unterschätzt. Kirchliche Bildungsstätten sind nicht nur Auftraggeber für die Wirtschaft sondern auch wichtige Arbeitgeber der Region. Die Vielfalt der Berufe der Mitarbeiter trägt dazu bei, dass unterschiedlich qualifizierte Menschen vor Ort eine Beschäftigung finden. Die relative Stabilität dieses Beschäftigungsmarktes stützt und stärkt die Stabilität der Familien und regionaler sozialer Netzwerke. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten fühlen sich dem ‚altruistischen Motiv‘¹⁹⁰ zu helfen verpflichtet, tragen

¹⁸⁷ Die so genannte ‚Modernisierung der Sozialpolitik‘, die durch das Hartz-Konzept und seine Umsetzung vehement vorangetrieben wird [Däubler, W. (2002)], verlässt den Kompetenzentwicklungspfad. Verfolgt wird eine grundlegende Umsteuerung der deutschen Arbeitsmarktpolitik, welche durch Anspruchabbau bei den Beschäftigten und durch verstärkten Druck auf Erwerbslose, der vermehrte Arbeitszwang und die unmittelbare und andauernde Nützlichkeit in Erwerbstätigkeit erzeugen soll (Faulenzerdebatte bei fehlenden Arbeitsplätzen). Diese Entwicklung führt zu einer grundlegenden Veränderung des Sozialstaates hin zu einem Workfare-Staat, der nur noch das gelten lässt und fördert, was Arbeitsplätze im Ersten Arbeitsmarkt schafft oder auf langfristige verwertbare Erwerbsarbeit zentriert ist. Direkte Vermittlung ersetzt somit die Kompetenzentwicklung.

¹⁸⁸ Faulstich P. (2004).

¹⁸⁹ Puch, H.-J. (2003), S. 1.

¹⁹⁰ Aus ethischer Sicht liegt ein altruistisches Motiv bzw. Verhalten vor, wenn sich der Handelnde aus einem Gefühl der Selbstverpflichtung heraus um jeden Bedürftigen persönlich annimmt, d.h. auch gegenüber völlig unbekanntem Personen und ihren individuellen jeweiligen Bedürfnissen. ‚Unechte‘ Alt-

zur Werterhaltung bei und fördern zunehmend freiwilliges soziales Engagement im Rahmen des Ehrenamts. Die Grundlage dafür liefern Werte wie Sozialverantwortung und Eigenverantwortung, wie sie auf der Basis philosophischer Überlegungen der katholischen Soziallehre formuliert worden sind. „Die Verinnerlichung und die Pflege solcher Verhaltensweisen und Wertvorstellungen ist die Grundvoraussetzung für die Wahrung des sozialen Friedens und der Stabilität der Gesellschaft.“¹⁹¹ Diese umfassende volkswirtschaftliche, beschäftigungspolitische und gesellschaftliche Bedeutung wird noch nicht von allen Mitgliedern der Gesellschaft gleichermaßen geschätzt.

3.1 Religion und Bildung

Wie die Religion die Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit beeinflusst, ist u. a. von der Säkularisierungsproblematik abhängig. Heinrich Heine bemerkte, dass „auch die Götter nicht ewig regieren“ und beschrieb damit die aktuelle Krise der (christlichen) Religion und der Säkularisierung. Immer mehr Menschen scheinen ihre eigene Existenz auch ohne Gottes Segen zu leben und zu erklären. Religiöse Sinndeutungen stehen unter erhöhtem Plausibilitätsdruck bzw. -verlust. Religion ist im Zeichen von Säkularisierung und Pluralisierung als individuelle Entscheidung und Entschließung persönlich zu verantworten und Teil der persönlichen Lebensentscheidung, unabhängig von Einkommen oder Sozialstatus. Religion wird immer mehr auf die Privatheit -, zum privaten Hobby verkürzt, mit der Folge, dass die traditionellen religiösen Institutionen reduziert werden. Trotzdem war das religiöse Leben noch nie so bunt, vielfältig und breit wie heute. Zahlreiche Religionen und Kulturen nebeneinander begleiten das Leben der Menschen, die durch ihre Mobilität und Majorität mit einer Vielzahl religiöser Überzeugungen, verschiedener Kulturen oder Weltanschauungen konfrontiert werden. Verschiedene Religionen mit ihren Offerten, Weltanschauungen und Ideologien stehen in Konkurrenz um die angemessenste Interpretation der Realität auf dem unübersichtlichen Großmarkt der Sinngebungen und Lebensführungskonzepten. Die Logik des Marktes dominiert auch immer stärker die Arbeit der Kirchen und Religionsgemeinschaften mit dem Ergebnis, dass es kein Monopol der Sinnkonstruktion

ruisten erhalten im Gegensatz zu den ‚echten Altruisten‘ durch den Akt des Gebens selbst eine Nutzen-
erhöhung (warm glow). Das Motiv ist dann allerdings die persönliche Befriedigung, die durch die
Handlung erfolgt. Eine exakte Abgrenzung zwischen Egoismus und Altruismus ist schwierig.

¹⁹¹ Puch, H.-J., (2003).

nen mehr gibt und sich religiöse Unsicherheit ausbreitet. Traditionelle und neue Anbieter stehen zunehmend in Konkurrenz. Neue Marketingstrategien, Produktprofile, Dienstleistungsdiskurse oder auch die Produkttreue stehen im Mittelpunkt der Diskussionen.

Religionen können als langfristige Ansammlung menschlicher Erfahrungen betrachtet werden, die das Sein reflektieren, bearbeiten und kritisieren. Der Religion wird in diesem Zusammenhang eine aufklärerische Intention zugetraut. Bildung trägt durch Reflexion von Religion zum Verstehen von Kultur und damit zur Übernahme von Verantwortung für Kultur bei. Religion, unabhängig von einer konkreten (Offenbarungs-)Religion, leitet sich von Vernunft, nicht von kurzfristigen Zielen ab, und fordert zur Bildung von Selbstreflexivität auf. Umgekehrt zerfällt eine Religion ohne Bildung und Vernunft hinsichtlich ihrer kulturellen und religiösen Entwicklungen. Religion braucht Bildung um die rationale Reflexion und Verantwortung der Menschen zu stärken. Zieht sie sich zurück, droht die Gefahr des primär instrumentellen Gebrauchs oder der funktionalen Nutzung durch andere Gruppen.

3.2 Die kirchliche (katholische) Erwachsenen- und Familienbildung

Heute werden die wegweisenden Aussagen des Zweiten Vatikanischen Konzils z. B. ‚Lumen gentium‘ und ‚Gaudium es spes‘ als auch die gemeinsame Synode der Bischöfe in ihrem Beschluss „Schwerpunkte kirchlicher Verantwortung im Bildungsbereich“ als unüberholte, weitgehend noch nicht eingeholte theologische Grundlagen der Erwachsenenbildung in Trägerschaft der Kirche betrachtet. In Folge von Konzil und Synode wurde Erwachsenen- und Familienbildung flächendeckend aufgebaut. Sie wird von der Kirche verstanden als Zeichen und Werkzeug des Heils für Welt und Menschen in einer weitgehend nichtchristlichen Gesellschaft.¹⁹² Durch die Erwachsenen- und Familienbildung erhielt die Kirche im öffentlichen Weiterbildungssystem Präsenz und wurde mit ca. 1000 Einrichtungen zum zweitgrößten Träger der Erwachsenenbildung. In über 190.000 Veranstaltungen pro Jahr erreicht sie ca. 6 Millionen Teilnehmer. Über 3000 Hauptamtliche und ca. 50.000 Referenten arbeiteten an den Programmen. Die Erwachsenenbildung erreicht Menschen, zu denen die Kirche kei-

¹⁹² Blum, B., (2004).

nen Zugang mehr hat.¹⁹³ „Kirchliche Erwachsenenbildung (...) fördert die Fähigkeiten und Kompetenzen des Einzelnen, das eigene Leben in den verschiedenen privaten und öffentlichen Bereichen der Wirklichkeit im Sinnhorizont des christlichen Glaubens selbstbewusst, verantwortlich und erfüllend zu gestalten.“¹⁹⁴

Für Bildungseinrichtungen in kirchlicher Trägerschaft sind Veränderungsimpulse, die sich durch die fortschreitende Modernisierung für Religion und Kirche ergeben, relevant. So hat sich die Individualisierung¹⁹⁵ auch auf ‚traditionsmächtige gesellschaftliche Institutionen‘ wie Kirchen übertragen: sie verlieren das Monopol auf Religion und Sinn.¹⁹⁶ „Die großen Deutungssysteme, deren Anspruch ja auf nichts geringeres zielte als auf die Erklärung dessen, was die Welt im Innersten zusammenhält, (...) ziehen sich bescheidender werdend zurück. Die Menschen suchen selbst als individualisierte Sinn-Bastler ihre Deutungen.“¹⁹⁷ Hinzu tritt der Wegfall des ‚relativ geschlossenen Großmilieus bzw. der Versäulung‘¹⁹⁸ mit den weitgehend einheitlichen Denk- und

¹⁹³ Übersehen wird häufig, dass die katholische Kirche, neben der Wirtschaftskrise, eine massive Glaubwürdigkeitskrise und eine dramatische Abbruchbewegung vorweist. Nach einer aktuellen repräsentativen Befragung von McKinsey, T-Online, dem Stern und dem ZDF vertraut nur noch jeder zehnte von 360.000 Befragten der Institution. 45 % aller befragten Deutschen haben kein Vertrauen mehr in die Institution Kirche. 26 % der Katholiken misstrauen der eigenen Kirche – Tendenz steigend. In den vergangenen 10 Jahren verlor allein die katholische Kirche in Deutschland 1,7 Millionen Mitglieder, vergleichbar der Größe der Erzdiözese Köln, davon alleine 1,4 Millionen durch Kirchenaustritte. Die Gemeindepastoral erreicht nur noch 16 – 17% der Katholiken mit abnehmender Tendenz. (vgl. die Veröffentlichung der Umfrage-Ergebnisse: McKinsey & Co, Institution Kirche in der Vertrauenskrise? Perspektive Deutschland, Berlin 2003)

¹⁹⁴ Generalvikar Paderborn, (06.2004).

¹⁹⁵ Die Individualisierung gehört, seit den Arbeiten von Ulrich Beck, zu einem der umstrittensten Konzepten der Gegenwartssoziologie [Junge (1996), S. 728 ff.]; der Begriff trägt eine so große Bedeutungsvielfalt mit sich, dass er ohne weitere inhaltliche Präzisierung kaum verwendet werden kann, denn er ist ein „überbedeutungsvoller, missverständlicher, vielleicht sogar ein Unbegriff“ [Beck, (1987), S. 205]. Der Begriff findet sich allerdings schon bei Tocqueville, Marx, Weber und Durkheim in vielfältiger Variation wieder (Müller, 1992, S. 33); Beck ignorierte diese Traditionen, mit dem Ergebnis, unter das Niveau der anderen abzufallen. [Kritiken: Joas (1988); Lau (1988), S.217 ff.].

¹⁹⁶ Neuhold, L. (1992), S. 553. Zu den Themen Säkularisierung, Entchristlichung und Entkirchlichung vgl. Schmidtchen (1979), S.17 ff. Parallel zum Rückgang der traditionellen Kirchlichkeit nimmt die gesellschaftliche Relevanz konfessioneller und weltanschaulicher Unterschiede zugunsten zahlreicher Dimensionen nicht-institutionalisierter religiöser Orientierungen ab.

¹⁹⁷ Keupp, H. (1999), S. 17 f.

¹⁹⁸ Der Begriff ‚Versäulung‘ (verzuiling) wurde in der niederländischen Soziologie in den 1950er Jahren geprägt und bezeichnet den sozialen Prozess, bei dem sich eine durch weltanschaulich-religiösen Pluralismus gekennzeichnete Gesellschaft in voneinander abgrenzende soziale Blöcke (Katholiken, Protestanten, Sozialisten, Liberale) aufteilt. Diese sozialen Blöcke oder Säulen (zuil) basieren auf unterschiedliche lebensanschauliche Grundlagen und besitzen jeweils eigene hoch differenzierte Organisationsstrukturen. Die jeweilige Säule ermöglicht den Mitgliedern ein Leben unter Gleichen von der Wiege bis zur Bahre. Die Säulen wurden zum Lebensprinzip und Kennzeichen der politischen Kultur der niederländischen Gesellschaft. Sie standen sinnbildlich für Stabilität und Ordnung. Jede Säule unterhielt eigene Organisationen wie z.B. Schulen, Universitäten, Presse, Rundfunk, politische Parteien

Wahrnehmungsmustern. „Religiös zeigte sich dies als Zusammenbruch einer Pastoral der Angst. ... Kirche kann weder mehr mit dem Nachbarn noch mit dem Jenseits drohen.“¹⁹⁹ Hier werden traditionelle ‚Krisenbewältigungsstrategien‘ gegenüber einer Modernisierung brüchig. Bisher haben die Kirchen in Österreich oder Deutschland auf die absehbare Auflösung des geschlossenen Milieus mit einer Doppelstrategie reagiert: Auf der einen Seite wertete sie die Gemeinden vor allem theologisch und sozialpsychologisch auf, differenzierte aber parallel dazu immer mehr ihre eigene Funktion aus sich heraus. So entwickelten sich professionell gut ausgestattete und relativ unabhängige kirchliche Dienstleistungsanbieter für die verschiedensten Dienste wie z.B. die kirchlichen Wohlfahrtsverbände oder die Jugendarbeit. Auch die Erwachsenen- und Familienbildung versteht sich heute „als weitgehend gemeinde- unabhängiger, weitgehend professionalisierter und weitgehend entklerikalisiertes Handlungsort der Kirche“.²⁰⁰ „Je schwieriger es angesichts der Entwicklungen in den immer kleiner (räumlich größer) werdenden Gemeinden wird, gemeindenah zu arbeiten, umso stärker wird dies (vor allem in den Kirchenleitungen) als Desintegrationsproblem wahrgenommen, mit der Folge eines zunehmenden Legitimationsdruckes für die katholische Erwachsenenbildung.“²⁰¹ R. Bucher schlägt der katholischen Erwachsenenbildung vor, „die Herausforderung anzunehmen und sich zu profilieren als kirchlicher Anbieter und pastoraler Handlungsort der Kirche an der Schnittstelle von Innen- und Außenperspektive des Glaubens, wobei diese Schnittstelle nicht mehr entlang institutioneller Grenzen, sondern in den Köpfen der Individuen selbst verläuft.“²⁰²

„Die katholische Erwachsenenbildung ist bundesweit der zweitgrößte Träger im vierten Bildungssektor. Sie wirkt maßgeblich an der Weiterentwicklung des deutschen Bildungswesens mit. Als Element der demokratischen Struk-

oder Gewerkschaften. In den 1960er Jahren nahm die Abhängigkeit der Bevölkerung zu den Säulen ab. Gründe hierfür waren die Auflösung traditioneller Werte und gesellschaftlicher Strukturen, der stetig steigende Wohlstand, die höhere Bildung, die Einführung neuer staatlicher Sozialversicherungssysteme mit dem Wachstum an sozialer Sicherheit und die Zunahme des Selbstbewusstseins der Bevölkerung. Obschon es zu einer ‚Entsaulung‘ kam, blieben gewisse Spieleregeln erhalten, die bis heute die politische Kultur des Landes prägen. „Die großen politischen Traditionen der Anerkennung pluralischer Strukturen in der Gesellschaft, die Berücksichtigung von Minderheiten auch in Entscheidungs- und Gestaltungsprozessen, die ihnen gegenüber praktizierte Toleranz sowie ein ungebrochenes, historisch begründetes nationales Selbstbewusstsein bei gleichzeitiger regionaler Diversität wirken bis heute fort und sind tief in einem nationalen Konsenz begründet.“ [Lepszy, N. (2003), S. 364 f.]

¹⁹⁹ Bucher, R. (2001), S. 189.

²⁰⁰ Bucher, R. (2001), S. 189 f.

²⁰¹ Eckstein, J. (2002), S. 11.

²⁰² Bucher, R. (2001), S. 191 ff.

tur leistet sie einen werteorientierten öffentlichen Beitrag zum Lebenslangen Lernen, das immer mehr zur Voraussetzung gelingenden gesellschaftlichen Zusammenlebens in einer Epoche der Beschleunigung und Beliebigkeit wird. (...) Katholische Erwachsenenbildung bildet gleichsam eine Verzahnung zwischen Kirche und Welt. Sie hilft, ein wichtiges Anliegen der katholischen Kirche zu verwirklichen: Dass die Christen „(...)durch ihre Kompetenz in den weltlichen Bereichen und durch ihre innerlich von der Gnade Christi erhöhte Tätigkeit einen gültigen Beitrag leisten (...), damit die Sendung der Kirche den besonderen Verhältnissen der heutigen Welt voller entsprechen kann. Die Katholische Erwachsenenbildung vollzieht derzeit einen Bedeutungswandel. Neben verschiedenen soziokulturellen Faktoren ist dieser mit bedingt durch die Entwicklung neuer pastoraler Strukturen, d.h. eine strukturell vorgegebene Kooperation mehrerer Gemeinden /Pfarreien in einem Verbund. Dieses Konzept, das den veränderten Lebensbedingungen des heutigen Menschen (erhöhte Mobilität bei gleichzeitiger Lebensraumorientierung) Rechnung tragen will, bringt auch für die gemeindliche Erwachsenenbildung²⁰³ und die ihr zugeordneten überörtlichen Bildungswerke neue Aufgaben mit sich. (...).“²⁰⁴

Am 28. Januar 2004 wurde der Kommission für Wirtschaft und Kultur der Deutschen Bischofskonferenz ein Perspektivenpapier vorgelegt, welches als Standortbestimmung der Bischöflichen Beauftragten zur Erwachsenenbildung in der Gemeinde der Zukunft ausdrücklich begrüßt wird. Diese neuen Perspektiven werden viele Veränderungen für die Bildungsstätten nach sich ziehen. Sie werden sich aktiver und mitgestaltender auf die ‚Chancen der neuen pastoralen Räume‘ auswirken. Die ehrenamtliche Erwachsenen- und Familienbildung soll gestärkt und neu strukturiert werden. Zudem werden für die mittlere ortskirchliche Ebene neue Kommunikationsstrukturen entwickelt. Dieses Papier hält insgesamt neun Perspektiven vor:

²⁰³ ‚Gemeindliche Erwachsenenbildung‘ ist der Oberbegriff für jegliche erwachsenenbildnerischen Programme und Angebote einer Gemeinde/Pfarrei oder Seelsorgeeinheit, die von gemeindlichen Erwachsenenbildungsverantwortlichen (siehe nächste Fußnote) im offiziellen strukturellen Rahmen eben dieser Gemeinde/Pfarrei oder Seelsorgeeinheit durchgeführt werden. Der Terminus „gemeindlich“ betont im Sinne der nach konziliaren Kirchenreform die Dignität der Kirchen ‚je an ihrem Ort‘“ und unterstreicht somit den Vorrang des ekklesiologisch-ereignishaften Aspektes vor dem institutionell-juristischen Aspekt.

‚Gemeindlicher Erwachsenenbildungsverantwortlicher‘ ist Oberbegriff für alle Personen, die – meist ehrenamtlich – innerhalb der offiziellen Institution ‚Seelsorgeeinheit‘ im Auftrag eines Interessenkollektivs von Gemeindemitgliedern (Rat, Gremium, Verband, Gruppe, Initiativkreis etc.) regelmäßig erwachsenenbildnerische Veranstaltungen organisieren und durchführen. Damit fallen unter diesen Oberbegriff die hauptverantwortlichen Erwachsenenbildner von Verbänden und/oder gemeindlichen Gruppen sowie die Erwachsenenbildungsbeauftragten der ‚Pastoralen Räte / Pastoralen Leitungsgremien‘.

‚Pastoraler Rat / Pastorales Leitungsgremium‘ meint im Sinne der Gemeinsamen Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland (Beschluss „Räte und Verbände“ III 1.1-1.16 vom 11.05.1975) den auf Pfarrebene obligatorisch zu bildenden Seelsorgerat, der in Deutschland überdies auch als Organ des Laienpastorals wirkt. Zusammenfassend sind damit die nachstehend aufgeführten Organe erfasst: Gesamtpfarrgemeinderat, Pfarrverbandskonferenz, Pastoralrat der Seelsorgeeinheit, Pfarr-/Kirchengemeinderat, Pfarrkirchenrat etc.

²⁰⁴ Konferenz der Bischöflichen Beauftragten für Erwachsenenbildung (2003).

1. „Erwachsenenbildung ist ein ureigenes Handlungsfeld gemeindlichen Lebens und gibt Impulse für eine zukunftsfähige Gemeindeftheologie. Ganzheitlich-werteorientierte Bildung ist auch im Erwachsenenalter auf organisiertes ‚Soziales Lernen‘²⁰⁵ angewiesen.
2. Katholische Erwachsenenbildung ist Sachverwalter eines offenen, kritischen Diskurses zu wichtigen Zeit- und Lebensfragen. Sie kann sogar dort, wo Menschen den Kontakt zur Kerngemeinde ablehnen, behutsame neue Wege des Austauschs bahnen.
3. **Erwachsenenbildung in der Gemeinde steht und fällt mit der erwachsenenbildnerischen Vorbildung der pastoral Verantwortlichen.** Deshalb sind in der theologischen und pastoralen Hauptberuflichen-Ausbildung erwachsenenbildnerische Grundkenntnisse zu vermitteln.
4. Im Einbringen ihrer individuellen Charismen und Kompetenzen prägen und stützen Ehrenamtliche in der Erwachsenenbildung die Gemeindepastoral. **Gemeindliche Erwachsenenbildung ist eine wichtige Säule des kirchlichen Ehrenamtes** und bedarf intensiver Förderung durch die pastoral Verantwortlichen.
5. Gemeindliche Erwachsenenbildung und Erwachsenenkatechese sind komplementäre Größen im produktiven Spannungsfeld von Sammlung und Sendung.
6. Gemeindliche Erwachsenenbildung verliert durch die Entwicklung neuer pastoraler Strukturen nicht ihre Existenzgrundlage, sondern gewinnt vielmehr eine Erweiterung ihres Potentials.
7. Gemeindliche Erwachsenenbildung ruft nach Erweiterung des Repertoires an Lernformen: Selbstgesteuertes, identitätsorientiertes und ästhetisches Lernen muss als Ergänzung traditioneller Lernformen noch mehr als bisher praktiziert werden.
 - o Gelingende Zusammenarbeit von überörtlicher und gemeindlicher Erwachsenenbildung fußt auf einer klaren Profilbeschreibung und Kommunikationsstruktur beider Ebenen.
 - o **Überörtliche Bildungswerke sind Moderatoren der gemeindlichen Erwachsenenbildungsarbeit. Die mittlere ortskirchliche Strukturebene (Dekanat, Kreis, Bezirk, Region) gewinnt als Kommunikations- und Planungsplattform zwischen diözesaner und gemeindlicher Erwachsenenbildung an Bedeutung.“**

3.3 Strukturen kirchlicher Erwachsenen- und Familienbildung

Bildung galt Anfang der 70er Jahre noch als wichtiges Staatsziel. Es wurden neue Ländergesetze zur Erwachsenenbildung bzw. zur Weiterbildung erlassen. Diese ermöglichten, neben den Volkshochschulen auch andere wichtige und einflussreiche Verbände und Körperschaften und so auch die Kirchen in ihrer Bildungsarbeit anteilig zu finanzieren. So konnten sich Kirchen nach den Volkshochschulen als zweitstärkster Anbieter öffentlich geförderter Erwachsenenbildung entwickeln. Die Kirchen betei-

²⁰⁵ Zwischen ‚sozialem Lernen‘ und ‚bürgerschaftlichem Engagement‘ gibt es eine enge Verbindung. ‚Soziales Lernen‘ ist ein komplexes Phänomen und umfasst die soziale Dimension in Erziehung, Pädagogik und Bildung und ihre Wechselwirkungen zueinander. ‚Soziales Lernen‘ vollzieht sich durch Handeln. Über Imitation, Identifikation und Internalisierung durch den Lernenden selbst werden soziale Normen, Werte und Verhaltensweisen schrittweise angenommen und verinnerlicht. ‚Soziales Lernen‘ ist aber auch intentional betriebenes Lernarrangement mit spezifischen Lernorten, Zielen und Methoden (civic education). ‚Soziales Lernen‘ führt zu Sozialkompetenz, Kooperationsbereitschaft und Solidarität – Eigenschaften, die in erster Linie wichtig sind für die Erzeugung und Vermehrung des sozialen Kapitals, des bürgerschaftlichen Engagements und zivilgesellschaftlicher Handlungsdispositionen.

gen sich in erster Linie an der Finanzierung der Erwachsenen- und Familienbildung aus institutionellen Interessen, wie dem Gemeindeaufbau und –erhalt, Verkündigung mit anderen Mitteln oder der Präsenz innerhalb der Gesellschaft.

Ein Kennzeichen kirchlicher Erwachsenen- und Familienbildung ist ihre dezentrale Struktur und der didaktische Erfindungsreichtum der örtlichen Bildungsstätten. Sie formulieren für wechselnde Zielgruppen und gemeindliche Kreise, die formal offen stehen, Lernangebote. Zumeist finden sich in Bildungsstätten auch ‚Kirchenferne‘ ein. Die kirchliche Erwachsenen- und Familienbildung hat sich stets aus Erfahrungen der sozialen und methodischen Praxis und der Fortbildung der Mitarbeiter entwickelt. Eine allgemein akzeptierte Theorie kirchlicher Erwachsenen- und Familienbildung, bestehend aus amtskirchlich-theologische Theorie und pädagogischer sowie sozialwissenschaftlicher Praxis, hat sich bis heute nicht entwickelt.

In der Vergangenheit konnte zumindest die katholische Kirche weitgehend das zunehmende Defizit abdecken, welches aus zurückgehenden EB/WB-Mitteln entstand. Die Möglichkeiten der Kirchen, Zuschüsse zu geben, ist eng an das Kirchensteueraufkommen und den entsprechenden Kirchengaben gekoppelt, welches wiederum abhängig ist von der allgemeinen Lohn- und Einkommensentwicklung, der Demographie, einem deutlichen Mitgliederschwund der Kirchen und die von der Bundesregierung beschlossene Steuerreform. Diese Entwicklungen treffen die Kirchen hart. Es muss entschieden werden, ob das Arbeitsfeld der kirchlichen Bildungseinrichtungen wie die Bildungswerke, kirchliche Verbände, Werke und Häuser als wichtig für das institutionelle Selbstkonzept erachtet wird oder ob die traditionellen Arbeitszweige wie Gottesdienste, Diakonie usw. der Kirche wichtiger sein werden. Bistumsleitungen versuchen in diversen Projekten aus den Mindereinnahmen Konsequenzen für das gesamte kirchliche Handeln zu ziehen. Der Ist-Stand der katholischen Erwachsenenbildung wird dabei kritisch überprüft, vor allem mit dem Ziel, durch den Abbau verzichtbarer (Doppel-)Strukturen zu vergleichsweise geringen Veränderungen für die Programmarbeit zu kommen. Damit verbunden sind Einsparungen durch Personal- und Stellenabbau. Durch Kooperationen wird versucht, bei ursprünglichen Einrichtungen die Geschäftsprozesse und die programmatischen Abläufe zu integrieren, dabei

aber weiterhin die z.B. in NRW ministeriell getrennten Förderungen von Familienbildung und Erwachsenenbildung zu erhalten und entsprechend den ordnungspolitisch getrennten Mitteleinsatz zu verantworten. Die Entwicklungen der katholischen Erwachsenenbildung werden begleitet von recht defensiv verlaufenden Diskussionen gegen die finanziellen Zwänge und zu einer innovativen Strategie, die sich wieder darauf konzentriert, welche inhaltliche Ressource benötigt werden, um Erwachsenenbildung im Kontext der Kirche zu veranstalten.^{206 207}

Hinzu kommt, dass sich die fundamentalen theologischen Themen als nicht sehr publikumswirksam erweisen.

„Die Kirche wird aber diese Arbeit weiterhin als kirchliche Aufgabe definieren, um mit interessanten Bildungsangeboten vor allem randständige Mitglieder mit der Tendenz zum Kirchenaustritt zu erreichen. Um sich auf dem von einer Metapher zur Realität gewordenen Bildungsmarkt behaupten zu können, müssen sich die Kirchen vom Selbstverständnis einer ‚lehrenden Kirche‘ verabschieden. Wollen sie die von ihnen angesprochenen Subjekte ernst nehmen, müssen sie akzeptieren, dass diese selbst den Sinn des Lebens bestimmen, dass sie sich selbst bilden und dass sie es ablehnen, irgendwelche vorgegebenen christlichen Grundmuster des Denkens, Fühlens, Wollens und Handelns einfach nur zu übernehmen. Die Kirchen müssen sich darüber klar werden, ob sie verantwortlich einen Teil des öffentlichen Bildungsauftrags realisieren oder nur ihren institutionellen Erhalt sichern wollen. Immer noch sind sie im Hader mit den kritischen Prinzipien der Aufklärung (I. Kant: ‚Aufklärung ist der Ausgang des Menschen aus seiner selbst verschuldeten Unmündigkeit. Unmündigkeit ist das Unvermögen, sich seines Verstandes ohne Leitung eines anderen zu bedienen‘) und der ihr verpflichteten demokratischen Moderne. Mit dem Anspruch, eine für alle Menschen gültige und Lebenssinn stiftende Wahrheit zu verkündigen, Bildungsziele vorweg festzulegen und die Angesprochenen kirchlich binden zu wollen, geraten sie in ein institutionelles Dilemma: Soll z.B. die katholische Kirche, um wirklich nachgefragte Bildungsveranstaltungen zu ermöglichen, auf den Vorrang der von ihr theologisch als unabdingbar gesetzten Inhalte ‚religiöser Bildung‘ verzichten und gänzlich auf die Lernbedürfnisse der Teilnehmer und ihre offenen Suchbewegungen einlassen? Was geschieht, wenn beispielsweise die Beteiligten die Aufhebung des Zölibats, mehr innerkirchliche Demokratie und das Priesteramt für Frauen fordern?“²⁰⁸

Die Tendenz der Kirchen ist absehbar. Sie wollen sich als Institution so erhalten wie bisher. Das Dilemma ist, dass die ‚missionarische Aufgabe‘ der Erwachsenen- und Familienbildung mit der Parteilichkeit der Praktiker für die Interessen und Bedürfnisse

²⁰⁶ Bucher, R. (2001); S. 191.

²⁰⁷ Nachteile und Risiken der anstehenden institutionellen Entwicklungen werden im Folgenden bewusst vernachlässigt – nicht aus Leichtfertigkeit oder um sich vorsehend den Sparzwängen zu beugen, sondern um die Aufmerksamkeit in erster Linie auf die inhaltliche und strategische Programmplanung zu lenken.

²⁰⁸ Meueler, E. Professor für Erwachsenenbildung am Pädagogischen Institut der Johann-Gutenberg-Universität Mainz. In: Zeitung für die Beschäftigten in der Weiterbildung Ausgabe 6 (Frühjahr 2002).

ihrer immer selbstbewusster werdenden Teilnehmer, die selbst Ziele, Inhalte und Sozialformen der gemeinsamen Bildungsarbeit bestimmen wollen, aufeinander stoßen.

3.4 Die Steuerung der Organisation Kirche

Die Steuerung der Kirche ist gekennzeichnet durch den Charakter einer ‚passiven Organisation‘²⁰⁹ als auch der Orientierung an Nachfragen und Bedürfnissen.²¹⁰ Alle Reaktionen der Organisation ergeben sich aus den Entwicklungen der Gesellschaft und werden zu Forderungen umgestaltet. Das kirchliche Leitungshandeln ist dementsprechend reaktiv und dadurch bedingt nicht zeitnah. Bislang gelang es der Kirche, sich so auf neue Problemlagen in der Gesellschaft einzustellen bzw. neue Gruppierungen zu integrieren. Eine Zielorientierung, für die Gesellschaft etwas durchzusetzen, gelang der Kirche kaum. Anstelle von Kampagnen wurden Denkschriften veröffentlicht, die gelesen werden sollten, um durch Einsicht Veränderungen anzustoßen. Diese Steuerung wurde bestärkt durch den konstanten Finanzfluss, der allerdings immer geringer wurde. Der Erfolg dieses Systems war gleichzeitig der Grund für seine Schwäche. „Auf Dauer wird Kirche so zum Opfer gesellschaftlicher Entwicklungen...“²¹¹

Mit dieser Grundhaltung verband sich die Nachfrageorientierung der Kirche. Es wurde ein beachtliches sozialwissenschaftlich-empirisches Instrumentarium²¹² entwickelt, um die gesellschaftliche Nachfrage- und Bedürfnissituation mit dem Ziel zu erfassen, kirchliche Angebote darauf sinnvoll beziehen zu können. Dieses Verhalten verführte zu einer Steuerung, in der ein entscheidungs- und zielorientiertes Handeln zugunsten von Selbstreflexion in den Hintergrund trat. Vermieden wurden theologische Formulierungen und Forderungen zugunsten eines sozialwissenschaftlichen Sprachgebrauchs. Der Selbstanspruch der Kirche wurde auf diese Weise herabgestuft und die

²⁰⁹ Unter passivem Organisationshandeln wird die klassische Mentalität der Kirchenleitungen verstanden, die im Sinne der passiven Organisation eine organisatorische Struktur der Kirchen entwickelt und genutzt haben, sie aber nicht zur Umsetzung bestimmter Ziele in der Gesellschaft eingesetzt und deren Zielerreichung evaluiert haben.

²¹⁰ Wegner, G. (04.2005): Vortrag im Projekt „Evangelisch in Nürnberg“ am 25. April 2005 vor der Pfarrkonferenz und bei der Evangelischen Stadtakademie.

²¹¹ Wegner, G. (2003), S. 12.

²¹² z.B. die große Kirchenmitgliedschaftsuntersuchungen der EKD

kirchliche Arbeit den Nachfragern ‚ausgeliefert‘. Bereits in den neunziger Jahren war das kirchliche Profil in bestimmten Arbeitsbereichen nicht mehr erkennbar.

Hinter diesen beiden Steuerungsmentalitäten steht keine Willkür sondern das klare kirchliche Selbstverständnis, dass nicht durch organisatorische oder inhaltliche Art beeinflussbar sein darf. Organisatorisch bedeutet das, dass die Organisation Kirche nur passiv sein darf - sie muss zwar aktiv Mittel bereitstellen, damit sich das Grundgeschehen der Verkündigung in der Gemeinde vollziehen kann, ansonsten hat sie zu warten, was sich aus der Freiheit des Wortes Gottes ergibt. Dabei geht es der Kirche nicht um die positive Förderung von besonderen Zielen oder Projekten, sondern negativ um das Abwehren des Bösen, damit das Gute einen Raum haben kann. Damit läuft die Kirche aus voller inhaltlicher Überzeugung Menschen und Entwicklungen hinterher. Die logische Konsequenz ist, dass Ressourcen verschwendet werden, da Arbeitsbereiche nicht zielorientiert gestaltet oder gar evaluiert werden. Auch ist nicht beabsichtigt, festzustellen, was mit dem eingesetzten Geld erreicht wurde. Erschwerend tritt die Kameralistik hinzu, sodass die Kirche nicht erkennen kann, ob die angestrebten Ziele erreicht werden oder nicht.

„Es ist dies, so seltsam das vielleicht auch klingt, keine schwache organisatorische Position, sondern im Gegenteil eine sehr starke. Man kann in großer Gelassenheit die Dinge auf sich zukommen lassen, weil man genau weiß, dass sie den Kern des eigenen Handelns gar nicht berühren können. Im Grunde genommen geht es hier nicht um Organisation im modernen Sinne. Was sich hier zeigt, ist das Handeln einer klassischen Institution.“²¹³

Die Steuerung des Bildungsangebots der Kirche ist bereits in den neunziger Jahren an seine Grenzen gestoßen. Neben der angeschlagenen finanziellen Situation hat sich die gesellschaftliche Rolle der Kirchen verändert. Um die Aufstellung der Kirchen als Institution zu garantieren, muss die gesellschaftliche Anerkennung vorausgesetzt werden. Verändert sich dies, müssen andere Instrumente einer eher aktiven Einflussnahme entwickelt werden.

Seit den 1990er Jahren wurde auch die Unzufriedenheit der Mitarbeiter immer deutlicher. Fehlende klare Strukturen und Zielvorgaben führten zu Überforderung und ge-

²¹³ Wegner, G. (2005), S. 15.

sundheitlichen Problemen. Immer häufiger verselbständigten sich kirchliche Arbeitsbereiche, ohne dass sie mit der Kirchenleitung abgesprochen waren.

„Besonders die Arbeitsbereiche, die stark mit säkularen gesellschaftlichen Bereichen, wie der Wissenschaft oder der Wirtschaft zu kooperieren hatten, drifteten aus der Kirchlichkeit weg und verloren kirchliches Profil. Solange jedoch kein finanzieller Druck vorhanden war, konnte die Kirchenleitung in diesen Bereichen wenig machen, da sich immer wieder eine genügend große Lobby fand, um solche Arbeitsbereiche in den Synoden genügend Unterstützung zukommen zu lassen.“²¹⁴

Seit den 1990er Jahren ist auch ein stärker nach vorne orientiertes, bewusst bewertendes, und Entscheidungen herbeiführendes Organisationskonzept im Sinne von ‚Kirchen als Unternehmen‘ bei den Kirchen zu beobachten. Hierzu zählt die Übernahme von bestimmten Managementtechniken aus der Wirtschaft, die mit einem veränderten Verständnis von Führung und Leitung, aktiver Zielorientierung, Qualitätsentwicklung und Personalentwicklung einhergehen. Mit dieser Umformatierung des gesamten kirchlichen Aufbaus durch eine gezielte Stärkung der mittleren kirchlichen Leitungsebene und der relativen Autonomie der Kirchengemeinden gewinnen die Gemeinden immer mehr an Bedeutung. Dies ist in erster Linie damit verbunden, dass Gemeinden zusammengelegt, Arbeitsfelder und andere Konzentrationsprozesse unter der Maßgabe knapperer Mittel auf dieser Ebene vollzogen werden.

„Die mittleren Führungskräfte werden in Zukunft die Führungselite der Kirche sein, mit Kontakten nach ‚oben‘ und ‚unten‘. An ihnen kann kein kirchenleitendes Handeln vorüber gehen.“²¹⁵

Hierdurch wird sich deutlicher als bisher eine kirchliche Leitungshierarchie entwickeln, die vergleichbar mit der Wirtschaft einen überschaubaren Leitungsbereich betrifft, indem der Leitende sich für seine Mitarbeiter verantwortlich fühlen kann. Mittels Jahres- und Personalentwicklungsgesprächen werden erreichte Ziele evaluiert bzw. formuliert. Zielorientierung ist aber nicht gleichzusetzen mit Aktivismus. Gemeint ist damit die Reflexion auf den geistlichen Kern, aus dem professionelles Handeln resultiert. In diesem Sinne soll Kirche so als Organisation zielbewusster und handlungsfähiger werden und gleichzeitig einen besseren Kontakt zu den Mitgliedern und Menschen aufbauen. Ziel ist nicht nur die Nachfrageorientierung sondern auch die stärkere Herausstellung der kirchlichen Interessen. Kirche muss allerdings auch

²¹⁴ Wegner, G. (2005), S. 16.

²¹⁵ Wegner, G. (2005), S. 17.

klar definieren, welche Ziele sie anstrebt. So kann der Nutzen²¹⁶ für die Menschen durch aktives Handeln der Kirche geweckt, herausgefordert und geformt werden.

4. Institutionelle und professionelle Rahmenbedingungen

Bereits in den 1980er Jahren vergrößerte sich erkennbar der institutionelle Bereich der Erwachsenen- und Familienbildung und führte zu einer erheblichen Aufgabenerweiterung bei unverändertem oder reduziertem Personalbestand. Gleichzeitig wandelten sich das Umfeld und die Rahmenbedingungen erheblich. „Neben der wachsenden Konkurrenz auf dem so genannten Weiterbildungsmarkt, sowie den sich ausdifferenzierenden Teilnehmerbedürfnissen und gesellschaftlichen Anforderungen, ist dabei auch die dramatische Defizitlage der kommunalen Haushalte ins Blickfeld zu rücken“.²¹⁷ Bereits in den 1990er Jahren traten, neben die öffentliche Finanzknappheit, starke Kürzungen auf Trägerseite hinzu, so dass die bis dahin abgesicherten gewerkschaftlichen, kommunalen und kirchlichen Einrichtungen eine drastische Veränderung erfuhren. Die öffentliche Verwaltung erzeugte durch Konzepte neuer Steuerung und dezentraler Ressourcenverwaltung einen enormen Veränderungsdruck. Ziel war es, das eigenverantwortliche und flexible Wirtschaften der Einrichtungen zu ermöglichen.²¹⁸

4.1 Die institutionelle²¹⁹ Struktur

Nach Nuissl²²⁰ ist die institutionelle Struktur der Erwachsenenbildung in Deutschland außerordentlich differenziert. Eine übersichtliche und systematische Strukturierung ist kaum möglich weil:

- Die Zahl der Institutionen ist sehr groß.
- Vorhandene Institutionen haben unterschiedliche Strukturen.
- Manche sind ausschließlich für die Weiterbildung zuständig, manche bieten sie unter anderem an.
- Manche sind offen, andere geschlossen.

²¹⁶ Nach dem alten pietistischen Belehrungsschema wurde den Menschen früher zunächst ihre Sündhaftigkeit vorgehalten. Somit erzeugte Kirche Angst, schafft also selbst das Problem, das dann durch den Glauben wieder reduziert wurde.

²¹⁷ Meisel, K. (1994), S. 8.

²¹⁸ Meisel, K. (1994), S. 8.

²¹⁹ Bereits in dem ersten Teil dieser Arbeit ist deutlich geworden, dass die Begriffe Institution, Institutionalisation, Organisation oder (Bildungs- / Gesellschafts-) System nicht klar voneinander abgegrenzt werden oder auch in ähnlichen oder sogar synonymen Bedeutungen Anwendung finden. Die Herausarbeitung der definitorischen Unterschiede ist schwer.

²²⁰ Nuissl, E. (1996), S.13.

- Manche sind Teil einer gesellschaftlichen Großorganisation (Kirchen, Gewerkschaften), andere nicht.
- Sie realisieren unterschiedliche Interessen wie z.B. erwerbswirtschaftliche, gesellschaftliche, öffentliche...
- Sie haben einen privaten, öffentlich-rechtlichen oder staatlichen Rechtsstatus.
- Sie Angebote zum gesamten Bereich der Erwachsenenbildung machen oder sich auf bestimmte inhaltliche Angebotsfelder konzentriert sind.
- Die sie über verschiedene Träger rechtlich und politisch abgesichert sind.

Volkshochschulen gelten z. B. als traditionelle Einrichtung der öffentlich geförderten Weiterbildung.²²¹ Des Weiteren gibt es zahlreiche Einrichtungen und Anbieter, die sich durch die Bildungsreform der 60er Jahre kontinuierlich zahlenmäßig erweitert und ausdifferenziert haben. Die wichtigsten Erwachsenenbildungseinrichtungen und nicht-institutionalisierte Weiterbildungsmöglichkeiten und Zusammenschlüsse sind: Volkshochschulen, gewerkschaftliche -, betriebliche -, konfessionelle – und kommerzielle Einrichtungen der Erwachsenenbildung, Fernlehrinstitute, Arbeitsgemeinschaften (z.B. Gewerkschaften und Volkshochschulen), Heimvolkshochschulen, staatliche Weiterbildungs-Einrichtungen, Bildungswerke der Wirtschaft und seit Ende der Siebziger Jahre die Initiativen und Alternativen, Hochschulen, Stiftungen der politischen Parteien, Medien.

Anbieter mit Familienbildungsangeboten sind dabei²²²:

- Bildungseinrichtungen: unterschieden zwischen Einrichtungen, deren Bildungsangebote sich ganz überwiegend auf die Zielgruppe ‚Familie‘ konzentriert (z.B. Familienbildungsstätte, Haus der Familie) und Einrichtungen der allgemeinen Erwachsenenbildung, die Veranstaltungen der Familienbildung bereitstellen (z.B. Volkshochschulen, Bildungswerke)
- Institutionen, Organisationen und Vereine: Einrichtungen, in denen die Bildungsangebote für Familien einen Schwerpunkt neben anderen Aktivitäten (z.B. Beratung, Seelsorge, Interessenvertretung) darstellen. Gemeint sind Einrichtungen der Wohlfahrtspflege, Vereine und Verbände (z.B. Dt. Frauenring, Dt. Kinderschutzbund, Dt. Familienverband), kirchliche Einrichtungen und Einrichtungen aus dem Bereich der Gesundheit (z.B. Elternschulen an Kliniken, Hebammenpraxen).

²²¹ Kade, J., Nittel, D., Seittler, W. (1999), S. 67.

²²² John, B. (2003), S. 7 f.

Bislang fehlen Unterscheidungen zwischen Einrichtungen und Träger²²³. Dieses für die Erwachsenenbildung spezifische Gefüge der ‚institutionellen Staffelung‘²²⁴ bedeutet in der Praxis, dass Einrichtungen die organisierenden und durchführenden Aufgaben, die für die Teilnehmer in der Form der Veranstaltungen erkennbar sind, übernehmen. Die Verhältnisformen zwischen Einrichtungen und Trägern sind sehr unterschiedlich, wobei Zuständigkeiten, Leitprinzipien und Handlungsweisen sich immer auch auf die Arbeitsweisen- und Arbeitsmöglichkeiten der Einrichtungen niederschlagen. Bedingt durch die zunehmende Verrechtlichung der Erwachsenenbildung in den 1970er Jahren ist der Handlungsspielraum der Träger gewachsen. „Damit wirkt der Einfluss auf die Lernorganisation und auch auf die Lernprozesse selbst, dass heißt auf die Veranstaltungen und die Angebotsstruktur. Dies ist insofern problematisch, als die Träger im Unterschied zu den Einrichtungen nicht lernprozessbezogen, sondern von ihrem Interesse her denken.“²²⁵ Auf Strukturierungsversuche der Erwachsenenbildung wirkt sich die ‚institutionelle Staffelung‘ erschwerend aus, weil sie bei der Transparenz der Zuständigkeiten und der Verbesserung der Effizienz der Handlungsabläufe positive Entwicklungen behindern.

Aufgrund der Tatsache, dass das Spektrum der Erwachsenen- und Familienbildung sehr weit gestreut ist, ist auch die Trägerstruktur außerordentlich breit. Darunter befinden sich einige wenige stark nachgefragte Träger und eine Vielzahl von Einrichtungen, die den Status eines ‚Nischenplayers‘ einnehmen. Familienbildungsstätten, Volkshochschulen, Betriebe, Arbeitgeber und private Institute nehmen dabei die dominanteren Rollen ein. Der bestehende Trägerschaftspluralismus entspricht dem eines modernen (ökonomischen) Dienstleistungssektors, wobei dieser Pluralismus für die (deutsche) Bildungslandschaft eher untypisch ist. Früher wurde die Pluralität von Trägern bewusst nur selten problematisiert, da die Angst vor staatlicher Intervention sehr

²²³ Zur Differenzierung einzelner Weiterbildungssegmente eignet sich das Kriterium der institutionellen Trägerschaft der Weiterbildung weniger. Vielmehr ist die (hauptsächliche) Finanzierungsquelle als entscheidendes Abgrenzungsmerkmal zwischen AFG/SGB III-geförderter Weiterbildung, der betrieblichen Weiterbildung sowie der individuellen Weiterbildung zu betrachten. Behringer (1999), Sauter (1989); (1995); Alt u.a. (1994)

²²⁴ Tiegens, H., (1984), S. 293.

²²⁵ Tiegens, H., (1984); S. 297.

groß war.²²⁶ Heute verändert und erweitert sich die pluralistische Träger- und Angebotsstruktur durch zunehmende Privatisierung bzw. private Institutionen rapide. Ökonomische, insbesondere betriebswirtschaftliche Interessen und die Bedingungen der Individualisierung²²⁷ unterstützen diese Entwicklung. Hinzu kommen Annäherungsprozesse und Gemeinsamkeiten zwischen Bildungseinrichtungen, die sich zuvor voneinander abgrenzten. Innerhalb der Institutionen entstand durch Tendenzen der Pluralität und Individualität der Verlust an Homogenität.²²⁸ Die Grenzen zwischen Weiterbildungseinrichtungen und kulturellen oder Freizeiteinrichtungen wie z.B. Seniorenfreizeitstätten verwischen zunehmend. Angebote sind dann meist nicht mehr als Bildungs- oder Lernangebote zu erkennen.²²⁹ Als so genannte ‚weiche Formen der Weiterbildung‘ werden Fachmessen, Kongresse, Vorträge oder die betriebliche Lernförderung am Arbeitsplatz bezeichnet.²³⁰

Träger sind Organisationen und Institutionen, die ihren Einrichtungen Rechtsbasis und Unterhaltssicherung bieten. Träger ‚tragen‘ quasi die Verantwortung für die organisa-

²²⁶ vgl. Tippelt: Die Trägerproblematik zwischen traditioneller Statik und pluraler Dynamik. In: Hessische Blätter für Volksbildung (2000), S. 4; 292.

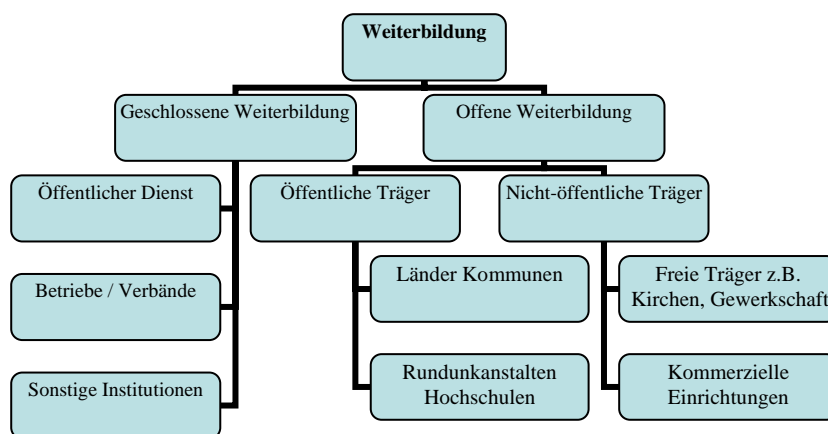
²²⁷ Durch vermehrte Ausrichtung des Angebotes an ‚neue Zielgruppen‘.

²²⁸ vgl. ebd. S. 109: Eine Berliner Studie belegt, dass Volkshochschulen dort nicht mehr dem Muster einer segmentären, sondern dem einer funktionalen Differenzierung folgen. Demnach ist die Berliner Volkshochschule nicht mehr ‚die Summe aller Einrichtungen‘, sondern ein funktionales Gesamtsystem, indem sich die Volkshochschule hinsichtlich ihres Angebotes nicht mehr am eigenen Bezirk orientierte, sondern ihren Blick auf die gesamte Stadt richtete.

²²⁹ Kade / Nittel / Seitter (1999), S. 77.

²³⁰ Diese weite Sicht im Weiterbildungsbereich wird bei der Erhebung zum Weiterbildungsverhalten vom Ministerium für Bildung und Forschung berücksichtigt, wobei allerdings die Intention dieses Vorgehens offen bleibt.

torischen, rechtlichen und vor allem finanziellen Angelegenheiten der Einrichtungen.



Träger der Weiterbildung, geordnet nach der Rechtsform. Quelle(überarbeitet): Weinheim 2000, S. 14.

Wittpoth²³¹ unterteilt die **Berufliche Bildung** wie folgt in:

- o Betriebliche Weiterbildung
- o Öffentlich-rechtliche Träger (Industrie- und Handelskammern, Handwerkskammern, Landwirtschaftskammern / Verwaltungs- und Wirtschaftsakademien)
- o Partikular orientierte Träger (gewerkschaftsnah: Berufsförderungswerk des DGB, Deutsche Angestellten Akademie des DAG / wirtschaftsnah: Berufs- und Wirtschaftsverbände)
- o Private / kommerzielle / gewerbliche Träger

Die wittpothsche Trägertypologie orientiert sich u.a. an der Kompatibilität mit gängigen organisationssoziologischen Unterscheidungen und der Anlehnung an ordnungspolitische und juristische Kategorien

4.2 Finanzierung²³² und Qualitätsmanagement

Der Charakter der Erwachsenen- und Familienbildung ist gekennzeichnet durch die Vielfältigkeit ihrer Träger, Einrichtungen, Konzepte und Strategien. Entsprechend heterogen sind auch die Finanzsituationen, selbst bei gleichartigen Einrichtungen.²³³

²³¹ Wittpoth, J. (1997).

²³² Unter den Begriff ‚Finanzierung‘ wird allgemein die Beschaffung oder Bereitstellung von Geldmitteln für bestimmte Zwecke verstanden.

²³³ John, B. (2003), S. 112. Die Anteile der Gesamtfinanzierung z.B. bei den baden-württembergischen evangelischen Familienbildungsstätten im Jahr 2001 stellten sich wie folgt dar: Teilnahmebeiträge von 8 – 74% , kirchliche Zuschüsse von 0 – 68%, Zuschüsse durch das Weiterbildungsgesetz von 5 – 45%, Zuschüsse durch die Kommunen von 0 – 41%, sonstige Einnahmen von 4 – 39%.

Teilnahmebeiträge stellen hinsichtlich des Anteils an den Gesamthaushalt die wichtigste Finanzierungsquelle der Einrichtungen dar.²³⁴ Weitere Gebührenerhöhungen sind allerdings nur bis zu einem gewissen Grad möglich, da sonst mit einem Rückgang der Teilnehmer zu rechnen ist, was wiederum zu einer finanziellen Schlechterstellung der Institution führen würde. Zudem besteht die Gefahr, dass Angebote zu stark an Bedarfe zahlungskräftiger Klientel ausgerichtet werden und insbesondere sozial schwache Bürger ausschließen.²³⁵ Auch hinsichtlich der Umstellung auf das Lebenslange Lernen²³⁶, dessen wichtigster Baustein die Weiterbildung ist, muss die Finanzierung, die bestehenden Finanzierungsinstrumente und die Beschaffung zusätzlicher Ressourcen durch neue Finanzierungsmodelle neu diskutiert werden. Die augenblicklich favorisierte ‚nachfrageorientierte Finanzierung‘ würde bei gleichzeitigem Rückzug öffentlicher Verantwortung eine drastische Ungleichbehandlung nach sich ziehen, stärker noch als die der angebotsorientierte Finanzierung.²³⁷

Vor den wirtschaftlichen Hintergründen konkurrierender Bildungssysteme nimmt die Bedeutung von Bildungsqualität zu. Die immer größer werdende Autonomisierung der Einrichtungen (abnehmende Außensteuerung durch weniger Vorschriften und zweckgebundenen Ressourcenzuteilungen) verbunden mit steigender Selbststeuerung im Sinne von ‚lernenden Organisation‘²³⁸ fordern neue Steuerungsinstrumente. Qualitätsentwicklung hilft, die richtige Passung zwischen den äußeren und inneren Rahmenanforderungen und dem individuell ausgestaltetem Angebot, d.h. dem Herstellen eines

²³⁴ Die Finanzstruktur der Weiterbildungseinrichtungen in BRD: 35,1% Teilnahmegebühren, 26,4% Öffentliche Mittel (ohne kommunale Zuschüsse bei VHS), 22,8% Eigenmittel Träger/Einrichtungen (kommunale Zuschüsse VHS), 8% Sonstige Einnahmen, 6,9% Eigenmittel Träger / Einrichtung (ohne kommunale Zuschüsse VHS), 0,7% Nicht-öffentliche Mittel für Veranstaltungen. Das Gesamtvolumen betrug hochgerechnet bei Berücksichtigung trägerspezifischer Erfassungsquoten 1.455 Mill. € (Pehl, K. / Reitz, G. 2005 – DIE Weiterbildungsstatistik im Verbund, S. 23).

²³⁵ Schiersmann Christiane u. a. (1998).

²³⁶ Dabei werden die Ziele der Chancengleichheit mit dem Ziel, einen möglichst geringen verwaltungstechnischen Aufwand bei der nachfrageorientierten Finanzierung betreiben zu müssen, verbunden. Deshalb kann die Entscheidung über die Gestaltung der Weiterbildungsfinanzierung nur politisch und nicht vor ökonomischen Überlegungen begründet werden. Hinzu kommt, dass wenn es um eine gerechte Verteilung der Finanzen geht, das gesamte Bildungssystem betrachtet werden sollte und nicht nur die Weiterbildung.

²³⁷ Balzer, C. (2001), S. 6.

²³⁸ Waren früher vorwiegend die pädagogischen Prozesse im Blick der Qualitätsentwicklung, so tritt in den letzten Jahren zunehmend die Gesamtorganisation, als Voraussetzung von Bildung in den Vordergrund. Qualitätsentwicklung bezieht ihre Anstöße von außen aus anderen Referenzsystemen der Wirtschaft (EFQM, DIN ISO, Qualitätsmanagement in Familienbildungsstätten - QuiF). Qualitätsentwicklung zielt darauf ab, dass die Bildungseinrichtung wird, was sie lehrt: Eine lernende Organisation. KAW (2001), S. 4.

besonderen Einrichtungsprofils zu finden.²³⁹ Die gesicherte Qualität ist ein wesentlicher Werbe- und Wettbewerbsfaktor in der pluralen Weiterbildungslandschaft.²⁴⁰ Derzeit existieren Qualitätsinstrumente für die Weiterbildung, die noch der Weiterentwicklung bedürfen und für alle Förderbereiche verbindlich eingerichtet werden. Hierzu zählen z.B. die Modelle ‚LQW 1 und 2‘²⁴¹ der Bund-Länder Kommission für Bildungsplanung, ‚ISO 9000 ff.‘ als prozessorientierte internationale Normenreihe, ‚EFQM‘²⁴² als Selbstevaluationselement und der ‚Gütesiegelverbund Weiterbildung NRW‘²⁴³ als ein von der Weiterbildungslandschaft selbst organisiertes Leitprojekt. Zurzeit²⁴⁴ befinden sich in NRW 46 Einrichtungen im Testierverfahren LQW²⁴⁵. Davon ist eine nach LQW 1 testiert und zwei nach LQW 2, 30 Einrichtungen werden das Verfahren im Frühjahr 2005 abgeschlossen haben, der Rest im Verlauf des Jahres 2005. Bisher wurden ca. 50 Einrichtungen nach DIN EN ISO 9001:2000 zertifiziert. Insgesamt 40 institutionelle Mitglieder befinden sich in pluraler Trägerstruktur des Vereins Gütesiegelverbund NRW e.V., als ein von der Weiterbildungslandschaft selbstorganisiertes Leitprojekt.²⁴⁶

Im Rahmen des SGB III trat am 1. Juli 2004 die Anerkennungs- und Zulassungsverordnung Weiterbildung (AZWV) in Kraft. Sie soll mehr Transparenz unter den Anbietern schaffen und zur Sicherstellung der gleich bleibenden Qualität der beruflichen Weiterbildung beitragen. Sie versteht sich als Instrument zur Vergleichbarkeit der Angebote für Kunden, das nach einheitlichen und offen gelegten Kriterien eine zeitlich begrenzte Zertifizierung fordert.²⁴⁷ Zur qualitativen Vergleichbarkeit und Gleichwertigkeit der meist beruflichen und schulischen Abschlüsse sieht das Weiterbil-

²³⁹ siehe hierzu auch Rogge, Klaus I. (8.2003): Organisations- und Qualitätsentwicklung im Weiterbildungsbereich: Von der Projektarchitektur zum Beratungsdesign. www.rogge-oe-und-qualitaet-in-weiterbildung.pdf

²⁴⁰ siehe auch Wolff, Reinhart (2004): Dialogische Qualitätsentwicklung – auf dem Weg zur lernenden Organisation. www.2004010-Wolff-Dialog-Qualitaetsentwicklung.pdf

²⁴¹ Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung.

²⁴² European Foundation Quality Management.

²⁴³ Hierbei haben sich unterschiedliche Trägerbereiche gemeinsam auf Standards verständigt und ein QM-system passend zu den Anforderungen von Einrichtungen entworfen.

²⁴⁴ Januar 2005.

²⁴⁵ Gegenwärtig begleitet Nordrhein-Westfalen das von der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung betriebene Verbundprojekt ‚Lernorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)‘.

²⁴⁶ Landtag Nordrhein-Westfalen, Drucksache 13/6619 vom 18.02.05; S. 108.

²⁴⁷ Aufgrund der kurzen Geltungsdauer lassen sich die Auswirkungen der Verordnung noch nicht beurteilen.

dungsgesetz vor, dass Einrichtungen das Recht haben, staatliche Prüfungen durchzuführen, wenn die vorbereitenden Lehrgänge den der staatlichen Bildungsgängen gleichwertig sind. Insbesondere gilt dies für Prüfungen von Schulabschlüssen, die in der Verordnung über die Prüfungen zum nachträglichen Erwerb schulischer Abschlüsse der Sekundarstufe I geregelt ist.²⁴⁸ Das WBG fordert folgende Qualitätsmerkmale:

- Planung und Durchführung der Lehrveranstaltungen unabhängig vom Wechsel des pädagogischen Personals und Gewähr auf Dauer.²⁴⁹
 - Ausschluss von Einrichtungen, die überwiegend der Weiterbildung der Mitglieder des Trägers im Bereich der freizeitorientierten u. d. Kreativität fördernden Bildung od. d. überwiegend der Weiterbildung der Bediensteten des Trägers dienen oder überwiegend Lehrveranstaltungen in einem Spezialgebiet planen und durchführen.
 - Einrichtungen der Weiterbildung müssen ausschließlich dem Zweck der Weiterbildung und nicht vorrangig Zwecken einzelner Betriebe dienen²⁵⁰.
 - Allgemeine Zugänglichkeit der Lehrveranstaltungen.
 - Planung und Organisation des Bildungsangebots nach dem Grundsatz der Einheit der Bildung.
 - Recht auf selbständige Lehrplangestaltung und Gewährleistung der Freiheit der Lehre.
 - Mitwirkungsrecht der Mitarbeiter und Teilnehmer zur Sicherung einer bedarfsgerechten Planung und Durchführung von Lehrveranstaltungen.
 - Verpflichtung zur Kooperation mit anderen Bildungseinrichtungen zum Aufbau eines Systems lebensbegleitenden Lernens.
 - Sicherung der Gleichwertigkeit der abschlussbezogenen mit den entsprechenden staatlichen Bildungsgängen.
 - Grundausstattung mit hauptamtlichen oder hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitern zur Planung und Durchführung von Lehrveranstaltungen. Die Volkshochschule wird von einem hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiter geleitet.
 - Vorhalten eines Grundangebotes von Lehrveranstaltungen, an denen ein besonderes gesellschaftliches Interesse besteht. Das sind Angebote, die sich auf die Arbeitswelt beziehen oder von gesellschaftlicher Relevanz sind.
- Einrichtungen der Weiterbildung in anderer Trägerschaft müssen darüber hinaus weitere Anerkennungsvoraussetzungen erfüllen, wie z.B. Mindestumfang d. Angebots von 2800 Unterrichtsstunden jährlich in NRW, Angebot darf nicht der Gewinnerzielung dienen, Gewährleistung der ordnungsgemäßen Verwendung der Fördermittel,

Die Weiterbildungsförderung wird sukzessive auf eine immer stärkere Subjektförderung umgestellt. Ziel dabei ist, die Nachfragemacht der Teilnehmer zu verbessern. Durch diese Umstellung entsteht ein Qualitätswettbewerb um das beste Angebot. Die entscheidende Fördervoraussetzung dabei ist die Zielerreichung einer Maßnahme.

²⁴⁸ Landtag Nordrhein-Westfalen, Drucksache 13/6619 vom 18.02.05; S. 106.

²⁴⁹ Nach dem Weiterbildungsgesetz kann die Durchführung von Lernveranstaltungen sowohl von hauptamtlichen oder hauptberuflichen pädagogischen Mitarbeitern als auch entsprechend vorgebildeten nebenamtlich oder nebenberuflich tätigen Mitarbeitern übertragen werden. Die Qualität der Lehrtätigkeit der Dozenten hängt nicht von ihrem arbeits- bzw. dienstrechtlichen Status, sondern von ihrer fachlichen Qualifikation und ihrem Engagement ab.

²⁵⁰ In der beruflichen Weiterbildung gibt es das Qualitätskriterium der Vermittlungen nach erfolgreicher Umschulung und der Verbleiberquote an der neu aufgenommenen Arbeitsstelle.

Parallel dazu soll die kleinteilige Detailsteuerung und Regelungsdichte und die damit verbundene Bürokratie abgebaut werden. Die Förderung privater Weiterbildungsalternativen bei gleichen oder besseren Qualitätsergebnissen oder Effizienzrelationen steigert den Wettbewerb. Ziele, die durch Qualitätsmanagement erreicht werden können sind:

- Nachweis der Erfolgswirksamkeit der Angebote.
- Ganzheitliches Bildungscontrolling²⁵¹ liefert entscheidungserhebliche Informationen.
- Darstellung einer profilgenauen Wettbewerbslandschaft des lebenslangen Lernens durch Markttransparenz auf Angebotsseite.
- Verbesserung des Weiterbildungsmarketings.
- Gezielte Steigerung der Weiterbildungsbereitschaft bei bildungsfernen Bevölkerungsteilen.
- Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Erhöhung der Weiterbildungsmotivation (z.B. wohnortnahe Angebote, arbeitsbegleitendes Lernen).
- Genaue Berücksichtigung individueller Bedürfnisse (z.B. Lernzeiten, Lerngewohnheiten).
- Ergebnisorientierte Outputsteuerung.

Der Begriff des Controllings wird in unterschiedlicher Ausprägung und in unterschiedlicher Weise in Einrichtungen verwendet. Meist wird ‚Controlling‘ ökonomisch verstanden und auf eine Kosten-Leistungsrechnung mit quantitativen Kennzahlen ausgerichtet²⁵². Die ganzheitliche Sicht des Controllings betrachtet neben der ökonomischen auch die pädagogische Dimension, die zudem soziodemographisch abgesicherte Bedarfserhebungen berücksichtigt und ebenfalls in qualitativen Kennziffern auszudrücken sind. Dieses ganzheitliche Verständnis des Weiterbildungscontrollings ist noch nicht entwickelt, wobei einzelne Elemente in den verschiedenen Zertifizierungsverfahren enthalten sind. Es ist davon auszugehen, dass in den Regional- und Weiterbildungskonferenzen verstärkt die Themen der eigenverantwortlichen Qualitätssicherung und der Teilnehmerschutz bearbeitet werden.

²⁵¹ ‚Controlling‘ kann als Datenerhebungstechnik bezeichnet werden. Erhoben werden jene Daten, die für die Einrichtung steuerungsrelevant sind. Die Daten erhalten diejenigen, die für die Steuerung der Einrichtung zuständig sind, d.h. die Führungskräfte (Management, Führung, Leitung)

²⁵² Hierbei bezieht sich Controlling u.a. auch auf den effizienten und effektiven Einsatz der Landesmittel und auf das Ziel der Sicherung der zweckentsprechenden Verwendung der Landesmittel und darüber hinaus. Dabei werden allgemeine Grundsätze der Verwaltungsmodernisierung, wie z.B. die Kosten- und Leistungsrechnung als auch fachspezifische Gesichtspunkte einzubeziehen sein. Innerhalb des Gutachtens „Evaluation der Wirksamkeit des Weiterbildungsgesetzes NRW (2004)“ wird empfohlen, ein quantitatives Kennzahlensystem zu entwickeln, das sich an der konkreten Zielsetzung der Strukturentwicklung im Kontext lebensbegleitenden Lernens und den damit verbundenen landesspezifischen Förderungs- und Steuerungsmöglichkeiten ausrichtet.

Der interne und externe Wirksamkeitsdialog „Innovation in der Weiterbildung“ soll die Arbeit in der Weiterbildung unterstützen, fördern und innovative Ansätze für die Qualitätsentwicklung vorgeben. Es wird vorgeschlagen:²⁵³

- Eine möglichst breit angelegte Ausweitung der einrichtungsbezogenen Qualitätsentwicklung.
- Ein kontinuierlicher, einrichtungsübergreifender Qualitäts- und Innovationsdialog.
- Die Entwicklung eines Prozesses zur Differenzierung und Strukturierung eines selbst organisierten Qualitätsentwicklungs- und Qualitätssteuerungsprozesses.
- Eine fundierte politische Kommunikation über die Wirksamkeit von Familienbildung.
- Ein Praxisbeitrag für die Erörterung der Auswirkungen gesetzlicher Neustrukturierung und zur Jugendhilfe

4.3 Die Professionalität der Mitarbeiter

Bei der Literaturrecherche²⁵⁴ sticht die quantitative, nicht die qualitative Bestimmung des Personals ins Auge. Hinweise zum organisationspezifischen Umgang mit Personal finden sich kaum, obschon dem Personal regelmäßig der Charakter eines strategischen Erfolgsfaktors zugeschrieben wird. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten verfügen über ein breites Spektrum an haupt-, nebenberuflichen, weniger an ehrenamtlichen Arbeitskräften. 9% der Weiterbildner bezeichnen sich als hauptberufliche Honorarkräfte, 4% als Ehrenämter, 6% als Angestellte und 81% als nebenberufliche Honorarkräfte. 45% aller Lehrenden in der Weiterbildung sind für mehrere Einrichtungen zuständig. Das Einkommen aus der Tätigkeit hat für 38% der Befragten nur eine geringe Bedeutung, für 28% eine gewisse Bedeutung und für ein knappes Drittel ist es von großer bzw. existenzieller Bedeutung. Diese Weiterbildner sind durch die aktuellen Mittelkürzungen im Weiterbildungsbereich (besonders in der beruflichen Weiter-

²⁵³ Vgl. <http://www.ies.uni-hannover.de/netzwerk/netzwerk1.html>; Stand Februar 2003; Kontakt: Paritätisches Bildungswerk Nordrhein-Westfalen – Loher Straße 7 – 42283 Wuppertal – Telefon: 0202/2822-0 – Email: bildung@paritaet-nrw.org

²⁵⁴ Pehl, K. / Reitz, G. (2005): DIE Weiterbildungsstatistik im Verbund, Zahlen für das Berichtsjahr 2003, hochgerechnet auf der Basis verbandsspezifischer Erfassungsquoten (insgesamt 79%) S. 5: „Wegen der trägerspezifisch unterschiedlich großen Erfassungsquoten sind bei gleichzeitig fehleranfälligen Schätzungen der Gesamtheit aller beteiligten Weiterbildungseinrichtungen (...) nur grobe Hochrechnungen möglich“: Die ca. 2.450 Einrichtungen führten 1,1 Mio. Weiterbildungsveranstaltungen durch (2002: 1,3 Mio.). Das Zeitvolumen der durchgeführten Veranstaltungen beträgt insgesamt, wie schon im Vorjahr, 25 Millionen Unterrichtsstunden. Die Teilnahme umfasst auch 2003 20 Millionen Fälle. Die eingesetzte Personalkapazität beträgt bei den hauptberuflichen Mitarbeitenden 22,9 Tausend Personennjahre (2002: 23,1 Tsd.). Darüber hinaus sind bei den Einrichtungen 310 Tausend Menschen ehrenamtlich, neben- oder freiberuflich tätig (2002: 317 Tausend). Das Finanzvolumen liegt, wie schon 2002, insgesamt bei 1,5 Milliarden € Es wird zu 29% von den Trägern der Einrichtungen aufgebracht und mit zusätzlich 28% durch öffentliche Mittel unterstützt. Die Teilnehmenden tragen 34%. Die Einrichtungen werben 10% Drittmittel ein. Verschiebungen im Vergleich zu 2002 bewegen sich im Ein-Prozentpunktbereich.

bildung) besonders betroffen.²⁵⁵ Bei der Betrachtung der Zahlen fällt auch auf, dass die Masse der Unterrichtsstunden von Kursleitern abgedeckt werden, die in ungeschützten, prekären Beschäftigungsverhältnissen arbeiten.²⁵⁶ Strukturell ergeben sich dadurch negative Konsequenzen aus folgenden Gründen:²⁵⁷

- Fehlende Kündigungsfristen und mangelnde Arbeitsplatzsicherung verhindern und erschweren zumindest eine Identifikation mit der auftraggebenden Einrichtung.
- Die juristische Konstruktion schließt die Einbindung in Organisationsstrukturen und internes Engagement aus.
- Erzwungen wird eine Mehrfachbeschäftigung bei verschiedenen Auftraggebern. Es resultieren zersplitterte Arbeitszeiten und Terminstress.
- Da nur der gehaltene Unterricht bezahlt wird, werden Vor- und Nachbereitung eingeschränkt. Die Betreuung der Teilnehmenden über das Kursgeschehen hinaus wird nicht honoriert.
- Aus der fehlenden Arbeitsplatzsicherheit ergibt sich eine hohe Personalfluktuaton. Häufiger Personalwechsel bedeutet Vergeudung von Kompetenz für die Einrichtungen und für die Teilnehmenden unabgesicherte Lernsituationen bis hin zum Kursabbruch.²⁵⁸
- ‚Selbständigkeit‘ bedeutet für das Honorarpersonal, dass die Sicherung und Weiterentwicklung der eigenen Kompetenz ihnen zeitlich und finanziell selbst überlassen bleibt.

Neben dem hauptamtlichen pädagogischen Personal, das durchschnittlich ca. zwei Drittel der fest angestellten Mitarbeiter einer Einrichtung darstellt, sind Beschäftigte in der Verwaltung, der Raumpflege, der Hausmeisterei und zunehmend Projektmitarbeiter beschäftigt. Meist arbeiten Frauen²⁵⁹ in den Familienbildungsstätten.²⁶⁰

4.3.1 Berufsbilder pädagogischer Mitarbeiter

Bezeichnungen wie hauptberufliche, hauptamtliche pädagogische Mitarbeiter (HPM), Referenten, Fachbereichsleiter, wissenschaftlicher Mitarbeiter, Kursleiter, Referenten, Dozenten, Trainer usw. werden nicht gleichbedeutend genutzt und sind stark vom

²⁵⁵ Kraft, S. (07.2005), S. 2.

²⁵⁶ Diese Entwicklung deutet hin auf den Trend zum ‚dualen Arbeitsmarkt‘, der dadurch gekennzeichnet ist, dass sich das Erwerbspotential aufspaltet in eine kleiner werdende Stammebelegschaft mit dauerhaften Beschäftigungsverhältnissen und in wachsende Randbelegschaften, die mit Zeitverträgen, Probearbeitsverträgen, geringfügiger Beschäftigung, Jobber, freie Mitarbeiter auf Honorarbasis oder als Ein-Euro-Kraft arbeiten. So spielen Honorarkräfte meist die unfreiwillige Vorreiterrolle in die ‚neue Selbständigkeit‘ als Ich-AGs und bilden einen Beschäftigungspuffer, der den flexiblen Personaleinsatz ermöglicht.

²⁵⁷ Helfrich, R. (2003) im Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, Bd. 21 S. 20.

²⁵⁸ Siegel / Erdogan (2002), S. 43 -52.

²⁵⁹ siehe auch Personalgruppen und Gender 2003 (Pehl, K. / Reitz, G. (2005) – DIE Weiterbildungsstatistik im Verbund, S. 20).

²⁶⁰ John, B. (2003), S. 110 f.: Der Männeranteil liegt bei ca. 16 %. 81 % der Leitungspositionen werden von Frauen wahrgenommen.

Selbstverständnis der Akteure geprägt. Bereits seit der Weimarer Republik hat sich ein elementares Rollenprofil des Erwachsenenpädagogen herausgebildet, das sich aus den vier Elementen des hauptberuflichen Leiters, des hauptberuflichen Mitarbeiter mit planend - disponierenden Aufgaben, dem hauptberuflich Lehrenden und den ehrenamtlichen oder nebenamtlich tätigen Erwachsenenpädagogen ergibt.²⁶¹ Aufgrund der nicht genau zu bestimmenden Zahl der Einrichtungen der Erwachsenen- und Familienbildung gibt es kaum verlässliche Zahlen über die Anzahl der in der Erwachsenenbildung tätigen Personen²⁶². Auch das Verhältnis zwischen Haupt²⁶³- und nebenberuflichen²⁶⁴ pädagogischen Mitarbeitern kann nur ungenau bewertet werden.

Die pädagogischen Mitarbeiter kommen aus den unterschiedlichsten Berufszweigen und Berufsbiographien. Der Beruf des Diplom Erziehungswissenschaftlers ist nicht der ‚akademische Königsweg‘, um in der Erwachsenenbildung beruflich aktiv zu werden.²⁶⁵ ²⁶⁶ Viele kommen aus fremden und geringer bezahlten Fachgebieten und Fachdisziplinen wie beispielsweise Oekotrophologen, Schneider oder Erzieher. Zwar lässt sich eine zunehmende Tendenz zur Akademisierung feststellen, aber auch diese finden dann oftmals in anderen Disziplinen statt.²⁶⁷

²⁶¹ Nittel, D. (2000), S. 186 f.

²⁶² Die Personalstruktur der aller anerkannten Weiterbildungseinrichtungen sah am 31.12.2003 folgendermaßen aus: 48,6% Verwaltungspersonal, 34,1% Pädagogisches Personal, 9,7% Leitungspersonal, 5,1% Wirtschaftspersonal, 2,5% sonstiges Personal. Die Gesamtkapazität des hauptberuflichen Personals betrug hochgerechnet bei der Berücksichtigung trägerspezifischer Erfassungsquoten 22,9 Tausend Personenjahre. [Pehl, K. / Reitz, G. (2005) – DIE Weiterbildungsstatistik im Verbund, S. 19].

²⁶³ Die Personalstellenstruktur nach Voll- und Teilzeitbeschäftigten aller anerkannten Weiterbildungseinrichtungen BRD betrug am 31.12.2003 in Vollzeit und Teilzeit: Leitungspersonal (1612/138), Pädagogisches Personal (950/645), Verwaltungspersonal (700/434), Wirtschaftspersonal (483/434), sonstiges Personal (329/118). Pehl, K. / Reitz, G. (2005) – DIE Weiterbildungsstatistik im Verbund, S. 21.

²⁶⁴ Freiberufliches, nebenberufliches, ehrenamtlich tätige Personen aller Weiterbildungseinrichtungen nach Ländern: Baden-Württemberg 38 000, Bayern: 48 000, Berlin: 5 000, Brandenburg: 3 000, Bremen: 1 500, Hamburg: 2 500, Hessen: 17 000, Mecklenburg-Vorpommern: 4 000, Niedersachsen: 28 000, NRW: 58 000, Rheinland-Pfalz: 13 500, Saarland: 5 000, Sachsen-Anhalt: 4 000, Schleswig-Holstein 10 000, Thüringen: 5 000 (ungefähre Angaben nach Pehl, K. / Reitz, G. 2005 – DIE Weiterbildungsstatistik im Verbund, S. 22).

²⁶⁵ Kade, J. u. a. (1999), S. 178.: „Von Anfang an ist die Studienrichtung Erwachsenenbildung auf erhebliche Vorbehalte gestoßen und als ‚akademisch‘, ‚praxisfern‘ und ‚realitätsfremd‘ kritisiert worden. Es wurde vor allem skeptisch eingewandt, dass sowohl Praxisbezug im Hinblick auf anfallende Funktionen fraglich sei, als auch die Fachkompetenz für lehrende Tätigkeiten fehle.“

²⁶⁶ Faulstich, P. (1996), S. 9.

²⁶⁷ Faulstich, P. (1996), S.8.

Zunehmend verändert sich das Berufsbild der Erwachsenen- und Familienbildner. Bedingt durch die Finanzknappheit wird allgemeine Bildung reduziert und diversifiziert. Ehemalige Kernbereiche werden zurückgefahren und neue Lernfelder gesucht. Die klassische Weiterbildung nimmt ab und die trendgerechte Qualifikation wird ausgebaut. „Mit wenigen Mitteln soll mehr geleistet werden.“²⁶⁸ Das Lebenslange Lernen soll mit kleinem Geld realisiert werden, denn nicht mehr die Bildungsidee bestimmt die Erwachsenen- und Familienbildung sondern die Auftragslage. Die Rolle des Erwachsenenbildners entwickelt sich schleichend zu der eines Weiterbildungsbetriebswirts. Nittel u.a. sprechen in diesem Zusammenhang von „Jongleuren der Wissensgesellschaft“²⁶⁹ und deuten auf die jederzeitige Absturzgefahr der Jongleure. Arbeitsplätze werden zunehmend unsicherer, Profile von Einrichtungen oder Träger weichen immer weiter auf. Erwachsenenbildner spüren die zunehmende Zurückhaltung der Teilnehmer nicht zuletzt auf Grund der sozialen Lage, wissen, dass die Kursgebühren angehoben werden müssen, kennen die Not der arbeitslosen ‚freiberuflichen‘ Referenten und Kursleiter bei gleichzeitiger gesteigerter Qualitätsanforderung. Sie übernehmen zunehmend Verwaltungstätigkeiten bei eigenen gesenkten Einstellungstarifen. Durch Sparmaßnahmen fehlen Mittel für erforderliche Neuanschaffungen oder Renovierungsarbeiten, obschon die heutige Erlebnisgesellschaft andere Ansprüche mitbringt als die jeweiligen Organisationen mit ihrem Stil der 1960er oder 1970er anbieten. Sie spüren die Konkurrenz der Privatanbieter und müssen gleichzeitig Einsparungen vornehmen. Erwachsenenbildner fühlen sich meist durch die Ökonomie fremdgesteuert, weniger durch die Gemeinschaft, die Profession oder erwachsenenbildungstheoretische Themen.²⁷⁰

Mitarbeiter müssen nicht nur vertrautes Terrain verlassen, sondern sie stehen auch, hinsichtlich der neuen organisatorischen und individuellen Herausforderungen, vor veränderten Karrierefeldern. Bedeutender werden neue Instrumente der Koordination und Kontrolle in der sich ständig verändernden ‚flüssigen‘ Organisation, in der die Bedeutung von Wissen als zentrale Ressource und Wettbewerbsvorteil rasant zunimmt. Neue Finanzierungs- und Steuerungsmechanismen, die Verflachung der Hie-

²⁶⁸ Gieseke, W. (2005), S. 10.

²⁶⁹ Nittel, D. Völzke, R. 2002. Hier werden Erwachsenenbildner auch „knowledge worker“ genannt.

²⁷⁰ Hufer, K.-P. (2/2005), S. 86 ff.

rarchien, neue Organisationsformen oder steigende ökonomische Zwänge bezüglich der Effektivität und Kapitalrentabilität führen zu veränderten Organisationen und Berufsfeldern. Die ganzjährige, räumlich definierte Vollzeitbeschäftigung als ‚in-house-Karriere‘ ist bereits heute kaum noch anzutreffen.

Insbesondere für hoch qualifizierte, flexible Spezialisten zeichnen sich im Rahmen der neuen ‚Selbständigkeit‘²⁷¹ interessante Karrieren bzw. ‚Patchwork-Karrieren‘²⁷² bei gleichzeitig mehreren Arbeitgebern in mehreren Projekten ab. Durch loser werdende Kopplungen zwischen verschiedenen Akteuren von ‚Staat, Markt und Gemeinschaft‘²⁷³ entstehen neue organisationale Verpflichtungen, die eine Karriere deutlich komplizieren und die Beziehung zwischen dem einzelnen Mitarbeiter und der Organisation abschwächen. Zu den Folgen zählen die Reduzierung gegenseitig belohnender Transaktionen und stärkere Ansprüche an die Ambiguitäts- und Unsicherheitstoleranz der Beteiligten. Mitarbeiter können zwar aufgrund geringerer externer Vorgaben ihre individuelle Karriere besser selber gestalten, benötigt dazu aber ein erhebliches Maß an Energie, Wissen, Kreativität usw., um dieses erst einmal kurz- und mittelfristig zu ermöglichen. Zu der geringen Vorhersehbarkeit und Planbarkeit der Karriere, die aus der Heterogenität der Beteiligten entstehen, treten Probleme der organisationalen und individuellen Karriereplanung. Auch die Karriereausrichtung am Einrichtungsbedarf hinsichtlich der beschriebenen neuen Anforderungen an die Professionalität bei gleichzeitiger treuer Verbundenheit mit der Mission der Einrichtung ist nur schwerlich möglich. Hinzu tritt, dass es keine systematische Handhabe von Karriere und Laufbahnplanung mehr geben wird. Formalisierte Positionen und auf hierarchische Positionssysteme aufbauende Karrieresysteme, die den Beteiligten Orientierungsleistungen

²⁷¹ „‚Selbständigkeit‘ als die dritte idealtypische Ausprägung von Karrierefeldern ist, neben der engen Kopplung (z.B. große Organisationen und stabiles Umfeld) und der instabilen Konfiguration (‚freischwebender Professionalismus‘ z.B. IT-Branche), durch eine lose Kopplung zwischen den Akteuren und eine stabile Akteurskonfiguration gekennzeichnet. Beispiel dafür ist etwa das klassische Feld der Steuerberatung, wo selbständige Steuerexperten eine Vielzahl von Kunden haben (und so etwa auch die Entscheidung eines Kunden für einen anderen Steuerberater keine gravierenden Folgen für weiteren Entscheidungen hat – lose Entkopplung).“ Mayrhofer, W. (2001), S.151 f.

²⁷² ‚Patchwork-Karrieren‘ sind Karrieren, bei denen aufgrund von Entscheidungen oder durch Umweltanforderungen die Betroffenen nicht nur zwischen verschiedenen Positionen in einem Karrierefeld, sondern auch zwischen Karrierefeldern wachsen (müssen). Mayrhofer, W. (2001), S. 153.

²⁷³ Die drei Grundformen gesellschaftlicher Steuerung sind Markt, Hierarchie (politische Steuerung) und sozio-emotionale Vereinigungen (associations). Die Literatur hat diese Trias unterschiedlich bezeichnet: Markt, Hierarchie und Netzwerke; oder Markt, Bürokratie und Clans; oder: Preis, Autorität und Vertrauen; oder: Markt, Staat und Gemeinschaft. Lowndes / Skelcher (1998), S. 318.

und Anreizwirkungen boten, werden kaum durch alternative nicht-monetäre Anreizsysteme zur Förderung der persönlichen Entwicklung ersetzt. Ist bei hauptamtlichen Mitarbeitern meist die langfristige Arbeitsplatzsicherung der zentrale Karrierewunsch, so erhofft sich der Ehrenamtliche Kompetenzzuwachs für seine subjektive Karriere. Das bedeutet, dass bei hauptamtlichen und ehrenamtlichen Mitarbeitern Faktoren wie Berufsorientierung (soziale Dimension), mikropolitische Taktiken oder die Bildung von Netzwerken (Objektdimension) unterschiedlich ausgerichtet sind. Für den einzelnen Mitarbeiter und für die Einrichtung bedeuten die Veränderungen vielfach Konflikt- und Bedrohungspotential. Jede Umstrukturierung hat ihren Preis, der frühzeitig eingeplant werden sollte.²⁷⁴

a. Hauptamtliche pädagogische Mitarbeiter (HPM)

Hauptamtlich Beschäftigte vertreten die verschiedensten Themenbereiche in vielfältigen Tätigkeitsformen mit steigender Tendenz. Mit der Ausweitung der Aufgaben ist die Vernachlässigung von Stellenbeschreibungen und Abgrenzungen der Tätigkeiten verbunden. Unklare Aufgabenkonstellation, überhöhte arbeitstechnische und humane Anforderungen an Mitarbeiter führen z.B. zu Burn-out-Syndrom oder innerer Kündigung. Vorstände der Bildungseinrichtungen zeigen eine hohe Bereitschaft, sich für das vorhandene Personal einzusetzen und es zu pflegen. Manchmal werden Fach- oder Tätigkeitsbereiche in Bildungseinrichtungen sogar aufrechterhalten, um ausgebrannte oder nicht hinreichend qualifizierte Mitarbeiter nicht zu entlassen. Auch die Weiterbeschäftigung von Mitarbeitern trotz verminderter Nachfrage oder fehlender Finanzierung erfolgt, was insgesamt das angestrebte Qualitätsniveau der Bildungsarbeit gefährdet. Trotzdem werden Kündigungen von Mitarbeitern als unmoralisch oder konträr der sozialen Ausrichtung betrachtet und deshalb vermieden. In den meisten Bistümern besteht Einstellungsstopp. Frei gewordene Stellen werden aufgrund der wirtschaftlichen Lage nicht mehr neu besetzt und die entstandenen Lücken werden ‚behehelfsmäßig‘ durch Kollegen geschlossen oder nicht.

Viele der pädagogischen Mitarbeiter sind älter und verfügen über keinen pädagogischen Abschluss. Die Vielfalt der Aus- und Fortbildungen der Mitarbeiter wurde bis-

²⁷⁴ Mayrhofer, W. (2001).

lang nicht systematisch erfasst. Fortbildungsangebote finden eher unsystematisch statt und werden von den unterschiedlichsten Verbänden, Arbeitsgemeinschaften, Trägern, Universitäten oder konfessionellen Anbietern vorgehalten. Es gibt keine Vorgaben, keine standardisierte und verbindliche Qualifizierung oder gesetzliche Vorgabe hinsichtlich der Mindestanforderung an Erwachsenen- und Familienbildner. Darüber hinaus existiert eine Vielzahl von Zertifikaten, die von Außenstehenden häufig als minderwertig eingeschätzt werden. Möchten Bildungsstätten allerdings eine systematische Personalentwicklung mit einer effektiven Professionalisierung verbinden, benötigen sie, neben der Entwicklung systematischer Fortbildungswege, auch ein transparentes Angebot über Fortbildungsmöglichkeiten in der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit. Das Betätigungsfeld der Erwachsenen- und Familienbildner besteht in erster Linie in der Organisation und dem Management der Angebote in den jeweiligen Fachbereichen, für die sie zuständig sind, in der Durchführung von eigenen Unterrichtsstunden und zunehmend auch in Bereichen wie Public Relations, Beratung, Planung, Evaluation, und Moderation. Zukünftiger Fortbildungsbedarf wird bei der Entwicklung neuer Lehrkulturen²⁷⁵ als auch bei betriebswirtschaftlichen Kostenrechnungen gesehen.²⁷⁶

Obschon die meisten Milieus bzw. die verbandsspezifischen Charakterzüge der jeweiligen Anbieter von Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit kaum noch zu unterscheiden sind, werden traditionell gegebene Rigiditäten disfunktional verstärkt. Beispielsweise führt der weit gestreckte Tendenzschutz dazu, dass besonders in kirchlichen Einrichtungen nur Mitglieder christlicher Kirchen beschäftigt werden. Personen, die die offiziellen katholischen Moralvorstellungen nicht einhalten, erhalten die Kündigung. Hinzu tritt das Problem der Besetzung der Spitzenpositionen mit männlichen Theologen, die meist über keine zusätzliche fachspezifische Ausbildung zur Leitung großer betrieblicher Zusammenhänge verfügen. Gleichzeitig schließt, insbesondere die katholische Kirche, Frauen aus Führungspositionen aus, obschon sie den überwie-

²⁷⁵ Hierzu zählen Theorien zum selbstgesteuerten Lernen, erwachsenenpädagogische Prinzipien, Lehrverhalten und Lernmotivation, Theorien zur Berufs- und Weiterbildungsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit/Marketing, Organisationsentwicklung, Moderation/Präsentation, Erweiterung der Methodenkenntnisse, Personalentwicklung, Selbst- und Fremdevaluation im Rahmen von Qualitätsmanagement. Gieseke / Reich (2004); Kraft, S. (07.2005).

²⁷⁶ Kraft, S. (07.2005).

genden Anteil der Basisarbeit umsetzen. Diese Vorgehensweisen stehen im Widerspruch zum realen Akzeptanzverlust derartiger Vorgehensweisen in der Gesellschaft.

80 – 90 % der Ausgaben im sozialen Bereich sind Personalkosten.²⁷⁷ Die meisten Träger der Erwachsenen- und Familienbildung sparen deshalb zunächst am angestellten Personal und untergraben damit ihre wichtigste Ressource. Personalverantwortliche haben wenig Einfluss auf die Rahmenbedingungen und suchen vorwiegend Lösungen hinsichtlich der Flexibilisierung der Arbeitszeiten, der Arbeitsinhalte und Arbeitsverdichtung, der Einsatzorte, der Vergütungssysteme und der Beschäftigungsformen. Immer mehr Träger stellen Mitarbeiter nur befristet ein. Zu beobachten ist auch die Vergabe von Mini-Jobs auch für qualifizierte Fachkräfte, was zu einer weiteren Ausdehnung prekärer Beschäftigungsverhältnissen führen wird. Für die vorwiegend weiblichen Mitarbeiter ist ein existenzsicherndes Einkommen kaum noch gewährleistet. Daraus ergeben sich Diskontinuitäten der kollegialen Bezüge und qualitative Einbußen. Durch das veränderte Verhältnis des Staates zu den Einrichtungen der Erwachsenen- und Familienbildung verändern sich auch die Anforderungen an das Personal z.B. durch zunehmende Spezialisierung, Arbeitsverdichtung, mehr Projektarbeit oder regelmäßige Umorientierung auf neue Aufgaben. Neben Sparmaßnahmen stellen neue Kostenträger zusätzliche ungewohnte Anforderungen. Mitarbeiter sind gefordert, neue ‚Geschäftsideen‘ zu finden und zu realisieren, ihre ausführende Tätigkeit, z.B. pädagogisch zu denken hinsichtlich der vorhandenen Klienten, in einem größeren Zusammenhang begreifen und sich nicht nur mit der Vergangenheit und der Gegenwart, sondern auch um zukünftige Bedarfe kümmern müssen. Mitarbeiter müssen so qualifiziert werden, dass sie mit den Anbietern des Privatsektors konkurrieren können.

b. Nebenamtliche (freie) pädagogische Mitarbeiter

Nebenamtliche freie, meist weiblichen Mitarbeiter übernehmen als Referenten oder Kursleiter ca. 90% der Kursarbeit. Ihr Engagement, das sie aus ihren jeweiligen professionsnahen Bereichen mitbringen, soll für eine bedarfsnahe, qualifizierte und spezialisierte Behandlung der Thematik und die unmittelbare Beziehung und Verbindung zur Zielgruppe und zur Region bürgen. Wünschenswert ist die Gewinnung möglichst

²⁷⁷ Karges / Lehner (2003), S. 346 f.

vieler Referenten aus vielen verschiedenen Bereichen und Berufen. Hierdurch wird die umgehende Reaktion der Erwachsenen- und Familienbildung auf die sich stets verändernden Bedarfe und Anforderungsprofile möglich. Demnach entscheiden die Gewinnung, das Halten und die Bezahlung qualifizierter Kursleiter über die Qualität und die Zukunft der Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtung. Kursleiter bestimmen somit deutlich über Erfolg, Wirkung, Repräsentation und Image der Bildungsarbeit vor Ort.

Selbstbestimmung und Vielseitigkeit der Erwachsenen- und Familienbildung verbieten die Einstellung der Kursleiter nach formalen oder schematischen Kriterien und allgemeingültigen Zulassungsbedingungen, wobei die Einstellung innerhalb der vom Träger bestimmten Grundsätze erfolgt.²⁷⁸ Die Auswahl der Kursleiter trifft der für den Fachbereich zuständige hauptberuflich pädagogische Mitarbeiter (HPM) der Einrichtung. Entscheidend über die Einstellung eines Kursleiters ist, wie glaubhaft er seine Qualifizierung im Gespräch darstellt. Dieses Vorgehen lässt eine systematische Reflexion hinsichtlich der Qualifizierung und Eignung kaum zu.

Gründe und Motive für die Arbeit als nebenamtlicher Mitarbeiter sind vielfältig. Wissensweitergabe, weltanschaulich geprägte Antriebe, Spaß an der Zusammenarbeit mit Menschen, Arbeit an der eigenen Professionalität, Steigerung und Marketing des eigenen Images, der Einsatz für die gute Sache, Wunsch nach sozialer Anerkennung und natürlich auch das Erzielen eines Honorars stehen im Vordergrund. Die bewussten und heimlichen Motivationen wirken sich (positiv oder auch negativ) auf den Lernprozess aus. Nebenberufliche Kursleiter sollten sich regelmäßig selbstkritisch reflexiv mit ihrer eigenen Person und ihren Motiven auseinandersetzen und die Möglichkeit z.B. zur Supervision oder Mediation erhalten.

Die Bezahlung der nebenberuflichen Mitarbeiter ist sehr unzureichend. In der jeweiligen Einrichtung gibt es ‚Honorarordnungen für freie Mitarbeiter‘²⁷⁹. Mit den geringen

²⁷⁹ Im Haus der Familie, Emmerich am Rhein erhalten Referenten beispielsweise zwischen 11,- und 15,- € pro 45 min. plus evt. Fahrtkosten – Tendenz sinkend. Vor- und Nachbereitung werden nicht finanziert.

Bezügen lässt sich, selbst bei der Übernahme vieler Unterrichtsstunden, kaum eine freiberufliche Existenz finanzieren. Im Hinblick auf die Marktorientierung der Erwachsenen- und Familienbildungsstätten und die damit verbundene Beziehung zwischen Rentabilität und Kursleiter wird die einheitliche niedrige Vergütung kaum noch dauerhaft zu halten sein. Klassische Nebenberufler hingegen sind meist stärker von ideellen Motiven geleitet.

Nur ein intensiver Kontakt zwischen Kursleiter und Einrichtung ermöglicht die grundlegenden Prinzipien der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit in Form der Freiheit der Unterrichtsgestaltung, der Lehrfreiheit, der Absprachen über Inhalte, Quantität und Qualität der Arbeit. Hauptberufliche Mitarbeiter führen Gespräche, übernehmen die kollegiale Beratung mit freien Mitarbeitern und beschäftigen sich intensiv mit deren Kursangeboten. Gelegentlich überzeugen sie sich persönlich durch Unterrichtsbesuche. Die spezifische Begleitkompetenz als auch das Zeitkontingent des Hauptberuflichen ist Garant für Qualität, Quantität und Aktualität des Programms.

5. Zwischenbilanz: Geeignete programmatische Reformen und Transformationen für reflexive Kompetenzen und Kontexte der Erwachsenen- und Familienbildung können mit den bestehenden Rahmenbedingungen nicht umgesetzt werden.

Die steigende Komplexität der Probleme Erwachsener und Familien, die Idee der Bürgergesellschaft²⁸⁰, die Herausforderungen des lebenslangen Lernens u.v.m. fordern eine aktivierende Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit. Ziel muss es sein, die Freiheiten, Fähigkeiten und Möglichkeiten der einzelnen und einzigartigen Menschen weiter zu entwickeln, selbst die Fähigkeiten, die ihnen (noch) nicht bewusst sind. Ebenso ist dafür Sorge zu tragen, dass möglichst viele Menschen die bestmögli-

²⁸⁰ Grob dargestellt bietet das Konzept der Bürgergesellschaft eine Reformperspektive, die eine neue Sicht der Dinge, ein neues Denken, eine andere politische Logik in sämtlichen Bereichen (Staat, Wirtschaft, Gesellschaft) des öffentlichen Handelns bringt. Dahinter steht die einfache Überzeugung, dass es den Menschen und der Gesellschaft besser geht, wenn die Menschen aktiv sind und etwas unternehmen, wenn sie teilhaben und einbezogen sind, wenn sie für sich und mit anderen möglichst viel verantworten und in eigener Regie unternehmen. Es geht davon aus, dass sich die großen sozialen Probleme der Zeit wie Arbeitslosigkeit, Armut, Krankheit und Ungerechtigkeit nur bekämpfen lassen, wenn es gelingt, Menschen zu aktivieren, ihr Verhalten zu ändern, sie zu Koproduzenten und Mitakteuren gemeinsamer Anstrengungen zu machen um somit das soziale Kapital einer (lokalen) Gesellschaft zu aktivieren. (Dettling, W. 2004)

chen Chancen in ihrem Leben zu erhalten, dass ihnen Zugänge und insbesondere jungen Menschen die Entwicklung hin zu einer starken Persönlichkeit ermöglicht wird, damit starke Menschen in einer starken Gesellschaft solidarisch sein können und sich nicht als schwache Mitglieder nur mit sich selbst beschäftigen müssen. Dieser bildungspolitische Ansatz benötigt institutionelle Voraussetzungen, die von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft abhängen. Sie entscheiden letztendlich, ob Bildungsanstrengungen ihre Ziele hinsichtlich der Qualität und hinsichtlich der sozialen Gerechtigkeit erreichen.

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten mit den dargestellten Rahmenbedingungen werden nicht den geforderten Ansprüchen gerecht. Auch mehr Geld würde daran nichts ändern. Es sind vielmehr die institutionellen Ursachen und institutionell bedingten Fehlanreize, die zu dem doppelten Versagen bezüglich der Qualität und der fehlenden sozialen Gerechtigkeit führen. Dieser Umstand ist auch auf fehlendes Verständnis hinsichtlich der Aktivierung und der damit verbundenen Chancen des persönlichen und gesellschaftlichen Wachstums bzw. des fehlenden Verständnisses für Prozesse und Übergänge zurückzuführen. Aber auch das Denken in Besitzständen, sozialen Territorien, politisch und konfessionell versäulten²⁸¹ Revieren, die voneinander getrennt dynamische Prozesse und Synergien hinsichtlich gemeinsamer Ziele verhindern. Auch werden die gegenwärtigen institutionellen Problemlösungen eher vor dem Hintergrund der Vergangenheit und dem individuellen oder Gruppenbesitzstand entwickelt als von den zukünftigen Erfordernissen und Dynamiken der Gesellschaft oder der Wirtschaft abgeleitet. Die fällige Kurskorrektur fordert eine Neuorientierung und ein Denken nicht in Territorien und Zuständigkeiten sondern in Prozessen und Entwicklungen rund um Ziele und der Suche nach geeigneten Rahmenbedingungen. Eng verbunden damit ist die Aufforderung, wieder mehr Vertrauen in die Gemeinschaft, die Familie und dem Bürger als nur in den Staat oder den Markt zu investieren.

²⁸¹ In Deutschland sind z.B. Sozial- und Bildungspolitik voneinander getrennte und in sich eigenständige, versäulte und undurchdringliche Bereiche. Was die mangelhafte Bildungspolitik versäumt, wird die Sozialpolitik niemals auffangen oder beseitigen können. Alleine schon aus sozialen Gründen ist die partielle Umverteilung vom Sozial- in den Bildungsbereich sinnvoll. Bildungsarbeit ist nur dann sinnvoll, wenn sie von Anfang an soziale Zusammenhänge mitberücksichtigt. Ebenso ist die berufliche Bildung beinahe sinnlos, wenn sie nicht unternehmerisch organisiert und die Logik der Aktivierung und Beschäftigung unter der Leitung eines unternehmerisch denkenden Verantwortlichen vertritt. Diese Probleme können nicht durch mehr Geld, sondern nur durch richtige Programmierung und neue optimale Rahmenbedingungen angegangen werden.

Nicht Geld, sondern die richtigen institutionellen Rahmenbedingungen fehlen. Institutionen der Erwachsenen- und Familienbildung sind durch ihre strukturellen Rahmenbedingungen keine ‚sozialen Räume‘ sondern ‚Ein-Zweck-Anstalten‘. Sie sind Einrichtungen mit klaren Grenzen zwischen sich selbst und der sozialen Umwelt. Erschwerend kommt hinzu, dass es in den Bildungseinrichtungen zwei voneinander verschiedene, klar getrennte Gruppen von Menschen gibt, die Profis und die User, die Lehrenden und die Unterrichteten, die Aktiven und die Passiven.

Auch sind es Einrichtungen, die keinen eindeutigen und ursprünglichen Zweck verfolgen und diesem Zweck alles unterordnen.

„Soziologisch betrachtet arbeiten viele Institutionen suboptimal gerade deshalb, weil sie die latenten Funktionen sozialer Strukturen systematisch ausblenden. Sie sind nicht gestaltet als Lebensräume mit und für leibhaftige(n) und komplexe(n) Menschen, die in Konflikt und Kooperation und Missverständnissen, mit Interessen und Leidenschaften, in (ihnen)... leben und arbeiten, sondern als staatliche Ein-Zweck-Anstalten mit dazu passenden Funktions- und Rollenträgern.“²⁸²

Im Wesentlichen kommt es darauf an, aus Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen, wie sie sich heute darstellen eine gemeinsame Angelegenheit („nostra res agitur“) der betroffenen und beteiligten Akteure zu entwickeln. Bildungsstätten müssen auf allen Ebenen menschen- und familienfreundlicher und somit leistungsfähiger werden. Dazu müssen sie sich der sozialen Umwelt öffnen, ihre Grenzen und Versäulungen entfernen, alle Menschen von Anfang an als eigenwillige und kompetente Menschen ernst nehmen und nicht als Mängelwesen. Erwachsenen- und Familieneinrichtungen müssen zu Institutionen werden, die allen Menschen, auch in unterschiedlichsten Situationen, mit Respekt begegnen. Sie benötigen eine klare Botschaft, die aktive Mitarbeit voraussetzt. Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit wird dann nicht mehr ‚geliefert‘ sondern gemeinsam von allen erarbeitet.

IV. Erklärungsansätze:

Das Konzept des Dritten Sektors und die Rolle des Sozialstaates

²⁸² Dettling, W. auf der Bildungskonferenz „Selbständig lernen – Bildung stärkt Zivilgesellschaft“ (Berlin. 04./ 05. Juni 2004) www.boell.de/de/01_event/2772.html

Das Verständnis für das ‚Konzept des Dritten Sektors‘ und für die ‚Rolle der Sozialstaates‘ sind die Voraussetzung dafür, dass Entwicklungen der in dieser Arbeit dargestellten Gestaltungsansätze in Gang gesetzt werden können, die der Vielfältigkeit der Erwachsenen- und Familienbildung gerecht werden.

1. Das Konzept des Dritten Sektors

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten verstehen sich als Einrichtungen des Dritten Sektors. Die Ressourcen des Dritten Sektors und seine Bedeutung für zukünftige Entwicklungen sollen nun beleuchtet werden.

1.1. Begriffsklärung in der Literatur

Die Bestimmung, was zum Dritten Sektor dazugehört, präsentiert sich in der Literatur nicht einheitlich. Es bestehen Abweichungen durch länderspezifische historische Entwicklungen²⁸³. Der Begriff ‚Dritter Sektor‘ umfasst alle Organisationen, die sich zwischen den gesellschaftlichen Teilbereichen Staat (erster Sektor), Markt (zweiter Sektor) und dem primären Gemeinschaften (Familie, Freundeskreis) herausgebildet haben. In der Realität besteht keine exakte Trennung der Sektoren. Kennzeichen der Dritten-Sektor-Organisationen ist die Orientierung am nonprofit-constant. In Deutschland zählen deshalb steuerrechtlich alle gemeinnützigen²⁸⁴ Organisationen zum Dritten Sektor.²⁸⁵

Der US-Soziologe Amitai Etzioni machte erstmalig auf das gesellschaftliche Reform- und Innovationspotential aufmerksam, und stellte die besonderen Fähigkeiten dieser Organisationen in den Mittelpunkt. Er verwies auf deren Fähigkeiten, die Effizienz der Unternehmen des Marktes mit der Gemeinwohlorientierung des Staates zu verbind-

²⁸³ Anheier, H. (1990), S. 163-180.

²⁸⁴ Gemeinnützigkeit ist im Steuerrecht verankert und eine klar umrissene, formale Variante gemeinwirtschaftlicher Verhaltensweisen; die synonym verwendeten Attribute gemeinwirtschaftlich und gemeinnützig sind unpräzise. Gemeinnützige Körperschaften sind von der Körperschafts-, Gewerbe-, Grund- und Erbschaftssteuer befreit; die Umsätze werden nur mit dem halben Satz besteuert. Sie haben das Recht, steuerbegünstigte Spenden entgegen zu nehmen. (Priester, H.-J., 1999, 149-157)

²⁸⁵ Im Rahmen dieser Arbeit ist damit nicht der Ausschluss der Erwirtschaftung von Überschüssen gemeint, wie sie beispielsweise im NPO-Ansatz beschrieben wird, sondern ihre gesellschaftliche Aneignung.

den. Auch Max Weber²⁸⁶ setzte sich mit ihrer besonderen Bedeutung auseinander, welche sich über den Mechanismus der unmittelbar an Sachzwängen orientierten, freien Vereinigungen konstituierte.²⁸⁷ Sein Augenmerk richtete er auf ihre besondere Rationalität im Zusammenhang mit gesellschaftlichen Funktionen und sozialem Handeln sowie die Rolle der freien Vereinigungen hinsichtlich ihres Beitrags zur gesellschaftlichen Integration.

Während der Begriff ‚Dritter Sektor‘ noch relativ neu ist, sind die Organisationen bereits seit langem Gegenstand wissenschaftlicher Forschungen.²⁸⁸ Neu an dem Forschungsthema ist die Betrachtung der Gesamtheit des ‚Dritten Sektors‘. Besonders hervorzuheben ist die erste international vergleichende Studie, das Johns-Hopkins-Projekt.²⁸⁹

²⁸⁶ Weber, M. (1924), S. 442, S. 217 untersuchte Sekten als Urtypus allen Vereinswesens und Prototypus voluntaristischer Verbände.

²⁸⁷ Wex, T. (2004).

²⁸⁸ Burla, S. (1989): Es lassen sich zwei grobe Richtungen von Forschungsansätzen aufzeigen, wobei die eine versucht, NPO funktional als Objektbereich den jeweiligen betriebswirtschaftlichen Funktionslehren wie z.B. dem Rechnungswesen oder dem Marketing zuzuordnen und zu integrieren. Die andere betrachtet institutionell bestimmte Probleme einzelner Typen wie z.B. Bildungsstätten, Altenheime oder Museen. „Auffallend ist, dass es sich in beiden Fällen oft um praxisorientierte Einzelfallstudien handelt, die meist allzu rezepthaft erscheinen, insbesondere wenn sie auf „guten Beispielen“ statt auf schlüssige Erklärungen aufbauen. Im Vordergrund stehen Praktikerregeln und Checklisten anstelle eines terminologischen und konzeptionellen Bezugsrahmens. Erst seit jüngster Zeit existieren auch theoriegeleitete Versuche integrativer, abstrakter Ansätze, die zu allgemeingültigen und damit übertragbaren Aussagen kommen wollen. (z.B. Eichhorn, Peter 2001)“. Pankau, E. (2002), S. 83.

²⁸⁹ „Das Johns-Hopkins-Projekt ist eines der wenigen Projekte, auf die man sich deshalb auch im europäischen Vergleich immer wieder bezieht. Es ist Anfang der 90er Jahre aus der Situation heraus entstanden, dass Politik und Wissenschaft den Dritten Sektor vernachlässigten und er deshalb ein weißer Fleck auf der Landkarte moderner Gesellschaften war. Die Grundidee des unter der Leitung der Johns Hopkins Universität entwickelten international vergleichenden Projekts bestand darin, den ökonomischen Stellenwert des Dritten Sektors als Ausgangspunkt für seine analytische Betrachtung zu wählen. Mit einem soliden statistischen Überblick und mit der qualitativen Erfassung sollte die Eigenständigkeit des Sektors belegt werden. Dabei den Schwerpunkt auf die wirtschaftlichen Aspekte zu legen, entsprach der simplen Logik der wirtschaftsgläubigen Neuzeit. Während in der ersten Phase des Johns-Hopkins-Projektes (bis 1994) acht Länder involviert waren, liegen inzwischen weltweit Angaben aus 35 Ländern vor. Die Daten zu den meisten Ländern stammen allerdings noch aus den 1990er Jahren. Für Europa kann zurzeit auf Angaben aus 17 Ländern zurückgegriffen werden. Eine dritte Phase zur Aktualisierung der Datenbasis ist gegenwärtig in Vorbereitung. Das Projekt stellte sich die Aufgabe, die Erfassung des Dritten Sektors auf Länderebene, und zwar in quantitativer Hinsicht vorzunehmen – d.h. der Sektor wurde vor allem in seinen ökonomischen Dimensionen und hierbei hinsichtlich seiner Arbeitsplätze, des finanziellen Umsatzes und dessen Quellen sowie der von ihm erbrachten Leistungen vermessen. Doch auch die besondere Qualität des Sektors, seine Einbettung in historische Traditionen, seine Verbindungen zur Politik, seine rechtlichen Rahmenbedingungen, seine zivilgesellschaftliche Bedeutung und der Umfang des bürgerschaftlichen Engagements wurden jeweils auf Länderebene untersucht.“ Priller, E. (2004), S. 35. Auf dem Weltkongress der ISTR in Toronto im Sommer 2004 wurde festgestellt, dass das Klassifikationssystem des Johns-Hopkins-Projekts an entscheidenden Punkten so etwas wie die universale Überdehnung eines regionalen kulturellen Konzepts ist. Insbesondere erwies

Viele der heute etablierten NPOs wurden im 18./19. Jahrhundert als Selbsthilfevereinigung gegründet.²⁹⁰ Sie gründeten sich weder aus unternehmerischem Kalkül (Profitstreben) noch auf Staatstätigkeit hin sondern sind Antwort auf Markt- oder Staatsversagen bzw. eine Kombination aus beidem.²⁹¹ Aus mikroökonomischer Sicht eröffnen Dritt-Sektor-Organisationen dem Staat den kostengünstigen Weg zur Entlastung von Legitimationsdefiziten²⁹², dienen ihm im Verständnis einer vergesellschafteten oder bürgernahen Politik als soziale Dienstleistungsanbieter im Welfare-Mix. Aus strukturfunktionalistischer Sicht wird die Einbindung von Dritt-Sektor-Organisationen bei der Politikimplementierung entweder als Nachweis von Steuerungsvorteilen (third-party-government, welfare-mix) oder als Erklärung von Steuerungsungleichheiten bzw. Steuerungsversagen²⁹³ genutzt.²⁹⁴ Hinzu tritt die besondere Qualität der Dritt-Sektor-Leistungen, die meistens von bürgerschaftlichem Engagement maßgeblich getragen wird und so als Ausdruck der Selbstorganisation einer modernen Gesellschaft wirkt.²⁹⁵ NPOs sind Bindeglied zwischen Individuum und Gesellschaft und stellen sich wesentlichen Integrations- und Sozialisationsaufgaben. Sie sind der ‚Dritte Weg‘ in der Sozialdemokratie²⁹⁶ und aus christlich-konservativer Sicht²⁹⁷ die ‚Manager gesellschaftlichen Wandels‘²⁹⁸, die verändernd auf die Kontextbedingungen Einfluss nehmen und somit gesellschaftliche Innovationen kreieren.

1.2 Dritter Sektor als Teilsystem neben Staat und Markt

Der gemeinnützige Sektor weist Charakterzüge auf wie die Verbindung zu lokaler Verankerung, ideelles Engagement, meist verbandlich verfasste weltanschauliche Plu-

sich das an der Ausschlusswirkung eines der fünf zentralen Klassifikationskriterien (non-profit-distributing-principle). Es wurden die Organisationen, die Überschüsse aus ihren Operationen an Leitungsgremien oder Mitgesellschafter zurück überweisen nicht als Teil des Dritten Sektors betrachtet. Dieser reformwirtschaftlich Bereich wie z.B. Genossenschaften, Kooperativen, mutuals, Versicherungsorganisationen auf Gegenseitigkeit oder gemeinwirtschaftliche Betrieben wurde aus dem Aufmerksamkeitfeld ausgeklammert. Evers, A. (2004), S. 2.

²⁹⁰ z.B. Genossenschaftsbewegung, Versicherungsvereine, Wohlfahrtsverbände.

²⁹¹ Zimmer, A. (1996).

²⁹² Seibel, W. (1992).

²⁹³ Seibel, W. (1991) (funktionaler Dilettantismus).

²⁹⁴ Zimmer, A. (2002), S. 9.

²⁹⁵ Pankoke, E. 2000.

²⁹⁶ Giddens, W. (1995).

²⁹⁷ Dettling, W. (1995).

²⁹⁸ Zimmer, A. (2002), S. 10.

ralität, dichte Einbeziehung in gesellschaftliche Strukturen, eine enge Beziehung zu den politischen Entscheidungsstrukturen und –milieus auf Gemeinde-, Landes- und Bundesebene. Er vertritt soziale Interessen als Sozialanwalt und Arbeitgeber. Nach Seibel²⁹⁹ sind NPOs zweckspezifisch und unterliegen dem typischen Phänomen funktional ausdifferenzierter Gesellschaftssysteme³⁰⁰, d.h. der Dritte Sektor übernimmt, im Sinne einer gesellschaftlichen Arbeitsteilung zwischen den Sektoren, unterschiedliche spezielle Aufgaben und Funktionen. Er erfüllt unterschiedliche Bedürfnisse für das Gesamtsystem.

„Vor allem die Bedeutung des weit ausgebauten, hochdifferenzierten und weiterhin wachsenden Nonprofit-Bereichs wird allenthalben betont; denn die große Zahl der NPOs in Deutschland stellt mittlerweile einen wichtigen Wirtschaftsfaktor mit einem beträchtlichen Anteil am Bruttoinlandsprodukt und einem hohen Beschäftigungsanteil dar.“³⁰¹

Hinzu tritt die zunehmende Bedeutung seiner sozialen Dienstleistungen für die individuelle Lebensgestaltung als auch die Unterstützung der Produktivität und Lebensqualität vieler Menschen, die in einer modernen Gesellschaft mit einem hohen ökonomischen Einkommens- und Wohlstandsniveau leben.³⁰²

Der Dritte Sektor wird häufig als Residualkategorie, eben als der ‚dritte‘ Sektor in der Rangfolge nach dem ersten, dem pro-profit Sektor (Markt) und dem staatlichen, dem zweiten Sektor (Staat) gewertet, obschon er als eigenständige Kraft in und mit der Vielzahl seiner Unternehmen umfangreiche Leistungen erbringt. Grund dafür ist das fehlende tiefere Verständnis für die Ressourcen und Potentiale des Dritten Sektors, die

²⁹⁹ Seibel, W. (1992).

³⁰⁰ Moderne Gesellschaften entwickeln sich von unabhängigen homogenen Einheiten zu größeren voneinander abhängigen und heterogenen Einheiten. Die damit einhergehende Spezialisierung führt zu Effizienzgewinn und damit zu wachsendem Wohlstand, der wiederum die materielle Basis für eine individuelle Selbstbestimmung der Gesellschaftsmitglieder schafft. Doch in hochgradig arbeitsteilig organisierten Gesellschaften ist Selbstbestimmung nicht voraussetzungslos möglich: Die zunehmende funktionale Differenzierung stellt die Individuen in eine wachsende Abhängigkeit von den Leistungen der gesellschaftlichen Teilsysteme. Diese Abhängigkeit ist verbunden mit der horizontalen Funktionsbeziehung, die nicht mehr durch Hierarchien bzw. Macht strukturiert sondern durch den entsprechenden Nutzen dominiert wird. Somit wandelt sich die häufig mit der vertikalen Interpretation verbundene Konfliktperspektive zu einer Kooperationsperspektive. Verbunden ist damit ein steigender Koordinierungsbedarf. (Zoerner, Andreas (21.07.05): www.sowi-onlinejournal.de

³⁰¹ Im Dritten Sektor liegt die geschätzte Bruttowertschöpfung bei ca. 50 Mrd. Euro bzw. knapp 4% des Bruttoinlandsprodukts. Mit ca. 3,7 % Beschäftigungsanteil an der Gesamtwirtschaft entspricht die Bedeutung des Dritten Sektors in etwa derjenigen des Banken- und Dienstleistungsgewerbes (Daten von 1990, bezogen auf Westdeutschland). Anheier, H. u.a. (1995).

³⁰² Pankau, E. (2002), S.51.

besser hergestellt und ausgeschöpft werden könnten, wenn förderliche Rahmenbedingungen gewährleistet wären. Dabei entwickelt sich das moderne Staats- und Gemeinwesen erst über die Ausbildung des zivilen Unterbaus. Der Prozess der Modernisierung erfolgt weitestgehend über zivilgesellschaftlich verankerte Organisationen, in der sich Individuen in Gruppen vereinigen, um gemeinsame Interessen zu verwirklichen. Er ist eine eigenständige Kraft, der in einer Vielzahl von social-profit Unternehmen einen beträchtlichen Umfang an Leistungen erbringt.

Der Dritte Sektor ist nicht nur abhängige Variable von Markt, Staat und Gemeinschaft, sondern er hat auch das Potential, gestaltend und verändernd auf Kontextbedingungen einzuwirken. Damit wird der Sektor zum handelnden Akteur und bestimmt Richtung und Tendenz der Veränderungsprozesse in den anderen Sektoren maßgeblich. Aufgrund der jeweiligen Handlungslogiken von Markt, Staat und Gemeinschaft haben die Dritt-Sektor-Organisationen Zuordnungsprobleme.³⁰³ Jeder der Sektoren nimmt in der Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung eine bedeutende Rolle ein. Sie existieren trotz unterschiedlicher Daseinsvoraussetzungen und Gegensätzlichkeiten nebeneinander und ergänzen sich.

Der Dritte Sektor ist auf besondere Weise mit dem politisch-administrativen System verbunden. Gemeinsam erarbeiten sie gesellschaftlich relevante Vorstellungen z.B. über die Geltung sozialer Gerechtigkeitsvorstellungen und transformieren sie in konkrete Entscheidungen und fixieren sie in Gesetze.³⁰⁴ Diese Vorgehensweise hat unmittelbare Folgen für die Verteilung von Ressourcen für den Dritten Sektor. Der politische Sektor sichert so mittelfristig seine Legitimation, denn nur so können die drängenden gesellschaftlichen Probleme behoben oder zumindest bearbeitet werden. Das bedeutet, dass der politische Sektor von den Prozessen in den anderen Teilsystemen abhängig ist. Wenn es dem Dritten Sektor gelingt, seine Problemlösungskompetenz³⁰⁵

³⁰³ Seibel, W. (1992).

³⁰⁴ Diese Aufgabe erfüllt der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge seit 125 Jahren.

³⁰⁵ Als Beispiel für Bedeutung sozialer Problemlösungskompetenz kann die Diskussion um die nachhaltige Entwicklung der Gesellschaft dienen. Mit dem Konzept der Nachhaltigkeit ist der konzeptionelle Grundsatz verbunden, dass nachhaltige Entwicklungen nur dann möglich sind, wenn Wirtschaft, Umwelt und Soziales zusammen gedacht und aus der Kombination der damit verbundenen unterschiedlichen Perspektiven intelligentere Problemlösungen entwickelt werden können als mit den bisherigen Strategien. So müssen z.B. in Frankreich größere Unternehmen neben ökonomischen auch ökologische

bei den komplexen gesellschaftlichen Problemen darzustellen, gewinnt er als Partner der anderen Sektoren. Die derzeitigen ‚reflexiven‘ Prozesse in der Gesellschaft bieten Chancen für seine weitreichende Neupositionierungen.

Der Dritte Sektor kann seine Position, sein Profil und Wertigkeit in der Gesellschaft grundlegend verändern, wenn er sich als Sektor verstünde, dessen Expertise in Bezug auf die zentralen gesellschaftlichen Probleme relevant ist. Die eigenen Konstruktionen, die realen Fähigkeiten und das reale Wissen innerhalb des Dritten Sektors sind ein entscheidender Faktor für die Richtung, die seine Entwicklung nehmen wird. Dazu bedarf es Selbstbewusstsein, Kommunikationsfähigkeit, gesteigerte Problemlösungskapazität und eine neue Wissenskultur³⁰⁶, die den Zugang zu den Wissensressourcen und Kompetenzen der anderen Sektoren ermöglicht. Das bedeutet auch, dass hergebrachte Lösungswege optimiert und nach neuen Optionen und Partnern zu suchen sein wird, die bislang nicht vorstellbar waren.

1.3. Formen und Merkmale hybrider Dritt-Sektor-Organisationen

Zum Dritten Sektor zählen in modernen Industriestaaten³⁰⁷ zahlreiche Organisationen³⁰⁸. In Deutschland sind dies große Körperschaften wie Kirchen, Wohlfahrtsverbände, Gewerkschaften sowie eine vielfältige und markante Vereins- und Stiftungslandschaft, selbst organisierte bzw. gering formalisierte Initiativen und Projekte. Sie treten auf als nichtkommerzielle Organisationen³⁰⁹, gemeinwohlorientierte/gemeinwirtschaftlichen Unternehmen³¹⁰, non-governmantel³¹¹, intermediäre Orga-

und soziale Bilanzen erstellen und prüfen lassen. Ebenso finden auf der EU-Ebene solche Überlegungen statt.

³⁰⁶ Pankoke, E. (2002); Dennert, C. (2002).

³⁰⁷ Verschiedene länderspezifische historische Entwicklungsverläufe des NPO-Sektors zeigt Anheier (1990), S. 165, siehe auch Hall (1987), S. 3ff (Historical Overview).

³⁰⁸ Die genaue Anzahl gemeinnütziger Organisationen in Deutschland kann nicht genau definiert werden. Aufgrund einer bundesweiten Erhebung bei den 600 örtlichen Vereinsregistern konnten im Sommer 2003 574 359 eingetragene Vereine ermittelt werden, die fast alle von den Finanzämtern als gemeinnützig anerkannt sind. (V&M Service GmbH Konstanz, 2003). Der Bundesverband Deutscher Stiftungen (2005) veröffentlicht vor dem Hintergrund der Stiftungsbehörden Ende 2004 einen Bestand von 12940 rechtsfähigen Stiftungen des bürgerlichen Rechts. Daneben existieren zahlreiche gemeinnützige GmbHs, gemeinnützige Aktiengesellschaften und Genossenschaften.

³⁰⁹ Cooper, K. (1994), S.11.

³¹⁰ Bellen v. d. A. (1977), S.11; Engelhardt W. (1995), S. 9-18.

³¹¹ Teuber, G. M. (1992), S. 4.

nisationen oder freiwillige Vereinigungen und freigemeinnützige, nicht-kommerzielle Organisationen u.v.m.

Dritt-Sektor-Organisationen entstanden und entstehen meist durch Solidarität und weisen starke Unterschiede hinsichtlich der Lebensdauer auf. Bis in die späten 60er Jahre waren sie von einer gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und politischen Umweltsituation umgeben, die es ihnen ermöglichte, ihren Einfluss zu festigen und auszubauen. Sie repräsentierten bestimmte weltanschaulichen Grundpositionen und die Vielfalt gesellschaftlicher Interessen und Lebenslagen.

Trägerschaft	Zweck, Aufgabe	Arten, Typen
Gemeinwirtschaftliche NPOs	Erfüllung demokratisch festgelegter öffentlicher Aufgaben (auf Bundes-Landes, Gemeindeebene) Erbringung konkreter Leistungen für die Bürger	<ul style="list-style-type: none"> ○ Öffentliche Verwaltungen ○ Öffentliche Betriebe <ul style="list-style-type: none"> - Verkehr, Energie - Krankenhaus, Heim - Anstalt, Gefängnis - Schule, Universität - Museum, Theater - Bibliothek
Wirtschaftliche NPOs	Förderung und Vertretung der wirtschaftlichen Interessen der Mitglieder und Interessenten	<ul style="list-style-type: none"> ○ Wirtschaftsverband, Arbeitgeberorganisation ○ Arbeitnehmerorganisation ○ Berufsverband ○ Verbraucherorganisation
Soziokulturelle NPOs	Gemeinsame Aktivitäten im Rahmen kultureller, gesellschaftlicher Interessen, Bedürfnisse der Mitglieder	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sportvereine ○ Freizeitvereine ○ Kirche, religiöse Vereinigung ○ Privatclub
Politische NPOs	Gemeinsame Aktivitäten zur Bearbeitung und Durchsetzung politischer (ideeller) Interessen und Wertvorstellungen	<ul style="list-style-type: none"> ○ Politische Partei ○ Natur-, Heimat-, Umweltschutzorganisation ○ Politisch orientierter Verein ○ Organisierte Bürgerinitiative
Karitative NPOs	Erbringung karitativer Unterstützungsleistungen an bedürftige Bevölkerungskreise (Wohltätigkeit, Gemeinnützigkeit)	<ul style="list-style-type: none"> ○ Hilfsorganisation für Betagte, Behinderte, Geschädigte, Süchtige, Arme, Benachteiligte ○ Entwicklungsorganisation ○ Selbsthilfegruppen mit sozialen Zwecken

NPO-Systematik nach Schwarz, P. (1996)

Sie bilden als intermediäre Organisation das Scharnier zwischen Staat und Gesellschaft und erhalten durch dieses korporatistische Beziehungsgefüge³¹² u. a. eine „einflussreiche, gesellschaftspolitisch stabilisierende, integrierende und staatsfördernde

³¹² Unter Korporatismus wird die wechselseitige Durchdringung und Verflechtung von organisierten Interessen und staatlichen Organen verstanden. Von Neokorporatismus ist die Rede, wenn es darum geht, eine kurzschlüssige Verbindung mit ständestaatlichen oder sogar faschistischen Formen des Korporatismus zu verhindern.

Rolle.“³¹³ Aus Sicht der Dritt-Sektor-Forschung³¹⁴ stellen besonders die kleineren, weniger formalisierten Gruppierungen und Initiativen das Hauptpotential künftiger gesellschaftlicher Innovationen.³¹⁵ Sie gelten mit ihrem Engagement als gesellschaftliches Sozialkapital³¹⁶ und – in demokratischen Zusammenhängen – als Infrastruktur der aktiven Bürger- und Zivilgesellschaft. Für Dritt-Sektor-Organisationen wurde im Rahmen des internationalen Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Projekt³¹⁷ eine strukturell-operative Definition erarbeitet, die aus fünf Grundelementen besteht. Es werden Organisationen dazu gerechnet,

- „die formal organisiert sind im Sinne einer feststellbaren institutionellen Dauerhaftigkeit,
- selbst verwaltet sind,
- nicht gewinnorientiert arbeiten, und
- nicht formal-rechtlichen Teil der Hoheitsverwaltung und staatlicher Anstalten bilden,
- in deren organisatorischem Verhalten ihrer Mitgliedschaft dem Prinzip der Freiwilligkeit eine entscheidende Rolle zugewiesen wird“.³¹⁸

NPOs sind gemeinnützig³¹⁹ anerkannte hybride Organisationen. Während der Staat seine finanziellen Mittel aus Steuern generiert, der Markt über Wettbewerbsprozesse seine Gewinne erwirtschaftet, sind sie auf eine Mischung aus öffentlichen³²⁰, kirchlichen Mitteln, Teilnehmergebühren und Mittel Dritter angewiesen. Sie erbringen Dienstleitungen ‚ohne Gewinnerzielungsabsicht‘³²¹ und betrachten sich als Akteure,

³¹³ Pankau, E. (2002), S. 66 ff.

³¹⁴ Die Dritt-Sektor-Forschung wird maßgeblich von drei sozialwissenschaftlichen Disziplinen bestimmt: die soziologisch orientierte -, die verwaltungs- und politikwissenschaftliche – und die wirtschaftswissenschaftlich orientierte Dritt-Sektor-Forschung.

³¹⁵ Heinelt (1997).

³¹⁶ Habisch, A. (1999), S. 95.

³¹⁷ Dieses Projekt wurde seit 1990 unter der Leitung von L. M. Salamon und H. K. Anheier durchgeführt. In der ersten Projektphase zwischen 1990 und 1995 waren sieben Industrieländer und fünf Entwicklungsländer beteiligt. Später in der zweiten Projektphase beteiligten sich 22 Länder. Das Projekt gehört zu den größten internationalen Forschungsvorhaben in den Sozialwissenschaften (Zimmer, A., 2002).

³¹⁸ Anheier, H. K. / Salamon, L. M. (1992), S. 45.

³¹⁹ Die Gemeinnützigkeit ist nicht nur ein steuerliches Privileg für besondere Organisationen, die auf einem immer größer werdenden europäischen Markt konkurrieren, sondern ist auch ein Gestaltungselement der Zivilgesellschaft. Sie steht allen offen, die in gemeinwohlorientierten Bereichen handeln und entspricht den Bestimmungen des EU-Vertrages. Gegenwärtig wird das deutsche Gemeinnützigkeitsrecht überprüft um es entsprechend europarechtlicher Vorgaben zu reformieren.

³²⁰ Der Staat gewährt ihnen zudem im Rahmen der Gemeinnützigkeit steuerliche Vorteile wie die Befreiung von der Körperschafts-, Gewerbe-, Grund- und Erbschaftssteuer. Bildungseinrichtungen stellen Zuwendungsbestätigungen aus, die sich bei Zuwendungsgebern, neben der persönlichen Anerkennung, steuermindernd auf das zu versteuernde Jahreseinkommen auswirken.

³²¹ Der Überschuss einer NPO darf nur für die Erfüllung der Organisationszwecke verwendet werden., d.h. dass ein evtl. monetärer Überschuss ausgegeben werden kann z.B. für zusätzliche Leistungsange-

um Foren für gemeinsame Anliegen zu organisieren, Missstände aufzuzeigen oder Alternativen zu Angeboten traditioneller öffentlich-rechtlicher Organisationen zu schaffen. Der zunehmende Druck der leeren Kassen, der Rückzug des Staates aus immer mehr Bereichen und die Unzufriedenheit der Bürger bewirken, dass NPOs mit ihren sozialen Zielen an zivilgesellschaftlicher Bedeutung gewinnen.

Ihre gewinnbringenden Angebote stehen im Wettbewerb mit gewinnorientierten Unternehmen.³²² Die zunehmend breiter geführte öffentliche Diskussion um den Stellenwert privatrechtlich verfasster NPOs hat zur Folge, dass jede NPO sehr grundlegende Überlegungen bezüglich ihres Selbstverständnisses, ihrer Ziele, der Struktur und ihrer Aufgaben treffen muss – und ihre Strategien den sozialpolitischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen anpassen sollte.³²³

1.4. Steuerungsprinzipien des Dritten Sektors

NPOs besitzen die Fähigkeit, die Effizienz der Wirtschaftsunternehmen mit der Gemeinwohlorientierung des Staates zu verbinden und verfolgen idealtypisch wirtschaftliche und soziale Ziele. Ein herausragendes Merkmal und Charakteristikum der NPOs ist, dass sie im Gegensatz zum staatlichen Sektor, gemeinsam für und mit Bürgern oder Personengruppen mit gemeinsamen Interessen zusammenarbeiten. Primär leitende Handlungsprinzipien sind Freiwilligkeit und Kommunikation. Im Gegensatz dazu steuern im staatlichen Sektor Hierarchie und Recht, im wirtschaftlichen Sektor Wett-

bote, Verbilligung der Leistung, Erhöhung der Aufwandsentschädigung, zusätzliche Mitarbeiterschulungen, Investitionen in die Verbesserung der Räumlichkeiten oder Durchführung eines Betriebsausflugs. Sie sind auf Überschüsse angewiesen und bieten deshalb auch bewusst gewinnbringende Produkte an.

³²² Staat und Wirtschaft beobachten, inwiefern NPOs als zielorientierte Unternehmen gewinnorientierte Tätigkeiten durchführen. Steuerpflichtige Wirtschaftsunternehmen monieren, dass Wettbewerber gleiche Leistungen anbieten und honoriert bekommen, ohne entsprechende Gewinne zu versteuern. Ebenso besteht Erklärungsbedarf, ob Erwachsenen- und Familienbildungsstätten grundsätzlich marktgängige Produkte oder Dienstleistungen, die auch durch privatgewerbliche Wettbewerber angeboten werden, vor dem Hintergrund ihrer besonderen Finanzierung abrechnen dürfen. Es ist grundsätzlich bei allen NPOs legitim und notwendiger denn je, Gewinne aus wirtschaftlicher Tätigkeit als Einnahmen für ihre gemeinnützige Tätigkeit zu verwenden. So werden z.B. in den Erwachsenen- und Familienbildungsstätten die Einnahmen des gewinnträchtigen Gesundheitsbereichs für die Subventionierung anderer defizitärer Bereiche verwendet. Vor diesem Hintergrund stehen viele Bildungsstätten vor schwierigen Entflechtungsprozessen.

³²³ Die Sektoren sind untereinander nicht abgeschottet oder abgeschlossen, sondern eher als ‚durchlässig‘ zu charakterisiert. Angebote von Bildungsstätten werden z.B. zu staatlichen Angeboten z.B. bei Bildungsangeboten für Randgruppen oder privatwirtschaftlich z.B. als Gesundheitskurse für gewinnorientierte Unternehmen. Diese Durchlässigkeit der Sektoren lässt eine systematische Erfassung der einzelnen Sektoren problematisch werden.

bewerb und Geld und in der Familie /Gemeinschaft persönliche Zuwendung und Bewahrung von Identität. Diese Leitprinzipien finden sich im öffentlichen Raum als konkurrierende Prinzipien wieder und werden dort relativiert als Prinzip der Kooperation, Solidarität und Hilfsbereitschaft. Das analytische Konzept der Gesellschaft als prekärem Gefüge aus verschiedenen Teilsystemen mit unterschiedlichsten konkurrierenden und rivalisierenden Ordnungsprinzipien bedeutet für NPOs, dass sie diese Prinzipien miteinander ausbalancieren, relativieren, verschränken und sich dadurch von den anderen Sektoren absetzen. Demnach liegen im Dritten Sektor ethisch und sozial begründete Sinnsetzungen, und die damit verbundene Aktivierung von Motivationspotentialen als wesentliche identitätsstiftende Faktoren.

„Dieses zentrale Moment stellt für die Steuerung von Dritt-Sektor-Organisationen eine wesentliche Richtgröße dar – nicht zuletzt dadurch, dass sich damit zusätzliche Beschäftigungs- und Leistungsreserven entfalten, die von Mitgliedern, Mitarbeitern und Bürgern als normativ sinn- und qualitätsvolle Angebote erlebt und in Anspruch genommen werden.“³²⁴

Werte und Normen sind dabei wichtige Handlungsbausteine bei der Zusammenarbeit und ein geschätztes und erwünschtes Gut. Sie bieten den Maßstab und beeinflussen die Einstellung zum Objekt, lenken die Handlung und beeinflussen Entscheidungen. Als explizit gemachte Verhaltensregeln ermöglichen Normen Standardisierungen, Handlungserwartungen Handlungswiederholungen. Das bedeutet, dass Werte bei der Wahl des Eingangs einer sozialen Beziehung, Normen hingegen als Verhaltensregeln bei Beziehungen mit anderen Akteuren eine wichtige Rolle spielen. Insbesondere bei der Zusammenarbeit mit staatlichen Akteuren bilden Werte einen zentralen Verhandlungsgegenstand. Durch das Vordringen marktrationaler Konzepte und staatlichem Managerialismus verwandelt sich ein Teil der NPOs und lässt die Organisationslandschaft noch uneinheitlicher und bunter werden, wobei grundsätzlich die Gefahr des doppelten Funktionalismus besteht.³²⁵ Der Dritte Sektor verfügt somit über spezifische Handlungslogiken und Steuerungsprinzipien.

„Diese dritte Antriebskraft von und für Menschen schöpft ihre Stärke aus der Uneigennützigkeit oder Gemeinnützigkeit des individuellen Handelns, aus der Freiwilligkeit des Bürgerengagements (voluntary sector), die unabhängig ist von den Steuerungsprinzipien und Zwängen des öffentlichen oder kommerziellen Sektors (independent

³²⁴ Anastasiadis, M. u. a. (2003), S. 6.

³²⁵ d.h. ihre Interessen sind auf unterschiedliche Konstitutions- und Handlungsbedingungen zurückzuführen. Sie entwickeln sich nicht zuletzt in politischen Auseinandersetzungen und sind keine abstrakten ‚Menschheits- oder Naturinteressen‘.

sector). Was am ‚Markt‘ mangels kaufkräftiger Nachfrage nicht produziert wird und was die öffentliche Hand mangels Finanzen nicht mehr anbietet, nämlich so genannte öffentliche Güter, das soll – vermehrt – der Dritte Sektor erbringen.“³²⁶

Neben den Steuerungsprinzipien Markt, Staat und Gemeinschaft existiert ein viertes, das Legitimationssystem einer Gesellschaft, in erster Linie die Religion. Ohne Werte³²⁷, Religion und Gesinnung, lässt sich keine Gesellschaft legitimieren. Jedes dieser vier Steuerungssysteme Markt, Staat, Moral, Ethik³²⁸ kann zu einem eigenständigen ordnungspolitischen Entwurf³²⁹ werden.

Steuerungs-Systeme	Sub-system der Gesellschaft	Dominierende Medien	Koordinations-Standard	Güter Typ	Werte Prinzip	Moderne Sozial Politiktypen	Primäre Einkommens Sicherung	Hilfe Typus
Ethik	Legitimation	Werte	Wahrheit	Universal	Gerechtigkeit	Garantismus	Bürgerschaft (soziale Grundrechte)	Gnade
Moral	Gemeinschaft	Sprache	An-Erkennung	Partikular	Solidarität	Konservatismus (Kommunismus, Kommunitarismus)	Familie und Erwerbsarbeit	(Gruppen-selbsthilfe)
Staat	Politik	Recht	Plan	öffentlich	Gleichheit	Sozialismus (Sozialdemokratie, Keynesianismus)	Lohnarbeitszentrierter Sozialstaat	Fremdhilfe
Markt	Wirtschaft	Geld	Preise	Privat	Freiheit	H (Neo-) Liberalismus	Erwerbsarbeit und Vermögen	Eigenhilfe

Abbildung: Die vier sozialen Ordnungen im modernen Wohlfahrtsstaat / Quelle: Opielka M. (2003)

³²⁶ Neuhoff, K. (1995), S. 234.

³²⁷ Als wesentliches Deutungsmuster der augenblicklichen gesellschaftlichen Situation gilt das Konzept des Wertewandels. Klages, H. (1984): Werte können nicht ersetzt werden, sinnvoller ist es, von einer Wertedynamik auszugehen. Siehe auch Klages, H. (1988).

³²⁸ Der Begriff ‚Ethik‘ leitet sich aus dem griechischen ‚Ethos‘, der Gewohnheit, ab und bezeichnet die Lehre vom richtigen bzw. guten Handeln. Insbesondere unternehmerisches Handeln bewegt sich in dem Spannungsfeld von ethischem Rigorismus und moralischem Opportunismus. Im Gegensatz zum moralisch Richtigen, dem Angepasst-sein an konventionellen Vorgaben der Alltags- und Durchschnittsmoral geht ethisches Handeln einen Schritt weiter, indem die Reflexion, ob das, was üblich ist auch wirklich gut und richtig ist angestrebt wird. [Honecker (1993), S.250].

³²⁹ Bei der Betrachtung der vier Optionen stellt sich heraus, dass alle etwas Gutes haben: die Kreativität des Marktes kann z.B. von kaum einer anderen Steuerungsform erreicht werden. Auch kann die Gleichheitsvision einer ‚nur demokratischen‘ Politik erst das abstrakte Ideal der ‚freien Märkte‘ durch Monopolkontrolle und Umverteilung realistischer machen. Wie z.B. der Kommunitarismus oder die Diskussion um das ‚soziale Kapital‘ zeigen, zerstören moderne Gesellschaften ohne Gemeinschaftsförderung die sozial-moralischen Untergründe von Markt und Staat. Ohne ‚generalisiertem Vertrauen‘ und ohne Erfahrung von Verlässlichkeit und Solidarität funktioniert weder ein Rechtsstaat noch eine Marktwirtschaft. „Das Problem der Gemeinschaften ist ihr Partikularismus, ihre Fraktalität, jedenfalls von Gemeinschaften unterhalb der Gemeinschaft aller Menschen.“ Opielka, M. (2003), S. 3.

Dem Dritten Sektor wird auch die entsprechende Gerechtigkeitsproduktion zugeschrieben.³³⁰ Die meisten Aktivitäten und Tätigkeiten von NPOs entstehen auf der Grundlage ideeller Motivation. Menschen verfolgen dabei ein auf die Gesellschaft bezogenes Ziel, das sie auf der Grundlage von Engagement gemeinsam umsetzen möchten.

Durch das zusammenwachsende Europa wird eine Neupositionierung der NPOs gegenüber Staat, Markt und Gesellschaft erforderlich. Der Dritte Sektor muss sich zunehmend aus den rein nationalstaatlich geprägten Zusammenhängen lösen, d.h. er muss sich als Ausdruck einer zusammenwachsenden europäischen Gesellschaft verstehen und die Demokratisierung Europas unterstützen.

1.6. Lokale ökonomische und beschäftigungspolitische Bedeutung

Die Stärkung der lokalen und regionalen Ebene wird „...zunehmend als wichtige Perspektive bei der Bewältigung der aktuellen Beschäftigungskrise diskutiert.“³³¹ Die dezentrale (lokale und regionale) Ebene wird als der Ort wahrgenommen, an dem sich öffentliche Politik in besonderem Maße verbindet mit Effizienz-, Effektivitäts- und demokratiepolitischen Kriterien. Die besondere Problemnähe dezentraler Organisationen und die Möglichkeit der Bündelung von Teilpolitiken bei der Verfolgung beschäftigungs- und sozialpolitischer Ziele führen zu besseren Problemlösungsmöglichkeiten.³³² Hinzu tritt die wachsende Wechselwirkung zwischen regionalen Interaktionsstrukturen und regionaler Wirtschaftsentwicklung. Es lassen sich auf regionaler Ebene öffentliche und private Interessen und Bedarfe effizienter aufeinander abstimmen. Die unmittelbare politische Verantwortlichkeit ist leichter zurechenbar und die zentrale Bedeutung der Partizipation der zivilgesellschaftlichen Akteure ist eher gesichert. Auch die Stimulation der ökonomischen Entwicklung, die örtliche Steuerung ökonomischer Restrukturierung, das Wachstum der Arbeitsplätze, die soziale Integration, die generelle Steigerung der Lebensqualität der ansässigen Bevölkerung und der Umwelt können direkt vor Ort bedarfsgerechter geschützt oder verbessert werden. In die-

³³⁰ Bode, I. (2004).

³³¹ Evers, A. / Schulze-Böing, M. (1999), S. 941.

³³² Schöning, W. (2001).

sem Zusammenhang werden insbesondere NPOs als zentrale Akteure örtlicher Entwicklung benannt.

Die meisten NPOs agieren und entstehen auf lokaler Ebene, seltener auf internationaler. Gerade durch seine lokale Eingebundenheit in das Gemeinwesen bietet der Dritte Sektor besondere wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Potentiale. Durch die Nutzung des ‚sozialen Kapitals‘³³³ können NPOs als lokale Akteure Bedarfe neue Dienstleistungsbedarfe bereits frühzeitig erkennen. Sie sind durch regionale Austauschbeziehungen besonders sensibel für gesellschaftliche Veränderungen und die daran gebundenen Bedarfe, die immer vor Ort entstehen und sichtbar werden. Bedingt durch die Nähe zum potentiellen Nutzer sind NPOs in der Lage, bedarfsgerechte Angebote zu planen, zu entwickeln und die Nachfrage zu erschließen. Bei der Wahrnehmung neuer Bedarfe und der Erbringung von Dienstleistungen kommt den NPOs die Einbeziehung des unbezahlten Engagements zugute.

³³³ Soziales Kapital wird als „Kapital des Vertrauens“ [Immerfall (1996), S. 485.] verwendet, das „alle Verhaltensdispositionen von Bürgern umfasst, die Beiträge zu Senkung von Transaktionskosten in Wirtschaft und Politik leisten.“ [Offe/Fuchs (2001), S. 417]. Es besteht die Grundidee, dass Familie, Freunde und Bekannte für jede einzelne Person einen wichtigen Wert darstellen, der auf den Einzelnen als auch für Gruppen positive Effekte hat. Soziale Netzwerke verursachen aus steuerungs- als auch aus demokratietheoretischer Betrachtung positive Wirkungen. Dieser schlichte Ansatz, der die drei konstituierende Elemente Vertrauen, Verlässlichkeit und Einbindung umfasst, basiert auf einer synergetischen Verknüpfung unterschiedlicher Methoden- und Theoriestränge der Sozialwissenschaft. Der Begriff des Sozialkapitals fand in kürzester Zeit Eingang in den politischen Exkurs. Gründe dafür sind, dass die öffentlichen Haushalte dadurch nicht belastet werden (es ist kostenlos), es vielseitige Einsatzmöglichkeiten gibt und dass sich der Einsatz von Sozialkapital direkt auszahlt. Sozialkapital wird durch Benutzung nicht weniger und vermehrt sich sofort kontinuierlich. Im Gegensatz zum Finanzkapital kann nicht aufgenommen oder fehlinvestiert werden und ist zinslos.

Diese Sozialtheorie geht auf Pierre Bourdieu (1977; 1992) zurück, deren zentrale Bausteine die Konzepte des Habitus, des Feldes und der Kapitalien sind. Soziale Felder stellen den sozialen Raum dar, innerhalb dessen Akteure unter dem Einfluss von je und je feldspezifischen (Transformations-)Regeln um potentielle Gewinne – d. h. Kapitalien – konkurrieren. Diese Regeln können über Sozialisation auch internalisiert, d. h. habitualisiert werden. Kapitalien stellen in dieser Theoriekonzeption eine zentrale Machtbase dar, wobei soziale Systeme u. a. durch die ungleiche Verteilung der Kapitalien gekennzeichnet sind. Bourdieu, P. (1983), S. 186 ff. unterscheidet drei Formen von Kapitalien:

Ökonomisches Kapital ist in der Form von monetären Mitteln und Eigentumsrechte sehr flexibel einsetzbar und weitergebbar.

Soziales Kapital beinhaltet Beziehungen gegenseitiger Anerkennung und Bekanntschaft und basiert auf sozialen Verbindungen und Gruppen- bzw. Klassenmitgliedschaft. Es fungiert als Multiplikator von ökonomischem und kulturellem Kapital.

Kulturelles Kapital schließlich hängt eng mit der Erziehung zusammen und tritt in inkorporierter (d. h. dauerhaften Habitusdispositionen), objektiverter (d. h. in Form von Kulturprodukten wie Büchern oder Maschinen) und institutionalisierter (d. h. über akademische Titel und Abschlüsse) Form auf. Mayrhofer, W. (2001), S. 147.

1.6 Zivilgesellschaftliche³³⁴ Bedeutung

Die gesellschaftlichen Funktionen des Dritten Sektors sind die Erbringung sozialer und kultureller Angebote als auch die Befähigung zur gesellschaftlichen Teilhabe- und politischen Gestaltungsmöglichkeit. Gemeinnützig erbrachte soziale Dienstleistungen ermöglichen im Rahmen der Daseinsvorsorge die Wahrnehmung sozialer Rechte und die Integration der verschiedenen gesellschaftlichen Gruppen und Bürger. NPOs sind die Basis zivilgesellschaftlichen Engagements und gesellschaftlicher Entwicklung. Sie stellen die Diskussionsplattform dar für Betroffene bzw. für Sozial- und Themenanwälte zur Artikulation ihrer Interessen, Probleme und Missstände. Die bewusste Nutzung vorhandener bzw. die Schaffung neuer Strukturen stehen zunächst allen offen. Durch bürgerschaftliches Engagement entsteht die Möglichkeit, an der Gesellschaft zu partizipieren oder diese gegebenenfalls zu verändern.³³⁵ Hier kommt dem Dritten Sektor die wichtige Bedeutung zu, Menschen Gelegenheiten zu bieten, den Umgang mit

³³⁴ Da es keine allgemein anerkannte Definition der Zivilgesellschaft gibt, fasst Kneer (1997), S. 234f. die gemeinsamen Merkmale unterschiedlicher Entwürfe zusammen:

- „Erstens verweist der Begriff demnach auf die Gesamtheit öffentlicher, d.h. jedem Akteur offen stehender Assoziationen, Vereinigungen, Bewegungen, informeller Gruppen und Zusammenkünfte von Bürgern auf freiwilliger Basis.
- Ein zweites Merkmal ist die Autonomie zivilgesellschaftlicher Einrichtungen, d.h. die Unabhängigkeit von einem Machtzentrum oder bürokratischen Staatsapparat.
- Die meisten Konzepte verweisen drittens auf die Pluralität zivilgesellschaftlicher Assoziationen, die den Diskurs gerade durch ihre Vielfalt lebendig halten.
- Alle Konzepte setzen mehr oder weniger explizit Legalität voraus. Zivilgesellschaften stabilisieren sich demgemäß nur auf der Basis institutionalisierter Menschenrechte.
- Fünftens setzen Zivilgesellschaften normativ einen bestimmten Standard ziviler, d.h. gewaltfreier, solidarischer und toleranter Verhaltensweisen voraus, der nur durch Instanzen und Mechanismen der Selbstkontrolle gewährleistet werden kann.
- Sechstens wird der Zivilgesellschaft meist utopisches Potential zugeschrieben, wonach sie in ihren Strukturen und Diskursen mittels permanenter Infragestellung über einen gegenwärtigen gesellschaftlichen Zustand hinausweisen.“

³³⁵ Hierbei ist zu bedenken, dass für den harten Kern des stärker gemeinschaftsorientierten Lebens ein umfassenderes Familienleben mit einer sehr viel größeren durchschnittlichen Kinderzahl als gegenwärtig vorhanden, erforderlich wäre. „Die Hinwendung zu gemeinschaftorientierten Kulturen bedeutet für die Bevölkerung in individualistischen Kulturen nicht nur die Abwendung von einer Jahrhunderte langen Entwicklung und von Lebensformen, mit denen sich viele identifizieren. Sie bedeuten zugleich einen – wenn auch vorübergehenden – Anstieg der Soziallasten, da während mindestens einer Generation neben vielen alten Menschen auch wieder eine größerer Zahl von Kindern zu versorgen wäre. Große Teile der Bevölkerung dürften sich ohne empfindlichen Druck kaum bereit finden, diese zusätzlichen Lasten zu schultern und darüber hinaus noch ein Stück ihrer individualistisch geprägten Individualität aufzugeben.“ Miegel/Wahl (1993), S. 122 f.

Normen und Werten, Eigeninitiative oder Solidarität zu erlernen. Diese Basis begünstigt die gesellschaftliche Modernisierung, in der Probleme erkannt und die Öffentlichkeit für den gesellschaftlichen Wandel mobilisiert werden.

Zivilgesellschaftliche Grundsätze des Dritten Sektors tragen zur Zivilisation staatlicher Politik und wirtschaftlichem Handeln bei. Werden Sektorengrenzen übersprungen, können organisatorische Autonomie und Mehrung des Einflusses zivilgesellschaftlicher Energien hineinwachsen in andere Sektoren z.B. durch lokale Netzwerke, freiwillige Beteiligung, Unterstützung durch Spenden, Sponsoring oder Corporate Citizenship. Ihre Dritt-Sektor-Funktionsprinzipien wirken interaktiv in allen Sektoren durch bürgerschaftliche Beteiligung, lokale Orientierung oder Einbindung in gesellschaftliche Netzwerke.

Durch ein vielfältiges Zusammenspiel verschiedener Steuerungs-, Netzwerk- und Demokratiekonzepte vollziehen sich bedeutsame Veränderungen, die u.a. als Basis für staatliches Handeln dienen oder wie es Putnam beschreibt als „it takes social capital to make democracy work“. Diese Entwicklung ist von entsprechend staatlicher Intervention abhängig, denn die Übernahme rein marktökonomischer und managerieller Prinzipien des Dritten Sektors würden sich negativ auf die Entfaltung der ‚Zivilgesellschaft‘ auswirken. Auch die reine Verknüpfung der beiden Konzepte der Zivilgesellschaft mit dem des Dritten Sektors wirkt sich problematisch aus, da so die Zivilgesellschaft zu sektorialisiert wäre.

1.7 Die zivilgesellschaftlichen Potentiale der Kirche

Evangelische und katholische Kirchen³³⁶ eröffnen aufgrund ihrer Stellung als intermediäre Organisation den Blick auf drei Ebenen sozialer Wirklichkeit:

„Neben der mittleren Ebene der formalen Organisationsstruktur nimmt das Konzept der ‚intermediären Organisation‘ die vorgelagerte Sozial- und Wertestruktur einerseits und die Vernetzung der Organisation andererseits in den Blick. Nach unten stehen Kirchen als intermediäre Organisationen in Interaktion mit einer sich wandelnden Mitgliedschaft, nach oben sind sie mehr oder weniger eingebunden in das expandierende Netz der anderen Organisationen und der Organisationsgesellschaft.“³³⁷

³³⁶ Im Rahmen dieser Arbeit werden in erster Linie diese beiden Kirchen vertreten.

³³⁷ Glatz-Schmallegger, M. (2002), S.11.

Je öfter sich die Kirchen den öffentlichen Problemen stellen, je intensiver ist ihr selbstorganisiertes Engagement auf die Vermittlung zwischen öffentlichen Problemen und den Instanzen öffentlicher Macht, öffentlicher Mittel und öffentlicher Meinung angewiesen.³³⁸ Vielfach macht der Zwang des Vermittelns und des Sich-Vermittelns Kirchen zu Grenzgängern. Sie befinden sich im Spannungsfeld zwischen der an sozialer Integration orientierten Mitgliedschaftslogik, der an Systemintegration interessierten Einflusslogik und der jeweiligen Ursprungs- und Tradierungslogik. Komplexe Vermittlungsleistungen zwischen unterschiedlichen Logiken und sozialen Welten verursachen die bestehenden Funktions- und Handlungsprobleme.

Der freiheitsbezogene, sich aus der Normsetzung tendenziell zurückziehende Staat benötigt jedoch eine Homogenität bildende tragende Kraft, insbesondere in Zeiten, in denen die soziale Situation der Menschen gekennzeichnet ist von zunehmender kultureller Heterogenität und religiösem Pluralismus. Zivilgesellschaftliche Akteure nehmen Einfluss auf allgemein versprochene faire Verfahren, auf die Erarbeitung moralischer Standards, auf die Entwicklung moralischer Potentiale für das demokratische Alltagsleben, welches die politisch-moralische Grundlage der modernen Gesellschaft stützt. Gläubige Menschen lassen sich von ihren religiösen Überzeugungen und Werten leiten und tragen die fundamentale Vision vom Guten Leben in sich. Hier kann die Kirche ansetzen und zur grundsätzlichen Stärkung und Reproduktion gemeinwohlorientierter Tugenden beitragen. Sie kann über Sozialisationsprozesse breitenwirksam zivilgesellschaftliche Verhaltenseinstellungen und Engagement bei ihren Mitgliedern aktivieren. Kirchen sind nicht so unmittelbar wie die Politik von der Stimmung eines Wahlvolkes abhängig. Aufgrund ihrer religiösen Einstellungen können sie auch unbequeme Meinungen und Positionen vertreten, die der Zivilgesellschaft helfen, moralische Werte mit der Realität zu verknüpfen. Kirchen können soziale Netzwerke schaffen, bestehende ausbauen, sich direkt an den Debatten der Zivilgesellschaft beteiligen und gleichzeitig ihren spezifischen Öffentlichkeitsauftrag sinnvoll erfüllen.

Kirchen übernehmen dabei für Gesellschaft und Politik folgende Aufgaben:

³³⁸ Pankoke, E. (1998), S. 255.

- Eine wertbegründende Funktion: Kirchen arbeiten daran mit, eine allgemein geteilte Wertbasis zu finden, die der gesellschaftlichen Verfassung Sinn und Dauer verleiht.
- Eine integrierend-legitimierende Funktion: Die Kirchen tragen zur gesellschaftlichen Konsensbildung bei, indem sie gemeinschaftsbildend ethisch-sittlich Grundauffassungen für Einzelne und für die Gesellschaft vermitteln.
- Eine kritische Funktion: Grundlage ist ihr Eintreten für die unverkürzte biblische Botschaft und sie erstreckt sich auch auf den sozialen und politischen Bereich. Die Kirche muss Ungerechtigkeiten beim Namen nennen. Der Staat ist heute nicht auf christliche Gehalte verpflichtet, daher wird diese kritische Funktion wichtiger. Eine stärkere Wahrnehmung dieser Funktionen ist daher ein Zeichen für ein gewachsenes Bewusstsein der neuen Zuordnung von Staat und Kirche auf Basis der Religionsfreiheit.

Quelle: Böckenförde (1990), S. 167 ff.

Insbesondere in religiösen Organisationen hat das gebundene ehrenamtliche Engagement in den letzten Jahren zu -, in Einrichtungen des Dritten Sektors hingegen abgenommen.³³⁹ Bürgerschaftlichem Engagement wird in Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen nur noch wenig Beachtung geschenkt,³⁴⁰ obschon sie sich als Bindeglied zwischen Gesellschaft und dem einzelnen Bürger verstehen sollten. Dritt-Sektor-Organisationen fördern prinzipiell die aktive Teilnahme und Mitgliedschaft in Organisationen und ermöglichen dem Einzelnen Mitsprache und gesellschaftliche Teilhabe. Grundsätzlich übernehmen sie dabei wesentliche Integrations- und Sozialisationsaufgaben und setzen über den individuellen Nutzen Anreizsysteme und Motive für Engagement. NPOs versuchen wertorientierte, gesellschaftlich positiv besetzte Ziele zu erreichen. Das bedeutet, dass sie gesellschaftliche Werte bilden, interpretieren und gleichzeitig Menschen motivationale Muster bieten, die auf individuelle Authentizität oder auf konkrete Projekte der Veränderung in der eigenen überschaubaren Lebenswelt zielen.

Kirchliche Erwachsenen- und Familienbildungsstätten benötigen, insbesondere durch die ‚Probleme staatlicher Steuerungsfähigkeit‘³⁴¹, das bewusste Zusammenspiel zwi-

³³⁹ Badelt/Hollerweger (2001), S. 22.

³⁴⁰ „Wesentliche Ursachen hierfür sind darin zu sehen, dass man sich dem Gegenstand einerseits noch zu sehr vom traditionellen Ehrenamt her nähert. Andererseits wird auch bei der Erwerbsarbeit eher von ihren klassischen Formen ausgegangen und damit Beschäftigung mit einer Tätigkeit in Wirtschaftsunternehmen oder im staatlichen Verwaltungsbereich gleichgesetzt.“ [Priller/Zimmer (2001), S. 157].

³⁴¹ „Der Staat ist konfrontiert mit steigenden Steuerungsanforderungen (Globalisierung von Problemlagen, Umweltthematik, Arbeitslosigkeit u.v.m.) bei gleichzeitig sinkenden Steuerungskapazitäten und Steuerungsmöglichkeiten, vielfältigen Steuerungsproblemen (Motivations-, Implementations-, Informations- und Komplexitätsprobleme), die sich aus der zunehmenden Komplexität und Eigendynamik der zu beeinflussenden gesellschaftlichen Sektoren ergeben, eine Herausforderung, die gesellschaftliche Integration gegen Globalisierungstrends und interne Fragmentierungstendenzen zu bewahren. ... (Zum

schen den Ebenen der Basis, der Organisationen und der Kirchenleitungen. Eckart Pankoke spricht in diesem Zusammenhang von ‚sozialer Selbststeuerung‘ und meint damit die Gestaltbarkeit der Außenbezüge sozialer Aktionen. Strategien der Selbststeuerung setzen auf die Aktivierung von Potentialen der Spontaneität und Kreativität von Lernprozessen, also die Fähigkeit, in der verantwortlichen Antwort auf neue Herausforderungen auch sich selbst zu ändern. Entsprechende Personal- und Organisationsentwicklungen zielen also auf das Lernen in Netzwerken und die Vernetzung von Lernprozessen. Entwicklung vollzieht sich über die Beteiligung der als Betroffene und Beteiligte in vernetzten Lernprozesse einbezogenen sozialen Umwelt.³⁴² Bestehende Ursprungs- und Tradierungslogiken kirchlicher Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit, die u. a. auf religiöse Bezüge, der heiligen Schrift oder der Tradition zurückzuführen sind, dienen als bewusste kreative Strategie der Gestaltung der Umweltrelation im Sinne der sozialen Selbststeuerung. „In der Perspektive der Selbststeuerung werden Umwelteinflüsse nicht ohnmächtig als Zwang zur Anpassung oder Rückzug hingenommen, sondern die für die Organisation relevante Umwelt wird prinzipiell als gestaltbar und veränderbar gesehen.“³⁴³ Dieser Anspruch fordert die Umorientierung von der Teilnehmerverwaltung hin zu einer Steuerung von Feldern zur Gestaltung der Umweltrelationen, von der Öffnung der Einrichtungen und den reflexiven und offenen Umgang mit Außenbeziehungen.

„Vielleicht sind Kirchen in unserer Zeit nördlich der Alpen zu wenig veränderungs- und lernbereit, zu sehr verliebt in das Erhalten von Institutionen. Doch Strukturen – so nötig sie sind – werden weder apostolischen Geist noch Freude am Glauben bringen.“³⁴⁴ Für leitende Kirchenverantwortliche fordert E. Pankoke deshalb:

Ausgleich der staatlichen Steuerungsprobleme)... beteiligen sich nicht-staatliche intermediäre Institutionen wie z.B. Verbände und wissenschaftliche Beratungseinrichtungen in der Realität nicht mehr nur an der politischen Willensbildung, sondern partizipieren vielfach im Prozess der Erkennung von Problemfeldern, der Politikformulierung und –umsetzung. [Messner in Altvater / Brunngräber (1997), S. 29 ff.] (Die Handlungsfähigkeit des Staates kann) ...oft nur durch eine enge Verzahnung der beteiligten politischen Institutionen einerseits, von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft andererseits erreicht werden, durch die die Verbände Akzeptanz und Gefolgschaft zusagen, zudem auch das Wissen und die Informationen generieren und bereitstellen, die der Staat für seine Steuerungsaufgaben benötigt. [Lahusen, Ch. (1998), S. 417].

³⁴² Pankoke, E. (1998), S. 265.

³⁴³ Pankoke, E. (1998), S. 266.

³⁴⁴ Cordes, Josef (Kurienerzbischof), (27.02.2006), S. 2.

Flexibilität und Reflexivität, um gegenüber einer komplexen und turbulenten Umwelt systembildend handeln und planen zu können Diese Überlegung gibt Anschluss an moderne Steuerungstheorien, welche für diese Wechselwirkung von Systembeobachtung und Selbstbeobachtung einen neuen Steuerungsmodus herausarbeiten, die Steuerung durch reflexive Kommunikation, etwa durch Supervision (vgl. Willke, 1987)

Quelle: Pankoke in Stachwitz 1998, S. 264

Das bedeutet, dass die Akteure ihre konkreten Schritte an den Optionen der Erwachsenen bzw. Familien, der Kirche und der hochkomplexen Umwelt ausrichten. Hierzu benötigen sie Unterstützung, die sie zur reflexiven Selbststeuerung befähigen. Hinzu tritt die Forderung an den Staat, förderliche und aktivierende Rahmenbedingungen für NPOs zu schaffen.

Im Sinne einer „Intervention in autonome Systeme“ (Willke, 1987) verweisen neuere steuerungstheoretische Analysen politischer Systembildung auf Strategien kontextueller Steuerung. Das heißt, dass komplexe Problemlagen nicht mehr durch vereinfachende Ausrichtung auf einseitig diktierte Zielvorgaben reduziert werden können. Eher ginge es darum, die Selbststeuerung von Problemlösungen organisatorisch und institutionell dadurch zu ermöglichen und zu befördern, dass kontextuelle Rahmenbedingungen vorgegeben werden, die für diskursive und partizipative Suchprozesse offen sind. Institutionelle Rahmungen in den Verfahren zur Ausgestaltung ordnungspolitischer Prinzipien der Subsidiarität oder auch den offenen Foren und runden Tischen öffentlicher Partizipations- und Mediationsprozesse.

Quelle: Pankoke, E. (1998), S. 268 f.

Dabei geht es um Bürgernähe und Bürgerteilnahme und um die Vernetzung der Einzelnen, Familien, Vereine, Einrichtungen, Unternehmer, Politiker, Ämter, Förderungsformen usw., die neue Kooperationsformen erproben und reflektieren. Kirchen bauen so Brücken zwischen benachteiligten und starken Gruppen, mit dem Ziel, neben der vertikalen auch die horizontale Integration zu fördern.

„Hierzu sind Mechanismen zu entwickeln, um Benachteiligte in die formalen Systeme der Finanzen, des Bildungswesens und der Regierung einzubeziehen, die Inklusion durch Bewusstseinsbildung zu fördern, Zugang zu wirtschaftlichen Ressourcen zu schaffen und Brücken über die Gruppen hinweg in verschiedenen Bereichen zu bauen auch durch Training und Mentoring für Benachteiligte für Interaktionen mit staatlichen Stellen.“³⁴⁵

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten erhalten durch die Unabhängigkeit ihrer Akteure Innovationspotential für eine neue Bedeutung staatlichen und kirchlichen Handelns. Für die Umsetzung ihrer sozialanwaltschaftliche Funktionen benötigen sie weitreichende Autonomie im Sinne einer sozialen Selbststeuerung, die durch förderliche Rahmenbedingungen durch Staat und Kirche zu flankieren ist. Hinzu treten die

³⁴⁵ Narayan 1999, S. 36

Mechanismen des Marktes, die ebenfalls die Strukturen, Leistungen und Abläufe der Bildungsarbeit prägen. Die strategische Planung der sozialen Selbststeuerung zwischen Mission und Ökonomie setzt folgendes voraus:

Damit die verstärkte Orientierung an ökonomische Erfordernisse nicht zur Preisgabe der Identität und damit zur schleichenden Aushöhlung des Dritten Sektors führt, ist ein ausdrückliches Zielbewusstsein notwendig... Wer sich keine Gedanken über die eigentlichen, also die ihm eigenen Ziele macht, wer keine Prioritäten setzt, der wird in Zeiten knapper Kassen nur eine phantasielose und verantwortungslose Leistungsreduktion vornehmen. Gefragt ist aber eine zielbewusste Leistungsselektion, die sich bewusst bleibt, welche Leistungen besonders notwendig sind (notwendig im buchstäblichen Sinne) und für welche Leistungen die eigene Verbandsarbeit besonders kompetent ist.

Quelle: Hauser, A. (1998), S. 219.

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten haben große Schwierigkeiten, ihre eigene Mission bzw. klare Ziele zu formulieren. Insbesondere die Planung der sozialen Selbststeuerung zwischen Mission und Ökonomie in einer sich permanent verändernden hochkomplexen Umwelt fordert stets die Erneuerung und Konkretisierung des Zielbewusstseins.

Vor diesem Hintergrund besitzen Kirchen sehr hohe Potentiale für zivilgesellschaftliches Handeln. Zivilgesellschaft benötigt den Raum zwischen Einzelnem, Markt und Staat. Insbesondere die Unterstützung der Beziehung zwischen Staat und Öffentlichkeit ist die Grundlage für zivilgesellschaftliches Handeln. Kirchen können die Probleme Erwachsener und Familien nicht nur individuell sondern auch strukturell lösen. Sie erhalten von den Betroffenen das erforderliche Wissen um die Folgewirkungen der verursachenden wirtschaftlichen und politischen Strukturen und können mit diesen Informationen aktiviertes Handeln erwirken. Gleichzeitig verfügen sie über autonome Letztbegründungen für gesellschaftliches Engagement. Durch Einrichtungen wie Erwachsenen- und Familienbildungsstätten können sie öffentliche ethische Diskussionen um ihre Vision vom guten Leben schaffen. Bildungsstätten genießen durch die finanzielle Unterstützung der Kirchen eine relativ größere Unabhängigkeit vom wirtschaftlichen Druck. Kirchen treten an dieser Stelle in eine Doppelfunktion. Einerseits unterstützen sie Erwachsene und Familien, andererseits werden entstehende Forderungen von Kirchenleitungen aufgegriffen und öffentlich verstärkt, was in seiner Wirkung über die materiellen Ressourcen hinausgeht. Zudem eröffnen Kirchen Kompetenzen durch lebensweltliches Wissen und Reflexion überindividueller Problemursachen. Sie

sind nicht primär berufsständisch oder herkunftsbezogen und können so leichter gruppen- und schichtübergreifend Benachteiligte einbinden. Die Potentiale der Kirchen werden bislang noch nicht hinreichend bewusst genutzt.

Insbesondere durch die Globalisierung erhält die Kirche den Auftrag, die Vor- und Nachteile der Europäisierungs- und Globalisierungsprozesse im Sinne einer proeuropäischen Bildungsarbeit gegeneinander abzuwägen und ein realistisches Bild der damit einhergehenden Entwicklungschancen zu vermitteln. Kirchen treten für die religiösen und kulturellen Werte, die sich mit der je eigenen Nationalität verbinden, ein und überzeugen die Menschen von der Notwendigkeit einer länderübergreifenden Zusammenarbeit.

1.8 Die Bedeutung von Vertrauen und Transparenz

Die im April 2005 veröffentlichte Stifterstudie der Bertelsmannstiftung belegt, dass die meisten deutschen Stifter kein Vertrauen in gemeinnützige Organisationen haben.³⁴⁶ Auch die Bindung Ehrenamtlicher in Einrichtungen ist schwierig.³⁴⁷ NPOs seien durch moralische Fehlritte oder dem kriminellen Umgang mit Spendengeldern in die Schlagzeilen geraten. Es fehlen staatliche Vorgaben³⁴⁸ für die Bereitstellung von Informationen, d.h. die Transparenz der NPOs. Organisatorisch kann zwischen Misstrauens- und Vertrauensorganisation/kultur unterschieden werden:

Misstrauensorganisation		Vertrauensorganisation
1. Technisches Paradigma Organisation als leblose Maschine	<i>Vorherrschendes Paradigma</i>	Systemisches Paradigma, Organisation als ‚lebendes‘ System, lernende Organisation
2. Mensch als überwachungsbedürftiger, mechanischer Aufgabenträger	<i>Vorherrschendes Menschenbild</i>	Mensch als autonom handelnder, selbstverantwortlicher Mitarbeiter
3. Organisation zur Kontrolle des Leistungspotentials der Mitarbeiter, ausgeprägte Fremdkontrolle	<i>Der Organisation zuge dachte Aufgaben</i>	Organisation zur Aktivierung des Leistungspotentials motivierter Mitarbeiter, Eigenkontrolle
4. Zentralistische Hierarchie, Silo-Organisation, Typ Fremdorganisa-	<i>Gestaltung der Organisation</i>	Flache Hierarchie, Prozessorganisation bis dezentrale Netzwerke, Typ

³⁴⁶ Timmer, K. (2005), S. 66.

³⁴⁷ siehe auch John, R. (2004): Vertrauen in Organisationen sozialen Engagements. IPP-Arbeitspapiere –N. 2. www.ipp-muenchen.de

³⁴⁸ Viele NPO sind sogar bei der Verweigerung von externen Auskünften von der geltenden Rechtsprechung geschützt. Walz, W. R. (2004), S. 1.

tion		Selbstorganisation
5. Hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung	Spezialisierungsgrad	Ausgeprägtes Generalistentum
6. Hohe Dichte; Überfluss an Detailregelungen birgt die Gefahr bürokratischer Erstarrung	Regelungsdichte	Geringe Dichte; Beschränkung auf generelle Werte und Normen bietet Handlungsspielräume und Flexibilität
7. Information vorgefiltert in starren top-down-Kommunikationskanälen	Information und Kommunikation	Information offen zugänglich, Kommunikationsfluss in alle Richtungen
8. Autoritär-pateriachalisch; Führungskräfte sind Macher und Kommandeure	Führungsstil	Kooperativ-partizipativ; Führungskräfte sind Vorbilder, Facilitator, Kultivateure
9. Stabilität und Ordnung: Aufspürung von Rationalisierungspotentialen im mechanistischen Ansatz	Eingesetzte Mittel zum Erfolg	Flexibilität und Entwicklung; Förderung von Innovation, Qualitätssteigerung und Kreativität im ganzheitlichen Ansatz.

Quelle unbekannt

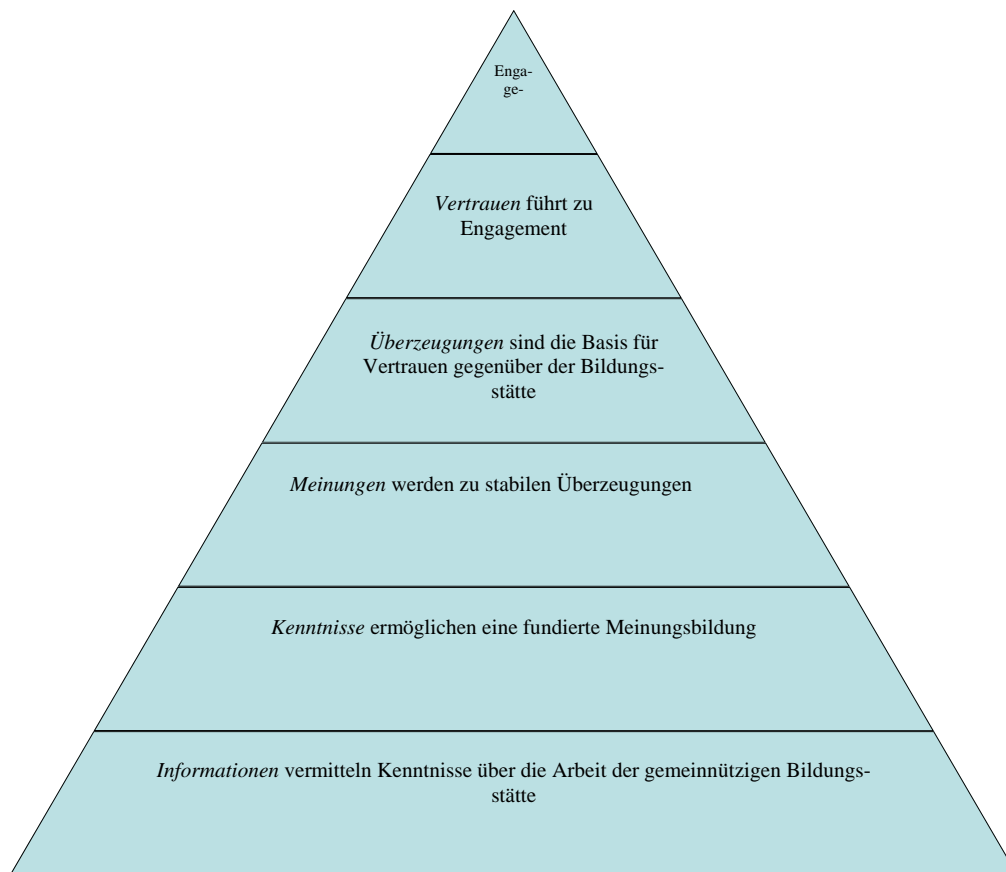
Vertrauen reduziert Komplexität, verstärkt sich durch Gebrauch und schafft Handlungsmöglichkeiten für das System. Der gezielte Vertrauensaufbau ist nur durch transparente Kommunikation von Information und konsistentes Verhalten der Organisation möglich.³⁴⁹ Fehlt Transparenz über die Tätigkeiten der Organisation, so wird ihre Leistung schnell angezweifelt. Fehlt beispielsweise das Vertrauen der Teilnehmer, der öffentlichen, kirchlichen oder ehrenamtlichen Förderer dahingehend, dass Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen auch unübersichtliche Situationen erfolgreich meistern können, so fehlt ihnen die Handlungsgrundlage.

Individualisierungstendenzen und sich wandelnde Werte tragen dazu bei, dass die positiven Bindungen der Menschen in NPO und somit die Ressource Vertrauen immer weniger als selbstverständlich betrachtet werden können. Traditionen und Werte verlieren an gesellschaftlicher Bedeutung. Langjährige Spender werden zu sprunghaften Krisenspendern und tradiertes Ehrenamt zu kurzfristigem, flexiblem Engagement.³⁵⁰ NPOs müssen sich auf das Nachlassen sozialer Bindungen und auf geänderte Engagementformen einstellen und sind gefordert, Förderer, Referenten, Ehrenamtliche usw. stärker an sich zu binden. Das erreichen sie durch die Stärkung des Vertrauens.

³⁴⁹ Luhmann, N. (1968).

³⁵⁰ Holewa, M. / Dettmann, J. (2001), S. 150.

Dabei ist Vertrauen die wichtigste Ressource eines sozialen Systems:



Ziel: Engagement ermöglicht langfristige Identifikation mit der Bildungsstätte

Transparenz bedeutet zunächst, vorab Informationsdruck zu reduzieren.

Interessengruppe	Transparenzanforderung
Spender / Stifter	Nachweis über effiziente und sparsame Mittelverwendung. Einhaltung der Zweckbestimmung.
Destinatäre	Information über dauerhafte Zweckerfüllung und Erhaltung des Stiftungsvermögens.
Mitglieder/ Kirchenangehörige	Überprüfung der Interessenwahrung. Verwendung der Mitgliedsbeiträge / Kirchensteuern
Haupt- und Ehrenamtliche	Information über ‚ihre Einrichtung‘ zur Motivation und Integration.
Staat	Nachweis der Mittelverwendung und Zweckbindung. Überprüfung und Einhaltung rechtlicher Vorgaben.
Öffentlichkeit / Medien	Informationen zum Schutz der Allgemeinheit und Steuerzahler.
Andere Bildungsanbieter	Schutz gegen unlauteren Wettbewerb. Einschätzung der Konkurrenz.
Teilnehmer	Information zur Qualitätssicherung der Leistungserbringung.

Abbildung: Transparenzanforderung an Erwachsenen- und Familienbildungsstätten³⁵¹

³⁵¹ angelehnt an: Dobbertin, Stefanie (2005), S. 19.

NPOs haben eine Vielzahl verschiedener Interessen- und Anspruchsgruppen, gegenüber denen sie verantwortlich sind: Spender, Stifter oder Ehrenämter spielen eine immer wichtiger werdende Rolle in der Erwachsenen- und Familienbildung. Besonders Stiftungen³⁵², häufig als institutionelle Förderer, haben Interesse daran, mit der Höhe der Zuwendung die Einrichtung und deren Zweckerfüllung bzw. die Erhaltung des Stiftungsvermögens mit besonderen Auflagen zu bedenken wie z.B. die Informationspflicht über die zweckgerichtete Verwendung durch Finanzberichte oder Jahresabschlüssen. Auch (Förder-) Mitglieder, die Mitgliedsbeiträge zahlen oder ehrenamtliche Aufgaben übernehmen, möchten über die Verwendung der Leistungen bzw. über die Einhaltung der Satzung die Wahrung ihrer Interessen prüfen. Staat und Kirche haben Anspruch auf Informationen über die effiziente und vertrauensvolle Mittelverwendung und Zweckbindung in Bezug zum Zuwendungsrecht als auch im Rahmen des Gemeinnützigkeits- und Steuerrechts, des Rechts auf öffentliche Auftragsvergabe, des Arbeits- und Sozialrechts und weiterer Gesetze und Verordnungen.³⁵³ Öffentlichkeit und Medien stellen ein wichtiges Kontrollinstrument dar. Sie informieren oder bekritisieren die Arbeit der NPOs. Sie berichten dem Steuerzahler über die Verwendung seiner Steuergelder. Presse, Rundfunk und Fernsehen sind neben dem eigenen Reproduktionsstreben daran interessiert, Bürger über Organisationen des Dritten Sektors zu informieren, wobei zu bedenken ist, dass Medien zunehmend mehr über Misserfolge als über Positives berichten.

Während sich Förderer in den USA und Großbritannien bereits seit vielen Jahren unter dem Begriff ‚Accouttability‘³⁵⁴ im gemeinnützigen Internetinformationsportal ‚GuideStar‘ über NPOs informieren können, bemühen sich in Deutschland einige Organi-

³⁵² Und hier sind es die Destinatäre, die als vorgesehene Personen vom Stifter in der Verfassung als Begünstigte des Stiftungsvermögens eingesetzt werden. Ob Destinatäre jedoch einen Anspruch auf Leistungen oder Informationen der jeweiligen Stiftung haben, ist von deren Satzung abhängig.

³⁵³ Betzelt, S. (2000), Ettel, M. / Nowotny, Ch. (2001).

³⁵⁴ In den USA oder Großbritannien wird durch Transparenz u. a. auch Missbrauch bei NPOs verhindert. Amerikaner benutzen die Worte Verantwortung und Transparenz - responsibility und accountability. Mit Responsibility ist die Verantwortung gemeint, die jeder dem anderen gegenüber hat. Accountability ist dagegen die Eigenverantwortlichkeit, und beinhaltet die Rechenschaft anderen gegenüber für Handlungen, mit denen jeder einzelne direkt oder indirekt auf andere einwirkt. „Accountability betrifft die ethische Selbstdisziplin, die Entwicklung allgemein anerkannter Verhaltensstandards und die unbedingte Offenlegung und Rechtfertigung aller Aktivitäten gegenüber Befürwortern im organisatorischen und missionarischen Rahmen.“ Lawry, R. P. (1993), S. 173.

sationen wie z.B. der Deutsche Spendenrat in Bonn oder das Deutsche Zentralinstitut für soziale Fragen (DZI) in Berlin. Aufgrund fehlender gesetzlicher Vorgaben können NPOs sich dort freiwillig unter bestimmten Kriterien der Öffentlichkeit präsentieren.

Eine Möglichkeit der Präsenz gemeinnütziger Einrichtungen bietet die Nutzung von Nonprofit-Internetportalen mit ihren speziellen Verzeichnissen, in denen sich die Einrichtungen mit ihren Projekten kostenlos registrieren lassen können. Potentielle Spender und Förderer können sich auf diesen so genannten Charity-Portalen³⁵⁵ informieren. Freiem, haupt- und ehrenamtlichem Personal in gemeinnützigen Einrichtungen fehlen häufig extrinsische Anreize. Durch umfangreiche Information entsteht psychologisches Interesse an Attraktivität und Leistung der Einrichtung. Sie möchten die Effektivität ihrer Arbeit erkennen und sich mit ihrer Rolle in der Einrichtung identifizieren. Teilnehmer und Andere haben Interesse an Informationen über die Qualität und die Quantität der Leistungen als auch über die Liquidität der Einrichtung.

Legitimationsprobleme gemeinnütziger Organisationen bedürfen heutzutage mehr als das Vertrauen in altruistisches Handeln, welches sich allein aus seinen missionarischen Grundsätzen ableitet. Sie benötigen öffentliches Vertrauen. Verantwortungsvolle Organisationen veröffentlichen rechtzeitig relevante vertrauenswürdige und aussagekräftige Informationen und legen so Rechenschaft über ihre Arbeit ab. Das oberste Ziel ist dabei, den Menschen durch Angebote eine bessere Lebenssituation zu ermöglichen. Zur Erreichung dieses übergeordneten Ziels werden zur Sicherung der Zahlungsfähigkeit finanzwirtschaftliche (Formal)Ziele verfolgt. Das bedeutet, dass NPOs weiter gefasste Ziele verfolgen als gewinnwirtschaftliche Profit-Unternehmen. Sachziele zu messen und zu evaluieren ist grundsätzlich umfangreicher und schwieriger als reine Gewinnziele, da neben outputorientierten Faktoren auch die Wirksamkeit (Outcome) der Bildungsarbeit im Sinne einer Leistung zu berücksichtigen ist. Durch den Rückgang staatlicher und kirchlicher Förderungen bei gleichzeitiger Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements wird auch die Umkehr der Finanzierung vom ‚Gießkannenprinzip‘ hin zur ‚Selbstverantwortlichkeit‘ durch Spendenfinanzierung notwendig.

³⁵⁵ z.B. www.gute-tat.de ; www.helpdirect.org

2.10 Zwischenbilanz: Einrichtungen des Dritten Sektors können die Funktionsprinzipien von Staat, Markt und Gemeinschaft verbinden.

Der Dritte Sektor vermittelt verschiedene Prinzipien und ist deshalb grundsätzlich prekär und zunehmend heterogen. Im Unterschied zur Marktwirtschaft, die in erster Linie von ökonomischen Nutzerdenken geprägt ist oder zum Bereich der Gemeinschaft, der ohne persönliche Zuwendung nicht funktionieren würde, ist der zivilgesellschaftliche Bereich zunehmend ungesichert und gefährdet. Immer öfter halten marktrationale Konzepte Einzug in die Praxis der NPOs. Viele verwandeln sich in ein Patchwork, in ein Nebeneinander von Einrichtungen, die sich dem marktrationalen Handeln verpflichten, dem Staat unterordnen oder soziale Ziele mithilfe freiwilliger Mitarbeit realisieren. Dies ist ein Zeichen dafür, dass es heute kaum noch Grenzen zwischen staatlicher Verwaltung, freien Trägern oder betrieblichen Organisationen gibt. Das bedeutet aber auch, dass Funktionsprinzipien, die traditionell mit dem Dritten Sektor verbunden werden wie z.B. die aktive bürgerschaftliche Beteiligung und Kooperation, die zivilgesellschaftliche Bedeutung der Kirchen, lokale Orientierung und Einbindung in gesellschaftliche Netzwerke nun quer durch die Sektoren wirken. Die zukünftige Arbeit des Dritten Sektors vollzieht sich immer mehr in interaktiven und sektorenüberschreitenden Netzen und Projekten, die in den verschiedensten Politikfeldern mit entsprechenden Steuerungs-, Netzwerk- und Demokratiekonzepten und Merkmalen verbunden sind. Problematisch sind dabei die fehlenden Sicherheiten, Perspektiven und Rahmenbedingungen des Dritten Sektors, die in der Vergangenheit entscheidend von den Interventionen von Staat und Politik geprägt wurden.

Soziales Kapital³⁵⁶ und der Dritte Sektor sind abhängig von staatlichen und kirchlichen Interventionen. Wenn NPOs lediglich als Dienstleistende betrachtet werden, die eng beschriebene Ziele mit einem maximalen Output bei einem minimalen Input belegen müssen, wird gleichzeitig verhindert, dass diese Träger ihre potentielle Rolle als Integratoren und Bildner von vertrauensgestützten Netzwerken und der Aktivierung der Beteiligung anstreben und wahrnehmen. Der Dritte Sektor ist im Kontext der Auseinandersetzungen um Bestand und Stärkung von Zivilgesellschaft ein spezielles und wichtiges, aber nicht das einzige Feld.

Gestaltungsansätze im Dritten Sektor müssen dementsprechend sektorenübergreifend die Qualität von Netzwerken und Steuerungsmechanismen betreffen, die die Wirtschaft, den Dritten Sektor als auch staatliche Strukturen berücksichtigen. Besonders in einer Situation, in der die gemeinsamen Probleme der Sozialwirtschaft diskutiert werden, ist es im Gegensatz zu den verschiedenen Konzepten privatwirtschaftlicher, freier und kommunaler Träger wichtig, das Spezifische oder das Profil einer Dritten-Sektor-Ökonomie zu formulieren. Dabei kommt es auf den kulturellen, politischen, sozialen und historischen Kontext an. So wird z.B. eine hochgradig lokal eingebundene und vernetzte Wirtschaft, in der sich die Akteure ihrer Stadt oder Region verpflichtet fühlen, anders handeln, sensitiver für soziale und kulturelle Rahmensetzung sein bzw.

³⁵⁶ Die sozialen Beziehungen als Handlungsressourcen werden durch die Theorie des sozialen Kapitals von Pierre Bourdieu (1983), James S. Coleman (1988) oder Robert D. Putnam (1993) beschrieben. Im Grundsatz vertreten sie die Auffassung, dass Akteure sich Vorteile durch bestimmte Beziehungen verschaffen können. Dabei ist soziales Kapital nicht an eine Person sondern an Beziehungsstrukturen gebunden. Durch sie wird es aufgebaut oder kann durch ihre Veränderungen zerfallen. „Soziales Kapital wird über seine Funktion definiert. Es ist kein Einzelgebilde, sondern ist aus einer Vielzahl verschiedener Gebilde zusammengesetzt, die zwei Merkmale gemeinsam haben. Sie alle bestehen nämlich aus irgendeinem Aspekt einer Sozialstruktur, und sie begünstigen bestimmte Handlungen von Individuen, die sich innerhalb einer Struktur befinden. Wie andere Kapitalformen ist soziales Kapital produktiv, denn es ermöglicht die Verwirklichung bestimmter Ziele, die ohne es nicht zu verwirklichen wären. Wie auch physisches Kapital und Humankapital ist soziales Kapital nicht völlig fungibel, sondern nur fungibel im Hinblick auf bestimmte Tätigkeiten. Eine bestimmte Form von sozialem Kapital, die bestimmte Handlungen begünstigt, kann für andere Handlungen nutzlos oder sogar schädlich sein. Anders als andere Kapitalformen wohnt soziales Kapital den Beziehungsstrukturen inne. Es ist weder Individuen noch materiellen Produktionsgeräten eigen“ [Coleman, (1991), S. 392]. Das soziale Kapital einer Region bemisst sich an dem Grad des generalisierten Vertrauens, der Aufmerksamkeit, die Individuen für soziale Belange entgegen bringen und dem Grad der Verteilung von Mitgliedschaften in sekundären Assoziationsmustern, die sich von Familienstrukturen einerseits, aber auch den formalisierten Strukturen politisch-strategischer und ökonomisch-kommerzieller Organisationen unterscheiden. [Heinze, R.G. (2003), S. 2]. Soziales Kapital übt einen Multiplikatoreffekt auf das tatsächlich verfügbare Kapital aus. Ohne das Bestreben nach Profit ist keine solidarische Gruppenbindung möglich. Andererseits ist davon auszugehen, dass, je umfangreicher Sozialkapital werden soll, desto höher die Kosten sind, die in der Beziehungsarbeit aufgebracht werden.

sich stärker für lokale Bedürfnisse einsetzen als eine weltweit operierende Kette. Das bedeutet, dass z.B. die Form der Stärkung der ‚lokalen Ökonomie‘³⁵⁷ ein Zugang ist, um wirtschaftliches Handeln nicht nur nach allgemeinen Ordnungsprinzipien zu regulieren, sondern auch zu zivilisieren. Ein Beispiel für die praktische Umsetzung wären pluralistisch zusammengesetzte Vorstände oder Aufsichtsräte in Unternehmen. Diese könnten die soziale Bindung des jeweiligen Unternehmens sicherstellen, sodass sie z.B. bei der Formulierung der Unternehmensziele einen Interessenausgleich zwischen Interessen der Belegschaft des Unternehmens, kommunal-politische Interessen und den Interessen der Nutzer bzw. Zielgruppen erreichen. Zu bedenken ist aber, dass die Selbsttransformation z.B. der Bildungseinrichtungen in Holdings von Unternehmen bzw. der Kommunen einen erheblichen Machtzuwachs für diese darstellen würde.

Durch Tendenzen der Gesetzgebung als auch durch die zunehmende Einbindung der Bundesrepublik in die Europäische Union wird die Orientierung an marktwirtschaftlichem Verhalten eingefordert. Die zunehmende Marktorientierung und ökonomische Zweckrationalität steht immer häufiger in einem Widerspruch zur Fachlichkeit und behindert die notwendige Entwicklung professioneller Standards. Ökonomisierung und Professionalisierung stoßen zunehmend auf Kritik in den Milieus. Kirchengemeinden fordern die stärkere zivilgesellschaftliche Rückbindung des Dritten Sektors an die Kirche bzw. an die Kirchengemeinde. Der Ausbau professioneller Dienstleistungen im Dritten Sektor kann zu einer Entwertung bzw. Abschwächung der ‚natürlichen‘ Hilfesysteme wie die Familie oder die Nachbarschaft, das Ehrenamtes und der Motivation zu bürgerschaftlichem Engagement führen.

2. Die Rolle des Sozialstaates

³⁵⁷ Die ‚Lokale Ökonomie‘ befasst sich mit dem Ort als Wirtschaftseinheit, d.h. Orte sind mehr als Standorte. Sie sind der Lebensmittelpunkt einer bestimmten Bevölkerung (soziale Dimension) und befinden sich in einer bestimmten natürlichen Umgebung (ökologische Dimension). Zudem haben sie eine bestimmte Tradition und Geschichte (kulturelle Dimension). Die Begriffe ‚Lokale Ökonomie‘ und ‚Dritter Sektor‘ sind beide noch nicht eindeutig bestimmt. Sie ähneln sich jedoch darin, dass sich beide zu den nicht gewinnorientierten als auch nicht-staatlichen Aktivitäten zählen. „Das Erfolgsgeheimnis liegt in der Stärkung ‚lokaler Kreisläufe‘, die dafür sorgen, dass Arbeit am Ort entsteht und die Einkommen am Ort zirkulieren. Birkhölzer, K. (26.07.05). www.stadtteilarbeit.de

Organisationen des Dritten Sektors, in diesem Fall die der Erwachsenen- und Familienbildung, sind organisatorisch vom Staat ‚unabhängig‘. Gleichzeitig sind viele³⁵⁸ von ihnen auf seine öffentliche Förderung angewiesen. Deshalb ist der Blick auf die Entwicklung des Sozialstaates von großer Bedeutung.

Die politische Situation ist in erster Linie durch den Umbruch gesellschaftlicher Organisations- und Steuerungsmuster gekennzeichnet: Zunehmend verliert der Staat, bedingt durch die zunehmende Komplexität von Problemlagen³⁵⁹ und der funktionalen gesellschaftlichen Ausdifferenzierung, an Gestaltungsspielräumen. Kennzeichen der pluralistischen Demokratie sind die vielfältigen gesellschaftlichen Interessen bzw. die für sie eintretenden Gruppen wie z.B. Kirchen, Naturschutzorganisationen, Verbände, Parteien, die miteinander um Geltung und Einfluss rangeln. Dabei bleiben sie autonom und gleichberechtigt und treten zunehmend in Kontakt, was durch die Neuen Medien begünstigt bzw. behindert³⁶⁰ wird. Globale Problemstellungen führen zu Bedeutungszuwächsen internationaler Politiksteuerung. Die Grenzen der nationalen Politiksteuerung werden deutlicher – der Staat ist nicht mehr zentrale Steuerungsinstanz. Stattdessen werden politische Entscheidungsstrukturen zunehmend von einer Dominanz informeller, dezentraler Beziehungen zwischen einer zunehmenden Zahl kollektiver Akteure geprägt.³⁶¹ Die staatliche Einflussnahme auf solche Formen der gesellschaftlichen Selbstregulierung ist dadurch gekennzeichnet, dass der Staat die Spielregeln und somit das Kräfteverhältnis der Akteure modifiziert. Hierdurch kann er die Verhandlungsergebnisse beeinflussen, zumal er die Führungsrolle behält.³⁶² Die Rolle des Staates reduziert sich dabei auf die Aufgabe der Situationsdefinition, wodurch

³⁵⁸ Die Johns Hopkins – Studie spricht in diesem Zusammenhang von 64%.

³⁵⁹ Neben die Hauptprobleme des Kapitalismus wie z.B. Arbeitslosigkeit, Umweltverschmutzung, Wachstumskrise oder Technikkrise treten ethische Folgeprobleme wie z.B. die Möglichkeit, ‚das Leben‘ vom Lebewesen zu trennen und weitere Modernisierungsrisiken, die direkt in den gesellschaftlichen Raum wirken. Der Soziologe Ulrich Beck beschreibt mit der Gesellschaftsdiagnose „Risikogesellschaft“ die gewollten und ungewollten Modernisierungsfolgen hinsichtlich ihrer Risiken und Gefahren. Die ursprüngliche Reichtumsproduktion schlägt in diesem Zusammenhang in eine Risikoproduktion um. (Beck, Ulrich 1987, S. 17).

³⁶⁰ Heutzutage nimmt die Flut der Informationen enorme Ausmaße an. Die Kapazität der menschlichen Aufmerksamkeit wird damit zum knappsten aller Faktoren in der Informationsgesellschaft. Das entscheidende Produktionsmittel, das Wissen, gehört den Mitarbeitern. Dadurch konzentrieren sich viele Unternehmer stärker auf das Humankapital. Das Machtverhältnis zwischen Mitarbeiter und Unternehmer bzw. die relative Rolle zwischen Arbeit und Kapital verändert sich damit.

³⁶¹ Pankau, E. (2002), S. 76.

³⁶² Ritter (1990), S. 105; Mayntz (1997), S. 278.

relevante Akteure (stakeholder) identifiziert und zueinander gebracht werden. Die zweite Aufgabe bezieht sich auf die Art und Weise der Einfluss- und Steuerungsbeziehung z.B. auf bestimmte Ziele bei der Netzwerkbeziehung. Die dritte Aufgabe kann als Systemmanagement bezeichnet werden, da sie sich auf die Konzeption und Steuerung jenseits der Grenzen einzelner Teilsysteme bezieht, um unerwünschte Nebeneffekte zu vermeiden und effektive Kooperationsmechanismen zu etablieren.³⁶³ Hierbei wird deutlich, dass Steuerungsmuster jenseits des hierarchisch-hoheitlich steuernden Staates an Bedeutung gewinnen. Eine zentrale Bedeutung ist dabei die Entstehung netzwerkartiger Formen der Steuerung bzw. deren Bestimmung. So entsteht, neben den drei Grundformen Staat, Wirtschaft und Gemeinschaft die vierte Variante des Netzwerks.

Problematisch ist, dass sich so Probleme über verschiedenen Kanäle entwickeln und plötzlich an unvorhergesehenen Stellen wieder auftauchen können.³⁶⁴ So gilt selbst das politische System als ‚Problemverteiler‘. Politisch konsensfähige Lösungen können langfristig erhebliche Strukturveränderungen und Funktionseinbußen in andern Systemen auslösen, z.B. wenn sie in den Prozess der wirtschaftlichen Preisbindung eingreift.³⁶⁵ Auf der anderen Seite können wirtschaftliche Probleme zu politischen oder gesellschaftlichen Veränderungen bzw. zu neuen Problemen führen, die dort überdimensionale Folgen mit sich bringen können³⁶⁶. Zunehmend münden diese Krisen in Vertrauens- und Akzeptanzkrisen bei allen Sektoren.

Der Sozialstaat stellt in historischer als auch internationaler Hinsicht ein spezifisches Muster der Institutionalisierung des ‚Sozialpolitischen‘ dar. Der heutige Sozialstaat sieht sich veränderten Machtverhältnissen gegenüber, die sich in die Richtung des Kapitals verschoben haben. „Der Sozialstaat ist zunehmend in die Zwickmühle von Rationalisierung der Arbeit und Globalisierung des Kapitals geraten. Daraus resultiert die anhaltende Finanzkrise angesichts der Entwertung des Faktors Arbeit einerseits und der Verantwortungslosigkeit des global gebundenen Kapitals andererseits.“³⁶⁷

³⁶³ Stoker (1998), S. 24.

³⁶⁴ Dyllick, T. (1982).

³⁶⁵ Luhmann, N. (1990), S. 29 / Luhmann, N. (1990), S. 106 ff.

³⁶⁶ Z. B. verursacht das wirtschaftliche System maßgeblich die ökologische Krise.

³⁶⁷ Faulstich, P. (4/2005), S. 4.

Ursprünglich orientierte sich die sozialstaatliche Verfasstheit der Deutschen Industriegesellschaft an der Organisationsstärke der Arbeiterbewegung. Sie war als einführendes System sozialer Sicherung eine Strategie im wilhelminischen Obrigkeitsstaat gegen Sozialdemokratie und Gewerkschaften. Die christliche Soziallehre³⁶⁸ und die konservativen Ständeideologien beabsichtigten damit, einen Zugewinn an nationaler Integration zu erzielen.

„...Resultat war eine spezifische, historisch institutionelle Ausformung eines sozialpolitischen Vergesellschaftungs- und Gestaltungsprinzips, das die ökonomische Dynamik des Kapitalismus zu bändigen und zu überformen versuchte. Das deutsche Sozialstaatsmodell verbindet das Sozialversicherungssystem mit Selbstverwaltungselementen, Tarifautonomie und Mitbestimmungsrechten.“³⁶⁹

Dieses Modell hat sich hinsichtlich der sozialen Sicherheit und des sozialen Ausgleichs mehr als hundert Jahre erfolgreich bewährt. Es ging dabei von einem Gerechtigkeitsbegriff aus, der durch die juristische Gleichheit, die politische und soziale Teilhabe, eine ökonomische Einkommens- und Eigentumsgleichheit, den Zugang zu Bildung und Kultur sowie die soziale Sicherheit gekennzeichnet war. Seit 1989 erfährt die bisherige Sozialfassung Deutschlands, bedingt durch die Erosion der tragenden Machtkonstellation, eine Bestandskrise. „Die Grundsatzkritik lautet, dass für die soziale Marktwirtschaft charakteristische Verbindungen von marktdynamischer Dynamik und sozialpolitischer Gestaltung in den zurückliegenden Dekaden zwar außerordentlich erfolgreich war, unter dem Eindruck anhaltender Krisen³⁷⁰ aber nicht mehr fort-

³⁶⁸ Die drei zentralen Prinzipien der Katholischen Soziallehre sind:

Das Personalprinzip: Der Mensch ist als Geschöpf Gottes mit personalen Qualitäten (Freiheitsdrang und Vernunft) ausgestattet. Diese Sonderstellung gegenüber anderen Geschöpfen der Natur bedingt eine besondere Würde, die Persönlichkeitswürde, aus der sich die individuellen Persönlichkeits- und Menschenrechte ableiten. Zitat Kant: „Was einen Preis hat, an dessen Stelle kann auch etwas anderes ... gesetzt werden; was dagegen über allen Preis erhaben ist ... das hat eine Würde.“ Sie darf man nicht zu Markte tragen und darüber verhandeln. Die ist nicht austauschbar oder verfügbar. Sie schützt davor, dass der Mensch Mittel zum Zweck wird.

Das Solidaritätsprinzip: Der Mensch ist nicht nur für sich selbst verantwortlich, sondern als Person gemeinschaftsbezogen und gemeinschaftsverflochten. Er ist deshalb dem Gemeinwohl sittlich verpflichtet und trägt Verantwortung für die rechtliche Ordnung der Gesellschaft.

Das Subsidiaritätsprinzip: „Was der Einzelmensch aus eigener Initiative und mit seinen eigenen Kräften leisten kann, darf ihm nicht entzogen und der Gesellschaft zugewiesen werden...Ebenso verstößt es gegen die Gerechtigkeit, dass das, was die kleineren und untergeordneten Gemeinwesen leisten und zum guten Ende führen können, für die weitere und übergeordnete Gemeinschaft in Anspruch zu nehmen.“ (Quadragesimo anno 1931) in Puch, Hans-Joachim 2005, S. 20.

³⁶⁹ Faulstich, P. (4/2005), S.5.

³⁷⁰ Budäus, D. (1998): Die seit Beginn der 90er Jahre bestehende Finanzkrise, die seit dem durch eine ständig wachsende Verschuldung gekennzeichnet ist, wurde neben den dramatisch gestiegenen Sozial-

geschrieben werden könne. Denn es sei der ausgebaute Sozialstaat, der für die Krisenerscheinungen³⁷¹ in Wirtschaft und Gesellschaft verantwortlich zeichne. Sozialpolitik habe sich damit vom Problemlöser zum Problemverursacher entwickelt und gefährde die Zukunftschancen.³⁷² Ziel ist es, das Konzept der Solidargemeinschaft aufzulösen und jedem einzelnen Bürger die Hauptverantwortung für seine soziale Sicherheit bzw. für seine Einkommens- und Lebenslage zuzuweisen³⁷³. „Die Hinnahme eines höheren Maßes an Unsicherheit und Ungleichheit gilt als unabdingbar, um über diesen Weg die Leistungs- und Konkurrenzfähigkeit der Volkswirtschaft zu verbessern, das dynamische Entwicklungspotential der Marktkräfte zu mobilisieren und die Arbeitslosigkeit abzubauen.“³⁷⁴ Somit nimmt die Bedeutung des egoistische Individuums, des ‚Homo oeconomicus‘³⁷⁵ zu.

2.1 Neue Subsidiarität und Wohlfahrtspluralismus

ausgaben aufgrund der veränderten Bevölkerungsstruktur und der starken Erhöhung der Arbeitslosenzahl auch durch die Finanzierungslasten der deutschen Einheit hervorgerufen. Verstärkt wurde diese Situation außerdem durch die rezessive Wirtschaftsentwicklung, wodurch ein Rückgang der Steuereinnahmen aller Gebietskörperschaften verbunden war.

³⁷¹ Bedeutsam in diesem Zusammenhang ist die Tatsache, dass der Anteil der Sozialhilfeaufwendungen der Kommunen mit etwa 5% ungleich niedriger ist als die kommunalen Aufwendungen für Kindererziehung oder Beschäftigungsförderung (vgl. Spindler, H. 2003).

³⁷² Bäcker u. a., (2000), S. 40.

³⁷³ „Wer über zu wenig oder gar keine materielle Ressourcen verfügt, um die Lebens- und Arbeitsbedingungen selbst zu gestalten, wer weder Zeit noch Geld hat, sich ausreichende Informationen über seine Entscheidungsgrundlagen zu verschaffen, wer wegen mangelnder Bildungsvoraussetzungen nur geringe Kenntnisse über die Welt und nur wenige Fertigkeiten erworben hat, wer aufgrund seiner Herkunft oder infolge nachteiliger Familienverhältnisse die psychischen Dispositionen der Selbstkontrolle und Selbststeuerung nur unzureichend auszubilden vermochte, wer infolge sozialer Marginalisierung oder sozialisationsbedingter Nachteile keinen oder nur wenig Zugang zu kulturellen Ressourcen für die Entwicklung eigener Lebensentwürfe und Handlungspläne hat, wer sich infolge von Anerkennungsdefiziten schnell kommunikativ entmutigen lässt und wer nicht zuletzt wegen Krankheit, Alter, Armut darin gehindert ist, selbst über seine oder ihre Lebensverhältnisse zu entscheiden, dem wird auch die Aufforderung, eigene Initiative zu ergreifen und vom eigenen Können Gebrauch zu machen, unverständlich bleiben.“ Günther (2002), S.127 f.

³⁷⁴ Bäcker u. a., (2000), S. 41.

³⁷⁵ Der ‚homo oeconomicus‘ dient als Modell, mit dessen Hilfe menschliches Verhalten angesichts alternativer Handlungsoptionen analysiert und prognostiziert werden kann. Biefert, Bernd u. a. (1991).

Anders als die dargestellten neoliberalistischen Strömungen³⁷⁶ verbinden sich die verbandlichen Ansätze, denen im historisch gewachsenen Gefüge des Sozialstaates eine erhebliche Bedeutung zukommt, eher mit kommunitaristischen Strömungen³⁷⁷. Bereits seit der Weimarer Republik gilt dies für den institutionalisierten Klassenkompromiss zwischen Arbeit und Kapital hinsichtlich der Sozialpartnerschaft, als auch für den institutionalisierten Kompromiss zwischen Staat und Kirche hinsichtlich der Subsidiarität³⁷⁸. Diese beiden Säulen des Sozialstaates gerieten in den vergangenen Jahr-

³⁷⁶ Die damit verbundene zentrale These des Schlanken Staates geht davon aus, dass der überforderte Staat durch die Beschränkung auf seine Kernkompetenzen gesunden und dadurch die Wettbewerbsfähigkeit des Wirtschaftsstandortes Deutschland gesichert werden könnte. Unterstellt wird, dass die grenzenlosen (sozial-) staatlichen Interventionen in Wirtschaft und Gesellschaft die Selbstregulierungskräfte der Gesellschaft verhindern, was zu einem unüberschaubaren Durcheinander und einer extremen Dichte von Regelungen führen wird. In dieser Situation würde der Staat seine Handlungsfähigkeit verlieren. Die Förderung der gesellschaftlichen Selbstregulierungskräfte (mehr Markt, weniger Staat) und die individuelle Selbstverantwortung werden durch Privatisierung und Deregulierung erreicht. Der Schlanke Staat entlastet sich seiner Aufgaben indem er sie auf sich ihrer Selbstverantwortung bewussten fähigen und willigen Bürger überträgt. Im Zentrum eines neoliberalen Politikverständnisses steht die Forderung nach gesellschaftlicher und individueller Freiheit. Die Funktionen des ‚Minimalstaates‘ konzentrierten sich dabei auf eng umgrenzte Funktionen wie Schutz gegen Diebstahl, Gewalt oder die Durchsetzung von Verträgen.

³⁷⁷ Kommunitarismus versteht sich gleichzeitig als Gesellschaftstheorie als auch als Möglichkeit, eine neue Gesellschaftsbasis oder Gesellschaftsform zu schaffen. Verbindendes Ziel ist die Vorstellung eines tugend-, pflicht- und wertbasierten neuen Gemeinschaftsdenkens. Individualismus und individuelles Handeln werden als untrennbare Kategorien von Gemeinschaftlichkeit und Verantwortungsgemeinschaften (communities) betrachtet. Mit der Stärkung der Tugendhaftigkeit und bürgerschaftlichem Engagement sollen die vorhandenen Krisen z.B. in Familien, Schulen oder Verwaltung gemeistert werden. Ziel ist die Rückverlagerung von Verantwortung und Kompetenzen in die Zivilgesellschaft. Das kommunitaristische Manifest sagt: „Wir sollten die gemeinsamen Werte der Amerikaner lehren, z.B., dass die Würde aller Menschen zu achten ist, dass Toleranz eine Tugend und Diskriminierung verwerflich ist, dass die friedliche Lösung von Konflikten der gewaltsamen überlegen ist, dass eine demokratische Regierung besser ist als Totalitarismus und Gewaltherrschaft, dass Sparen für einen selbst und für sein Land besser ist, als seinen Verdienst zu verschwenden und sich bei der Vorsorge für zukünftige Bedürfnisse auf andere zu verlassen.“ Letzteres allerdings lässt Anteile des sonst so massiv kritisierten Liberalismus vermuten, was drei Annahmen impliziert. Bilmik, M. (2001), S. 43 f.:

1. Eine Gesellschaft, die in ihren ökonomischen Bezügen dem liberalen Credo gemäß aus Eigentümern – sei es von Arbeitskraft, sei es von Kapital – besteht, die mit diesem Eigentum frei schalten und walten können;
2. Die Annahme, dass der Verzicht auf konsumtive Ausgaben jedenfalls unter den gegebenen Umständen volks-, betriebs- und hauswirtschaftlich sinnvoller ist als die Bereitschaft, für vorhandenes Vermögen Güter oder Dienstleistungen zu erwerben;
3. Eine deutliche Absage an das, was jedenfalls die in Deutschland vollzogene sozialstaatliche Entwicklung als Umlagefinanzierung, als Generationsvertrag bzw. als Solidargemeinschaft hervorgebracht hat.

Diese drei Implikationen müssen weder als Orientierung individuellen noch kollektiven Handelns falsch sein, noch ist ihnen ungeprüft vorzuhalten, dass sie unpraktikabel seien.

³⁷⁸ Dem Ursprung nach ist das Subsidiaritätsprinzip ein soziales ethische und theologisch begründeter Ordnungsgedanke aus der katholischen Soziallehre, der in der von Nell-Breuning konzipierten und von Papst Pius XI 1931 proklamierten Sozialzyklika ‚Quadragesimo anno‘ (1931) als gesamtgesellschaftliches Strukturprinzip verstanden wird. [Nell-Breuning O., (1976), S.6 ff]. Dabei geht der Grundsatz bei der Betrachtung der Gemeinschaft davon aus, dass es vertikal verschiedene Ebenen der Über- und Unterordnung gibt. Dabei haben die übergeordneten gesellschaftlichen Einheiten nur solche Aufgaben, die

zehnten unter erheblichen Druck³⁷⁹. Die enge Kooperation zwischen dem Staat und den Verbänden³⁸⁰ im Dritten Sektor wurde zunehmend brüchiger, was zu erheblichen Verunsicherungen und zu unterschiedlichen Anpassungsstrategien der beteiligten Akteure führte. Besonders die Beiträge zum Aktivierenden Staat führten zu den Konzepten der ‚Neuen Subsidiarität‘ und des ‚Wohlfahrtspluralismus‘. Letzteres ist als Konzept selbst nur sehr ungenau definiert und orientiert sich an zahlreichen Ansätzen³⁸¹, wobei es als Weiterentwicklung des in den 80er Jahren entstandenen Konzeptes der ‚Neuen Subsidiaritätspolitik‘ betrachtet werden kann.

Das allgemeine Subsidiaritätskonzept wurde zu Beginn des 20. Jahrhunderts entwickelt. Es entstand in der Zeit, in der sich die katholische Kirche mit den Säkularisierungs- und Totalisierungstendenzen und mit den Auswirkungen eines ungezügelter Kapitalismus auseinandersetzte. Das Subsidiaritätskonzept forderte und legitimierte politisch ‚staatsfreie Räume‘, die den ‚kleinen und untergeordneten Gemeinwesen‘ dienen sollten. Bedingt durch die zunehmende gesellschaftliche Ausdifferenzierung und dem parallelen Ausbau des Sozialstaates veränderte sich die Orientierung des Subsidiaritätsbegriffs von dem ursprünglich naturrechtlich-traditionalistischem Verständnis hin zu einem verengten verbändeorientiertem, formalen Subsidiaritätsverständnis. Es beinhaltete nun einen bedingten Vorrang³⁸² der freien Wohlfahrtspflege z.B. im Bundessozialhilfegesetz oder im Kinder- und Jugendhilfegesetz und ließ sich somit in verschiedene politisch-ideologische Strömungen verbinden.

von den untergeordneten Einheiten nicht ausgeführt werden können, weil diese dazu nicht in der Lage sind (negative Bedeutung). Hergeleitet wird daraus der Anspruch, dass der Staat als übergeordnete Einheit die im Verhältnis zu ihm untergeordneten NPOs in ihren Wirkungsmöglichkeiten anzuerkennen und bei der Wahrnehmung der von ihnen erfüllbaren Aufgaben zu unterstützen (positive Bedeutung) hat. Pankau, E. (2002), S.66.

³⁷⁹ u. a. ausgelöst durch: Erosion der traditionellen soziokulturellen Milieus, Mitgliederschwund, Vielfältigung der Akteursstrukturen, Dezentralisierung politischer Verhandlungs- und Austauschprozesse, Schaffung von Wohlfahrtsmärkten, Europäisierung...

³⁸⁰ z.B. Neo-Korporatismus.

³⁸¹ Ansätze des Kommunitarismus, der katholischen Soziallehre, der liberalen Standpunkten der Wohlfahrtsökonomie und der Korporatismusdebatte.

³⁸² Der ‚bedingte Vorrang‘ bedeutet, dass in den Sozialgesetzen die Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege gegenüber privaten und öffentlichen Trägern bevorzugt wurden und eine Förderverpflichtung von Bund, Ländern und Kommune gegenüber den Wohlfahrtsverbänden bestand, sofern diese Träger öffentlicher Aufgaben waren. Pabst, S. (1998), S. 97 f.

Es entwickelten sich so vermachtete und bürokratisierte Großstrukturen, die die Stellung der traditionellen Wohlfahrtsverbände charakterisierten. Seit den 70er Jahren entwickelte sich, kritisch gegenüber der Entwicklung der Wohlfahrtsverbände, parallel dazu eine Selbsthilfe- und Initiativenlandschaft. Während Selbsthilfeeinrichtungen von den Wohlfahrtsverbänden als Bedrohung wahrgenommen wurden, stellte die Parteipolitik die Selbsthilfebewegung unter den Begriff ‚Neue Subsidiarität‘ und betrachtete sie fortan als Reformressource für den finanziell angeschlagenen Sozialstaat. Das Konzept setzte sich in der sozialwissenschaftlichen Diskussion fort und es setzte sich ein ‚neues Verständnis von Neuer Subsidiaritätspolitik‘ durch. Ziel war es nicht, die äußeren, in erster Linie fiskalischen Grenzen, als auch die inneren, vorwiegend durch die Steuerungsmedien Geld und Recht geprägten Grenzen des Wohlfahrtsstaates zu negieren, sondern es sollten solidarische Handlungsfelder jenseits von Markt und Staat gegründet und gestärkt werden. Die Neue Subsidiaritätspolitik strebte eine neue Zuordnung der Beziehungen und die komplementäre Vernetzung der unterschiedlichen Sektoren der Wohlfahrtsproduktion mittels bestimmter Verfahren und intermediärer Instanzen an. Ziel dabei war, mittels Einbezug der intermediären Situation der Wohlfahrtsverbände, die Rahmenbedingungen für die primären Netzwerke selbst organisierter Gruppen und freiwilliger Initiativen zu optimieren. Dieses Konzept der Neuen Subsidiarität scheiterte allerdings daran, dass es mit dem formalen Nachrangprinzip eine Symbiose einging. Die Folge war, dass es zu einer Ausdifferenzierung der Wohlfahrtspflege³⁸³ kam, indem sich zahlreiche kleine Träger und Vereine mit hoch spezialisierten bzw. diversifizierten Produkten entwickelten und es somit auch nicht zu einer Koordination der unterschiedlichen Wohlfahrtssektoren gekommen ist.

Ausgehend von angelsächsischen Debatten um ‚welfare mix‘, ‚welfare pluralism‘ sowie kommunitaristische Ansätze wurde das Konzept der ‚Neuen Subsidiarität‘ vor dem Hintergrund des Wohlfahrtspluralismus weiterentwickelt. Dieses Wohlfahrtspluralismuskonzept konzentriert sich in erster Linie auf die soziale Dienstleistungspolitik.

³⁸³ Ausdifferenzierte Teilsysteme stehen in einem engen gegenseitigen Steigerungsverhältnis. Während die autonomen, spezialisierten Funktionssysteme an Sensibilität und Lernfähigkeit gewinnen, sich der Komplexität besser anpassen können und immer leistungsfähiger werden, werden sie zunehmend stör anfälliger, leichter irritierbar, unruhiger, können sich nicht mehr gegenseitig ersetzen, sodass sie voneinander abhängig bleiben. Sie können sich gegenseitig positiv als auch negativ beeinflussen. Kleinste Veränderungen können zu umfangreichen Problemen führen. Luhmann, N. (1990).

Im Focus steht der organisierte Mensch als eine gemeinschaftlich gebundene und gemeinschaftlich bezogene Person und nicht das isolierte Individuum, was die gesellschaftliche Assoziation bestärkt. Verbände und Initiativen des Dritten Sektors bzw. intermediäre Organisationen und Instanzen bilden einen Schwerpunkt bei der Neuordnung der Beziehungen zwischen den verschiedenen Sektoren der Wohlfahrtsproduktion.

Parallel dazu wird die Begrenzung des Staatseinflusses favorisiert. Angestrebt ist nicht die Aufwertung der Verantwortung und Trägerschaft von ‚freiwilligen Organisationen‘ und denen des informellen Sektors, sondern die Neuorganisation der staatlichen Verantwortung. Damit ist gemeint, dass der aktivierende Staat sich zunehmend aus der Rolle von Trägerschaften von Einrichtungen und Dienstleistungen zurückziehen wird und dafür die Rolle als Moderator und koordinierender Förderer und Planer einnimmt. „Dabei gilt es, den Aktivierungsgedanken in das institutionelle Arrangement des (Sozial) Staates hineinzutragen und Innovationsblockaden durch die Herstellung neuer Kombinationsformen von Institutionen und Sektoren der Wohlfahrtsproduktion (Markt, Staat, Gemeinschaft, intermediärer Bereich) zu überwinden. Wohlfahrtspluralistische Ansätze wenden sich damit gegen eindimensionale Lösungskonzepte (Markt vs. Staat, Staat vs. Gemeinschaft), die die Verwirklichung eines ganzen Bündels zentraler gesellschaftlicher Ziele, wie Gerechtigkeit, Wohlfahrt und soziale Sicherheit von einer einzigen gesellschaftlichen Sphäre erwarten, und thematisieren das Zusammenspiel der vier zentralen Sektoren der Wohlfahrtsproduktion. Die Herstellung einer solchen Wohlfahrtsmischung ist in diesem Konzept Aufgabe des Dritten Sektors, innerhalb dessen oft mit Konflikten behafteten Logiken und Handlungsanforderungen zwischen Staat, Markt und Familie miteinander vermittelt und organisationsintern miteinander verschränkt werden.“³⁸⁴

Während die Politik in der Vergangenheit mit den historisch gewachsenen Konstellationen der großen Sozialverbände arbeitete, wird nun durch neue Planungs- und Steuerungskonzepte die geplante und geregelte Aufgabenteilung angestrebt. Das bedeutet, dass nach dem Konzept der Neuen Subsidiarität die Leistungsaktivitäten von den

³⁸⁴ Lamping, W. u. a. (2002), S. 25.

NPOs ausgehen, die bei Bedarf staatliche Unterstützung einfordern oder zurückweisen. Dieses Vorgehen birgt allerdings die Gefahr, dass „ein derart verfasstes Zusammenspiel von Staat und Gesellschaft anfällig ist für Fehlentwicklungen und droht, durch die Hereinnahme kommunitaristischer Versatzstücke das verengte, verbände-zentrierte Subsidiaritätsverständnis zu zementieren.“³⁸⁵ Das heißt, dass Verbände öffentliche Unterstützung erhalten könnten, ohne die Verwendung der Mittel hinreichend zu gewährleisten. Zudem ist ein eng vernetztes System anfällig für negative Entwicklungen wie z. B. Bürokratisierung, Verfilzung und schleichende Privatisierung, was zu erheblichen Effizienz- und Effektivitätsverlusten³⁸⁶ führen kann. Bedingt durch eine negative Staatszielbestimmung im Konzept der Neuen Subsidiarität oder des Wohlfahrtspluralismus kommt erschwerend hinzu, dass weite Teile gesellschaftlicher Aktivitäten sich den staatlichen Modernisierungsstrategien entziehen.

2.2 Der aktivierende Staat³⁸⁷

Der Staat muss augenblicklich bei stagnierendem Finanzvolumen geeignete Prioritäten für gesellschaftliche Herausforderungen finden, ohne über entsprechende Erfahrungen auf diesem Gebiet zu verfügen. Bei der Suche nach geeigneten Strategien soll er finanzielle Ressourcen gesellschaftlich und politisch gerecht reduzieren. Diese Herausforderung geht mit einer Veränderung des Verhältnisses zwischen Staat und Gesellschaft einher. Grundsätzlich entscheidet der Gesetzgeber über Art und Umfang staatlicher Aufgaben, welche am Ende einer demokratischen Diskussion vereinbart werden. Das heißt, dass alle Maßnahmen zur Reform der staatlichen Aufgaben, in demokratischen Dialogen u. a. auch unter Einbindung der Bürger und nicht durch bürokratische Dekrete vollzogen werden. Der Versuch, alle im politischen Prozess

³⁸⁵ Lamping, W. u. a. (2002), S. 25.

³⁸⁶ Effektivität (effectiveness) und Effizienz (efficiency) leiten sich vom lateinischen *efficere* (bewirken) bzw. *efficientia* (Wirksamkeit) ab. Meist wird auf die Differenzierung der begrifflichen Trennung verzichtet oder nur auf wenig griffige Formulierungen verwiesen. „Effektiv heißt, die richtigen Dinge tun – effizient, die Dinge richtig tun.“ Bohr, K. (1993), S. 855 f.

³⁸⁷ Das Konzept des ‚aktivierenden Staates‘ ist in die Kritik geraten. Es können damit auch Vorstellungen des ‚Förderns und Forderns‘ verbunden werden, die das Gegenteil des freiwilligen bürgerschaftlichen Engagements vertreten. Hierbei richtet sich der Blick auf die neuen Formen des Arbeitszwangs und die schlechtbezahlte Arbeit in Verbindung mit dem Bezug von Transferleistungen. Hierbei wird ‚aktivieren‘ häufig mit der Aushöhlung sozialer und ziviler Bürgerrechte der Betroffenen in Verbindung gebracht. Betroffene werden so zu ‚Bürgern zweiter Klasse‘ bei gleichzeitigem Ausschluss aus der Bürgergesellschaft. [Roth, R. (2002), S. 25]. In: Enquete-Kommission ‚Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements.‘

durchsetzungsfähigen Interessengruppen im Hinblick auf Unterstützung in Wahlen zu bedenken bzw. um gesellschaftliche Problem zu reduzieren, ist ein Grund für die aktuellen Finanznöte der öffentlichen Haushalte. In der Vergangenheit wurden entsprechende gesellschaftliche Herausforderungen immer mit zusätzlichen Institutionen und öffentlichen Mitteln bedient. Durch die Haushaltskonsolidierung stößt im Augenblick jede ernsthafte Reform auf Widerstände. Jede einseitige Entlastung führt beim Bürger zur Skepsis. Bei den Organisationen treten Verunsicherungen zutage und die beteiligten Politiker fühlen sich, vor dem Hintergrund der Vermischung von Zuständigkeiten, überall beteiligt und zuständig, jedoch für nichts verantwortlich. Dieses Dilemma kann nur entzerrt werden, wenn der Staat eine Aufgabenteilung durch die Differenzierung verschiedener Verantwortlichkeiten herbeiführt, z.B. mithilfe einer bürgerschaftlichen Aufgabenkritik. In dem Konzept des Aktivierenden Staates wird das Trilemma zwischen Effektivität, Effizienz und Legitimität im Prozess der Staats- und Verwaltungsmodernisierung mit einem übergreifenden Konzept der Qualitäts- und Produktivitätssteigerung der öffentlichen Leistungserbringung verbunden. Somit versucht der Aktivierende Staat kontinuierlich seine Handlungsfähigkeit durch neue Kooperationsformen, neue Rollenverständnisse und neue Reformstrategien zu steigern. Es geht dabei nicht um den klassischen Rückzug des Staates oder der zunehmenden Privatisierung sondern um eine neue Verteilung der Verantwortlichkeiten.

2.3 Neue Formen der Verantwortung

„Der aktivierende Staat konzentriert sich in mehrfacher Hinsicht auf die Veränderung der öffentlichen Aufgabenerledigung und auf gemeinsame Verantwortlichkeiten, ohne damit die staatliche Verantwortung für zentrale Probleme der Wohlfahrt aufgeben zu wollen.“³⁸⁸ Die Ursache dafür ist die Kernidee des Konzeptes ‚Aktivierender Staat‘, der aus einem neuen Mix von staatlicher Gesamtverantwortung und bürgerlicher Selbsttätigkeit besteht oder aus „gewandelter Modalität der Aufgabenerledigung und gewandelten Steuerungsinstrumenten.“³⁸⁹ Hierbei geht es um eine neue Aufgabenverteilung, eine Verbesserung der öffentlichen Aufgabenerledigung und um die Neubestimmung der Rollenverteilung zwischen Staat, Wirtschaft, der Gesellschaft und dem Dritten Sektor.

³⁸⁸ Lamping, W. u.a. (2002), S. 29.

³⁸⁹ Schuppert, G. F. (1998), S. 19-59.

Der Begriff Verantwortung meint in diesem Zusammenhang nicht ‚Zuständigkeit‘ sondern „shared responsibility“³⁹⁰. Gemeint ist damit eine Verantwortung für den Sozialstaat, die als gemischte Wohlfahrtsproduktion gemeinsam von Staat und Bürgern als auch Verbänden zu tragen ist. Diese Verantwortlichkeiten sollten jedoch klar definiert und lokalisiert sein.

Hinzu tritt eine Verantwortungsstufung, womit der Aktivierende Staat die unterschiedlichen Intensitätsgrade staatlicher Verantwortung neu abklärt. Das Konzept des aktivierenden Staates sieht dabei vier Kategorien vor:³⁹¹

- a) Gewährleistungsverantwortung für eine öffentliche Aufgabe, von der ein gewichtiges öffentliches Interesse besteht. Nicht gemeint ist damit die Finanzierungs- bzw. Vollzugsverantwortung.
- b) Finanzierungsverantwortung: Nur dann, wenn entweder keine marktgerechten Erlöse zu erzielen sind oder aber die staatliche Finanzierung ausdrücklich der politischen Zielsetzung entspricht.
- c) Vollzugsverantwortung: Immer dann, wenn (nichtstaatliche) Dritte nicht verfügbar sind oder Dritte aus Risiko-, Missbrauchs- oder Gleichbehandlungsaspekten ausscheiden z.B. wie in den Kernbereichen Innere Sicherheit, Rechtsschutz oder Finanzverwaltung.
- d) Politische Führungsverantwortung: Hiermit ist ‚kluges Regieren‘ gemeint. Sie umfasst strategische Funktionen wie Orientierungsfunktionen zur Diskussion und Definition von Problemen, Organisationsfunktionen um sicherzustellen, dass alle wichtigen Handlungsfelder eines Politikfeldes mobilisiert sind, Vermittlungsfunktionen um Konsens und Akzeptanz für gemeinsame Handlungswege zu schaffen. Demnach bildet die politische Führungsverantwortung neben der funktionalen Voraussetzung auch die Klammer für kooperative Prozesse und neue Verantwortungsteilung.

Vor diesem Hintergrund wird deutlich, wie wichtig es ist, kluge Mechanismen, Verfahren und Institutionen zu entwickeln und die Kooperation und Gemeinwohlorientierung der Akteure zu fördern. „Der Aktivierende Staat jedenfalls, und dies unterscheidet ihn grundlegend vom Sozialstaat, will sein Engagement mit Eigeninitiative und Eigenverantwortung der gesellschaftlichen Akteure verbinden und eine neue Leistungsaktivierung in allen Stufen der Wertschöpfungskette öffentlicher Leistungen erreichen.“³⁹²

2.4 Leistungsaktivierung

³⁹⁰ internationaler Sprachgebrauch für ‚geteilte Verantwortung‘.

³⁹¹ Lamping, W u. a. (2002), S. 29.

³⁹² Lamping, W u. a. (2002), S. 29.

Leistungsaktivierung im Konzept des Aktivierenden Staates versucht, durch Qualitäts- und Produktivitätsorientierung einen kohärenten Zusammenhang zwischen Reformansätzen und Reforminstrumenten herzustellen. Ziele sind finanzielle Einsparungen und die konsequente Optimierung der Leistungserstellungsprozesse.

Staatliche Leistungen begründen sich überwiegend durch zielorientierte politische Programme, welche durch gewünschte gesellschaftliche Zustände und deren feststellbaren oder durch die Adressaten bewertete Wirkung definiert werden. Die politische Zielerreichung erfolgt in einem mehrstufigen politischen Prozess durch die verschiedenen Subeinheiten des politischen Systems. In dessen Verlauf kann es zu Zielverschiebungen, weiteren Nebenwirkungen oder Vollzugsdefiziten kommen. „Zentrales Problem ist daher die Bewirkbarkeit /Bewirkungskette³⁹³ politisch erwünschter Wirkungen.“³⁹⁴ Der Grundgedanke ist dabei die Vorstellung, dass sich der komplette Produktionsprozess öffentlicher Leistungen in einzelne, miteinander in Verbindung stehende Teilprozesse teilen lässt. Die Teile bilden eine Kombination von Produktionsfaktoren, durch die wiederum eine Angebotsstruktur aufgebaut wird.

Staatliche Leistungen begründen sich durch politisch-strategische Aspekte erwünschter Zielsetzung. Meist sind politische Ziele sehr abstrakt, so dass sie oft mühsam, meist von Experten aus Verwaltung, zu kleinen und handhabbaren zeitlich befristeten Einzelzielen umgesetzt werden können.

„Angesichts der komplexen Aufgabenbreite und der komplizierten Sachzusammenhänge sowie der Langfristigkeit der Folgeabschätzung setzt die neue Steuerungstheorie auf Dezentralisierung. Der kaum zu bewältigende Informationsbedarf für zentralistische Steuerung macht eine vollständige sachliche Integration von Politik – im Sinne einer umfassenden Zielfunktion - unmöglich. Der Gedanke einer sinnvollen Verantwortungsstufung, bei der jeder in jedem abgrenzbaren Funktionsbereich die Verantwortung sowohl für die Zweck- als auch für die Mittelwahl sowohl dezentralisiert als auch zusammengefasst wird, sucht diesen Differenzierungsprozess positiv aufzunehmen. Diese Funktionsbereiche haben erheblich mehr Freiräume, um die Produktions- und Regulierungsprozesse unter Einschluss gesellschaftlicher Akteure zu optimieren.“³⁹⁵

³⁹³ Dieser Begriff wird synonym mit dem Begriff Leistungs- bzw. Wertschöpfungskette, der in der Betriebswirtschaft genutzt wird, verwendet

³⁹⁴ Lamping, W u. a. (2002), S.32.

³⁹⁵ Lamping, W u. a. (2002), S. 33.

Diese Entkopplung findet in der hierarchisch, zentralistisch gesteuerten öffentlichen Leistungsproduktion statt und wird begleitet von Methoden der Ergebnissteuerung. Politische Aufgabe ist es dabei, als Controllinginstanz auf jeder Stufe sicherzustellen, dass der Bewirkungsfluss optimal verläuft.

Ziel und Kerngedanke der Aktivierung ist die Verteilung der Kosten- und Leistungsverantwortung zwischen Politik, Verwaltung, dem Leistungserbringer und dem Kunden bzw. dem Bürger transparent zu gestalten.

2.5 Leitlinien des Aktivierenden Staates

In dem Konzept des Aktivierenden Staates werden die zentralen Argumentationsfiguren der vier verschiedenen ordnungspolitischen Positionen verbunden. Wichtiger als die ordnungs- ist die prozesspolitische Dimension der Staats- und Verwaltungsmodernisierung. Hieraus lassen sich vier zentrale Leitlinien des Aktivierenden Staates herausheben:³⁹⁶

- Dialog statt Dekret – Entwicklung von Prioritäten.
- Zielklare Kooperation statt gegenseitiger Schuldzuweisung und Domänedenken.
- Produkt- und Prozessoptimierung, z.B. Purchaser-provider-split, One-stop shop, dezentrale Fach- und Ressourcenverantwortung, Quasi-Märkte, Leistungsvergleiche etc.
- Ko-Produktion – Zusammenwirkung von öffentlichen Leistungserbringern und aktiven und selbstverantwortlichen Bürgern / Klienten.

Hinsichtlich dieser Leitlinien ist die Staats- und Verwaltungsmodernisierung³⁹⁷ zu modernisieren und auf Praxistauglichkeit zu überprüfen. Sie formulieren die Ziele, Visionen und Strategien hinsichtlich der kollektiven Leitprozesse. Momentan scheint

³⁹⁶ Lamping, W u. a. (2002), S. 34.

³⁹⁷ Die Bundesregierung hat in ihrem Programm „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ diese Leitlinien gewählt: „Staat und Verwaltung müssen ihre Aufgaben und ihre Verantwortung unter veränderten gesellschaftlichen Bedingungen neu definieren. Der Aktivierende Staat wird die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung dort fördern, wo dies möglich ist. (...) Das Leitbild des Aktivierenden Staates nimmt diese neue Verantwortungsteilung zwischen Staat und Gesellschaft auf. Eine darauf ausgerichtete Staats- und Verwaltungsreform muss eine neue Balance zwischen staatlichen Pflichten und zu aktivierender Eigeninitiative und gesellschaftlichem Engagement herstellen. Der Staat ist dann weniger Entscheider und Produzent als vielmehr Moderator und Aktivator gesellschaftlicher Entwicklungen, die er nicht selbst bestimmen kann und soll. (...) Im Vordergrund muss deshalb das Zusammenwirken zwischen staatlichen, halbstaatlichen und privaten Akteuren zum Erreichen gemeinsamer Ziele stehen. Dieses Zusammenwirken muss entwickelt werden.“

die Staats- und Verwaltungsmodernisierung sich sehr stark auf die Binnenmodernisierung statt auf eine aktivierende Politik zu konzentrieren z.B. im Bereich der Haushaltskonsolidierung oder der Alterssicherung. Ebenso konnte keine Strategie für ein Konzept der Qualitäts- und Produktivitätsorientierung staatlicher Aufgaben vorgelegt werden. Hinzu tritt, dass in manchen Bereichen wie z.B. im Gesundheitssystem Strategien der Qualitätsentwicklung und Partizipation der Patienten diskutiert, aber nicht konsequent umgesetzt werden.

2.6 Aktivierung der Zivilgesellschaft

Das Ziel, durch Reformprozesse die ‚Zivil- und Bürgergesellschaft‘³⁹⁸ zu stärken, wird durch das bestehende Netz von Organisationen verzerrt. Momentan „wird zwar das Wollen der Bürger unterstellt und ermuntert, ohne allerdings das Können und die Voraussetzungen einer über bloße Lückenbüßerfunktion hinausgehenden aktiven Bürgergesellschaft zu analysieren.“³⁹⁹ Das bedeutet, dass das Konzept der Zivilgesellschaft zunächst keine Orientierung für eine grundlegende Staatsmodernisierung vorgibt. Es wird befürchtet, dass es dem neoliberalen Staat – verweisend auf den Gemeinsinn und die Eigenverantwortlichkeit – den Rückzug aus der ihm obliegenden Sozialpolitik ermöglicht. Hinzu kommt, dass die auf Aktivierung aufgebaute Staatsmodernisierung von den Eigeninteressen der Verbände und Initiativen blockiert wird oder diese sich den Reformbemühungen entziehen.

³⁹⁸ Hierbei gibt eine verwirrende Vielfalt an Wortschöpfungen wie auch ‚Freiwilliges Engagement‘, ‚Ehrenamt‘, ‚Freiwilligenarbeit‘, ‚Bürgerarbeit‘, ‚Gemeinsinn‘, und ‚Zivilität‘, die in den politischen Zukunftswerkstätten und universitären Sprachlabors entstanden sind. Immer schwieriger wird es, die unterschiedlichen Interessen, Zielsetzungen und Visionen auseinander zu halten. [Pankoke, E. (2005), S. 1] unterscheidet Bürger- und Zivilgesellschaft folgendermaßen: „Zentraler Begriff der Bürgergesellschaft war die Idee des ‚Vertrauens‘ gewesen. Die Bürgergesellschaft lebte vom Konsens, der Integration durch soziale Bindungen und von den sozialen Tugenden der Bürger. Die Zivilgesellschaft ist dagegen gekennzeichnet durch Diskurs, Innovation, Bewegung und Engagement sowie durch eine ausgeprägte Problemorientierung, die Herstellung von Öffentlichkeit und eine politische Kultur, die mit Komplexität umgehen muss. E. Pankoke sieht Verantwortung, die für die Zivilgesellschaft kennzeichnend sind, immer da gefordert, wo Vertrauen nicht mehr greift, Entscheidungen jedoch trotzdem getroffen werden müssen. Zu diesem Zweck unterscheidet er zwischen verschiedenen Verantwortungsformen in der Bürger- und Zivilgesellschaft. Wo das ‚strategische Genie‘ der Bürgergesellschaft eine Vision hat, bedarf die ‚lernende Organisation‘ der Zivilgesellschaft der Arenen um Streitplätze, um ihren Diskurs öffentlich austragen zu können. Wo das strategische Genie Führungsstärke beweisen und die Menschen visionär faszinieren muss, schafft die lernende Organisation Allianzen und Netzwerke der Kooperation. Das bürgerschaftliche Genie trägt Selbstverantwortung. Dagegen kontextualisiert die zivilgesellschaftliche Organisation in konkreten Agenden Verantwortung, in denen gemeinschaftliche Lernprozesse stattfinden können. Zivilgesellschaft ist somit ein intermediäres System, dass zwischen gesellschaftlichen Kräften zu vermitteln vermag.“

³⁹⁹ Lamping, W u. a. (2002), S. 36.

Der Aktivierende Staat orientiert sich bei seinem Vorgehen an einer kooperativen Gemeinwohlproduktion und überwindet die bestehenden Blockaden und Grenzen durch eine gezielte Strategie der Mobilisierung, Regulierung und Unterstützung von zielklaren Kooperations- und Steuerungsprozessen auf allen Ebenen. Ziel ist es, die Leistungsmotivation der Organisationen nicht mehr primär aus ihrem Status bzw. ihrer Funktion abzuleiten, sondern aus ihren Leistungen im Produktionsprozess. Im Vordergrund stehen dabei die Aktivierung und die intelligente Institutionalisierung, so dass die Beteiligten zunehmend eine auf das Gemeinwohl bezogene Problemlösungsperspektive vertreten.

Der moderne Staat ist demnach nachhaltig auf das aktive Mitmachen der Bürger in jeder Facette des gemeinschaftlichen Lebens angewiesen. Parallel dazu ist der Bedeutungsgewinn der lokalen Ebene festzustellen. Kommunen⁴⁰⁰ treten zunehmend als Orte gelebter Demokratie in Erscheinung. Sie entwickeln sich als lokales Gemeinwesen, als Gegengewicht zur Globalisierung und Individualisierung.

Bei der Aktivierung der Zivilgesellschaft sind auch ihre Grenzen zu respektieren. Zivilgesellschaftliche Akteure verfügen nur über begrenzte Möglichkeiten der Einflussnahme in Verursachungszusammenhänge und können in die von anderen Organisationen oder strukturellen Ungleichgewichten verursachten Probleme wie z.B. die ungerechte Verteilung der Ressourcen, Effekte sozialer Ausgrenzung oder Arbeitslosigkeit nur abfedern oder Schadensbegrenzung bzw. Reparaturdienste betreiben. Sie können keinen Ersatz für Sozial-, Wirtschafts-, Arbeitsmarkt- oder Strukturpolitik sein. Zivilgesellschaftliche Politik liegt in der notwendigen Vereinfachung politischer Inhalte, die somit kaum komplexen Problemlagen gerecht werden kann. Zudem fehlt es den kommunitaristischen Konzepten an struktureller Macht, die bei Markt und Staat durch deren infrastrukturellen und materiellen Hintergrund gewährleistet ist. Liberale Vorstellungen vernachlässigen tendenziell die struktur- und sozialpolitischen Aufgaben des Staates, wobei das Potential der Zivilgesellschaft schnell überschätzt

⁴⁰⁰ „Nach ihrer Leistungspalette, in wachsendem Maße aber auch nach ihrem Selbstverständnis, ist die Kommunalverwaltung schon heute eher ein Dienstleistungsunternehmen als eine Behörde“ Banner, (1994), S. 6.

wird. Auch wenn die Aktivitäten des Dritten Sektors auf internationaler Ebene Lern- und Umorientierungsprozesse in großen Wirtschaftsunternehmen anstoßen, bleibt abzuwarten, ob es ihm tatsächlich gelingt, die Systemgesetzmäßigkeiten des Weltmarktes zu beeinflussen.

Die demokratiepolitische Bedeutung zivilgesellschaftlicher Integration sollte realistisch eingeschätzt werden. Zivilgesellschaftliches Engagement erweitert demokratische Mitbestimmungsmöglichkeiten und politische Partizipation. Habermas betont, dass gesellschaftliche Risiken wie z.B. Genforschung, Verelendung der Dritten Welt, Probleme der Wirtschaftsordnung oder das atomare Wettrüsten zuerst auf die Wahrnehmung und Identifizierung durch die Zivilgesellschaft hervorgerufen wurde. „Fast keines dieser Themen ist zuerst von Exponenten des Staatsapparates, der großen Organisationen oder gesellschaftlichen Funktionssystemen aufgebracht worden.“⁴⁰¹ Die zentrale Einflussnahme der Zivilbevölkerung auf die Kreation neuer Themen und neuer Bedeutungszusammenhänge wirkt z.B. innovativ auf Bereiche der Sozialpolitik. Dabei unterliegen auch die zivilgesellschaftlichen Akteure nicht unbedingt moralischer oder demokratischer Kontrolle oder wären herrschaftsfrei. Ein Beispiel dafür ist die ‚Mittelschichtorientierung‘ der Erwachsenen- und Familienbildung, d.h. dass der Personenkreis, der über Geld, Artikulations- und Organisationsfähigkeiten verfügt, bevorzugt wird. Diese Tatsache unterstreicht die Tendenz zur Ausübung von ‚private government‘ und nicht der des staatlichen Integrationsanspruchs. Auch gibt es Entwicklungen, die verhindert oder blockiert werden, damit die staatliche Finanzierung nicht unterbrochen wird. Ein Beispiel aus der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit wäre die ‚Dauerbezeichnung Anfängerkurs‘.

Die Umsetzung der Aktivierung der Zivilgesellschaft benötigt zentrale Kriterien der Finanzierung und Steuerung, die die Entstehung und Wirkung von zivilgesellschaftlichen Aktivitäten begünstigen. Dabei geht es nicht um den gezielten Einsatz der zivilgesellschaftlichen Akteure oder deren Steuerung durch das politische System, sondern

⁴⁰¹ Habermas, J. (1992), S. 461.

um die Sicherung der gesellschaftlichen Kritik, alternativer Sichtweisen und der Korrektur dominanter Beobachtungsverhältnisse und Operationsweisen.⁴⁰²

Ohne die Sicherstellung geeigneter Rahmenbedingungen kann die Zivilgesellschaft entdemokratisierende und gesellschaftliche Entwicklungen ausbremsen oder zur Legitimation eines Abbaus des Wohlfahrtsstaates instrumentalisiert werden.

2.7 Zwischenbilanz: Die neue Sozialstaatlichkeit verändert die traditionelle Beziehung zwischen Kostenträgern, Leistungserbringern und Nutzer der Leistung.

Viele Bildungseinrichtungen entstanden in Zeiten des klassischen Wohlfahrtsstaates, in dem unter Freiheit vorwiegend die ‚Freiheit von materieller Not‘ und unter Gleichheit die weitestgehende Angleichung materieller Lebens- und Einkommensverhältnisse verstanden wurde. Der Sozialstaat versuchte seinerseits, die durch den Sektor Markt generierte Ungleichheit durch Umverteilungspolitik auszugleichen. Dem Teilnehmer in der Erwachsenen- und Familienbildung wurde qua Staatsbürgerstatus Rechtsanspruch auf die Nutzung der Angebote gewährt. Die klassische Sozialstaatspolitik hatte somit einen eher reaktiven oder kompensatorischen Charakter mit dem Ziel, die Sozialbürger zu versorgen. Durch den Übergang zur aktivierenden Staatspolitik beschränkt sich der Aufgabenbereich des Staates vielmehr auf die Rolle eines ‚enabler‘, wobei er gewährleistet, dass jeder Bürger die Möglichkeit erhält, seine Bedürfnisse über den Markt zu sichern. Primäres politisches Ziel ist es, Bürger zur Unabhängigkeit, zur Marktteilhabe und zur Selbsthilfe im Sinne von Chancengleichheit zu befähigen. Entsprechend garantiert werden Teilhaberechte und immer weniger Leistungsrechte bzw. passive ‚versorgende‘ Transfers. Staatliche Unterstützung bzw. die Gewährung der spezifischen Teilhaberechte sind an die Erfüllung spezifischer Konditionen gekoppelt. Im Mittelpunkt steht nicht mehr die versäulte Bildungsinfrastruktur, sondern das Individuum mit seinen individuellen Chancen, Fähigkeiten, Mobilität, seiner individuellen Situation oder Kontextbedingungen, was eine Veränderung der Steuerungsformen und Steuerungsinstrumente erforderlich macht. An Bedeutung gewinnen vor allem Angebote und Maßnahmen zur Steigerung des Humankapitals. Sozialpolitik leistet somit auf der Ebene der Makropolitik einen Beitrag zur nati-

⁴⁰² Simsa, R. (2000).

onalen Wettbewerbsfähigkeit. Auf der Mikroebene der marktbezogenen Selbststeuerung der Individuen hingegen vollzieht sie den Wechsel vom gesellschaftlichen zum individuellen Risikomanagement und von der sozialen Sicherheit hin zur persönlichen Selbstsorge. Das Verhältnis zwischen öffentlicher Verantwortung und dem Dritten Sektor gilt somit als dringend reformbedürftig. Die aktuellen sozialwirtschaftlichen Modernisierungstendenzen werden gegenwärtig von zwei, zum Teil im Gegensatz zueinander stehende Strategien bestimmt, die allerdings beide dadurch gekennzeichnet sind, die Aufwendungen für den Dritten Sektor zu begrenzen bzw. zu senken:

Durch eine Modernisierungsstrategie des organisierten Wettbewerbs soll mittels Konzepten einer Angebotssteuerung durch Kostenträger der Markt sozialer Anbieter bzw. Wahlmöglichkeiten für Hilfesuchende eröffnet werden. Der Staat sieht sich nicht mehr als Investor bestimmter Angebotsstrukturen sondern versteht sich als Gewährleistungsstaat, der lediglich die rechtlichen Rahmenbedingungen für die Leistungserbringer vergibt. Neben der Trennung von Gewährleistungs- und Durchführungsverantwortung im Sinne des ‚New Public Managements‘⁴⁰³ sollen die Leistungsanbieter

⁴⁰³ „Mit diesem Sammelbegriff werden weltweit Verwaltungsreformen bezeichnet, die das Handeln der Verwaltung vermehrt über output und outcome – die Leistungen und Wirkungen der Verwaltung – steuern und legitimieren wollen. Dies im Gegensatz zur herkömmlichen Verwaltung, der Bürokratie, welche über den input – die Regeln und Formen des Rechtsstaates und der Demokratie – gesteuert wird. Die Bürokratie kennzeichnet sich durch hierarchisch organisierten Regelvollzug. Ihr oberstes Gebot ist die Gesetzmäßigkeit, ihr wichtigstes Instrument die hoheitliche Verfügung. Dem stellt New Public Management (NPM) die Normen der Marktwirtschaft und das Instrument des Vertrages gegenüber: Ein Leistungserbringer (die Verwaltung oder ein Privater) soll im Auftrag eines Leistungsbestellers (der Regierung) einen Nutzen für die externen Kunden schaffen. Bezahlt wird der Leistungserbringer nicht für Tätigkeiten, sondern für Produkte.

Der Begriff stammt aus Neuseeland, das als erstes Land seine Verwaltung radikal kommerzialisiert und auf marktwirtschaftliche Steuerungsmechanismen eingestellt hat. Die Bewegung erfasst seither die USA (Reinventing Government), Großbritannien, Skandinavien, die Niederlande und Deutschland (Neues Steuerungsmodell) – je mit nationalen Eigenarten, aber grundsätzlich gleicher Ausrichtung.

NPM verfolgt verschiedene strategische Ziele. Kundenorientierung verlangt von Verwaltung, dass sie sich als Dienstleistung versteht und an der Kundenzufriedenheit legitimiert. Heikel bleibt dabei die Bestimmung des Kundenbegriffs und seines Verhältnisses zur demokratischen Öffentlichkeit. Die Leistungs- und Wirkungsorientierung bedeutet Steuerung der Verwaltung über Zielvorgaben und Leistungs- und Wirkungsindikatoren. Hier liegt die Schwierigkeit in der kausalen Zuordnung von Maßnahmen und Wirkung. Die Koppelung von Finanzen und Leistungen fördert das Kostenbewusstsein der Verwaltung und führt zur Integration von Staatsaufgaben und Staatsfinanzen im Budgetprozess. Gefordert ist hier ein Kulturwandel von der rein finanziellen zur integralen Steuerung des Staatshaushaltes. Die Wettbewerbsorientierung erfordert, dass innerhalb der Verwaltung oder zwischen ihr und Dritten ein Markt oder doch marktähnliche Situationen geschaffen werden (Ausschreibungen, Kosten- und Leistungsvergleiche). Dies ist schwierig, weil die Verwaltung meist in einer Monopolsituation verbleibt und weil das Wettbewerbsdenken zur Maximierung des Eigennutzens verleiten kann, was möglicherweise in ein Spannungsverhältnis zum öffentlichen Auftrag mündet.

einer verstärkten Kontrolle der Leistungserbringung unterworfen werden. Die Rolle der Leistungsanbieter ist demnach nicht mehr die des Mitgestalters der Sozialpolitik sondern vielmehr die eines Dienstleistungserbringers, der seine Aufgaben effizient und transparent zu erfüllen hat.

Durch eine Modernisierungsstrategie des Kontraktmanagements⁴⁰⁴ soll die Anbieterstruktur mit dem Ziel der Kostenersparnis gefestigt werden. Durch die Aufwertung von Prävention und bürgerschaftlichem Engagement sollen bislang noch nicht zugängliche Ressourcen aktiviert werden. Ziel dabei ist es, die infrastrukturpolitischen Aufgaben effizienter erfüllen zu können. Mit dem Kontraktmanagement soll nicht ein Marktmodell sondern ein Versorgungsmodell implementiert werden, wodurch eine effiziente Steuerung der Leistungserbringung durch den Leistungsanbieter angestrebt wird.

Beide Modernisierungsstrategien mit zuweilen konträren Zielrichtungen verändern das Verhältnis zwischen den Organisationsbeziehungen von Kostenträgern und Leistungserbringern tief greifend. Damit verbunden sind Maßnahmen der Deregulierung, Privatisierung, Auslagerung und Verselbständigung von Aufgaben, Einführung von Markt- und Wettbewerbselementen sowie die Einführung privatwirtschaftlicher Managementmethoden und betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente auf beiden Seiten. Das partnerschaftliche Zusammenwirken zwischen sozialstaatlichen Akteuren und dem Dritten Sektor wird schrittweise zu einem Auftraggeber-Auftragnehmer-Verhältnis. Dies führt zu einer neuen Sozialstaatlichkeit, in der sich die Akteure des Dritten Sektors zunehmend als sozialwirtschaftlich begreifen und sich den Herausfor-

Typische Mittel von NPM sind die Leistungsvereinbarungen und das Globalbudget. Die Regierung schließt mit der Verwaltung eine Leistungsvereinbarung ab und beantragt beim Parlament deren Finanzierung. Der Voranschlag ist nicht mehr nach Sachgruppen gegliedert, sondern nach Leistungen (Produktgruppen). Für eine bestimmte Aufgabe wird eine Pauschale gezahlt. Dies setzt voraus, dass die Verwaltung Leistungen oder Produkte definiert. Mit Standards und Indikatoren wird die Erreichung der Vorgaben auf der Leistungsseite des Voranschlags gemessen. Die Verwaltung gewinnt Spielraum, weil sie innerhalb des Leistungsauftrags und des Globalbudgets frei über den Mitteleinsatz zur Zielerreichung bestimmen kann. www.socialinfo.de

⁴⁰⁴ Unter Kontraktmanagement wird die Steuerung der Kommunalverwaltung über Zielvereinbarungen verstanden, die von der Zielplanung bis zur Kontrolle der Zielerreichung reicht. Hierbei handelt es sich nicht um einen rechtsverbindlichen Vertrag, sondern nur um eine verbindliche Zielabsprache über einen festgelegten Zeitraum. Im Kontraktelement werden die zu erstellenden Leistungen und Produkte nach Qualität (Leistungsziele) und Quantität und die entsprechenden Finanzziele (Budget) festgelegt.

derungen entsprechend modernisieren werden. Dabei ist dieser Modernisierungsprozess mit den Risiken Deckelungen, Budgetierung und der Etablierung der Anbieterkonkurrenz verbunden. Parallel dazu weiten sich die Steuerungskompetenzen und bürokratischen Vorgaben der Kostenträger aus.

V. Gestaltungsansätze:

Drei-Sektoren-Allianzen in Region, Netzwerk und sozialem Umfeld

1. Drei-Sektoren-Allianz

1.1 Der Begriff der Drei-Sektoren-Allianz

Die Bezeichnung ‚Drei-Sektoren-Allianz‘ lehnt sich an den Begriff der strategischen⁴⁰⁵ Allianz⁴⁰⁶, welcher seinen Ursprung im militärischen Bereich hat.⁴⁰⁷ Der Begriff ‚Allianz‘ steht für die Devise ‚Getrennt marschieren – vereint schlagen‘. Eine Allianz besteht nicht um ihrer selbst Willen sondern ist immer Mittel zum Zweck. Drei-Sektoren-Allianzen zwischen Staat, Markt und Gemeinschaft sind nicht gebunden an Dauer, Intensität oder Rechtsstrukturen sondern können sich projektbezogen, als Gemeinschaftsunternehmen oder als Verbünde selbst organisieren. Durch freiwillige Kooperation versuchen sie soziale, ökonomische und politische Belange miteinander zu verbinden um neuen, meist komplexeren Herausforderungen zu begegnen. In Drei-Sektoren-Allianzen werden Synergieeffekte, Kompetenz- und Ressourcensharing genutzt. Durch Aktivierung und Erschließung zivilgesellschaftlicher Potentiale und Bedarfe wird die Handlungsfähigkeit aller Akteure aus Staat, Markt, Gemeinschaft und Drittem Sektor verbessert und erweitert.

Bei der Steuerung und Selbststeuerung von Reformprozessen wird zwischen ‚Arenen, Allianzen und Agenden‘⁴⁰⁸ unterschieden, die der Komplexität einer nachhaltigen und

⁴⁰⁵ Griech. Strataegeo; stratos: etwas, das alles andere umfasst, übergreift und in sich enthält; igo: tun, handeln.

⁴⁰⁶ Lat. alligare: verbinden

⁴⁰⁷ C.P.G. v. Clausewitz (1780-1831) prägte die Begriffe Strategie und Taktik, dessen bis heute fortwirkende Theorien den engen Zusammenhang von Kriegsführung und Politik betonen.[Pankau 2001), S.139]

⁴⁰⁸ „**Arenen** beobachten wir im komplexen Entscheidungsfeld politischer Steuerung: In den Zentren von Staat, Wirtschaft und Gesellschaft erkennen wir heute kaum noch politische „Spitzen“ des Entscheidens, zugleich verliert sich aber auch der soziale Grund einer breiten „Mitte“, nicht einmal mehr die gerne beschworene Verständigung und Einigung von „runden Tischen“ ist noch erwartbar. Wäh-

sozialverträglichen Zukunftsverantwortung gerecht werden. Sie ermöglichen eine gesteigerte Reflexivität des Beobachtens und Bewertens ihrer Steuerung, ihrer Entwicklung, der sozialen Dynamik des Innenlebens der unterschiedlichsten Organisationen und der Turbulenzen ihrer interorganisatorischen Außenrelation. Es treffen sich so die politische Dynamik von Machtverhältnissen, der unternehmerische Elan und das kommunikative Handeln partizipativer und assoziativer Sinnkonstruktionen von Markt, Staat und selbstorganisiertem Engagement.⁴⁰⁹

2. Drei-Sektoren-Allianzen in Erwachsenen- und Familienbildungsstätten

2.1 Zukünftige Herausforderungen im Überblick

Zukünftige Herausforderungen verlangen von Bürgern komplexe Kompetenzen individueller Lebensführung und sozialen Zusammenhalts. Die Globalisierung beschleunigt und verstärkt die Auswirkungen des technischen Fortschritts und die Grenzen des Wachstums, wodurch das Potential an einfacher Arbeit abnehmen und höherwertige Tätigkeiten an Bedeutung zunehmen werden. Bildung wird zur wichtigsten Ressource für die Wettbewerbsfähigkeit und für die Gemeinschaft des jeweiligen Standorts, Deutschlands, Europa und der Welt. Bildung ist dabei mehr als ein bestimmter Wissensstand und muss dazu befähigen, sich mit den Veränderungen in der Welt positiv

rend der „runde Tisch“ den Konsens symbolisiert, gibt das Bild der „Arena“ die Vorstellung komplexer Kampfplätze und Konfliktfelder. Es sind Konflikte die zumeist offen ausgetragen werden – in der Regel öffentlich von einem Publikum, das gleichermaßen in unterschiedliche Lagen und Lager zerstritten ist. Zugleich verweist das Konstrukt der „Arena“ darauf, wie sehr die Entscheidungen in Wirtschaft und Gesellschaft und erst recht in der Politik sich umstellt sehen von einer Vielfalt streitbarer Interessen und Ansprüche von „Eigner-Interessen“ („Stakeholder“) und „Anspruchsvertretern“ („Shareholder“), zwischen denen die Prozesse der Moderation (im Sinne komplexer Konsensbildung) und der Mediation (im Sinne komplexer Konfliktvermittlung) immer schwieriger werden.

„**Allianzen**“: Eine Steuerung, die zwischen diversen Interessen, pluralen Perspektiven und quer stehenden Fronten vermitteln muss. Sie wird sich eben nicht mehr auf die personalisierte und damit politisierte Spitze von Führungsfiguren zentrierten Strategien treiben lassen. Eher komme es darauf an, im Sinne von „Public-Private-Partnership“ nach Allianzen zu suchen, zwischen kommunalen und freien Trägern, aber auch zwischen den Interessenten von Arbeit und Wirtschaft und den Bedürfnissen der Familien.

„**Agenden**“ ermöglichen es, die Steuerung nachhaltiger Entwicklung auf die sozialverträgliche Basis der Beteiligung und Mitverantwortung aller Beteiligten und Betroffenen umzustellen. Während „Strategien“ „nach vorne“ vor allem aber „von oben“ ausgerichtet sind, suchen „Agenden“ kommunikative Arrangements einer Steuerung nachhaltiger Entwicklung „mit allen“ und „von unten“. Solche Konzepte gesellschaftlicher „Selbststeuerung“ klingen für manchen als abgestandene Rhetorik einer politischen Romantik. Sie könnten sich heute aber auf neue Weise praktisch bewähren, wenn eine sich weitende Komplexität sich spiegeln könnte in einer gesteigerten Reflexivität kommunikativen Handelns.“ [Pankoke, E. (2002), S. 229]

⁴⁰⁹ Pankoke, E. (2002), S. 227-237.

auseinanderzusetzen. So genannte Soft Skills⁴¹⁰, Fähigkeiten und Kenntnisse, die in erster Linie zu den sozialen Kompetenzen zählen, nehmen an Bedeutung zu. Kenntnisse über andere Kulturen ermöglichen erst die zusammenwachsende Welt. Lokales Handeln wird mit globalen Erfordernissen abgestimmt. Es ist davon auszugehen, dass die Gesellschaft der Zukunft -

- Eine Wissensgesellschaft sein wird, in der Intelligenz, Neugierde, Lernen wollen und können, Problemlösen und Kreativität eine wichtige Rolle spielen.
- Eine Risikogesellschaft sein wird, in der die Biographie flexibel gehalten und trotzdem Identität gewahrt werden muss, in der der Umgang mit Ungewissheit ertragen werden muss, und in der Menschen ohne kollektive Selbstorganisation und individuelle Verantwortlichkeit scheitern können.
- Eine Arbeitsgesellschaft bleiben wird, der die Arbeit nicht ausgegangen ist, in der aber immer höhere Anforderungen an die Menschen gestellt werden.
- Eine alternde Gesellschaft sein wird, in der aufgrund der demographischen Entwicklung sich das Generationenverhältnis einschneidend ändern und neue Formen der Lastenverteilung, der Generationengerechtigkeit und Generationensolidarität entwickelt werden müssen.
- Eine demokratische Gesellschaft bleiben muss, in der die Menschen an politischen Diskursen teilnehmen und frei ihre Meinung vertreten können, öffentliche Belange zu ihren Angelegenheiten machen, der Versuchung von Fundamentalisten und Extremen widerstehen und bei allen Meinungsverschiedenheiten Mehrheitsentscheidungen respektieren.
- Als Zivilgesellschaft gestärkt werden soll, mit vielfältigen Formen der Partizipation, Solidarität, sozialen Netzen und Kooperationen der Bürger, egal welchen Geschlechts, welcher Herkunft, welchen Berufs und Alters.
- Eine Einwanderungsgesellschaft bleiben wird, in der Menschen verschiedener Herkunft, Religion, Kultur und Tradition integriert werden müssen, die es allen erlauben, ihre jeweilige Kultur zu pflegen, aber auch sich wechselseitig zu bereichern!

Quelle: Münchmeier, R. (2003)⁴¹¹

Hinzu treten Forderungen nach einer gesicherten Chancengleichheit der Geschlechter, mehr Verteilungsgerechtigkeit hinsichtlich des ökonomischen, sozialen und symbolischen Kapitals, mehr Verwirklichung der Selbstentfaltungswünsche der Menschen auf der Suche nach Lebensfreude und Authentizität. Hinzu tritt das Phänomen, dass die

⁴¹⁰ Das englische Wort ‚skills‘ bedeutet soviel wie Fähigkeiten. Als ‚hard skills‘ werden Lehrinhalte bezeichnet, die sich rein schriftlich festhalten und weitergeben lassen. ‚Soft skills‘ sind Fähigkeiten, welche nur durch praktisches Üben bzw. durch Erfahrungen zu erlangen sind wie z.B.:

- Schnelle Einarbeitung in neue Themengebiete oder flexible Anpassung an neue Einsatzorte;
- Sich über Sprachbarrieren hinweg verständigen;
- Bei Material-, Personal- oder Zeitengpässe zu improvisieren;
- Sich selbst und die eigene Arbeit überzeugend zu präsentieren;
- Expertenwissen so einzusetzen, dass anstehende Veränderungen vorweg aufgespürt und umgesetzt werden können, ohne dass Probleme auftreten.

⁴¹¹ www.soziale-dienste-in-europa.de/Anlage_25562/DFTBürgerbeteiligungSozialeDienste2003.pdf

Medien⁴¹² immer mehr die Funktion der Erziehung, der Normvermittlung, der Vorbilder aber auch der Gewöhnung an Gewalt übernommen haben. Unbekannt sind auch die Entwicklungen des globalisierten und digitalisierten Kapitalismus. Lernprozessplanungen im klassischen curricularen Sinne entsprechen nicht mehr den Anforderungen. Bildung wird zum ‚institutionellen Gelände der Lebensführung‘.

2.2 Die Komplexität von Bildungsarbeit und Kompetenzentwicklung

Diese Herausforderungen fordern umfassende Lern- und Veränderungsprozesse, die durch staatliche Vorgaben alleine nicht zu erreichen sind. Die Umsetzung benötigt in hohem Maße technische, soziale und institutionelle Innovation und ihr mögliches Zusammenspiel in den verschiedensten Bereichen. Nachhaltigkeitsstrategien berühren Konsummuster und Autonomiesphären von Individuen und Unternehmen, die von staatlichen Eingriffsmöglichkeiten kaum erreichbar sind.⁴¹³ Gesucht werden Mechanismen, die Widerstände aufbrechen und Lernprozesse anregen. Die versäulte Erwachsenen- und Familienbildung unterlag in der Vergangenheit vielfältigen Entwicklungen und wurde deshalb kaum im Zusammenhang mit der Komplexität beispielsweise zwischen der Familien- oder Arbeitswelt betrachtet. Sie konzentrierte sich auf Teilgebiete, konnte sich so organisieren, und wurde als ergänzender nachschulischer Bereich bzw. als Wiederaufnahme früheren organisierten Lernens mit schulischen Lernprozessen als ein zusammenhängendes Ganzes betrachtet.⁴¹⁴ Hierbei wurden die vielfältigsten Fassetten der Kompetenzentwicklung ausgeklammert.

⁴¹² Was aus den italienischen Wirren um Berlusconi zu lernen ist, ist die Tatsache, dass die Medien das Scharnier zwischen ökonomischer und politischer Macht sind. „Was das Fernsehen beherrscht, hat Einfluss auf Wertvorstellungen, Weltbilder, Lebensweisen, auf das, was Menschen für wichtig, dringlich oder für unwichtig, nebensächlich oder schädlich halten. Man kann im Fernsehen, wenn nur noch Geld und Sex Einschaltquoten bringen, den homo oeconomicus züchten. Und man kann all dies dann politisch abrufen. Genau dies hat Berlusconi getan. Auch andere können dies tun. Sie müssen die Kanäle nicht besitzen, es reicht, wenn Politiker sich mit den Besitzern verbünden.“ [Eppler, E. (2005) S. 157]

⁴¹³ Ökonomische Prozesse haben sich durch die Entwicklung des Kapitalismus dahingehend verselbstständigt, dass sie nicht mehr politisch ‚steuerbar‘ sind. Trotzdem bleiben ökonomische Prozesse konstitutiv auf eine politisch-soziale bzw. politisch-institutionelle Einbettung angewiesen. Hierbei geht es nicht um eine Wiedereinbettung vermeintlich verselbständigter ökonomischer Prozesse, sondern um das komplexe und sich verändernde Verhältnis von Politik und Ökonomie auf verschiedenen räumlichen Ebenen. [Brand / Görg (2000)] NPOs gewinnen durch diese Problematik als auch durch die Entwicklungen von Governance-Strukturen (aktivierender Staat) an Bedeutung und sind integraler Bestandteil derzeitiger Veränderungen.

⁴¹⁴ Deutscher Bildungsrat (1979).

Erst in den 90er Jahren konnten Studien zum Lebenslangen Lernen belegen, dass sich Lernen nicht nur in institutionalisierten Einrichtungen als formales Lernen (11%), sondern auch ganz wesentlich in nicht-formalen und informellen Lernprozessen (bis zu 80%) ergibt. Dementsprechend gibt es kaum einen gesellschaftlichen Bereich, der nicht auch als Lernort dient. Fraglich ist, wie die notwendige Verzahnung der Lernformen, der Lernorte und der am Lernprozess Beteiligten mit ihren Kompetenzen umzusetzen ist. Die Verbindung von Arbeit, Bildung und Freizeit entspricht am besten dem Prinzip des Lebenslangen Lernens.

Lebensphasenmodell im Umbruch (eigene Darstellung)

Gestern:

Bildung	Arbeit	Freizeit
Geburt Tod		

Morgen:

Bildung
Arbeit
Freizeit
Geburt..... Tod

Hinzu treten vier Grundtendenzen, die eine neue Lernkultur fordert:

- Die rasche Veränderung der gesellschaftlichen Umwelt erfordert die Aktivierung eines möglichst großen Teils des Lernpotenzials einer Gesellschaft, und zwar bei allen Bürgern.
- Die Globalisierung der Wirtschaft und die allmähliche Erschöpfung der natürlichen Ressourcen lässt die Ressource ‚Lernen‘ aller Menschen immer wichtiger für eine zukunftsfähige Entwicklung der Menschen werden.
- Die modernen Informations- und Kommunikationsmedien verändern die Verfügbarkeit und die Verarbeitung von Wissen und die Form der Kommunikation der Menschen untereinander. Dies bedeutet eine erhebliche Ausweitung der Angebotspalette für Lernen, aber auch erhöhte Anforderungen an die Entscheidungsbereitschaft und Entscheidungsfähigkeit der Bürger.
- Die dynamische gesellschaftliche Entwicklung berührt die demokratischen Grundlagen unserer Gesellschaft. So hängt gesellschaftliche Partizipation zunehmend vom Zugang zu den Medien und ihrer Nutzung ab. Für Menschen ohne diesen Zugang kann dies zum Ausschluss von der kulturellen, sozialen und politischen Teilhabe und damit von der Ausübung demokratischer Grundrechte führen.

Quelle: Wack, O. G. (2005), S. 12.

Selbstbestimmung fördert Lernerfolg. Die Selbstorganisation des Lernprozesses ist wesentliche Voraussetzung für den Einzelnen, angetrieben von der Kraft, durch eigene Problemlösungen persönliches Erfahrungswissen und nachhaltiges Handlungswissen

zu entwickeln. Für die Vermittlung des Wissens spielt die Verzahnung von Kompetenzförderung, Bildungsberatung und Praxis eine immer größer werdende Rolle denn:

- Ohne Herausforderung und Erfahrung aus der Umwelt kommt es weder zu handlungswirksamer Wissensentwicklung noch zur Entwicklung entsprechender Kompetenzen und Problemlösungspotentiale.
- Ohne gezielte Entwicklung von Erschließungs- und Umsetzungskompetenzen können Erfahrungen nicht konstruktiv ausgewertet und nicht praktisch nutzbar gemacht werden.
- Außerhalb eines konstruktiven Wechselverhältnisses zwischen Personen und Umwelt bleibt das Lernen formal und für den Lernenden uninteressant.
- Ohne die Integration von informellem Erfahrungslernen und nachfragendem Reflexionslernen bleibt auch die Kompetenzentwicklung einseitig und beschränkt.

Bundesministerium für Bildung und Forschung, Dohmen, Das informelle Lernen, (1996), S. 45

Der besondere Bildungswert liegt im Erlernen von Methoden. Methoden und Techniken des Informationsgewinns veraltern langsamer als die jeweilige Information selbst. Lernende, die gelernt haben, selbständig zu lernen, zu entscheiden, zu planen, zu organisieren, Probleme zu lösen, Prioritäten zu setzen, Informationen auszuwerten und Kritik zu üben haben bereits an persönlicher Autonomie und Handlungskompetenz gewonnen. Mit der Erweiterung der Methodenkompetenz der Lernenden wächst seine Selbststeuerungs- und Selbstbestimmungsfähigkeit. Nur wer das Lernen gelernt hat, kann Lernprozesse eigenständig organisieren und ist unabhängig von fremdbestimmten Lernen.⁴¹⁵

Methodenkompetenz		
Vertraut sein Mit zentralen Makromethoden	Beherrschung elementarer Lern- und Arbeitstechniken	Beherrschung elementarer Ge- sprächs- u. Kooperationstechniken
<ul style="list-style-type: none"> ○ Gruppenarbeit ○ Planspiel ○ Metaplanmethode ○ Fallanalyse ○ Problemlösendes Vorgehen ○ Projektmethode ○ Leittextmethode ○ Referate ○ Facharbeit ○ Methodik / Didaktik ○ Feedback-Methoden ○ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Lesetechnik ○ Markieren ○ Exzerpieren ○ Strukturieren ○ Nachschlagen ○ Notizen machen ○ Karteiführung ○ Protokollieren ○ Gliedern / Ordnen ○ Visualisieren / Darstellen ○ Arbeitsplanung ○ Mnemo-Techniken ○ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ○ freie Rede ○ Stichwortmethode ○ Rhetorik ○ Fragetechniken ○ Präsentationsmethoden ○ Diskussion / Debatte ○ Aktives Zuhören ○ Gesprächsleitung ○ Gesprächsführung ○ Zusammenarbeiten ○ Konfliktmanagement ○ Metakommunikation ○ ...
Makromethoden	Mikromethoden	

Quelle: Klippert, H. (2000), S. 28.

⁴¹⁵ Jeder Lernende ist Experte seiner Region, seiner Lebenslage usw. Hier stellt sich auch die Frage, wie ein Konzept des Lebenslangen Lehrens aussehen sollte.

Fachkompetenz verliert relativ zur Methoden- und Sozialkompetenz an Bedeutung. Lernen ist mehr als Kenntniserwerb. Lernen schließt steigendes Fachwissen und Tugenderwerb wie beispielsweise Kritikfähigkeit, ethisch-moralische Integrität, Urteilsfähigkeit, soziale Sensibilität, Zivilcourage usw. mit ein. Es ist deshalb von einem erweiterten Lernbegriff auszugehen:

Erweiterter Lernbegriff			
Inhaltlich-fachliches Lernen	Methodisch-strategisches Lernen	Sozial-kommunikatives Lernen	Affektives Lernen
<ul style="list-style-type: none"> ○ Wissen (Fakten, Regeln, Begriffe, Definitionen) ○ Verstehen (Phänomene, Argumente, Erklärungen) ○ Erkennen (Zusammenhänge erkennen) ○ Urteilen (Thesen, Themen, Maßnahmen beurteilen) ○ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Exzerpieren ○ Nachschlagen ○ Strukturieren ○ Organisieren ○ Planen ○ Entscheiden ○ Gestalten ○ Ordnung halten ○ Visualisieren ○ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Zuhören ○ Begründen ○ Argumentieren ○ Fragen ○ Diskutieren ○ Kooperieren ○ Integrieren ○ Gespräche leiten ○ Präsentieren ○ ... 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Selbstvertrauen entwickeln ○ Spaß an einem Thema / an einer Methode haben ○ Identifikation und Engagement entwickeln ○ Werterhaltung aufbauen ○ ...

Quelle: Klippert, H. (2000), S. 30.

Traditionelles Lernen in Gruppen an festen Orten zu festen Zeiten und im gleich bleibenden Tempo wird dann nur noch einen kleinen Teil der Erwachsenen- und Familienbildung ausmachen. Kennzeichen neuer Lernkultur sind Offenheit, Flexibilität, Individualität, Selbststeuerung und die intensive Nutzung moderner Medien. Individualisierte Lernbiographien und Lernanforderungen als auch die Zunahme an Lernangeboten und die neue Flexibilität von Lernprozessen mit modernen Medien fordern mehr Selbstverantwortung, die selbständige Entscheidung bzw. Selbstgestaltung. Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit wird selbst geplante Lernprozesse vor dem Hintergrund individueller Vernetzung unterstützen und bei Entscheidungen nach Bedarf beraten. Die Verlagerung der Lernverantwortung hin zum Lernenden selbst formt die Rolle des Lehrenden als Lernbegleiter, Lernberater, Lernmoderator und Lernnavigator. Der Förderung bildungsbenachteiligter Gruppen gilt besonderes Augenmerk, so dass sie nicht von Bildungs- und Karrierechancen ausgegrenzt werden. Insbesondere bei bildungsbenachteiligten Gruppen ist auf das Wissen zu achten, dass heutzutage mittlerweile als stillschweigend von der Gesellschaft vorausgesetzt wird:

<ul style="list-style-type: none"> ○ Know-what (,wissen, was'): Wissen über ,Fakten'. ○ Know-why (,wissen, warum'): Wissen über die Regeln und Gesetze, denen die Natur, menschliche Intelligenz und Gesellschaft folgen.

- Know-how (,wissen, wie'): Qualifikationen, d.h. die Fähigkeit, Aufgaben zu erledigen.
- Know-who (,wissen, wer'): Wissen über die soziale Fähigkeit, mit verschiedenartigen Menschen und Experten zu kooperieren und zu kommunizieren.

Quelle: Fischbach, C. (2004). In: Hohn, B. u. a. S.30.

Die stärkere vorausschauende Orientierung des Bildungsangebots an wirtschaftlichen, kulturellen und gesellschaftlichen Veränderungen bei gleichzeitiger Bedarfsorientierung des Lernenden wird die Strukturen der Bildungseinrichtungen verändern. Mehr Serviceangebote, Flexibilität, Eigenverantwortung und Kommunikation aller Akteure, neue Formen der partnerschaftlichen Zusammenarbeit erfordern die Entwicklung und Erprobung neuer Lernwege. Die lokale Präsenz der Bildungseinrichtungen ermöglichen die räumliche Nähe der Akteure und Institutionen⁴¹⁶, um umfassende lebensbegleitende Lernprozesse zu realisieren, eine Verzahnung der Anbieter und Angebote zu organisieren bzw. Bildungsprozesse zwischen den Akteuren schnell und effektiv abzustimmen.

2.3 Die Rolle der Bildungsorganisation

Durch regionale Kooperation und Kommunikation ist die regionale Verortung und Einbindung der Bildungseinrichtungen sehr intensiv.⁴¹⁷ Lernende, Unternehmen, zuständige Politiker und Organisationen befinden sich in einer vertrauten Lernumgebung, welche Orientierung, Überblick und Verbundenheit garantiert. Gemeinsam übernehmen sie die mitgestaltende Rolle bei Entwicklungsprozessen und bleiben der Region verbunden. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten, die in der Bevölkerung verwurzelt und sich als regionale Einrichtungen verstehen, erhalten Anwaltsfunktionen regionaler Bürgerinteressen. Sie definieren die regionalen Interessen, Sorgen und Probleme der Bürger, die sie vertreten. Regionale Identität, Engagement und

⁴¹⁶ „Eine ‚Institution‘ ...muss nicht nur im nächsten und praktischen Sinne zweckmäßig und nützlich sein, sie muss auch Anknüpfungspunkte und Verhaltens-Unterstützung höherer Interessen sein, ja den anspruchsvollsten und edelsten Motivationen nach Daseinsrecht und Daseins-Chancen geben: dann erst erfüllt sie die vitalen, aber auch geistigen Bedürfnisse der Menschen nach Dauer, Gemeinsamkeit und Sicherheit – sie kann sogar etwas wie Glück erreichbar machen, wenn dieses darin besteht, im Übersich-Hinauswachsen nicht alleine zu bleiben.“ [Gehlen (1957), S.116 In: Pankoke, E. (2003)]

⁴¹⁷ Region meint in diesem Kontext „... die subjektive Beheimatung in einem Territorium mit seiner Wirtschaft, Kultur, Geschichte, mit seinen Mentalitäten und Gewohnheiten. Es ist ein Ort, in dem Menschen mit ihren Bedürfnissen und Wünschen leben, ein Ort den sie durch Arbeit und auch soziale Wirksamkeit mitgestalten, selbst wenn diese Perspektive unterschiedlich bewusst ist und auch die Möglichkeiten dazu nicht zu leugnenden Einschränkungen unterliegen.“ [Trier, M. u. a. (2003), S.45.]

Verbundenheit gehen in die Öffentlichkeit, wobei auf geteilte Werte, Arbeitsergebnisse oder andere Besonderheiten bewusst Bezug genommen wird. Die eigene Wirkung der Einrichtung wird vertrauter, wenn sich Arbeit und Ergebnis unmittelbar nützlich für bekannte Personen oder für die eigene Umwelt engagierter Bürger einsetzt. Durch die Integration von Partizipation in Bildungseinrichtungen können folgende positive Aspekte erreicht werden:

- Verbindlichkeit von Entscheidungen und Übernahme von Verantwortung durch die Identifikation mit der Idee.
- Einbindung lokaler Kenntnisse und Erfahrungen tatsächlicher Problemfelder.
- Verbesserte öffentliche Kenntnis.
- Höhere Effizienz durch gemeinschaftlichen Ansatz.

Partizipation setzt aktive und kontinuierliche Mitarbeit der Beteiligten voraus, welches durch Pflichtbewusstsein, Verantwortungsgefühl, Idealismus, Tradition, (gewünschter) gesellschaftlicher Stellung, praktischen Eigeninteressen und Eigennutzen geprägt sind. Lernkulturen können nicht einfach von einer Bildungsstätte, einer Region oder einem Staat auf andere übertragen werden. Zu verschieden sind die Strukturen und Traditionen. Bevor Strukturen verändert werden, sollten grundsätzliche Prinzipien⁴¹⁸ benannt werden.

Organisationskultur und die zu ihr gehörende Lernkultur einer Bildungsstätte als Organisation stellt die Basis für lernförderliche Strukturen dar, wobei die Schaffung einer Neuen Lernkultur folgende Bedingungsfaktoren für eine hohe Lernwirksamkeit voraussetzt:

- Beobachtung und Erfassung der individuellen Kompetenzen und der Biographie
- Gestaltung einer bestimmten „Projektkultur“, die von den Kompetenzen der Beteiligten abhängig ist
- Entwicklung gemeinsamer umfassender Aufgabenstellungen
- Günstige Rahmen- und Arbeitsbedingungen für das gemeinsame Lernen von Lehrende, Lernende und Leitende

⁴¹⁸ Prinzipien können sein:

- Initiatoren müssen wissen, warum sie eine Partizipation wünschen und warum es für die Öffentlichkeit interessant sein könnte, sich zu beteiligen.
- Analyse der Ziel- und Interessengruppen sowie die aktive Einbindung der Gruppen, die unbedingt für den Erfolg erforderlich sind. Um Interesse und Motivation zu wecken sind individuelle Kommunikation und Konsultation erforderlich.
- Bereitstellung relevanter Informationen und Demonstration der Vorteile /Nachteile der Partizipation.
- Auswahl geeigneter Techniken, Methoden und Strukturen, die die Einbindung ermöglichen.

Organisationskulturen bestehen aus den Faktoren „Normen, Wertvorstellungen, Denkhaltungen und Handlungsmustern, die in ihrer Gesamtheit ein Unternehmen prägen und repräsentieren... (und) in einem langjährigen und vielschichtigen Lernprozess entstanden sind“.⁴¹⁹ Lernen prägt Normen, Werte, Wissensbestände, Kommunikation, Haltungen und Handlungen von Mitarbeitern und Beteiligten. Lernen verändert und entwickelt die Organisationskultur fortwährend.

Die Gestaltung und der Ablauf von Lernprozessen werden als Lernkultur bezeichnet,⁴²⁰ Die Lernkultur als auch die Bildungsstätte selbst bieten den entsprechenden Rahmen, in dem sich Lernen vollziehen kann. Kennzeichen ‚lernender Organisationen‘ ist, wenn organisationale Lernprozesse mehr als die Summe der Lernprozesse der Individuen einer Organisation umfassen. Lernprozesse setzen Werte- und Wissensmanagement auf allen Ebenen der Einrichtung voraus, wobei der Wettbewerbsvorteil in erster Linie den Mitarbeitern zugeschrieben wird. Die Mitarbeiter und ihre Lernprozesse rücken deshalb ins Zentrum der Betrachtung. Sie übernehmen die Rolle der Experten für die Optimierung der Arbeitsabläufe. Die Stärke der Bildungsstätte ist demnach auf eine effektive Personalentwicklung zurückzuführen, die berufs- und lebensbegleitendes Lernen der Mitarbeiter fördert, in Prozesse der Wissensgenerierung, Wissenssicherung und Wissensweitergaben investiert und die Identifikation mit der Lernkultur der Einrichtung fördert.⁴²¹

Eng damit verbunden ist die Frage, wie eine stärkere Verzahnung des informellen und formellen Lernens, die Verschränkung von Lernen am Arbeitsplatz, im sozialen Umfeld und im institutionellen Kontext zu kreieren ist. Hierzu werden Lernberatungs- und Lernbegleitungsangebote benötigt. Durch spezifische Angebots- oder Arbeitsorganisationsformen, welche den Bedarf nach Selbststeuerung berücksichtigen, werden Kompetenzen zu Selbststeuerung, Selbstmanagement und Selbstorganisation gefördert. Neben veränderten Methoden treten der Einbezug des Lernenden und Lehrenden, vieler Akteure und Handlungsfelder und eine sich verändernde Ebene der Makro- und

⁴¹⁹ Sonntag (1996), S. 42.

⁴²⁰ Nicklas (2004), S. 52.

⁴²¹ Zur Erhebung der Identifikation gibt es zahlreiche Checklisten z.B. Sonntag (1996), Müller / Jutzi (2001).

Mikrodidaktik mit entsprechender Weiterbildungsorganisation. Erforderlich ist ein modernes Selbst- und Rollenverständnis, eine neue Verständigung über Normen und Wertvorstellungen der Akteure, eine veränderte Verantwortungszuweisung als auch die Ermöglichung des Erlebens von Selbstwirksamkeit und Einflussnahme. Wird dem Teilnehmer mehr Verantwortung übertragen, benötigen Mitarbeiter mehr und größere Entscheidungsspielräume. Gefordert sind methodisch-fachliche, wissenschaftliche, soziale, kulturelle, betriebswirtschaftliche und technologische Kompetenzen. Die Verlagerung von Verantwortung verlangt erhöhte Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter mit angepasster Fehlerkultur bzw. Lernkultur innerhalb der Einrichtung.

Lebenslanges Lernen fordert neue Lern- und Lehrkulturen mit neuartigen Formen der Steuerung und Strukturierung von Lernprozessen⁴²² Beteiligungsorientierte und ganzheitliche Methoden⁴²³ wie z.B. Moderationsmethode, Zukunftswerkstatt, Open Space, Fallmethoden oder Projekte, die mit realen Fragestellungen und in authentischen Kontexten helfen, kreativ an herausfordernde Problemstellungen zu arbeiten und verantwortlich an der Gestaltung der Arbeits- und Lebenswelt der Akteure mitzuwirken. Benötigt werden günstige Voraussetzungen innerhalb der Bildungseinrichtung, die die zentralen Bedingungen wie Flexibilität und Realisierung von Innovationen garantieren wie:⁴²⁴

- Geringe Spezialisierung auf Stellen- und Abteilungsebene.
- Starke Dezentralisierung.
- Flache Hierarchien.
- Minimierung der Stärke zentraler unterstützender Abteilungen (Stäbe).
- Einfache Koordination, d.h. keine umfassenderen Matrixstrukturen.
- Verstärkter Einsatz von Selbstabstimmung und Organisationskultur zur Koordinierung innovativer Ansätze.
- Leichte Ergänzbarkeit um temporäre Teams für innovative Vorhaben.

Eine Innovationskultur ist dadurch gekennzeichnet dass⁴²⁵

- Verbesserungsvorschläge wertgeschätzt und aufgegriffen werden;
- Organisationsziele einen Herausforderungscharakter besitzen;
- Vertrauen, Offenheit und Unterstützung im Umgang miteinander existieren;

⁴²² Fornek (2001), S. 240.

⁴²³ Weitere wichtige Methoden in knappen, lexikonartigen Artikeln sind nachzulesen: www.neue-lernkultur.de/keynotes.php

⁴²⁴ Kieser, A. / Kubicek, H. (1992), S. 382.

⁴²⁵ Guldin, A. (2001); Ekvall, G. (1996).

- Dynamik, Lebendigkeit, Spontaneität, Lockerheit, Humor in Arbeitsbeziehungen wahrnehmbar;
- Häufig Sachdebatten geführt werden.

Bildungseinrichtungen mit neuer Lernkultur restrukturieren sich in relativ kleine, überschaubare Einheiten. Sie sind gekennzeichnet durch dezentrale Entscheidungskompetenz und Eigenverantwortung. Eine Modularisierung erfolgt beispielsweise hinsichtlich der Geschäftsbereiche, der Bildung von Profit-Center-Strukturen, nach Regionen oder lokalen Einzelmärkten, nach Kernkompetenzen oder aufgrund von Prozessketten. Hierbei können Produktinseln und Fertigungssysteme oder Geschäftsprozesse institutionalisiert werden, wobei Arbeitsplätze (Autarkiemodell) oder teilautonome Gruppen (Kooperationsmodell) integriert werden. Modularisierung, Netzbildung und Virtualisierung sind drei Grundstrategien neuer Organisationsgestaltung, deren Kombination ‚Hybridstrategien‘ ergeben. Diese Form der Bildungseinrichtung definiert sich nicht über ‚äußerlich‘ erkennbare Strukturen sondern über ‚innere‘ (Einstellungs-) Lern-Prozesse.⁴²⁶

2.4 Die Rolle der Lehrenden

Die Rolle der Lehrenden wandelt sich von der der Wissensvermittler oder Wissens-ausschüttern hin zu Gestaltern interaktiver Lehr- und Lernumgebungen, zu Partnern, die als Vorbild oder Berater wirken, Vertrauen, Sinn und Orientierung schaffen und die den Lernenden bei der Kreierung ihrer Kompetenzen begleiten. Erwachsenen- und Familienbildner werden neben anderen zu Lotsen in einer Flut von Informationen, Kompetenzen und Methoden. Es findet ein Übergang von traditionellen – hin zu sozial-konstruktivistischen Formen des Lernens statt:

	Traditionelle Form	Sozial-konstruktivistische Form
Lehrprozess	Wissenstransport, abhängig vom Wissen und Können des Lehrenden	Kognitiv anspruchsvolle interaktive Lehr- und Lernform
Position des Lehrenden	Herrscherrolle, ‚didactic leader‘; Wissensinhalte präsentieren, erklären (meist nur in Gruppe), kontrollieren	Partner, Berater u. Mitgestalter; Bereitstellung v. Problemsituationen und Werkzeugen zur Problemlösung
Lernprozess	Lernen als rezeptiver Prozess; Lernen erfolgt linear und systematisch	Lernen als aktiv-konstruktiver Prozess; Lernsituatives, multimediales und systemisches Herangehen
Position des	Passives Aufnehmen; ‚friss Vogel oder	Aktives, eigenverantwortliches, selbstgesteuer-

⁴²⁶ Kil, M. (2003), S. 129.

Lernenden	stirb'; Außenanleitung und Kontrolle; Gruppenarbeit ohne Berücksichtigung individueller Merkmale	tes Verarbeiten; eigene Konstruktionsleistungen; Einzelarbeit unter Berücksichtigung individueller Persönlichkeitsmerkmale.
Inhalte und Ziele	Lerninhalte sind fertig vorgegebene, abgeschlossene, strukturierte Wissenssysteme; gesetzte Leistungskriterien sind zu erfüllen	Inhalte sind abhängig von individuellen, sozialen Faktoren; authentische Aufgaben führen zu neuen Anforderungen und Zielen

Quelle: Bildungsvereinigung ARBEIT UND LEBEN Sachsen e.V. (2005), S. 60.

Traditionelle Inhalte und Haltungen werden in der Absicht erweitert, die Identität⁴²⁷ als Gestaltungsraum und Gestaltungschance zu erfassen und zu fördern. Hinsichtlich der Erwachsenensozialisation ist der Vergleich traditioneller und innovativer Lernkulturen von Bedeutung:

Traditionelle Lernkultur	Innovative Lernkultur
<ul style="list-style-type: none"> ○ Vermittlung von Kenntnissen und Fertigkeiten als Reaktion auf Entwicklungen im Unternehmen/Familie und in dessen Umfeld ○ Lernen in strukturierten, didaktisch intentional angelegten Lernumgebung ○ Lerninhalte werden als geschlossene Wissenssysteme bzw. Teile davon verstanden ○ Erwerb von Theoriewissen, im Wesentlichen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ausrichtung des Lernens auf Kompetenzentwicklung und den Erwerb reflexiver Handlungsfähigkeit ○ Lernen in „natürlicher Lernumgebung als Erfahrungslernen, Vernetzung mit intentionalem Lernen innerhalb und außerhalb der Arbeit unter Einbezug neuer Medien und unterschiedlicher Lernorte ○ Lerninhalte bzw. Wissen sind nicht abgeschlossen, sie sind abhängig von individuellen und sozialen Kontexten. Wissen

⁴²⁷ „Identität wird hier verstanden als ein Bedeutungsrahmen, innerhalb dessen eine Person ihre Erfahrungen interpretiert und die jeweils die Basis bildet für aktuelle Identitätsprojekte. Die alltägliche Identitätsarbeit sucht in spezifischen Identitätsprojekten situativ stimmige Passungen im Verhältnis von inneren und äußeren Erfahrungen zu entwickeln. Durch diese Passungen sucht sich das Subjekt seine gesellschaftliche Handlungsfähigkeit zu sichern. Dazu werden Identitätsstrategien eingesetzt. Identitätsarbeit zielt darauf ab, ein individuell gewünschtes oder notwendiges ‚Gefühl von Identität‘ zu erzeugen. Basale Voraussetzungen für dieses Gefühl sind soziale Anerkennung und Zugehörigkeit. Auf dem Hintergrund von Pluralisierungs-, Individualisierungs- und Entstandardisierungsprozessen ist das Inventar übernehmbarer Identitätsmuster ausgezehrt. Alltägliche Identitätsarbeit hat die Aufgabe, die Passungen, die Verknüpfungen unterschiedlicher Teilidentitäten vorzunehmen. Qualität und Ergebnis dieser Arbeit findet in einem macht-bestimmten Raum statt, der schon immer aus dem Potential möglicher Identitätsentwürfe spezifische erschwert bzw. andere favorisiert, nahe legt oder gar aufzwingt. Qualität und Ergebnis der Identitätsarbeit hängen von den Ressourcen (durchaus ein auch verharmlosender Ersatzbegriff für die Machtthematik) einer Person ab. Von individuell-biographisch grundlegenden Kompetenzen, über die kommunikativ vermittelten Netzwerkressourcen, bis hin zu gesellschaftlich-institutionell vermittelte Ideologien und Strukturvorgaben. Die Suche nach Kohärenz in den individuellen Identitätsprojekten orientiert sich an subjektiver Stimmigkeit und Authentizität. Die Leibeserfahrung kann ein zentraler Messfühler für Stimmigkeit und Authentizität sein. Die Kohärenzsuche wird aber zugleich durch gesellschaftlich vorherrschende Narrationen geprägt, über die soziale Zugehörigkeit vermittelt wird. Die Konstruktion des individuellen Identitätskonstruktes wird von Bedürfnissen geleitet, die aus der persönlichen und gesellschaftlichen Lebenssituation gespeist sind. Insofern konstruieren sich Subjekte ihre Identität nicht in beliebiger und jederzeit revidierbaren Weise, sondern versuchen sich, in dem Gefühl von Identität, in ein ‚imaginäres Verhältnis zu ihren wirklichen Lebensbedingungen‘ zu setzen (Althusser): Beim Herstellen dieser Identitätskonstruktion werden zumindest ‚Normalformtypisierungen‘ benötigt (Identifikationen), Normalitätshülsen oder Symbolisierungen von alternativen Optionen, Möglichkeitsräumen oder Utopien.“ [Kreupp, H. (2003)]

<p>von didaktisch reduziertem Fachwissen</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Präzise Reproduktion des Wissens in vorhersehbaren, festgelegten Handlungssituationen ○ Lernende machen nach, nehmen auf, sind rezeptiv ○ Erzeugungsdidaktisches Lernarrangement 	<p>aus komplexen Lernsituationen wird konstruiert, Erfahrungswissen wird erworben und mit Theoriewissen verbunden.</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Wissen wird in offenen, gestaltbaren Handlungssituationen angewandt und nutzbar gemacht ○ Lernende organisieren und steuern Arbeits-Lern-Prozesse weitgehend selbständig. ○ Lehrende sind Berater und Mitgestalter von Lernprozessen; sie schaffen die Voraussetzungen, Denk- und Lernprozesse auszulösen. ○ Ermöglichungsdidaktisches Lernarrangement
---	--

Quelle: Dehnbostel, P. (2001), S. 89.

Die neue Lernkultur ist durch Selbstbestimmung, Selbstorganisation, Reflexivität und Eigenverantwortung gekennzeichnet. Im Mittelpunkt steht das lernende Subjekt, das seine Handlungsfähigkeit, Handlungsmöglichkeiten und Lernkompetenzen erweitern möchte. Anzustreben ist die Bildung eines breiten Spektrums kognitiver Fähigkeiten, welche in Bildungsprozessen eine hervorgehobene Bedeutung haben wie Lernbereitschaft, Reflexionsvermögen, Selbst-, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Lese- und Informationskompetenzen. Hinzu tritt die Aneignung von Medienkompetenz, wobei Lernende neue Medien kennen und Informationen auswerten und nutzen lernen. Die Integration neuer Medien hat folgende Vorteile:

<ul style="list-style-type: none"> ○ Jeder kann sich zu allen anderen Gesellschaftsbereichen und Partnern öffnen, wodurch auch Kooperationen ermöglicht werden. ○ Verfügbarkeit von Materialien aus aller Welt. ○ Wesentlich erleichterte Beschäftigung mit aktuellen z.B. politischen und gesellschaftlichen Fragen und neuen wissenschaftlichen Erkenntnissen. ○ Fachbereichsübergreifendes Lernen und die schnelle Verfügbarkeit vielfältiger Informationen. Zunehmend wichtig wird dabei die Entscheidungsfähigkeit bei der Auswahl der Informationen. ○ Andere Bildungsanbieter und Lernorte können leichter mit einbezogen werden. ○ Durch die neue gesellschaftliche Einbettung können sich Public-Private-Partnerships und Net-Communities zu neuen Kommunikations- und Handlungsformen entwickeln. ○ Unterstützung der Projektarbeit.

Verschiedene Charakteristika versprechen Orientierung.⁴²⁸ Die Kombination digitaler und traditioneller Medien ermöglicht Selbststeuerung hinsichtlich der Wahl von Ort, Zeitpunkt und Lernsoftware. Dazu kommen

„...hoch entwickelte, differenzierte Konzepte, die in möglichst vielfältiger Form Lernanregungen, Lernzugänge, Lernwege oder Lernhilfen zur Verfügung stellen wollen, damit die Lernenden selbstverantwortlich sich in Erkennung und Wahrnehmung ihrer Fähigkeiten, Kompetenzen und Lerninteressen neue Lerninhalte an unterschiedlichen Lernorten aneignen können. So entstehen Lernarrangements, die verschiedenste Elemente und verschiedenste Methoden kreativ miteinander verknüpfen.“⁴²⁹

Das Konzept der Selbststeuerung steht in einem wechselseitigen Zusammenhang mit der Gestaltung organisatorischer Rahmenbedingungen. Selbststeuerung ist der Ausgangspunkt der pädagogischen Arbeit, die sich wiederum auf offene Strukturen der Zielfindung und auf reflexives Lernen hinsichtlich einer ständigen Selbstvergewisserung im Kontext der Organisationsentwicklung von Bildungseinrichtungen widerspiegeln muss.

2.5 Die zukunftsorientierte Finanzierungsgestaltung

Nach und nach wird es auch bei der Vergabe der öffentlichen Mittel zu Veränderungen kommen. An die Stelle der Zuwendungs- wird zunehmend die Leistungsfinanzierung treten. Durch vertragliche Regelungen hinsichtlich Inhalt, Qualität, Vergütung der Leistung als auch der Prüfung von Wirtschaftlichkeit und Qualität wird die Finanzierung stärker als bislang an den spezifischen Bedarf gebunden sein. Immer häufiger wird die Einführung der Kostenträgerrechnung anzutreffen sein. Ergebnisorientiertes und prospektives Wirtschaften als auch die Steigerung der Preis-Leistungs-Transparenz, um wettbewerbsfähige Vergleichspreise anbieten zu können, wird zunehmen. Dabei wird oftmals der Vergleichspreis ausschlaggebend sein. So werden sich Erwachsenen- und Familienbildungsstätten zunehmend in einem Preiswettbewerb und in Konkurrenzen befinden. Spätestens dann werden sich die BAT-nahen Personalkosten der gemeinnützigen Einrichtungen als Wettbewerbsnachteil, im Gegensatz zu den Privatanbietern, herausstellen.⁴³⁰ Der Trend von der Objekt- zur Subjektförderung zeichnet sich immer deutlicher ab. Das bedeutet, dass der Nutzer und weniger die

⁴²⁸ Gieseke / Käßlinger (2001), S. 252.

⁴²⁹ Gieseke / Käßlinger (2001), S. 252.

⁴³⁰ Zunehmend steigen gemeinnützige Träger aus dem BAT aus und stellen um auf BAT-angelehnte Tarifverträge.

Einrichtungen bezuschusst werden. Was bereits heute in der beruflichen Bildung praktiziert wird, könnte zukünftig auch auf den Bereich der Erwachsenen- und Familienbildung übertragen werden. Träger sind somit aufgefordert, ihre Angebotspalette konkreter auf die Bedarfe der Teilnehmer auszurichten.

Insgesamt bedeuten diese Trends, dass sich Bildungseinrichtungen frühzeitig hinsichtlich dieser Herausforderungen positionieren, zukunftsfähige Strategien erarbeiten und betriebswirtschaftliche Steuerungsinstrumente sinnvoll nutzen sollen. Hinzu treten Überlegungen hinsichtlich der optimalen Betriebsgröße und individueller Angebotsstrategien. Diese Entwicklungen erwarten besonders von den Mitarbeitern und dem Management schnelle und hohe Veränderungsfähigkeiten.

Neben den traditionellen müssen neue Finanzierungsquellen erschlossen werden, sei es über Fundraising, Erwirtschaftung von Eigenmitteln oder die Nutzung der Möglichkeiten des Kapitalmarktes. Die komplexen und umfassenden betriebswirtschaftlichen Methoden Marketing und Qualitätsmanagement bieten weitere Lösungsmöglichkeiten für aktuelle und zukünftige Probleme. Sie sind eng miteinander verknüpft und voneinander kaum zu trennen. Sie beanspruchen jeweils für sich eine zielführende und ganzheitliche Managementtechnik zu sein, die sich als einrichtungsbezogene und integrative Denkhaltung bzw. Organisationsphilosophie durch alle Ebenen der Bildungsstätte zieht. Alle Überlegungen und Handlungen sollen an ihnen ausgerichtet werden.

2.5.1 Marketing⁴³¹

Marketingstrategien zu implementieren ist kein leichtes Unterfangen. Für das Personal stellt dies eine besondere Herausforderung in mentaler, qualifikatorischer und kognitiver Hinsicht, weil die ökonomische Betrachtungsweise bisher eher eine sekundäre Rolle spielte und betriebswirtschaftliche Betrachtungsweisen eher die Ausnahme wa-

⁴³¹ Zum Marketingbegriff gibt es eine Vielzahl an Definitionsmöglichkeiten. Etablierte Autoren aktualisieren in regelmäßigen Abständen ihre Lehrbücher. Bis heute gibt es keine verbindliche Definition und keine einheitliche Denotation von Marketing. Exemplarisch die Marketingdefinition von Bruhn: „Marketing ist die Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle sämtlicher Unternehmensaktivitäten, die durch eine Ausrichtung des Leistungsprogramms am Kundennutzen darauf abzielen, absatzmarkt-orientierte Unternehmensziele zu erreichen“. Unter „Kundennutzen“ versteht der Betriebswirtschaftler nicht den „Nutzen für den Menschen“ sondern den Menschen auf seine Kaufkraft reduziert, d.h. den Menschen in seiner Rolle in der (potentiellen) Kaufsituation und seiner ökonomischen „Beziehung“ zum Unternehmen.

ren. Auch politisch und strukturell gibt es Hindernisse wie z.B. die öffentlichen Zuschüsse, die nicht unbedingt marktorientiert sind. Das Zusammenspiel zwischen Marktorientierung und Bildungsauftrag stellt sich meist als Gradwanderung dar.⁴³²

Marketing wird als entscheidungstheoretischer Ansatz definiert „als zielfunktionales, plandeterminiertes Herbeiführen von Tauschrelationen“⁴³³ Hierbei gilt das Verständnis von Marketing, dass es in zwischenmenschlichen wie in institutionellen (Leistungs-) Beziehungen immer um den Tausch von Leistungen und Gegenleistungen und nicht um ein Nehmen und Geben geht. Kennzeichen der Prozesse der Adaption und der Umsetzung sind der Transfer und die Transformation wirtschaftswissenschaftlichen Wissens in die Erwachsenenbildung (interdisziplinärer Transfer) und des Weiteren durch den Transfer der Marketinglehre in die Praxis. Mit einem Marketingkonzept wird ein Analyse-, Planungs- und Durchführungsprozess angestoßen, in dessen Verlauf für spezifische Märkte bestimmte Produkte, Dienstleistungen oder Ideen entwickelt, der entsprechende Preis benannt und passende Verbreitungs- und Kommunikationsmaßnahmen realisiert werden, um einen Tausch mit Kunden herbeizuführen, der zum gegenseitigen Nutzen führt. Richtung und Rahmen des Konzeptionsprozesses werden durch Zwecksetzung und Ziele der jeweiligen Bildungsstätte, d.h. durch ihre Corporate Identity bestimmt.

Ziel ist es, Tauschpartner wie tauschbare Werte⁴³⁴ zu identifizieren und für den Tausch erforderliche Maßnahmen zu entwickeln bzw. zu realisieren. Um Voraussetzungen für den Tausch zu schaffen müssen folgende Bedingungen erfüllt sein. So müssen auf der einen Seite tauschbereite Parteien, im Sinne der Produkt- und Preispolitik, mit wechselseitig interessanten Werten vorhanden sein, d.h. die Bildungsstätte benötigt zu ihrem Angebot auch eine entsprechende Nachfrage. Auf der anderen Seite ist es wichtig, dass beide Tauschparteien, im Sinne einer Distributions- und Kommunikationspolitik, voneinander wissen bzw. einen gemeinsamen akzeptablen Zeitpunkt und einen realen oder virtuellen Ort des Tausches finden.

⁴³² Siehe auch Weißenberger, C. (2003): Eine Analyse zur Rezeption des Marketing in der Erwachsenenbildung: www.die-bonn.de/publikationen/online.texte.asp

⁴³³ Hasitschka/Hruschka (1982), S. 10.

⁴³⁴ z.B. Geld, Leistungen, Sinn, Kompetenzen, Zeit, Waren, Informationen u.v.m.

2.5.2 Marktöffnung

Bei einer wachsenden Konkurrenz auf dem Bildungs- und Freizeitmarkt und veränderten Rezeptionsgewohnheiten einer medial orientierten Gesellschaft hat sich der Bildungssektor verändert. Wie in vielen anderen Bereichen der Erwachsenenbildung bildet sich ein Markt heraus, der ein stärker marktorientiertes Denken und Handeln der Anbieter erfordert. Bildungsstätten orientieren sich zunehmend am stummen Zwang des Marktes⁴³⁵. Am kommerziellen Anbietermarkt ist, neben den gefährdeten finanziellen Rahmenbedingungen, der Druck der großen Konkurrenz und der unterschiedlichen Qualität der Angebote zu beobachten. Der Markt z.B. der Familienbildung konnte bis vor wenigen Jahren als ein relativ abgeschotteter, geschützter und stark subventionierter Bereich bezeichnet werden. Der allgemeine Bildungsmarkt der Stammkundschaft war durch Segmentierung und Milieuorientierung in ‚versäulte Reviere‘ aufgeteilt. Deshalb fand eine Konkurrenz um Teilnehmer zwischen den Bildungsträgern nur bedingt statt. Zunächst waren es externe Konkurrenten, die um das Geld auf dem Bildungs- und Spendenmarkt mit agierten wie beispielsweise Sport- und Turnvereine, Kinderschutzbund, Fitnesscenter, Volkshochschulen usw. Bei der Vielzahl von Bildungswerken, Familienbildungsstätten oder Tagungshäusern treten auch die Bildungsträger unter sich in Konkurrenzkampf. Erwachsenen und Familienbildung mussten sich schon immer, da sie nicht abschlussorientiert ist, an einem wie auch immer definierten Markt orientieren. Das Verhältnis von Erwachsenen- und Familienbildung zum Markt muss neu bestimmt werden. Damit ist keine radikale Marktorientierung gemeint, eher ein neues Verständnis für einen stellenweisen Aufbruch in der Förderpolitik, der ebenfalls zum Umdenken aber auch zur Marktöffnung gleichzeitig ermuntern und zwingen wird. Die Erwachsenen- und Familienbildung trifft das gezwungene Öffnen zu einem nicht so reglementierten und untereinander aufgeteilten Markt in

⁴³⁵ Um sich dieser Beschreibung zu nähern bietet sich die Definition der Wirtschaftswissenschaften an: „Ein Markt besteht aus allen potentiellen Kunden mit einem bestimmten Bedürfnis oder den Wunsch, die willens und fähig sind, durch einen Austauschprozess das Bedürfnis oder den Wunsch zu befriedigen. (...) Die Geschäftswelt verwendet den Begriff ‚Märkte‘ im täglichen Sprachgebrauch für verschiedene Kundengruppen. (...) Für Volkswirtschaftler bedeutet der Begriff ‚Markt‘ alle Käufer und Verkäufer, die sich dem Geschäft mit einem bestimmten Produkt oder Produktkategorie widmen. (...) Der Makler versteht unter ‚Markt‘ die Gesamtheit der Verkäufer als Industrie, Branche oder Wirtschaftszweig und die Gesamtheit der Käufer.“ Kotler/Bliemel (1999), S. 14.

besonderem Maße. Zum einen ist damit ein methodischer Umdenkungsprozess verbunden und zum anderen wird das Selbstverständnis elementar betroffen.

Bildungsstätten haben, wie beinahe alle anderen NPOs, „allesamt ein Marktproblem. Ihre Leistungsgremien ringen darum, wie sie die Organisationen trotz des Wandels in der Verbrauchereinstellung und schrumpfender Geldmittel am Leben halten können, und stellen auf Marketingmethoden um, um mögliche Antworten auf ihre Probleme zu finden.“⁴³⁶ Sie haben sich dabei an rechtliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen zu halten. Die Fragen der Einführung von Marketingstrategien stehen im unmittelbaren Zusammenhang mit dem Problem, wie sich Erwachsenen- und Familienbildung als Fach auf dem sich entwickelnden Bildungsmarkt positionieren kann. Es ist heute bereits zu erkennen, dass die marktförmige Organisation an Bedeutung gewinnt, dass der Umfang des Bildungsmarktes zunimmt, und dass Denkstile und Begrifflichkeiten aus der Betriebswirtschaft und der Managementtheorie in den Alltag der Bildungsstätten Einzug gehalten haben. Bereits Ende der 1980er/Anfang der 1990er Jahre entwickelte sich in der Weiterbildung eine Marktorientierung. Auch damals führten ähnliche Gründe wie die Volkswirtschaftskrise, die gemeinhin als ‚Verschuldung der Staatskasse‘ titulierte wird, zu einer Umorientierung.

2.5.3 Der Kunde

Der ‚Markt der Erwachsenen- und Familienbildung‘ richtet sich zunächst an alle Bürger in der Demokratie. Es gilt, die potentiellen Kunden mit einem bestimmten Bedürfnis oder Wunsch herauszufinden, die willens sind, ein Bildungsangebot in Anspruch zu nehmen. Diese Personengruppe kann dann weiter segmentiert werden, denn „kein Unternehmer kann jeden Markt bedienen und jedes Bedürfnis befriedigen. (...) Am besten fahren Unternehmen, wenn sie für ihre Märkte sorgfältig Grenzen ziehen.“⁴³⁷ Von diesem Markt ausgeschlossen sind die Teilmärkte wie der Spendenmarkt.

Traditionell begründet sich der Bildungsauftrag angebotsbezogen und zielgruppenorientiert, d.h. Weiterbildungsangebote sollen flächendeckend und für die Allgemeinheit, ohne Ausschluss gewisser Bevölkerungsgruppen und unter besonderer Berücksichti-

⁴³⁶ Kotler/Bliemel (1999), S. 42.

⁴³⁷ Kotler/Bliemel (1999), S. 26 und S. 426 ff.

gung bildungsbenachteiligter Personen wie z.B. Ausländer, Behinderte, Arbeitslose, Sozialhilfeempfänger erreichbar sein. Von Bildungsstätten wird z.B. erwartet, dass sie ihre Angebote zu zumutbaren Teilnahmebedingungen planen und durchführen. Dies lässt sich nur schwerlich mit dem kommerziellen, klassischen Marketing im Einklang bringen. Können die Bildungsstätten ihr spezielles Profil aufrechterhalten? Unter welchen Voraussetzungen sind Marketing-Strategien auf Familienbildungsstätten übertragbar? Wie wird die Akzeptanz der Leiter, des Personals, der Vorstände oder der Teilnehmer sein, wenn Marketing in die Institutionen eingeführt werden sollte? Inwieweit haben Marketingstrategien bereits Einzug in Bildungsstätten gehalten?

Bei der Entwicklung eines Marketingkonzeptes ist die präzise Beantwortung der Frage nach dem Kunden von großer Bedeutung. Wer den Kunden kennt, kennt den Markt, d.h. die Gesamtheit der aktuellen und potentiellen Kunden. Nur so kann eine konsequente Kunden- und Marktorientierung erfolgen. Für Bildungsstätten wird, ähnlich dem gewerblichen Unternehmen, der Kunde zunehmend der Auftragserteiler, Zahler und Leistungsnutzer. Die Familienbildungsstätten haben z.B. immer wieder große Schwierigkeiten damit, den Kundenbegriff auf die Familie anzuwenden. Die Familie ist eher ein Kundensystem, in dem Kunden strategisch entscheiden.

Ist die Kommune, das Land, der Bund, die Kirche, ein Unternehmen, Projektträger oder andere Auftraggeber, so orientieren sich auch diese einen an bestimmten Kunden. Allerdings entscheiden sich hier die Auftraggeber für die jeweiligen Bedingungen, unter denen sie zahlen bzw. mit welcher Bildungsstätte sie kooperieren. Der Kunde oder Nutzer hat dabei nur geringe Auswahl- und Einflussmöglichkeiten. An dieser Stelle kann es zu (Ziel-) Konflikten zwischen kundenorientierten Geschäftsführern und klientenorientierten Mitarbeitern kommen.

2.5.4 Markkanalyse

Der Marketingprozess beginnt mit einer Analyse, welche zunächst die Organisation und dann den Markt untersucht. Zunächst wird das Selbstverständnis der Bildungseinrichtung hinterfragt. So stellt sich z.B. die Frage, wer die Bildungsstätte trägt und warum, wer gehört dazu und wer prägt sie mit welchem Interesse? Es wird der Tradition

und der Geschichte der Erwachsenen- und Familienbildung nachgegangen. Damit verbunden ist die Frage nach den Motivationen und den entsprechenden Erfahrungen. Welche Visionen vom Erfolg gibt es und wie wurden und werden sie erreicht? Was macht den Erfolg eines PEKIP-Kurses aus und für wen ist es ein Erfolg? Zurzeit wird in diesem Zusammenhang in den Bildungsstätten viel eher der Frage nach dem Erhalt der Arbeitsplätze nachgegangen. Trotzdem ist die Lösung eines relevanten gesellschaftlichen Problems für Mitarbeiter ausschlaggebend für ihr Programm oder für den Spender bei der Entscheidung für die Unterstützung der Bildungsstätte. Meist leitet sich aus der Vision der Auftrag ab. Aus dem Selbstverständnis, der Tradition, der Erfolgsvision und dem Auftragsverständnis leitet sich die Organisationskultur ab und, verbunden mit den Werten der Bildungsstätte, die Organisationsidentität⁴³⁸. Diese wiederum stellt dem konkreten Organisationshandeln bzw. Marketing die entsprechenden Rahmenbedingungen. Das Marketing erhält so Vorgaben hinsichtlich des sozialen Nutzens und des Gewinns und dient als Voraussetzung für ein realistisches und wirksames Marketingkonzept.

Mit einer Marktanalyse werden die vorhandenen Daten, Erfahrungen und Annahmen des Bildungsmarktes zusammengetragen. Wichtige Aspekte bieten hierbei die politischen und gesellschaftlichen Rahmenbedingungen, das Marktpotential und die Nachfragesituation. Organisations- und Marktanalyse bilden die Basis für die Marketingstrategie, die das Marketingziel und den Weg der Umsetzung beschreibt. Deren Realisierung und Evaluation ist ein zu steuernder kontinuierlicher Prozess, der von Vorstand und Geschäftsführung durch ein gemeinsames Marketingverständnis getragen werden sollte.

2.5.5 Positionierung und Profilierung

Jede NPO, jede Bildungsstätte hat einen Auftrag zu erfüllen. Sie haben aber, im Vergleich zum Staat oder zu Unternehmen, unterschiedliche Kostenträger wie Land, Bistum, Teilnehmer, Spender, Unternehmer oder Projektträger. Bei der Akquisition dieser Mittel spielen unterschiedliche Kommunikationsprozesse eine zentrale Bedeutung.

⁴³⁸ Auch Corporate Identity genannt. Zu beachten ist, dass diese sich im Laufe ihrer Existenz mehr oder weniger bewusst wandelt bzw. entwickelt und von den Rahmenbedingungen geprägt.

Eine klare Positionierung und Profilierung⁴³⁹, d.h. ein charakteristisches Erscheinungsbild und die damit verbundene Identität spielen eine zentrale Rolle. Mit Identität sind die Merkmale gemeint, die die Organisation von anderen unterscheidet. Sie ist die Grundlage der Positionierung in der Öffentlichkeit und der Steuerung des Images. Identität konstituiert sich in erster Linie über Kommunikation. Ziel jeder Bildungsstätte muss es sein, Identität und Image anzunähern. Je größer die Ähnlichkeit, je größer ist die Akzeptanz der Einrichtung. Im Gegensatz zu privatwirtschaftlichen Unternehmen spielt Authentizität und Vertrauen in gemeinnützigen Organisationen eine wesentlich stärkere Rolle, besonders hinsichtlich des Wettbewerbs um Spenden und anderen Finanzierungen.

Bildungsstätten, denen Vertrauen entgegengebracht wird, zeichnen sich durch eine hohe Transparenz aus. Transparenz entsteht durch Kommunikation, durch Öffentlichkeit und Informationsvermittlung. „Die berühmte Formel von Lasswell definiert die Faktoren des Prozesses: „Who says what in which channel, to whom, with what effect?“⁴⁴⁰

Zu dem Profil einer Bildungsstätte zählen verschiedene Faktoren wie das Thema der Arbeit, die Zielgruppe, die Reichweite, das Personal und die Qualität der fachlichen Arbeit, die Organisationsstruktur, das Alter und die Größe der Einrichtung. Die interne Kommunikation kann durch regelmäßige Teams, schriftliche bzw. elektronische Informationen zu aktuellen Anlässen, Brainstormings, Klausurtreffen oder informelle Kommunikationsmöglichkeiten gefördert werden. Hierzu ist die bewusste Professionalisierung der Kommunikationsinstrumente⁴⁴¹ anzustreben. In großen privatwirtschaftlichen Unternehmen wird z.B. bewusst mit einer so genannten ‚boiler plate‘ gearbeitet, ein 4-5 zeiliger Standardtext, der die wichtigen Informationen über das Unternehmen beinhaltet. Dieser sachlich formulierte Text erscheint z.B. in jeder Pressemitteilung, auf Informationsbroschüren, unter E-Mails und kann von jedem genutzt werden.

⁴³⁹ Im Marketing ist häufig die Rede vom Branding, dem USP oder Alleinstellungsmerkmale.

⁴⁴⁰ Siegmund, K. (2005), S. 2.

⁴⁴¹ Kommunikationsinstrumente sind z.B. Pressemitteilungen, Visitenkarten, mailings und Rundschreiben, Geschäftsberichte, Programmhefte, Informationsbroschüren und Handzettel, Plakate, Homepages, Anzeigen, Give-aways.

Insgesamt sollten Bildungsstätten ihre eigene adäquate Sprache entwickeln, die Authentizität und Identität vermittelt, realisierbare Ideen finden und an Vorhandenes anknüpfen bzw. über Kooperationspartner bzw. Multiplikatoren erweitern. Sie sollten komplex denken und integriert kommunizieren können. Die Kommunizierung der Erfolge und Ergebnisse ist auch für Spender und Kooperationspartner ein Grund, sich weiter zu engagieren. Nach außen sollten Bildungsstätten sich durch ein einheitliches Logo, Hausschrift, Hausfarbe und Bildsprache darstellen, die die einmal festgelegte klare Linie einhält.

Bildungsstätten können durch eine klare Positionierung und Profilierung, d.h. einer klaren Identität bzw. Kommunikation langfristig Vertrauen aufbauen, um so die Existenz zu sichern und ihre Aufgaben zu erfüllen. Der Prozess dahin kann kaum mit Zahlen belegt werden und verläuft in großen zeitlichen Dimensionen.⁴⁴²

2.5.6 Fundraising und Spendenwerbung

In Bezug zur Entwicklung zur Zukunft des Sozialstaates wird vielfach von der neuen Subsidiarität und einem Kulturwandel von der Versorgungsmentalität hin zum sozialen Unternehmertum gesprochen. Zu bedenken ist aber, dass der zunehmende Rückzug des Staates aus der Erwachsenen- und Familienbildung nicht allein durch privates Engagement aufzufangen ist. Die Erwirtschaftung von Eigenmitteln ist kein Ersatz für ausfallende öffentliche Förderungen gesellschaftlicher Aufgaben. Trotzdem stellt es hinsichtlich der starken strukturellen Abhängigkeit der Zivilgesellschaft vom Staat eine wichtige Chance dar. So werden z.B. in den Familienbildungsstätten bereits 40 bis 50 % des Jahressachhaushalts über Teilnehmergebühren refinanziert. Trotzdem fehlt es in vielen Bildungsstätten noch an notwendigem Wissen im Marketing, auf dem Spendenmarkt oder in Bezug auf juristische und kulturelle Rahmenbedingungen im Zusammenhang zwischen gewinnorientiertem und gemeinnützigem Kontext. Die Frage, welche Wettbewerbsvorteile und Chancen gemeinnützig verwurzelte Bildungsstätten auf dem Markt haben, muss noch untersucht und beantwortet werden. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten weisen zurzeit beide Varianten auf, zählen aber

⁴⁴² Siegmund, K. (2005), S. 7.

grundsätzlich zu den gemeinnützigen NPOs. Um von Privatpersonen, Wirtschaftsunternehmen oder Verantwortliche in gesellschaftlichen Organisationen sowie von Richtern und Staatsanwälten Ressourcen zu erhalten, muss die Gemeinnützigkeit garantiert sein.

Neben zunehmender Konkurrenz großer Spendenorganisationen auf dem Fundraising-Markt treten Chancen für regional und lokal tätige NPOs, die mit guten Ideen clever und glaubwürdig mit Spendern zu kommunizieren. So sind z.B. lokal eingebundene katholische Familienbildungsstätten näher am Spender als eine große und anonyme Organisation wie z.B. Parteien, Kirchen, Gewerkschaften oder Wohlfahrtsverbände. Bei ihnen kann der Spender direkt erkennen, ob ihr Geld- oder ihre Zeitspende angekommen ist.

Neben dem Marketing gewinnt das Fundraising⁴⁴³ deshalb zunehmend an Bedeutung. Die Basis dafür ist die gezielte und aktive Kommunikation mit potentiellen Gebern. Bildungsstätte und Spender sollen durch Fundraising, neben einer langjährigen Beziehung, Vorteile verbuchen können. Z.B. verfügen die meisten Bildungsstätten über langjährige Erfahrungen mit Geld- und Sachspenden bzw. der Arbeit mit Freiwilligen, kooperieren mit Krankenkassen oder Vertretern aus der Wirtschaft, der Politik, organisieren Basare zu Weihnachten oder kennen den Lions- bzw. Rotaryclub. Jede Bildungsstätte sollte individuell und systematisch Fundraising betreiben, denn sie verfügen bereits über eine hohe Verbundenheit mit ehrenamtlichen Mitarbeitern, Professionalität der sozialen Arbeit, verfügen über motivierte Mitarbeiter und Referenten, besitzen gute lokale Kontakte zur Wirtschaft und zur Presse und können auf bisherige Erfahrungen zurückblicken. Zudem tragen sie einen guten Namen, ähnlich einem Branding oder Marke. Zu bedenken ist, dass Spendengelder kein schnell verdientes Geld darstellen, Zeit und Personal erfordern und Wissen voraussetzt, dass in Bildungsstätten häufig noch nicht vorhanden ist.

Fundraising beginnt in den Bildungsstätten. Mitarbeiter, Vorstand und Freiwillige müssen informiert werden. Jeder sollte sich über den Zweck und die Daseinsberechti-

⁴⁴³ Dem ‚Deutsche Fundraising Verband‘ gehören zurzeit ca. 1000 Mitglieder an. Die Fundraising Akademie Frankfurt bietet eine zweijährige berufsbegleitende Ausbildung im Fundraising an.

gung der Bildungseinrichtung im Klaren sein. Die Erwartungen müssen intern realistisch gehalten werden. „Überzeugen lassen sich zunächst vor allem die Menschen, die nah an der Organisation sind: Verwandte, Mitglieder, ehemalige Mitarbeiter und Freunde.“⁴⁴⁴ Vor dem Fundraising steht das Friendraising. Das Thema Fundraising sollte regelmäßig auf der Tagesordnung stehen, indem z.B. Projekte und Spender vorgestellt werden. Vielfältige Ideen müssen ausgetauscht, hinterfragt und umgesetzt werden. Viele Menschen müssen für die Ziele der Bildungsstätte begeistert und von der Notwendigkeit des Bedarfs überzeugt werden. Potentielle Unterstützer benötigen Transparenz, sie möchten erfahren wie, wo und wie viel Geld, Zeit oder Sachmittel für welches Projekt benötigt wird. Von besonderer Wichtigkeit spielt dabei das Sammeln von Erfahrungswerten. Erst der Einsatz verschiedener Verfahren und Instrumente, das Ausprobieren neuer Wege und der Erfahrungsaustausch führen zu einer guten Strategie. Dabei sollten die Ziele realistisch und in den Einrichtungen die Aufgaben⁴⁴⁵ und Verantwortlichkeiten festgelegt sein. Fundraising ist in einer Bildungsstätte keine ‚one-man-show‘, alle Mitarbeiter müssen einbezogen sein, müssen das Konzept verstehen, pflegen, mittragen und umsetzen. Dazu müssen sie den Markt beobachten und sich zu den Konkurrenten abgrenzen können. Ihre persönlichen Kontakte sind häufig der Zugang zu weiteren Förderern und neuen Ideen. Aber:

„Hat eine Organisation einen Blick für das, was sie durch eine Veränderung bei ihren Mitgliedern lostritt, stellt sie Zeit und Energie für die Auseinandersetzung mit Ängsten, Befürchtungen, Wut und Trauer zur Verfügung, sind die Chancen recht gut, dass die Auseinandersetzungen um höchst persönliche Interessen der Mitglieder von den Diskussionen um geeignete Strukturen, Prozesse und Besetzungsentscheidungen getrennt werden können. Misslingt dies dagegen, wird destruktive Energie freigesetzt, die nur schwer zu kanalisieren ist.“⁴⁴⁶

Eine Strategie, auf komplexe und schnelle Veränderungen zu reagieren, inhaltlichen und terminlichen Ansprüchen gerecht zu werden, bietet das Database-Fundraising in Kombination mit guter und geeigneter Fundraisingsoftware. Es bildet einen Informationspool für die Abwicklung der operativen Prozesse und der strategischen Planung. Zum Database-Fundraising wird spezielles Wissen benötigt, dass über die reine Da-

⁴⁴⁴ Haunert, F. (2005), S. 2.

⁴⁴⁵ z.B. Datenbankpflege, Spendenbriefe verschicken, Spender binden, Kontaktpflege, Bußgeldmarketing, Buchhaltung, Netzwerkarbeit.

⁴⁴⁶ Nagel, R. u. a. (2002), S.298.

tenpflege hinausgeht. Es braucht Zeit, um umfangreiche Daten systematisch genau zu sammeln sowie um Analysen, Auswertungen und Prognosen entwickeln zu können.⁴⁴⁷

Fundraising ist Kommunikation. Dabei gilt es, die Ziele aller Beteiligten zu berücksichtigen. Eine integrierte Kommunikation muss konzeptionell, formal und zeitlich sichergestellt werden. Mittels unterschiedlicher Kommunikationsinstrumente und –mittel entsteht ein schlüssiger und effizienter Gesamtauftritt⁴⁴⁸ der Einrichtung. Ziel des Fundraisings ist nicht das ‚Betteln‘ sondern ein Angebot z.B.: „Die gemeinnützige katholische Familienbildungsstätte wirbt um Ressourcen für die gemeinwohlorientierte Familienbildung. Interessierte sind eingeladen, sich mit Zeit-, Geld- und Sachspenden, mit guten Ideen oder Kontakten an diesem Auftrag zu beteiligen. Die Familienbildungsstätte bietet im Gegenzug dazu:⁴⁴⁹

- Fundierte Information zu dem Thema Familie, Bildung und Familienbildung;
- Kontakte zu Gleichgesinnten;
- Konkrete Unterstützung von hilfsbedürftigen Menschen oder wichtigen Vorhaben;
- Beteiligung an der Umsetzung von Zielen und Realisierung von Erfolgen;
- Teilnahme an Veranstaltungen und Aktionen;
- Zuwendungsbestätigung für das Finanzamt.

Freiwilliges Engagement nimmt durch zunehmende Intensität, kontinuierliche Kommunikation⁴⁵⁰ und Stabilität der Beziehung zu. „Gute Beziehungen sind das Kapital gemeinnütziger Organisationen, Spenden die daraus resultieren sind die Zinsen.“⁴⁵¹ Mit Relationship-Fundraising ist die planmäßige Initiierung und Intensivierung des Dialogs mit den Spendern gemeint. Ziel ist die bestmögliche Befriedigung ihrer Bedürfnisse und die höchstmögliche Unterstützung der Einrichtung durch den Spender.

⁴⁴⁷ Schneider, H. (2005).

⁴⁴⁸ D.h. auch quer zu allen traditionellen Fachbereichen mit Verantwortlichkeiten auf allen Hierarchieebenen.

⁴⁴⁹ In Anlehnung zu Luthe, D. (2005), S.1.

⁴⁵⁰ Exemplarische Mittel der internen Kommunikation: Dialoggruppen, Vorschlagswesen, Befragung. Die der externen Kommunikation sind: Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Programmhefte, Homepage, Events, laufende Angebote, persönlich adressierte Briefsendungen, aktives und passives Telefonmarketing, Telefonhotlines, Haus- und Straßensammlungen, Nutzung der Online bzw. Internetkommunikation, Werbung.

Weitere Kommunikationsmittel: Einbindung von Prominenten, Teilnahme an Preisverleihungen, Auslobung von Preisen, Gedächtnis- / Gedenk- / Aktionstage, Telefonaktionen, Empirische Untersuchungen, Freianzeigen, Give-aways, Großflächenplakate (selber gestaltet oder durch Prominente), „Nacht der offenen Tür“ usw.

⁴⁵¹ Luthe, D. (2005), S. 2.

„Dabei geht es immer um die Beziehung zwischen Menschen: Weil die Organisation mit Menschen, mit jeweils ganz individuellen Gefühlen, Werten und Urteilen, in Kontakt steht. Weil diese Menschen sich für andere Menschen einsetzen wollen. Deshalb gilt für die Beziehung zu den Spendern dasselbe wie für jede Kommunikation und jede Beziehung unter Menschen. Sie gründet auf Authentizität, auf Offenheit und Ehrlichkeit, dem Ernstnehmen des Gegenübers – und vor allem auf der Freude am Austausch und (gegenseitigen) Kennenlernen. Der Aufbau langfristiger Spendenbeziehungen wird also immer nur in dem Maße erfolgreich sein, wie die Spender spüren, dass sie als echte Partner wahrgenommen werden.“⁴⁵²

2.5.7 Unternehmenskooperationen

Für Erwachsenen- und Familienbildungsstätten bieten Unternehmenskooperationen die Chance, neue Finanzierungen zu erreichen und sich gleichzeitig stärker zu profilieren. Bildungsstätten konzentrieren sich momentan noch zu stark auf die klassischen Finanzierungsquellen. Kooperationsformen könnten zunächst z.B. die zeitweise Überlassung von Mitarbeitern, Pro-Bono-Dienstleistungen, gemeinsame Veranstaltungen oder die Nutzung von Ressourcen des Unternehmens sein. Grundlage der Kooperation ist das Informiertsein der Mitarbeiter und die möglichst hohe Transparenz auf beiden Seiten über Anforderungen und Entscheidungsprozesse in der Wirtschaft und der Bildungsstätte, den gemeinsamen Weg, den Nutzen und das Ziel. Hierfür bietet sich eine starke Präsenz in den Medien an, in der Bildungsstätten ihre Position darstellen. Informationen können über Unternehmensverbände, Marketingvereinigungen oder Kammern eingeholt werden.

Der Begriff ‚Corporate Social Responsibility‘ (CRS) wurde erstmals 2001 thematisiert und definiert als „ein Konzept, das den Unternehmern als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale und Umweltbelange in ihre Tätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern⁴⁵³ zu integrieren.“⁴⁵⁴ ⁴⁵⁵ Als wesentliches Element der Unternehmensphilosophie⁴⁵⁶ sollen Unternehmen ihre gesellschaftliche Verantwortung

⁴⁵² Hündgen, G. u. a. (2005), S. 1.

⁴⁵³ Der Begriff ‚Stakeholder‘ wurde erstmals 1963 in einem internen Arbeitspapier des Stanford Research Institute verwendet und umfasst nach dieser Definition alle Gruppen, ohne deren Unterstützung eine Organisation nicht lebensfähig wäre. Die klassische Definition eines Stakeholders stammt von Freeman, der darunter „any group or individual who can affect or is affected by the achievement of the organization`s objectives“ versteht. Freeman, (1984), S 31-46.

⁴⁵⁴ Europäische Kommission (2001).

⁴⁵⁵ Europäische Kommission (2002), S. 5.

⁴⁵⁶ Überprüfbar Bestandteile der Unternehmensstrategie und der Unternehmensführung sind dabei: Lebenslanges Lernen, soziale Arbeitsorganisation, Chancengleichheit, Engagement für Menschenrechte und Anti-Diskriminierung sowie nachhaltiges Wirtschaften. Die strategische Ausrichtung von Marke-

anerkennen und etablieren. Dabei soll CSR ein Kernelement darstellen, welches die Entwicklung des Unternehmens als auch die Gesellschaft langfristig sichert. In Europa wird CSR auch als Bestandteil der Lissabon-Strategie⁴⁵⁷ betrachtet, mit der sich Europa bis 2010, durch den Dreiklang aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Kriterien und daraus abgeleiteten Leitlinien einer zukunftsfähigen Wirtschaft und Gesellschaft, zur innovativsten Region der Welt entwickeln soll. Während Unternehmer gegenüber den EU-Strategien zunächst skeptisch eingestellt waren, wurde Ende 2004 im Internetportal „CSR Germany – deutsche Unternehmen tragen gesellschaftliche Verantwortung“⁴⁵⁸ von den großen deutschen Unternehmer- und Arbeitgeberverbänden BDI und BDA CSR als ein vorrangiges Thema betrachtet. Sie sehen in CSR einen Beitrag der Unternehmen zur Verwirklichung des Konzeptes zu nachhaltigen Entwicklung.⁴⁵⁹ Auf der bundespolitischen Ebene der Ministerien ist bereits seit Jahren CSR in den Bundesministerien Wirtschaft und Arbeit, dem für wirtschaftliche Zusammenarbeit und dem für ‚Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit‘ etabliert.⁴⁶⁰

Praktisch ist festzustellen, dass die Kommunikation über CSR-Aktivitäten eher zurückhaltend ist. Die Vorteile von CSR werden dementsprechend wenig genutzt. „Ein Grund dafür ist sicher darin zu sehen, dass viele Unternehmen noch keine CSR-Strategien etabliert und implementiert haben, ein anderer, dass Unternehmen befürchten, sich mit einer offenen Diskussion ihrer CSR-Aktivitäten ungerechtfertigt einer kritischen Betrachtung durch die Medien und Öffentlichkeit ausgesetzt sehen.“⁴⁶¹ In Unternehmen müssen CSR-Strategien⁴⁶² transparent und als Element des wirtschaftli-

ting und Management und eine intensive Begleitung durch interne Kommunikation sind dabei notwendig.

⁴⁵⁷ Die Strategie wurde im Frühjahr 2000 vom Europäischen Rat beschlossen. Sie verfolgt das ehrgeizige Ziel, die EU zum „dynamischsten und wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt“ zu machen. Bis 2010 soll das europäische Sozialmodell modernisiert werden, mehr Arbeitsplätze geschaffen und Fortschritte bei der Bekämpfung der sozialen Ausgrenzung und der Armut erreicht werden. In dem Zwischenbericht vom November 2004 wird deutlich, dass die Ziele kaum erreicht werden und dass die sozialpolitischen Ziele hinter die wirtschaftspolitischen gedrängt wurden. Knäpper, S. (Bank für Sozialwirtschaft).

⁴⁵⁸ www.csrgermany.de

⁴⁵⁹ Rankings zur CSR finden sich auch in den Wirtschaftsmagazinen „Manager-Magazin“ (1/05) oder „Capital“ (2/05).

⁴⁶⁰ Widdig, H. (2005).

⁴⁶¹ Widdig, H. (2005), S. 1.

⁴⁶² Zurzeit liegen keine allgemein verbindlichen Kriterien für die Bewertung der CSR-Strategien vor. Ansätze wie der Nachhaltigkeits-Börsenindex FTSE4Good, Rating-Agenturen als auch die Verbraucherorganisationen beobachten Unternehmen zunehmend. Die Stiftung Warentest hat im Herbst

chen Erfolgs integriert sein. Umsetzung, Glaubwürdigkeit, Akzeptanz und Darstellung des Erfolgs werden vereinfacht, wenn die Akteure im lokalen oder regionalen Umfeld agieren. Die gemeinsame Kommunikation zwischen den Beteiligten ist hier meist persönlicher, denn sie treten in den konstruktiven Dialog und beziehen nicht nur Stellung als zensorische Kritiker. So belegen Studien des Bundesfamilienministeriums, dass familienfreundliche Unternehmen besser ausgebildete und motiviertere Mitarbeiter besitzen. „Ökologische Verantwortung in der Produktion verbessert die Stoffkreisläufe, senkt oft den Energieverbrauch und reduziert nicht zuletzt mittel- und langfristig Kosten.“⁴⁶³

2.5.8 Stiftungen

Das Vermögen in privater Hand wächst, insbesondere auch das der ‚Erbengeneration‘.⁴⁶⁴ Angetrieben wird diese Entwicklung durch steuerliche Anreize für Stifter, was in den vergangenen Jahren zu einer Vielzahl von Stiftungsgründungen führte. Stiftungen genießen ein hohes Ansehen in der Öffentlichkeit. Dabei ist die finanzielle Grundlage der Stiftungen sehr unterschiedlich. Sie sind individuell strukturiert, wobei der Zweck und die Gestalt der Stiftungen sehr variieren. Absichten und Wirkungen sind sehr verschieden. Im Gegensatz zu anderen Bereichen wie z.B. Kunst, Kultur, Sport, Umwelt, Gesundheit, Internationale Verständigung oder Wissenschaft und Forschung hat sich der Bereich der Bildung und Erziehung weniger stark entwickelt.⁴⁶⁵ Mit dem Begriff Stiftung wird ein Vorgang aber auch ein wirtschaftliches Gebilde⁴⁶⁶ bezeich-

2004 erstmals soziale und ökologische Produktionsprozess-Bewertungen in Produkttest integriert. Hauser-Ditz, A. u. a. (2005).

⁴⁶³ Widdig, H. (2005), S.1.

⁴⁶⁴ Reinert, A. (2001), S. 8-11.

⁴⁶⁵ Maecenata Institut 2005; www.maecenata.de/dokumente/1200_aktuelles/3Sektor_Report.pdf, S.7.

⁴⁶⁶ Es gibt unterschiedliche Stiftungsarten: Stiftungen des öffentlichen Rechts, die durch Gesetz gegründet werden, Stiftungen des bürgerlichen Rechts, gemeinnützige oder nicht gemeinnützige Stiftungen, Förderstiftungen, die Dritten Geld- oder Sachmittel zur Verfügung stellen oder operative Stiftungen, die eigene Projekte oder Einrichtungen fördern.

Bürgerstiftungen stellen eine zeitgemäße Form zur Aktivierung bürgerschaftlichen Engagements dar. Sie können die lokale Brücke zwischen Gesellschaft und dem Einzelnen bilden. Bürgerstiftungen gewinnen besonders an Bedeutung in Zeiten, in denen traditionelle Institutionen wie Familie, Kirche, Vereine, Schulen oder Parteien an Bedeutung verlieren und die Gefahr der Entsolidarisierung wächst. Bürger suchen nach neuen Formen der Vermittlung zwischen Individuum und Gesellschaft. Bürgerstiftungen agieren dabei als Dienstleistungsorganisation für Bürger und Unternehmen hauptberuflich aber auch freiwillig nahraumbezogen und tragen so zur Entwicklung der Zivilgesellschaft bei. Ihre qualitative Bedeutung als Katalysator für die Erweiterung des Dritten Sektors und ihre Flexibilität auf lokaler Ebene wird sehr hoch eingeschätzt. Bürgerstiftungen sind keine erstarrten Institutionen, sondern verändern sich permanent und stellen sich dabei den gegebenen Herausforderungen. Gestiftet werden Zeit,

net. In Zeiten knapper werdender öffentlicher Mittel werden Stiftungen zunehmend interessanter für Bildungsstätten. Im Jahr 2004 umfasste das Ausgabenvolumen aller Stiftungen ca. 25 Milliarden Euro. Ca. 7 Milliarden Euro wurden dabei von fördernd tätige Stiftungen ausgegeben.⁴⁶⁷ Meist sind die Förderbedingungen flexibler als die der öffentlichen Zuwendungsgeber. Viele Stiftungen leisten nur eine Anschubfinanzierung, tragen Maßnahmen nicht dauerhaft oder bestehen auf einen Eigenbeitrag der Bildungsstätte. Erforderlich ist eine ausgearbeitete Projektkonzeption, die mit den Förderzielen der Stiftung⁴⁶⁸ übereinstimmen. Bereits bei der Planung ist es vorteilhaft, die strategische Ausrichtung der Stiftung zu kennen. Die Zusammenarbeit mit einer Stiftung sollte als Partnerschaft, z.B. hinsichtlich neuer Kontakte oder der gemeinsamen Öffentlichkeitsarbeit, mit einem Nutzen für beide Seiten betrachtet werden. Zu bedenken ist, dass heute zahlreiche Förderanträge die Stiftungen erreichen und dementsprechend zahlreich abgelehnt werden. Trotzdem haben sich Stiftungen als ‚Schrittmacher‘ auch im Bildungsbereich bewährt.

2.5.9 Öffentliche Fördermittel von Bund, Ländern und Kommunen

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten werden zum Teil von öffentlichen Mitteln finanziert. Dieser Abschnitt setzt sich mit den freiwilligen Leistungen und Zuwendungen auseinander, die vom politischen Gestaltungs- und Finanzierungswillen ausgelöst, vergeben werden, und nicht Bestandteil der Finanzierung einer gesetzlichen Verpflichtung sind.

Ideen, Engagement oder Vermögen, was in dieser Form eine den anderen Formen überlegene Problemlösungsvariante darstellt. Bürgerstiftungen konzentrieren sich meist auf eine Stadt oder einen Stadtteil, arbeiten themen- oder zielgruppenspezifisch und legen besonderen Wert auf ehrenamtliche Planung und Umsetzung der jeweiligen Projekte. Gleichzeitig ermöglichen sie die Thematisierung von Problemen bzw. die Bildung eines Verantwortungsbewusstseins für das Gemeinwohl, die aktive Mitarbeit, die ideelle oder finanzielle Unterstützung, die Belebung des sozialen Kapitals und die Bildung von Netzwerken.

Bürgerstiftungen vereinen als Gemeinschaftsstiftung das Engagement vieler Einzelstifter, auch noch nach dem Gründungstermin. Somit erhalten auch kleinere Beträge oder Erbschaften als Stiftungskapital einen längerfristigen Multiplikatoreneffekt. Sie arbeiten transparent hinsichtlich ihrer Ziele, Aktivitäten und finanziellen Mitteln gegenüber ihren Geldgebern und der Öffentlichkeit und grenzen sich gegenüber anderen Stiftungsformen durch die Kriterien ab, das sie Unabhängig ist, einen geographischen Schwerpunkt hat, dauerhaft angelegt ist, innovativ und flexibel ist, Bürger und lokale Institutionen in ihre Arbeit integriert und öffentlich Rechenschaft über ihr Wirken und ihre Finanzen gibt.

⁴⁶⁷ Marcenara Institut 2005; www.maecenata.de/dokumente/1200_aktuelles/3Sektor_Report.pdf, S.7.

⁴⁶⁸ siehe auch unter: www.stiftung-hessen.de , www.frankfurter-stiftungen.de , www.stifterverband.de , www.maecenata.de/centrum/db-stiftungen.htm , www.die-deutschen-buergerstiftungen.de , www.stiftungen.org/kommunalstiftungen/Links/Links.html , www.derastoss.de , beim Bundesverband Deutscher Stiftungen oder bei der Bertelsmann-Stiftung.

Finanzierungsmöglichkeiten begründen sich aus dem Grundgesetz, dem Gesetz über die Grundsätze des Haushaltsrechts, der Bundeshaushaltsordnung, den jeweiligen Länderhaushaltsordnungen, und über die jeweiligen Gemeindeordnungen bzw. Haushaltsverordnungen. Sie unterliegen den Prinzipien des Haushaltsrechts, des Fälligkeitsprinzips als auch der Grundsätze der Wirtschaftlichkeit und Sparsamkeit. Die Bundeshaushaltsordnung legt zudem die „Verpflichtungsermächtigung für Leistungen an Stellen außerhalb der Bundesverwaltung zur Erfüllung bestimmter Zwecke (Zuwendungen)“ (§23 BHO⁴⁶⁹) als auch deren Ausführung (§44 BHO) fest. Weitere Ausführungen sind den Allgemeinen Nebenbestimmungen zu entnehmen wie die Umschichtung von Zuwendungen innerhalb des projekteigenen Haushaltsplans, die Notwendigkeit der Orientierung am Bundesangestellentarif und die Durchführung von Ausschreibungen im Rahmen eines Projekts. Ein wesentlicher Grundsatz stellt dabei das Verbot der Doppelfinanzierung dar, das festlegt, dass Zuwendungsempfänger nur von einem Zuwendungsgeber auf der jeweiligen Verwaltungsebene gefördert werden können. So kann ein Familienbildungsprojekt z.B. nicht von mehreren Bundesministerien gleichzeitig gefördert werden und muss zusätzlich sein. Die Möglichkeit der Kofinanzierung durch verschiedene Verwaltungsebenen besteht beschränkt.⁴⁷⁰

Von großer Bedeutung ist die zeitliche Planung der Antragstellung.⁴⁷¹ Unkompliziert ist meist die Integration eines Projekts in einem bestehenden Programm, welches in jedem Jahr neu budgetiert wird. Ansonsten kann der zeitliche Aufwand auf bis zu zwei bis drei Jahre bis zur möglichen Finanzierung ansteigen. In diesem Zusammenhang erhält die politische Lobby- und Netzwerkarbeit einen besonderen Stellenwert, indem bereits frühzeitig Fördermittelgeber von dem Projekt zu überzeugen sind.

⁴⁶⁹ Der § 23 BHO ist Grundlage dieses Kapitels. Ein Beispiel für einen Zuwendungsvertrag ist einzulesen unter www.berlin.de/landespressestelle/archiv/2004/12/15/22951/index.html. Im Sinne der BHO ist die Gemeinnützigkeit keine Voraussetzung für den Erhalt einer Zuwendung, sie wird allerdings häufig in den weiteren Bestimmungen zur Fördermittelvergabe vorausgesetzt.

⁴⁷⁰ Baier, C. (2005) S. 2.

⁴⁷¹ Die Planung des Bundeshaushalts beginnt ca. 13 bis 14 Monate vor Inkrafttreten des Gesetzes. Die Vorgehensweise zur Haushaltsaufstellung: www.bundesfinanzministerium.de/Anlage11509/Das-Sytsem-der-Oeffentlichen-Haushalte.pdf

Die institutionelle Förderung setzt die Annahme voraus, dass die Leistungen des Zuwendungsempfängers vom Zuwendungsgeber als dauerhaft und wichtig eingeschätzt werden. Besonders wichtig ist sie hinsichtlich der laufenden Kosten wie z.B. die Verwaltungskosten, die über Fundraising kaum abgedeckt werden können. Der Zuwendungsgeber ist durch die institutionelle Förderung stärker eingeschränkt als bei der Projektförderung. Die institutionelle Förderung erfordert vom Zuwendungsgeber höhere Verwaltungskosten und die Mittel sind längerfristiger gebunden. Der Rückzug aus dieser Förderart hat behutsam zu erfolgen, sodass sich der Zuwendungsnehmer mittelfristig darauf einstellen kann.⁴⁷²

Projektmittelförderung bezieht sich nur auf konkrete Projekte, die bereits bei der Beantragung zeitlich und inhaltlich begrenzt sind. Nach Abschluss des Projekts erfolgt ein Sachbericht mit dem Nachweis über die Verwendung der Mittel. Es bestehen keine weiteren Verpflichtungen. In der Erwachsenen- und Familienbildung nimmt diese Förderart deutlich zu. Verschiedene Projekte verlaufen parallel. Es gibt verschiedene Finanzierungsarten. Neben der seltener werdenden Vollfinanzierung wird zwischen Fehlbedarfsfinanzierung, Festbetragsfinanzierung und Anteilsfinanzierung unterschieden.

Die Zuständigkeiten⁴⁷³ für institutionelle als auch Projektförderungen sind unterschiedlich. Zuwendungen sind freiwillige Leistungen der öffentlichen Hand, mit denen der politische Willen des Gesetzgebers und der ausführenden Behörden Ausdruck verliehen wird. Nach dem Föderalismus- und dem Subsidiaritätsprinzip liegen die Zuständigkeiten zunächst bei der Kommune.⁴⁷⁴ In den Kommunen ist die Verwaltungsgliederung leicht einzusehen, sodass entsprechende Anträge direkt beim zuständigen Amt gestellt werden können. Kommunale Gebietskörperschaften sind allerdings nur begrenzt in der Lage, größere Zuwendungen zu leisten. Die Gemeindefinanzen

⁴⁷² Krämer, E. u. a. (1998).

⁴⁷³ Auf den Bereich EU-Förderung ist in dieser Arbeit verzichtet worden. Interessante Hinweise gibt Susanne Knäpper: EU-Förderung. In: Hohn, Bettina 2005: Arbeitshandbuch Finanzierung für der sozialen Bereich.

⁴⁷⁴ Die Kommunen sind in ihrer Selbstverwaltung an die Vorschriften der jeweiligen Gemeindeordnung bzw. Kommunalverfassung, der Gemeindehaushaltsverordnung und weiterer Verwaltungsvorschriften gebunden. Ein Beispiel für einen kommunalen Haushaltsplan: [www.fes-kommunales.de/ data/Fi_Kommunaler_Haushaltsplan_Teil_5.pdf](http://www.fes-kommunales.de/data/Fi_Kommunaler_Haushaltsplan_Teil_5.pdf)

sind relativ begrenzt. Trotzdem ist eine Anfrage wichtig, da Bund oder Länder im Rahmen einer möglichen Antragsprüfung häufig bei der jeweiligen Kommune um eine Stellungnahme anfragen. Bei den Ländern ist es schwieriger, zuständige Ansprechpartner zu finden. Die Förderung der Länder ist sehr verschieden. Sie treten meist als Fördermittelgeber auf, wenn durch das geförderte Projekt mehrere Kommunen versorgt werden. Zudem können Länder eigene Modellprogramme entwickeln und implementieren, an denen sich die Kommunen auch beteiligen können. Die Zuständigkeit des Bundes⁴⁷⁵ ist meist eindeutig geregelt. Er fördert in der Regel überregional, d.h. es müssen sich mehrere Bundesländer an dem Projekt beteiligen oder das Projekt muss einen modellhaften Charakter⁴⁷⁶ vorweisen, aus dem sich neue Erkenntnisse ergeben, die bundesweit verwertbar sind. Ausnahmen bestehen bei allen Zuständigkeiten bei Projekten, die sich bewusst auf die lokale Ebene beziehen wie z.B. die Programme von CIVITAS, einige Integrationsprojekte des Bundesamtes für Migration oder Projekte zur Stärkung des lokalen Gemeinwesens.⁴⁷⁷

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten werden Jahr für Jahr mit weniger öffentlichen Zuschüssen auskommen müssen – obschon öffentliche Bildungsfinanzierung keine Subvention sondern eine Investition ist. Die Erwirtschaftung immer höherer Kostendeckungsbeiträge verlangt genaue Kostenplanung. Die Umsetzung von Projekten im Auftrag von Dritten verlangen Eigenanteile, die Einrichtungen zunächst erwirtschaften müssen. Um wirtschaftliche Probleme direkt erkennen zu können ist der Ein-

⁴⁷⁵ Für Erwachsene- und Familienbildungsstätten interessante Adressen:

www.bmfsfj.de/Politikbereiche/kinder-und-jugend.did=3520.html (Kinder und Jugendliche)

www.bmfsfj.de/Politikbereiche/aeltere-menschen.did=5914.html (Senioren)

www.jugendmarke.de (Jugend)

www.bmfsfj.de/Politikbereiche/Freiwilliges-Engagement/impulse-fuer-die-zivilgesellschaft.html
(Freiwilligendienste)

www.bmfsfj.de/Politikbereiche/familie.did=13662.html. (Lokale Bündnisse für Familie)

www.bpb.de (die politische Bildung)

www.bamf.de/template/integration/content_integration_integrationskurs_1_teilnahme.htm (Integration)

www.jugendstiftung-civitas.org. (Verhinderung von Alltagsrassismus im Gemeinwesen)

www.entimon.de (politische und interkulturelle Bildung – Stärkung des Gemeinwesens)

www.xenos-de.de (Stärkung der zivilgesellschaftlichen Strukturen an der Schnittstelle Schule / Arbeit)

www.sozialestadt.de (Bund-Länder-Programm – Soziale Stadt – ‚Quartiersmanager‘)

www.mehrmoeglichmachen.de (öffentliche und private Fördermöglichkeiten)

www.respectabel.de (Institutionen zur Förderung gemeinnütziger und sozialer Projekte)

⁴⁷⁶ Besonders bei Modellprojekten ist die begleitende Netzwerkarbeit von großer Bedeutung. Kontakte knüpfen, Informationsaustausch und Kooperationsmöglichkeiten ergeben sich daraus. Zudem werden Modellprojekte bereits einige Zeit vor Inkrafttreten entwickelt und ausgehandelt.

⁴⁷⁷ Baier, C. (2005), S. 2; hier auch interessante Hinweise zur Antragstellung S. 1-10.

satz eines differenzierten und praktizierbaren Controllings notwendig. Pädagogisches Personal denkt zunehmend pädagogisch und handelt ökonomisch. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten wirtschaften anders als private Unternehmen. Es kommt dabei darauf an, wie stark die lokalen politischen und wirtschaftlichen Akteure sich ihrer Stadt oder Region persönlich verbunden -, sich den lokalen Bedarfen verpflichtet fühlen und inwieweit es den Bildungsstätten gelingt, eine Strategie der sozialen Einbindung und Einbettung zu entwickeln. Hierbei bedienen sie sich der Fähigkeit der Nutzung und Pflege des sozialen Kapitals. Dabei geht es nicht nur darum, Spenden und Ehrenamtliche zu mobilisieren, sondern insbesondere auch um die Entwicklung, Pflege und Nutzung vertrauensgestützter Netzwerke. Hinzu tritt die Möglichkeit, in ‚reformökonomischen Projekten‘⁴⁷⁸ die innerorganisatorische Zusammenarbeit anzustoßen, die die Leitprinzipien der drei Sektoren miteinander verknüpfen hilft, z.B. in pluralistisch besetzten Aufsichtsräten. Bildungsstätten als hybride Organisationen verschränken die Ressourcen von Staat, Markt und Zivilgesellschaft miteinander und balancieren sie aus. Dabei legen sie besonderen Wert auf ihre Schlüsselrolle, der Gestaltung des Sozialen.

2.6 Zwischenbilanz: Zivilgesellschaft fordert als Idee und Konzeption ein neues Gleichgewicht zwischen Eigenvorsorge, Selbstverantwortung und kollektiv erbrachter Solidarität. Eine Veränderung traditioneller Lernstrukturen und Lernkulturen werden erforderlich.

Grundlegende Voraussetzungen für die Partizipation der Bürger in der Zivilgesellschaft sind Sprachgewandtheit, Selbstbewusstsein, zielorientiertes Wissensmanagement, Informationszugang und passende Freiräume. Zukünftig wird es wohl kaum einen gesellschaftlichen Bereich geben, der nicht als Lernort dienen kann.

Eigeninitiatives, selbst gesteuertes Lernen prägt Bildungsprozesse und ist ein gemeinsames Element der nachfolgend aufgeführten Trends und Reformbedarfe.⁴⁷⁹

o „Bildung wird zunehmend außerhalb formalisierter Lernprozesse und außerhalb herkömmlicher Bildungsinstitutionen erworben. Lernen durchdringt viele Lebensbereiche und erfolgt verstärkt auch als beiläufiges Alltagslernen. Selbstgesteuertes, multimediales und interaktives Lernen gewinnt an Bedeutung.

⁴⁷⁸ Beispielsweise der der Genossenschaften oder der Gemeinwirtschaft.

⁴⁷⁹ Kuwan u.a. (1998), (1999).

- Eine nahezu grenzenlose Pluralisierung von Lernorten kennzeichnet das Lernen in der Wissensgesellschaft. Die klassischen Lernorte öffnen sich für andere Lebenswelten. Trends zur Virtualisierung und Internationalisierung markieren die Entwicklungen. Lernen bleibt nicht länger wesentlich auf definierte Orte und Lebenswelten beschränkt.
- Bildungsprozesse werden modularisiert. Die zeitliche und organisationale Gestaltung von Bildungsprozessen wird entzerrt.
- Die Rolle des Lernenden wandelt sich immer mehr hin zu der eines eigeninitiativen Forschers, der im Team mit Anderen und der Unterstützung Lehrender neues Wissensterrain erobert und erschließt. Er fungiert immer weniger als passiver Rezipient vorgegebener Lerninhalte und immer mehr als aktiver Gestalter von Lernprozessen und Lerngruppen. Die Lehrenden werden zu Moderatoren im Lernprozess, sie sind weniger Fachautorität als vielmehr Berater, die im Prozess der Wissensaneignung Informationen geben, anregen, unterstützen und zur Selbstverantwortung animieren.
- Bei der Auswahl und der Gestaltung von Lernarrangements wird die Individualität der Lernenden noch stärker berücksichtigt. Eigeninitiative und Selbststeuerung gewinnen im Lernprozess immer mehr an Gewicht. Die Notwendigkeit zu kontinuierlichem, lebenslangen Lernen durchzieht künftig die gesamte Biographie des Individuums.

Neue Lernarrangements entstehen vor dem Hintergrund erweiterter Lehr- und Lernangebote. Neue wissenschaftliche Erkenntnisse wie z.B. die der Gehirnforschung, die verbesserte Internetnutzung, neue soziale Lernformen in Planspielen und Gruppenprojekten oder handlungsorientierte Lernnetzwerke unterstützen die selbstorganisierte Mischung aus gemeinschaftlichem formellem und informellem Lernen, Leben und Arbeiten. Problematisch ist dabei, dass sich bildungsferne Bürger nicht an dieser Entwicklung beteiligen bzw. überfordert werden könnten. Durch den informelleren Einstieg ins Lernen sind Zugangsbarrieren niedriger. Lehrende haben den Auftrag, bildungsfernen Personengruppen Zugänge zum lebenslangen Lernen zu sichern. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, wird die Veränderung der Organisationsform der Bildungseinrichtung erforderlich.

Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen spielen für das Konzept der lernenden Region eine bedeutende Rolle. Beginnt der Motivationsmechanismus zum lebenslangen Lernen bereits bei Kleinkindern in der Anfangsphase, so wird er sich weiter fortsetzen und zu einem ‚mehr an Lernen‘ in späteren Lebensphasen führen. Das bedeutet, dass sich alle Bildungseinrichtungen transformieren und an Dominanz, zu-

gunsten des lebenslangen Lernens, verlieren werden. Der Paradigmenwechsel erfordert von den Einrichtungen neue Leistungen und Kompetenzen⁴⁸⁰.

Sie unterliegen dabei drei Anforderungen:

- Sie werden zur Schnittstelle zwischen dem institutionellen und informellen/beiläufigem Lernen, sie verbinden Alltag und Bildung.
- Durch mehr face-to-face – Kommunikation müssen sie mehr Reflexion und persönliche Dialoge bieten und damit Orientierungs- (anstatt faktisches) Wissen schaffen.
- Sie werden zu ‚Support-Strukturen‘, da das Lernen selbstgesteuert und selbstorganisiert wird und die Selbstverantwortung beim Lernen immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Quelle: Klemm, U. (2003), S. 138.

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten müssen sich ihrer bedeutsamen Rolle hinsichtlich der neuen Lernkultur bewusst werden. Erforderlich ist die Entwicklung eines neuen Selbstverständnisses von Lernstrategien und Lernformen. Sie sind gefordert, Lernenden unterschiedliche Lernwege und Lernstrategien, differenzierte Lernangebote und Lernimpulse vorzuhalten und diese den aktuellen Entwicklungen der Technik, der Wirtschaft, der Gesellschaft und der Wissenschaft anzupassen. Die Angebotsorientierung der Bildungseinrichtungen wird abgelöst von der Selbstorganisation des Lernenden oder der lernenden Organisation. Eine starke Öffnung⁴⁸¹ der Erwachsenen- und Familienbildung hebt starre Organisationsgrenzen auf.

3. Drei-Sektoren-Allianzen in der Region⁴⁸²

3.1 Nachhaltige Entwicklung

⁴⁸⁰ Ein sinnvolles Instrument wären die didaktischen und spielpädagogischen Methoden der Education popular, was soviel bedeutet wie ‚Bildung als Praxis der Freiheit‘. [Ivanisin, M. (2004), S. 11 f.]

⁴⁸¹ Zu berücksichtigen sind dabei:

- die organisatorische Offenheit (Rahmenbedingungen, Raum, Zeit, Sozialformwahl)
- die methodische Offenheit (Lernweg)
- die inhaltliche Offenheit (Lerninhalt, Programmvorgaben)
- die soziale Offenheit (Entscheidungen z.B. des Kursverlaufs, der gemeinsamen Vorhaben, des sozialen Miteinanders, der gemeinsamen Regeln)
- die persönliche Offenheit (Beziehung zwischen Dozenten und Teilnehmer)

⁴⁸² Im Folgenden geht es vorwiegend um den systembildenden Kontext des Programms der Lernenden Region. Das Konzept der ‚Lernenden Region‘ beinhaltet die ordnungspolitische Vision, kleinste politische Einheiten des vereinten Europas zu schaffen. Strategische staatspolitische Fragen und Fragen der Transformation in ein vereintes Europa bleiben unberührt.

Die Welt rückt näher zusammen. Wachstum, welches der Ökonomie folgt, hat zur Folge, dass Ressourcen schonungslos genutzt -, natürliche Lebensräume zerstört- und die soziale Ungleichheit zum Verteilungsproblem werden. Der fortwährende Kampf der Menschen gegeneinander und die vom Reichtum angetriebene Motivation führten zu veränderten Akkumulations-, Produktions- und Konsumgewohnheiten. Steigender Konsum, ökologische Probleme sowie der Nord-Süd-Konflikt fordern global eine neue Politik mit Verteilungs- und Governance⁴⁸³-Mechanismen des langfristigen Denkens, welche Wohlstand produzieren und gleichzeitig zu sozialer Gerechtigkeit und ökologischem Gleichgewicht beitragen. Globale Umweltprobleme stehen in direkter Verbindung zu allgemeinen Struktur- und Entwicklungsproblemen. Die Schere zwischen Arm und Reich klafft immer weiter auseinander. Als übergeordnetes Leitprinzip wurde 1992 auf der Konferenz (UNCED)⁴⁸⁴ in Rio de Janeiro die Forderung nach Einführung der so genannten ‚Nachhaltigen Entwicklung‘⁴⁸⁵ (Sustainable Development) als neues, übergeordnetes Leitziel benannt.

„Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und

⁴⁸³ „Governance ist die Gesamtheit der zahlreichen Wege, auf denen Individuen sowie öffentliche und private Institutionen ihre gemeinsamen Angelegenheiten regeln. Es handelt sich um einen kontinuierlichen Prozess, durch den kontroverse oder unterschiedliche Interessen ausgeglichen werden und kooperatives Handeln initiiert werden kann. Der Begriff umfasst sowohl formelle Institutionen und mit Durchsetzungsmacht versehene Herrschaftssysteme als auch informelle Regelungen, die von Menschen und Institutionen vereinbart oder als im eigenen Interesse angesehen werden.“ [Commission on Global Governance (1995), S. 4] Im Gegensatz zu dem Begriff ‚government‘, der das institutionalisierte staatliche Steuerungssystem bezeichnet, meint ‚governance‘ das Regulierungssystem, das kollektives Handeln steuert, bei dem Akteure/Organisationen so miteinander verbunden und im Handeln koordiniert werden, dass gemeinsame Ziele entwickelt und wirkungsvoll verfolgt werden können. Governance hat Merkmale wie (www.laum.uni-hannover.de/ilr/publ/fuerst/governan.pdf)

- eine Form der Selbstorganisation;
- basierend auf Interdependenz und Ressourcenabhängigkeiten der Akteure, die sich in politischen Handlungssystemen umsetzen;
- unterstützt durch ein System von Regeln, Normen, Konventionen, die förmlicher und oder ungeschriebener Art sein können.

„Im Gegensatz zu ‚Regierung‘ ist ‚governance‘ nicht so sehr durch spezifische Strukturen charakterisiert, sondern vielmehr durch eine Reihe von Praktiken und Verfahrensweisen. Governance ersetzt nicht Regierung, sondern ergänzt sie.“ Holtz, U. 1998 www.ifr-ev.de/jahrestagung/tagung2000-ag1.htm Das Weißbuch „Good Governance“ der Europäischen Kommission beschreibt es „...als Reformangebot der Kommission, ...als Versuch von Deregulierung und Abdankung von öffentlichen Institutionen zugunsten privater Akteure, als Öffnung staatlicher Institutionen gegenüber Zivilgesellschaft, als Versuch der Erarbeitung modernerer (themen- und ebenenübergreifenden) Politikverfahren.“ DNR 2001; European Commission 2001b

⁴⁸⁴ UNCED Abkürzung für: Konferenz für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen.

⁴⁸⁵ Wenn von nachhaltiger Entwicklung die Rede ist, liegt diesem Begriff die Definition des Brundtland-Berichts (1987) zugrunde. „Dauerhafte Entwicklung ist die Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“ Greven, (1987), S. 46.

Enkelkindern ein intaktes, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“⁴⁸⁶

Nachhaltigkeit bedeutet nicht nur, die Lebensbedingungen auf der Erde zu erhalten, sondern insbesondere auch die langfristige Sicherstellung der Handlungs- und Reaktionsfähigkeit der Menschen. Nachhaltigkeit ist die Grundlage und das zentrale Leitbild einer zusammenwachsenden Welt. Erklärtes Ziel ist es, bereits heute Chancen zu schaffen, die der kommenden Generation ein Leben mit allen Möglichkeiten bietet. Dieses Ziel lässt sich nur im Zusammenspiel von Gesellschaft und Wirtschaft erreichen. Neben dem unternehmens- und produktbezogenen Umweltschutz tritt die soziale Dimension, die den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft und zwischen den Nationen fördern soll, um so die ökonomischen Grundlagen des Wohlstandes heutiger und zukünftiger Generationen zu sichern. Ein ganzheitlicher Entwicklungsbegriff bedeutet im Sinne von Verteilungsgerechtigkeit, dass alle Gruppen der Gesellschaft und alle Lebensbereiche (Erziehung, Ausbildung, Gesundheitsvorsorge, Arbeit- und Alltagskompetenz, Konsum) von dieser Politik berührt werden.

3.2 Nachhaltigkeit in der Wissensgesellschaft

Neben den Globalisierungseffekten der Wissensgesellschaft treten zunehmend auch die Regionalisierungseffekte und –potentiale in den Blick wie die neuen Chancen des Internets für kleine Hersteller in den ‚Welthandel‘, die größeren Kommunikationschancen oder die Vernetzung kleiner sozialer Gruppen.⁴⁸⁷ Bildung und Wissensmana-

⁴⁸⁶ Definition des Rates für nachhaltige Entwicklung siehe www.nachhaltigkeitsrat.de

⁴⁸⁷ Globalisierung ist ein Prozess, der weltweit Strukturen, Kulturen und Institutionen miteinander verbindet. Gesellschaften werden nicht mehr als eigenständige nebeneinander bestehende Systeme betrachtet, sondern als Subsysteme der Weltgesellschaft. Die Globalisierung ist im Austausch von Menschen, Waren, Kommunikationen, Wissen und Technologien über nationale Grenzen hinweg sichtbar oder wahrnehmbar. Ihrem Wesen nach ist die Globalisierung ein komplexes, sich ständig wandelndes Geflecht aus vielen Verbindungen, welche auf der Basis von finanziellen Arrangements, Warenfluss, Produzenten- und Verbrauchervereinigungen, Technologie- und Wissenstransfer, politischen Vereinbarungen und Konflikten mit transnationalem Charakter beruhen. Dabei gibt es keine globalen Machtzentren oder Konzerne, sondern Strömungen und Bewegungen. Lokalisierung hingegen wird als der entsprechende Gegentrend betrachtet und meint den ausdrücklichen Rückbezug von Bevölkerungen auf das ‚Lokale‘. Es ist die lokale Einbettung von globalen Konzepten, Ideen und Programmen gemeint. Lokale Formen des Wissens und der Organisation in der Interaktion mit sich verändernden globalen Bedingungen werden ständig angepasst und spezifische lokale Lösungen überarbeitet. Die Ebene

gement gewinnen bezüglich des Rohstoffs ‚Wissen‘ an Bedeutung, wobei Wissen nicht automatisch für eine nachhaltige Zukunft sorgt sondern eher politisch vorgegebene Entwicklungen beschleunigt. Wissen wird sich zur zentralen gesellschaftlichen Produktivkraft entwickeln und bestimmt die zukünftige Leistungsfähigkeit von Organisationen, Wertschöpfung und Einkommenshöhe. Wissen wird aber auch die Kluft zwischen arm und reich vergrößern.⁴⁸⁸

Nachhaltige Entwicklung fordert die vermehrte Produktion von dazu relevantem Wissen. Wissen⁴⁸⁹ kann nicht zwangsläufig mit Macht übersetzt werden sondern beschreibt in erster Linie das Vermögen oder ein Potential, um etwas bewirken zu können. Wissen als Potential kann erst genutzt werden, wenn es richtig angewendet, verteilt und zugänglich gemacht, d.h. gemanagt wird, bevor es sich zur Macht entfalten kann.

Komplexe Organisationen verfügen deshalb über das mehr oder weniger gut funktionierende ‚Instrument der Wissensgemeinschaften‘⁴⁹⁰ als Wissensmanagement⁴⁹¹, welches ein auf sie zugeschnittenes Bündel an Maßnahmen entwickelt, die Produktivkraft Wissen bei den Mitarbeitern birgt und für ihre Zwecke nutzt. Organisationen sind Voraussetzung und Merkmal funktional differenzierter Gesellschaften. Sie sind soziale Gebilde mit zweckspezifischer Ausrichtung. Die Organisationssoziologie spricht

der Akteure verbinden demnach Globalisierung und Lokalisierung. Soziale Akteure sind diejenigen, die externe Programme vor Ort vorstellen und vor Ort lokale Lösungen hervorbringen. Folglich sind es die Vielzahl interaktiver Personen, die aus dem Globalen und dem Lokalen etwas konstruieren, indem sie Elemente aus beiden Bereichen im Denken und Handeln mischen. Entsprechend existiert auf lokaler Ebene ein komplexes Gemengelage von politischen Akteuren mit eigenen Zielen und Handlungslogiken, die nationale Themen in den lokalen politischen Arenen in Diskurse einbeziehen. Politische Dezentralisierung ist folglich ein Prozess, in dem zahlreiche höchst unterschiedliche Akteure mit jeweils komplexen Akteursnetzwerken aktiv handeln und verschiedene Strategien einsetzen. Bei der politischen Dezentralisierung handelt es sich um ein Programm zur Realisierung lokaler Demokratie, bei dem durch die Partizipation lokaler Bevölkerungen politische Entscheidungen entwickelt werden. Dabei versteht sich Partizipation selbst als Leistung, Ziel oder output.

⁴⁸⁸ Jeremy Rifkin beschreibt in seinem Buch „Das Ende der Arbeit“ (1997), dass in den USA 1992 ca. ein halbes Prozent der Bevölkerung die wirtschaftliche Macht (37% aller Aktien und Wertpapiere und 56,2 % allen privaten Geschäftsvermögens) besaßen. Angesehen von den Kapitalbesitzern verdienen 20 % der Arbeitnehmerschaft, hoch qualifizierte Beschäftigte, mehr als die restlichen vier Fünftel der Bevölkerung zusammen.

⁴⁸⁹ Die Definition von Wissen und seiner Abgrenzung von Zeichen, Daten und Informationen siehe ausführlich in Probst, G. u. a. (1999), S. 36 ff.

⁴⁹⁰ Als Keimzelle lebendigen Wissensmanagements taugen sie womöglich als Werkzeug, die Ressource Wissen „in den Griff zu bekommen“ und effizienter einzusetzen. North, K. u. a. (2000), S. 52-62.

⁴⁹¹ Willke, H. (1998); Probst, G. (1999).

von Organisationen als die „Gesamtheit aller geplanten und ungeplanten sozialen Prozesse, die innerhalb des sozialen Systems bzw. im Rahmen der Außenbeziehungen mit anderen organisatorischen Gebilden ablaufen (...).“⁴⁹² Zweck und Ziel der Organisation bestimmen ihre Struktur und definieren Normen, Regeln, Kommunikationswege, Verantwortlichkeiten, Kompetenzen und Hierarchien. Organisationen sind immer auch Herrschaftsverbände, die durch Beschränkung von Kontingenz und Reduzierung von Komplexität soziales Handeln stabilisieren und entlasten. Sie geben Normen und Strukturen im Alltag. Organisationen, als Instrumente menschlichen Zweckhandelns, sind ausgerichtet auf die Erfüllung bestimmter Funktionen. Sie sind integrale Bestandteile der jeweiligen Teilsysteme einer differenzierten Gesellschaft. Spezifische, nur für sie vorrangige Funktionen und individuelle Sinnzusammenhänge kennzeichnen ihr Teilsystem.

„Dieses Formprinzip erklärt den gewaltigen Leistungs- und Komplexitätszuwachs der modernen Gesellschaft; und es erklärt zugleich die Probleme der Integration, das heißt der Resonanzfähigkeit sowohl zwischen den Teilsystemen der Gesellschaft als auch im Verhältnis des Gesellschaftssystems zu seiner Umwelt.“⁴⁹³

Die mit großer Effizienz erreichten Ziele und die Eigenlogik der Teilsysteme, führen zur Entkopplung voneinander und, bezogen auf das Gesamtsystem, kontraproduktiv. Dieser Antagonismus löste letztendlich die Nachhaltigkeitsdebatte aus und forderte neue Gleichgewichte, um die vielen ökologischen, sozialen und ökonomischen Probleme, die das wirtschaftliche Wachstum verursachte, zu relativieren. Gefragt sind Integrationsleistungen mit weitreichenden institutionellen Reformen. Zum Erreichen ihrer Organisationsziele müssen Organisationen ihre Strukturen den sich verändernden Rahmenbedingungen anpassen. Sie müssen sich dem Wandel entsprechend verändern. Alleine die Umstellung auf flache Hierarchien führt zur „Verringerung der horizontalen Differenzierung innerhalb der Organisation zugunsten vernetzter Strukturen mit verstärkter horizontaler und vertikaler Kooperation ...“⁴⁹⁴ Hierdurch entstehen u.a. Folgeprobleme wie beispielsweise veränderte Organisationsziele oder Sinnzusammenhänge, die direkt die Interessen der Organisationsmitglieder betreffen. Organisatorischer Wandel fordert immer auch innovative Lösungen für die Konflikte, die durch die funktionale Anpassung der Ziele und Strukturen der Organisationen mit der Integ-

⁴⁹² Zimmermann, Gunter E. (1998), S. 261.

⁴⁹³ Luhmann, N. (1990), S. 74.

⁴⁹⁴ Zimmermann, G. E. (1998), S. 263.

ration von Nachhaltigkeitszielen entstehen. Neue Steuerungsmechanismen in einer hochkomplexen Welt müssen durch Innovationen angestoßen werden. Diese treffen zunächst auf bis dahin ‚erfolgreiche und traditionelle Strategien‘, verbunden mit der starken Kultur des ‚großen WIR‘, welche die eigene Organisation hinsichtlich des strukturellen Fortschritts behindern.⁴⁹⁵ Fest geschlossene Strukturen und Kulturen klassischer Organisationsgesellschaften eignen sich nicht für das freie Engagement und die Offenheit kreativen Lernens.⁴⁹⁶ Das ‚Gestern (der traditionell tayloristischen Organisation)‘ wird nur sehr langsam durch organisationale Lernprozesse vom ‚Morgen (der intelligenten Organisation⁴⁹⁷)‘ abgelöst. Durch den Übergang zur Wissensgesellschaft werden Produkte und Dienstleistungen zu ‚intelligenten Gütern‘. Wissensarbeit entwickelt in organisierter Form eine dynamische Produktivitätskraft, welche die herkömmlichen Produktivkräfte Arbeit, Land und Kapital an Bedeutung übertrifft.⁴⁹⁸

Neue Formen gesellschaftlicher Organisation und Wertschöpfung werden in neuen zeitlich und räumlich entkoppelten und virtualisierten Koordinationsprozessen mittels neuer Informations- und Kommunikationstechnologien (IuK) zu ‚erheblicher Beschleunigung von Handlungen, Geschäfts- und Organisationsprozesse‘⁴⁹⁹ führen. Organisationsformen moderner Gesellschaften zeigen sich in Netzwerkstrukturen. Sie können sich geänderten Umweltbedingungen schneller und effektiver anpassen und sind gleichzeitig Auslöser und Reaktion der gesteigerten Wissensvermehrung, der individuellen und kollektiven Wahlfreiheit als auch der Komplexität technischer und sozialer Interaktionen.⁵⁰⁰ Netzwerke kooperieren hochflexibel und grenzenlos innovativ. Sie vernetzen vorhandene Wahrnehmungen und Sinneszusammenhänge gesellschaftlicher Teilsysteme mit den Nachhaltigkeitszielen, wobei elektronische Kommunikationsmittel lokal und global unterstützen. Benötigtes Wissen wird von den Menschen gemeinsam getragen. Es ist das Wissen um hochkomplexe sozioökonomische Zusammenhänge, um Ökosysteme und Marktmechanismen. Durch die Einbindung

⁴⁹⁵ Pankoke, Eckart u. a. (2000).

⁴⁹⁶ Pankoke, E. u. a. (2000), S. 122.

⁴⁹⁷ Willke, H. (1998), S. 1.

⁴⁹⁸ Willke, H. (1998), S. 5.

⁴⁹⁹ Schneidewind, U. (2002), S. 199 f.

⁵⁰⁰ Pankoke, E. u. a. (2000).

von Akteuren aus Dritt-Sektor-Organisationen, insbesondere auch umwelt- und klimapolitisch aktive NGOs, Politik und Wirtschaft wird die Problemlösungskompetenz als auch die Effektivität von Entscheidungs- und Steuerungsprozessen gesteigert. Wissen ist als Produktivkraft Schrittmacher organisationalen Wandels. Wissen ist das Resultat von Reflektion und entsteht durch Interaktion bei der Zusammenarbeit und beim Austausch. Austausch von Wissen findet leichter durch persönliche Kommunikation in Wissensgemeinschaften statt. Sie ermöglichen Reflexivität, Innovationen, Synergien, den Kontakt zwischen Wissenden und Unwissenden und fördern die menschlichen Grundbedürfnisse Kreativität, Wissensteilung, Gemeinschaft und Motivation. Wissen übertrifft die alte Wachstumslogik. Die wissensgestützte Gesellschaft benötigt die aktive Gestaltung aller Akteure bei der wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Entwicklung und der institutionellen Reformen.⁵⁰¹

3.3 Nachhaltigkeit und Partizipation

Die Auswirkungen fortschreitender Globalisierung und Politikverflechtung werden in der Erklärung der ‚Agenda 21‘⁵⁰² verabschiedet und sind bis auf der kommunalen Ebene spürbar.⁵⁰³ Regionalentwicklung und lokales Handeln sind mit den globalen Erfordernissen abzustimmen. Viele Regionen werden durch diese Entwicklung zu peripheren Regionen, denn durch die Umverteilung von Kapital und Produktionsstandorten verlieren sie ihre Wirtschaftskraft und wirtschaftliche Stellung innerhalb größerer Wirtschaftsräume. Initiativen vor Ort nehmen an Bedeutung zu, wenn sie die regionalen Bedingungen verbessern helfen und darauf abzielen, mittelfristig selbst zu tragenden Entwicklungen zu werden. Die ungleiche Verteilung von aktiver und inaktiver Bevölkerung führt zu Wachstums- und Schrumpfungsräumen. Die daraus resultierende kommunale Finanzkrise benötigt ein neues Krisenmanagement der kommunalen Wirtschafts-, Arbeits-, Wohnungs-, Bildungs- und Familienförderung. Eine Politik der räumlichen Nähe ist durch das Zusammenspiel zwischen dem Bürger als Ler-

⁵⁰¹ Schäfer, J. (2002).

⁵⁰² Die Erklärung der Agenda 21 enthält Forderungen, ohne dass Lösungsansätze angeboten werden.

⁵⁰³ Die Zahl der Städte in Deutschland, die die lokale Agenda beschlossen haben lag im Mai 2002 bei 2297. In NRW, Hessen und im Saarland haben bereits mehr als 50% der Städte und Gemeinden die Einführung der lokalen Agenda beschlossen. Somit dürfte die lokale Agenda das in den letzten Jahren bedeutendste Beteiligungsprojekt in Deutschland sein. Nicht zuletzt durch die intensive Landesförderung in NRW ist die Beteiligung sehr hoch. Bogumil, J. u.a. (2003), S. 50.

nenden und Experten seiner eigenen Lebensgestaltung in der Region⁵⁰⁴ mit der regionalen Wirtschaft und Verwaltung gekennzeichnet, die gemeinsam Probleme lösen und mit Konflikten lernen umzugehen. Die Aktivierung und Einbindung der Stadtbürger an Zielsetzung, Methoden und Umsetzung von kommunalen Entwicklungsprozessen ist eine zentrale Grundlage für eine neue Qualität des gelingenden sozialen und kulturellen Lebens.

Die Kommunen als kleinste Zellen des Gemeinwesens treten in die vorsorgende Planung für das 21. Jahrhundert ein und entwickeln so genannte kommunale bzw. lokale Agenden 21. Kommunen befinden sich in Zeiten der Globalisierung in allgemeinen Standortkonkurrenzen. Durch die Agenda 21 erhoffen sie sich neue Impulse für ihre Standortpolitik, allgemeine Imageverbesserung, Bekanntmachung ihrer Planungspolitik, langfristige Einsparungen und mehr Steuereinnahmen. Neben der ressortübergreifenden Gesamtplanung werden das Kollektiv, und explizit auch der einzelne Bürger⁵⁰⁵, zur Verantwortung gezogen. Der Erfolg der Einführung der Agenda 21 steht und fällt mit der Integration der Bürger in die Planung.⁵⁰⁶ Hierbei spielt die Partizipation gesellschaftlicher Gruppen für die nachhaltige Entwicklung eine bedeutende Rolle. Partizipative Politikmuster eignen sich besonders für die Entwicklung lokaler und regionaler Nachhaltigkeitsstrategien.

„Durch Konsultation und Herstellung eines Konsenses würden die Kommunen von den Bürgern und von örtlichen Organisationen, von Bürger-, Gemeinde-, Wirtschafts- und Gewerbeorganisationen lernen und für die Formulierung der am besten geeigneten Strategien die erforderlichen Informationen erlangen.“⁵⁰⁷

Partizipativ-korporatistische Strukturen fördern Integration und Partizipation gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Gruppen und aktivieren gesellschaftliche Selbststeuerungspotentiale. Partizipationsmodelle ermöglichen und befördern Lernprozesse mit dem Ziel der Entwicklung gemeinsamer Problemlösungen bzw. der Problemwahrnehmung.

⁵⁰⁴ Heintel (2000), S. 9.

⁵⁰⁵ Hier ist das Engagement aller gesellschaftlichen Gruppen gemeint. Der Begriff Bürger umfasst demnach mehr als ‚der Bürger im engeren staatsrechtlichen Sinne‘. Gemeint sind auch die Personen, die nicht die vollen Bürgerrechte (BGB) besitzen wie beispielsweise Kinder, Jugendliche (als zukünftige Generationen), Migranten, Asylsuchende, soziale Randgruppen (Arbeitslose, Behinderte, Sozialhilfebezieher u.s.w.).

⁵⁰⁶ Schwarz, Gudrun (2002), S. 4: www.ruhr-uni-bochum.de

⁵⁰⁷ Agenda 21, S. 231.

Das Verständnis von Partizipation im Kontext der Nachhaltigkeit unterscheidet sich traditionell hinsichtlich des Einsatzes in unterschiedlichen gesellschaftlichen Zusammenhängen als auch hinsichtlich der Intensität der Partizipation. Partizipation kann die inhaltliche Qualität einer Entscheidung verbessern, Akzeptanz schaffen oder auch gesellschaftliche, private und wirtschaftliche Akteure zu eigenverantwortlichem Handeln motivieren.⁵⁰⁸ Im politischen Bereich werden bewusst im Rahmen von Governance-Prozessen gemeinsame Entscheidungen von verschiedenen Akteuren aus Wirtschaft, Staat und privaten Haushalten verhandelt. Angestoßen von den ‚Neuen Sozialen Bewegungen‘ werden gesellschaftliche Teilhabe, Selbst- und Mitbestimmung in vielen verschiedenen Bereichen wie z.B. am Arbeitsplatz, im privaten oder politischen Bereich von ‚unten‘ eingefordert. In diesem Zusammenhang wird Partizipation eher als Form des Protestes oder des zivilen Ungehorsams gesehen. Beispielsweise haben selbst verwaltete Betriebe, Bürgergenossenschaften⁵⁰⁹, Bürgerinitiativen, Hausgemeinschaften oder Mitarbeiterbetriebe im Sinne einer ‚solidarischen Ökonomie‘ bzw. einer partizipativen Wirtschaft (als Alternative zu Markt und Staat) Einfluss auf die Gesellschaftspolitik. Sie realisieren als politische Gruppe gleichzeitig eine basisdemokratische interne Organisation als auch Mitsprache und Kritik bei politischen Entscheidungen

⁵⁰⁸ Fischer / Callen (1995).

⁵⁰⁹ Die eingetragene Genossenschaft (e. G.) als Rechtsform verfügt über kein bestimmtes Grund- bzw. Stammkapital. Die Genossenschaft verfolgt das Ziel, den Erwerb und das Wirtschaften ihrer Mitglieder durch einen gemeinschaftlichen Geschäftsbetrieb zu fördern. Im Mittelpunkt steht die gegenseitige Unterstützung der Genossen bei ihrer Wirtschaftstätigkeit, nicht aber die eigene Gewinnerzielung. Die Genossen verfügen über einen oder mehrere Geschäftsanteile und über eine Stimme in der Generalversammlung. Die Haftung für Verbindlichkeiten der Genossenschaft erstreckt sich auf das Vermögen der Genossenschaft, wobei für den Fall der Insolvenz in einem Statut eine Nachschlupspflicht der Mitglieder vereinbart werden kann. Genossenschaften orientieren sich an dem Prinzip der Selbstorganisation, wobei sich die Leitung als Vorstand, Aufsichtsrat und Generalversammlung der Genossenschaft in den Händen der Mitglieder befindet. Insbesondere in Krisenzeiten der Arbeitsgesellschaft können Konzepte genossenschaftlicher Selbsthilfe und Selbstorganisation eine interessante Variante ‚jenseits von Markt und Staat‘ sein. Sie eröffnen neue Wege zu einer Aktivgesellschaft, die von Bürgern gegangen werden können, deren Erfahrungen und Fähigkeiten vom Arbeitsmarkt zwar nicht benötigt werden, die so aber durchaus dem sozialen Kapital zugute kommen und gleichzeitig dem Betroffenen neue Erfahrungen ermöglicht.

In vielen Zusammenhängen⁵¹⁰ werden zentrale Handlungs- und Gestaltungsbereiche einer nachhaltigen Wirtschaftsweise und die damit verbundenen Lösungsstrategien dargelegt. Eine bedeutende Rolle spielt dabei die Einbindung der verschiedensten gesellschaftlichen Akteure in den Umsetzungsprozess auf den Raumebenen Stadt, Gemeinde und Region. Die Beteiligung der Öffentlichkeit, Formen der Partizipation und das Mitwirken von Einzelpersonen, Gruppen und Organisationen stehen dabei im Rahmen integrativer Vorgehensweisen für die nachhaltige Entwicklung. Der Problemkomplex der Nachhaltigkeit berührt eine Vielzahl verschiedenster Interessen. Das regionale Zusammenspiel⁵¹¹ sozialer, ökonomischer und ökologischer Fragen erfordern integrative Planungs- und Aushandlungsprozesse, mit nahezu allen gesellschaftlichen Gruppen. Neue Formen der Partizipation ermöglichen das Zusammenspiel verschiedenster Akteure mit ihrem spezifischen Wissen zu akteursübergreifenden Lernprozessen und nachhaltigkeitsbezogener Problemlösung.

Partizipation und Entwicklungspolitik konzentrieren sich, weg von rein wachstumsorientierten Ansätzen, hin zur Grundbedürfnis- und Armutsbekämpfung. Partizipation ermöglicht die Realisierung armutsmindernder Entwicklungsansätze. Der bewusste Einbezug lokaler betroffener Akteure in Entwicklungsprojekte ist Garantie für Nachhaltigkeit bezüglich einer größeren Effizienz, Langlebigkeit oder Akzeptanz. Die Bedeutung der Konsumenten als Stakeholder und Partner in der Zusammenarbeit mit Unternehmern nimmt zu. Es wird nach Veränderungen von Konsum- und Produktionsmustern gesucht wie z.B. nach der Entwicklung nachhaltiger Verbrauchsgewohnheiten, der Stärkung der Rolle der Privatwirtschaft, nach effizienteren Produktionsprozessen, vorbeugenden Strategien, sauberen Produktionstechnologien und –verfahren während des Produktionskreislaufs, nach technischen Innovationen, Technologietransfer oder umfassende Partnerschafts- und Kooperationsaspekte als Aufgabenbereich der Privatwirtschaft.⁵¹² Partizipation⁵¹³ im Sinne von Selbstbestimmung

⁵¹⁰ beispielsweise dem Brundtland-Bericht (1987), der Umweltkonferenz in Rio de Janeiro, dem Weltgipfel in Johannesburg, der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ oder der Agenda 21

⁵¹¹ Das regionale Zusammenspiel umfasst die kleinteilige Zusammenarbeit in einer Region, welches in Anlehnung an dem EUREGIO-Begriff durchaus grenzüberschreitend über Staatsgrenzen hinaus geschehen kann.

⁵¹² Agenda 21 (1992).

und ‚Befreiung vom interventionistischem Staat‘ erhält so unter neoliberalen Vorzeichen ein anderes Gewicht. Partizipation ermöglicht innerhalb ‚größerer Gruppen‘⁵¹⁴ Akteure mit verschiedenen Werten und Auffassungen in gesellschaftlichen Entscheidungen einzubeziehen.

Bei der Partizipation im bürgerschaftlichem Engagement geht es, auf der Basis einer gemeinsamen Ordnung, um die gemeinsame Gestaltung des Lebensumfeldes, um politische Sozialisation, um ein Gegengewicht zu Individualisierungsprozessen, persönliche Weiterentwicklung und oft auch um die Kompensation spärlich verfügbarer staatlicher Leistungen.⁵¹⁵

Die Umsetzung der Nachhaltigkeit ist in hohem Masse auf technische, soziale, institutionelle und kulturelle Innovationen⁵¹⁶ und ihr mögliches Zusammenspiel⁵¹⁷ innerhalb gesellschaftlicher Lernprozesse der verschiedensten Bereiche angewiesen. Dabei fordern Innovationen immer öfter Lernprozesse aller beteiligten Akteure. Nachhaltiges Lernen bedeutet, dass beteiligte Akteure Handlungsmuster annehmen, die durch eine veränderte Wissensbasis nach reflexiven Prozessen im Sinne der Nachhaltigkeit entstehen. Lernprozesse fordern in diesem Zusammenhang „die Förderung, Organisation und Kontinuität von permanenten Suchprozessen nach besseren Problemlösungen.“⁵¹⁸ Die komplexen und dynamischen Probleme der Nachhaltigkeit erfordern neue, ergebnisoffene, flexible, langfristige und fehlertolerant konstruierte Lösungspfade mit vielseitigen Handlungsoptionen.

3.4 Die Region als Lernfeld

⁵¹³ Es gibt verschiedene gesellschaftliche Hierarchisierungen, die Partizipation beeinflussen. Beispiele sind Alter, Bildung, Behinderung oder ethisch-kulturelle Herkunft.

⁵¹⁴ Beispielsweise spielt der Einbezug der Gender-Perspektive als ein Querschnittsthema der Sozialökologischen Forschung bei der geschlechtlichen Arbeitsteilung eine wichtige Rolle. Die Versorgungswirtschaft, in der vorwiegend Frauen tätig sind, wird häufig als Nicht-Ökonomie bezeichnet. Eine Aufwertung der Versorgungswirtschaft, die u. a. die vom Sorge-Prinzip geprägten Handlungslogik des Dritten Sektor mit einbezieht, könnte den zerrissenen Zusammenhang zwischen Produktion und Reproduktion wieder herstellen.

⁵¹⁵ Enquete-Kommission (2002).

⁵¹⁶ Enquete Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ (1998).

⁵¹⁷ In diesem Zusammenhang ist von einem weit gefassten Innovationsbegriff auszugehen, der sowohl die Prozesse der Auffindung, Beurteilung, Verbreitung und Diffusion von Neuerungen sowie die Entstehung von Ergebnissen oder Produkten im laufenden Prozess umfasst. Hauschild (1993).

⁵¹⁸ Enquête Kommission (1998), S. 357.

Immer mehr gewinnt der räumliche und damit integrative Bezug an Bedeutung. Insbesondere kristallisierte sich die regionale Handlungsebene als zentrale Grundlage für die Operationalisierung und Umsetzung von ‚Regional Governance‘⁵¹⁹ als Chance Instrument zur Implementierung nachhaltiger Prozesse und sozial-ökologischer Transformationen heraus. Dies hat eine Macht- und Kompetenzverschiebung hinsichtlich der gesellschaftlichen Entwicklung zur Folge.⁵²⁰ Zentrale Elemente sind:

- Paradigmenwechsel von einer relativ statischen ‚Planung von Entwicklung‘ hin zu einem dynamisch-flexiblen ‚Initiieren, Formen und Begleiten regionaler Entwicklung‘.
- Neugestaltung der Interaktionsmatrix und der Interdependenzen zwischen Administration / Politik, Wirtschaft und Netzwerke / Zivilgesellschaft: Bildung und Erfassung neuer Akteurskonstellationen, Netzwerke und Kooperationen, Aufbau neuer und Wandel bestehender Institutionen und Instrumentarien.
- Entfaltung kontextbezogener räumlicher Zuschnitte (thematische Region bzw. Region auf Zeit) abseits administrativer Grenzen. In Deutschland steht man vor der besonderen Herausforderung, zwischen der staatlich stark hierarchisierten Raumordnung bzw. der Regionalpolitik sowie den projektbezogenen Regionszuschnitten zu vermitteln.
- Neufassung von Macht und Entscheidungsstrukturen.
- Geschlechter- und gruppengerechte Verteilung von Entscheidungs- und Definitionsmacht: Gender mainstreaming.
- Etablierung von Kommunikationsprozessen als das konstituierende Element räumlicher Entwicklungsprozesse.
- Heterogenität gesellschaftlicher, wirtschaftlicher und ökologischer Zielsetzungen und entsprechender räumlicher Steuerungsformen (Governance-Styles).
- Verlagerung von Entscheidungs- und Handlungskompetenzen auf die regionale Ebene; Stärkung regionaler Selbstorganisation und –steuerung.

Quelle: Nischwitz u.a. 12.2001, S. 14 f.

Läpple⁵²¹ sieht Regionen

„weder als passive Resonanzkörper gesamtwirtschaftlicher bzw. globaler Entwicklungsprozesse noch als eine autonome räumliche Wirtschaftseinheit, sondern als ein sozial-ökonomisches Wirkungsfeld bzw. einen räumlichen Kooperations- und Interaktionszusammenhang mit spezifischen ökonomischen, sozialen und politischen Netzwerken, Institutionen und Kommunikationskanälen. Dabei ist die Region sowohl wirtschaftlicher Handlungs- und

⁵¹⁹ Fürst, D. (2001).

⁵²⁰ Die Erhöhung und Flexibilisierung der Gestaltungsspielräume für die lokale und regionale Ebene hinsichtlich des veränderten Steuerungsverständnisses werden angeschoben durch die Europäische Union und die Nationalstaaten. Insbesondere durch das neue Instrument der „Wettbewerbe“ des BMBF „InnoRegio“ www.innoregio.de, des BBR „Städte der Zukunft“ www.staedte-der-zukunft.de, „Regionen der Zukunft“ www.modellregionen.de, des BMVEL „REGION AKTIV“ www.modellregion.de Hierdurch entstehen neue Akteurskonstellationen und Organisationsformen, die das Bürgerschaftliche Engagement mit einer neuen unternehmerischen Kultur der Wirtschaft mit der regionalen Entwicklung verbinden wie beispielsweise regionale Entwicklungsgesellschaften, oder Regionalagenturen.

⁵²¹ Läpple (1998), S. 69.

Kooperationsraum als auch sozialer und ökologischer Lebensraum, kultureller Identifikationsraum und politischer Entscheidungs- und Regulationsraum.“

Regionalentwicklung wird zu einer durchgehenden Strategie mit verschiedenen Möglichkeiten und Entwicklungspfaden in allen Räumen. Strategien der eigenständigen Regionalentwicklung sind geprägt von unterschiedlichen integrierten Politikbereichen z.B. der Wirtschaftspolitik, der Sozial- und Umweltpolitik oder der des Arbeitsmarktes. Sie berücksichtigen gleichzeitig viele Funktionen der Region wie z.B. das Wirtschafts-, Arbeits- und Lebensumfeld der Bürger, Lebensraum für Fauna und Flora, den Erholungsraum für Gäste oder die Speicher- und Regenerationsräume der Lebensressourcen Wasser, Boden und Luft. Die Region ist die Aktionsebene zwischen Staat und Kommune.⁵²² Regionalisierung strebt die dezentrale Steuerung, Interessen- und Machtausgleich und die Verstärkung demokratischer Strukturen an.⁵²³

Die Bindung der jeweiligen Bürger an die Region durch feste und vielfältige soziale Einbindung stabilisiert Wirtschaftsverläufe, stärkt den Zusammenhalt des Gemeinwesens und fördert somit den sozialen, ökonomischen und kulturellen Standort und Lebensmittelpunkt der Menschen. Insbesondere ist die Bindung kompetenter Menschen für zurückbleibende und strukturschwache Regionen besonders wichtig, da sie ohne aktive und kompetente Menschen kaum noch Entwicklungsperspektiven haben. Die Chancen der Unternehmen der Region würden schwinden, neue Unternehmen sich nicht mehr gründen, fremdes Kapital nicht mehr einfließen und das vorhandene eigene Kapital zu schwach sein. Trotz hoher Arbeitslosigkeit gäbe es kaum geeignete Fachkräfte bei paralleler Überalterung des Erwerbspotentials und der Bevölkerung insgesamt. Deutlich wird, dass der regionale Strukturwandel ein komplexer soziokultureller und ökonomischer Wandel sein wird, mit extremen Auswirkungen auf die Gesamtheit der Lebensgewohnheiten konkreter Bürger, ihrer formellen und informellen Gruppen bis hin zu langzeitlichen Veränderungen regionaler Mentalitäten.

Strategien der lokalen Ökonomie bzw. der eigenständigen Regionalentwicklung verfolgen deshalb, neben dem Aufbau der endogenen Wirtschaftskraft, die Entdeckung

⁵²² Heintel 2000, S. 7.

⁵²³ Trier, M. u.a. 2003.

der eigenen Stärken der Region und stellen sie in den Mittelpunkt der Entwicklungsstrategie. Diese endogenen Potentiale einer Region bestehen im vorhandenen Wirtschaftspotential, der materiellen Infrastruktur und den Humanressourcen, d. h. den vorhandenen Gestaltungskräften der Menschen, welche bislang kaum erschlossen sind. Die Zusammenarbeit mit den Bürgern verstärkt die Identität mit der Region, sie lernen den Umgang mit Komplexität und Team-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit der Beteiligten werden gefördert. Insbesondere bürgerschaftlich Engagierte springen dann ein, wenn angestrebte Ziele oder Bedarfe nicht mehr oder noch nicht über den Markt vermittelt oder staatlich abgedeckt werden. Sie entwickeln im Wesentlichen das sozio-kulturelle Umfeld und unterstützen regionale Anstrengungen z.B. im Tourismus, Naturschutz oder den Ausbau sozialer Angebote beispielsweise der familien- und haushaltsbezogene Hilfen. Bürgerschaftliche Engagierte erwerben hier neue Kompetenzen und Beschäftigungsfähigkeit, die sie auch in der Erwerbs- oder Familienarbeit einsetzen können. Gleichzeitig verbessern sie ihren natürlichen Lebensraum und schaffen Arbeit in der Region. Die sozio-kulturelle Infrastruktur schafft Voraussetzungen, die für weitere Investoren interessant sind. Endogene menschliche Potentiale der in der Region lebenden Menschen werden ausgedehnt, qualitativ angereichert, können wachsen und machen die Region interessanter. Wissen ist deshalb ein entscheidender Wettbewerbsfaktor einer Region, der genauso untransportabel ist wie die Landschaft selbst.⁵²⁴

„Eine regionale Besonderheit ist das nicht-reproduzierbare Wissen. Ein Wissen, das durch interaktive kognitive Prozesse in der Region geschaffen wird und dort verankert ist. Durch die Tätigkeit einer Region entstehen Irreversibilitäten, die bei einem Standortwechsel mit nicht unbedeutenden Austrittskosten verbunden sind.“

Maillat (1998), zitiert nach Sargl (2003), S. 73, zitiert nach Ivanisin, M. 2004, S. 2

Wissen ist ausgehendes Element für Regionalentwicklung. Im Sinne des Konzepts der ‚lernenden Region‘⁵²⁵ ist Lernen ein (permanenter, aus der Sicht des Individuums also lebenslanger) Prozess, auf dem weitere (veränderbare) Bedingungen aufgebaut werden können. In lernende Regionen sind regionale Akteure bereit, ihre Handlungen

⁵²⁴ Ridderstraale / Nordström (2002).

⁵²⁵ Das Aktionsprogramm ‚lernende Region‘ wurde im Oktober 2000 vom Bundesbildungsministerium gestartet. 81 solcher Netzwerke mit Kooperationen verschiedenster Bildungsträger, Institutionen und Firmen entstanden in ganz Deutschland. Ziel ist, die Entwicklung einer regionalen Lernkultur, die Austausch und Zusammenarbeit aller Akteure begünstigt, den Zugang und die Übergänge erleichtert und zu einer größeren Bildungsbeteiligung führt. Bis 2006 stehen hierfür rund 118 Millionen € zur Verfügung. Sommer, M. (2003), S. 17.

durch Lernen zu verändern und Neues auszuprobieren. In der Erwachsenen- und Familienbildung werden zwei Konzepte verfolgt, die das Lebenslange Lernen beschreiben:

- Das ‚maximalistische‘ Konzept sieht Lebenslanges Lernen als De-Institutionalisierung der Bildung, die auf selbständigem Lernen und hoher Selbstinitiative aufbaut. Hier handelt es sich um einen paradigmatischen Wandel von institutionalisierter Bildung zum personalisierten Lernen (die Macht der formalen Bildung relativiert).
- Das ‚minimalistische‘ Konzept versteht lebenslanges Lernen als schnelle und weite Ausweitung des Lernangebotes für Erwachsene in den bestehenden Bildungsinstitutionen.

Jelenec-Krasovec (2003), S. 15.

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten ordneten sich bislang spontan dem ‚minimalistischen Konzept‘ zu, bildeten Bildungsnetzwerke⁵²⁶ auf Regionalebene und bauten ihre Angebote hinsichtlich bestimmter Zielgruppen aus. Vernachlässigt wurde der Aspekt, dass Lebenslanges Lernen selbst, durch ständiges Ausprobieren neuer Denk- und Arbeitsweisen, wesentlicher Faktor nachhaltiger Entwicklungen ist. Nicht Bildungsnetzwerke sind wichtig, sondern ausschlaggebend ist vielmehr das Bewusstsein, dass jedes Netzwerk auf Bildung basieren muss. Das aktive Lebenslange Lernen ist die Grundlage für das Entstehen eines jeden Netzwerks bzw. einer lernenden Region, die nachhaltig wettbewerbsfähig ist. Lernen wird nicht primär durch die Erlangung von Zertifikaten oder finanziellen Förderungen erreicht, sondern durch Neugierde und Wissbegierde, durch Selbstbestimmung und Partizipation.

Lernende Regionen sorgen sich einerseits durch das Konzept des Lebenslangen Lernens um die Wettbewerbsfähigkeit der Akteure und Regionen (wirtschaftspolitischer Ansatz baut auf Globalität). Andererseits arbeiten sie kulturpolitisch an der Verwirklichung der Idee der Nachhaltigkeit (entspringt dem Eigenwert der Region). Beide Zugänge erfordern Strategien der Vernetzung, Dezentralisierung und Partizipation.⁵²⁷ Zentraler Auftrag für lernende Regionen ist es, regionalen Akteuren die Bedeutung des Lebenslangen Lernens bewusst zu machen. Lernende Regionen bieten

„...einen Rahmen und einen Ort als Medium, Infrastrukturräum, Handlungsraum, Transformationsraum und Verdichtungsraum von Wissen. Dafür benötigt die Region vor allem Strukturhilfen und Instrumente für den Umbau

⁵²⁶ Infos zum Thema ‚Management von Bildungsnetzwerken‘: www.anuba-online.de , www.blk-bonn.de , www.blk-kolibre.de

⁵²⁷ Klemm, U. (2003), S. 137.

der Infrastruktur, zur Entwicklung der Mentalitätsstruktur und zur Strukturierung von Wissensmanagement. Dies ist in vielen Fällen ein Bewusstseins- und Bildungsprozess.“⁵²⁸

Lernen im regionalen Kontext konzentriert sich auf die eigenen Stärken und Möglichkeiten in der Region und macht sie zur Basis von Entwicklungen. Lernen erhält die Färbung der Region in Branchen der Erwerbsarbeit⁵²⁹, im freiwilligen Handeln in Organisationen, Gruppen oder Initiativen. Lokales und regionales Lernen bezieht sich zumeist auf die unmittelbare Lebens- und Arbeitswelt der Bürger. Sie tragen bei zur Erfüllung regionaler Bedarfe, nehmen teil an der Gestaltung des Gemeinwesens in seiner Gesamtheit und steigern das soziale Kapital. Es bilden sich handelnd und lernend Relationen zwischen Bürgern und Bürgergruppen, die bedeutsam sind für eine konkrete Gemeinde, eine konkrete Stadt in einem konkreten Gebiet. Für Weinberg⁵³⁰ ist das Relationenlernen das zentrale Moment einer im Alltag sich entwickelnden Lernkultur. Sie bestimmen den Lebensverlauf und den Platz des Menschen in der Umwelt. Relationen sind nicht starr und insbesondere bei einem gravierenden Strukturwandel sehr dynamisch, weil veränderte Beziehungen eingegangen werden und innovative Handlungsmöglichkeiten entstehen. Dieses Lernen hat Auswirkungen auf die alltägliche Lebensgestaltung und den Stellenwert innerhalb der Gemeinschaft. Lernen wird in der Familie bzw. in den Primärgruppen gelernt und darüber hinaus in den jeweiligen regional bedingten Gruppen und Institutionen, in denen sie tätig sind als Mitarbeiter oder bürgerschaftlich Engagierter. Informelles Lernen ist die Quelle endogener Entwicklung, die gleichzeitig wirtschaftliche Ressourcen und die Lebensweise der Menschen im Alltag, ihre Interessen, Ziele und Neigungen beeinflusst. Durch Netzwerkarbeit werden Lösungen angestrebt, die politisch konsensfähig sind, wirtschaftliche, soziale und kulturelle Kräfte bündeln und Perspektiven für die Bürger der Region schafft.

⁵²⁸ Klemm, U. (2003), S. 136 f.

⁵²⁹ Es ist zu bedenken, dass die Berufsarbeit immer weniger als Normalform der Erwerbsarbeit gelten kann. Berufe sind historisch gewachsene, statische Qualifikationsbündel. Durch den schnellen technischen Fortschritt wird ein rascher Wandel der Arbeitstätigkeiten ausgelöst. Daraus folgt eine Entkopplung von berufsbezogener Aus- und Weiterbildung und von Qualifikationsanforderungen. Diese entsprechen nicht mehr den etablierten Berufsbildern.

⁵³⁰ Weinberg, J. (1998), S. 89.

Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen stellen nur einen Ausschnitt aus der regionalen Lerninfrastruktur dar. Alte und neue Organisationen kommen hinzu, die insbesondere das Lernen von Erwachsenen in ihre Aufgabenbereiche integrieren. Zahlreiche Einrichtungen wie beispielsweise Kammern, Selbsthilfegruppen, Bürgerinitiativen, Vereine, Kinos, Theater, Museen, Freizeiteinrichtungen, Unternehmen usw. werden in ihrer spezifischen Art zu Teilen einer regionalen Lerninfrastruktur ergänzen. Zahlreichen Lernorte müssen miteinander in Beziehung treten, wobei Netzwerke helfen, eigene Interessen wahrzunehmen und Auseinandersetzungen zu vermeiden. Folgendes Handlungskonzept der Verbändestudie der Bertelsmannstiftung beschreibt dazu:

„Eine derartige, Gemeinwohlbezüge berücksichtigende Orientierung wird gefördert durch ein Klima kritischer öffentlicher Diskussion, in dem Interessengruppen auf die Nebenwirkungen ihres Handelns und deren mögliche Folgen für sie selbst aufmerksam werden und gleichzeitig spüren können, wenn die Legitimität ihrer Forderungen schwindet. Die zentrale Voraussetzung dafür, dass Interessenverbände sich im beschriebenen Sinne gemeinwohlorientiert verhalten, ist dabei struktureller Art, nämlich dass innerhalb der Netzwerke, in die sie eingebunden sind, sowohl die relevanten negativen Betroffenheiten artikuliert werden, wie auch die schlecht organisationsfähigen allgemeinen Interessen ihre Führsprecher finden. Neben öffentlich-rechtlichen Organisationen und Vereinigungen mit ideellen Zwecksetzungen kann diese Rolle gerade staatlichen Interessen zufallen.

Quelle: Mayntz (1992), S. 34.

2.6 Zwischenbilanz: Drei-Sektoren-Allianzen ermöglichen mittels gemeinsamer Lernprozesse die Öffnung neuer Räume für die regionale Entwicklung.

Wissen ist Grundlage der Regionalentwicklung. Regionale Organisationsvielfalt bzw. die Einflussnahme auf die regionale Entwicklung wird in erster Linie durch stärkeres Bürgerengagement vorangetrieben, welches ganz unterschiedliches Handeln für öffentliche und eigene Interessen zulässt. Regionales Engagement ist dabei die Verpflichtung für eine Gemeinschaft, der man sich zugehörig fühlt.

4. Drei-Sektoren-Allianzen in sozialen Netzwerken

Wir leben in einer Netzwerkgesellschaft. Firmenzusammenschlüsse oder das globale Zusammenspiel im ökonomischen Bereich, im Informationssektor sticht das Internet oder das Zusammenspiel der TV-Stationen-Produktionsfirmen ins Auge. Im politischen Bereich sind Beispiele wie UNO, NATO, EU oder Attac zu beobachten und selbst im kriminellen Bereich bestehen Netzwerke wie Mafia, Drogenhandel oder Ter-

rorismusgruppen wie Al Quaida. Die Konsequenzen der Netzwerkgesellschaft „breiten sich über den gesamten Bereich der menschlichen Aktivität aus, und transformieren die Art, wie wir produzieren, konsumieren, managen, organisieren, leben und sterben.“⁵³¹

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten verfügen vielfach von Haus aus über das offene Beziehungsgeflecht verkoppelter Netzwerke. Das bewusste Anknüpfen an bereits vorhandene Beziehungsnetze, insbesondere im Rahmen der Lebenslangen Lernens, in lokalen oder regionalen Institutionslandschaften und die institutionelle Öffnung zur Lebenswelt der Teilnehmer, Mitarbeiter oder Referenten wurde bislang noch nicht hinreichend wertgeschätzt, nur selten als soziales Kapital betrachtet oder als Unterstützungsstruktur genutzt

4.1 Der Netzwerkbegriff

Für die Entstehung des Netzwerkbegriffs⁵³² werden in der Literatur als wichtigste wissenschaftliche Disziplinen die Sozialanthropologie, die formale Soziologie, die Sozialpsychologie und die sozialwissenschaftliche Netzwerkforschung benannt. Der Netzwerkbegriff dient dabei jeweils als Instrumentarium zur Analyse sozialer Strukturen⁵³³. Kappelhoff definiert:

„ein soziales Netzwerk...(als) eine Menge von sozialen Einheiten, mit den zwischen diesen Einheiten bestehenden sozialen Beziehungen. (...) Die sozialen Einheiten können dabei sowohl Personen, Positionen oder Rollen wie auch Gruppen, Organisationen oder sogar ganze Gesellschaften sein...“⁵³⁴ Der Begründer der modernen Netzwerkanalyse bezeichnet ein Netzwerk als ein „specific set of linkages among a defined set of persons, with the additional property that the characteristics of these linkages as a whole may be used to interpret the social behaviour of

⁵³¹ Castells (1991), S. 138.

⁵³² Der Netzwerkbegriff hat in den letzten 20 Jahren bei der Diagnose von Gesellschaften zunehmend an Bedeutung gewonnen. Georg Simmel (1858-1919) galt als einer der Vorreiter, der in den so genannten Wechselwirkungen den eigentlichen Gegenstand der Soziologie sah und „die Analyse rationaler Merkmale von Beziehungen zwischen Individuen“ in den Blick nahm. [Jansen (1999), S. 31]. Spätere Theorien wurden unter anderem von Kurt Lewin, Theodor Newcomb, Harrison C. White, Jahn Scott oder Mark S. Granovetter durchgeführt.

⁵³³ Der Begriff ‚Netzwerkanalyse‘ ist in den Sozialwissenschaften ein statistisches Instrument und gleichzeitig eine Theorieperspektive, die behauptet, dass die Integration der korporativen und individuellen Akteure in Netzwerkstrukturen Auswirkungen auf deren Handlungsmöglichkeiten hat. Eine „Netzwerkanalyse kann so auch ein Instrument sein zur Verbindung von Akteur- und Handlungstheorien mit den Theorien über Institutionen, Strukturen und Systeme. Sie dient der Integration von Mikro- und Makroansätzen in den Sozialwissenschaften.“ Jansen, D. (1999), S. 11.

⁵³⁴ Kappelhoff, P. (1989), S. 465.

the persons involved.”⁵³⁵ Kappelhoff vertritt die Annahme, dass „(1) Netzwerke die effektivste Form (sei), liberale Ideale der Beteiligung und Gleichberechtigung von Partnerbeziehungen verantwortungsethisch zu verwirklichen oder (2) unter spezifischen Bedingungen die effizientesten Organisationsformen darstellen.

Moreno stellt das Netzwerkmodell des sozialen Atoms vor und begründet so die soziale Natur des Menschen als soziale Grundkategorie:

„The social atom is the smallest social unit, not the individual. The social atom is simply an individual and the people ... to whom he is emotionally related at the time.(...) an individual has from birth on already a structure of relationships around him”⁵³⁶ Das soziale Netzwerk hat identitätsstiftende Wirkung, ist gleichzeitig die Voraussetzung von Individualisierung und bringt unterstützende als auch belastende Auswirkungen mit sich.

Nach Schiemann zählen sie zu den „künstlichen Netzwerken“, die künstlich gegründet und sich nicht, wie die „natürlichen Netzwerke“, aus den Vollzügen des täglichen Lebens ergeben wie z.B. bei Arbeitskollegen oder Nachbarschaftskontakten. Natürliche Netzwerke können als Vorlage für künstliche Netzwerke dienen. Beide zeichnen sich durch verschiedene Merkmale aus.⁵³⁷

- „Die Interaktion basiert primär auf informellen Beziehungen und gründet in dem Vertrauen, dass es sich um eine Beziehung auf Gegenseitigkeit handelt. Dies impliziert keinen exakten Ausgleich von Leistungen und Gegenleistungen, es genügt vielmehr, wenn alle Beteiligten subjektiv der Überzeugung sind, dass die Vorteile der Kooperation gegenüber den Nachteilen überwiegen. D.h. auf der Netzwerkebene ist das Vertrauen in ein Positivsummenspiel erforderlich, in dem die Beteiligten von der Kooperation profitieren.
- Das Netzwerk hat insofern Außenwirkung, als es sich gegenüber einer Umwelt, die nicht Teil des Netzwerks ist, abgrenzt und zu dieser in Beziehung tritt.
- Es gibt neben den individuellen Zielen der Netzwerkpartner mindestens ein gemeinsames Anliegen als Grundlage der Kooperation.“

Das bedeutet, dass aus materieller Sicht der Zusammenschluss die bewusste Entscheidung der Netzwerkpartner darstellt, in dem sie ihre spezifischen Interessen einbringen. Netze und Netzwerke sind Dinge, „die einen Sachverhalt, einen Prozess oder einen Regelzusammenhang in der Wirklichkeit treffen, also erkennen sollen, indem sie ihn im kognitiven Entwurf und im Experiment zuerst ‚darstellen‘, d.h. ihn erzeugen, beobachtbar, messbar und auswertbar machen.“⁵³⁸ Netze bilden Räume, in denen Inhalte festgelegt werden. Im Ergebnis resultiert daraus aber auch die bewusste Gestaltung

⁵³⁵ Mitchell, J. C. (1969), S. 2.

⁵³⁶ Moreno, L. J. (1947), S. 80 f.

⁵³⁷ Schiemann, R. (06/2003), S. 8f.

⁵³⁸ Böhme (2003), S. 597.

wechselseitiger Abhängigkeiten und Aushandlungsprozesse der Netzwerkpartner. Netzwerkpartner kennen sich häufig bereits aus natürlichen Netzwerkkontakten.⁵³⁹

4.2 Sozialpolitische Bedeutung und Förderung sozialer Netzwerke

Der mächtige Kapitalismus verändert unmittelbar die Lebensgestaltung, die biographischen und familiären Ordnungsmuster der Bürger. In der „fluiden Gesellschaft“⁵⁴⁰ nimmt alles Statische und Stabile ab. In dem Moment, in dem sich Menschen aus vorgegebenen Schnittmustern herauslösen und ihr eigenes Leben gestalten können und müssen, wächst die Zahl möglicher Lebensformen mit veränderter Normalität und Identität. Selbstverständlichkeiten aufgrund fester Denk- und Verhaltensmuster reduzieren sich zugunsten eigener Entscheidungen innerhalb einer Serie von Projekten eigener Weltanschauung und Identität. Das Abschmelzen traditioneller Orts- und Sinnbezüge verlieren dann ihren Sinn, wenn und weil sie „...in einem sozialen Vakuum stattfinden, in einer sozialen Wüste, in der keine Koordinaten irgendeine Richtung einer anderen vorziehbar machen.“ Jeder erhält als aktives Subjekt eine individuelle Gestaltungs- und Planungshoheit für die Realisierung seines Lebens und wird zum Baumeister seines eigenen Beziehungsnetzwerkes.⁵⁴¹

Soziale Netzwerke stellen eine neue Vergesellschaftungsform und Chance zur Rekonstruktion des Sozialen dar. Ausgehend von dem Gedanken der Selbsthilfebewegungen und dem der sozialen Unterstützungsnetzwerke entstand der Netzwerkgedanke, eng verknüpft mit der Hoffnung auf eine neue Form des Umgangs mit Unsicherheiten und zurückgehender Integrationskraft institutioneller Sicherungssysteme.⁵⁴² Netzwerke eignen sich zur Instrumentalisierung und Projektion. Sie spielen eine Rolle beim Inhalt-, Formen- und Funktionswandel der Politik. Horizontale und vertikale Handlungsebenen verschiedenster Akteure verbinden sich durch Netzwerke miteinander.⁵⁴³ Im Mittelpunkt steht die Annahme, dass sich die anstehenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Probleme selbstregulativ nicht lösen lassen. Netzwerkbildung wird zur Herausforderung, das funktional differenzierte Gesellschaftssystem unter Einbe-

⁵³⁹ Steger, R. (06/2003), S. 10.

⁵⁴⁰ Baumann, Z. (2000).

⁵⁴¹ Dahrendorf, R. (1979).

⁵⁴² Scherr, A. (1991), S. 62.

⁵⁴³ Netzwerke gelten als ‚Schmiermittel der Gesellschaft‘. Bandemer / Hilbert (2001).

zug der Selbstgestaltungsfähigkeit der Gesellschaft umzubauen.⁵⁴⁴ Es gilt, Hierarchien abzubauen und durch dezentrale Entscheidungs- und Vernetzungswege auszuwechseln. Eine Voraussetzung ist, den verschiedenen gesellschaftlichen Bereichen (Staat, Markt und Gemeinschaft) eine funktionale Gleichwertigkeit zu garantieren. In diesem Modernisierungsprozess ist die Erneuerung und Anpassung von Handlungsformen, Institutionen und programmatischen Inhalten erforderlich.

Netzwerke sind die Basis für die Konzepte des ‚Aktivierenden Staates‘, der ‚New Governance‘, für die Programme der ‚Lernenden Regionen‘⁵⁴⁵ oder der ‚Regionalen Lernkulturen‘⁵⁴⁶. Netzwerkentwicklung steht im Focus sozial-, bildungs-, arbeitsmarkt- oder regionalpolitischer Überlegungen in Deutschland. Kooperationen und Netzwerke sind zentrale Förderkategorien auf regionaler, nationaler oder europäischer Ebene und Gegenstand bzw. Instrumente ‚politischer Programme und Interventionen‘⁵⁴⁷ zur Bewältigung von Koordinations- und Steuerungsproblemen.

NPOs sind in der Lage, soziale Netzwerke bzw. Sozialkapital zu nutzen und zu generieren. Sie haben durch ihre zielorientierte, freiwillige Struktur, durch ihre Beziehungen und ihrer hybriden Positionierung einen besseren Zugang zu Politik, Wirtschaft und Gemeinschaft und verfolgen systemübergreifend und entdifferenzierend multiple Ziele der gesellschaftlichen Teilsysteme. Zur Umsetzung ihrer multiplen Ziele nutzen sie die formellen und informellen Beziehungen zu den staatlichen Akteuren. Der Staat als Partner der von ihm abhängigen NPOs spielt daher eine wesentliche Rolle für die Akkumulation von Sozialkapital.⁵⁴⁸ Während NPOs den Staat von sozialen, kulturellen und sonstigen Aufgaben entlastet, gewährt der Staat Ressourcen, Prioritätensetzung bei der Mittelnutzung auf Basis demokratischer Entscheidungen und Rechtsan-

⁵⁴⁴ Giesecke, W. (2002).

⁵⁴⁵ Stahl / Schreiber (2003).

⁵⁴⁶ ABWF (2003).

⁵⁴⁷ siehe auch: Schaffung von Innovationen [Naschold (1994)], Entwicklung von Kompetenzen [Dehnbostel (2002)], Produktion von Wissen [Jansen (2004)], regionalpolitische Steuerung [Jansen / Schubert (2001), Benz u. a. (1999)], Arbeitsmarktpolitik [BMW (2003)], Bildungspolitik [bmfb (2004)]

⁵⁴⁸ Für (Evers, A.) sind fünf zentrale Elemente für die Akkumulation von Sozialkapital wichtig:

- die Fähigkeit zur Beteiligung an informellen und formellen Netzwerken,
- die Entwicklung und das Vertreten gemeinschaftlicher Werte und Normen,
- die Fähigkeit zur Beteiligung an informellen und formellen Netzwerken,
- das Einwerben von Spenden.

sprüche sowie der Vorgabe und Kontrolle von Qualitätsstandards.⁵⁴⁹ Diese Kopplung zwischen NPOs und staatlichen Organisationen ist notwendig hinsichtlich der strukturellen Nachteile der NPOs „wie ihrer fragilen soziomoralischen Ressourcen, ihrer thematischen Singularität, ihrem one-issue-movement, ihren partikularen Tendenzen und ihrer gewissen Nimby-Haltung (Gleichgültigkeit gegenüber ihrem Umfeld).“⁵⁵⁰

Salomon stellt vier Merkmale des Scheiterns von NPOs vor wie:

ihre mangelnde Fähigkeiten zur bedarfsgerechten Ressourcenbildung, ihre eigensinnigen und teilweise spontanen Setzungen von Schwerpunkten der Hilfeleistung, ihre Abhängigkeit von Spendern und Förderern als auch die der Klienten von ‚helfenden Organisationen‘ sowie ihre fachlichen Defizite insbesondere beim Ehrenamt als auch die Diskontinuität des freiwilligen Engagements.⁵⁵¹

Soziale Netzwerke können durch dichte soziale Interaktion robuste Normen schaffen und Brücken schlagen, um z.B. Armut zu begegnen. Ihre Ziele stehen in Beziehung zu einem bestimmten staatlichen Engagement, welches sich wiederum über die Nutzung und Mobilisierung von sozialem Kapital realisiert. Netzwerkarbeit ist deshalb die institutionelle Voraussetzung für die Schaffung von Sozialem Kapital⁵⁵²

Die Suche nach einem neuen Organisationsverständnis im Sinne einer stärkeren lebensweltlichen Fundierung institutionalisierter Erwachsenen- und Familienbildung ist demnach dringend erforderlich, denn die meisten bildungspolitischen Programme lassen sich auch verstehen als Reaktion auf die überfordernde Komplexität von Aufgaben und dem Bedarf nach einem synergetischen Überschuss innerhalb einer Mangelsituation.⁵⁵³ Somit hat die politische Bedeutung von Netzwerken nicht mehr nur eine basisdemokratische Orientierung, sondern auch die Bedeutung der funktionalen Nutzbarkeit,⁵⁵⁴ wodurch politischen Netzwerkkonzepten im Prinzip die politische Stärke des alltagspolitisch wirksamen Aspekts des Empowerments verloren geht.

⁵⁴⁹Salomon, L. M. (1998), S. 94.

⁵⁵⁰ Schulz, A. D. (2004), S. 39.

⁵⁵¹ Salomon, L. M. (1998), S. 94.

⁵⁵² Schulz, A. D. (2004), S. 40.: Die politische und finanzielle Förderung der NPOs hinsichtlich des Sozialen Kapitals durch die öffentliche Politik ist an den Programmen abzulesen wie z.B. die des Bürgerschaftlichen Engagements oder der besonderen Unterstützung der Werte und Normen.

⁵⁵³ Reichard, C. (1994).

⁵⁵⁴ Netzwerke spielen eine zentrale Rolle bei der ‚neuen Förderstruktur‘. Sie sollen u. a. auch helfen, bei der Vielseitigkeit, Unübersichtlichkeit und Undurchschaubarkeit der zahlreichen Angebote Durchblick zu schaffen und dem Wildwuchs zufällig gewachsener Strukturen Ordnung zu verleihen. Regio-

4.3 Soziales Netzwerk und soziales Kapital als Standortfaktor

Solidarität und Gemeinsinn gelten als gefährdete Güter. In öffentlichen Diskussionen ist von der ‚Erosion des Sozialen‘ die Rede. Bedroht seien die „innere Kohäsion“ (Kurt Biedenkopf), das „soziale Gewebe“ (Kurt Biedenkopf), die „soziale Bindekraft“ (Wolfgang Schäuble), der „soziale Klebstoff“ (Albert O. Hirschmann), der „soziale Zement“ (Jon Elster). Den Bürgern fehle es an „Gemeinsinn als Festiger“ (Theo Sommer), am „Unterfutter der Gemeinschaftlichkeit“ (Theo Sommer), an „Sozialenergie“ (Helmut Klages), an „sozialem Kitt“ (Erich Fromm, 1932)⁵⁵⁵ oder an der „sozialen Ozonschicht“ (Klaus Hurrelmann). Weitreichende Umbrüche hinterlassen technologische, ökonomische und ökologische Konsequenzen, die sich auch auf zivilisatorische Faktoren wie der Alltagskultur, den Werthaltungen und dem eigenen Handeln niederschlagen.⁵⁵⁶

Putnam begreift soziales Kapital als Standortfaktor⁵⁵⁷. Er wies in seiner Studie „Making Democracy Work. Civic Traditions in Mordern Italy“ nach, dass die Ausstattung mit sozialem Kapital einer Region zu messen sei an der Anzahl der Vereine, kulturellen, technischen oder sozialen Gruppen und mit der Anzahl z.B. der Zeitungsleser, der Wahlbeteiligung oder der Stimmentscheidung. Putnam wies eine hochsignifikante Beziehung zwischen den Ergebnissen des Sozialkapitals und den wirtschaftlichen und institutionellen Erfolgen einer Region nach. Je umfangreicher und intensiver das Sozi-

nale Netzwerkbildung soll innerhalb und zwischen Einrichtungen Kooperation und Kommunikation fördern und durch das abgestimmte Handeln der verschiedensten Akteure angepasste Förderstrukturen ermöglichen. In diesem Zusammenhang werden Kooperation oder Netzwerk eher als Koordinationsverfahren betrachtet, in denen unterschiedliche, rechtlich unabhängige Akteure mit überschneidenden Aufgaben temporär begrenzt in Bezug auf gemeinsame Zielstellungen verbindlich zusammenarbeiten und dabei Synergieeffekte nutzen. Im Zentrum steht Vernetzung als ein Verfahren oder Managementaufgabe mit dem Ziel der Effektivierung, Zielbestimmung, Prozesssteuerung, Controlling und Qualitätssicherung.[Dahme / Wohlfahrt (2000)]

⁵⁵⁵ Erich Fromm hat bereits 1932 die Entwicklung vorausgesehen, die uns heute voll erreicht hat. Mit „sozialem Kitt“ meinte er die libidinösen Gefühlsbindungen, die eine Gesellschaft im Innersten zusammenhält. Fromm vermutete, dass sich der gesellschaftliche Kitt auf dem gesellschaftlichen Entwicklungsniveau des entfalteten Kapitalismus und den traditionellen Gefühlshaltungen verändern wird. Er vermutet, dass die Gefühlshaltungen nicht mehr in starre Muster familiärer Lebensformen eingebunkert sind und im Zuge wachsender Individualisierung die affektiven Bindungen zu neuen Verwendungen frei werden und damit ihre soziale Funktion verändern. Sie tragen nicht mehr zum gesellschaftlichen Erhalt bei sondern führen zu neuen Gesellschaftsformationen und hören dann auf, Kitt zu sein. Fromm, E. (1932).

⁵⁵⁶ Keupp, Heiner (2004), S. 7.

⁵⁵⁷ Putnam, R. (2001). R. Putnam ist einer der bekanntesten Politikwissenschaftler der USA und persönlicher Berater von Präsident B. Clinton.

alkapital einer Region, umso erfolgreicher die Wirtschaft und umso leistungsfähiger seine politischen Selbstverwaltungsinstitutionen. Unter den Bürgern entsteht wechselseitiges Vertrauen und eine Kultur informeller Kooperationen. Putnam bezeichnet soziale Netze als Kapital dieser Region. Er unterscheidet dabei verschiedene Formen und Funktionen wie starke Netzwerke unter relativ homogenen Gruppen wie z.B. der Familie⁵⁵⁸ und schwache Netzwerke zwischen heterogenen Vereinigungen wie z.B. Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Arzt und Patienten oder Teilnehmer und Referenten. Er trennt ‚bridging‘ von ‚bonding social capital‘.⁵⁵⁹

Soziales Kapital erleichtert die Regierungsarbeit. Putnam führt die Übermacht eines Staates auch auf einen (gewollten) Mangel an sozialem Kapital zurück. In einer Zeit, in der der ‚aktivierende Staat‘ sich zunehmend aus der Verantwortung nimmt, wird die Überwachung von Regeln und Sanktionen von Regelübertritten durch eine starke Bürgergesellschaft notwendig. Ostrom⁵⁶⁰ betont den Aspekt, dass Bürger aus sich selbst heraus eine Kooperationskultur wechselseitigen Vertrauens entwickeln und dadurch das Wachstum sozialer Ordnung und kollektiven Handelns ermöglichen.⁵⁶¹

Lokale Netzwerke stoßen Entwicklungs- und Innovationsprozesse an. Komplexe Problemlagen und Interessen werden gemeinsam gezielt beeinflusst und unnötige Konflikte bereits im Vorfeld behandelt. Die Vielzahl der Akteure mit ihren individuellen, partiell widersprüchlichen Zielen und unterschiedlichen Vorerfahrungen z.B. aus Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Sozialem sind involviert. Sie kooperieren auf der Ebene des Netzwerkes und versprechen sich von der Zusammenarbeit subjektiven Nutzen.

⁵⁵⁸ Als Pionierstudie mit strukturalistischer Ausrichtung, aber mit Blick auf individuelles Verhalten gilt die Untersuchung egozentrischer Familiennetzwerke Londoner Ehepaare von Bott. Die Hypothese der Netzwerkstudie lautete, dass es einen Zusammenhang zwischen der Struktur der Familiennetzwerke und dem Ausmaß der Differenzierung von Geschlechterrollen gibt. Je dichter das Netzwerk geflochten ist, desto stärker ist die Segregation der Rollen von Mann und Frau. Jansen (1993), S. 37.

⁵⁵⁹ Unter ‚bonding capital‘ versteht Putnam, unter Berücksichtigung der sozialen Komponente, die starken Bindungen innerhalb einer bestimmten Gemeinschaft, die zum Fortkommen des Einzelnen notwendig sind. Beim ‚bridging capital‘ hingegen sind die schwachen Beziehungen des Einzelnen zu entfernten Bekannten aus anderen Gruppierungen für das Vorankommen relevant. Die Elemente ‚bonding/bridging‘ berücksichtigen nicht hinreichend die Demokratiegewinnung, ressourcenarme Gruppierungen und die soziale Ungleichheit.

⁵⁶⁰ Ostrom, E. (2002).

⁵⁶¹ Habisch A. (2003), S. 25 – 28.

Soziales Kapital dient als Grundlage für Netzwerke. Ostrom⁵⁶² verbindet den Begriff ‚soziales Kapital‘ mit der Theorie des ‚kollektiven Handelns‘. Angestrebtes Ziel ist, dass tendenziell eigennützig denkende und handelnde Akteure ohne die zwingende Instanz des ‚Staates‘ im Rahmen einer sozialen Ordnung in Kooperation zueinander treten. Soziales Kapital unterstützt die Überwindung von Kooperationsdilemmata und die Stärkung der Zusammenarbeit. Bezogen auf die lokale Ökonomie existiert innerhalb einer Gemeinschaft die Möglichkeit der informellen oder formellen Kontrolle und wirksamer Sanktion. Bewohner einer Gemeinschaft erhalten durch soziales Kapital die Möglichkeit, sich wirksam und sinnvoll selbst einzusetzen und gleichzeitig der gesamten Gemeinschaft kollektive Handlungsmöglichkeiten zu eröffnen.

E. Ostrom⁵⁶³ formuliert acht Design-Prinzipien oder Metaregeln, die es ermöglichen, dass Netzwerke als soziales Kapital wirken:

- Klar definierte Grenzen und Rechtsansprüche der Individuen bzw. Familien.
- Klare Bestimmung des Verhältnisses von Rechten einerseits und Pflichten andererseits.
- Partizipationsrechte der Betroffenen am Zustandekommen der gemeinsamen Regeln.
- Leistungsfähige Kontrollmechanismen für die gemeinsam festgelegten Regeln.
- Graduelle Sanktionen für Regelübertreter.
- Feste Konfliktregulierungsmechanismen.
- Subsidiäre Selbstorganisationsrechte für die lokalen Gemeinschaften.
- Koordinierte Realisation der einzelnen Aspekte in Netzwerken.

Die Theorie des ‚Sozialen Kapitals‘ stellt eine Alternative zu den Entwicklungen des Staates hinsichtlich der sozialen Ordnung dar. Hier binden sich die Bürger selber, legen eigene Regeln fest oder überwachen, kontrollieren oder sanktionieren sich durch wechselseitige Beobachtung. Demnach handelt es sich bei Sozialem Kapital um ein selbstbindungsfähiges Netzwerk, wobei nicht jeder Sozialkontakt und jedes Netzwerk soziales Kapital darstellt.

‚Soziale Netzwerke‘ sind lockere Verknüpfungen eigenständiger und definierter Einheiten zu einer für alle Beteiligten vorteilhaften Beziehungsstruktur auf der Basis ei-

⁵⁶² Ostrom, E. (2002).

⁵⁶³ Ostrom, E. (2002).

ner hierdurch aktivierenden Gemeinsamkeit. Soziale Netzwerke haben folgende Merkmale:⁵⁶⁴

- Polyzentrische Struktur: Es gibt eine Vielzahl wechselseitig profilierender Einzelzentren ‚aus eigenem Recht‘, d.h. dass keine Position über eine privilegierte Definitionsmacht in Bezug auf die Gesamtstruktur verfügen kann. Informationell und praktisch zugänglich wird ein soziales Netzwerk nur aus der Binnenperspektive und somit nur aus der besonderen Position eines Beteiligten.
- Netzwerk: Es geht eine institutionalisierte Beziehungsstruktur, die kollektiven Charakter hat und somit nicht ausschließlich von individuellen Beziehungsdefinitionen abhängig ist.
- Beziehungspotential: Die Beziehungsstruktur befindet sich in ihrer komplexen Gesamtheit in der Latenz – sie wirkt im Sinne von impliziertem Wissen. Soziale Netze werden nicht zielabhängig, je nach Bedarf aufgebaut, sondern sind im Sinne alltagsweltlicher Vorstrukturierungen bereits in unspezifischer Weise vorhanden, so dass auf sie fallweise zurückgegriffen werden kann. Netzwerkanalyse lässt latente Beziehungsnetze als soziale Ressourcen (Soziales Kapital) erkennen und macht sie einem bewussten Zugriff zugänglich.
- Potentiell Tauschprinzip: Der Nutzen beruht auf Gegenseitigkeit (Symbiose), jedoch nicht notwendigerweise im Sinne von bilateraler Wechselseitigkeit, sondern als kollektives Austauschverhältnis im Kontext einer komplexen Netzwerkstruktur. (Prinzip des Ringtauschs)
- Komplementarität zu formalen Beziehungen: Vernetzung ist eine zusätzliche Ebene organisationalen Handelns, nicht aber sein prinzipieller Gegensatz. Es ist zu untersuchen, ob sich im Rahmen eines sozialen Netzwerks unterschiedliche Organisationen herausbilden oder ob im umgekehrten Fall Organisationen den Kontext zur Herausbildung informeller Beziehungsgeflechte bieten. Im Rahmen von Organisationsentwicklung ist hier die Unterscheidung zwischen fluiden und kristallinen Organisationen von praktischer Bedeutung.
- Synergie: Netzwerke ermöglichen Synergieeffekte durch Strukturaufbau; sie bieten eine Alternative zu klassischen Rationalisierungsstrategien durch Strukturaufbau.
- Handlungsstrategie: Im Sinne einer gender-Interpretation ist networking eine eher ‚weibliche‘ als ‚männliche‘ Strategie sozialer Strukturierung und professionellen Handelns.

Mit der Diskussion um soziales Kapital⁵⁶⁵ nahm die Beschäftigung mit dem Thema ‚soziales Netzwerk‘ deutlich zu. Das häufige Auftreten der Begriffe ‚soziales Engagement‘ oder ‚Bürgergesellschaft‘ betonen die gesellschaftliche Relevanz des Sozialkapital-Konzeptes. Durch die Einbindung von Personen in soziale Netze entsteht soziales Kapital. Soziales Kapital stellt für den Einzelnen bzw. für das Kollektiv Ressourcen zur Verfügung, die wiederum gewisse Handlungen erleichtern oder erst ermöglichen. Die Begriffe ‚soziales Kapital‘ und ‚soziales Netzwerk‘ werden gelegentlich gleichgesetzt. Gemeinsam ist beiden Definitionen, dass der Einzelne positiv beeinflusst wird durch die Existenz beider. Somit gelangt der Netzwerkbegriff in die Nähe

⁵⁶⁴ Schäffter, O. (10.11.05.2001), S. 12 f.

⁵⁶⁵ Putnam (1993); (1995); (2000).

des Systembegriffs, wobei miteinander interagierenden Akteure gemeinsam ein lokales System bilden.

Bei der Zusammenarbeit im Netzwerk steht nicht nur das reine Eigeninteresse, sondern der soziale Kontext⁵⁶⁶ im Zentrum. Netzwerke produzieren, abhängig von Art bzw. Stärke der Beziehungen, von der Platzierung oder Position in dem jeweiligen Netzwerk und von der Größe des Netzwerks, soziales Kapital. Wird die gezielte Arbeit der Erwachsenen- und Familienbildung zum Motor der Entwicklung sozialer Netzwerke engagierter Bürger, so kommt der Kommunikation und der Interaktion eine besondere Funktion zu.⁵⁶⁷ Sozialbeziehungen und Sozialbewusstsein erleichtern oder behindern angestrebte Ziele und spielen eine zentrale Rolle bei sozialen Zusammenhängen für die Leistungserstellung. Die soziale Interaktion wird als konstituierendes Merkmal unterstrichen.

Sozialkapital stellt die Verbindung zwischen Netzwerk- und Kapitaltheorie dar und wird als unbeständiges Netzwerkphänomen betrachtet. Soziales Kapital entwickelt sich häufig als Nebenprodukt alltäglicher Beziehungen oder als positive Auswirkungen aus Gruppenzugehörigkeiten nebenbei. Die Höhe des verfügbaren Sozialkapitals ist abhängig von der Netzwerkgröße, der Mischung der Netzwerkpartner und deren Bereichen. Bei Kontakten der Bürger z.B. zu Vereinen, am Arbeitsplatz oder in Bildungseinrichtungen werden nicht nur wichtige Beziehungen geknüpft, sondern auch dem eigenen Kernnetzwerk fremdes Wissen, neue Erfahrungen und andere Sichtweisen zuteil. Grundlegende Voraussetzungen für das Funktionieren von Sozialkapital sind geltende Normen und Vertrauen, die am besten in geschlossenen Netzwerken entstehen, in denen auch Probleme wie z.B. starker Konformitätsdruck oder eingeschränkter Informationsfluss eine Rolle spielen.

⁵⁶⁶ Granovetter (1985).

⁵⁶⁷ „...weil die Erwachsenenbildung insgesamt (...) häufiger auf kooperative Aktivitäten, auf soziale Interaktionen außerhalb des Unterrichts selbst angewiesen ist, als dies für andere Bildungsbereiche gilt. Für die Erwachsenenbildung ist diese soziale Interaktion geradezu konstituierend. Denn sie kann nicht von festen Beständen ausgehen, sondern muss sich prozessual je neu herstellen. Sie kann weder mit festen Lehrplänen rechnen noch mit festem Personal, weder mit sicherem institutionellen Rahmen, noch mit einem gesicherten Bestand von Teilnehmern. Sie muss dies alles durch soziale Interaktion ständig erneuern. Die Arbeitsvoraussetzungen müssen immer neu recherchiert, Meinungsführer müssen angesprochen, Kursleiter gewonnen, Räume ausgehandelt, Teilnehmer gehalten werden.“ [Tietgens, H. (1991), S. 102.]

Neues Sozialbewusstsein: Leben im Netz-Werk	
In der fluiden Netzwerk-Gesellschaft stellt sich Sozialität zunehmend als Lebensgrundlage heraus, die gestaltet und gepflegt werden muss (Netz-Werk)	
Mit wachsender Aufmerksamkeit für ‚soziales Kapital‘ Sei es in Form tragender persönlicher Beziehungen oder in Form von ‚Connections‘, strategischen Allianzen und Seilschaften, sei es privat oder beruflich.	
<p>Beziehung und Kommunikation treten in den Vordergrund</p> <p>Umorientierung auf soziale Werte auch als Gegenpol zu neoliberaler Verunsicherung und Vereinsamungsgefahr</p> <p>Bedürfnis nach punktueller Gesellung mit Gleichgesinnten (Vermittlung von Teilhabe, Bestätigung, Synergie) – aber auch autonom, offen und unverbindlich</p>	<ul style="list-style-type: none"> ○ Organisationen bemühen sich um ihre ‚Kommunikationskultur‘ ○ ‚Soziale Kompetenzen‘⁵⁶⁸ als Karriere-Schlüssel ○ Alumni-Welle an deutschen Universitäten: für Corporate Spirit und Sponsoring. ○ Hoher Stellenwert von Freundschaft, Vertrauen, Geborgenheit und Familie. ○ Partnerschaftliches Beziehungsideal: Sich gegenseitig den Rücken frei zu halten, damit jeder sein Lebensprojekt verwirklichen kann. ○ Settings gefragt: Clubs, Salons, Lounges, Events, Online-Foren etc. ○ Wahlverwandtschaften: Interessengruppen, Szenen, Online-Communities, Selbsthilfegruppen

Quelle: Barz u.a. (2001)

Bei der Verwendung des Begriffs ‚soziales Kapital‘ unterscheiden sich grundsätzlich zwei Analyseebenen: Zunächst stellt das soziale Kapital, aus der Mikroperspektive betrachtet, eine individuelle Ressource dar, die aus den konkreten Beziehungen innerhalb (egozentrischer) sozialer Netzwerke entstehen. Dabei handelt es sich nicht um persönlich private Ressourcen sondern sie sind vielmehr den Beziehungen inhärent.⁵⁶⁹ Die Begriffsbestimmungen der Netzwerkforschung heben in erster Linie auf den Ressourcencharakter des sozialen Kapitals ab. Soziale Netzwerke sind dabei als Basis des sozialen Kapitals zu betrachten, die den Zugang zu Ressourcen ermöglichen. Demnach sind „sozialstrukturelle Ressourcen als Kapitalvermögen für das Individuum

⁵⁶⁸ „Soziale Kompetenz entsteht durch das synergetische Zusammenwirken von: Selbst-Bewusst-Sein, Verantwortungs-Bewusstsein und Mündig-Sein. Nur wenn alle drei Punkte verknüpft werden und in Einklang stehen, kann sozial kompetente Handlungsfähigkeit entstehen. Soziale Kompetenz bedeutet demnach im menschlichen Miteinander: Das Ausmaß, in dem der Mensch fähig ist, im privaten, beruflichen und gesamtgesellschaftlichen Kontext selbständig, umsichtig und nutzbringend zu handeln.“
Faix, W.-G. (1996), S. 62.

⁵⁶⁹ Bourdieu, P (1983).

bzw. als soziales Kapital⁵⁷⁰ zu betrachten, dessen Wirkung in der Handlungsbegünstigung der Individuen zu sehen ist.⁵⁷¹ Zum anderen wird soziales Kapital, aus der Makroperspektive auch als Ressource für das Sozialsystem im Sinne eines Gesamt-Sozialkapitals von Gesellschaften gesehen, und hinsichtlich seiner Auswirkungen an dem sozialen Kapital auf die Gesamtgesellschaft untersucht. Eine Rolle spielt dabei u.a. die Wirkung von Normen und sozialen Strukturen auf die Produktion einer gesellschaftlich notwendigen Institution im Sinne von öffentlichen Gütern. Ein hoher Grad an sozialem Kapital wird unterstützt durch ein Mehr an Normen und Kooperationsnetzwerken und einem hohen Vertrauensniveau, was die Grundlage für eine positive wirtschaftliche und politische Entwicklung von Gesellschaften darstellt.

Vor diesem Hintergrund bedürfen Individuen der Interaktion mit anderen, um ihre Existenz zu erhalten. Das bedeutet, dass die rationale Lebensführung und die individuelle Nutzenmaximierung eines Jeden sich nicht nur auf Güter und Leistungen reduziert, sondern auch die gesamte Bandbreite der menschlichen Interaktionsmöglichkeiten mit einschließt. Es findet ein sozialwissenschaftlicher Wechsel von rein ökonomischen Theorien hin zu sozialen Austauschtheorien statt: „Soziales Verhalten ist als Gütertausch anzusehen; diese Güter mögen materieller oder nicht materieller Art sein (Symbole der Anerkennung, des Prestiges usw.) (...) Was jemand hergibt, kann als seine Kosten betrachtet werden, was er bekommt, als Belohnung.“⁵⁷² Soziales Kapital ist eine Ressource für den Einzelnen, die erst in ihrer Addition positive externe Effekte für die Gesellschaft ergibt. Für Akteure der lokalen Erwachsenen- und Familienbildung bedeutet das, dass nicht allein die ökonomische Ausstattung oder die An-

⁵⁷⁰ Colemann, J. (1991), S. 392.

⁵⁷¹ Der Bildungssoziologe J. Coleman hat bereits in den 80er Jahren eine umfangreiche vergleichende Studie US-amerikanischer Schulen durchgeführt [Coleman (1988)]. Die Studienergebnisse überzeugten: An privaten Grundschulen waren die Schulabgängerquoten (drop-out-rates) ohne qualifizierenden Abschluss um ein drei Viertel geringer als an staatlichen Grundschulen. Kindern aus Familien aller Rassen, Konfessionen, Einkommens- und Bildungsschichten von katholischen Schulen gelang es zudem deutlich häufiger, ihre Ausbildung erfolgreich abzuschließen. Gründe für diese eindeutigen Befunde wies Coleman durch die Schlüsselrolle eines Netzwerks von Beziehungen nach, in das die konfessionelle Schule eingebettet ist. Katholische Grundschulen sind in den USA sehr eng in die Kirchengemeinde integriert. Z.B. gibt es dort nach dem sonntäglichen Gottesdienst ein „Getting together“, wo Eltern und Lehrer sich über Alltagsprobleme oder auch über Schulschwierigkeiten austauschen. Wertvorstellungen hinsichtlich der Selbstdisziplin, des Sozialverhaltens oder der Aufmerksamkeit werden innerhalb der relativ homogenen Wertegemeinschaft der Gemeinde einheitlich über die Erfahrungsräume der Kinder verstärkt.

⁵⁷² Homans, (1972), S. 262.

zahl der Mitarbeiter sondern insbesondere die Beziehungsstrukturen bzw. die relative Einbettung der Einrichtung im sozialen System Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit hat. Beziehungen besitzen deshalb einen hohen Stellenwert.

Als besonders problematisch ist die Individualisierung zu sehen, denn beim Joggen oder Fernsehen⁵⁷³ wird nur selten gegenseitiges Vertrauen aufgebaut. Individualisierung führt zum Verlust bzw. zur Veränderung des sozialen Kapitals. Auch die Konzeptionalisierung des Menschen als Homo oeconomicus lässt die Frage offen, ob eine Gesellschaft von Einzelindividuen zu einer Gemeinschaft finden kann.⁵⁷⁴ Beim Homo oeconomicus besteht zudem die Auffassung, dass Akteure rational, strategisch, kalkulierend und nutzenmaximierend handeln. Dieser Typus ökonomischen Handelns greift aber nur bedingt, da es sich nicht um ein Menschenbild, sondern um ein Konstrukt handelt, das weniger den einzelnen Menschen als die Interaktionen in Dilemmastrukturen, d.h. die Situation im Blick hat. Robert Putnam entwickelte mit der Theorie des Sozialkapitals die Möglichkeit, individuelle Nutzenkalküle in kulturtheoretische Gesellschaftsentwürfe zu integrieren, so dass die Gegensätze zwischen dem Homo Sociologicus⁵⁷⁵ und dem Homo Oeconomicus überbrückt werden. Putnam verbindet die Idee der sozialen Einbindung mit effizienzökonomischen Argumenten. Durch die freiwillige soziale Einbindung z.B. in Vereinen oder im Gemeinwesen entwickelt sich das Individuum nicht nur z.B. zum guten Nachbarn, sondern gleichzeitig auch zu einem vertrauenswürdigen und verlässlichen Menschen.⁵⁷⁶

⁵⁷³ Putnam sieht das Fernsehen als einen schwachen Sozialkapitalbildner an [Putnam (1996), S. 46]. Es wirkt sich seiner Meinung nach negativ auf das soziale Vertrauen und die Mitgliedschaft in Gruppen aus, da es die Individualisierungstendenzen in der Gesellschaft fördert. Er vertritt die Ansicht, dass durch das Fernsehen die Menschen immer öfter zu Hause bleiben und sich immer weniger mit anderen Personen treffen, um mit ihnen in eine soziale Interaktion zu treten. Hinzu treten andere Trends wie die Verdrängung der Tante-Emma-Läden oder die Mobilität.

⁵⁷⁴ Marx, (1990), S. 42, 51.

⁵⁷⁵ Der Begriff (lat.: der gesellschaftliche Mensch) ist ein für die Soziologie geprägter Begriff, um den Menschen in diesem Dasein als gesellschaftliches Wesen zu analysieren (im Gegensatz zum volkswirtschaftlichen Konzept des Homo oeconomicus). Nach R. Dahrendorf ist der Homo Sociologicus das Gesamt seiner sozialen Rollen, die ihrerseits von Normen (Muss-, Soll- und Kann-Normen), von Erwartungen und von (belohnenden, bestrafenden) sozialen Sanktionen anderer (auch: des Rollenträgers selbst) geprägt werden. Entsprechend handelt er in Kompromissen, die er selber findet. www.wikipedia.org/wiki/Homo_sociologicus.de

⁵⁷⁶ Nach Putnam umfasst soziales Kapital drei konstituierende Elemente, nämlich Vertrauen (trust), Verlässlichkeit (norms) und soziale Einbindung (networks), die verschiedenen Theorie- und Methodendraditionen der Sozialwissenschaften zuzuordnen sind. Putnam (1993), S. 170 ff.

Bislang investierten vorwiegend nicht berufstätige Frauen und Mütter durch ehrenamtliches Engagement Leistungen ins soziale Kapital, wodurch sie in erster Linie persönliche Befriedigung für sich und ihre Kinder oder Familien finden. Zugleich erbringen sie einen Mehrwert für die Gemeinschaft, insbesondere für jene, die sich nicht engagieren. Familien tragen, ähnlich wie bürgerschaftliches Engagement oder soziale Netzwerke zur Solidarität und zum Zusammenhalt der Gesellschaft bei. Sie sind primäre Vermittlungsinstanz für Engagementbereitschaft. Die Heranführung der Kinder und Jugendlichen an das Thema Ehrenamt bildet einen wichtigen Bestandteil von Erziehungskompetenz.

Coleman befürchtet in der Erwerbsgesellschaft einen schleichenden Erosionsprozess, denn immer mehr Frauen entschließen sich für die entlohnte Erwerbsarbeit. Trotz ihrer Berufstätigkeit suchen diese Frauen aber den Kontakt zu Erwachsenen- und Familienbildungsstätten ihrer Stadt. Entsprechende aktivierende Bildungsangebote für die Übernahme ehrenamtlicher Aufgaben stellen eine sinnvolle Basis für den Aufbau eines Netzwerkes bzw. für die lokale Ökonomie dar. Dabei richtet sich der Fokus auf den städtischen Raum als wichtigste Verortung der Gesellschaft, wo vertikale und horizontale Vernetzung unterschiedlichster Akteure stattfindet. Integration in eine Gemeinschaft realisiert sich so über soziale Beziehungen, die wiederum als soziale Netzwerke zur lokalen Entwicklung beitragen.

4.4 Stärken und Schwächen sozialer Netzwerke

Im Unterschied zur staatlichen Sozialen Ordnung als rechtlich festgelegte externe Erzwingungsinstanz entsteht durch kollektive Selbstbindungen der Bürgergesellschaft Stabilität und Entwicklungsfähigkeit der betreffenden Gemeinschaft. Netzwerke der Bürger, Institutionen und Bürgergruppen erhalten individuelle Planungssicherheit durch Selbstbindung und wechselseitigen Verhaltenserwartungen, wodurch sie die Ressourcen ihrer Umgebung besser erreichen. Zu bedenken ist auch, dass die staatliche Regelkontrolle auch immer erst dann greift, wenn niederschwellige und überwiegend informelle Ordnungsmechanismen nicht mehr wirken. Formale Regelwerke können nicht alle Sachverhalte und Situationen umfassend abdecken und dort leichter durchgesetzt werden, „...wo sie als ‚Resonanzraum‘ auf Netzwerke oder gar sozialem

Kapital zurückgreifen können.“⁵⁷⁷ Netzwerke werden als Beschränkungen („Constraints“) der Akteure erlebt, wenn individuelles Verhalten oder die Einstellungen der Mitglieder des Netzes von der Systemstruktur begrenzt werden. Andererseits können Netzwerke von den Akteuren selbst mitgestaltet und zur Erfüllung ihrer individuellen Ziele als Ressource genutzt werden.

Die Erwartungen der Netzwerkpartner richten sich auf gesteigerte Problemlösekapazitäten von Netzwerkstrukturen bei komplexen Aufgabenstellungen. Folgende Erwartungen⁵⁷⁸ an Netzwerke existieren bei den Partnern:

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> ○ Steigerung von Innovationsmöglichkeiten, Reduktion von Unsicherheiten bei Innovationsvorhaben. ○ Höhere Lernfähigkeit, Know-how-Transfer. ○ Interdisziplinäre Zusammenarbeit, gegenseitige Bereitstellung unterschiedlicher Ressourcen mit der Möglichkeit einer Ausweitung ökonomischer Aktivitäten und Erschießung neuer Marktsegmente (Erweiterung von Kapazitäten und Leistungsspektrum). ○ Integration unterschiedlicher Strukturen, Kulturen, Fachdisziplinen und Sichtweisen in einem umfassenden Rahmen, ohne die Autonomie der Akteure durch den Aufbau hierarchischer Strukturen zu beeinträchtigen. ○ Erhöhung von Flexibilität und Überwindung von Grenzen. ○ Unbürokratische Bündelung von Ressourcen mit der Möglichkeit der einzelnen Netzwerkpartner, sich auf ihre jeweiligen Kernkompetenzen zu konzentrieren. ○ Erweiterung von Handlungsspielräumen oder Netzwerkpartner. ○ Schnellere Anpassung an externe Veränderungen und dadurch bessere Marktorientierung. ○ Mehr Innovation und Vielseitigkeit. ○ Vereintem Schaffen neuer Geschäftsfelder. ○ Koordinierter, regional orientierter Gewinnung neuer Märkte und Strategien. ○ Positive Nebeneffekte wie z.B. Integration und soziale Unterstützung. |
|---|

Während auf der einen Seite freiwillige und formlose Kooperationen gewünscht sind, muss auf der anderen Seite Vertrauen⁵⁷⁹ aufgebaut werden, dass in diesem Zusammenhang zum Steuerungsfaktor wird. Hierzu treten die aufgeführten Erwartungen häufig in den Widerspruch.

Typische Netzwerkwiderrsprüche
Kooperation – Konkurrenz
Individuelle Ziele – gemeinsame Ziele

⁵⁷⁷ Habisch, A. (2003), S. 33.

⁵⁷⁸ angelehnt an Steger, R. (06/2003), S. 13.

⁵⁷⁹ Vertrauen bezeichnet langfristig angelegte – reziproke – Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren, die den Charakter eines ‚generalized exchange‘ haben. ...Voraussetzung für diese Art der Kooperation sind persönliche Beziehungen, die von unternehmens-individuellen Traditionen getragen werden und dauerhaften Charakter haben; weiterhin ist Verlässlichkeit im Austausch unabdingbar. ... So verstanden schließt Vertrauen in Netzwerkbeziehungen die Garantie ein, dass die Regeln eingespielter Kooperation – also Information und Interaktion – nicht einseitig, ohne Vorabinformation aufgekündigt werden.“ Hirsch-Kreisen, H. (2002), S. 112.

Autonomie – Abhängigkeit
Flexibilität – Kontinuität
Vertrauen – Strategisches Verhalten
Positivsummenspiel – individuelle Nutzenmaximierung
Handlungsfähigkeit – permanente Aushandlungsprozesse

Quelle: Steger, Renate 2003, S. 38 (überarbeitet)

Ordnungsmuster, die vom Typ des Sozialen Kapitals abgeleitet werden, sind meist intensiver von moralischen Forderungen und Erwartungen der Akteure untereinander gefärbt. Ordnungsmuster basieren eher auf unmittelbare Zustimmung. Ihre Einhaltung hat identitätsstiftende Funktionen und wirkt häufig noch stärker als staatlich sanktionierte Rechtsregeln. Sie müssen sich, zumindest mittelfristig als vorteilhaft für die darin eingebundenen Akteure erweisen. Die ‚freiheitliche Selbstbindung‘ kostet den Akteuren Zeit und Geld, bringt aber auch allgemeinen Zugewinn an Lebensqualität oder z.B. für Unternehmen, Einrichtungen oder konfessionelle Gruppierungen die bessere Verwurzelung in der Region.

Wo es um Zukunftssicherung von Gemeinwesen, Institutionen etc. im Zusammenhang mit der Anpassungsfähigkeit an neue Rahmenbedingungen oder Entwicklungen geht, sind die Ordnungsmuster des sozialen Kapitals die der zentralistischen Regulierung überlegen. Neue Probleme und Herausforderungen werden schneller, flexibler und bedarfsgerechter durch die heterogene Zusammensetzung oder der exzellenten Kompetenzbündelung entsprochen. Netzwerke erbringen Einflussmöglichkeiten und sichern verschiedene Leistungen, selbst wenn sich die Umwelt permanent verändert. Besonders dann verleihen sie dem gesellschaftlichen Strukturwandel Stabilität, können Grenzen sozialer Systeme überwinden und neue Sinnzusammenhänge suchen. Bei der Selbstorganisation bzw. Koordination zwischen de facto autonomen Akteuren zur Erreichung eines gemeinsamen Resultats ist von drei hervorzuhebenden Stärken auszugehen.⁵⁸⁰

- Akteure in Netzwerken übernehmen zum Teil Staatsaufgaben und führen damit zu einer strukturellen und finanziellen Entlastung des Staates.
- Im Gegensatz zu Hierarchien und Märkten ist der Informationsfluss in Netzwerken direkter und schneller, was zu einer besseren Informiertheit der Netzwerkakteure und somit zu einem höheren Maße an „Steuerungszintelligenz“ führt.

⁵⁸⁰ Messner, D. (1994), S. 565.

- o Netzwerke stärken die Legitimität staatlicher Entscheidungen und können gesellschaftliche Kreativitäts- und Problemlösungspotentiale bündeln.

Problematisch ist die Reichweite der Problemlösung, die sich auf die Akteure selber bezieht. Beispielsweise wird sich die Kooperation einer Erwachsenen- und Familienbildungsstätte mit einem Unternehmen immer nur auf das jeweilige Umfeld begrenzen. Es müssen Wege gefunden werden, gefundene Lösungen zu verbreiten. Es besteht immer die Gefahr der einseitigen Überkomplexität und permanenter Planungsunsicherheit, verbunden mit der geringen materiellen und sozialen Unsicherheit, der man mit vertrauensvoller Zusammenarbeit begegnen kann.

Zur Zusammenarbeit im Netzwerk kann niemand gezwungen werden. Jeder Akteur kann sich jederzeit dem Netzwerk entziehen. Somit stellt sich aus ökonomischer Sicht das Problem, dass positive Effekte produziert werden, die den Investoren nicht vollständig zugute kommen. Umgekehrt können Netzwerke positive Reputationseffekte für beteiligte Akteure, die im lokalen Kontext immer auch persönlich bekannt sind, ermöglichen. Ein weiteres Problem stellt die ungleiche Machtverteilung zwischen den Kooperationspartnern dar. Organisatorische, ökonomische, finanzielle oder individuelle Unterschiede zwischen den Partnern sind dabei von Bedeutung, wobei in der komplexen, hoch spezialisierten und arbeitsteiligen Gesellschaft niemand mehr über den Überblick der vollständigen Information aller aktuellen Entwicklungen z.B. der vorhandenen Technologien, Handlungsmöglichkeiten, Umweltzustände oder Handlungsmöglichkeiten verfügt. Bei der Beschäftigung mit einem Thema z.B. ‚Familienfreundlichkeit‘ sind die Akteure eher in der Lage, mit sehr viel weniger Informationen eine passende gemeinsame Lösung zu finden weil sie räumlich und sachlich näher an dem Thema sind als auch die wichtigen Lösungsmöglichkeiten und die entsprechenden Partner (lokal knowledge) vor Ort kennen. Dies wird mit zunehmender gesellschaftlicher Entwicklung bzw. zunehmender Globalisierung⁵⁸¹ relevanter. Die Wohlstandsentwicklung wird mit einer Steigerung des allgemeinen Bildungsniveaus verbunden. Begonnen hat dieser Prozess mit der Einrichtung ‚staatlicher Entwick-

⁵⁸¹ Die Globalisierung hat die Artenvielfalt ordnungspolitischer Probleme und die damit verbundenen Nebenbedingungen extrem erhöht. Neben den formalen Zuständigkeitsgrenzen nationalen Ordnungshandelns tritt die konstituierende Begrenztheit des Wissens, der Informationen oder des Vorstellungsvermögens, so dass zentralistische Lösungen immer schwieriger werden.

lungsagenturen', die zunehmend zu den Verantwortlichen und Organisationen des ‚gesellschaftlichen Raumes' verschoben werden. Beispielsweise sind in der heutigen Zeit Personalverantwortliche mittelständischer Betriebe so ‚sozialkompetent' wie viele Pädagogen oder der Vorsitzende einer LRS-Elterninitiative verfügt über mehr LRS-Fachwissen als Lehrer in den Schulen. Im Zuge der Bildungsrevolution und der Entwicklung spezieller Dienstleistungsangebote können Netzwerkakteure lokal und problemnah arbeiten.

Ein bestehendes Netzwerk kann sich auch selbst gefährden, indem es zu träge wird, keine Erfolge erzielt oder sich selbst ausbremst. Verschiedene Probleme können dazu beitragen wie z.B., dass zu viele Akteure an einem Thema arbeiten. Auch die Durchsetzung langfristiger Interessen, im Gegensatz zu kurzfristigen-, können im Netzwerk Zündstoff bieten. Eine frühzeitige Suche nach der gemeinsamen Identität (corporate identity) verhindert, dass sich eine lose Bindung (weak ties) zu strong ties entwickelt, was zu einer Unempfindlichkeit gegenüber Alternativen führen kann. Koordinationsprobleme entstehen durch Endlosdiskussionen wenn unterschiedliche Vorstellungen von Gewinn und Verlust vorherrschen oder Handlungsorientierungen divergieren. Einem Verhandlungsdilemma tritt die vertrauensvolle Basis der Netzwerkbeziehungen entgegen. Die Verteilung von Macht⁵⁸² als Problem im Netzwerk ist zurückzuführen auf spezifisches Sachwissen einzelner, Kontrolle über Informationen und Kommunikationsquellen, allgemeine organisatorische Regeln, die verschiedene Akteure im Netzwerk bevorzugt und finanzielle Ressourcen.⁵⁸³ Akteure erhalten mehr Macht, wenn sie entsprechende Zugänge oder Ressourcen kontrollieren. Netzwerke leiden unter mächtigen Akteuren, wenn sie ihre Machtposition instrumentalisieren. Jedes Netzwerk ist von seiner Kompetenz zur Konfliktbearbeitung abhängig.

4.5 Institutionen und Netzwerke

⁵⁸² Akteure können sich durch den privilegierten Zutritt zur wertvollen Ressource ‚Kontaktnetzwerk' mittels spezifischer Investitionen (Pflege oder Ausbau der Beziehungen) selbst zu einer wertvollen Ressource entwickeln, indem sie mehr Macht bei Entscheidungen oder der Wiederwahl erhalten. Ein bekanntes Beispiel hierfür ist der EDV-Mitarbeiter, der durch bestimmte Investitionen zur wertvollen Ressource des System-Administrators Macht erhält.

⁵⁸³ Messner, D. (1994), S. 586.

Hellmer u.a.⁵⁸⁴ differenzieren das ‚Mythos Netzwerk‘ in vier Diskussionsschwerpunkte. (1) Kern der ‚Neuen Institutionellen Ökonomik‘⁵⁸⁵ ist die Transaktionskostentheorie. (2) Dabei wird der zentralen Frage nach der effizientesten Organisationsform des Austausches von Gütern und Diensten zwischen Institutionen nachgegangen. Hybride Organisationen entstehen zwischen den beiden Regulationsmechanismen Staat (zentralistische Hierarchie) und Markt (Wettbewerb nach Angebot und Nachfrage). Netzwerke sind demnach Regulationsmechanismen der dritten Art⁵⁸⁶, die „weder egoistische Kalküle in Marktbeziehungen noch auf verinnerlichte Wertbezüge sozialer Normen ab(ge)stellt (sind), sondern auf gemeinschaftsbildende Handlungsformen wie Bekanntheit, Vertrauen und geteilten kulturellen Kontext.“⁵⁸⁷ (3) Die Einbettung ökonomischer Transaktionen in soziale Beziehungen wird in den Mittelpunkt gestellt. Ausschlaggebend dabei sind weniger einzelne Akteure des Austauschs sondern Kontextbedingungen wie Vertrauen, Normen, Werte oder die gemeinsame Beziehungsgeschichte. (4) Netzwerke sind als leistungsstarke und innovative Organisationsformen zu betrachten.

Koordinationsformen nach der Transaktionskostentheorie⁵⁸⁸:

Koordinationsstyp:	Markt	Hierarchie / Org.	Netzwerk
Koordinationsmittel	Preise	Formale Regeln	Vertrauen
Koordinationsform	Spontan Spezifisch	Geregelt Unspezifisch	Diskursiv
Akteursbeziehung	Unabhängig	Abhängig	Interdependent
Zugang	Offen	Geregelt	Begrenzt, exklusiv
Zeithorizont	Kurzfristig	Langfristig	Mittelfristig

⁵⁸⁴ Hellmer u. a. (1999), S. 55 ff.

⁵⁸⁵ Der Begriff ‚Ökonomik‘ betont die theoretische Auseinandersetzung mit wirtschaftlichen Aktivitäten der Menschen. Die Ökonomik unterscheidet sich von anderen Sozialwissenschaften dadurch, dass sie menschliches Verhalten unter dem Fokus von Knappheitsproblemen analysiert [Erlei u. a. (1999), S. 1 f.]. Institutionelle Ökonomik beschäftigt sich mit der Analyse von Institutionen.

⁵⁸⁶ Faulstich, P. (2001).

⁵⁸⁷ Faulstich, P. (2001), S. 100.

⁵⁸⁸ Der Transaktionskostenansatz wird heute für die Klärung einer ganzen Reihe wirtschaftstheoretischer Fragen herangezogen. Er vertritt eine deterministische Sichtweise über die Evolution von Industriestrukturen und geht davon aus, dass Organisationen durch umwelt- und ökonomische Zwänge entstehen oder sich verändern. Transaktion umfasst den Prozess der Anbahnung, Vereinbarung, Kontrolle und Anpassung eines Leistungsaustauschs zwischen Organisationen, der dem Gütertausch vorausgeht. Transaktionskosten sind die Kosten, die durch die Durchführung der Aktivitäten entstehen. Pankau, E. (2002), S. 159.

Konfliktregulierung	Recht	Macht	Verhandlung
---------------------	-------	-------	-------------

Quelle: Weyer (2000), S. 7 in Anlehnung an Powell (1990), Mill/Weissbach (1992) und Willke (1995).

Ein Kennzeichen der modernen Gesellschaften ist es, dass sich netzwerkartige Strukturen⁵⁸⁹ herausbilden und zunehmend horizontale und offene Netzwerke organisieren. Netzwerke resultieren aus der zunehmenden Differenzierung und Arbeitsteilung gesellschaftlicher Teilbereiche und dem damit veränderten Koordinationsbedarf. Neue Organisationsformen lösen als „Formwandel sozialer Integration“⁵⁹⁰ die klassisch bürokratischen Organisationsformen⁵⁹¹ ab. Sie benötigen veränderte Steuerungs- und Koordinationsmechanismen jenseits von Hierarchie und Markt. Insbesondere vor dem Hintergrund finanzieller Einsparungen bzw. eines veränderten Staatsverständnisses, welches mit einer krisenhaften staatlichen Steuerungsfähigkeit verbunden ist, wird die Notwendigkeit der Vernetzung betont und bisweilen auch inszeniert. Folgende Annahmen begründen diese Entwicklung.⁵⁹²

- „Netzwerke bilden eine organisatorische Antwort auf die Komplexität der Lebens- und Bedarfslagen pädagogischer Zielgruppen. Diese Ausdifferenzierung verlangt auf der anderen Seite auch wieder Integrationsanstrengungen, d. h. das Knüpfen von Netzen.
- Die Vernetzung mehrdimensionaler Problemlagen erfordert Zusammenarbeit und ein aufeinander abgestimmtes Vorgehen. Erst vielfältige Netzwerkbezüge ermöglichen die Leistungserstellung und werden dem Integrationsanspruch gerecht.
- Unzureichende Koordination im Handlungsfeld bildet den Ausgangspunkt für Vernetzungsprozesse.
- Vernetzung zielt auf eine verbesserte Kommunikation zwischen den Akteuren und dient gemeinsamen Planungsprozessen zur Sicherstellung und Abstimmung von Angeboten.
- Vernetzung trägt zu mehr Effektivität und Effizienz bei.
- Vernetzung dient der Sicherung von Qualität.
- Vernetzung zielt auf Synergie. Von dem Zusammenwirken bisher getrennt von einander agierender Akteure werden Synergieeffekte erwartet.“

Diese Annahmen sollten im Einzelfall immer überprüft werden, denn meist wird auf die Optimierung des Ressourceneinsatzes spekuliert und genuin pädagogische Implikationen vernachlässigt. Netzwerke stützten sich auf Kontextbedingungen wie Vertrauen, Anerkennung und gemeinsame Interessen. Sie setzen auf kommunikative Be-

⁵⁸⁹ Diese können personal, spezifisch, informell, offen, global, virtuell, integriert, institutionell, geschlossen oder regional sein. Faulstich (2002).

⁵⁹⁰ Habermas, J. (1998).

⁵⁹¹ Dahrendorf, R. (1979) spricht in diesem Zusammenhang von den Resten gesellschaftlicher Container und meint damit z.B. Kirchen, Wohlfahrtsverbände oder Gewerkschaften.

⁵⁹² Jütte, W. (2002), S. 24.

ziehungen, die sich nicht in Geld- oder Machtverhältnisse auflösen können.⁵⁹³, und sind zeitlich begrenzte vertrauensvolle Kooperationen, deren Merkmale gleichzeitig Schwächen oder Stärken darstellen:⁵⁹⁴

- „Horizontale, heterarchische Struktur (keine Zentren, sondern Knotenpunkte),
- Selbstbestimmung und Unabhängigkeit der Akteure (auch partielle Teilnahme),
- Hohes Maß an Selbstverantwortung und Engagement,
- Verteilung von Kompetenzen und Ressourcen,
- Partizipation, Einbeziehung unterschiedlicher Partner,
- Transparenz und hohe (informelle) Informationsdurchlässigkeit,
- Flexibilität, Veränderbarkeit,
- Zweckbestimmung durch gemeinsame Übereinkünfte und Konsensbildung,
- Dezentrale Risikosteuerung.“

Der Vernetzungsgedanke beruht auf der Annahme, dass sich die anstehenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Probleme nicht selbstregulativ lösen lassen. Er ist Antwort auf die ‚Krise des Sozialstaates‘ oder die ‚Krise der Moderne‘.⁵⁹⁵ Die schwindende Handlungsfähigkeit des Staates wird mit der Begrenztheit institutioneller Versäulung, der Parzellierung und Abgrenzung von Zuständigkeitsbereichen und mit der Problemdefinition der Zuständigkeitserklärung innerhalb von Systemen und Institutionen begründet. Netzwerke verwirklichen gesellschaftliche Ziele, verbessern die Leistungsfähigkeit des politischen Systems und steigern die Selbstgestaltungsfähigkeit der Gesellschaft. Sie stellen alternative Modelle der Gesellschaftsgestaltung dar, die es ermöglichen, vorherrschende neoliberale Konzepte der Deregulierung und Privatisierung der 80er Jahre abzulösen.⁵⁹⁶ Es bleibt jedoch fraglich, ob die Krise steuerungsorientiert zu lösen oder als grundsätzlicher System- und Paradigmenwechsel zu betrachten ist.

Insbesondere regionale Netzwerkdiskussion haben sich mit dem geeigneten Mix der drei Steuerungslogiken auseinander zu setzen, der sich von Region zu Region unterscheidet:⁵⁹⁷

⁵⁹³ Faulstich, P. u. a. (2001), S. 14.

⁵⁹⁴ Hagedorn / Meyer (2001), S. 235.

⁵⁹⁵ Sydow / Windeler (2000), Messner (1997), Kardoff u. a. (1989).

⁵⁹⁶ Heinze, R. (2000), S. 32.

⁵⁹⁷ Lowndes / Skelcher (1998, S. 314 f. in Fürst, D. (2001), S. 10 f.: www.laum.uni-hannover.de/ilr/publ/fuerst/governan.pdf

- Die gewachsene Wirtschaftsstruktur, von der u.a. abhängt, welche Vernetzungen zwischen Wirtschaftsakteuren geschaffen werden,
- die politische Kultur (kompetitiv oder kooperativ) und historisch gewachsener regionaler Identität,
- das institutionelle Umfeld (je stärker eine Region institutionalisiert ist, um so mehr wirken die institutionellen Eigenheiten wie Hierarchie, Institutionelle Machtbasis, institutionelle Restriktion durch),
- die nationale Einbettung: das nationale Institutionensystem, die Abhängigkeit der Regionalentwicklung von staatlicher Unterstützung (und Steuerung), die dominanten regionalpolitischen Konzepte u.ä., aber auch Steuerrecht, das räumliche Planungssystem, die Infrastrukturpolitik und letztlich auch die Vertretung der Regionen in Brüssel haben Einfluss auf regional governance, welches sich ‚embedded und nicht autonom entwickelt;
- Anreize zur regionalen Selbststeuerung: Diese bestimmen, was regionale ‚issues‘ sind und wer infolgedessen dominante Träger der regional governance sind, aber auch, ob eine Netzwerk-Kooperation ausreicht oder partnerschaftliche Kooperation erforderlich ist. Partnerschaftliche Kooperation unterscheidet sich von der Netzwerkkooperation dadurch, dass gemeinsam ein konkretes Projekt verfolgt wird, was bedeutet, dass die Partner Ressourcen einbringen müssen und dafür förmlichere Strukturen benötigen (z.B. Verträge), um den Umgang mit den Ressourcen kontrollierbar zu halten.

4.6 Die Bedeutung des Lernens für und in Netzwerke(n)

Durch Netzwerkarbeit werden bislang getrennte Kontexte innovativ miteinander verknüpft. Für Institutionen der Erwachsenen- und Familienbildung werden folgende Bedeutungszusammenhänge relevant:⁵⁹⁸

- Informationsnetzwerke: Strukturen der Wissensgesellschaft.
- Versorgungsnetze: Flexible Infrastruktur gesellschaftlicher Dienstleistung.
- Netzwerkanalyse: Sozialtheorien.
- Vernetztes Denken: Verknüpfen bislang getrennte Wissensstrukturen.
- Networking: Strukturelle Intervention als pädagogische Handlungsstrategie.

Der bewusste und planvolle Rückgriff auf Beziehungsnetze setzt die Erhöhung von Wahrnehmungsfähigkeit (hinsichtlich des Sozialkapitals (Wert) oder des Ausbaus bzw. Aktivierung) für Beziehungsgeflechte voraus. Der Grad planvoller Vernetzung gilt als zusätzliches Qualitätskriterium für Weiterbildungseinrichtungen hinsichtlich der Finanzierung und der bildungspolitischen Berücksichtigung. Schöffter⁵⁹⁹ fasst die drei Handlungsperspektiven, die durch Networking betrieben werden folgendermaßen zusammen:

⁵⁹⁸ Schöffter, O. (10./11.05.2001).

⁵⁹⁹ Schöffter, O. (10./11.05.2001), S. 15.

- Support⁶⁰⁰-Perspektive: Networking erfolgt mit dem Ziel, aus der positionsgebundenen Interessenlage einer Bildungseinrichtung eine Unterstützungsstruktur zu aktivieren oder zu fördern. ‚Netzwerkmanagement‘⁶⁰¹ bildet auf mittlerer Sicht Sozialkapital bei strategisch relevanten Unterstützerguppen heraus und versucht dies anlassbezogen durch geeignete Supportstrukturen zur Organisation der Bildungsarbeit zu nutzen.
- Dienstleister-Perspektive: Networking erfolgt unter Betonung von Wechselseitigkeit. Die eigene Position (Erwachsenen- und Familienbildungsstätte) wird bewusster aus der Interessenlage und Wahrnehmung von Stakeholdern oder anderen Organisationen analysiert. Die strategische Stärke der Weiterbildungseinrichtung beruht auf einer sensiblen Wahrnehmung und aktiven Berücksichtigung der eigenen Position als Knoten im Netzwerk anderer. Hierdurch erhöht sich das Passungsverhältnis zwischen (vorausschauender) Bedarfsermittlung, Angebotsentwicklung und den lebensweltlichen Verwendungsbereichen bei den Bildungsadressaten.
- Systemische Perspektive: Networking als handelnde Bezugnahme auf ein Referenzsystem verstanden, das die eigene Einzelperspektive übergreift und durch das die Teilperspektive der Bildungseinrichtung eine höhere Wirksamkeit und Legitimation erhält. Die einzelnen Weiterbildungsorganisationen erscheinen hierdurch als spezifische ‚Knotenpunkte‘ in einem übergeordneten Netzwerk, für das sie ihre je besonderen Kompetenzen und Kontakte ‚einbringen‘. Die übergeordneten Netzwerke können Strukturierungsleistungen für unterschiedliche (einrichtungsübergreifende) Kontexte bereitstellen. Territorial geht es um ein kommunales oder regionales Netzwerk. Beobachtbar sind aber auch aufgabenbereichsbezogene, zielgruppenbezogene oder thematisch-fachliche Netzwerke.

Netzwerkkonzepte können nicht losgelöst von aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung betrachtet werden, die wiederum von technischen, wirtschaftlichen und politischen Veränderungen wie z.B. der Beschleunigung von Produkt(lebens)zyklen, der Globalisierung und dem Wegfall der Grenzen, der steigende Einsatz von Informationstechnologien und damit verbunden die Reduzierung sinnlicher ‚leibhaftiger‘ Erfahrungen gekennzeichnet sind. Informationen stehen in zunehmender Unübersichtlichkeit zur Verfügung und erfordern effektives Wissensmanagement⁶⁰². Gesteigerte Komplexität wird mit der Intensivierung wechselseitiger Verflechtungen mit zunehmender gegenseitiger Abhängigkeit konfrontiert, mit dem Druck zu immer schnellerer Anpassung an Bedarfen der Teilnehmer, des Marktes oder des Konkurrenzdrucks⁶⁰³.

⁶⁰⁰ Der Begriff ‚Support‘ wurde 1991 von Faulstich /Teichler eingeführt und dient in der Bildungsarbeit als Bezeichnung für sehr umfangreiche dauerhafte Unterstützungsleistungen, -Systeme und -Netzwerke zwischen ‚Markt‘ und ‚Staat‘. Support wird als Unterstützungs-, Entscheidungs- und Steuerungsstruktur definiert. Wesentliche Elemente sind Stabilität, Verbindlichkeit und Nachhaltigkeit.

⁶⁰¹ Bekannte Leitsätze von Netzwerkmanagement sind: ‚Betroffene zu Beteiligten machen‘, ‚Gegner zu Verbündete gewinnen‘, wichtigen Stakeholdern geeignete Möglichkeiten zur Mitwirkung geben.

⁶⁰² siehe auch : www.Wissensmanagement_in_Projekten.pdf

⁶⁰³ Bereits in den 1980er Jahren wird der Begriff der Konkurrenz dem der Kooperation in der Weiterbildung gegenüber gestellt. Das Markt- und Konkurrenzmodell (Arnold/Lehmann 1996) steuert und verändert zunehmend den Weiterbildungsmarkt. Konkurrenz gehört zu den lokalen Strukturmerkmalen der Bildungslandschaft im Rahmen eines „wettbewerbsbezogenen kooperativen Weiterbildungssystems“, wobei Kooperation auch als Korrektur eventuellen Marktversagens dienen kann. Mit

Neue und innovative Ideen, neue Risiken und der Erfahrungsaustausch mit gegenseitiger Unterstützung gewinnen an Bedeutung. Ziel der Netzwerkarbeit ist es, Bildungsangebote am Bedarf mit spezifischem Know-how kostengünstig zu bearbeiten. Jeder Netzwerkpartner trägt seinen individuellen Teil zur Lösung bei, d.h. Lernprozesse in Netzwerken verbinden sich zu einer neuen regionalen Bedeutung von Macht, Wissen und Werten.⁶⁰⁴

„Macht“ erscheint nicht mehr als knappes Mittel der transitiven Durchsetzung herrschender Meinung, sondern wird über Vernetzung zum reflexiven Medium der Vermittlung und Entwicklung gemeinsamer Kräfte.

„Geld“ entwickelt sich zum Medium der Regulierung von Überflüssen und Knappheiten über Zahlungen und Zahlen. In sozialen Netzwerken wirken aber noch andere Kräfte der Koordination und Kooperation, insbesondere das ‚soziale Kapital‘ der sozialen Kompetenz und Kontexte inter-personaler und inter-mediärer Beziehung, Verhandlung, Vermittlung.

„Wissen“ ist nicht mehr knappes Gut, dass gegenüber Nicht-Wissenden überlegen macht. In sozialen Netzen kommt es eher darauf an, sich das Wissen mitzuteilen und so wechselseitig zu lernen.

„Werte“ werden nun im Horizont der Frage nach ‚Sinn‘ reflexiv: repräsentierten ‚Werte‘ einst in großen Worten die Eindeutigkeit und Einheitlichkeit von normativem Konsens, so wird nun in komplexen Netzwerken die Pluralität der Perspektiven zur Herausforderung von Lernprozessen einer reflexiven Sinnbildung.

Quelle: Pankoke, E. (2002), S. 13.

Das Netz wird zum Bild dafür, dass modernes Leben in all seinen Risiken des Scheiterns durch Netze sozialer Sicherung aufgefangen wird. Natürliche Netzwerke der verwandtschaftlichen oder nachbarschaftlichen Bindungen als auch die Netzwerke wohlfahrtstaatlicher Sicherung verändern sich. ‚Künstliche‘ Netze müssen auf der Basis von Vertrauen (anstelle von Kontrolle) als Modus der Steuerung verknüpft und ermittelt werden. Soziale Kräfte (Selbsthilfe, Solidarhilfe, Selbststeuerung) bedürfen der aktivierenden Bildungsarbeit. Hierzu ist ein besonders sensibles Wissen erforderlich, welches durch kooperative Netze von Haupt- und Ehrenamtlichen erreicht wird.⁶⁰⁵ An die Stelle funktionaler Kontrolle tritt personales Vertrauen, das in Netzwerken gestärkt und gefördert wird. In sozialen Netzen entsteht vertrauensbildende Nähe, die „... in der sozialräumlichen Verbundenheit ‚vor Ort‘ (Kommunalität) oder in der bindenden Verbindlichkeit eines gemeinsamen Sinns (Konfessionalität, Plurali-

dem Pluralitätsprinzip, dass die Vielfalt von Weiterbildungsträgern und Bildungsangeboten fördern soll, geht das Konkurrenzprinzip einher. Wettbewerbsverhältnisse färben die Beziehungskonstellation zwischen den Weiterbildungseinrichtungen.

⁶⁰⁴ Pankoke, E. (2002), S. 13 f.

⁶⁰⁵ Pankoke, E. (2002), S. 14 ff.

tät), aber auch in der Betroffenheit gemeinsamer Problem- und Konfliktlagen (Solidarität) gegeben ist.“⁶⁰⁶

Die regionale und lokale Orientierung spielt eine wichtige Rolle bei der Generierung und Anwendung von Wissen. In Netzwerken findet ein miteinander und voneinander lernen statt, welches beim Einzelnen durch individuell gestaltete Lernprozesse zu einer Steigerung der Methoden-, Sozial- und Netzwerkkompetenz führt. Netzwerkteilnehmer sind Lehrende und Lernende zugleich und der hohe Grad an Selbstorganisation entspricht den Prinzipien der ‚neuen Lernkultur‘. Netzwerkkompetenz ist nach Jäckel wenn:⁶⁰⁷

- Individuelle Kompetenzen mehrerer Netzwerkpartner mit Hilfe von Know-how-Transfer für alle verfügbar gemacht werden, ein Transfer erfolgt und gegebenenfalls mit externen Experten und Know-how in gemeinsam erarbeiteten Outputs (Projekte, Produkte, Initiativen) einfließt.
- Sich durch Know-how-Transfer auch nach außen bemerkbar macht (Netzwerk-Know-how wird von außen abgefragt).
- Die durch den Prozess des Netzwerks ständig neu erzeugten Probleme und Konflikte in einem intensiven Prozess analysiert werden und interdisziplinäre (Berufsgruppen, Wissenschaften, Kulturen, Interessen) Lösungen benötigen.
- Sich neue Zielkenntnisse aus Erfolgskontrollen der entwickelten Produkte durch die Netzwerkakteure ergeben.

Die virtuelle Nähe neuer Medien ermöglicht, Wissen und Werte anderer kennen zu lernen, was durch die neue Offenheit wechselseitiger Transparenz möglich wird.

Bedingt durch die Ausgestaltung neuer Formen der Regionalentwicklung entstehen immer mehr Instrumente, die Partizipation ermöglichen. Regionale Netzwerke sind Ausdruck eines neuen Vernetzungsbedarfs, der auf die regionale Problemlage zurückzuführen ist. Regionale Netzwerke können zu Wissensnetzwerken ausgebaut werden, in denen Wissen als Ressource ausgetauscht und weitergegeben wird, wobei der jeweilige Übergang zu gestalten ist. Wissensnetzwerke unterscheiden sich mit folgenden Schwerpunkten:⁶⁰⁸

1. Erfahrungsaustausch: Über aktionsorientierte Prozesse wird neues – impliziertes – Wissen durch Sozialisation gewonnen. Die direkte Begegnung zwischen Menschen, Vertrauen und Offenheit ermöglichen gemeinsames

⁶⁰⁶ Pankoke, E. (2002), S. 18.

⁶⁰⁷ Jäckel (2003), S. 8.

⁶⁰⁸ Trier, M. u. a. (2003), S. 110 zitiert nach: Seufert / Back / von Kogh (1999), S. 144 ff.

- Handeln mit einem hohen Anteil an Austausch, der impliziertes Wissen beiläufig transportiert. (implizites – implizites)
2. Dialog und Kommunikation: Impliziertes Wissen kann in expliziertes verwandelt werden, wenn durch Visualisierung, Kreativitätstechniken usw. Wissen konzeptionalisiert, strukturiert und damit zwischen Personen ausgetauscht wird. (implizites – explizites)
 3. Wissensaufbereitung: Wissensnetzwerke ‚schaffen‘ Wissen durch Kombination mit bereits bestehendem und bewusstem Wissen.
 4. Wissensanwendung: Wird explizites Wissen internalisiert, so nimmt es die Form impliziten Wissens an. Möglichkeiten dafür bestehen in der Wissensanwendung sowie in aktionsorientiertem und kontinuierlichem Lernen.

Mithilfe dieser Systematik kann die Wissensgenerierung in Netzwerken differenzierter Netzwerkprozesse analysiert werden. Kernelement der Netzwerkarbeit ist die Konsensfindung. Netzwerkarbeit entsteht durch wiederholte Interaktion und läuft in bestimmten Phasen der Initiierung, Konstituierung, Zentrierung mit Zielfindung (kann von innen oder außen angeregt sein; staatlich geförderte Projekte vs. private Initiativen), Normierung (Finden von Regeln der Kommunikation und Entscheidungen) und Formalisierung ab. Die korrekte Abgrenzung der Phasen ist nicht möglich da sich die Einzelphasen überlagern.⁶⁰⁹ Bürger oder Organisationen beteiligen sich an Netzwerken, um bestimmte Ziele zu erreichen, um sie zu verstärken und durchzusetzen. Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen als Beteiligte an Netzwerken müssen ihre internen Strukturen entsprechend öffnen.

4.7 Rahmenbedingungen für Netzwerkarbeit

Im Vergleich zu Organisationen oder Gemeinschaften haben eigenständige, beteiligte Akteure in Netzwerken kaum Zugriffsmöglichkeiten auf das Verhalten untereinander. Vertreter der Netzwerktheorie leiten hieraus ein Steuerungsproblem von Netzwerken ab, welches eher weiche Steuerungs- bzw. Regulierungsformen wie Information, Beratung, Kommunikation und Vermittlung von Kooperationsmöglichkeiten fordert.⁶¹⁰ Erforderlich ist die Integration der Widersprüche in ein entsprechendes Handlungsmodell oder in eine Struktur der widersprüchlichen Einheit. Diese sollte im Rahmen einer Sowohl-als-auch-Struktur dem individuellen Interesse und Bedarf als auch der

⁶⁰⁹ An dieser Stelle sei auf die zahlreichen Praxisvorlagen zur Initiierung, Aufbau und Pflege von Netzwerken verwiesen. Explizit zur Agenda 21 als Lernnetzwerk bei Trier, Matthias u. a. (2003), S. 141-153.

⁶¹⁰ Gnahs, Dieter / Dollhausen, Karin 2004 zum Thema Netzwerkmanagement als Aufgabe einer Erwachsenenbildungsstätte unter www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/gnahs04_02.pdf

sozialen Realität angemessen sein. Für Oevermann⁶¹¹ zählt die Struktur der widersprüchlichen Einheiten zu den wesentlichen Merkmalen von Lebenspraxis. „Lebenspraxis ist dadurch geprägt, dass beständig Entscheidungen mit Anspruch auf Vernünftigkeit getroffen werden müssen, obwohl zugleich deutlich ist, dass ...ausreichende Rechtfertigungsargumente nicht immer zur Verfügung stehen. Lebenspraxis höbe sich selbst auf, wenn sie ... ein Defizit an Begründungsargumenten zum Anlass nähme, die zu treffenden Entscheidungen zu vertagen.“ Begründungspflicht und Handlungsverpflichtung werden nicht aufgegeben, sondern stehen in einem Verhältnis von Begründen und Handeln zueinander. Durch diese Wechselwirkung erfolgen die Weiterentwicklung der materiellen Rationalität und die der Steigerung von Handlungsmöglichkeiten. Verbunden damit ist der Anstieg von Problemen, die in hoch technisierten Gesellschaften hinsichtlich einer umfassenden Rationalität besonders deutlich zutage treten. „Man gewinnt den Eindruck, dass in der industriellen Gegenwartsgesellschaft dieser dialektische Bogen bis zum Zerreißen gespannt ist und subjektiv nicht mehr in Spannung gehalten werden kann, weil unter dieser Dialektik das zur Autonomie verurteilte Subjekt sich überfordert fühlt.“⁶¹² „Wird die widersprüchliche Einheit zerrissen, so ergibt sich daraus entweder eine passive Rezeption vorhandener Rahmenbedingungen oder ein Rückzug in sich selbst bestätigende Gesinnungsgemeinschaften, die den Bezug zu gesellschaftlichen Realitäten mit den daraus resultierenden Verpflichtungen tendenziell aufkündigen.“⁶¹³ Demnach sind Netzwerke umso erfolgreicher, je besser es ihnen gelingt, eine Sowohl-als-auch-Struktur zu entwickeln, die das Spannungsverhältnis zwischen individuellen Bedürfnissen und sozialer Realität, d.h. zwischen Kooperation und Konkurrenz aushält. Unterschiedliche Ressourcen, ungleiche Machtpotentiale und die formale Gleichheit der Netzwerkpartner erfordern Kompetenzen, die die unterschiedlichen Interessen, Ziele, oder Ausgangssituationen in Aushandlungsprozessen ermöglichen. Karin Ruck⁶¹⁴ fasst die Voraussetzungen für Netzwerkarbeit als „Das Prinzip Vitamin C“ folgendermaßen zusammen:

- *Vertrauen* als Fundament für erfolgreiches und dauerhaftes Netzwerken.
- *Initiative*: Werden Sie aktiv und gehen Sie auf Menschen offen zu. Nutzen Sie bzw. schulen Sie Ihre Sozialkompetenz.

⁶¹¹ Oevermann, U. (1985), S. 4 f.

⁶¹² Oevermann, U. (1985), S. 14.

⁶¹³ Steger, R. (06/2003), S. 18.

⁶¹⁴ Ruck, K. (2004).

- *Timing*: Zur richtigen Zeit am richtigen Ort um interessante Menschen kennen zu lernen und Kontakte zu knüpfen.
- *Authentizität*: Echt und glaubwürdig sein – Keine Schauspielerlei und kein Flunkern.
- *Menschen*: Nutzen Sie die anthropologische Erkenntnis: Menschen brauchen Menschen um soziale Bindungen und Beziehungen einzugehen.
- *Informationen*: Sind die Grundnahrung in Netzwerken: Informationen sammeln, aufbereiten und für besondere Gelegenheiten nutzen. Das Weitergeben von Informationen für das Knüpfen von Netzwerken verwenden.
- *Neugierde*: Mit offenen Augen und Ohren Menschen, Dinge, Zusammenhänge verfolgen und Vernetzungsmöglichkeiten überprüfen.
- *Connections* als Ergebnis der Netzwerkarbeit: vielfältige Kontakte mit unterschiedlichen Ressourcen.

In Netzwerken gibt es bei der Verteilung von Machtbefugnissen unterschiedliche Dimensionen. Nach Petzold bestehen verschiedene Basiskategorien, die von den Ressourcen abhängig sind. Diese sollen konkret benannt und dann klassifiziert werden:

- „personale Ressourcen (Gesundheit, Vitalität, persönliche Souveränität, Intelligenz, Bildung, Willenskraft etc.);
- soziale Ressourcen (Familie, Freunde, Kolleginnen, Beziehungen etc.);
- materielle Ressourcen ...und
- professionelle Ressourcen (berufliche Position, formelles Portfolio, berufliches Fachwissen, Berufserfahrung, Mitarbeiterkompetenz, Geschäftsbeziehungen etc.).⁶¹⁵

Eine geeignete Methode stellt das „Ko-respondenzmodell“⁶¹⁶ der integrativen Supervision dar. Ziel ist es, einen permanenten Prozess der Konsensbildung herzustellen. Dieser stellt den Steuerungsmechanismus dar, der durch das kontinuierliche Zusammenspiel zwischen den äußeren Anforderungen und den inneren Bedürfnissen der Individuen entsteht und dem Netzwerk Flexibilität verleiht. Dabei spielt das Vertrauen in ein Positivsummenspiel für die Netzwerkpartner eine herausragende Rolle. Vertrauen ist eine Ressource, für die man sich freiwillig entscheiden kann. Dabei spielt immer eine gewisse Unsicherheit und Toleranz hinsichtlich der Netzwerkpartner eine Rolle. Vertrauen ist eine Kompetenz des jeweiligen Akteurs, sich auf die eigene Einschätzungskompetenz verlassen zu können.

Netzwerkarbeit bedeutet immer auch Netzwerkorientierung und Netzwerkanalyse. Netzwerkarbeit zielt darauf ab, vorhandene Netzwerke zu stärken (network coaching,

⁶¹⁵ Petzold, H. G. (1998), S. 382.

⁶¹⁶ Petzold H.G. (1993), S. 482; (1998).

network intervention), neue zu schaffen (network construction) oder fragwürdige Netzwerkstrukturen aufzulösen. Bei der Netzwerkarbeit werden Vernetzungen im professionellen Helfernetzwerk geprüft und modifiziert. Sie ist gleichzeitig soziale Identitäts- aber auch Ablösearbeit. Netzwerke bringen dann Nutzen, wenn der Anwender ihre Leistungsfähigkeit versteht, nicht alles zu Netzwerken erklärt oder diese idealisiert bzw. als Selbstverständlichkeit betrachtet.

4.8 Zwischenbilanz: Netzwerke sind Missing-Links zwischen unmittelbarer Umwelt und den gesellschaftlichen Strukturen. Sie lenken den Blick von der Einzelorganisation auf die interorganisationalen Beziehungen.

Erwachsenen- und Familienbildner müssen die Perspektiven und Gefahren der Netzwerkarbeit einschätzen lernen und beobachten, wie sie sich zwischen den zivilgesellschaftlichen Ansprüchen, dem Wandel der Arbeitsgesellschaft und der Neuorientierung der Sozialpolitik als Vergesellschaftungsform entwickelt. Konflikte und Gegensätze von Netzwerkarbeit müssen aufgedeckt werden. Die kritische Betrachtung hinsichtlich bestehender Macht- und Herrschaftsverhältnisse erfordern Reflektion. Immer komplexere gesellschaftliche und wirtschaftliche Probleme, die sich nicht durch die idealtypischen Koordinationsmechanismen ‚Markt‘ und ‚Hierarchie‘ steuern lassen, müssen von den unterschiedlichsten Akteuren in Netzwerken bestimmt und gelöst werden. Bei den Überlegungen der Netzwerkarbeit muss es darum gehen, diese in Bezug zu den Lebensübergängen, Bedürfnissen und Interessen der Erwachsenen oder Familien zu stellen und die dementsprechende Gestaltung von Bildungsräumen und Bildungseinrichtungen daran auszurichten. Ziel ist es, die Handlungsfähigkeit und somit das Handeln der Zielgruppe herzustellen, wie dies z.B. in der Tradition der ‚Community Organizing‘, der ‚Political Empowerment‘ oder der ‚Community Action‘ passiert.

Vernetzungen und Kooperationen in Erwachsenen- und Familienbildung sind auf verschiedenen Ebenen notwendig. Als zentrale Ressource gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklung nimmt die Bedeutung von Wissen und Informationen bzw. damit verbunden das Lebenslange Lernen für jeden Bürger zu. Erfolgreiches Lebenslanges Lernen ist abhängig von der Bereitschaft des Einzelnen, wie er Lernen plant

und wie er für die eigene Bildungsbiographie die individuelle Verantwortung übernimmt. Eng damit verbunden ist das Risiko der sozialen Ausschließung. Es ist erforderlich, schlüssige Konzepte und die Entwicklung einer veränderten Bildungslandschaft, die unterstützend und fördernd wirken, zu entwickeln. Diese muss sich an den Bedürfnissen der Bürger und weniger an gewachsene institutionelle Zuständigkeiten ausrichten. Es ist erforderlich, entsprechende Einrichtungen z. B. der Beratung, Betreuung, Bildung, Unterstützung oder des Coachings adäquat zu vernetzen, sodass Bürger lernen, Lebenslanges Lernen als ihr persönliches Anliegen in die Hand zu nehmen, d.h. es müssen auch die zivilgesellschaftliche Kompetenzen gestärkt werden. Dabei ist die Region als Lebenszusammenhang der Individuen und der Betrieb als Ort der lebendigen Verbindung von Arbeit und Bildung von besonderer Bedeutung. Dadurch wird die Verzahnung der verschiedenen Bildungsbereiche zunehmen, was neue Kommunikationsmuster zwischen den Akteuren erforderlich macht.

Aufgabe der Bildungsarbeit ist es, Menschen bei den Herausforderungen des Lebenslangen Lernens zu unterstützen. „Ziel der Strategie ‚Lebenslanges Lernen‘ ist es darzustellen, wie das Leben aller Bürger in allen Lebensphasen und Lebensbereichen, an verschiedenen Lernorten und in vielfältigen Lernformen angeregt und unterstützt werden kann. Lebenslanges Lernen bezieht alles formale, nicht-formale und informelle Lernen ein. Dabei wird ‚Lernen‘ verstanden als konstruktives Verarbeiten von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen, Einsichten und Kompetenzen.“⁶¹⁷ Auch wurden folgende Entwicklungsschwerpunkte für diese Strategie benannt: Einbeziehung informellen Lernens, Selbststeuerung, Kompetenzentwicklung, Vernetzung, Modularisierung, Lernberatung, Neue Lernkultur / Popularisierung des Lernens, Chancengerechter Zugang aber auch formales, planmäßig organisiertes Lernen in Bildungsinstitutionen. Die wachsende internationale Anerkennung für das informelle Lernen erwartet, dass die Möglichkeiten des formalen und des informellen Lernens in ein umfassendes Lernnetzwerk eingebunden wird.

Es geht dabei nicht mehr nur um einen engen und begrenzten formalen Bildungs- und Berufsbildungskontext, sondern auch um die Integration von nicht-formalen und in-

⁶¹⁷ BLK (2004), S. 5.

formellen Lernkontexten. Ziel ist es, losgelöst vom Funktionskontext wie z.B. Beruf oder Familie, die biographische Gestaltungskompetenz⁶¹⁸ bzw. die gesellschaftlichen Schlüsselkompetenzen⁶¹⁹ zu stärken, um möglichst gut den Alltag zu bewältigen. Einen Schwerpunkt stellt zudem die Entwicklung selbstbewusster kultureller Kompetenzen dar. Verbunden damit spielen Kreativität, soziale Sensibilität, Medien- und Informationskompetenz als auch die Kulturtechniken wie Schreiben, Lesen und Rechnen eine Rolle.⁶²⁰

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten sind dabei Teil einer nach wie vor stark segmentierten pluralistischen Bildungslandschaft⁶²¹, die in der Vergangenheit häufig von Spannungen untereinander gekennzeichnet war. Übergreifende nachhaltige Konzepte finden nur langsam Einzug und es fehlt an etablierten Strukturen, die Kooperation bzw. Integration für eine zukunftsweisende übergreifende Bildungsstruktur ermöglichen. „In Netzwerken und in lernenden Regionen kann es zur Abstimmung von Kollektiven, zur Differenzierung von Normen und insgesamt zu integrierteren und dennoch offenen Lernprozessen kommen.“⁶²² Dabei verlangen offene Lernkonzepte die Überwindung isolierter Lernarrangements zugunsten bürgernaher Lernzentren. Kooperationen unterstützen eine bessere Zugänglichkeit für alle Bevölkerungsteile zu den Angeboten, dem Wissen und den Informationen, wenn sie im vertrauten Rahmen stattfinden oder auch darin eingebunden werden. Zum vertrauten Umfeld für Erwachsene und Familien gehören die gewachsenen lokalen und regionalen Strukturen⁶²³, die

⁶¹⁸ Hendrich, W. (2004).

⁶¹⁹ Negt, O. (1997).

⁶²⁰ Stang, R. (07.2005), S. 10.

⁶²¹ Grundsätzlich wird die plurale Trägerlandschaft bejaht, es wird jedoch die mangelnde Systematisierung bemängelt. Zwischen ‚Chaos‘, ‚Unübersichtlichkeit‘ und ‚wildwüchsige Pluralisierung‘ als Zeichen mangelnder Gestaltung, Planung oder Koordination besteht die Notwendigkeit von Kooperationen als Strukturierungsprinzip. „Pluralität aber, soll sie nicht in eine amorphe Masse miteinander rivalisierender Individualinteressen zerfallen, bedarf der Kooperation, der vertrauensvollen Zusammenarbeit. Kooperation ist das Strukturelement eines plural verfassten Weiterbildungssystems schlechthin.“ Geil, R. (1982), S. 69.

⁶²² Jütte, W. (2002), S. 9.

⁶²³ Gieseke u. a. (1997), S. 199 unterbreiten Gestaltungsempfehlungen hinsichtlich regionaler Weiterbildungsnetze, die 1999 im novellierten WBG aufgenommen wurden. Diese sollen folgendes leisten sollen:

- „fördern die regionale Bedarfsermittlung in Zusammenarbeit mit sozialen, wirtschaftlichen und kulturellen Einrichtungen,
- bewirken die Abstimmung des regionalen Angebotes im Sinne der Bedarfsdeckung,
- kontrollieren vereinbarte bzw. vom Land vorgeschriebene Mindeststandards der Qualität der Einrichtungen und ihrer Angebote und vergeben ggf. Gütesiegel,

die Alltagstraditionen und die sozialen Versorgungsangebote mit der Lebenswelt der Personen verbinden. Vorhandene Strukturen müssen verbessert oder durch Neustiftungen von regionalen Bezügen, Kooperationen und Vernetzung ergänzt werden. Vernetzung und Kooperation entstehen mit der Öffnung zum Gemeinwesen, mit dem eigenem Profilbewusstsein der beteiligten Einrichtungen, mit verbindlichen Absprachen und dem gemeinsamem Handeln.

Gesetzliche Vorgaben dazu existieren seit vielen Jahren. Im WBG (1973) heißt es, dass „Einrichtungen der Weiterbildung ihre Aufgaben im Zusammenwirken mit anderen Bildungseinrichtungen erfüllen“.⁶²⁴ Die vom KJHG ausdrücklich angeregte „institutionelle Stützung von Vernetzung...“⁶²⁵ gibt ein politisches Kooperationsgebot vor, ebenso der bislang eher vernachlässigte, genuin präventive Bereich der familienunterstützenden Angebote nach § 16 KJHG bzw. § 16 SGB VIII. Weitere gesetzliche Regelungen im Rahmen des KJHG verpflichten die Akteure der öffentlichen und freien Jugendhilfe entweder zur Kooperation oder legen ihnen diese zumindest nahe. Besonders erwähnenswert sind dabei die §§ 5, 8, 11, 22 und 37 KJHG zur Betroffenenbeteiligung, zur Zusammenarbeit öffentlicher und freier Träger (§§ 4, 76 und 80 KJHG) und zur Zusammenarbeit der Fachkräfte mit anderen Stellen (§§ 12 und 81). Die Einrichtung eines ‚neutralen runden Tisches‘, an dem die entsprechenden Einrichtungen gemeinsame Überlegungen treffen ist Bestandteil der Jugendhilfeplanung und Aufgabe der zuständigen Jugendämter.⁶²⁶

Lokale und regionale Netzwerke motivieren auch das Lernen bildungsferner Gruppen durch Erweiterung und Reformierung von Support-Strukturen wie Beratung, lebensnahe Zertifizierungssysteme, Modularisierung, Informationen, Fortbildung von Referenten oder Austausch von sächlichen Ressourcen. „Überregionale oder in einem Sozialraum nicht verankerte Vernetzungen neigen eher zur Entfernung von den Bedürf-

-
- verbessern die Transparenz der Weiterbildungsangebote und fördern die Weiterbildung durch Öffentlichkeitsarbeit,
 - sichern und koordinieren die Weiterbildungsberatung,
 - wirken im Rahmen der integrierten Regionalpolitik an Verbesserungen der kulturellen, sozialen und wirtschaftlichen Struktur mit“.

⁶²⁴ §1, Abs. 3. Erstes Gesetz zur Ordnung und Förderung der Weiterbildung im Lande Nordrhein-Westfalen. Helmer, E. (1978), S. 4.

⁶²⁵ Gilles-Bacciu, A. (1995), S. 26.

⁶²⁶ Siehe rechtliche Rahmenbedingungen in dieser Arbeit.

nissen der Zielgruppe.“⁶²⁷ Gemeinsame Aktivitäten müssen deshalb am Sozialraum anschließen. Vorhandene Sozialraumstatistiken oder Erfahrungen der Fachkräfte können hilfreich sein, um die gemeinsamen Aufgaben abzuleiten oder zu überprüfen. Ohne den wirksamen Einbezug der Adressaten, denen die Vernetzung letztendlich gilt, würde ‚für‘ statt ‚mit‘ den Lernenden beschlossen, wird ‚über‘ sie geredet statt ‚mit‘ ihnen. In der Koproduktion mit den partizipierenden Partnern und in gegenseitigen Lehr- und Lernprozessen können angemessene Leitziele verabredet und längerfristige, gemeinsame Handlungsfolgen entwickelt werden.⁶²⁸

5. Drei-Sektoren-Allianzen im sozialen Umfeld

Um die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten oder auszubauen und die Persönlichkeitsentwicklung zu fördern, erhält das Lernen im sozialen Umfeld oder freiwilligem Engagement eine wachsende Bedeutung. Insbesondere für nicht oder nicht mehr Erwerbstätige sind Tätigkeiten und Lernen im sozialen Umfeld zur individuellen und sozialen Kompetenzentwicklung wichtig. Es werden besonders die Kompetenzen gefördert, die außerhalb der Erwerbsarbeit liegen wie beispielsweise die Haus- und Familienarbeit, Betreuungsarbeit, Freizeitbeschäftigung, Nachbarschaftshilfe, Vereinsarbeit, Selbsthilfe, Ehrenamt usw.

5.1 Begriffsklärung und Entwicklung des bürgerschaftlichen Engagements

Der Bundestag hatte in der Legislaturperiode 1998-2002 eine Equete-Kommission zur „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ produziert. Das Jahr 2001 galt als das Internationale Jahr der Freiwilligen. Helmut Klages spricht von „brachliegendem Potential“ oder von einer „riesigen schlafenden Ressource“ und meint damit die Ressourcen, die sich durch die (Re) Aktivierung der Gemeinschaft entwickeln können.

Freiwillige, außerberufliche, unentgeltliche und am Gemeinwohl orientierte Arbeit von Bürgern wird in öffentlichen Diskussionen und in der Literatur häufig mit den Begriffen ‚bürgerschaftliches Engagement, freiwilliges Engagement, Selbsthilfe, neues Ehrenamt, volunteering, Arbeit not for profit, Gemein Sinn oder Bürgerarbeit‘ belegt. Sie sind „soziale Erfindungen“ der letzten Jahre, durch die der nach Ansicht vie-

⁶²⁷ Verlinden, M. (2000), S. 5.

⁶²⁸ Verlinden, M. (2000), S. 6.

ler Ehrenamtlicher missglückte Begriff des Ehrenamtes ersetzt werden soll.⁶²⁹ Eine einheitliche Terminologie fehlt. Trotzdem sind die einzelnen Formen und der Umfang des bürgerschaftlichen Engagements gut belegt.⁶³⁰ Bürgerschaftliches Engagement stellt eine andere Form des Tausches dar, einer interessengeleiteten Beziehung auf Gegenseitigkeit, bei der es sich immer auf mittlere Sicht um ausgeglichene Bilanzen handelt. „Man tut etwas, um etwas dafür zu bekommen, z.B. einen erleichterten Start ins Berufsleben, materielle oder ideelle Anerkennung.“⁶³¹

Der Begriff ‚bürgerschaftliches Engagement‘ ist eng mit dem Begriff ‚Arbeit‘⁶³² verbunden. Während der Bürger mit Arbeit den Lebensunterhalt für sich und seine Familie absichert, kann er nur dann einem bürgerschaftlichem Engagement nachkommen, wenn er zuvor den Lebensunterhalt gesichert hat. Die Abgrenzung von bürgerschaftlichem Engagement zur Erwerbsarbeit und Familienarbeit ist dessen Freiwilligkeit, die beinahe immer im diametralen Gegensatz zur Fremdbestimmtheit der Erwerbsarbeit steht. Die Gruppe der Erwerbstätigen stellt zudem auch die Kerngruppe der bürgerschaftlich Engagierten dar.⁶³³ Wichtige Ressourcen, die in der Erwerbsarbeit benötigt werden, sind gleichsam wichtige Ressourcen für ein bürgerschaftliches Engagement. Umgekehrt fördert das Engagement die mit ihm verbundenen Netzwerke und die Integration in die Erwerbsarbeit. Die Zusammenhänge zwischen Erwerbsarbeit, Familienarbeit und bürgerschaftlichem Engagement werden entsprechend der zukünftigen Herausforderungen insgesamt aber auch durch die Entwicklungen im europäischen Kontext⁶³⁴ an Bedeutung zunehmen.⁶³⁵ Bürgerschaftliches Engagement wird zur dritten Säule neben Erwerbsarbeit und Familie, mit eigenen Organisationsstrukturen

⁶²⁹ Notz, G. (1999), S. 27.

⁶³⁰ Zimmer, A. (1998) (Entwicklung des Vereinswesens); Rauschenbach (1998) (Umfang und Schwerpunkte); Kettler/Becker (1997) (Entwicklung der Selbsthilfegruppen).

⁶³¹ Evers (1999), S. 188.

⁶³² Arbeit wird verstanden als eine Tätigkeit, die im Auftrag eines Dritten zu Zwecken verrichtet wird, die man nicht selbst gewählt hat und unter Bedingungen und Zeit, die der zahlende Arbeitgeber festsetzt. [Gortz (1998)] Arbeit dient dem Zweck der ökonomischen Absicherung. Ausgenommen aus dieser Definition sind Arbeitsformen wie z.B. Hausarbeit oder Kindererziehung.

⁶³³ Rosenblatt, B. v. (2000).

⁶³⁴ Bereits heute werden in europäischen Ländern wie Großbritannien oder den Niederlanden bürgerschaftliches Engagements im Rahmen sozialpolitischer Programme als arbeitsmarktpolitisches und kontrollierendes Instrument eingesetzt und zielt insbesondere auf die Gruppen der Arbeitslosen, die kaum Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben.

⁶³⁵ Weitere Informationen zu den Zusammenhängen und Bedeutungen zwischen Erwerbsarbeit und bürgerschaftlichem Engagement von Gisela Jakob, S. 72 ff. Download unter: www.soziale-dienste-in-europa.de/Anlage25562/DFTBuergerbeteiligungSozialeDienste2003.pdf

und Handlungslogiken. Familienfreundliche Unternehmens- und Familienpolitik⁶³⁶ sollte aus diesem Grund um das Ziel der Engagementfreundlichkeit erweitert werden.

Bürgerschaftliches Engagement entwickelt und veränderte sich fortwährend.^{637 638} Durch die Unterscheidung ‚klassisches‘ und ‚neues‘ Engagement werden gegenwärtige Tendenzen deutlicher, wobei die Übergänge fließend sind. Die sprachliche Verschiebung vom klassischen Ehrenamt hin zum freiwilligen, zivilgesellschaftlichen, gemeinwohlorientierten oder bürgerschaftlichen Engagement sind Anzeichen für den Strukturwandel des Ehrenamts. Alle Formen bürgerschaftlichen Engagements sind gekennzeichnet durch Freiwilligkeit, altruistischer Motivation, Unentgeltlichkeit (mit Auslagererstattung), außerberuflichem Engagements außerhalb des eigenen sozialen oder natürlichen Nahraums sowie dem Bezug zum Gemeinwohl. Zu diesen Kriterien treten bestimmte Faktoren, die für den Einzelnen und für die Gesellschaft bedeutsam geworden sind. Beispiele hierfür sind Tauschringe, deren Mitglieder sich gegenseitig für Dienstleistungen mit virtuellem Geld bezahlen oder Selbsthilfegruppen, die sich zur Bewältigung ihres Schicksals gegenseitig unterstützen. Hier wird besonders der

⁶³⁶ Familienpolitik ist die Summe aller Handlungen und Maßnahmen, die im Rahmen einer feststehenden Verfahrens-, Kompetenz- und Rechtfertigungsordnung eines Staates normativ und/oder funktional begründbar die Situation von Familien im Hinblick auf eine als wünschenswert definierte Erfüllung von deren Teilfunktionen hin beeinflussen. Gerlach, Irene (2003).

Erforderlich ist eine Familienpolitik, die neben der Gestaltung familienfreundlicher Arbeitsplätze auch eine Aufwertung der Familienarbeit anstrebt. Perspektive wäre dabei eine „stärkere kinderorientierte und mit mehr Bürgersinn ausgestattete Gesellschaft“ Hochschild, A. R. (2002), S. 274.

⁶³⁷ Siehe auch Olk, T. (2002): Modernisierung des Ehrenamts im Alter – Vom Ehrenamt zum bürgerschaftlichen Engagement? www.senioren-initiativen.de/service/bas-band13-th_olk.pdf

⁶³⁸ Bürgerschaftliches Engagement entwickelte sich in fünf Traditionslinien:

1. Durch die Einführung der kommunalen Selbstverwaltung (preußische Ständeordnung 1808), wurde die Beteiligung des Bürgertums an der Verwaltung lokaler Angelegenheiten vorgesehen. Neben dem ‚bürgerlichen Engagement‘ trat das ‚soziale Engagement‘ im Sinne des Elberfelder Systems (1853), mit dem die öffentliche Armenpflege zu einer ehrenamtlichen Aufgabe der männlichen Bürger wurde (Sachße 2002).
2. Das Spektrum der konfessionellen ‚Liebestätigkeit‘ durch lokale und überlokale Vereine, Stiftungen, Anstalten und Sozialverbänden (z.B. Innere Mission, Caritasverband usw.).
3. Das umfangreiche Spektrum privater wohltätiger Einrichtungen für unterschiedliche Zielgruppen, meist organisiert als Verein im Sinne sozialreformerischen und sozialpolitischen Engagements.
4. Die Vielzahl der Aktivitäten und Vereinigungen im Bereich der Wohlfahrtspflege durch die bürgerliche Frauenbewegung
5. Die unterschiedlichen Formen der Arbeitersolidarität und Arbeiterselbsthilfe wie private Hilfskassen, Genossenschaften und Selbsthilfevereinigungen. www.wz-berlin.de/ow/inno

subsidiäre Charakter deutlich, weil Bürger⁶³⁹ ihre Probleme selbst organisieren. Heute verstehen sich Engagierte als Teil des bürgerlichen Selbstverständnisses wie folgt:

Klassische Formern der Ehrenamtlichkeit	Neue Formen des bürgerschaftlichen Engagements
Orientierung an der <u>Organisation</u> , entsprechend eigener weltanschaulicher Bindung (z.B. Ortsvereine, Kirchengemeinde).	Wahl des Engagements nach <u>Interesse</u> an den Inhalten der Arbeit.
Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit ergeben sich aus der <u>Tätigkeit des Verbandes / der Organisation</u> .	Sinnhaftigkeit und Nützlichkeit ergeben sich aus den <u>Inhalten</u> des Engagements.
Eher <u>altruistische Orientierung</u> und Zurückdrängung eigener Bedürfnisse.	Erwartungen an interessante Arbeit, die dem individuellen Anspruchsniveau entspricht, <u>Selbsterfahrung und Kompetenzsteigerung</u> ermöglicht und Spaß macht.
Eher <u>hierarchische Einordnung in Verbandstrukturen</u> .	<u>Mitgestaltung der Arbeit</u> (Inhalt, Umfang, Dauer) als bedeutsames Motiv.
Konzentration auf eine Organisation und <u>häufig langfristiges Engagement</u> .	Wunsch nach Vielfalt und Abwechslungsreichtum: in <u>Umfang und Dauer begrenztes Ehrenamt</u> bzw. Engagement bei mehreren Organisationen.
Auf Dauer und auf verbindliche Mitarbeit angelegte Gruppe als Organisationsform.	Auf kurz- und mittelfristige Verpflichtung angelegte Initiativgruppe, Projekte und Aktionen als Organisationsform.

Quelle: Möller, A. (2004).

Modernisierungsprozesse und Neuprofilierung des ‚neuen Ehrenamts‘ sind in erster Linie auf die Veränderungen von Werte, Einstellungen und Motive der Engagierten zurückzuführen, die auf die Strukturveränderungen in der Gesellschaft reagieren.⁶⁴⁰ Diese wirken wiederum innerhalb der Ehrenamtsorganisation.⁶⁴¹ Kennzeichen der neuen Form sind die thematische Spezialisierung, eine zeitlich überschaubare Ver-

⁶³⁹ Allgemein gilt, dass eher Personen mit höherer Bildung, besseren beruflichen und finanziellen Voraussetzungen sowie einer stärkeren sozialen Einbindung bereit sind, ehrenamtliche Aufgaben zu übernehmen. [Rosenblatt, B. v. (2001), S. 57 ff.] Durch die Bildungslastigkeit im Bürgerschaftlichen Engagement, die sich bei den ‚Neuen Sozialen Bewegungen‘ sehr stark entwickelt, ist das Problem der neuen ‚sozialen Ungleichheit‘ zu berücksichtigen. [These der „Gespaltenen Bürgergesellschaft von Böhme, N. / Strasser, H. (2001)] Deshalb sollte bereits bei der Planung überlegt werden, welche Zugänge zum Engagement (z.B. über Kontaktnetzwerke, Hauptschulen) vorgegeben werden und welche Bedeutung die ‚Folgen des Engagements‘ für die Strukturen der sozialen Ungleichheit haben können.

⁶⁴⁰ Wie Umbau des Sozialstaates, Veränderung der Bedeutung von Erwerbsarbeit, Bedeutungsverlust von Familie und Milieus, Zerfall gewachsener sozialer Netzwerke

⁶⁴¹ Wie Ausweitung der Professionalisierung, Diversifizierung der Angebote und Entwicklung der Einrichtungen, stärkere Ökonomisierung und Bürokratisierung, Zunahme an Berufstätigen und fachlichen Experten in Einrichtungen.

pflichtung, die geringe Verbindlichkeit der Teilnahme sowie eine überschaubare Gruppengröße.⁶⁴²

5.2 Politische Herausforderungen

An die Zivilgesellschaft werden Erwartungen geknüpft, die weitreichende Reformstrategien mit sich bringen, wie die Entwicklungen vom Wohlfahrtsstaat zu Wohlfahrts-gesellschaft, von der repräsentativen zur partizipativen Demokratie, von der indivi-dualistischen Isolierung zur gemeinschaftlichen Sozialisation unter Bildung von sozia-lem Kapital. Die ‚Erneuerung und Stärkung der Zivilgesellschaft‘ und die ‚zivile Bür-gergesellschaft‘ sind Kernelemente der neuen Arbeits- und Verantwortungsteilung zwischen ‚aktivierendem Staat‘ und Gesellschaft: als Plattform für Teilhabe und Mit-bestimmung, als Schauplatz demokratischer Selbstbestimmung der Bürger, als Netz-werk bürgerschaftlicher Selbsthilfe oder als Produzent von Wohlstand und Lebens-qualität. Die dezentralen Selbststeuerungsmechanismen ‚Bürgerschaftliches Engage-ment‘ und ‚Netzwerke sozialen Kapitals‘ ergänzen die ordnungspolitische Funktion des Staates bzw. internationaler Organisationen.⁶⁴³ Sie sind in der Lage, Bildungs- und Sozialprogramme weiter zu entwickeln, wobei die Selbstkontrolle und Selbstver-pflichtung der Zivilgesellschaft von großer Bedeutung ist. Die Schaffung Sozialer Ordnung erhält in Zeiten schneller Veränderungen und Entgrenzungen einen sehr ho-hen Stellenwert. Die Globalisierung fordert, über weite räumliche und kulturelle Ent-fernungen hinweg, eine neue Stabilität hinsichtlich wechselseitiger Verhandlungser-wartungen. Lokal müssen parallel hoch entwickelte, heterogene und spezialisierte Lebens- und Arbeitswelten miteinander verknüpft werden. Bisher funktionierende Ordnungsmechanismen stoßen an ihre Grenzen oder blockieren. Dezentrale Ord-nungsformen der Zivilgesellschaft gewährleisten zunehmend, ergänzend zum Staat, eine soziale Ordnung. Durch die Koexistenz einer Vielzahl dezentraler Ordnungsmus-ter entstehen neue Potentiale, die auf verschiedenen Ebenen durch ein Netzwerk En-gagierter die Feinsteuerung staatlichen Rechts übernehmen. Hierzu benötigen sie vor-

⁶⁴² Reinert, A. (2004).

⁶⁴³ Notwendig wäre ein gesellschaftlicher Konsens darüber, was künftig staatliche Aufgaben und was selbstbestimmtes Bürgerengagement sein sollen. Wie wirken der aktivierende Staat, die Wirtschaft und die Bürgergesellschaft ineinander und wie soll diese Beziehung zukünftig im Sinne einer Koproduktion der Erwachsenen- und Familienbildung konkret aussehen. Bildungseinrichtungen als auch einzelne Bürger stehen mit dem Rücken an der Wand und brauchen stabile Strukturen.

gegebene Rahmenbedingungen. Wie bereits im vorherigen Kapitel beschrieben, tragen lokale Lösungen dazu bei, voneinander zu lernen und gleichzeitig kontrolliert zu werden. Dabei spielt der Aufbau von Bildungs- und Ausbildungskapazitäten für bereichsübergreifende kooperative Netzwerkarbeit eine bedeutende Rolle. Bürgerschaftliches Engagement ermöglicht Kommunikation und Kooperation, womit es zur Konstitution sozialer Ordnung hinsichtlich der Stabilität und Entwicklungsfähigkeit beiträgt.

Diese politische Sichtweite verändert insbesondere die Organisation der Erwachsenen- und Familienbildungsstätten. Neben den Strukturelementen klassischer Staatlichkeit und der Wirksamkeit von Marktelementen erhält die Präsenz des dritten, zivilgesellschaftlichen Elements eine bedeutende Rolle. Gelingt die Vermittlung zwischen staatlichen Einflüssen, dem aktiven Aufgreifen bestimmter Marktelemente und den Elementen der Bürgergesellschaft⁶⁴⁴, so erhalten Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen neue Chancen. Mehr Vielfalt und Autonomie geben Raum für die Entwicklung zu relativ eigenständigen sozialen Bildungs-Unternehmen. Die Vermischung von Strukturelementen der Staatlichkeit und des Marktes nimmt deutlich zu. An die Stelle der Verwaltungsprinzipien des öffentlichen Dienstes tritt die Marktlogik. Hierarchische Kontrolle, Steuerung durch Wettbewerb und Kooperation unter Einbezug zivilgesellschaftlicher Akteure sind die Kennzeichen der Überlagerung und Koexistenz verschiedener Steuerungsprinzipien oder Mehrfachsteuerungen.

Thesen von H. Keupp⁶⁴⁵ zeigen auf, dass sich das neue Sozialbewusstsein besonders im Dritten Sektor konzentriert, beispielsweise in Projekten der Familienselbsthilfe:

1. Initiativen wie Mütterzentren und Nachbarschaftshilfen sind Ergebnis und Antwort auf die ‚Risikogesellschaft‘. Traditionelle Bindungen werden von einem sich beschleunigenden gesellschaftlichen Prozess immer mehr aufgerieben. Initiativen stellen eine neuartige Form der sozialen Vernetzung im Alltag dar. Sie sind nicht das einfach immer schon Vorgefundene. Sie sind eine spezifische soziale Leistung, in die Bedürfnisse und Wünsche der einzelnen eingehen. Hier ist nicht eine Gemeinschaft da, in die sich einzelne Subjekte integrieren müssen, sondern hier schaffen sich diese ihre Gemeinschaft nach ihren eigenen Vorstellungen und sie leben von den Wünschen der Selbstverwirklichung.

⁶⁴⁴ Die Begriffe ‚Bürgergesellschaft‘ und ‚Zivilgesellschaft‘ werden in dieser Arbeit synonym verwendet. Mehr über die vielfältige und differenzierende Verwendung der beiden Begriffe u.a. bei Olk, T, 2002, Klein, A. (2001).

⁶⁴⁵ Keupp, H. (2004), S. 13 f.

2. In diesen neuen sozialen Netzwerken entstehen wichtige Quellen alltäglicher sozialer Unterstützung, die beim Umgang mit Krisen und Krankheiten, bei der praktischen Alltagsbewältigung und bei dem kontinuierlichen Prozess der Identitätsarbeit von zentraler Bedeutung sind. Gemeinssinn ist hier kein abstraktes kulturell-moralisch definiertes Projekt, sondern er realisiert sich in dem Gebrauchswert für einzelne. Wer in seiner Kommune etwas für die Gesundheitsförderung tun will, der investiert in eine solche Initiative.
3. In solchen kommunitären Initiativen werden zugleich Dienstleistungen und Selbsthilfe erbracht. Beides hat Anspruch auf öffentliche Förderung. Gerade die alltägliche Beziehungsarbeit von Frauen ist eine fundamentale Dienstleistungsarbeit in unserer Gesellschaft, die nicht länger als kostenlose Ressource betrachtet werden darf. Initiativen zur Förderung von Gemeinssinn dürfen nicht als aktueller Versuch missbraucht werden, erneut die Quelle anzuzapfen, aus der die Ressource Liebe sprudelt.
4. In diesen Projekten kommunitärer Selbstorganisation entsteht eine demokratische Alltagsstruktur, also das Zentrum der Zivilgesellschaft oder „die Seele der Demokratie“⁶⁴⁶. Die gesellschaftliche Förderung von Selbstorganisation und „aufrechtem Gang“. Sie sind „BürgerInnenhäuser von unten“.
5. Initiativen dürfen mit Funktionen und Erwartungen nicht überlastet werden. Sie sind vor allem völlig ungeeignet, ein billiges soziales Netz zu bilden, das den Sozialstaat aus der Verantwortung frei ließe. Sie sollen aber ein Ferment bilden, das kommunale Wirtschafts-, Sozial-, Gesundheits-, Wohnungs- und Kulturpolitik zunehmend mit der Idee der Selbstorganisation durchwirken soll.
6. Die Projekte der Selbstorganisation wie Selbsthilfegruppen oder Projekte der Selbsthilfe stellen die etablierten Zuständigkeitsschneidungen zwischen Laien und Professionellen grundlegend in Frage. Notwendig sind ein kritisches Hinterfragen und eine Modifikation starrer berufsrechtlicher Zuständigkeiten. Fonds sollten für kommunitäre Projekte unabhängig von ihrem professionell-institutionellen Zuschnitt zugänglich sein. Entscheidungskriterium für die Vergabe öffentlicher Mittel soll allein die Qualität der Dienstleistung sein.
7. In kommunitären Projekten wird nicht nur für die unmittelbar benachteiligten Personen solidarische Selbstsorge möglich, sondern hier sind die Werkstätten eines „demokratischen Experimentalismus“ entstanden, in denen zukunftsfähige Lösungen für eine sich dramatisch wandelnde Welt erprobt werden und sich bewähren können. Hier wird im Sinne von Manuel Castells (1997) jene „Projekt-Identität“ entwickelt, die die Gestaltung eines nicht mehr fassbaren globalisierten Finanznetzwerkes überlässt, sondern ihr eine selbst bestimmte Gestaltungsform zumisst.

Die Restrukturierung kostet Zeit, Arbeit und die intensive Auseinandersetzung mit den Bedarfen der Teilnehmer, des Personals, der Vorgesetzten auf allen Ebenen, der Situation und Strukturen der Einrichtung und der Region. Veränderungen können in Form von ‚Szenarien‘ im Vorfeld in Verbänden, bei kollegialer Beratung und durch das Hinzuziehen von Experten bzw. empirischer Befunde überlegt werden.

5.3 Lernen im Bürgerschaftlichen Engagement

Lernförderliche Strukturen ermöglichen die Identifikation konkreter Lernprozesse und helfen, individuelles Lernarrangement zu optimieren. Grundlage einer ‚lernförderli-

⁶⁴⁶ Beck, U. (1997).

chen Struktur' sind Lernsituationen, die Lernprozesse ermöglichen und unterstützen. Sie sorgen für die optimale Verbindung und Ausprägung der folgenden Elemente, die in innere (individuelle und persönlichkeitsbezogene) und äußere (soziale und gesellschaftsbezogene) Elemente unterteilt werden.

Innere Elemente (Auswahl)	Äußere Elemente (Auswahl)
<ul style="list-style-type: none"> ○ Werte und Normen zum Lernen ○ Motivation und Bereitschaft zum Lernen ○ Persönliche Aktivität beim Kompetenzerwerb ○ Selbstlernkompetenz (Ziele, Methoden...) ○ Kommunikationsfähigkeit ○ Kooperationsbereitschaft ○ Methoden und Verfahren zur Aneignung, Festigung und Nutzung des Wissens/Könnens ○ Fähigkeit zur Selbstbewertung von Lernergebnissen 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Rechtliche /institutionelle Rahmenbedingungen ○ Zur Verfügung stehende Lernorte ○ Einbindung in informelle/ formelle Gruppen ○ Bereitstellung von Informationen und Wissen ○ Zur Verfügung stehende Lehrer, Tutoren, Mentoren ○ Finanzielle Sicherstellung des Lernens ○ Anerkennung von Lernleistungen ○ Lern- und Unternehmenskultur

Quelle: in Anlehnung an ITF Schwerin (2004), Heft 14.

Jeder Lernende, und das gilt insbesondere für den Lernenden in der ehrenamtlichen Arbeit,⁶⁴⁷ unterscheidet sich in seiner Ausprägung, dem Umfang an Selbständigkeit oder seiner inhaltlichen Bedarfe von dem anderen. Es lassen sich so nur schwer allgemeingültige Grundsätze lernförderlicher Strukturen festsetzen. Für die Gestaltung ist die individuelle Beziehungsanalyse des jeweiligen Lernprozesses und seiner Umgebung erforderlich.

Von besonderer Bedeutung sind dabei die Vereine. Vereine verzeichnen augenblicklich einen zahlenmäßigen Aufschwung bei wachsendem öffentlichem und wissenschaftlichem Interesse.⁶⁴⁸ Vereine sind Lernorte und Mitgestalter kommunaler und regionaler Lebensräume, in denen sich Millionen von Bürgern für ihre Interessen einsetzen und ihre Leistungen in die Gemeinschaft einbringen, mithilfe des Vereins Anliegen veröffentlichen und Meinungen vertreten. Vereinsaktivitäten und -kontakte

⁶⁴⁷ Bürgerschaftlich Engagierte haben verschiedene Lernorte und Lernanlässe. Lernstrukturen bzw. Lernkulturen bauen auf individuelle Beziehungsanalysen der jeweiligen Lernprozesse auf.

⁶⁴⁸ Die Zahlen über Vereine sind sehr verstreut. Zwischen 300.000 und 544.701 Vereine sind in Deutschland im Vereinsregister eingetragen. (Enquetekommission des Bundestages ‚Zukunft bürgerschaftlichen Engagements‘).

reichen in die verschiedensten Strukturen und Netzwerken hinein⁶⁴⁹ und ihre Bandbreite ist so bunt wie das lebendige Leben selbst. Ihr Aufgabenspektrum konzentriert sich auf die jeweiligen Mitgliederinteressen oder ist auf gemeinnützige Zwecke gerichtet, beruht auf freiwilligem Engagement oder kann sich auch auf wirtschaftliche Tätigkeiten erstrecken. Andere Vereine sind ideell und gleichzeitig wirtschaftlich aktiv. Vereine sind Lernorte, „... die ihre Mitglieder durch Aufgaben bzw. durch darauf bezogene Veranstaltungen und Schulungen zum Lernen aktivieren, aber auch durch Freiwilligkeit der Mitgliedschaft, Wahl in - und Wahrnehmung von Funktionen im Verein, freiwillige Mitarbeit an seinen Zielen und Aufgaben, demokratische Verhaltensweisen als freiwillig und selbständig handelnde Bürger praktisch erlernt werden.“⁶⁵⁰ Vereinsmitglieder lernen in Gruppen, Vorständen oder Kooperationen mit anderen und reflektieren ihr Wissen dadurch, dass sie es bewusst einsetzen und erleben. Soziales Lernen und aktives Handeln führen zu neuen Einsichten und Kenntnissen, die soziales Verhalten und Handeln, zuweilen auch fundamentale Dispositionen wie Normen, Einstellungen oder Werte verändern. Lernen in Vereinen ist vorwiegend beiläufiges als auch reflektiertes informelles Lernen. Soziales Lernen erfolgt hier durch Kommunikation, Kooperation, Verantwortungsübernahme und durch Gestaltung des Vereinslebens. Es ist ein Lernen an Handlungen und durch Handlungen, die es ermöglichen, sich auszuprobieren, Erfahrungen zu sammeln und sich für Dinge einzusetzen, die das eigene Handeln verbessern und unmittelbar wirksam sind. In Vereinen ist jedes Vereinsmitglied zur sachkundigen Meinung, Mitsprache und Mitentscheidung aufgefordert. Vorstandsmitglieder oder Vereinssprecher haben darüber hinaus noch weitere Funktionen, die Lernen voraussetzt. Insgesamt bieten sich in Vereinen Lerngelegenheiten, die sich an den Interessen der Bürger orientieren, wo sich Gleichgesinnte treffen, die die eigene Persönlichkeit erleben als Ausgleich zur Erwerbsarbeit, die gemeinsame Aktionen verwirklichen und Synergien erzeugen. Vereinsmitgliedschaften mit sozialen Bindungen, Geselligkeit, räumlicher und zeitlicher Stabilität, werden als willkommenes Gegengewicht zu gesteigerter Mobilität und weitgehender sozialer Bindungslosigkeit betrachtet. Vereine prägen die regionale Lernkultur außerhalb der beruflichen Tätigkeit, wobei sie sich selten selbst als Lernor-

⁶⁴⁹ Zimmer, A. (1992), S. 170 spricht in diesem Zusammenhang von einem netzwerkartigen Geflecht einer Verbandslandschaft.

⁶⁵⁰ Trier, M. u. a. (2003), S. 49.

te verstehen, die aber im Gestaltungsinteresse eines Regionalmanagemets bewusst und effizient zu fördern sind.

Kirchhöfer formuliert, dass lernförderliche Infrastrukturen vernetzte Strukturen bezeichnen, die fremdorganisierte und selbstorganisierte Lernhandlungen bzw. die Organisation von solchen Lernhandlungen ermöglichen. Diese Vernetzung setzt intermediäre Unterstützungsleistungen der Beratung, Bewertung und Gestaltung voraus, die regionalen Akteuren hilft, Orte, Institutionen und Medien als Lernorte im sozialen Umfeld weiterzuentwickeln und zu gebrauchen.⁶⁵¹ Netzwerke sind selbst Bestandteile einer lernförderlichen Infrastruktur, wenn sie Initiatoren und Inputgeber für Lernprozesse sind, regionale Probleme und deren Lösung interdisziplinär diskutieren und entsprechende Maßnahmen organisieren.⁶⁵²

Zivilgesellschaftlich können innerhalb von Organisationen zwei Dimensionen bürgerschaftlichen Engagements unterschieden werden:

- Einerseits wird damit ein öffentlicher politischer Raum bezeichnet, der kritische Rasonnements, Interessenkämpfe und Aushandlungsprozesse ermöglicht, welche direkten Einfluss auf die Entwicklungen staatlicher Politik nehmen können.
- Die zweite Dimension eröffnet der Bürgergesellschaft ein Feld der bürgerschaftlichen Selbstorganisation und unmittelbaren sozialen (Mit)Trägerschaft von sozialen Einrichtungen z.B. in der Verantwortung eines Vereins oder eines Ehrenamts.

Der Einfluss der ersten Dimension ermöglichte erst die Entwicklung und die Geschichte der Erwachsenen- und Familienbildung und es entstanden z.B. Berufsverbände, Landes- oder Bundesarbeitsgemeinschaften. Durch die Entwicklung des traditionellen Sozialstaates und der damit verbundenen Entwicklung professioneller Großstrukturen schmolz allerdings die Bedeutung der zweiten Dimension und damit verbunden das soziale Engagement, die Laienmitarbeit oder das soziale und ehrenamtliche Engagement.⁶⁵³ Beispielsweise verloren die traditionellen Mütterschulen die Ver-

⁶⁵¹ Kirchhöfer, D. (2004), S.101.

⁶⁵² Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildung e.V. 2004.

⁶⁵³ Dem Dritten Sektor wird vorgehalten, durch seine Politik des Ausbaus staatlicher Leistungen dazu beigetragen zu haben, die Fähigkeiten, vor allem aber auch die Bereitschaft der Bürger anderen auf privater Ebene zu helfen, zu schwächen. Es wird vermutet, dass es für NPOs, die zwischen dem Sozialstaat und der Lebenswelt der Bürger stehen, schwierig wird, Gemeinsinn und soziale Anteilnahme zu wecken, freiwilliges Engagement anzuregen, zu organisieren und zu stabilisieren. NPOs richteten den

bindung der beiden Dimensionen der politischen Einflussnahme und der unmittelbaren sozialen Mitträgerschaft. Die anfangs kennzeichnende lokale und vielfältige Einbettung in soziale Milieus und Gewerbe hat gegenüber der Dimension der Interessenverhandlungen an Bedeutung verloren.⁶⁵⁴

Der Bürger nimmt sich heute in der Rolle als Kursteilnehmer, Konsument und Mitbeteiligter standardisierte Bildungsangebote wahr. Als direkter Beteiligter, Mitverantwortlicher und selbst bestimmender Lerner mit neuen Erfahrungs- und Lernmöglichkeiten, gewinnt er als Teil der Zivilgesellschaft Präsenz, als ‚dritte Dimension‘, neben Staat und Markt und nimmt begrenzt Einfluss auf die Arbeit der Bildungseinrichtung. Erst die Vermischung staatlicher, marktlicher und bürgerschaftlicher Elemente eröffnet die dynamische Vielfalt neuer Möglichkeiten.⁶⁵⁵

Die Orientierung am Bedarf vieler Bürger, seine direkte Beteiligung und Mitverantwortung tragen zu einem qualitativ besseren Angebot als auch zur Stärkung der kompetenten individuellen Mitsprache bei. Besonders die Wahrung direkter Mitsprache und Teilhabemöglichkeiten erfordert eine entsprechende Öffnung und Flexibilität der Einrichtung bzw. deren Einbettung in die Infrastruktur. Dazu benötigt sie die entsprechende Handlungsautonomie, welche das Tragen des eigenen Risikos hinsichtlich des unternehmerischen Handelns und des Wettbewerbs ermöglicht.

Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen erreichen durch den Einbezug bürgerschaftlichen Engagements die Ressourcen der drei Sektoren Staat, Markt und Gemeinschaft. Gleichzeitig besteht aber auch die Gefahr, dass sich durch die jeweils unterschiedlichen Steuerungsprinzipien interne Spannungen entwickeln, die zur Instabi-

Blick zu sehr auf die Kosten, wobei die Ehrenamtlichen aus dem Blick gerieten. Auch ist die Kooperation zwischen Ehren- und Hauptamtlichen konfliktreich. Die häufig sperrigen ökonomisch effizienten und leistungsorientierten Strukturen entstanden durch den Ökonomisierungs- und Professionalisierungsdruck, der wiederum durch politisch gewollte wettbewerbliche Rahmenbedingungen angetrieben wurde. So wird es immer schwieriger, Träger- und Kirchenstrukturen parallel zu organisieren. Sozialwirtschaft und Bürgerliches Engagement bzw. kirchliche Subventionen passen mental nicht zusammen. Wohlfahrt, N. (2004), S. 9.

⁶⁵⁴ Evers / Olk (2002).

⁶⁵⁵ Siehe auch: Keskilato, Elsa (2004): Bürgerschaftliche soziale Unterstützungsnetzwerke. Ein Modell zum Aufbau lokaler Partnerschaften im Kontext des universellen Wohlfahrtsmodells in Finnland. Synthesebericht. www.europa.eu.int/comm/employment_social/social_inclusion/docs/2005/pr_fi:de.pdf

lität der Einrichtung führen können. Beispielsweise können sich Abhängigkeiten durch Spender, Sponsoren, ehrenamtliche Referenten oder Teilnehmer einseitig auf das Bildungsprogramm bzw. die Einrichtung auswirken. Die Gefahr der Lastenüberwälzung durch Rückzug des Staates bzw. der Kommunen und der damit verbundene Kommerzialisierungsdruck sind nicht unerheblich. Auch das Engagement von Unternehmen im Bildungsbereich lässt die Frage zu, inwieweit ein Eindringen in die Bildung dazu führt, bisher bestehende Verantwortlichkeiten z.B. gegenüber Mitarbeitern aufzulösen. Hinzu tritt der Gerechtigkeitsaspekt der Förderung hinsichtlich der Problematik der Vielfalt und Ungleichheiten der Einrichtungen, Stadtteile, Kommunen und Länder bzw. Bistümer in Anbetracht der Realität sozialer Probleme, Strukturen, Wirtschaftlichkeit, des Wettbewerbs oder der Autonomie. Ebenso stellt sich die Frage nach dem Umfang und dem Zugriffsrecht einzelner Akteure und die mögliche Gefahr der Verfilzung „einer Gesellschaft von Lobbyisten“.⁶⁵⁶

Bürgerschaftliches Engagement wirkt innerhalb der Einrichtung z.B. durch bewusste und organisierte Partizipation der Teilnehmer, Interessenten, Referenten oder Unterstützer am Bildungsprogramm oder im Alltag und nach außen, z.B. durch Lern-Partnerschaften mit Schulen, Unternehmen oder Kirchengemeinden u.v.m. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten werden so zu Organisationen, die das soziale Kapital vor Ort nutzen, beitragen es zu bilden und zu pflegen und sich gleichzeitig lokalisieren, sich vor Ort einbinden und vernetzen. Das soziale Kapital der Zivilgesellschaft, die Kooperation und freiwillige Mitwirkung wird zur Ressource, und ist in diesem Zusammenhang mehr als eine Spende oder individuelle freiwillige Mitarbeit. Es geht um Partnerschaften mit der Wirtschaft, der Politik, anderen Vereinen, Organisationen, Netzwerken und Familien, mit denen die (bürger-) gesellschaftliche Stellung und Einbettung der Bildungsstätte verstärkt wird. Steuerungsprinzipien, Ressourcen, Ziele, deren Koexistenz und Verträglichkeit ergeben sich durch den Markt z.B. im Wettbewerb um Mittel oder Teilnehmer, durch staatliche Vorgaben und durch bürgerschaftliche Bezüge. Die bürgerschaftliche Dimension fordert, ungeachtet ihrer jeweiligen Rechtsform oder Trägerschaft, neue Suchbewegungen im Hinblick auf die Identität der Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen.

⁶⁵⁶ Evers, A. (2002).

„Soziale Bildungs-Unternehmen“ zeichnen sich, im Gegensatz zu den gewerblichen, dadurch aus, dass sie im Hinblick auf die Bedeutung unmittelbarer Beteiligung und Einflussnahme sozialer und lokaler Akteure, auch staatliche Vorgaben präsentieren. Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen als „soziale Unternehmen“ verstehen sich als offene Einrichtungen, die sich dem Wettbewerb bzw. den Managementherausforderungen stellen und sich gleichzeitig an eigene individuelle Leitwerte orientieren und profilieren. Die Leitwerte wiederum bewahren und prägen die der bürgerrechtlichen Dimension, als auch die der Unterstützer. Sie integrieren neben staatlichen Aufträgen direkte soziale Beteiligungsmöglichkeiten.

a. Aktivierung

Ehrenamtliche Mitarbeiter investieren Zeitspenden,⁶⁵⁷ verbunden mit der Bereitstellung von Arbeit, Wissen, Erfahrungen und Beziehungen, die davon abhängig sind, aus welchem Grund bzw. mit welchem Nutzen sie getätigt werden. Altruismus besteht nicht nur in selbstlosem Handeln, sondern stiftet auch für den Ehrenamtler Sinn. Ehrenamtler erfahren durch den Akt des Gebens selbst eine Quasi-Rente (Nutzerhöhung), welche ausschlaggebend ist für ihre Bereitschaft und Motivation. Während die Begründer der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit noch überwiegend von ideologischen Motiven geleitet wurden, liegen die Motive der heutigen ehrenamtlichen Vorstandsmitglieder in der jeweiligen formalen (Gesetze, Statuten) und informalen (Kontakte, Wissen, Fähigkeiten, Reputation) Macht begründet. Bedingt durch den Wertewandel sind strukturelle Veränderungen zu beobachten. Das religiös oder moralisch verpflichtende, in organisatorisch gefestigtem Rahmen und längerfristig angelegten fremdbestimmte Engagement nimmt zugunsten kurzfristiger, projektorientierter und eher selbstbestimmter Formen ab. Gleichzeitig werden neue Tätigkeitsbereiche erschlossen. Insbesondere jüngere Menschen sind dann handlungsbereit, wenn ihre individuellen Wünsche und Ressourcen mit Angebot und Bedarf des Anbieters freiwilliger Arbeit übereinstimmen. „Neue“ Freiwillige suchen nach persönlicher Befriedigung und Bereicherung und fühlen sich weniger einer altruistischen Motivation verpflichtet. Sie möchten neue Erfahrungen sammeln, ihre Kenntnisse erweitern, Hobbys

⁶⁵⁷ An dieser Stelle werden Spender, Sponsoren usw. ausgeklammert.

pflegen, ihre Freizeit sinnvoll gestalten bzw. ihre Fähigkeiten und ihren Bekanntenkreis vergrößern.

Bürger definieren ihren Lebenssinn und ihr Selbstwertgefühl nicht allein über die immer geringer werdende Erwerbsarbeit oder den Konsum. Sie suchen nach ergänzenden Sinnangeboten. „Lebens-Leistung vollzieht sich ebenso in der Eigenleistung und in der Dienst-Leistung für die Nächsten wie in der Berufs-Leistung.“⁶⁵⁸ Freie Zeit, einen gesicherten Lebensunterhalt und Interesse sind die Grundlagen für das bürgerschaftliches Engagement. Engagierte unterscheiden sich in: Noch-nicht-erwerbsfähige⁶⁵⁹, Erwerbsfähige, Vorübergehend-nicht-erwerbsfähige und Nicht-Mehr-Erwerbsfähige⁶⁶⁰. Eigenverantwortung, Gestaltungswille, Kreativität, Wagnisbereitschaft und Vertrauen zum Mitmenschen sind die Kriterien des Menschenbildes der Persönlichkeit unseres freiheitlich-demokratischen Gemeinwesens. Die Aufwertung der Bürgerarbeit ist ein Bestandteil der Aktivierung der Bürgerrolle. Deren Eckpunkte sind:

- Eigenverantwortung statt Versorgungsmentalität;
- Selbstbestimmung statt Fremdbestimmung;
- Zivilcourage statt Gleichgültigkeit;
- Mitgestaltung statt Konsumhaltung;
- Gemeinsinnorientierung statt Egoismus.

Um das Steuerungspotential der Gesellschaft durch ehrenamtliches Engagement zu aktivieren können Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen durch folgende Haltung beitragen⁶⁶¹:

- Moral des Gemeinwesens etablieren: z.B. durch Öffnen der Einrichtung nach innen und außen, Werte vorleben, bedarfsorientierte Angebote schaffen,

⁶⁵⁸ Landesregierung Baden-Württemberg, (1999), S. 137.

⁶⁵⁹ Insbesondere bei der jüngeren Generation ist ein Schwinden des sozialen Vertrauens und der gesellschaftlichen Beteiligung zu erkennen. Putnam, R. D. (2001) spricht in diesem Zusammenhang von ‚bowling alone‘ und sucht nach Erklärungsmustern für die Erosion. Als ein Erklärungsgrund gilt die Ausbreitung der Informations- und Kommunikationsmedien, in erster Linie der Fernsehkonsum, weil auf diese Weise tradierten Formen bürgerschaftlicher Vergemeinschaftung und die öffentliche Verhandlung zugunsten von passivem Konsumverhalten verdrängt wird.

⁶⁶⁰ Siehe auch den „Leitfaden für die Nutzung des Erfahrungswissens der Älteren als *senior*Trainerin“: www.isab-institut.de/upload/Aktuelles/PDF/ISAB-Bericht_Nr90.pdf

⁶⁶¹ Angelehnt an Kranitz, H. (2000), S. 15 – 18.

- Kultur des Helfens propagieren: z.B. durch Unterstützung, Koordinierung und Förderung von Selbsthilfegruppen, Initiativen, Tauschringen oder Vereinen. Vermittlung des Gefühls, gebraucht zu werden und Dank zu erfahren.
- Gemeinsinn und Mäzenatentum präferieren: z.B. durch geeignete Kursangebote zu den Themen Vereins- oder Stiftungsrecht,
- Bürgertugenden reaktivieren: z.B. durch die Schaffung entsprechender Gestaltungsfreiräume, Eröffnung von Partizipation und Mitarbeit vor Ort, Öffentlichkeitsarbeit und Diskussionen über vor Ort aktive Interessenverbände usw.
- neue Strategien zur Gewinnung Freiwilliger entwickeln: Die Orientierung an vielfältige Motive, Wünsche, Interessen, Milieus und Lebenssituation. Ehrenamtliche Mitarbeiter zielgruppenspezifisch ansprechen und einbinden
- Schaffung anderer Formen der Motivation und des Engagements. Diese orientieren sich an den Bedürfnissen der Ehrenamtler wie z.B. ihrem Wunsch nach Selbstverwirklichung, Weiterbildung und Mitgestaltungsmöglichkeiten.
- Entmachtung der Ehrenamtlichen beenden und deren Handlungsspielräume ausweiten: Dauerhaft sollen nur die Aufgaben Ehrenamtlichen vorenthalten werden, die keine Professionalität erfordern. Hauptamtliche Mitarbeiter sollen die Motivation der Ehrenamtlichen nicht verdrängen oder sie als ‚billigen Jakob‘ missbrauchen.
- Vermeehrt ehrenamtliches Engagement würdigen: Ehrenamtliche benötigen (öffentliche) Anerkennung für ihre Arbeit. Sozialaktive Bürger erhalten Auszeichnungen und Ehrungen als Ausdruck der gesellschaftlichen Wertschätzung. Auch hierdurch werden Freiwillige in ihrer Motivation ermutigt und gestärkt. Besonders die Berichterstattung hat in unserer medial durchdrungenen Gesellschaft eine nicht zu unterschätzende Wirkung – auch auf potentielle Nachahmer. Zertifikate für die ehrenamtliche Tätigkeit haben häufig auch Einfluss bei Bewerbungen um Arbeits- oder Ausbildungsplätze.

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten benötigen besondere Instrumente, die den Schutz der Quasirente gewährleisten. Anerkennung⁶⁶² ist dabei ein wichtiger Bestandteil des gesellschaftlichen Zusammenlebens.

b. Qualifizierung

„Qualifizierung und Bildung haben entscheidende Bedeutung für die Förderung bürgerschaftlichen Engagements und die Gestaltung einer aktiven Bürgergesellschaft. Möglichkeiten zum Erproben und Erlernen von Engagement, zur Fortbildung der Freiwilligen in unterschiedlichen Engagementfeldern sowie die Qualifizierung der Organisation und Hauptamtlichen stehen dabei in engem Zusammenhang(...) Bildung und Qualifizierung zielen dabei auf die Herausbildung, Stärkung bzw. Weiterentwicklung bürgerschaftlicher Kompetenzen(...)“.⁶⁶³

Auch die Enquete-Kommission „Zukunft bürgerschaftliches Engagement“ unterscheidet zwei Funktionsbereiche der Qualifizierung:

⁶⁶² Siehe auch Knothe, H. (2004): www.ipp-muenchen.de

⁶⁶³ Klein & Rauschenbach (2003), S. 101.

- Sie dient als Mittel um das Ehrenamt effektiv auszuüben, und als Anreiz, sich zu engagieren.⁶⁶⁴
- Zum anderen geht es um die Qualifizierung der Hauptberuflichen hinsichtlich der aktivierenden Förderung und Unterstützung sowie der Zusammenarbeit mit den Ehrenamtlichen.⁶⁶⁵

„...wer Engagement fordert, muss Kompetenz fördern wollen.“ (Eckart Pankoke)
 Kompetenzen kennzeichnen Anlagen, Fähigkeiten und Bereitschaften zu selbstorganisiertem Denken und Handeln, sind Selbstorganisationsdispositionen in zieloffenen Entscheidungssituationen: In wechselseitiger Beziehung stehende Schlüsselkompetenzen bzw. Kompetenzklassen sind:

- Personale Kompetenzen: Dispositionen, sich selbst gegenüber klug und kritisch zu verhalten, produktive Einstellungen, Motive, Werthaltungen und Ideale zu entwickeln, Begabungen und Leistungsvorsätze zu entfalten und (innerhalb und außerhalb der Arbeit) kreativ zu denken, zu handeln und zu entwickeln.
- Fach- und Methodenkompetenzen: Dispositionen, mit fachlichen Fertigkeiten, Fähigkeiten und instrumentellen Kenntnissen Probleme kreativ zu lösen, eingeschlossen sind Dispositionen, Tätigkeiten, Aufgaben und Lösungen methodisch selbstorganisiert zu gestalten.
- Sozial-kommunikative Kompetenzen: Dispositionen, kommunikativ und kooperativ selbstorganisiert zu handeln, sich mit anderen kreativ auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten.
- Aktivitäts- und Handlungskompetenzen: Dispositionen, das eigene Wissen und Können, die Ergebnisse sozialer Kommunikation, persönliche Werte und Ideale willensstark und aktiv auf Pläne und Vorhaben richten zu können, also gesamtheitlich selbstorganisiert zu handeln. Sie bezeichnen damit auch das Vermögen, alle anderen beschriebenen Kompetenzen zu integrieren und Handlungen erfolgreich zu realisieren.

Quelle: Erpenbeck (2004).

Selbstorganisationsdispositionen stehen immer im Zusammenhang mit dem sie übergreifenden System der Organisation. Zwar können Organisationskompetenzen nicht linear aus Individualkompetenzen abgeleitet werden, sie stellen jedoch die inhaltliche Seite des Humankapitals dar und somit auch die Handlungsmöglichkeiten der Einrichtung. Die moderne Kompetenzforschung bietet für das Grundanliegen der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements eine optimale Basis, die einerseits bei den Bürgern und andererseits in der Bildungseinrichtung selbst ansetzt. Beide stehen gleichermaßen in der Verantwortung, ihre Qualifikationen ständig auszubauen und zu aktualisieren. Einrichtungen sind gefordert, Ziele und Bedarfe zu ermitteln, und ent-

⁶⁶⁴ Hier gibt es bereits zahlreiche Kurskonzepte, Kursmaterialien und Arbeitspapiere für unterschiedliche Zielgruppen z.B. für SeniotrainerInnen von Joachim Burmeister, Anne Heller, Ilona Stehr (Juni 2005) ISAB-Schriftreihe: Berichte aus Forschung und Praxis Nr. 91, Nr. 84.

⁶⁶⁵ Siehe auch Hugenothe, R., Pankoke, E., Thunemeyer (2003).

sprechende Entfaltungsmöglichkeiten zu fördern bzw. Möglichkeiten des Einsatzes ihrer Fähigkeiten zu geben.

Hilfreich ist eine Kompetenzbilanz, in der zunächst die Kompetenzen erfasst, dann bewertet und später offiziell anerkannt bzw. validiert werden.⁶⁶⁶ Hierbei spielen der eigene und der Nutzen der Einrichtung eine Rolle, wobei die unterschiedlichen Zwecksetzungen von Kompetenzbilanzierungen wie folgt aussehen können:

Persönlicher Nutzen	Nutzen für die Einrichtung
<ul style="list-style-type: none"> ○ Bewertung und Anerkennung von nicht formell erworbenen Kompetenzen (z.B. Familienarbeit, Ehrenamt); ○ Steigerung des Selbstbewusstseins /Selbstvertrauens des Individuums - mögliche Qualitätssteigerung der Erwerbsarbeit; ○ Darstellung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit (z.B. vor potentiellen Arbeitgebern); ○ Eigene Entwicklungsmöglichkeiten entdecken, auch in Bezug auf die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit; ○ Standortbestimmung zur Neuorientierung. 	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aufdeckung von Ressourcen zur Erhöhung der organisationalen Kompetenzen ○ Gezielte Förderung der Kompetenzen; ○ Transfer von Kompetenzen; ○ Rekrutierung.

Angelehnt an Carcía 2001

Ausschlaggebend sind der konkrete Nutzen und die konkrete Situation auf individueller und organisatorischer Seite als auch Kapazitäten, Kosten und Zeit. Kompetenzbilanzen sind mit einfachen hochökonomischen Methoden⁶⁶⁷ einsetzbar, vermindern die Subjektivität von ‚Bauch-Urteilen‘ und sind selbst unter Aspekten des Datenschutzes für den Laien gut nachvollziehbar. Zudem werden alle Kompetenzen erkannt, womit Kompetenzdefizite durch Qualifizierung ausgeglichen werden können. Die hohen damit verbundenen Aufgaben verlangen ein Umdenken aller Beteiligten, was eine stärkere Vernetzung und Kooperation als auch einen hohen Fortbildungs- und Entwicklungsbedarf beinhaltet.

c. Formen der Anerkennung und Anerkennungskultur

„Anerkennung ist – unabhängig von der konkreten Art und Weise wie anerkannt wird - immer auch ein symbolischer Akt, der in öffentlicher Sichtbarkeit gesellschaftliche

⁶⁶⁶ Wettstein, E. (1998), S. 5-7.

⁶⁶⁷ Bildungsvereinigung Arbeit und Leben (2005), S. 35-47.

Wertschätzung und Würdigung ausdrückt.“⁶⁶⁸ Wichtig ist, „dass sie den engagementbereiten Bürgerinnen und Bürgern glaubhaft deutlich machen, dass es wirklich auf sie ankommt und dass ihr Beitrag zur Gesamtleistung einer Organisation zum Erfolg eines Vorhabens bedeutsam ist.“⁶⁶⁹

Immateriellen Formen der Anerkennung sind: Auszeichnungen und Ehrungen durch Orden, Plaketten, Urkunden / Berichterstattung in öffentlichen Medien, Programmheften, Ehrenamtlichen-Zeitung, Ethik-Berichte / Ehrenmitgliedschaften, Dienstränge / Danksagungen bzw. Aufmerksamkeiten bei besonderen Anlässen / Ehrenfeiern / Empfänge bei Politikern / Ernennung zum Ehrenbürger

Geldwerte Anerkennungsformen: Kostenlose bzw. vergünstigte Nutzung bestimmter Angebote / Bevorzugte Berücksichtigung z.B. bei der Vergabe von... / Besondere Fort- und Weiterbildungsangebote

Monetäre Anerkennungsformen: Direkte Vergütung z.B. kleines Taschengeld bzw. Sachkostenaufwand / Unterstützung bei eigenen Projekten der Engagierten / Abgestufte Bonusprogramme

Qualifikation als Anerkennung⁶⁷⁰:

Niederschwellige Schnupperangebote und Einsteigerseminare / Zertifizierung der erworbenen Qualifikation und Anerkennung in andern Einrichtungen / Ausbilder-Ausbildung für ein Train-the-Trainer-System / Ausbildung von Ehrenamtsberatern und Freiwilligenkoordinatoren / In Zukunftswerkstätten z.B. bei neuen Projekten für die Einrichtung / Kurse und Seminare z.B. Rhetorik, Selbsterfahrung oder juristische Themen

Begleitung und Beteiligung innerhalb der Einrichtung: Information und Beratung / Vermittlung geeigneter Tätigkeitsfelder / Vernetzung mit anderen Ehrenamtsorganisationen, Freiwilligenagenturen / Personalentwicklungsprogramme z.B. für spezifisch ausgebildete Ehrenämter / Ernennung spezieller Freiwilligen-Betreuer, Mentoren / Supervision / Psychologische Verträge / Eröffnen von Freiräumen für Selbstorganisation der Engagierten und Beteiligung an Entscheidungsprozessen / Qualifizierung der Hauptamtlichen im Umgang mit den Engagierten / Schaffen und Sicherung von Mitbestimmungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten in der Einrichtung

Quelle: angelehnt an Möller, A. (2004).

Besonders wichtig ist die Art und Weise, wie bürgerschaftlich Engagierte an ihrem Einsatzort tatsächlich anerkannt werden, welche Rahmenbedingungen für sie geschaffen und wie ihr Einsatz konkret gestaltet und wertgeschätzt wird. Angemessene Formen der Anerkennung orientieren sich am Eigeninteresse der Engagierten und sind individuell mit den Engagierten abzusprechen. Nur so kann der jeweiligen Motivation entsprochen werden. Hervorzuheben ist die Bedeutung der gesellschaftlichen Anerkennung, die mit einer breit angelegten Palette von Maßnahmen und Instrumenten zu einer nachhaltigen Würdigung, Anerkennung und Ermutigung bürgerschaftlichen En-

⁶⁶⁸ Enquete-Kommission Bürgerschaftlichen Engagement (2002), S. 268.

⁶⁶⁹ Oik, T. (2001).

gements und damit zu dessen besserer Sichtbarkeit, Beachtung und Wertschätzung in der Gesellschaft beitragen würde.“⁶⁷¹

Das Instrument der Anerkennungskultur beinhaltet den Anspruch des respektvollen und würdevollen Umganges miteinander. Die Instrumente der Engagementförderung müssen den Strukturen der Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen, wie beispielsweise der Organisationsentwicklung, den Weiterbildungsangeboten, der Koordinierung und Unterstützung, angepasst sein. Ehrenamtliche erwarten positive Rückmeldungen und Bestätigung, ein konstruktives Arbeitsklima und persönliche Entfaltungsmöglichkeiten in den Gruppen. Bürgerlich Engagierte erwarten eine sinnstiftende Freizeitbeschäftigung, verbunden mit positiven Erlebnissen in der Gruppe und Kenntnis- bzw. Kompetenzerweiterung.

5.4 Pädagogische und gesellschaftliche Bedeutung ehrenamtlicher Bildungsarbeit

Eine gesetzlich verankerte Aufgabe der Erwachsenen- und Familienbildung ist es, Menschen die Chance zu bieten, sich für die freie Entfaltung der Persönlichkeit und die Mitgestaltung der Gesellschaft erforderliche Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten anzueignen. Gleichzeitig werden zu dem Thema ‚Familie‘ neue Schwerpunkte zum Miteinander der Generationen gesucht und Überlegungen zu den Thema ‚Vertrauen erneuern‘ ausgesprochen.⁶⁷² Diese Forderung stellt an Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen den politischen Auftrag, sich intensiv mit den individuellen Entwicklungsmöglichkeiten einzelner und den Chancen gesellschaftlichen Engagements zu befassen. Bildungseinrichtungen übernehmen hinsichtlich der gesellschaftlichen Bedeutung des Bürgerschaftlichen Engagements einen wichtigen Motivations- und Qualifikationsauftrag und sind gleichzeitig selbst Einsatzfeld ehrenamtlichen Engagements.

Strukturen ehrenamtlicher Bildungsarbeit sind bislang wenig erforscht. Vorhandene weisen auf eine Art eigenständige Ermöglichungsstruktur bzw. auf den Eigen-Sinn der

⁶⁷¹ Oik, T. (2001), S. 13.

⁶⁷² 13. Württembergische Evangelische Landessynode. Herbsttagung 22. – 25. November 2004.

ehrenamtlichen Bildungsarbeit hin.⁶⁷³ Ehrenamtliche Bildungsarbeit ist sowohl für die Adressaten der Bildungsarbeit als auch für die Ehrenamtlichen selbst ein spezifisches pädagogisches und gesellschaftliches Lernfeld.

Im Sinne des pädagogischen Eigen-Sinns sind ehrenamtliche Erwachsenen- und Familienbildner engagierte und motivierte Gemeindeglieder mit guten Kontakten und funktionierenden Netzwerken vor Ort. Bestimmte Grundorientierungen wie die Bedarfs- und Teilnehmerorientierung, das Anknüpfen an Alltagserfahrungen und Problemlagen der Bürger sind Motivation für das Engagement und bereits vorhanden, bevor sie (durch hauptberufliche Pädagogen) qualifiziert werden.

Im Sinne des gesellschaftspolitischen Eigen-Sinns nehmen ehrenamtliche Erwachsenen- und Familienbildner öffentliche Funktionen vor Ort wahr, werden also zu einem Teil Gemeindeöffentlichkeit und Gemeindepolitik. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten bieten den Engagierten oftmals die erste Möglichkeit öffentlich zu sprechen, zu moderieren, zu kooperieren oder sich zu streiten. Engagierte treten aus ihrer Privatheit heraus bzw. nehmen politisch und bürgerschaftlich teil. Problematisch ist allerdings noch, dass den Engagierten der pädagogische und gesellschaftliche Stellenwert ihrer Arbeit zu wenig bewusst ist.

Beispiel: Seniortrainer

Insbesondere der demographische Wandel wird die Gesellschaft nachhaltig ändern und regional unterschiedlich verlaufen. Das bislang beinahe brach liegende ‚soziale Kapital‘ der wachsenden Bevölkerungsgruppe zwischen 50 und 100 Jährigen kommt durch bürgerschaftliches Engagement zur Entfaltung. Parallel werden gängige Zerrbilder vom Alter abgebaut. Senioren sind Experten in eigener Sache und besitzen die Ressourcen des Alters wie Zeit, Lebenserfahrung, Wissen und Werte, die sie als Chance und Motor für zivilgesellschaftliche Veränderungen und Lebensqualitäten vor Ort⁶⁷⁴, in den Städten und Gemeinden in denen sie leben, einbringen können. Ältere

⁶⁷³ Z.B. das EU-Sokrates-Projekt zum Thema ‚Lernen im Ehrenamt‘ des Rings Österreichischer Bildungswerke. Brandstetter /Kellner (2000).

⁶⁷⁴ Im Wettbewerb um Bevölkerungszahlen ist gelungene Seniorenpolitik als Handlungsebene der Stadtentwicklung ein weicher Standortfaktor. Ältere Menschen werden dabei im Kontext ihrer Möglichkeiten betrachtet, die den tief greifenden Strukturwandel aktiv mitgestalten. Pflegebedürftigkeit,

bringen besondere Qualitäten ein wie komplexe Aufgaben zu lösen, offen zu sein für alternative Lösungen (weniger Eigenbetroffenheit, stärkere Toleranz), Entscheidungsprozesse zu optimieren, eigene Möglichkeiten und Grenzen zu erkennen, Lebens- und Berufserfahrung einzubringen und subjektive Faktoren realistischer zu beurteilen. Mehr Partizipation verändert die neue, positive, soziale Verantwortungsrolle älterer Menschen, was zu neuer Alltagssolidarität innerhalb aller Generationen und gesellschaftlichen Gruppierungen beiträgt. Engagementbereitschaft und Ideenreichtum älterer Menschen brauchen Strukturen, Projekte, Konzepte, Transparenz, Öffentlichkeitsarbeit, Tätigkeitsfelder, Kooperationen und stützende Netzwerke, die die produktive Einbindung älterer Generationen in die Gesellschaft fördern. Engagierte benötigen die Motivationskomponenten Sinn, Freude, Persönlichkeitsentwicklung und Selbstentfaltung. Nicht die Bürgerpflicht oder moralisches Pflichtbewusstsein sondern Spaß und Sinn sind die Antriebsfedern.

Die Erfolgsfaktoren sind:⁶⁷⁵

- Ein Paradigmenwechsel des Altersbildes.
- Das Recht der Älteren auf Teilhabe an der Gestaltung des Lokalen.
- Die Entwicklung konkreter, an den Interessen Älterer orientierter Verantwortungsrollen im individuellen Alltag.
- Selbstentfaltung engagementbereiter Menschen ermöglichen.
- Raum für selbständiges Handeln und Entscheiden schaffen.
- Flexibilität des Zeitrahmens für bürgerschaftliches Engagement sichern.
- Die älteren Menschen frühzeitig an der Festlegung von Zielen und Strategien beteiligen.
- Chancen zum jederzeitigen Wiederausstieg geben.
- Mobilitätsbedürfnis im Engagement berücksichtigen.
- Keine Rolle als Lückenbüßer schaffen, sondern verantwortliche Mitwirkung sichern.
- Gruppen und Teams als Handlungsebenen im bürgerschaftlichen Engagement stärken und stützen.
- Offene Netzwerke als Aktivierungsbedingungen schaffen und strukturieren.
- Öffnung von Institutionen, Vereinen, Verbänden von Grund auf für ein bürgerschaftliches Engagement.
- Räume und Treffpunkte, sowie deren technische Ausstattung für eigenständiges Handeln bereitstellen.
- Aktivierende Führungsleistungen bereithalten (personelle, finanzielle und logistische Ressourcen für ein Projekt- und Konzeptmanagement schaffen).

sinkende Mobilität und abnehmendes Sehvermögen nehmen Einfluss auf die Planung der Infrastruktur wie z.B. Zunahme an flexiblen, dezentralen, stationären Betreuungs- und Versorgungsangeboten, Schaffung kurzer Wege usw.

⁶⁷⁵ Bischoff u. a. (2005), S. 19, vgl. Vogel, Hans-Josef, Bürgermeister der Stadt Arnsberg – Leitbild Bürgerkommune – Die Selbstorganisation in der Stadt des langen Lebens.

Bürgerschaftliches Engagement benötigt selbstbewusste Akteure. Wissenschaftlich fundierte Angebote entstehen auf der Grundlage einer Bedarfsanalyse. Es entstehen zusätzliche Angebote, Projekte und Aktivitäten zur Stärkung der Jugend, der Unterstützung der Familien, der Erleichterung der Integration ausländischer Mitbürger, der Begleitung beim Berufsstart, dem Ausbau von Patenschaften und Netzwerken für hilfs- und pflegebedürftige Mitbürger, zum Anregen eines übergreifenden Dialogs der Generationen u. v. m.⁶⁷⁶ Je nach Interesse stellen Engagierte ihr Erfahrungswissen zur Verfügung und übernehmen die Verantwortungsrolle als Unterstützer und Berater, als Initiator neuer Projekte, als Vernetzer im Gemeinwesen oder als Teamkoordinator und Moderator, wobei diese Rollen nicht starr voneinander zu betrachten sind. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten sind dabei für die ‚Qualifikation der Seniortrainer‘⁶⁷⁷ zuständig. Die Reflexion des Erfahrungswissens, die Überprüfung und Weiterentwicklung des konkreten Anwendungsbezuges unter Einbeziehung kommunaler Bedarfslagen und Selbstorientierungsfähigkeit werden angeregt und gefördert. Ziel ist es, Engagierte in ihrem Rollenfindungsprozess und ihrer Lernbereitschaft zu unterstützen.

Seniorentainer sollen sich nach der Weiterbildung, je nach Voraussetzungen und Fähigkeiten, in bestehenden Einrichtungen, Organisationen, Verbänden oder Vereinen als Multiplikatoren engagieren. Weiterbildungsangebote orientieren sich auf:⁶⁷⁸

- Erfahrungswissen: Seniorentainer sollen an ihrem eigenen Erfahrungswissen ansetzen können. Dies kann berufliches Vorwissen sein, aber auch allgemeine Lebenserfahrung, Familienarbeit oder Erfahrungen aus freiwilligem Engagement.
- Organisationskompetenzen: Er sollte Projekte aufbauen und sein Wissen in geeigneter Weise weitergeben können.
- Sozialkompetenz: Empathie, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit können in Gruppenarbeit oder Gruppenmoderation erworben werden.
- Lust auf Neues: Er sollte bereit sein, sein Erfahrungswissen in neuen Formen und Kontexten weiterzugeben.
- Engagementbereitschaft: Er sollte bereit sein, sich längerfristig zu engagieren.
- Bereitschaft zur Selbstorganisation und zur Teamarbeit: Er soll in der Lage sein, eigenständig Strukturen zu schaffen, die eine große Beteiligung und Vernetzung ermöglichen. Schlüsselqualifikationen wie Teamfähigkeit, konstruktives Zusammenarbeiten mit unterschiedlichen Personen, das Austragen möglicher Konflikte und das ‚gemeinsame stemmen‘ komplexer Projektvorhaben sind zu erlernen.

⁶⁷⁶ Vielfältige Beispiele: www.isab-institut.de/upload/Aktuelles/PDF/ISAB-Bericht_Nr90.pdf

⁶⁷⁷ Informationen zum Kurskonzept: www.seniorentainer.de

⁶⁷⁸ Bischoff u. a. 2005, S. 65: www.isab-institut.de/upload/Aktuelles/PDF/ISAB-Bericht_Nr90.pdf

- Kompetenz und Offenheit gegenüber neuen Kommunikationsformen müssen erlernt werden.

Umgekehrt können auch bürgerschaftlich Engagierte in Bildungseinrichtungen aktiv mitarbeiten z.B. als Inputgeber und Gestalter bestimmter Kurseinheiten. Die parallele Weiterentwicklung einer offenen, lokalen und vernetzten Engagementstruktur aller Institutionen, Organisationen, Unternehmen und Entscheidungsträgern fordert ein hohes Maß an Informations- und Überzeugungsarbeit. Freiwilligenagenturen⁶⁷⁹ zeigen sich für die Gewinnung, Begleitung, Beratung und Unterstützung der Engagierten verantwortlich. Sie stehen dabei im engen Austausch mit der Bildungseinrichtung.

Menschen als Experten in eigener Sache für bürgerschaftliches Engagement zu begeistern ist nicht immer leicht und manchmal auch ein konfliktträchtiger Prozess, der von Teamkonflikten, Konkurrenzdenken oder mangelnden Absprachen zwischen Team, Vorständen und anderen Akteuren geprägt ist. Insbesondere bestimmte Regularien und Abläufe in den Verwaltungen, gewachsene Strukturen als auch Denk- und Handlungsweisen von Mitarbeitern, Vorständen und anderen Akteuren in Erwachsenen- und Familienbildungsstätten müssen neu hinterfragt werden.

2.2. Unternehmerisches Ehrenamt

2.2.1 Begriffsklärung und Entwicklung

Die institutionelle Welt des bürgerschaftlichen Engagements wird in erster Linie durch gemeinnützige Organisationen geprägt, wobei Wirtschaft und Staat immer als das Gegenüber des bürgerschaftlichen Engagements als Dritter Sektor betrachtet wird. Dabei scheinen Profit-Making-Organisations (PMO) und Nonprofit-Organisationen (NPOs) im engen, sogar wechselseitigen Zusammenhang hinsichtlich ihrer Probleme bzw. Problemlösungen zu stehen, denn es liegt nahe -

- (1) dass PMOs und NPOs gleichermaßen mit sozialen und ökonomischen Herausforderungen konfrontiert werden,
- (2) dass beide mit Zweckerreichung und Bestandssicherung grundsätzlich ähnliche Problemlagen aufweisen,

⁶⁷⁹ Einen Überblick über Rolle und Aufgaben der Agenturen für Bürgerengagement: www.seniortrainer.de (im Bereich ,Öffentlichkeitsarbeit und Berichte)

- (3) dass diese Problemlagen komplementär zueinander stehen, und zwar insofern, als bei den einen soziale Zweckerreichung und ökonomische Bestandssicherung, bei den anderen hingegen ökonomischer Zweckerreichung und soziale Bestandssicherung im Mittelpunkt stehen,
- (4) dass sowohl Profits als auch Nonprofits angesichts dieser Dualitäten in eine Dilemmasituation geraten,
- (5) dass auf beiden Seiten bereits erste Maßnahmen ergriffen wurden, die zu einer gegenseitigen Annäherung geführt haben und die Grenzen nicht mehr unüberbrückbar erscheinen lassen,
- (6) dass zum Teil unsicherheitserzeugende Interdependenzen das Verhältnis zwischen beiden Organisationstypen bestimmen.

Quelle: Pankau, E. (2002), S. 124.

Das Institutionensystem der Sozialen Marktwirtschaft setzt auf den Unternehmer als selbst- und mitverantwortlichen Bürger. Seit der Globalisierungsdiskussion steht die regionale und soziale Verantwortung von Unternehmen im Mittelpunkt wirtschaftsethischer Fragen. Der Begriff ‚soziale Verantwortung‘ ist nicht klar definiert und umschreibt in erster Linie ein ‚mehr‘ an humanen, ethischen und transparenten Managementprinzipien⁶⁸⁰, die über das Übliche hinausgehen. Die Europäische Kommission hat in ihrem Grünbuch 2001 „Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung von Unternehmen“ festgelegt. Corporate Social Responsibility⁶⁸¹ ist demnach ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern, Mitarbeitern, Aktionären, Konsumenten und Zulieferern zu integrieren. Demnach erstrecken sich die Aktivitäten der Unternehmen, neben der Förderung des Humankapitals, der Umwelt und der Beziehungen zu anderen Stakeholdern auch auf innerbetriebliche verantwortungsbewusste Unternehmenspraxis wie beispielsweise eine nicht diskriminierende Einstellungspolitik. Corporate Citi-

⁶⁸⁰ Nach Hamel, G. (2001) müssen Unternehmen heutzutage, im „Zeitalter der Revolution“, tragfähige flexible Geschäftsmodelle entwickeln, zu denen u. a. sozial-ökonomische Allianzen zählen.

⁶⁸¹ Mehr zum für und wieder der sozialen Verantwortung bei Ulrich, P. (1977), S. 214 ff. Insbesondere hat die Diskussion um soziale Verantwortung ihre Fortsetzung in der Wirtschafts- und Unternehmensethik gefunden. Auch wenn bislang konkrete Umsetzungsvorschläge fehlen, erkennen immer mehr Profit-Organisationen die Notwendigkeit eines gesellschaftsbewussten Handelns. Das vorherrschende Gewinnprinzip wird durch eine stärkere Berücksichtigung nicht-ökonomischer Sachverhalte relativiert. Die Unternehmensethik wird somit zum Regulativ unternehmerischen Handelns, zu einem Instrument der Konfliktlösung. Pankau, E. (2002), S. 112.

‚Corporate Social Responsibility‘ oder ‚Business Corporate Social Responsibility‘ dienen ursprünglich als Label für solche ethischen Programme oder Modelle. Sie dienen als ‚Dach‘ bzw. die übergeordnete Leitidee des Engagements für weltweite Gerechtigkeit, nachhaltige Entwicklung, schonender Umgang mit Ressourcen und die Verbesserung der Lebensbedingungen zukünftiger Generationen. Corporate Citizenship – unternehmerisches Engagement – ist als Instrument dazu zu betrachten. Mutz/Korffmacher/Arnold (2001).

zenship (CCS) erweitert das CSR-Konzept um die Übernahme von Sozialverantwortung im Rahmen des Engagements in der Gesellschaft im weitesten Sinne wie beispielsweise Sponsoring, Schenkungen, kostenlose Dienste, Mitarbeiterfreistellungen, Stiftungsgründungen oder der Förderung regionaler Projekte. Unternehmer sollen nicht nur Ressourcen schöpfen sondern auch als ‚guter Bürger gesellschaftliches Engagement signalisieren.

Bereits in der Vergangenheit übernahmen hierzulande typische mittelständische Unternehmen, die vor Ort verwurzelt sind und eine natürliche Neigung zu gesellschaftlichem Engagement haben, die zentrale Rolle für die Finanzierung, Organisation und Dynamik der Bürgergesellschaft. Unternehmen können in vielfältiger Weise soziale Integration und soziales Kapital bewirken und gleichzeitig bürgerschaftliche Züge tragen. Das CSR-Konzept zielt darauf ab, ein ethisch verantwortungsvolles Verhältnis zu den Kunden und Geschäftspartnern aufzubauen, das stabiler ist als der rein wirtschaftlich motivierte Zusammenhalt. Innerhalb des Unternehmens kann das bürgerschaftliche Engagement der Mitarbeiter gefördert und neue Lern- und Engagementfelder etabliert werden. Mit dem Begriff ‚Corporate Citizenship‘ wird die nachhaltige Mitverantwortung des Unternehmers hinsichtlich gesellschaftlicher Themen beschrieben. In der Kultur der USA ist CCS traditionell moralisch begründet als ‚giving back to the community‘, wobei es aber auch zur Steigerung der wirtschaftlichen Fähigkeit beiträgt. Von amerikanischen Unternehmern wird CCS als strategisches Handlungs- bzw. Managementkonzept und Querschnittsaufgabe aktiv in allen betrieblichen Funktionen und Abteilungen eingesetzt und beinhaltet den Einsatz entscheidender Ressourcen wie Geld, (Mitarbeiter-) Zeit und unternehmerische Kreativität. So genannte lokale Cares-Organisationen⁶⁸² entwickeln und begleiten passende Freiwilligenprogramme und unterstützen Partnerschaften zwischen Unternehmen und sozialen Einrichtungen.

⁶⁸² Diese Agenturen arbeiten als privatwirtschaftliche Unternehmen und erschließen sich ihren eigenen Markt. Gute, gemeinsam entwickelte Ideen, bewusste regional geplante Roundtable-Gespräche mit Erfahrungsaustausch, maßgeschneiderte Öffentlichkeitsarbeit, die gezielte Zusammenführung von Partnern als auch die Sicherstellung der Nachhaltigkeit des unternehmerischen Bürgerengagements stellen die Grundlage der Arbeit dar. Hierzu werden besondere kommunikative Kompetenzen benötigt, die die bereichsübergreifende Zusammenarbeit ermöglicht.

5.2.1 Wirtschaftliche und politische Herausforderungen

Globalisierung und Individualisierung prägen das gesellschaftliche Umfeld von Unternehmen im 21. Jahrhundert. Auf regionaler, nationaler und internationaler Ebene sind Unternehmen mit völlig neuen Problemstellungen und Herausforderungen konfrontiert, die sich nicht mehr mit den hervorgebrachten Instrumenten staatlicher Regulierung oder diplomatischer Vereinbarungen bearbeiten lassen.

Die berufliche Tätigkeit dient heute nicht nur dem Gelderwerb. Jeder einzelne Mitarbeiter muss sich mit seiner Arbeit identifizieren können und von dem herzustellenden Produkt als auch von dem Unternehmen überzeugt sein. Gleichzeitig beschreiben Begriffe wie ‚Arbeitsbereicherung‘, ‚Arbeitserweiterung‘ oder ‚Zunahme der Dispositionsspielräume‘ zukünftige Trends, die vom Mitarbeiter Breitenqualifikationen, Übersichtswissen, Vernetzungsfähigkeit und Entscheidungsfreiheit hinsichtlich komplexer Systeme fordern. Diese gehen mit veränderten Unternehmensleitlinien einher, die interkulturelle, soziale und ökologische, berufliche Kompetenzen, Verantwortungsübernahme, soziale Eingebundenheit, Selbständigkeit und Autonomie erzielen wollen. Unternehmen betrachten sich selbst, insbesondere wegen des ökonomischen Erfolges, auch als soziales System, in dem der kulturelle und soziale Lebenszusammenhang der Mitarbeiter als auch der Mitarbeiter als Individuum und nicht nur als Ausführender spezialisierter Arbeiten eine Rolle spielt. Große Konzerne stehen vor integrativen Herausforderungen der Globalisierung, internationaler Projekte und multikultureller Belegschaft.

Der gesetzliche Hintergrund für unternehmerische soziale Verantwortung besteht nicht nur im Artikel 14 Abs. 2 des Grundgesetzes, indem der Grundsatz „Eigentum verpflichtet“ beschrieben wird. Das umweltbewusste Verhalten der Verbraucher bestimmt in vielen Teilen das Konsumentenverhalten,⁶⁸³ welches wiederum abhängig ist vom Image der Unternehmen. Unternehmen, welche die Umwelt verschmutzen z.B. Esso oder Kinder als billige Arbeitskräfte z.B. Nike ausbeuten verspielen ihren Unternehmenserfolg, insbesondere in den Zeiten von Übernahmen und Fusionen. Die Ver-

⁶⁸³ Der moderne Konsument drückt über seine Kaufentscheidungen, Einstellungen und Überzeugungen aus. Bei der Verbraucherzentrale, Fernsehbeiträgen wie beispielsweise WISO, MARKT und anderen Medien oder beim Handel an der Börse spielt der Nachhaltigkeitsgedanke eine immer größere Rolle.

pflichtung führender Unternehmen auf das Nachhaltigkeitskonzept beweist, dass sie sich (zumindest formal) zur Vernetzung der drei Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie bewusst entscheiden. Ethisch verantwortungsbewusstes, öffentlich akzeptiertes Handeln zeichnet sich dadurch aus, dass geschäftliche Aktivitäten legitime Ansprüche und moralische Rechte der Shareholder als Kapitaleigentümer und der Stakeholder mit dem Erfolgsstreben im Einklang gebracht werden. In diesem Zusammenhang wird auch vom Management des sozialen Kapitals in unternehmensbezogenen interpersonalen Netzwerken gesprochen. Zukunftsfähigkeit und Wachstum von Unternehmen orientieren sich gleichberechtigt an Shareholder Values und Sustainability als nachhaltiges Konzept zum Aufbau von Vertrauensressourcen. Für Firmen und ihre Entscheidungsträger können die Folgen der Vernachlässigung negativ Betroffener noch Jahre später auf das Unternehmen negativ zurückwirken. Nach der dritten Formel des kategorischen Imperativs von Kant wird gefordert:

„Handle so, dass du die Menschen sowohl in deiner Person, als auch in der Person eines jeden andern jederzeit zugleich als Zweck, niemals bloß als Mittel brauchst“

Quelle: Kant zitiert nach Thielemann/Breuer 2000, S. 7

Zu bedenken ist dabei, dass moralische Probleme als auch ethische und soziale Verantwortung in Unternehmen nicht philosophisch diskutiert sondern in die Sprache der Organisationsentwicklung transferiert werden muss.

„Als unternehmerisches Bürgerengagement werden Aktivitäten bezeichnet, mit deren Hilfe Unternehmen selbst in ihr gesellschaftliches Umfeld investieren und ordnungspolitische Mitverantwortung übernehmen. Sie helfen mit, Strukturen bereichsübergreifender Zusammenarbeit und Soziales Kapital aufzubauen, um zusammen mit Partnern aus anderen gesellschaftlichen Bereichen (Bildungs-, Sozial- und Kultureinrichtungen, Bürgerinitiativen und NGOs⁶⁸⁴, Verbänden, Politik, anderen Unternehmen etc.) konkrete Probleme ihres Gemeinwesens zu lösen. In diesen Prozess bringen sie nicht nur Geld, sondern alle ihre Ressourcen – also Mitarbeiterengagement, fachliches Know-how und Organisationskompetenz, Informationen etc.- ein.“⁶⁸⁵

⁶⁸⁴ NGOs (Non Governmental-Organisationen) werden als eine besondere Art von NPOs verstanden, die international handeln und sich mit Problemen beschäftigen, die jenseits der Grenzen des eigenen Nationalstaates liegen. NGOs sind laut ‚Union of International Associations‘ (UIA) von folgenden Merkmalen gekennzeichnet:

- internationale Mitgliedschaft, Finanzierung und Tätigkeit (aus mindestens drei Staaten);
- Vorhandensein eines Wahlmechanismus des Exekutivkomitees, eines Hauptsitzes und fester Mitarbeiter;
- Unabhängigkeit vom Einfluss anderer (insbesondere von Staaten) oder der Dominanz der Mitglieder nur eines Staates;
- Gründung durch private Initiative.

Die Grenzen zwischen den einzelnen Organisationstypen sind fließend.

⁶⁸⁵ Habisch, A. (2003), S. 58.

Zum Mitbürger wird ein Unternehmen erst durch die Anerkennung der Bürger und der Kooperation mit ihnen. Das Leitbild der bürgergesellschaftlichen Verantwortung setzt ein tief verankertes Selbstverständnis und die Selbstbindung an klar definierte und ethisch verankerte Geschäftsprinzipien ‚ohne Doppelmoral‘⁶⁸⁶ im Unternehmen voraus. Dies gilt als Bürger und beim Umgang mit Mitarbeitern, Kunden und weiteren Beteiligten nach innen und nach außen. Unter ‚unternehmerisches Bürgerengagement‘ wird das gesamte ‚gemeinwohlorientierte Handeln‘ des Unternehmens gefasst. Hierbei lösen Unternehmen mit mindestens einem Partner aus einem anderen gesellschaftlichen Bereich gesellschaftliche Probleme. Die entsprechende Aktivität betont den gemeinnützigen Charakter, der zwar wirtschaftliche Vorteile bringt, aber nicht explizit auf diese abzielt. Vorteile der Unternehmen durch CC sind z.B.:

- Vom Arbeitgeber initiiertes Engagement fließt als gezielte Maßnahme in das Management-Trainee-Programm oder in den Change-Management-Prozess ein.
- Aufzeigen des im Unternehmen vorhandenen moralischen Verantwortungsbewusstseins für benachteiligte Menschen.
- Sicherung des eigenen Umfeldes durch Investitionen in die Gemeinschaft.
- Wunsch nach einem positiven Image in der Öffentlichkeit und im unternehmerischen Umfeld.
- Förderung von Loyalität und Moral in der Mitarbeiterschaft.
- Verbesserung der Personalqualität, Ausbau der soft Skills und Erhöhung der Chancen auf dem Personalmarkt.
- Sensibilisierung für neue Trends auf den Märkten und in der Gesellschaft, dabei fungieren Mitarbeiter als Trendscouts.
- Leichtere Realisierung kommerzieller Produkte, da mit dem Herstellernamen bestimmte (soziale) Leistungen und Aktivitäten assoziiert werden.
- Intensivierung der Kooperationsbeziehungen zu den Lieferanten und Kunden.

Quelle: Zeller, M. 2003, S. 75

Im Vordergrund stehen aber außerökonomische Motive des Unternehmers als ‚Corporate Citizen‘, der ‚wohltätigen Zwecken‘⁶⁸⁷ dient und ‚externen Instanzen‘ zugute kommt. Das bedeutet, dass die Ziele der Kunden- und Mitarbeiterzufriedenheit vorrangig oder zumindest gleichrangig zum Ziel der Gewinnmaximierung stehen sollen. CCS-Projekte haben wechselseitige Vorteile für Unternehmen, Unternehmenspartnern

⁶⁸⁶ Die damit verbundenen Steuerprivilegien der Unternehmen wie Spendenabzug oder Abschreibungsmöglichkeiten sind legitime, vom Staat geschaffene Anreizsysteme, auf die hier nicht weiter eingegangen wird.

⁶⁸⁷ Angelehnt am Gemeinnützigkeitsrecht

und gesellschaftlichem Umfeld, wobei eine Trennung zwischen ‚Eigennutz‘ und ‚Gemeinwohl‘ unmöglich ist. Sie nutzen zum einen der Gesellschaft, andererseits jedoch auch dem engagierten Unternehmen in vielfältiger Weise.⁶⁸⁸ Vorteile von CC für die Gesellschaft im Allgemeinen sowie für die Erwachsenen- und Familienbildungsstätte liegen bei...

- ...der Zunahme von Freiwilligenarbeit und Anerkennung der erbrachten Leistungen,
- ...der erleichterten Akquise von Spenden in den Organisationen durch verbesserte Öffentlichkeitsarbeit sowie einer Erhöhung des Bekanntheitsgrades,
- ...Lerneffekten und einer Professionalisierung der Arbeit durch Erfahrungsaustausch zwischen sozialen Organisationen und Unternehmen,
- ...einer damit verbundenen besseren Verbindung zu anderen Unternehmen zur Bewältigung von Problemen,
- ...dem Ausbau von Netzwerken und der Infrastruktur in den Einrichtungen,
- ...der Verbesserung von Managementkompetenzen in sozialen Einrichtungen,
- ...dem Überdenken von Unternehmenszielen,
- ...der Zunahmen sozialer Sensibilität und Empathie; Menschen und Umwelt werden wieder stärker in den Mittelpunkt gerückt,
- ... die Aufwertung des räumlichen Umfeldes und damit verbunden einer höheren Lebensqualität,
- ... einem Anwachsen des Bekanntheitsgrades des Arbeitsfeldes,
- ... dem Imagegewinn für die sozialen Einrichtungen durch Teilnahme an einem innovativen Projekt,
- ... dem frischen Wind, der durch Menschen mit anderen Erfahrungshintergründen in die Einrichtungen kommt und dem Hinterfragen von Arbeitsabläufen,
- ... einem anderen Blickwinkel der Mitarbeiter für ihre Arbeit,
- ... der Abwechslung und neuen Erlebnissen.

Quelle: Zeller, M. (2003), S. 84 f. zitiert nach Aktion Gemeinsinn e.V. (2002), S. 46 f.; Schöffmann (2001), S. 108 f.; Janing/Bartjes (2000).

Insbesondere im Zuge der Globalisierung gewinnt CCS und die damit verbundene kollektive Selbstbindung an Bedeutung, denn die Investition in soziales Kapital fördert die Verbesserung der Spielregeln und wird so zum zentralen Instrument der Absicherung ‚konstitutioneller Interessen‘. Nachhaltiges Lösen vorhandener Ordnungsprobleme durch kontinuierliche Zusammenarbeiten als Bürger in Netzwerken sorgt für die Stärkung wichtiger Gruppen im Sinne des Empowerments, bietet dem Unterneh-

⁶⁸⁸ z.B. Politikkontakte, Reputation, Mitarbeitermotivation, Gewinnung von Informationen und Know-how, Lernprozesse und Aufbau Sozialen Kapitals, Unternehmensbewertung an den Finanzmärkten, Fusionsmanagement und Lobbying (Habisch, A. 2003, S. 59) ; mehr zum Thema ‚Macht des Lobbyismus‘: www.Brackmann - Macht des Lobbying.pdf

men Standortsicherheit und somit eine Steigerung des Marktwerts und der Investition.⁶⁸⁹

CCS-Projekte⁶⁹⁰ haben, neben der politischen und gesellschaftlichen Außenwirkung, auch personalpolitische Effekte, insbesondere dann, wenn sie möglichst viele Mitarbeiter informieren oder integrieren. Die damit verbundene hohen gesellschaftlichen Reputation, das öffentlich wahrgenommene soziale und ökologische Verantwortungsbewusstsein des Unternehmers bzw. Arbeitgebers wirkt sich positiv auf die Arbeitszufriedenheit, den Teamgeist und die Zusammenarbeit mit unternehmensexternen Partnerorganisationen aus. Eine besondere Bedeutung erhält auch die Zunahme an sozialer Kompetenz beim Personal, insbesondere beim Einsatz des Mitarbeiters in der Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtung. Der Tatbestand wird insbesondere bei Führungskräfte trainings im Rahmen von ‚Secondment‘ genutzt. Über mehrere Wochen oder Monate kann der Teilnehmer innerhalb der Bildungseinrichtung sein Erfahrungswissen erweitern, gewinnt an menschlicher Reife, lernt die Arbeit unter Low-kost-Bedingungen in anderen Denk- und Wertewelten kennen. Bildungsstätten hingegen nutzen die Ressourcen des Teilnehmers hinsichtlich seiner Professionalität und Managementkapazität. Gewinner auf beiden Seiten lernen voneinander. So können auch kleinere Projekte z.B. als Alternative zu einem Betriebsausflug oder im Rahmen einer Fortbildungsaktion große Wirkungen erzielen. Teilnehmer lernen die komplexe Wirklichkeit der eigenen Gesellschaft vor Ort kennen, d.h. sie informieren sich nicht nur über die Erwachsenen- und Familienbildungsstätte in der gleichen Straße, sondern arbeiten auch an sich selbst, entdecken die unmittelbare Lebens- und Lernwelt z.B. der Familien und das Gefühl, sich um das Wohl der Mitmenschen zu kümmern, sehen die Professionalität anderer Berufsgruppen und entwickeln ein wechselseitiges Verständnis füreinander. Insbesondere ist diese Form der Zusammenarbeit ideal für Mitarbeiter, die an wechselnden Standorten mit umziehenden Angehörigen eingesetzt werden bzw. in Krisensituationen oder bei Zusammenschlüssen von Unternehmen⁶⁹¹ .⁶⁹²

⁶⁸⁹ Habisch, A. (2003), S. 62 ff.

⁶⁹⁰ Siehe auch betriebliche Freiwilligenprogramme zum Konzept des ‚Corporate Volunteering‘ bei Halley (1999); Schubert / Littmann / Tingler (2002), VIS a VIS Agentur für Kommunikation (2001).

⁶⁹¹ Bis zu 70% der Firmenzusammenschlüsse scheitern an internen Widerständen, fehlendem Vertrauen und an der Zusammenführung verschiedener Unternehmenskulturen. Habisch, A. (2003), S. 69.

Der Reputationsgewinn durch CCS ist für alle Beteiligten von hoher Bedeutung. Besonders kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind abhängig vom gesellschaftlichen Umfeld vor Ort. Staatliche Institutionen spielen für Mittelständler eine zentrale Rolle als Vertragspartner und Kunden. Hinzu tritt, dass die lokale Verwaltung und Politik die Rahmenbedingungen für den Mittelstand festlegen und auch der private Kunde vor Ort eine bedeutende Rolle für das Unternehmen spielt. Viele mittelständische Unternehmen kennen bewährte Instrumente der Entwicklung der Reputation und der kooperativen Grundstimmung seit Generationen und verfügen über viele Möglichkeiten der Engagementförderung. Bewusst fördern sie den Aufbau in der für sie relevanten Teilöffentlichkeit. Durch CCS-Projekte können Unternehmen Vertrauen aufbauen und Identität stiften. Von der Auswahl des zu lösenden Problems oder der des Kooperationspartners gehen Signalwirkungen auf Dritte aus. Dieses, aber auch die verschiedenen Dimensionen und Funktionen der Unternehmen, Verhaltenserwartungen, Wertvorstellungen und gegenseitige Interessen müssen bei der Initiierung der Projekte bedacht werden.

Unternehmen können durch CCS-Projekte auch Informationen gewinnen, die die Sichtweisen, Wertvorstellungen, Erfahrungen, gesellschaftliche Positionen, Kulturen und Perspektiven von Geschäftspartnern, Kunden oder Entscheidungsträgern widerspiegeln. Zudem werden auch neue Erfahrungen gemacht und Informationen neu generiert. Wissen lässt sich ansonsten nur schwerlich professionell beschaffen. Hinzu tritt, dass sich die Gesellschaft bei steigender Professionalität, Spezialisierung und Arbeitsteilung in immer mehr Teilkulturen zeigt, in der Selbstbestimmung und die Verantwortung für sich und seine Region eine sehr hohe Priorität einnimmt und die passgenaue Informationsgewinnung immer wichtiger wird. Interessant sind Projekte, in denen Erwachsene oder Familien als potentielle Nutzergruppen in die Entwicklung mit einbezogen werden. Sie können bereits im Vorfeld wichtige Informationen über ihre Bedürfnislage und der relevanten, sich immer dynamischer verändernder Umwelt

⁶⁹² In den USA existieren auch betriebliche Freiwilligenprogramme unter Einschluss der Familie des Mitarbeiters (family volunteering). Vorteile sind, dass sich ganze Familien der Mitarbeiter untereinander kennen lernen. Der gemeinsame familiäre Einsatz für beispielsweise ein soziales Problem oder für das gemeinsame Anlegen eines Gartens eröffnet die Basis des gemeinsamen Kennenlernens und auch der Hinführung der Kinder zum bürgerschaftlichen Engagement.

geben, die der Fachmann, vermutlich aufgrund seiner Professionalität, kaum alleine gewinnen könnte. Dies bedeutet für umweltsensible Unternehmen die sich als ‚lernende Organisation‘⁶⁹³ begreifen die Möglichkeit einer frühzeitige Anpassung bzw. Umstellung ihrer Angebote auf aktuelle Bedarfe.

Die Nutzendimension von unternehmerischem Bürgerengagement ist vielschichtig und setzt neue Akzente hinsichtlich der Relevanz für die Demokratie. Es unterstreicht nicht nur die Komponenten der Personalentwicklung oder der Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen oder Bildungsstätten sondern ist als lebendiger Beitrag zu einer lebenswerten Gesellschaft zu betrachten und weiterzuentwickeln. Nachhaltigkeit, Selbstverwirklichung und soziale Identität entstehen so durch die verantwortungsvolle Teilhabe an einem gerechten Gemeinwesen. Dieser Kerngedanke eines auf Nachhaltigkeit angelegten Modernisierungsszenarios von Unternehmens- und Kommunikationsstrategien oder Personalentwicklungskonzepten steht im engen Zusammenhang zu verbindlichen Bewertungskriterien unternehmensethischer Verantwortung. Beispielsweise werden dabei folgende Indikatoren bewertet:

- Arbeitnehmerinteressen: Betriebsrat, Zahl der Arbeitsunfälle, Aus- und Weiterbildung, Teilzeitkonzepte, Ausbildungsplätze, Gesundheitsvorsorge sowie Freizeit- und Sportförderung.
- Frauenförderung: Frauenanteil im Unternehmen, Angebote zur Personalentwicklung (zum Beispiel zur Wiedereingliederung, zum Erziehungsurlaub, Maßnahmen gegen sexuelle Belästigung etc.).
- Informationsoffenheit: Qualität und Zugang zu Unternehmenspublikationen sowie Stellungnahme zu kontroversen Themen.
- Verbraucherinteressen: Qualitätssicherungsmaßnahmen, Umgang mit Kunden und Reaktion auf Reklamation und Anfragen.

Quelle: Zeller, M. (2003), S. 91.

Insbesondere international tätige Unternehmen tragen durch Sozial- und Umweltstandards zu Wohlstand und Kaufkraft im jeweiligen Land bei.

Am unternehmerischen Bürgerengagement wird auch die Hoffnung geknüpft, dass sich hier in Netzwerken bereichsübergreifender Zusammenarbeit neue Selbststeuerungs- und Selbstbindungskräfte entwickeln. Sie sollen helfen, den wachsenden globa-

⁶⁹³ Senge, P. (1994).

lisierungsbedingten Problemdruck bei gleichzeitig zurückgehenden Ordnungspotentialen des Staates zu überwinden. Politisch geht es dabei nicht direkt um Tugend und ethische Ziele, sondern um ordnungstiftende Potenzen hinsichtlich der Vergreisung des (Leviathan)⁶⁹⁴ Staates.

CC schlägt die Brücke zur nachhaltigen Entwicklung im Sinne der Schaffung Sozialer Ordnung. Durch eine einseitige Entwicklung der (Welt-)Wirtschaft ohne parallelen sozialen Ausgleich entsteht ein Ungleichgewicht, welches die europäischen Gesellschaften aus der Balance bringt. Der unausgeglichene Liberalismus ignoriert die Zusammengehörigkeit von Wohlstandssteigerung und gesellschaftlicher Mitverantwortung. Er sieht hinweg über die Bedarfe und Hoffnungen der breiten Mehrheit der Bevölkerung, welche zwangsläufig den größten Anteil der gesellschaftlichen Anpassungskosten hinsichtlich des Übergangs zu freien Märkten tragen.

Insbesondere durch die Globalisierung sind nationale Regelgefüge vieler Staaten der Erde nicht in der Lage, in ihren Ländern Soziale Ordnung zu konstituieren. Dabei müssen nationale, eher noch regionale Regelgefüge mit ordnungstiftender Rolle instand gesetzt werden. ‚Ordnung ist kein Druck, den man von außen her auf die Gesellschaft ausübt, Ordnung ist ein Gleichgewicht, das in ihrem Inneren hergestellt wird‘ (Ortega y Gasset). Es sind nicht nur die internationalen Staatengemeinschaften oder globalen Organisationen sondern insbesondere Bürger und gesellschaftliche Gruppen gefordert, zur Entstehung Sozialer Ordnung beizutragen.

⁶⁹⁴ Seine Theorie des modernen Staates hat der Sozialphilosoph Thomas Hobbes am Motiv des Leviathans dargestellt, eines Fabeltiers des Alten Testaments. Er beschrieb damit den Ur-Zustand, in welchem die Bürger angesichts eines chaotischen Kampfes ‚alle gegen alle‘ dem Leviathan, dem Souverän, ihre Gewalt übertragen um in Sicherheit leben zu können. Der umfassende Verzicht auf Selbstbestimmungsrechte als Naturzustand stellte folgende Ordnung dar: ‚Ich übergebe mein Recht, mich selbst zu beherrschen, diesem Menschen oder dieser Gesellschaft unter der Bedingung, dass Du ebenfalls dein Recht über dich ihm oder ihr abtrittst. (17.Kapitel)‘ Insbesondere im 20. Jahrhundert wuchs der Staat zum wirklichen Leviathan heran. Bedingt durch den Druck der Kriege, Geldentwertungen und dem Niedergang des Mittelstandes wuchs die Bedeutung des Staates, insbesondere aber auch durch die veränderten Bedürfnisse und Infrastrukturerfordernisse der modernen Industriegesellschaft. Dazu gehören. Habisch A. (2003), S. 12:

- Ein entwickeltes Bildungssystem als Voraussetzung der Professionalisierung.
- Ein modernes Rechtssystem.
- Ordnungspolitische Flankierung von Wettbewerbsmärkten.
- Verkehrsinfrastruktur.
- Generalkompensation für Risiken – soziale Sicherungssysteme.

5.2.2 Rahmenbedingungen für unternehmerisches Bürgerengagement

Geeignete Rahmenbedingungen für CSR-Konzepte werden nicht nur vom Staat oder internationalen Institutionen vorgegeben.⁶⁹⁵ Seit der Wiederentdeckung der ‚leistungsfähigen Bürgergesellschaft‘ für die Wirtschaft kann davon ausgegangen werden, dass auch die Bürgergesellschaft selbst Rahmenbedingungen für unternehmerisches Bürgerengagement vorgibt. Städte und Kommunen soll daran gelegen sein, Partnerschaftsprojekte deutlich zu stärken. Durch die Schaffung sozialen Kapitals entstehen wichtige nachhaltige Potentiale in den Regionen.

Auch in Erwachsenen- und Familienbildungsstätten gibt es bislang Praxisbeispiele beispielsweise die finanzielle Unterstützung im Rahmen des Sponsorings oder zur Verfügung gestellte unentgeltliche Sachleistungen. Als sinnvolle Ergänzung können auch betriebliche Freiwilligenprogramme (Corporate Volunteering) dienen, die gefördert und gefordert werden. Insbesondere Familienbildungsstätten erreichen Familien der Unternehmensmitarbeiter mit sehr kleinen Kindern. Traditionell spielen besonders die ersten Erfahrungen in Kindheit und Jugend eine bedeutende Rolle für die Engagementbiographie. Insbesondere die Bereitschaft der Familie, sich ehrenamtlich zu engagieren ist eine wichtige Motivation und dient als Türöffner, um an bürgerschaftliches Engagement herangeführt zu werden. Die wichtigsten Faktoren der Engagementbereitschaft sind:⁶⁹⁶

- Die zeitliche Überschaubarkeit des Engagements und sinnvolle Gestaltungsmöglichkeiten darin;
- Der Bezug zur eigenen Tätigkeit inklusive flankierender Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten;
- Die Aussicht darauf, auch wirklich etwas zu bewegen.

Hinsichtlich der drei Vorgaben können Unternehmer und Erwachsenen- und Familienbildungsstätten wichtige Partner bei der Förderung des bürgerschaftlichen Engagements werden. Hinzu tritt die Möglichkeit, in Netzwerken bereichsübergreifende Projekte z.B. mit anderen sozialen Trägern, Krankenkassen, Betrieben oder Kommunen anzustreben.⁶⁹⁷ Durch neue Kooperationsstrukturen entstehen Gelegenheitsstrukturen,

⁶⁹⁵ Bis zum Jahr 2008 werden weltweit gültige Standards, unter der Richtlinie ISO 26000, für die gesellschaftliche Verantwortung von Organisationen erarbeitet. Infos unter: www.b-b-e.de/downloads.html

⁶⁹⁶ Habisch, A. (2003), S.144.

⁶⁹⁷ Die Bertelsmannstiftung fördert im Jahr 2006 soziale Partnerschaften mit der Marktplatzmethode. www.b-b-e.de/newsletter.html#Inhalt6075

die auch andere Partner ermuntern, sich zu beteiligen. Es entsteht ein regionales Netzwerk, welches durch tragfähige Koordinationsstrukturen und Zusammenarbeit an bestimmten Ordnungsproblemen der Region ermöglicht.⁶⁹⁸ Bedenkenswert ist, dass sich die Übernahme sozialer Verantwortung kleiner und mittlerer Unternehmen beinahe ausschließlich auf die kommunale bzw. regionale Ebene konzentriert, weil es hier die wichtigsten Anspruchsgruppen (stakeholder) erreicht. Aus diesem Grunde ist den Mittelständler auch eher an die positive Resonanz in der Lokalpresse gelegen.

5.5 Zwischenbilanz: Drei-Sektoren-Allianzen im sozialen Umfeld eröffnen Handlungsspielräume ‚nach unten‘ für jeden einzelnen Bürger. Der lokale Raum wird zur gemeinsamen Problemerkennung- und -lösung geöffnet und eine informelle Parallelstruktur aufgebaut.

Alle Formen des Engagements tragen zum alltäglichen Zusammenhalt im Gemeinwesen bei. Bürgerschaftliches Engagement findet im öffentlichen Raum statt. Öffentlichkeit gewährleistet Teilhabe, Transparenz, Verantwortung und Dialog für den Engagierten als auch Informationen bzw. öffentliche Anerkennung.

Um bürgerschaftliches bzw. unternehmerisches Engagement zu fördern ‚benötigen‘ Erwachsenen- und Familienbildungseinrichtungen Strategien, mit denen sie dezentrale niederschwellige Bildungsformen unterstützen, gemeinwesenorientierte Bildungsarbeit beleben und ihre eigene Organisationsform gegenüber Mitarbeitern und Engagierten in Kirchengemeinden, Selbsthilfegruppen, lokalen Vereinen, Unternehmen usw. öffnen können. Insbesondere erreichen Familienbildungsstätten vorwiegend Frauen, die den Spagat zwischen Erwerbstätigkeit, Familienarbeit und Bürgerarbeit bewältigen. Sie benötigen eine nachhaltige Unterstützung hinsichtlich der Familienfreundlichkeit als auch der Engagementförderung. Sinnvolle engagementfördernde Projekte sollten entsprechend familienentlastend konzipiert werden. Ebenso ist eine grundsätz-

⁶⁹⁸ In einem ersten Schritt kann es deshalb in einem Gespräch um die gemeinsame Bearbeitung regionaler Ordnungsprobleme, um die gemeinsame Veränderung der Rahmenbedingungen, gemeinsame Problemwahrnehmung oder Lösungsstrategien gehen. Konstruktive Dialoge können beispielsweise in Kirchengemeinden, im Lionsclub oder im Sportverein, in Gemeinderatssitzungen oder bei Abschlussbällen stattfinden. Ebenso können CCS-Projekte aus reinem Sponsoring entstehen. Sponsoren deuten bereits durch die Bereitschaft der finanziellen Unterstützung auf ihr bestehendes Interesse hin und sind somit leichter für Projekte begeistert.

liche Betrachtung des Kursangebotes zu empfehlen, denn „eine konzeptionelle Diskussion in unserer Gesellschaft darüber, was soziale Dienste leisten, welchen Stellenwert sie für das Gemeinwesen haben und warum es sich lohnt, Solidarität zu praktizieren, könnte für die Kultur des Engagements weitaus bedeutsamer sein als die soundsovielte Werbekampagne für die Ehrenamtlichen.“⁶⁹⁹ Ziel ist es nicht, „aus einer demokratischen Gesellschaft eine ‚Horde von Arbeitstieren‘ zu machen, sondern darum, ‚republikanische Solidaritätsstrukturen‘ aufzubauen.“⁷⁰⁰

Problematisch ist die Situation der Erwachsenen- und Familienbildungsstätten, die sich durch politische Vorgaben zunehmend zu Sozialunternehmen einseitig in die marktwirtschaftliche Richtung entwickeln. Ihre Organisations- und Finanzstrukturen sind dabei sehr staats-, bistums- und marktabhängig. Die Organisationskultur ist somit unternehmerisch geprägt, während die Engagementförderung als auch der Gemeinwesenbezug kaum entwickelt ist. Der ursprüngliche ‚Drive‘ der alten Mütterschulen mit ihrer wirksamen Engagementförderung durch die aktive Basisbewegung ist ihnen verloren gegangen. Ob sie in der Lage sein werden, eine Kultur des solidarischen Helfens, eine Kultur der Mitsprache und Partizipation ohne staatliche Förderung in ihre Arbeit einzuflechten, hängt u. a. von der nachhaltigen Veränderung der Bistums- und Trägerstrukturen ab. Diese muss geprägt sein von Wertediskussionen und ihrer Konkretisierung des praktischen Engagements. „Werteorientierung gehört gewissermaßen zur Kernaufgabe in Form systematischer Störungen in den Idealverein. Sie muss permanent hinterfragt werden, ob die sozialwirtschaftliche Eigenlogik mit dem Zweck des Idealvereins noch kompatibel ist.“⁷⁰¹ Werden sozialwirtschaftliche Anteile lediglich als gGmbH ausgegliedert ohne nachhaltige Engagementstrukturen zu berücksichtigen, verlieren die Trägervereine ihre ‚Mission‘ und ursprüngliche Ziel- und Zweckvorgabe.

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten, ob in freier, kommunaler oder privatgewerblicher Trägerschaft, benötigen ein nachhaltiges Konzept, welches in seinem Leitbild Chancengleichheit, soziale Gerechtigkeit und gesellschaftliche Teilhabe an-

⁶⁹⁹ Wohlfahrt, N. (2004), S.10.

⁷⁰⁰ Zitiert nach dem katholischen Sozialethiker Friedhelm Hengsbach.

⁷⁰¹ Wohlfahrt, N. (2004), S.11.

streben. Die Reduzierung öffentlicher Mittel werden Rationalisierungskonzepte vorantreiben, die auf der einen Seite einen Druck auf Gehälter und Arbeitsbedingungen, auf der anderen Seite neue Chancen aber auch Risiken verursachen. Dabei geht es nicht so sehr um Stellenabbau sondern um einen schleichenden relativen Gewichtsverlust z.B. mehr Honorarkräfte, geringfügige Jobs, 1-€Jobs etc.⁷⁰² Insbesondere in privatwirtschaftlichen Bildungseinrichtungen werden neue Arbeitsplätze entstehen, die allerdings auch der Gefahr der Prekarisierung ausgesetzt sind. Problematisch ist dann das Nebeneinander hauptamtlicher Mitarbeiter mit ‚gesicherten‘ Arbeitsplätzen und unbezahlten Engagierten. Neue Formen der Mitarbeit wie befristete oder geringfügige Arbeitsverhältnisse werden als Teile neuer Dienstleistungs- und Qualitätsentwicklung zunehmen.

Dieser Prozess wird sich nach und nach entwickeln und nicht von heute auf morgen zwei neue Formen der Erwachsenen- und Familienbildungsarbeit bilden. Er wird sich anders entwickeln als beispielsweise im Pflegebereich, und von den regionalen und marktlichen Voraussetzungen und dem bürgerschaftlichen Engagement abhängen. Verschiedene Produkte der Erwachsenen- und Familienbildungsstätten stoßen bereits heute im Wettbewerb auf Konkurrenz. Wie die Einrichtungen die Formen der Nutzung und Kultivierung des sozialen Kapitals konzeptionell vor Ort als public-private-partnership, als Nutzung von Vertrauensbeziehungen zu bestimmten Milieus und Adressaten, durch Corporate Citizenship, Spendenbereitschaft oder freiwilligem Engagement einbinden, ist von vielen Faktoren abhängig. Es lohnt sich jedoch, als soziales Unternehmen bürgerschaftliches Engagement als Gegengewicht zu Staat und Markt zu setzen. Auch ist der öffentliche Rückhalt durch Bürgerengagement hinsichtlich der Schließung bzw. Auszehrung der Einrichtung nicht zu unterschätzen. Je stärker sie nicht nur bei den Teilnehmern und Referenten durch Vernetzungsstrategien in verschiedenen Bereichen und Milieus vor Ort Rückhalt genießt, je besser ist sie geschützt. Dazu müssen sich Erwachsenen- und Familienbildungsstätten nach innen und

⁷⁰² Traditionelle Formen der Beschäftigung befinden sich in allen Industrieländern im Umbruch, werden zunehmend durch ‚unsichere‘ Arbeitsverhältnisse und durch Arbeitsplätze mit diskontinuierlich verteilten Arbeitszeiten bzw. durch diskontinuierliche Erwerbsverläufen ersetzt. Es ergibt sich die Frage, ob sich dadurch bisherige arbeitsbegleitende Lernverhältnisse bzw. gegenwärtigen Lernformen gegenüber dem eigenverantwortlichen individuellen Lernen außerhalb von Erwerbsprozessen verändert.

nach außen öffnen. Die innere Öffnung meint die Beteiligung aller, insbesondere die der Bürger und Teilnehmer und die äußere Öffnung meint die Aufwertung von Beziehungen und Partnerschaften zu Vereinen, Unternehmen, Schulen, anderen Einrichtungen, die materiell und ideell zu den Ressourcen der Bildungsstätte beitragen können. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten werden so zu Orten, die soziales Kapital nutzen, sich lokalisieren, vernetzen und einbinden. Allerdings bleiben die Fragen offen, ob es mehr Vielfalt oder Ungleichheit, mehr Mitgestaltung oder mehr Lastenverschiebung geben wird.

VI. Ausblick

Die Untersuchung spannte einen vielfältigen Bogen. Ausgehend von den Problemen und Krisen Erwachsener und Familien, suchte sie nach geeigneten programmatischen Reformen und Transformationen für reflexive Kompetenzen und Kontexte. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten als Einrichtungen des Dritten Sektors zeigen sich geeignet, die gesellschaftlichen Steuerungsprinzipien von Markt, Staat und Gemeinschaft zu verbinden in Regionen, Netzwerken und sozialem Umfeld. Die Entwicklung des Sozialstaates zum Aktivierenden Staat zeigt die Richtung an, in der sich die Politik, die Gesellschaft, die Wirtschaft und der Dritte Sektor bewegen. Insbesondere die Bedeutung des Lernens spielt dabei eine wichtige Rolle. Die Überlegungen führen zu einem an alle drei Sektoren gerichteten Lösungsvorschlag, den Dritten Sektor bewusst als Drei-Sektoren-Allianz zu betrachten, zu fördern und zu nutzen.

Für die Stärke von Zivilgesellschaften ist nicht die Größe eines Dritten Sektors entscheidend, sondern dass zivilgesellschaftliche Leitprinzipien auch außerhalb des Dritten Sektors zur Geltung kommen. Die in den drei Sektoren vorherrschenden Leitprinzipien ‚Nutzenmaximierung‘ (Markt), ‚Redistribution und hierarchische Ordnung‘ (Staat) und ‚persönliche Zuwendung und Bewahrung von Identität‘ (Familie) stellen im öffentlichen Raum konkurrierende Prinzipien dar. Hinzu tritt, dass innerhalb des gemeinschaftlichen Gefüges Prinzipien der Kooperation, Solidarität und Hilfsbereitschaft wirken, die wiederum von Kooperationsvermögen, Konfliktfähigkeit usw. abhängig sind. Dritte-Sektor-Organisationen balancieren die Prinzipien aus, relativieren oder verschränken sie. Hierdurch werden sie zunehmend offener und unbestimmter

aber auch ungesicherter und somit gefährdeter. Der Dritte Sektor wird immer mehr zum Flickenteppich verschiedener Prinzipien, zu einem Nebeneinander verschiedener Organisationen unter einem Dach, welche sich marktwirtschaftlichen, staatlichen, kirchlichen oder ehrenamtlichen Zielen verbunden fühlen. Staatliche Verwaltung, freie Träger und unternehmerische Kalküle verschmelzen zu einem Strang. Zivilgesellschaftliche Prinzipien wie Demokratie und Selbstorganisation erhalten eine Aufwertung. Sie übertragen sich auf Markt und Staat und durchziehen sie. Zivilgesellschaftliche Funktionsprinzipien, die traditionell dem Dritten Sektor zugeordnet wurden, sind immer häufiger in interaktiven, partizipativen und sektorüberschreitenden Netzwerken, Kooperationen oder Projekten anzutreffen.⁷⁰³

Erwachsenen- und Familienbildungsstätten werden als Soziale Unternehmen betrachtet, die immer weniger Zuwendungen als Gegenleistung für die Entwicklung und Pflege des sozialen Kapitals erhalten. Die Gefahr ist groß, dass sie sich nur noch auf die Regeln allgemeiner Unternehmen beschränken. Aus diesem Grund haben z.B. Familienbildungsstätten bereits vor vielen Jahren den direkten Draht zu den Müttern und Müttergemeinschaften im Sinne der Mütterschulen verloren. Hier müssen Mechanismen integriert werden, die den von innen und als auch von außen kommenden sozialen und demokratischen Meinungsdruck ermöglichen. Erst durch den Einbezug des Bürgers und der Gemeinde lebt die Bildungsstätte als Teil der Zivilgesellschaft. Umgekehrt helfen Erwachsenen- und Familienbildungsstätten eine Zivilgesellschaft zu schaffen und zu kultivieren. Bildungsstätten sind dabei mehr als Dienstleistungsunternehmen, sie sind soziale Partner regionaler Wirtschaft und Politik. Erwachsenen- und Familienbildungsstätten sind attraktive Partner an der kommunalen Peripherie, die Versorgungskonzepte entwickeln, welche von Bürgern für Bürger kooperativ, solidarisch und vertrauensvoll definiert und umgesetzt werden.

Bürger leben, lernen und arbeiten in allen gesellschaftlichen Sektoren – nicht nur in Erwachsenen- und Familienbildungsstätten oder dem Dritten Sektor. Lebenslanges Lernen im Sinne einer Stärkung der Zivilgesellschaft trägt dazu bei, die Grenzen der Sektoren aufzuweichen, so dass sie in unterschiedlichen zivilgesellschaftlichen Drei-

⁷⁰³ Evers, (2004).

Sektoren-Allianzen miteinander kooperieren. Abschließend soll nun der Blick gerichtet werden auf die Möglichkeiten, Grenzen und möglichen Weiterentwicklungen, die sich mit Drei-Sektoren-Allianzen verbinden lassen.

Markt, Staat, Gemeinschaft und Dritter Sektor stehen ständig komplexen und dynamischen Veränderungen in ihrer Systemwelt gegenüber. Sie müssen sich permanent anpassen und dürfen dabei ihre eigene Identität nicht verlieren. Einrichtungen des Dritten Sektors entwickeln sich dabei immer stärker zu Drei-Sektoren-Allianzen, die sich trotz der Systemgrenzen öffnen oder schließen, Systemgrenzen aufrechterhalten und den Systembestand bzw. die Systemzwecke sichern. Alle Beteiligten der Sektoren versuchen, durch ihre Beteiligung an Drei-Sektoren-Allianzen das eigene Überleben zu sichern oder zu verbessern bzw. sich auf gemeinsame originäre Zwecke zu konzentrieren. Drei-Sektoren-Allianzen stellen so gesehen eine potentielle strategische Antwort auf spezifische Problemlagen der Beteiligten, die in Zusammenarbeit neue Tätigkeitsbereiche erschließen und Problemlösungs- und Entwicklungspotentiale erreichen. NPOs geraten seltener in die Gefahr der einseitigen Kommerzialisierung oder Professionalisierung. Marktwirtschaftliche Vertreter erhalten die Möglichkeit, ihrer sozialen Verantwortung gerecht zu werden. Individuen, Familien und Gemeinschaften erwerben Kompetenzen und Ressourcen, soziales Kapital kann sich entwickeln u.v.m. Im Zeitalter der Globalisierung lösen Drei-Sektoren-Allianzen zugunsten symbiotischer Verbindungen mit externen Partnern die traditionellen Organisationsstrukturen und Organisationsgrenzen ab. Es folgt eine globale Integration von Wertschöpfungsketten über die zunehmende Vernetzung von Organisationen unterschiedlichster Art an den unterschiedlichsten Orten.

Neben neuen Chancen können Drei-Sektoren-Allianzen durch die Zusammenarbeit unterschiedlicher Partner auch Gefahren bergen. Unterschiedliche Interessen und Ausgangssituationen der Akteure können zu Problemen, Verständigungs-, Interessen- und Verteilungskonflikten, Machtverschiebungen oder zu neuen Abhängigkeiten führen.⁷⁰⁴ Ökonomische Motive können zu negativen Imageeffekten beitragen, sodass

⁷⁰⁴ „An professionelle Grenzen stieß zudem gerade in Feldern der sozialen Praxis kritisch die in Frage gestellte Macht der Experten, welche das Alltagswissen sozialer Eigenständigkeit und Selbsthilfe entmutigen, entmündigen und entmachten könnte. Schließlich zeigt sich als kritische Paradoxie, dass im

Vertrauen, Reputation oder Glaubwürdigkeit der Akteure zu negativen Ergebnissen wie beispielsweise dem Verlust traditioneller Ressourcenquellen beiträgt. Auch die Reduzierung der Dritt-Sektor-Allianz auf ein reines Marketinginstrument, die halbherzige Mitarbeit oder Konkurrenzen schaden dem Erfolg. Zu hinterfragen ist auch die Abpufferungsfunktion der Drei-Sektoren-Allianz, wenn sie sich nur auf ein Projekt, ein Problem oder auf eine Aktion beschränkt. Darüber hinaus können nicht alle Probleme aller Akteure bearbeitet werden, wobei die unterschiedlichsten Ansprüche der Umwelt noch intensiver, vielfältiger, schnelllebiger und komplexer werden. Gleichwohl müssen bei allen Akteuren der Drei-Sektoren-Allianz, insbesondere in den Managementsystemen, die Partnersysteme aufeinander ausgerichtet sein. Die Akteure geraten so unter den mittelbaren Einfluss der Allianzpartner, die die eigenen Ziele mitfärben. Die wechselseitige Macht-Geld-Sinn-Verflechtung wird zu einem dynamischen sich weiterentwickelnden Prozess, in dem gegebenenfalls widersprüchliche Zwecke zu strukturieren sind. Denn je wichtiger es wird, ein System zu erhalten, desto elastischer müssen die Systemzwecke gefasst werden – sei es, dass sie allgemein, unbestimmt, diffus bzw. vage formuliert oder änderungsfähig institutionalisiert werden.⁷⁰⁵ Dabei dienen die Zwecke dann eher der Umweltanpassung als der systeminternen Rationalisierung. NPOs mit ihren Motivationsbedeutungen für ihre Systemmitglieder stehen damit vor Problemen wie internen Konflikten oder dem Verdacht der Scheinharmonie. Sie können ihre handlungsleitenden sozialen Zwecke und damit auch ihre Identität bzw. ihre Profile verlieren. Die beteiligten Partner müssen gemeinsam nach Kompromissen für einen Gleichgewichtszustand suchen, obschon Unstimmigkeiten zwischen ökonomischen, politischen und sozialen Erfordernissen in allen Sektoren vorhanden sind. Insbesondere dort, wo eine Einigkeit der unterschiedlichen Wertperspektiven schwierig wird, gewinnt die Selbststeuerung im Sinne des Aktivierenden Staates an Bedeutung. Da die sozialen Voraussetzungen wie die Stabilität sozialer Nähe, die Produktivität wirtschaftlichen Wachstums, die Aktivität bürgerschaftli-

Modernisierungsprozess die institutionelle Balance von Arbeitsgesellschaft und Wohlfahrtsstaat nur noch bedingt auf ihre bislang tragenden sozialen Voraussetzungen wird bauen können. Nicht mehr selbstverständlich scheinen die Rückhalte der sozialen Nähe in Familie, Verwandtschaft und Nachbarschaft, aber auch die Solidaritäten der Arbeit oder auch die ‚unternehmerische‘ Selbstverantwortung aktiver Bürger. (...) Der Tempodruck mobiler und riskanter Lebensführung treibt in immer weitere Abhängigkeiten von professionell organisierter Fremdhilfe und wohlfahrtsstaatlich zu finanzierende Transferleistungen. [Pankoke, E. (2005), S. 627 f.]

⁷⁰⁵ Luhmann (1973), S. 212.

cher Initiative und die rechtlich-politische Regulierung heute nicht mehr selbstverständlich sind, fordert die Wohlfahrtspolitik neue Arenen (öffentlich ausgetragene Kontroversen und Diskurse), neue Allianzen (solidarpartnerschaftliche Kooperationen und Koalitionen) und neue Agenden (Selbststeuerung gemeinsamer Entwicklungen mit der partizipativen Schubkraft sozialer Bewegung).⁷⁰⁶ Insbesondere sei an dieser Stelle auch auf die Gruppe der stummen und schwachen Akteure oder die der Bildungsfernen hingewiesen, die keine Lobby haben und auf Interessenvertretung angewiesen sind.⁷⁰⁷ Diese Risiken sollten strategisch bedacht werden, bevor sich Drei-Sektoren-Allianzen entwickeln.⁷⁰⁸

Langfristig werden sich die jeweiligen Zwecke der einzelnen Vertreter nicht nur diffuser und elastischer gestalten, sondern sie werden auch grundsätzlich zur Disposition gestellt. Durch die zunehmende Dynamik und Komplexität in der Umwelt werden auch Drei-Sektoren-Allianzen zukünftig den Ansprüchen nicht mehr gerecht. Vielmehr müssen die Akteure davon ausgehen, dass vor dem Hintergrund der immer variabler werdenden Zwecke die Systemgrenzen immer weiter aufweichen und die jeweilige Identität zunehmend unschärfer und verschwommener wird. Die Entgrenzung der Systemgrenzen wird dazu führen, dass das Problem des Systemüberlebens das der Zweckerreichung überwiegt. Das bedeutet, dass aus den bisherigen Zwecksystemen offene Problemlösungssysteme zu entwickeln sind, hin zu Institutionen höheren Grades, die für die Bedarfe als auch für die eigene Stabilität zu sorgen haben. Die Akteure müssen dann bereit und in der Lage sein, ihre eigene Stellung in den Systemen zu reflektieren, um sich über die eigene Handlungskompetenz und Handlungswirkung bewusst zu werden. Die alte Vorstellung, wonach die Wirtschaft für den materiellen Wohlstand, die Kirche für das Seelenheil, die Schule für die Bildung, die Familie für die Geborgenheit bzw. Profit-Organisationen für das Ökonomische, NPOs für das Soziale zuständig sind, wird hinfällig.⁷⁰⁹ Jeder Sektor und jeder Akteur wird in einer komplett anderen Arbeitsteilung für das Gesamte mitverantwortlich sein. Jede Organisation kann nur weiter existieren, wenn sie eine intensivere Umweltbezogenheit und

⁷⁰⁶ Pankoke, E. (2005), S. 640.

⁷⁰⁷ Seit 126 Jahren hat der Deutsche Verein für öffentliche und private Fürsorge diese Aufgabe übernommen. [Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2005)].

⁷⁰⁸ Pankau, E. (2002), S. 266 ff.

⁷⁰⁹ Remer, A. (1993), S. 461.

Anpassungsbereitschaft im Sinne einer Haushaltsgemeinschaft der Systeme mit ihrer Umwelt praktiziert. Sie verstehen sich dann als Subsysteme eines umfassenderen Ökosystems, welches gleichsam die Ko-Operation als auch die Ko-Evolution unter dem mehr voluntaristischen Blickwinkel einer gemeinsamen Entwicklung einbezieht. Zukünftig wird sich die Frage stellen, wie ein System zu gestalten ist, damit es eine Haushaltsgemeinschaft mit den anderen Systemen des Lebensraums entwickeln kann.⁷¹⁰

Drei-Sektoren-Allianzen sind bereits heute Gegenstand eines schnell wachsenden Forschungsfeldes. Bedingt durch die verschiedenen Diskussionsstränge der jeweiligen Sektoren laufen sie jedoch häufig aneinander vorbei. Zukunftsträchtige Forschungsfelder liegen im internationalen Raum bei der Frage der Messbarkeit von Erfolgskriterien. Innerhalb der Sektoren stellen sich Fragen hinsichtlich der vorrangigen Interessen und Aktivitäten der verantwortlichen Akteure und der Vereinbarung mit dem Budget. Erforderlich ist dabei die intensivere Betrachtung der Investition in soziales Kapital in Verbindung mit der rein finanziellen Performance von Organisationen. Problematisch stellt sich die Frage von Ursache und Wirkung bzw. Abgrenzung der Sektoren innerhalb und außerhalb einer Haushaltsgemeinschaft. Auch die Frage nach der Integration der Strategie und der Instrumente in das strategische Management ist bislang nicht beantwortet. Wie können Drei-Sektoren-Allianzen als Querschnittsaufgabe in ganz unterschiedlichen Arbeitsbereichen der Sektoren genutzt werden um übergeordnete Ziele zur Geltung zu bringen?

Eine übergeordnete Strategie für alle Sektoren wäre abzustimmen. Es geht dabei nicht um eine Parallelstruktur oder darum, ein neues Konzept anzukoppeln, sondern, angelehnt an der Theorie der Lernenden Organisation, um wechselseitige Lernprozesse mit gemeinsamen Schub. Erforderlich ist weiterhin die Diskussion um nachhaltige Entwicklung. Nachhaltigkeit ist dabei zu verstehen als die gemeinsame Leitvorstellung, als umfassender Ansatz der sozialen Nachhaltigkeit. Diese Prozesse könnten durch entsprechende Instrumente wie beispielsweise eine dem Anspruch angepasste ‚Balanced Scorecard‘ begleitet werden.

⁷¹⁰ Pankau, E. (2002), S. 269 f.

Dritt-Sektor-Allianzen als auch die dafür notwendigen Handlungs- und Systemkompetenzen stellen eine Querschnittsaufgabe dar. Notwendig ist das Zusammenwirken von Theorie und Praxis verschiedener Disziplinen und deren Schnittmengen. Das Konzept des lebenslangen Lernens birgt ganz erhebliche Chancen für die Verbreitung einer Kultur des Engagements in Regionen, Netzwerken und sozialem Umfeld angesichts der globalen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts.

Bei der Umsetzung ist zu bedenken:

- *Die Probleme heute beruhen auf Lösungen von gestern.*
- *Je stärker du drückst, desto stärker schlägt das System zurück.*
- *Das Systemverhalten wird besser, bevor es schlechter wird.*
- *Der leichte Ausweg führt gewöhnlich zurück ins Problem.*
- *Die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit.*
- *Ursache und Wirkung sind raumzeitlich nicht eng verknüpft.*
- *Kleine Änderungen können große Wirkung erzielen – aber die sensibelsten Druckpunkte des Systems sind am schwersten zu erkennen.*
- *Man kann den Kuchen haben und ihn essen – nur nicht gleichzeitig.*
- *Wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt bekommt nicht zwei kleine Elefanten.*
- *Schuldzuweisungen bringen nichts*

(Gesetzmäßigkeiten der 5. Disziplin nach Senge)

Literatur:

Alber J. (2001): Hat sich der Wohlfahrtsstaat als soziale Ordnung bewährt? In: Allmendinger, J. (2001): Gute Gesellschaft? Verhandlungen des 30. Kongresses der Deutschen Gesellschaft für Soziologie. Opladen. S. 119 – 1237.

Alheim, K.: Mehr als Qualifikation. Profil und Chancen öffentlich verantworteter Weiterbildung. In EB 47 (2001) ; S. 184-188.

Alt, C. / Sauter, E. / Tillmann, H. (1994): Berufliche Weiterbildung in Deutschland – Strukturen und Entwicklungen. Bericht nach Artikel 11 (2) des EG-Ratsbeschlusses vom 29. Mai 1990 über das FORCE-Aktionsprogramm, Bielefeld.

Anastasias, M. u.a.(2003): Der Dritte Sektor in Wien – Zukunftsmarkt der Beschäftigung? Zusammenfassender Ergebnisbericht des Forschungsprozesses der Equal-Entwicklungspartnerschaft.

Anheier, H. K. (1990): Zur internationalen Forschung über den Nonprofit Sektor: Themen und Ansätze. In: Journal für Sozialforschung 2/ 1990, 30. Jg.

Anheier, H. K. (Januar 2000): Managing non-profit organisations: Toward a new approach, Civil Society Working Paper 1.

Anheier, H. K. / Salamon, L. M. (1992): Genese und Schwerpunkte internationaler Forschung zum Nonprofit Sektor. Von der Filer-Kommission zum Johns Hopkins Projekt In: Forschungsjournal Neue Soziale Bewegungen, Nr. 4, S. 40-58.

Anheier, H. K. / Priller, E. (1995): The Johns Hopkins Comparative Nonprofit Sector Project. Der Nonprofit-Sektor in Deutschland: Eine sozialökonomische Strukturbeschreibung – Zusammenfassende Darstellung, veröffentlicht im Wissenschaftszentrum für Sozialforschung Berlin. Juni 1995.

Anheier, H.K. / Seibel, W. (2001): The Nonprofit Sector in Germany. Between State, Economy and Society. Manchester / New York: Manchester University Press.

Anheier, H.K. / Seibel, W. / Priller, E. / Zimmer, A. (2002): Der Nonprofit Sektor und Deutschland. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. Stuttgart. S. 19-44.

Apostolische Schreiben „Familiaris consortio“ von Papst Johannes Paul II. über die Aufgaben der christlichen Familie in der Welt von heute (22. November 1981), Verlautbarungen des Apostolischen Stuhls 33, vor allem Nr. 17 ff.

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (2003): Quem report, Heft 77. Lernen im Sozialen Umfeld. Organisationen – Netzwerke – Intermediäre. Kompetenzentwicklung beim Aufbau regionaler Infrastrukturen. Berlin.

Arbeitsstab Forum Bildung in der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2001): Lernen- ein Leben lang. Vorläufige Empfehlung und Expertenbericht. Bonn. Forum Bildung.

Arendt, H. (1981): Vita activa oder vom täglichen Leben. München.

Arnold, R. / Lehmann, B. (1996): Kooperation oder Konkurrenz in der Weiterbildung. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 1, S. 20-23.

Arnold, R. / Wiegerling, H.-J. (1983): Programmplanung in der Weiterbildung. Bedarfsermittlung, ausgewählte Planungsstrategien, institutionelle Einflüsse. Frankfurt.

Arnold, R. (1995): Konstruktivistische Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler.

Arnold, R. / Schüssler, I. (1998): Wandel der Lernkulturen. Darmstadt.

Arnold, R./ Nolda, S. / Nuissl, E. (Hrsg.) (2001): Wörterbuch Erwachsenenpädagogik. Bad Heilbrunn / Obb.

Amato, P. R.: Children of divorced parents as young adults. In: E. Mavis Hetherington (Hrsg.) Coping with divorce, single parenting, and remarriage: A risk and resiliency perspective. Mahwah, NJ. US 147-163.

- Bäcker, G. (2001): Soziale Sicherung, in: Otto, H.-U. / Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit/Sozialpädagogik. 2. Auflage Neuwied. S. 1709 – 1728.
- Bäcker, G. u.a. (2000): Sozialpolitik und soziale Lage in Deutschland. Wiesbaden, 3. Auflage.
- Bäcker-Braun, K. / Pettinger, R. (Hrsg.) (2001): Das Eltern-Kind-Programm – ein wirkungsvoller Beitrag zur Lebensbegleitung junger Familien. Evaluation des Eltern-Kind-Programms der Erzdiözese München und Freising. Bamberg.
- Badelt, Ch. / Hollerweger, E. (2001): Ehrenamtliche Arbeit und Spenden in Österreich.
- Baecker, D. (2002): N. Luhmann: Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg. Car-Auer-Systeme, Lizenzausgabe. (für wissenschaftliche Buchgesellschaft).
- Baethge, R. (2001): Paradigmenwechsel in der beruflichen Weiterbildung: In: Arbeitsstab Forum Bildung in der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (Hrsg.): Lernen – ein Leben lang. Vorläufige Empfehlungen und Expertenbericht. Bonn. Forum Bildung. S. 61 -70.
- Baier, C. (2005): Öffentliche Fördermittel von B und, Land und Kommunen. In: Hohn, B.: Arbeitshandbuch Finanzierung für den sozialen Bereich.
- Baitsch, C. / Müller, B. (Hrsg.) (2001): Moderation in regionalen Netzwerken. München.
- Balzer, C. (2001): Finanzierung der Weiterbildung. Abschlussbericht. Förderkennzeichen: BMBF W 1115.00.
- Bandemer, St. / Hilbert, J. (2001): Vom expandierenden zum aktivierenden Staat. In: Bandemer u. a. (Hrsg.): Handbuch zur Verwaltungsreform. 2. überarb. Auflage. Opladen.
- Banner G. (1994): Neue Trends im kommunalen Management.
- Baranek, E. / Fischer, C. / Walk, H. (2005) Partizipation und Nachhaltigkeit. Reflektion über Zusammenhänge und Vereinbarkeiten. www.Nr_15_Bara_Fisc_Walk.pdf
- Bardeleben, R. v. / Sauter, E. (1995): Finanzierung der beruflichen Weiterbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Heft 6. S. 32-38.
- Barz, H. / May, S. (2000): Erwachsenenbildung als Sinnstiftung. www.die-bonn.de/publikationen-texte/index.asp
- Barz, H. / Kampik, W. / Singer, T. & Teuber, S. (2001): Neue Werte, neue Wünsche. Future Values. Düsseldorf / Berlin.
- Bassarak, H. / Genesko, J. (2001): Die Stärke stillen Wissens und schwacher Beziehungen. Zur Funktion und Bedeutung von Netzwerken und Netzwerkarbeit. In: Mitteilungen LJA WL 149. S. 5-12.
- Bauman, Z. (2000): Liquid modernity. Oxford. Polity Press.
- Baumann, F. u.a. (2004): Neue Tendenzen bei Bürgerbeteiligungsprozessen in Deutschland. Veränderte Rahmenbedingungen, Praktiken und deren Auswirkungen.
- Bayer, M. / Ortner G. E. / Thunemeyer B. (1981) : Bedarfsorientierte Entwicklungsplanung in der Weiterbildung. Opladen.
- Beck, M. (1995): Handbuch Sozialmanagement. Düsseldorf.
- Beck, U. (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt/M.
- Beck, U. (1996): Das Zeitalter der Nebenfolgen und die Politisierung der Moderne. In: Beck, U. u.a. (Hrsg.): Reflexible Modernisierung. Eine Kontroverse. Frankfurt.
- Beck, U. (1996 a): Kapitalismus ohne Arbeit. DER SPIEGEL, 20/1996. S. 140 -146.
- Beck, U. / Beck-Gernsheum, E. (1990): Das ganz normale Chaos der Liebe, Frankfurt/M.

- Becker, E. (2003): Soziale Ökologie. Konturen und Konzepte einer neuen Wissenschaft. In: Matschonat, G. /Gerber, A. (Hrsg.): Wissenschaftstheoretische Perspektiven für die Umweltwissenschaften. Weikersheim. S. 165-195.
- Becker, E. / Jahn, Th. (2003): Umriss einer kritischen Theorie gesellschaftlicher Naturverhältnisse. In: Böhme, G. /Manzei, A. (Hrsg.): Kritische Theorie der Technik der Natur. München. S. 91-112.
- Becker, M. (20.02.2002): Vom Bildungsinstitut zum Kompetenzzentrum. Vortrag anlässlich der Eröffnungsfeier der DGFP Repräsentanz in Berlin. www.Vortrag_Eroeffnung_dgfp_Repraesentanz_Berlin_20_02_2002.pdf
- Becker, R. (1997): Frauenforschung in der Raumplanung – Versuch einer Standortbestimmung. In: Becker, R. / Bauhardt, Ch.: Durch die Wand! Feministische Konzepte zur Raumentwicklung. Pfaffenweiler. S. 11-32.
- Bedford-Strohm, H. (1999): Gemeinschaft aus kommunikativer Freiheit: Sozialer Zusammenhalt in der modernen Gesellschaft. Gütersloh.
- Beer, W. (2002): Der andere Blick – Marketingstrategien für die Erwachsenenbildung. In: Bastian, H. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Bielefeld. Bertelsmann.
- Beisheim, M. / Zürn, M. (1999): Transnationale Nicht-Regierungsorganisationen. Eine Antwort auf die Globalisierung? In: Klein, A. u. a. (Hrsg.). S. 306-319.
- Behrensberg, A. (2001): Zum Einsatz von Lernquellenpools. In: Stephan D. (Hrsg.).
- Behringer, U. / Krekel, E. (1996): Individuelle Kosten und individueller Nutzen der beruflichen Weiterbildung. In: Münch, J. (Hrsg.): Ökonomie betrieblicher Bildungsarbeit: Qualität – Kosten – Evaluierung – Finanzierung. Berlin.
- Bellmann, L. u. a. (2002): Der Dritte Sektor. Beschäftigungspotentiale zwischen Markt und Staat. IAB-Kurzbericht Nr. 18/2002. Nürnberg.
- Benz, A. / Fürst, D. / Kilper, H. / Rehfeld, D. (1999): Regionalisierung. Theorie – Praxis – Perspektiven, Opladen.
- Betzelt, S. (2000): Der dritte Sektor in „Fesseln“: Rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen. In: Nährlich, S. / Zimmer, A. (Hrsg.): Rechtliche und ökonomische Rahmenbedingungen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen. S. 37-61.
- Biefert, B. / Held, M. (1991): Das Menschenbild der ökonomischen Theorie. Zur Natur des Menschen. Frankfurt a. M. / New York.
- Bildungsvereinigung ARBEIT UND LEBEN e.V. (2005): Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer.
- Birkhölzer, Karl (2000): Formen und Reichweite lokaler Ökonomien. In: Ihmig, H.: Wochenmarkt und Weltmarkt. Kommunale Alternativen zum globalen Kapital. Bielefeld. www.stadtteil.de/seiten/theorie/birkhoelzer/formen_lokaler_oekonomie.htm (26.07.05).
- Bischoff, A. / Selle, K. / Sinning, H. (1995): Informieren, Beteiligen, Kooperieren. Kommunikation in Planungsprozessen. Eine Übersicht zu Formen, Verfahren, Methoden und Techniken. Dortmund.
- Bischoff, S. / Braun, J. / Olbermann, E. (08.2005): Leitfaden für die Nutzung des Erfahrungswissens der Älteren als seniorTrainerIn und in seniorKompetenzteams. Arbeitshilfe für Seniorenbüros, Freiwilligenagenturen und Selbsthilfekontaktstellen zur Anwendung des Konzepts „Erfahrungswissen für Initiativen“. ISAB-Schriftenreihe: Berichte aus Forschung und Praxis Nr. 90. www.isab-institut.de/upload/Aktuelles/PDF/ISAB-Bericht_Nr90.pdf
- BLK (2004): Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung. Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland. Materialien zur Bildungsplanung und Forschungsförderung, Heft 125. Bonn. www.blk-bonn.de
- Blümle, E.-B. (1994): Nonprofit-Organisationen in Amerika. Forschung, Lehre und Weiterbildung. Versuch einer Bestandsaufnahme. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen. 2/1994. Bd. 17.
- Blum, B. (4.2004): Kirchliche Bildungsarbeit heute; Rede vom 31.10.2004 in Aschaffenburg. In: Erwachsenenbildung.

- Böckenförde, E.-W. (1967): Die Entstehung des Staates als Vorgang der Säkularisation (1967). In: Böckenförde, E.-W. (1976): Staat, Gesellschaft, Freiheit. Studien zur Staatstheorie und zum Verfassungsrecht. Frankfurt.
- Böckenförde, E.-W. (1990): Religionsfreiheit: Die Kirche in der modernen Welt. In: Schriften zu Staat-Gesellschaft-Kirche, Bd. 3. Freiburg i. Br..
- Bode, I. (2004): Nicht mit ihm und nicht ohne ihn. Dritter Sektor und Gerechtigkeitsproduktion im gesellschaftlichen Wandel. www.Bode.%20Ingo%202004.pdf
- Boenicke, R. (2005): Vom Lehren zum Lernen – Analyse einer didaktischen Hoffnung. www.ReaderVom%20LehrenzumLernen.pdf
- Bogumil, J. / Holtkamp, L. / Wollmann, H. (2003): Öffentlicher Sektor und private Akteure in der Stadt der Zukunft. Studie im Auftrag des Landtages von Nordrhein-Westfalen ‚Zukunft der Städte in NRW‘
- Bogumil, J. / Klie, T. / Holtkamp, L. / Roß, P.-S. (2003): Öffentliche Förderung von Organisationen des Dritten Sektors im Sozial- und Kulturbereich. Gutachten für die Enquete-Kommission des Deutschen Bundestages ‚Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements‘. Fernuniversität Hagen. Evangelische Fachhochschule Freiburg.
- Bohr, K. (1993): Effizienz und Effektivität. In: Wittmann, W. u.a.: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft (HWB), 5. Auflage. Stuttgart.
- Bourdieu, P. (1983): Ökonomisches Kapital, kulturelles Kapital, soziales Kapital. In: Kreckel, R. (Hrsg.): Soziale Ungleichheiten. Göttingen (Soziale Welt, Sonderband 2). S. 183-198.
- Bourdieu, P. (1999): Die feinen Unterschiede: Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. Übers. von Schwibs, B. / Russer, A. . Frankfurt a. M. (Franz. Originalausgabe 1979).
- Bourdon, R. (1980): Die Logistik des gesellschaftlichen Handelns. Neuwied / Darmstadt.
- Brackmann, B. (1.2005): Macht des Lobbyismus oder Ohnmacht der Politik – eine diskursive Analyse. www.Brackmann - Macht des Lobbying.pdf
- Brand, K.-W. / Fürst, V. (Hrsg.) (2002): Politik der Nachhaltigkeit. Voraussetzungen, Probleme, Chancen – eine kritische Diskussion. Berlin.
- Brand, U. / Brunnengräber, A. / Schrader, L. / Stock, C. / Wahl, P. (2000): Global Governance. Alternative zur neoliberalen Globalisierung? Münster.
- Braun, M. (8.2004): Modellprojekt „Familienbildung in Kooperation mit Kindertageseinrichtungen“ Wissenschaftliche Begleitforschung – Abschlussbericht; mabraun@uni-leipzig.de
- Brandstetter, G. /Kellner, W. (Hrsg.) (2000): Freiwilliges Engagement, Lernen und Demokratie. Beiträge zu einem bürgerschaftlichen Europa: Beispiele aus sechs Ländern, Wien.
- Brödel, R. (2001): Lebenslanges Lernen: Kontexte und Tendenzen gesellschaftlichen Wandels. In: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen (Loseblattsammlung –Lieferung 42 vom Mai 2001). S. 1997 ff.
- Brokmeier, B. (2.2005): Bildung und Betriebswirtschaft. www.AB2_2005.pdf
- Brömme, N. / Strasser, H. (2001): Gespaltene Bürgerschaft? Die ungleichen Formen des Strukturwandels von Engagement und Partizipation. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. B25-26/2001. S. 6-14
- Brüggemeier, M. (2004): Externe Beratung von Nonprofit-Organisationen – empirische Befunde. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen.
- Bruhn, M. (2002): Marketing: Grundlagen, Fallstudien, Problemlösungen. 6. Auflage. Wiesbaden.
- Brumlik, M. (1995): Der importierte Kommunitarismus. In: Rauschenbach, T. / Sachse, Ch. / Olk, T. (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt.
- Bucher, R. (2001): Vor der Krise. Die katholische Kirche und ihre Erwachsenenbildung. In: EB 47 (2001) 4, S. 189 – 193.

Budäus, D. u. a. (1998): New Public Management – Entwicklung und Grundlagen einer ‚Revolution‘ des öffentlichen Sektors.

Bundesamt für Statistik (2004): Bericht zur Freiwilligenarbeit in der Schweiz. Sozialberichterstattung.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2001): Das informelle Lernen. Eine internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für lebenslanges Lernen. www.deutschland.dasvonmorgen.de/pub/das_informelle_lernen_pdf

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004): Berufliche und soziale Lage von Lehrenden in der Weiterbildung. Bericht zur Pilotstudie. www.bmbf.de/pub/berufliche_und_soziale_lage_von_lehrenden_in_der_Weiterbildung.pdf

Bundesministerium Familie und Senioren (Hrsg.) (1994): Familien und Familienpolitik im geeinigten Deutschland – Zukunft des Humanvermögens. Fünfter Familienbericht, Bonn.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (1996): Familienbildung als Angebot der Jugendhilfe. Aufgaben und Perspektiven nach dem Kinder- und Jugendhilfegesetz.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2000): Übereinkommen über die Rechte des Kindes. UN-Kinderrechtskonvention im Wortlaut mit Materialien. Bonn.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2001): Empowerment in Jugendbildungsstätten QS Nr. 36. Materialien zur Qualitätssicherung in der Kinder- und Jugendhilfe.

Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend (Hrsg.) (2001): Evaluation der Familienselbsthilfe. Stuttgart.

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend / Schriftenreihe Band 224 (2002): „Die bildungspolitische Bedeutung der Familie – Folgerungen aus der PISA-Studie“. Stuttgart.

Bundesministerium für Forschung und Wissenschaft (2002): Rahmenkonzept Sozialökologische Forschung. Bonn.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.) (1992): Konferenz der Vereinigten Nationen für Umwelt und Entwicklung im Juli 1992 in Rio de Janeiro – Dokumente – Agenda 21. Bonn.

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (16.06.2003): Clement: Mit TeamArbeit für Deutschland schaffen wir das größte Netzwerk gegen Arbeitslosigkeit. Pressemitteilung.

Bundesverband Deutscher Stiftungen e.V. (2005): Verzeichnis Deutscher Stiftungen 2005. 5. Ausg.. Berlin.

Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2004): Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland. Materialien zur Bildungsplanung und zur Forschungsförderung. Bonn.

Burla, S. (1989): Rationales Management in Nonprofit-Organisationen. Bern / Stuttgart.

Bußmann, U. / Esch, K. / Stöble-Blossey, S. (2003): Neue Steuerungsmodelle – Frischer Wind im Jugendhilfeausschuss? Opladen.

Büschges, G. (1980): Organisationssoziologische Aspekte der Erwachsenenbildung. In: Weymann, A.: Handbuch zur Soziologie der Weiterbildung. Darmstadt / Neuwied.

Büschges, G. / Abraham, M. (1997): Einführung in die Organisationssoziologie. (2. überarbeitete Auflage) Stuttgart.

Castells, M. (1991): Informatisierte Stadt und soziale Bewegungen. In: Wentz (Hrsg.): Die Zukunft des städtischen. Frankfurt. S. 137-147.

Castells, M. (1997): Die Netzwerkgesellschaft.

Castells, M. (1998): Das Informationszeitalter. Leverkusen.

Ciupke, P. / Faulenbach, B. / Jelich, F.-J. / Reichling, N. (Hrsg.) (2003); Erwachsenenbildung und politische Kultur in Nordrhein-Westfalen – Themen – Institutionen – Entwicklungen seit 1945. Essen.

Coleman, J. S. / Kratz E. / Menzel H. (1966): Medical Innovation: A Diffusion Study. Indianapolis. Bobbs-Merrill.

Coleman, J. S. (1988): Social Capital in the Creation of Human Capital. In: American Journal of Sociology. Vol. 94. Supplement. S. 95-120.

Coleman, J. S. (1995): Grundlagen der Sozialtheorie Band 1.. Handlungen und Handlungssysteme. Studienausgabe. München, Wien.

Cordes, P. J. (27.02.2006): Kirchenkritik aus Rom. Kurien-Erzbischof Paul Josef Cordes wirft ‚Kirchenleuten nördlich der Alpen‘ vor, sie seien zu sehr verliebt in das Erhalten von Institutionen und zu wenig reformbereit. In: Rheinische Post. S. 2.

Crozier, M. / Erhard F. (1979): Macht und Organisation.

Dahme, H.-J. / Wohlfahrt, N. (2000): Einleitung: Zur politischen Inszenierung von Wettbewerb und Vernetzung im Sozial- und Gesundheitssektor – auf dem Weg zu einem neuen Ordnungsmix? S. 9-30.

Dahme, H.-J. / Wohlfahrt, N. (1.2002): Aktivierender Staat, in: Neue Praxis, Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik. Neuwied.

Dahme, H.-J. / Otto, H.-U. / Trube, T. / Wohlfahrt, N. (2003): Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat. Opladen.

Dahme, H.-J. / Kühnlein, G. / Wohlfahrt, N. (2004): Die sozialwirtschaftliche Modernisierung der bundesdeutschen Wohlfahrtspflege – ein weiterer Schritt auf dem „Holzweg in die Dienstleistungsgesellschaft“. Ergebnisse einer Studie, die die Autoren mit Unterstützung der Hans-Böckler-Stiftung in den vergangenen zwei Jahren durchgeführt haben. Im Rahmen der Untersuchung wurden im ersten Jahr 45 Experteninterviews auf Bundes- wie auf Landesebene mit Vertretern der Spitzenverbände der freien Wohlfahrtspflege, der Gewerkschaften Verdi und GEW, kommunaler Spitzenverbände sowie des Deutschen Berufsverbandes für Soziale Arbeit durchgeführt.

Dahrendorf, R. (1979): Das Konzept der Lebenschancen.

Dehnbostel, P. / Elsholz, U. / Meister, J. / Meyer-Menk, J. (Hrsg.) (2001): Vernetzte Kompetenzentwicklung. Berlin.

Dehnbostel, P. (2004): Informell erworbene Kompetenzen in der Arbeit – Grundlegungen und Forschungsansätze. Bielefeld.

Dennert, C. (7.2002): Implementierung und Förderung eines systematischen Wissensmanagement im Kontext der Projektentwicklung. www.Wissensmanagement.in.Projekten.pdf

Dettling, W. auf der Bildungskonferenz „Selbständig lernen – Bildung stärkt Zivilgesellschaft“ (Berlin. 04./ 05. Juni 2004) www.boell.de/de/01_event/2772.html

Deutscher Ausschuss für das Erziehungs- und Bildungswesen (1960): Zu Situation und Aufgabe der deutschen Erwachsenenbildung (Gutachten). Stuttgart.

Deutscher Bildungsrat (1972): Empfehlungen der Bildungskommission: Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart. 4. Auflage.

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung Bonn (DIE) (12.2002): Zukunft der Weiterbildungsorganisation(en) – Thesenpapiere zu den Beiträgen.

Deutsches Jugendinstitut (1999): Familienselbsthilfe und ihr Beitrag zur kommunalen Wertschöpfung. Dokumentation der Tagung vom 08.12.1998 in Bonn.

Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge (2005): Forum für Sozialreformen. 125 Jahre Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge.

Dewe, B. / Ferchhoff, W. / Radtke, F. – O. (1992): Das „Professionswissen“ von Pädagogen. In: Dewe, B. / Ferchhoff, W. / Radtke, F. – O. (Hrsg.): Erziehen als Profession. Opladen.

- Dewe, B. (1996): Professionelles Wissen von Hauptamtlichen Pädagogischen Mitarbeitern in der Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M.. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.
- Diemer, V. / Peters, O. (1998): Bildungsbereich Weiterbildung: Rechtliche und organisatorische Bedingungen, Inhalte, Teilnehmer. München.
- Dietrich, S. (2001): Selbstgesteuertes Lernen in der Weiterbildungspraxis. Bielefeld.
- Dietrich, S. (2001a): Selbstgesteuertes Lernen in der Weiterbildung.
- Dietrich, S. (2001b): Kompetenzentwicklung der Lernbegleiter.
- Dietrich, S. / Fuchs-Brünninghoff, E. u. a. (1999): Selbstgesteuertes Lernen – auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Frankfurt / Main.
- Dietrich, S. / Herr, M. (2.2003): „Neue Lehr- und Lernkultur“ im Projekt SELBER. Projekt SELBER – Service: Institutionenberatung zu Öffnung für neue Lernkulturen und Beratung bei neuen Angebotsformen. www.die-bonn.de/selber/presse/assets/Info_SELBER_3_2003.pdf
- Diller, Ch (2002): Zwischen Netzwerk und Institution. Eine Bilanz regionaler Kooperation in Deutschland. Opladen.
- DiMaggio, P. / Powell, W.W. (1983): The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. In: American Sociological Review 48. S. 147-160.
- DiMaggio, P. / Powell, W.W. (1991): Introduction. In: Powell, W.W. / DiMaggio, P.J. (1991): The New Institutionalism in Organisational Analysis. Chicago / London: University of Chicago Press. S. 1-38.
- Dingeldey, I. (2005): Wandel von Governance im Sozialstaat. Zur Implementierung aktivierender Arbeitsmarktpolitik in Deutschland, Dänemark und Großbritannien. Transformations of the State – Collaborative Research Center sfb 597. Bremen.
- Dobbertin, S. (2005): Accountability im Dritten Sektor – Die Problematik der Institutionalisierung von Transparenz unter besonderer Berücksichtigung des Online Informationsportals GuideStar Deutschland. Diplomarbeit an der FH für Technik und Wirtschaft Berlin und der FH für Verwaltung und Rechtspflege Berlin.
- Dölker, T. (11.2004): 13. Württembergische Evangelische Landessynode. Herbsttagung 22. – 25. November 2004. TOP 11, Bericht von der EKD-Synode in Magdeburg. Teil II.
- Dohmen, G. (1996): Das lebenslange Lernen. Leitlinien einer modernen Bildungspolitik. Bundesministerium für Bildung, Wissenschaft, Forschung und Technologie. Bonn.
- Dohmen, G. (1998): Zur Zukunft der Weiterbildung in Europa. Lebenslanges Lernen für Alle in veränderten Lernumwelten. Herausgegeben von BMBF. Bonn.
- Dollhausen, K. (09.2005): Statistische Informationen als Hilfe zur Einschätzung der Ökonomisierung des Weiterbildungsbereichs. www.die-bonn.de/esprit/dokumente/doc-2005/dollhausen05_01.pdf
- Dostal, W. (2001): Arbeit und Lernen in der Informationsgesellschaft. Beitrag für die Virtuelle Konferenz: Lernen und Bildung in der Wissensgesellschaft, 11/1998; www.wissensgesellschaft.org/Heinrich-Böll-Stiftung
- Doyle, L. (1996): Funding Europe´s Solidarity. The European Foundation Centre Brüssel.
- Dräger, H. (1984): Historiographie und Geschichte der Erwachsenenbildung. In: Schmitz, E. / Tietgens, H. (Hrsg.): Erwachsenenbildung. (Enzyklopädie Erziehungswissenschaft, Band 11). Stuttgart.
- Dyllick, T. (1982): Gesellschaftliche Instabilität und Unternehmensführung. Ansätze zu einer gesellschaftsbezogenen Managementlehre. Bern / Stuttgart.
- Ebers, M. / Gotsch, W. (1999): Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 2. Auflage. Stuttgart. S. 199-251.
- Ebermann, T. / Sprengel, R. (08.2005): Die größten deutschen Stiftungen. Ergebnisse einer Stiftungsrecherche.

- Eckstein, J. (6.2002): Dokumentation der KBE-Fachtagung „Up to date“ vom 12./13. 06.2002.
- Egloff, N. , Ludwig, H. (2000): Die Debatte über das Ende der Industriegesellschaft. In: Ludwig, H. / Gabriel, K. (Hrsg.): Gesellschaftliche Integration durch Arbeit. Über die Zukunftsfähigkeit sozialkatholischer Traditionen von Arbeit und Demokratie am Ende der Industriegesellschaft. Münster.
- Ehmann, C. (2003): Bildungsfinanzierung und soziale Gerechtigkeit. Vom Kindergarten bis zur Weiterbildung. Bielefeld.
- Eichhorn, P. (2001): Öffentliche Betriebswirtschaftslehre. In: Frankfurter Allgemeine Zeitung (FAZ) vom 23.04.2001. Nr. 94.
- Ekvall, G. (1996): Organizational climate for creativity and innovation. In: European Journal of Work and Organizational Psychology. H. 5. S. 105-123.
- Engelhardt, W. W. (1995): Zur Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft gemeinwirtschaftlicher Unternehmen und anderer gemeinwohlorientierter Organisationen (Teil A und B). In: Verbands- Management 1/1995, 2/1995.
- Enquete-Kommission „Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements“ Deutscher Bundestag (2002): Bürgerschaftliches Engagement: Auf dem Weg in eine zukunftsfähige Bürgergesellschaft. Opladen. www.dip.bundestag.de/btd/14/089/1408900.pdf
- Eppler, Erhard (2005): Auslaufmodell Staat?
- Erlei, M. / Leschle, M. / Sauerland, D. (1999): Neue Institutionenökonomik. Stuttgart.
- Erpenbeck, J. (2003): Modelle und Konzepte zur Erfassung non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen in Deutschland. In: Zertifizierung non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen. Münster. S. 27-40.
- Erpenbeck, J. (2004): Dimensionen moderner Kompetenzmessverfahren. In: Hasbrook / Zawacki-Richter / Erpenbeck (Hrsg. 2004): Kompetenzkapital. Frankfurt am Main. S. 51-74.
- Erzbischöfliches Generalvikariat Paderborn (01.06.2004): Ziele und Aufgaben kirchlicher Erwachsenenbildung im Erzbistum Paderborn. Download unter: www.Ziele_kirchlicher_EB.pdf
- Esping-Andersen, G. (1990): Three Worlds of Welfare Capitalism. New York.
- Ettel, M. / Nowotny, C. (2002): Rechtliche Gestaltungsformen für NPOs, in: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen – Strukturen und Management, 3. Aufl. Stuttgart. S. 547-570.
- EU, Council (1999): Settings targets for Lifelong Learning in Europe, Annex ti Common indicators for monitoring the employment guidelines.
- Europäische Kommission (2001): Grünbuch. Europäische Rahmenbedingungen für soziale Verantwortung der Unternehmen. Brüssel.
- Europäische Kommission (7.2002): Mitteilung der Kommission betreffend die soziale Verantwortung der Unternehmen: Ein Unternehmensbeitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Brüssel.
- Evers, A. (1990): Im intermediären Bereich – Soziale Träger und Projekte zwischen Haushalt, Staat und Markt, In: Journal für Sozialforschung 2/1990.
- Evers, A. (1999): Verschiedene Konzeptionalisierungen von Engagement. Ihre Bedeutung für Analyse und Politik. In: Kistler, E. / Noll, H.-H. / Priller, E. (Hrsg.): Perspektiven gesellschaftlichen Zusammenhalts. Empirische Befunde, Praxiserfahrungen, Messkonzepte. Berlin.
- Evers, A. (9.2001): Arbeit und Engagement bei sozialen Dienstleistungen – welches Leitbild?
- Evers, A. (Oktober 2002): Soziale Unternehmen. Ein Vorschlag, die Zukunft öffentlicher sozialer Dienstleistungen anders zu denken. Vortrag beim 31. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Soziologie in Leipzig „Entstaatlichung und Soziale Sicherheit“
- Evers, A. (2004): Sektor und Spannungsfeld. Zur Theorie und Politik des Dritten Sektors. www.wp-band27.pdf

- Evers, A. / Schulze-Böing, M. (1999): Öffnung und Eingrenzung; Wandel und Herausforderungen lokaler Beschäftigungspolitik. In: Zeitschrift für Sozialreform 11/12 1999, S. 940-959.
- Evers, A. / Olk, T. (1996): Wohlfahrtspluralismus. Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft.
- Evers, A. / Olk, T. (2002): Bürgerengagement im Sozialstaat – Randphänomen oder Kernproblem? Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament. B9, März, 6-14.
- Evers, A. / Rauch, U. / Stitz, U. (2002): Von öffentlichen Einrichtungen zu sozialen Unternehmen. Hybride Organisationsformen im Bereich sozialer Dienstleistungen. Berlin.
- Ewerhart, G. (2001): Humankapital in Deutschland. Nürnberg.
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (2002): Auf dem Weg zur Finanzierung Lebenslangen Lernens. Zwischenbericht.
- Faix, W.-G. (1998): Soziale Kompetenzen: Wettbewerbsfaktor der Zukunft. Wiesbaden.
- Faulenbach B. (2003): Rückkehr zur Weimarer Tradition? In: Cuipke, P. u. a. (Hrsg.): Erwachsenenbildung und politische Kultur.
- Faulstich, P. (1996): Qualifizierung des Personals in der Erwachsenenbildung. In: Derichs-Kunstmann, K. (Hrsg.): Qualifizierung des Personals in der Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.
- Faulstich, P. (1997): Transformationsprozesse im Institutionsspektrum der Erwachsenenbildung. In: Derichs – Kunstmann, K. (Hrsg.): Enttraditionalisierung der Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.
- Faulstich, P. / Zeuner, C. (1999): Erwachsenenbildung: Eine handlungsorientierte Einführung. München.
- Faulstich, P. (1999): Einige Grundfragen zur Diskussion um „selbstgesteuertes Lernen“. In: Dietrich, S. / Fuchs-Brüninghoff E. u. a. S. 9-13.
- Faulstich, P. (2001): Förderung selbstgesteuerten Lernens – Erträge aus der wissenschaftlichen Begleitung. In: Dietrich, S. (Hrsg.). S. 39-55.
- Faulstich, P. (2002): Wissensnetze. Vortragsmitschrift von den 12. Hochschultagen am 14.03.2002 in Köln.
- Faulstich, P. (2003): Weiterbildung. Grundlagen lebensentfaltender Bildung. München.
- Faulstich, Peter (07.10.2003): Zukunftsperspektiven aus der Weiterbildungsmisere; Jahrbuch Arbeit und Bildung des FIAB Recklinghausen 2003.
- Faulstich, P. (2004): Ressourcen der allgemeinen Weiterbildung in Deutschland. Bielefeld.
- Faulstich, P. 4/2005: Weiterbildungsarmut und Sozialstaatserosion. www.daa-bw.de/faulstich-wbarmut.pdf
- Faulstich, P. / Vespermann, P. (2002): Weiterbildung in den Bundesländern.
- Faulstich, P. / Zeuner, C. (2001): Kompetenznetzwerke und Kooperationsverbände in der Weiterbildung. In: Grundlagen der Weiterbildung. S. 100-103.
- Feidel – Mertz, H. (1999): Erwachsenenbildung im Nationalsozialismus. I. Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung. 2. überarbeitete Auflage. Opladen.
- Fischbach, C. (11.2004): Der Zugang zum freiwilligen Engagement über das Sozialkapital und die Mängel im Sozialkapitalkonzept. In: Hohn, B. / Nährlich, S. / Sprengel, R. (Hrsg.): Transformationsprozesse des Dritten Sektors – Nonprofit-Organisationen zwischen Markt, Moral und Mitgliedern. Dokumentation der Tagung an der FHVR Berlin 11. – 12. 11.2004.
- Flösser, G. (2000): Von der Neuorganisation der sozialen Dienste der 70er Jahre zum Kontraktmanagement in den 90er Jahren – Lehren aus vergangenen Verwaltungsreformen.

- Forneck, H. (2001): Professionelle Strukturierung und Steuerung selbstgesteuerten Lernens – Umriss einer Didaktik. In: Stephan Dietrich (Hrsg.). S. 239-247.
- Forneck, J. (2004): Nachfrage- Bedarfs- und Qualitätsermittlung im Kontext der Weiterbildung des Web-Portals Hessen. www.gutachten_forneck_01_2004.pdf
- Fourage, D. (2003): Report for the Employment and Social Affairs DG „Costs of non-social policy: towards an economic framework of quality social policies – and the costs of not having them.“
http://europa.eu.int/comm/employment_social/news/2003/jan/costofnonsoc_final_en.pdf
- Frantz, C. (08.2001): Neues Spielfeld für NGOs? Nationalstaaten und NGOs in der transnationalen Politik. Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 14. August 2001. www.wp-band14.pdf
- Freemann, R. E. (1984): Strategic Management – A Stakeholder Approach .Pitman. Boston.
- Friedrich, K. / Meisel, K. / Schuldt, H.-J. (2005): Wirtschaftlichkeit in Weiterbildungseinrichtungen. Studententexte für Erwachsenenbildung.
- Frischkopf, A. (2003): Weiterbildung in NRW im Umbruch. Referat anlässlich der Tagung „NRW-Weiterbildungspolitik auf dem Prüfstand“ am 02.07.2003 in Düsseldorf.
- Froessler, R. / Lang, M. / Stelle, K. / Staubach, R. (1999): Lokale Partnerschaften. Die Erneuerung benachteiligter Quartiere in europäischen Städten. Stadtforschung aktuell. Band 45. Basel. Boston. Berlin.
- Fromm, Erich (1932): Sozialer Kitt. Aufsatz.
- Fthenakis, W. E.: Hat Familie Zukunft? Neue Herausforderungen für die Familienberatung, Familienbildung und Familienpolitik.
- Fuchs-Heinritz, W. / Lautmann, R. / Rammstedt, O. / Wienold, H. (1994): Lexikon der Soziologie. Opladen.
- Fürst, D. (2001): Regional governance zwischen Wohlfahrtsstaat und neoliberaler Marktwirtschaft.
- Gabriel, W. (1999): Der Vater als Großvater. In LBS-Initiativen Junge Familien (Hrsg.): Engagierte Vaterschaft. Die sanfte Revolution in der Familie. Opladen.
- Gabriel, Karl (2003): Der Umbau des Sozialstaats als Herausforderung für die Caritas als kirchlicher Wohlfahrtsverband.
- García, S. (2001): Kompetenzbilanzierung. Diplomarbeit am Institut für betriebswirtschaftliche Forschung, Universität Zürich. www.netzarbeit.ch/dokumente/Kompetenzbilanzierung_Garcia.pdf
- Geil, R. (1982): Kooperation als Strukturelement der Weiterbildung. In: Otto, V. / Schulenberg, W. / Senzky, K. (Hrsg.): Realismus und Reflexion. München.
- Geller, H. / Pankoke, E. / Gabriel, K. (2000): Ökumene in den Gemeinden. Forschungsbericht eines Projektes der Deutschen Forschungsgemeinschaft. Opladen.
- Gemeinsame Synode der Bistümer in der Bundesrepublik Deutschland (1975): Christlich gelebte Ehe und Familie. Bonn: Sekretariat der Deutschen Bischofskonferenz.
- Generalsekretariat des Zentralkomitees deutscher Katholiken (1992): Erwachsenenbildung in katholischer Trägerschaft – ihr Auftrag in Kirche und Gesellschaft.
- Generalvikar des Bistums Paderborn (6.2004): Ziele und Aufgaben kirchlicher Erwachsenenbildung im Erzbistum Paderborn.
- Gerlach, I. (2003): Die Wiederentdeckung der Familienpolitik. www.soziale-dienste-in-europa.de/Anlage25562/DFTBuergerbeteiligungSozialeDienste2003.pdf
- Geser, H. (1999): Zwischen Anpassung, Selbstbehauptung und politischer Agitation. Zur aktuellen (und zukünftigen) Bedeutung religiöser Organisationen. In: Krüggeler, M. / Gabriel, K. / Gebhardt, W. (Hrsg.) (1999): Institutionen Organisation Bewegung: Sozialformen der Religion im Wandel. Opladen. S. 39-69.

- Giesecke, M. (2002): Von den Mythen der Buchkultur zu den Visionen der Informationsgesellschaft. Trendforschung und kulturelle Medienökologie. Frankfurt a. M.
- Giesecke, W. / Tiedens, H. / Venth, A. (1979): Zur Berufseinführung und Fortbildung für eine pädagogische Tätigkeit in der Erwachsenenbildung. Bonn.
- Giesecke, W. (1988): Durch berufliche Sozialisation zur Professionalität? In: Giesecke, W. (u. a.): Professionalität und Professionalisierung. Bad Heilbronn.
- Giesecke, W. (2001): Einführungsvortrag: Professionalität und Lernkulturen. In: Heuer, U. / Botzat, T. / Meisel, K. (Hrsg.): Neue Lehr- und Lernkulturen in der Weiterbildung. Bielefeld, S. 77-88.
- Giesecke, W. / Käßlinger, B. (2001): Lehren braucht Support – Empirische Studie zu neuen Lehr- und Lernkulturen. In: Heuer, U. / Botzat, T. / Meisel, K. (Hrsg.): Neue Lehr- und Lernkulturen in der Weiterbildung. Bielefeld. S. 233-270.
- Giesecke, W. (2005): Professionelle pädagogische Handlungskompetenz in der Weiterbildung. In: Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft. (Hrsg.): Jongleure in der Wissenschaft. Die Profession der Weiterbildung im Wandel. Dokumentation der Herbstakademie der GEW vom 04. bis 06. November 2004. Frankfurt / M.
- Gilles-Bacciu, A. (1995): Familienbildung – Angebotsstrukturen und Vernetzung mit anderen Diensten für Familien. In: Stadt Köln / Jugendamt / Interkultureller Arbeitskreis Migration und psychische Gesundheit e.V. (Hrsg.): Familienbildung heute: Prävention oder Luxus. Dokumentation. Köln, S. 23-28.
- Glatz-Schmallegger, M. (2002): Handeln die Kirchen in Österreich zivilgesellschaftlich? Zusammenfassung einer empirischen Studie zum Verhältnis zwischen Kirchen und Zivilgesellschaft in Österreich, untersucht anhand ausgewählter kirchlicher Initiativen zur Bekämpfung struktureller Armut.
- Gmür, M. (2000): Strategisches Management für Nonprofit-Organisationen. In: Nährlich, S. / Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen. S. 177-200.
- Gnahn, D. / Dollhausen, K. (2004) Koordination von regionalen Bildungsnetzwerken – eine neue Aufgabe für Volkshochschulen.
www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2004/gnahn04_02.pdf
- Goetz, A. (1998): Kritik an der ökonomischen Vernunft. Sinnfrage am Ende der Arbeitsgesellschaft. 2. Auflage. Hamburg.
- Granovetter, M. (1973): The Strength of Weak Ties. In: American Journal of Sociology, 1973, Vol. 78, No. 6. S. 1360-1380.
- Gross, P. (1994): Die Multioptionsgesellschaft. Frankfurt/M.
- Große-Kracht, H.-J. (1999): Zwischen Zivilreligion und Zivilgesellschaft? Überlegungen zum ‚Öffentlichkeitsauftrag der Kirchen‘. In: Wiemeyer, J. u. a.: Der Öffentlichkeitsauftrag der Kirche: Begründung – Wege – Grenzen, Schriften des Instituts für Christliche Sozialethik. Münster.
- Grunwald, K. (2001): Neugestaltung der freien Wohlfahrtspflege. Management organisationalen Wandels und die Ziele der Sozialen Arbeit. München.
- Grunwald, M. / Thiersch, H. (2001): Lebensweltorientierung, in: Otto, H.-U. / Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit / Sozialpädagogik. 2. Auflage. Neuwied. S. 1136-1148.
- Grunow, D. (1996): Auf dem Weg zur „neuen Fehlsteuerung“? Bürgernähe und Kundenorientierung in der Sozialverwaltung. In: Merchel, J. / Schrappner, C. (Hrsg.): Neue Steuerung – Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung. Münster. S. 32-60.
- Günther, K. (2002): Zwischen Ermächtigung und Disziplinierung. Verantwortung im gegenwärtigen Kapitalismus. In : Honneth, A. (Hrsg.): Befreiung aus der Mündigkeit. Paradoxien des gegenwärtigen Kapitalismus. Frankfurt / New York. S. 117-139.
- Gudjons, H. / Teske, R. / Winkel, R. (Hrsg.) (1993): Didaktische Theorien. 7. Aufl. Hamburg.

- Guldin, A. (2001): Förderung von Innovation. In: Schuler, H. (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen u. a. S. 289-311.
- Habermas, J. (1987): Strukturwandel der Öffentlichkeit: Untersuchungen zu einer Kategorie der bürgerlichen Gesellschaft. Frankfurt.
- Habermas, J. (1992): Faktizität und Geltung, Beiträge zur Diskurstheorie des Rechts und des demokratischen Rechtsstaats. Frankfurt / Main.
- Habermas, J. (1998): Die postnationale Konstellation. Frankfurt.
- Habisch, A. (1999): Sozialkapital als Bauelement zukunftsfähiger Gesellschaftsstrukturen. In: Politische Studien, 50. Jahrgang Nr. 1, April 1999.
- Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship, gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland.
- Hahlweg, K./ Thurnmeier, F./Eckert, V. / Markmann, H. (1993): Prävention von Beziehungsstörungen. System Familie. S. 89-100.
- Halley, D. (1999): Employee Community Involvement – Gemeinnütziges Arbeitgeberengagement. Ein vollständiger Leitfaden für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und gemeinnützige Organisationen, fundus – Netz für Bürgerengagement. Köln.
- Hasitschka, W. / Hruschka, H. (1982): Nonprofit-Marketing. München.
- Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung.
- Hauert, F. (2005): Fundraising / Spendenwerbung. In: Hohn, Bettina: Arbeitshandbuch Finanzen für den sozialen Bereich.
- Hauser, A. (1998): Neue Ansätze im Wohlfahrtswesen. In: Strachwitz, R. Graf v. (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft: Versuch einer Standortbestimmung. Düsseldorf. S. 217-226.
- Hauser-Ditz, A. / Wilke, P. (2005): Corporate Social Responsibility – Soziale und ökologische Verantwortung von Unternehmen. Diskussionspapier. Hamburg.
- Harney, K. / Jütting, D. / Koring, B. (1987): Professionalisierung der Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M. / Bern / New York / Paris.
- Harney, K. (1997): Sinn der Weiterbildung. In: Lenzen, D. / Luhmann, N. (Hrsg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Frankfurt a. M.
- Harney, K. / Körzel, R. (1997): Weiterbildung als System. In: Derichs-Kunstmann, K. (Hrsg.): Enttraditionalisierung der Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M., Deutsches Institut für Erwachsenenbildung.
- Hartz, S. / Meisel K. (2004): Qualitätsmanagement. Bielefeld.
- Hauser, A. / Neubarth, R. / Obermayer, W. (2000): Praxishandbuch soziale Dienstleistungen. 2. erw. u. überarbeitete Aufl. Neuwied. S. 19-41.
- Heimlich, C. (8.2003): Qualitätsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Fallbezogene Forschungsnotizen. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/heimlich03_01pdf
- Heinemann, E. (1980): Soziale Theorie des Kapitalismus – Theorie der Sozialpolitik (1929).
- Heinelt, H. (1997): Die Transformation der Demokratie und die Bedeutung des zivilgesellschaftlichen Sektors im politischen System moderner Gesellschaften. In: Schmals, K. / Heinelt, H. (Hrsg.): Zivile Gesellschaft: Entwicklung – Defizite – Potenziale. Opladen.
- Heinrich-Böll-Stiftung (15./ 16. Februar 2002 in Berlin): Bürgergesellschaft und Sozialstaat. Dokumentation einer Tagung der Heinrich-Böll-Stiftung.

- Heintel, M. (2000): Voraussetzungen nachhaltiger Regionalentwicklung im Rahmen der Agenda 21. In: Mose, I. / Weixlbaumer, N. (Hrsg.): Regionen mit Zukunft. Vechta.
- Heinze R. (2000): Korporatismus im sozialen Sektor. Politische Steuerung durch Vernetzung. In: Dahme, H.-J. / Wohlfahrt, N. (Hrsg.): Netzwerkökonomie im Wohlfahrtsstaat: Wettbewerb und Kooperation im Sozial- und Gesundheitssektor. Berlin.
- Heinze, R. (2003): Der schwere Abschied von „Vater Staat“. Zur Überwindung der institutionellen Trägheit des deutschen Wohlfahrtsstaates.
- Heinze, R. / Olk, T. (Hrsg.) (2001): Bürgerengagement in Deutschland. Bestandsaufnahmen und Perspektiven. Opladen.
- Helfrich, R. (2003): Jahrbuch Arbeit, Bildung, Kultur, Bd. 21.
- Helm, R. D. / Mehlhorn, A. / Strohmayer, M. (1996): Die Vertrauensproblematik bei zwischenbetrieblichen Kooperationen in der mittelständischen Industrie. In: Zeitschrift für Planung . S. 73-90.
- Helmer, E. (1978): Kooperation in der Erwachsenenbildung: Determinanten, Ausprägungen und Leistungen. Opladen.
- Hendrich, W. (2004): Beschäftigungsfähigkeit oder Berufsbiographische Gestaltungskompetenz. In: Behringer, F. u.a. (Hrsg.): Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Baltmannsweiler. S. 260-270.
- Hengstbach, F. (20.10.2004): Die Religion des Marktes. Frankfurt am M.
- Hess, G. (1999): www.sociologigicus.de
- Hillmann, K.-H. (1994): Wörterbuch der Soziologie. Stuttgart.
- Hinte, W. (2002): Fälle, Felder und Budgets. Zur Rezeption sozialraumorientierter Ansätze in der Jugendhilfe. In: Merten, Roland (Hrsg.): Sozialraumorientierung. Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit. München. S. 91-126.
- Hinte, W. (2001): Sozialraumorientierung und das Kinder- und Jugendhilferecht – ein Kommentar aus sozialpädagogischer Sicht, in Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand, Dokumentation 1 der SPI Schriftenreihe. München. S. 125-156.
- Hinte, W. / Litges, G. / Springer W. (2000): Soziale Dienste: Vom Fall zum Feld. Soziale Räume statt Verwaltungsbezirke. 2. unveränderte Auflage. Berlin.
- Hirsch-Kreisen, H. (2002): Unternehmensnetzwerke – revisited. In: Zeitschrift für Soziologie, Heft 2. S. 106-124.
- Hochschild, Arlie R. (2002): Keine Zeit. Wenn die Firma zum Zuhause wird und zu Hause nur Arbeit wartet. Opladen.
- Hohn, B. / Nährlich, S. / Sprengel, R. (2004): Transformationsprozesse des Dritten Sektors – Nonprofit-Organisationen zwischen Markt, Moral und Mitgliedern. Dokumentation der Tagung an der FHVR Berlin vom 11./12.11.2004.
- Holewa, M. / Dettmann, J. (2001): Trendstudie E-Marketing für Nonprofit-Organisationen. Berlin / Hamburg.
- Honecker, M. (1993): Ethik. In: Enderle, G. / Hohmann, K. / Honecker, M. / Kerber, W. / Steinmann, H. (Hrsg.): Lexikon der Wirtschaftsethik. Freiburg i. Br., Basel und Wien.
- Hugenroth, R. / Pankoke, E. / Thunemeyer (2003): Anschlussbericht “Lernallianzen im Ruhrgebiet: Bürgerschaftliches Engagement.
- Hündgen, G. / Schmitz, S. (2005) In: Hohn, B.: Arbeitshandbuch Finanzierung für den sozialen Bereich.
- Hufer, K.-P. (2 / 2005); Ein Berufsbild im Absturz. In: Erwachsenenbildung. S. 85ff.
- Hurrelmann, K. (2001): Von der volkseigenen zur bürgerschaftlichen Schule. Bringt die Privatisierung ein modernes Schulsystem? Pädagogik, 7-8. S. 44-47.

IHK Coburg (1.2004): Merkblatt zur GmbH-Gründung.
http://www.coburg.ihk.de/downloads/Merkblatt_GmbH.pdf

IHK Coburg (1.2004): Merkblatt zur Gründung einer Gesellschaft bürgerlichen rechts (GbR, BgB-Gesellschaft).
http://www.coburg.ihk.de/downloads/Merkblatt_GbR.pdf

Illeris, K. (2003): Towards a contemporary and comprehensive Theory of learning. In: International Journal of Lifelong Education 22, No. 4. S. 396-406.

Illeris, K. (2004): The three dimensions of learning: Contemporary Learning, Theory in the Tension Field between the Cognitive, the Emotional and the Social. 2. ed. Roskilde. Leicester.

Immerfall; S. (1996): Das Kapital des Vertrauens. In: Gegenwartskunde 4.

Institut für Markt, Umwelt und Gesellschaft (1997): Unternehmenstester – Neue Herausforderungen für das Management der sozialen und ökologischen Verantwortung. München.

Institut für Sozialarbeit und Sozialpädagogik e.V. – Beobachtungsstelle für die Entwicklung der Sozialen Dienste in Europa (Hrsg.) (10. 2001): Europäische Integration als Herausforderung – Rolle und Reform der sozialen Dienste in Europa. www.Europaeische_Integration_als_Herausforderung.pdf

ITF Schwerin (2004): Gestaltung regionaler Lernkulturen – Kompetenzentwicklung Mecklenburg-Vorpommern. Lernen im Ehrenamt. Heft 14 / 2004, Schwerin: ITF Schwerin.

Ivanisin, M. (2004): Lernkonzepte als Instrument für Regionalentwicklung: Lernende Regionen. www.SL-Marko-Ivanisin-Lernkonzepte_als_Instrument_fr_Regional.pdf

Jansen, D. (1999): Einführung in die Netzwerkanalyse. Opladen.

Jansen, D. (2004): Networks, social capital and knowledge production. FÖV 8 Discussion Papers. Forschungsinstitut für öffentliche Verwaltung bei der Deutschen Hochschule für Verwaltungswissenschaften Speyer. Speyer.

Jansen, D. / Schubert, K. (2001): Netzwerke und Politikproduktion. Schüren.

Jechle, T. u.a. (1.1994): Bedarfsermittlung in der Weiterbildung. In: Unterrichtswissenschaft S. 3-22.

Jelenec-Krasovec, S. (2003): Univerza za uceco se druzbo. Kako univerza sledi tokovom sodebnega izobrazevanja. Ljubljana.

Joas, H. (1988): Das Risiko der Gegenwartsdiagnose. In: Soziologische Revue 11.

Joas, H. (2001): Lehrbuch der Soziologie. Frankfurt / New York.

Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionslandschaften.

Junge (1996): Individualisierungsprozesse und der Wandel von Institutionen. Ein Beitrag zur Theorie reflexiver Modernisierung. In: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie (KZSS), 48. Jg.

Kade, J. (1985): Diffuse Zielgerichtetheit. Rekonstruktion einer unabgeschlossenen Bildungsbiographie. In: D. Baacke / Th. Schulze (Hrsg.): Pädagogische Biographieforschung. Weinheim. S. 124 -140.

Kade, J. (1997): Vermittelbar / nicht vermittelbar: Vermitteln - Aneignen: Im Prozess der Systembildung des Pädagogischen. In: Lenzen, D. / Luhmann, N. (Hrsg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Frankfurt a. M.

Kade, J. / Nittel, D. / Seitter, W. (1999): Einführung in die Erwachsenenbildung / Weiterbildung. Stuttgart / Berlin / Köln.

Kamp, L. / Kotlenga, S. / Nägele, B. (2005): Der Dritte Sektor: Wege zur Stabilisierung und Unterstützung der beschäftigungspolitischen Potentiale von Not-for-Profit-Organisationen. Internationale Fachtagung am 16./17. September 2004 in Göttingen veranstaltet von Instruments& Effets, einem Kooperationsprojekt der Stadt Göttingen, BUPNET GmbH und zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V. Im Internet unter: www.prospektive-entwicklungen.de/German/pdfs/Dokumentation_dritter_Sektor.pdf.

- Kappelhoff, P. (1989): Netzwerk. In: Endruweit, G. / Trommsdorf, G. (Hrsg.). Wörterbuch der Soziologie, Band 2, Stuttgart. S. 475-467.
- Kardoff, E. von / Stark, W. / Rohner, R. / Wiedemann, P. (Hrsg.) (1989): Zwischen Netzwerk und Lebenswelt. Soziale Unterstützung im Wandel. Wissenschaftliche Analysen und praktische Strategien, München.
- Karges, R. / Lehner, I. M. 2003: Soziale Arbeit zwischen eigenem Anspruch und beruflicher Realität. Veränderungen der Arbeitsbedingungen und ihrer Arbeitsvollzüge. In: Dahme, H. – J. / Otto, H.-U. / Trube, A. / Wohlfahrt, N. (Hrsg.): Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat. Opladen. S. 333-368.
- Kaufmann, F.-X. (1989): Religion und Modernität. Tübingen.
- Kaufmann, F.-X.; (1997): Herausforderungen des Sozialstaates.
- Kaufmann, F. – X. (2002): Steuerungsprobleme im Wohlfahrtsstaat. In: Sozialpolitik und Sozialstaat. Soziologische Analysen. Opladen.
- Kaufmann, S. A. (1995): Home in the Universe. The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity. Oxford.
- KAW (07.01.2002): Stellungnahme des Ständigen Ausschusses der konzertierten Aktion Weiterbildung (KAW) zur Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung.
- Keim, H. / Olbrich, J. / Siebert, H. (1973): Strukturprobleme der Weiterbildung. Düsseldorf.
- Keersbergen, K. van (1995): Social Capitalism. A study of christian democracy and the Welfare State. London.
- Kersting, W. (2000): Politische Philosophie des Sozialstaats. Weilerswist.
- Keskilato, E. (2004): Bürgerschaftliche soziale Unterstützungsnetzwerke. Ein Modell zum Aufbau lokaler Partnerschaften im Kontext des universellen Wohlfahrtsmodells in Finnland. Synthesebericht. www.europa.eu.int/comm/employment_social/social_inclusion/docs/2005/pr_fi:de.pdf
- Kettler, U. / Becker, I. (1997): Selbsthilfeförderung in der Bundesrepublik Deutschland. In: NDV, Heft 5, S. 152-155.
- Keupp, H. (1999): Ohne Angst verschieden sein können. Riskante Chancen in einer postmodernen Gesellschaft. In: Klingenberger, H. / Krecan-Kirchbichler, B. (Hrsg.): Nicht mehr sicher – aber frei. Erwachsenenbildung in der Postmoderne. München. S. 11 – 28.
- Keupp, H. (22.09.2003): Identitätskonstruktion. Vortrag bei der 5. bundesweiten Fachtagung zur Erlebnispädagogik in Magdeburg. www.ipp-muenchen.de/texte/identitaetskonstruktion.pdf
- Keupp, H. (2004): Über die Zukunft der Beziehungsgesellschaft. In: Forum Erwachsenenbildung. S. 6 – 12.
- Kieser, A. / Kubicek, H. (1992): Organisation. Berlin; 3. überarbeitete. Aufl. New York.
- Kil, Monika (2003): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Bielefeld
- Kirchhöfer, D. (2004): Lernkultur Kompetenzentwicklung: Begriffliche Grundlagen. Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. / Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management.
- Klages, H. (1984): Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, 3. Auflage, Frankfurt a. M.
- Klages, H. (1988): Wertedynamik. Über die Wandelbarkeit des Selbstverständlichen. Zürich.
- Klein, A. (2001): Der Diskurs der Zivilgesellschaft. Politische Hintergründe und demokratietheoretische Folgerungen. www.wp-band06.pdf (Der Text im Internet gibt einen Überblick zu den Argumentationslinien des Bandes 4, Reihe Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft).
- Klein, A. & Rauschenbach, Th. (2003): Engagementpolitik und Engagementförderung in Deutschland. In: Stiftung Bürger für Bürger et al (2003). S. 87-107.

- Klemm, U. (2003): Lernende Regionen und Erwachsenenbildung. Konsequenzen und Anforderungen. In: Erwachsenenbildung 3/2003. S. 135-140.
- Kliefl, W. / Pettinger, R. (1997): Ich könnte alleine für mein Kind nicht so viel machen...“ Integrationshilfe HIP-PY. Ein vorschulisches Förderprogramm für kleine Ausländerinnen und Ausländer und deren Familien.
- Klippert, H. (2000): Methodenlernen – Übungsbausteine für den Unterricht. Basel.
- Kloepfer, I. (2003): Leere Kirchen, leere Kassen. In: Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 3, 31.
- Klocke, A. / Limmer, R. / Lück, D./ Priller, E. / Schmitt, C. (2001): Das Ehrenamt im Umfeld der Familie. Die Bedeutung ehrenamtlicher Leistungen für junge Familien. Ifb-Materialien 7/01.
- Klute, J. (2002); Das Dritte System. In: Belitz, W. / Klute, J. / Schneider, H.-U. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einem neuen Gesellschaftsvertrag. Münster.
- Knäpper, S. (Bank für Sozialwirtschaft) (2005): EU-Förderung. In: Hohn, B.: Arbeitshandbuch Finanzierung für den sozialen Bereich.
- Kneer, G. (1997): Zivilgesellschaft. In: Kneer, G. / Nassehi, A. / Schroer, M. (Hrsg.): Soziologische Gesellschaftsbegriffe. Konzepte moderner Zeitdiagnosen. München.
- Knoll, J. (2001): Wer ist das „Selbst“? In: Dietrich, S. (Hrsg.), S. 201-213.
- Knoll, J. (1990): Materialien zur Lage der Nation, (Hrsg.). vom Bundesministerium für innerdeutsche Beziehungen. Bonn, S. 490-509.
- Knoll, J. (2002): „Wie hältst du`s mit der Qualität?“ – Neuer Umgang mit einem vertrauten Thema. In: Bastian, H. (Hrsg.): Pädagogisch denken – wirtschaftlich handeln. Bielefeld.
- Knopf, D. (1999): Menschen im Übergang in den Ruhestand – eine Herausforderung für die Erwachsenenbildung (hg. Vom bmb u. f). Bonn. S. 83 ff..
- Koch, C. / v. Holt, T. (2002): Verein oder GmbH? Zur Ansiedlung wirtschaftlicher Aktivitäten bei Verbänden.
- Koch, C. / v. Holt, T. (2002 a): www.npoconsult.de oder www.socialnet.de/materialien ; Der Beitrag wurde veröffentlicht in: Nachrichtendienst des Deutschen Vereins – NDV, 9/2002, Seite 315-325.
- Koddenberg, K. (2004): Profilieren statt einigeln. Institutionelle Entwicklungen der katholischen Erwachsenenbildung in NRW. In: Erwachsenenbildung 50 (2004), Heft 2. S. 80 – 83.
- Konferenz der Bischöflichen Beauftragten für Erwachsenenbildung (2003): Erwachsenenbildung in der Gemeinde der Zukunft. Perspektivenpapier.
- Koring, B. (1992): Die Professionalisierungsfrage der Erwachsenenbildung. In Dewe, B. / Ferchhoff, W. / Radtke, F. – O. (Hrsg.): Erziehen als Profession. Opladen.
- Kotlenga, S. / Nägele, B. / Pagels, N. / Roß, B. (2005 a): Der Dritte Sektor – Chancen für Arbeit, Chancen für Beschäftigung?
- Kotlenga, S. (2005 b): Leitfaden für Organisationen des Dritten Sektors – Argumente – Informationen – Service. Herausgegeben im Rahmen des Projekts „Instruments & Effekts“, ein Kooperationsprojekt der Stadt Göttingen, BUPNET GmbH. Zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e. V.
- Kotler, P. / Andreasen, A. R. (1996): Strategic Marketing for Nonprofit Organizations. 5. Aufl., Upper Saddle River (New Jersey).
- Krämer, E. / Schmidt, J. (1982): Zuwendungsrecht, Zuwendungspraxis. Kommentar. Heidelberg, Abschnitt C III. (37. Lieferung 1998).
- Kraft S. (7.2005): Professionalisierung in der Weiterbildung – Die aktuelle Situation des Personals in der Weiterbildung. www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2005/kraft05_01.pdf
- Kraus, K. (2001): Lebenslanges Lernen – Karriere einer Leitidee. Bielefeld.

Krockauer (5.2002): Humanisierung von Organisationen – Ethisches Engagement in Sozial- und Gesundheitsdiensten.

Krügeler, M. / Gabriel, K. / Gebhardt, W. (Hrsg.) (1999): Institution Organisation Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel. Opladen.

Kruse, J. (6.2003); Vermerk: Landeseinheitliche Anwendung des neuen Weiterbildungsgesetzes ab 1. Januar 2005, hier Förderbereich gem. § 11 Abs. 2 WbG (unveröffentlichter Auszug aus dem Protokoll des Auswertungsgesprächs mit den beteiligten Behörden zu Verlauf und Ergebnis der Regionalkonferenzen gem. § 21 WbG am 26.09.2002).

Küchler, F. v. / Schäffer, O. (1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a. M., Deutsches Institut für Erwachsenenbildung

Künzel, K. / Böse, G. (1995): Werbung für Weiterbildung. Neuwied / Kriftel / Berlin.

Kranitz, H. (2000): Das Ehrenamt – Fundament der Bürgergesellschaft.

Kulenkampf, D. (1997): Die Weiterbildungs- und Bildungsurlaubsgesetze der Länder. In: Grundlagen der Weiterbildung. Praxishilfen. Ergänzungslieferung 26 vom 11. 1997. S. 1-36.

Läpple, D. (1998): Globalisierung – Regionalisierung: Widerspruch oder Komplementarität. In: Kujath, H. J. (Hrsg.): Strategien der regionalen Stabilisierung. Berlin. S. 61-80.

LAAW 2002, www.laaw-nrw.de/Plattform.pdf.

Labor für Organisationsentwicklung (2002): Arbeitspapiere zu Werte-Management und Corporate Social Responsibility – Schriftensammlung des OrgaLab 2002. Universität Essen FB 2. www.orglab.de

LAG KEB, 03/2003; Die neuen Förderungsbereiche nach § 11 (2) / bzw. 16 (2) des Gesetzes zur Modernisierung der Weiterbildung.

Lahusen, Ch. (1998): Der Dritte Sektor als Lobby: Umweltverbände im Räderwerk der nationalen Politik. In: Strachwitz, R. Graf v. (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft: Versuch einer Standortbestimmung. Düsseldorf. S. 411-438.

Lamping, W. u. a. (2002): Der aktivierende Staat – Positionen, Begriffe, Strategien; Studie für den Arbeitskreis Bürgergesellschaft und Aktivierender Staat der Friedrich-Ebert-Stiftung; Universität Hannover, Abteilung Sozialpolitik und Public Policy. www.01336-1.pdf

Landesregierung Baden-Württemberg, Stuttgart (1999): Solidarität und Verantwortung. Von der Risikogesellschaft zur Chancengesellschaft. Bericht und Empfehlungen der Zukunftskommission Gesellschaft 2000.

Landschaftsverband Rheinland (2000): Erläuterungen zum Weiterbildungsgesetz (WbG) in der Fassung des Gesetzes zur Modernisierung der Weiterbildung vom 19.10.1999 (GV.NW.S.547).

Lange, J. (2001): Zwischen Nebel & Aufklärung. www.die-frankfurt.de/esprid/dokumente/doc-2000/lange0101.pdf

Lange, W. / Hunger U. (Hrsg.) (2003): Wohlfahrtsverbände im Wandel – Qualitätsmanagement und Professionalisierung.

Langewiese, D. (1989): Erwachsenenbildung, in: Tenroth, D. u.a.: Handbuch der deutschen Bildungsgeschichte. Bd. V: 1918-1945. Die Weimarer Republik und die nationalsozialistische Diktatur, München.

Lau, C. (1988): Gesellschaftliche Individualisierung und Wertewandel. In: Luthe, H. O. / Meulemann, H.: Wertewandel – Faktum oder Fiktion? Bestandsaufnahme und Diagnosen aus kultursociologischer Sicht. Frankfurt a. M. / New York.

Lawry, R. P. (1995): Accountability and Nonprofit Organizations: An Ethical Perspective. Nonprofit Management & Leadership, vol. 6.no. 2, Winter, p. 171-180.

Lefrancios, G. R. (2003): Psychologie des Lernens. Berlin.

- Leibfried, S., Rieger, E (2001): Grundlagen der Globalisierung. Perspektiven des Wohlfahrtsstaates, Frankfurt a. M.
- Leisering, L. / Hilkert, B. (1999): Von Großbritannien lernen? Wohlfahrtsstaatsreform im Zeichen des Dritten Weges – das Beispiel aktivierender Sozialhilfepolitik unter Blair. Abschlußbericht für die Anglo-German Foundation Projekt Nr. 1227 „Reforming social assistance in Britain“.
- Lenz, W. (08.2003): Lebenslanges Lernen in der Wissensgesellschaft – Voraussetzungen und Rahmenbedingungen. Österreicherischer Länderbericht zum OECD / CERI-Seminar.
- Lenzen, D. / Luhmann, N. (1997): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Frankfurt a. M.
- Lepzy, N. (2003): Das politische System der Niederlande. In: Ismayer, W. (Hrsg.): Die politischen Systeme Westeuropas. 3. aktualisierte und überarbeitete Auflage, S. 349- 387. Opladen: Leske und Buderich.
- Levold, T. (2003): Parental competence between demand and overcharge; In: Konferenzdokumentation zur Daphne-Kickoff-Konferenz am 11.02.03 in Wien, Eigenverlag, Wien. S. 8-12.
- Liebold, C. (2000): Qualitätsmanagement in der Weiterbildung.
- Liebig, R. / Karla, E. (2003): Entwicklungsfaktoren und –dynamiken des Dritten Sektors als Arbeitsmarkt. Studie im Rahmen der Equal-Entwicklungspartnerschaft „Förderung der Sozialwirtschaft“ im Auftrag der Gesellschaft für Paritätische Soziale Arbeit in Thüringen mbH. Dortmund.
- Littich, E. (2002): Finanzierung von NPOs. In: Badelt, C. (Hrsg.): Handbuch der Nonprofit Organisationen: Strukturen und Management. Stuttgart: S. 361-380.
- Lipsmeier, A. (1990): Berufliche Weiterbildung in der Bundesrepublik Deutschland. In: Vergleich von Bildung und Erziehung in der Bundesrepublik Deutschland und der Deutschen Demokratischen Republik, hrsg. von der Wissenschaftlichen Kommission. Köln.
- Lohse, H. / Häßner, K. / Tack, K. (2005): Personal- und Organisationsentwicklung. In: Bildungsvereinigung Arbeit und Leben Sachsen e.V. (Hrsg.): Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. S. 52-90.
- Lowndes, M. (Hrsg.) / Skelcher, C. (1998): The dynamics of multi-organizational partnerships: An analysis of changing modes of governance. In: Public Administrations 79, S. 313 – 333.
- Luhmann, N. (1973): Vertrauen: ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 4. Aufl. 2000, Stuttgart. (1. Auflage 1968).
- Luhmann, N. (1970): Institutionalisierung – Funktion und Mechanismus im sozialen System der Gesellschaft. In: Schelsky, H.: Zur Theorie der Institution. Düsseldorf.
- Luhmann, N. (1985): Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? Vortrag zur 35. Jahresfeier der Rheinisch-Westfälischen Akademie der Wissenschaften am 15. Mai 1985. Opladen.
- Luhmann, N. (1990): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdung einstellen? 3. Auflage. Opladen.
- Luhmann, N. (2001): Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Lenzen, D. (Hrsg.). Frankfurt
- Lukas, H. (2001): Prävention als Leitbild? Zum Stand der fachlichen Diskussion um präventive Konzepte in der Kinder- und Jugendhilfe. In: Jugendhilfe Nr. 1, o. S.
- Luthe, D. (2005): Fundraising ist Kommunikation; In: In Hohn, Bettina: Arbeitshandbuch Finanzierung für den sozialen Bereich.
- Luther, K. (2002): „Bildung muss zu den Menschen kommen“ In: DIE (2002)1. S. 18-21.
- Macha, H. / Mauermann, L. (Hrsg.) (1997): Brennpunkt der Familienerziehung; Weinheim.
- Maecenata Institut (12.2004): Das Informationsmedium der Maecenata Instituts für Philanthropie und Zivilgesellschaft – an der Humbolt-Universität zu Berlin. Nr. 40.

Maecenata Institut (2005): Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland: Stand, Perspektiven, Berlin www.maecenata.de/dokumente/1200_aktuelles/3Sektor_Report.pdf

Mayntz, R. (1992): Verbände zwischen Mitgliederinteressen und Gemeinwohl. Gütersloh.

Mayrhofer, W. (2001): Karrieren in Nonprofit Organisationen – eine theoretische Analyse. In: Simsa, R. (2001): Management der Nonprofit Organisation: gesellschaftliche Herausforderungen und organisationale Antworten. Stuttgart. S. 143-163.

Mayrhofer, W. / Scheuch, F. (2002): Zwischen Nützlichkeit und Gewinn. Nonprofit Organisationen aus betriebswirtschaftlicher Sicht. In: Handbuch der Nonprofit Organisation: Strukturen und Management. Stuttgart. 87-105.

McKinsey & Co. (2003): Institution Kirche in der Vertrauenskrise? Perspektive Deutschland. Berlin.

Mead, M. (1974): Der Konflikt der Generationen. München.

Meffert, H. / Steinbrück, P. (Hrsg.) (2005): Trendbuch NRW – Perspektiven einer Metropolregion.

Meisel, K. (1994): Marketing für Erwachsenenbildung? Bad Heilbronn.

Merchel, J. (2001): Organisation und Planung von Erziehungshilfen. In: Birtsch V. / Münstermann, K. / Trede, W. (Hrsg.): Handbuch Erziehungshilfen. Münster S. 376 – 418.

Merchel, J. (2002): Neue Steuerungsmodelle und fachliche Handlungsprinzipien der Jugendhilfe. Zwischen Kolonialisierung, gegenseitiger Nichtbeachtung und reformerischen Nebeneinander. In: Otto, H.-U. / Hilmar, P. (Hrsg.): Jugendhilfe trotz Verwaltungsmodernisierung? Münster. S. 109-117.

Merchel, J. / Schrappner, C. (Hrsg.) (1996): Neue Steuerung – Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung. Münster. S. 18-31.

Messner, D. (1994): Fallstricke und Grenzen der Netzwerksteuerung. PROKALOA Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaften. 24. Jg. 4, S. 563-596.

Messner, D. (1997): Netzwerktheorien: Die Suche nach Ursachen und Auswegen aus der Krise staatlicher Steuerungsfähigkeit. In: Altvater, E. / Haake, M. / Brunnengräber, A. / Walk, H. (Hrsg.): Vernetzt und verstrickt. Nicht-Regierungsorganisationen als gesellschaftliche Produktivkraft. Münster. S. 27-64.

Meueler, E. (2002): Kirchliche Erwachsenenbildung, Schwerpunkt: Weiterbildungsmarkt. In: Zeitung für die Beschäftigten in der Weiterbildung Ausgabe 6.

Mezger, E. / West, K.-W. (2000): Aktivierender Sozialstaat und politisches Handeln, 2. Auflage. Marburg.

Ministerium für Gesundheit, Senioren, Frauen und Familie NRW (2003): Innovation in der Familienbildung.

Ministerium für Generationen, Familie, Frauen und Integration NRW (2005): Corporate Citizenship NRW. Verantwortung erkennen – Engagement zeigen. Der Wettbewerb ENTERPreis mit dem Sonderpreis Tech4Kids.

Miegel, M. / Wahl, S. (1993): Das Ende des Individualismus – Die Kultur des Westens zerstört sich selbst. Bonn.

Mitchell, J. C. (1969): The Concept and Use of Social Networks. In: Mitchell, J. Clyde (ed.): Social Networks in Urban Situations. Analyses of Social Relationships in Central African Towns. Manchester.

Möller, A. (2004): Motivation von freiwilligem Engagement und Formen seiner Anerkennung – am Beispiel des Netzwerkes für Demokratie und Courage.

Möller, S. (2002): Marketing in der Weiterbildung. Bielefeld.

Moreno, J. L. (1954): Die Grundlagen der Soziometrie. Wege zur Neuordnung der Gesellschaft. Köln. Opladen.

Müller, B. / Wiechmann, T. / Habisch, A. / Beier, M. (2001): Regionalentwicklung durch Kooperation: Fallstudie zur Bedeutung von Moderation in regionalen Netzwerken. In: Baitsch, C. / Müller B. (Hrsg.): Moderation in regionalen Netzwerken. München. S. 125-220.

Müller, H.-P. (1992): Sozialstruktur und Lebensstile. Der neuere theoretische Diskurs über soziale Ungleichheit. Frankfurt a. M.

Müller-Stewens, G. / Osterloh, M. (1996): Kooperationsinvestitionen besser nutzen: Interorganisationales Lernen als Know-how-Transfer oder Kontext-Transfer? In: Zeitschrift für Führung u. Organisation (zfo) 1/1996, 65 Jg., S. 18-24.

Münch, J. (1999): Berufliche Weiterbildung in der Europäischen Union – ausgewählte Aspekte und Problemfelder. In: Timmermann, D.: Berufliche Weiterbildung in europäischer Perspektive. Schriften des Vereins für Socialpolitik. NF Band 267. Berlin. S. 65-92.

Münch, R. (1998): Globale Dynamik, lokale Lebenswelten: Der Schwierige Weg in die Weltgesellschaft. Frankfurt a. M. .

Münder, Johannes (2001): Sozialraumorientierung und das Kinder- und Jugendhilferecht – Rechtsgutachten im Auftrag von IgFH und SOS-Kinderdorf e.V., in Sozialraumorientierung auf dem Prüfstand, Dokumentation 1 der SPI – Schriftenreihe, München. S. 6-124.

Mund, P. (2004): Jugendhilfe im Wandel – zwischen neuer Steuerung, Sozialraumorientierung und zunehmenden Finanzdruck. Welche Konsequenzen ergeben sich für die Organisationsentwicklung der freien Träger? In: Becker-Textor, I. / Textor, M. R.: SGB VIII – Online – Handbuch.

Mutz, G. / Korfmacher, S. / Arnold, K. (2001): Internationales Jahr der Freiwilligen 2001 – Corporate Citizenship in Deutschland, Deutscher Verein für öffentliche und private Fürsorge, Frankfurt am Main.

Nährlich, S. (1998): Was sind die und was bleibt von den Besonderheiten der Nonprofit-Organisationen? Eine ökonomische Betrachtung.

Nagel, Reihard / Wimmer, Rudolf (2002): Systematische Strategieentwicklung, Stuttgart.

Narayan, D., (1999): Bonds and Bridges: Social Capital and Poverty. New York. Download unter: www.worldbank.com.

Naschold, F. (1994): Nationale Programme zur Innovationsentwicklung. Arbeitspolitik im internationalen Vergleich. In: Arbeit, Heft 2 Jg. 3, S. 103-131.

National Center for Nonprofit Boards (1999): Governance for Nonprofits: From Little Leagues to Universities – A Summary of Organisational Governance Principles and Ressource of the National Center for Nonprofit Boards.

Negt, O. (1997): Gesellschaftliche Schlüsselqualifikationen. In: Widerspruch, Heft 33. S. 89-114.

Netzwerk für örtliche und regionale Familienpolitik (10.2000): Kooperation und Vernetzung in der Familienbildung; Rundbrief.

Netzwerk für örtliche und regionale Familienpolitik (2.2004): Familienbildung vor Ort – Bildungsarbeit in Netzwerken; Rundbrief.

Neuhoff, K. (1995): Die Zivilgesellschaft wird durchleuchtet: Der Dritte Sektor in Zahlen. In: Zeitschrift für öffentliche und gemeinwirtschaftliche Unternehmen 2/1995. S 233-238.

Neuhold, L. (1992): Wertewandel und Kirche. In: Klages, H. / Hippler, H.-J. / Herbert, W.: Werte und Wandel. Ergebnisse und Methoden einer Forschungstradition. Frankfurt a. M.

Neumann, S. (2004): Personal und Personalmanagement in NPO – Zur Bedeutung des Personals und der Ausgestaltung ihres Managements.

Neuwied/Krifitel (1998): Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen. S. 1-27.

Nicklas, F. (2004): Lernen im Prozess der Arbeit – Unterstützung und Übergänge von formellen und informellen Lernen. Zur Konzeption eines Forschungsprojekts. In: Dehnbostel, P. / Gonon, Ph. (2004): Informell erworbene Kompetenzen in der Arbeit – Grundlegungen und Forschungsansätze. Bielefeld. S. 51-63.

Nischwitz, G., Molitor, R., Rohne, S. (2001): Local und Regional Governance für eine nachhaltige Entwicklung. Sondierungsstudie im Auftrag der BMBF, Förderschwerpunkt „Sozial-ökologische Forschung“.

- Nittel, D. (2000): Von der Mission zur Profession? Bielefeld.
- Nittel, D. / Schütz, J. (2005): Veränderte Aufgaben und neue Profile. Professionalität in der Erwachsenenbildung. In: EB 2/2005: Professionalität. S. 54 ff.
- Nittel, D., Völzke, R. (2002): Weiterbildung in der Wissensgesellschaft – zwischen Bildungsmanagement und Ehrenamt. In: Nittel, D. / Völzke, R. (Hrsg.): Jongleure der Wissensgesellschaft. Das Berufsfeld der Erwachsenenbildung. Neuwied.
- Nohlen, Dieter (2001): Kleines Lexikon der Politik. München.
- Nokilski, H., Pankoke, E. (1987): Familiäre Eigenhilfe und situative Selbsthilfe. In: Kaufmann F.-X.: Staatliche Sozialpolitik und Familie, München / Wien. S. 267-284.
- North, K. / Romhardt, K. / Probst, G. (2000): Wissensgemeinschaften: Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. In: io Management, 69 (2000) 7/8, S. 52-62.
- Notz, G. (1999): Die neuen Freiwilligen. Das Ehrenamt – Eine Antwort auf die Krise? Neu-Ulm.
- Nuissl, E. / von Rein, A. (1994): Öffentlichkeitsarbeit und Werbung. In: Meisel, K. (Hrsg.): Marketing für die Erwachsenenbildung? Bad Heilbrunn.
- Nuissl, E. (1996): Erwachsenenpädagogische Professionalisierung. In: Derichs – Kunstmann, K. (Hrsg.): Qualifizierung des Personals in der Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M.
- Nuissl, E. (1997): Professionalität, Dilettantismus und Qualifikation. In: Meisel, K. (Hrsg.): Veränderungen in der Profession Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M.
- Nuissl, E. (1998): Leitung von Weiterbildungseinrichtungen. Frankfurt a. M.
- Nuissl, E. 2000; Einführung in die Weiterbildung. Zugänge, Probleme und Handlungsfelder, Neuwied / Kriftel.
- Nuissl, E. (2002): Weiterbildung /Erwachsenenbildung. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch Bildungsforschung. Opladen.
- Nolda, S. (2001): Das Konzept der Wissensgesellschaft und seine (mögliche) Bedeutung für die Erwachsenenbildung. In: Wittpoth, J.: Erwachsenenbildung und Zeitdiagnose: Theoriebetrachtung. Bielefeld. S. 91-117.
- NRW-Lexikon (2000). Politik. Gesellschaft. Wirtschaft. Recht. Kultur. Opladen.
- Oberndorfer, R. (3.2002): Niederschwellige Angebote der Familienbildung für Fortsetzungsfamilien; In: Rupp, M.: Familienbildung im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis. Tagungsdokumentation.
- OECD (2004): Vom Wohlergehen der Nationen – Die Rolle von Human- und Sozialkapital. Zentrum für Forschung und Innovation im Bildungswesen. Paris.
- Oevermann, U. (1985): Versozialwissenschaftlichung der Identitätsformation und Verweigerung von Lebenspraxis: Eine aktuelle Variante der Dialektik der Aufklärung. In: Lutz, B. (Hrsg.), Soziologie und gesellschaftliche Entwicklung, Frankfurt am M.
- Offe, C. (1989): Bindung, Fessel, Bremse. Die Unübersichtlichkeit von Selbstbeschränkungsformeln. In: Axel u.a. (Hrsg.): Zwischenbetrachtungen. Im Prozess der Aufklärung. Jürgen Habermas zum 60. Geburtstag. Frankfurt am M.. S. 739-774.
- Offe, C. / Fuchs, S. (2001): Schwund des Sozialkapitals? Der Fall Deutschland, in: Putnam, R. D. (Hrsg.): Gesellschaft und Gemeinnut. Sozialkapital im internationalen Vergleich. Gütersloh.
- Offe, C. / Preuß, U. K. (1991): Democratic Institutions and Moral Resources. In: Held, D. (Hrsg.): Political Theory Today. Cambridge. S. 143-171.
- Olbrich, J. (1999): Systemtheorie und Erwachsenenbildung. In: Tippelt, R. (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung. 2. überarbeitete Auflage. Opladen.

Olk, T. (2000): Strukturelle und fachliche Konsequenzen der Sozialraumorientierung in der Jugendhilfe. Auswirkungen auf Träger, Adressaten und das Jugendamt. In: Sozialraumorientierung und neue Finanzierungsformen. Konsequenzen für die Leistungsberechtigungen und die Strukturen der Jugendhilfe. Dokumentation der Fachtagung am 11. – 12. Oktober 1999 in Frankfurt am Main, Bonn.

Olk, T. (2001): Träger Sozialer Arbeit, in: Otto, H.-U. / Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit / Sozialpädagogik, 2. Auflage Neuwied S. 1910 – 1926.

Olk, T. (2002): Modernisierung des Ehrenamts im Alter – Vom Ehrenamt zum bürgerschaftlichen Engagement? www.senioren-initiativen.de/service/bas-band13-th_olk.pdf

Ottvad / Wahl / Miegel (2000): Zwischen Markt und Mildtätigkeit.

Opielka, M. (2003): Liberal, egal, fraktal, global – vier Optionen guter Sozialpolitik. In: SOZIAL Extra, 6, 2003. S. 37-41.

Orth, M. (2004): Rechnungslegung und Transparenz – eine Übersicht über die geltende stiftungsrechtliche Rechtslage, insbesondere nach den Landesstiftungsgesetzen. In: Kötz, H. / Rawert, P. / Schmidt, K. / Walz, W. R. (Hrsg.): Rechnungslegung Transparenz im Dritten Sektor, Bd. 3. Köln. S. 27-73.

Ostrom, E. (2002): Soziales Kapital und kollektives Handeln. Gutachten für die Enquete-Kommission ‚Zukunft Bürgerschaftliches Engagements‘ des deutschen Bundestages, erscheint in: Enquete-Kommission (Hg.). Materialien. Opladen.

Otto, H.-U. / Peter, H. (2002): Modernisierung als Identitätsgewinn? In: Otto, H.-U. / Peter, H. (Hrsg.): Jugendhilfe trotz Verwaltungsmodernisierung? Münster.

Orthen, H. (1985): Möglichkeiten und Grenzen staatlicher Veränderungen in der Erwachsenenbildung, In: Landesinstitut für Schule und Weiterbildung (Hrsg.): Von der Erwachsenenbildung zur Weiterbildung. Soest.

Pabst, S. (1998): Privatisierung sozialer Dienstleistungen. In: Arnold, U. / Maelicke, B.: Lehrbuch der Sozialwirtschaft. Baden-Baden.

Pagels, N. / Kotlenga, S. (2005): Leitfaden für Organisationen des Dritten Sektors. Argumente – Informationen – Service. Herausgegeben im Rahmen des Projekt & Effects‘, ein Kooperationsprojekt der Stadt Göttingen, Bupnet GmbH, zoom – Gesellschaft für prospektive Entwicklungen e.V.

Pankoke, E. (1986): Von ‚guter Policy‘ zu ‚sozialer Politik‘. ‚Wohlfahrt‘, ‚Glückseligkeit‘ und ‚Freiheit‘ als Wertbindung aktiver Sozialstaatlichkeit. In: Sachße, C. / Trenstedt, F. (Hrsg.): Soziale Sicherheit und soziale Disziplinierung. Frankfurt am M. S. 148 – 177.

Pankoke, E. (1995): Subsidiäre Solidarität und freies Engagement: Zur ‚anderen‘ Modernität der Wohlfahrtsverbände. In: Rauschenbach / Sachße / Olk (Hrsg.): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch, Frankfurt.

Pankoke, E. (1998): Freies Engagement – Steuerung und Selbststeuerung selbstaktiver Felder. In: Strachwitz, R. Graf v. (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft: Versuch einer Standortbestimmung. Düsseldorf. S. 251-270.

Pankoke, E. (2001): Sinn und Formen freien Engagements. Soziales Kapital, politisches Potential und reflexive Kultur im Dritten Sektor. Beitrag zur Studiengruppe ‚Gemeinwohl – Gemein Sinn‘ der Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften.

Pankoke, E. (2002): Wert- und Wissensmanagement – Motivationsprobleme und Evaluationsprozesse. Lehrforschungsprojekt der Universität Essen: ‚Praktische Sozialwissenschaft‘ in Verbindung mit den ‚Theorie-Praxis-Dialogen‘ der Hans Martin Schleyer-Stiftung.

Pankoke, E. (2002 a): Freies Engagement, zivile Kompetenz, soziales Kapital. In: Enquete-Kommission ‚Zukunft des bürgerschaftlichen Engagements‘ (Hrsg.): Bürgerschaftliches Engagement und Zivilgesellschaft. Opladen 2002, S. 73-87.

Pankoke, E. (2005): Verantwortung in der Zivilgesellschaft – eine Tagung vom 17.-18.2005 im Kulturwissenschaftlichen Institut, Essen. Tagungsbericht von Regina von Görtz und Judith Schildt. Download unter: [www.tb_zivilgesellschaft_17_03_05\[1\].Ph](http://www.tb_zivilgesellschaft_17_03_05[1].Ph)

- Pankoke, E. / Stellermann, R. (2000): Werte und Wissen im Wandel. Zur kommunikativen Kultur organisationalen Lernens. Lehrforschungsprojekt im Studiengang ‚Praktische Sozialwissenschaft‘. Essen.
- Peters, R. (1997): Thesen zur Frage von Professionalisierung – Entprofessionalisierung der Erwachsenenbildung. In: Derichs – Kunstmann, K. (Hrsg.): Enttraditionalisierung der Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M.
- Pettinger, R. (3.2001): Familienbildung zwischen Anspruch und Wirklichkeit in der Jugendhilfe. In: Jugendhilfe-Report. Informationen aus dem Landesjugendamt Rheinland.
- Petzold, H.G. (1993): Integrative Therapie. Schriften zu Theorie, Methodik und Praxis. Bd. II/2. Paderborn.
- Petzold, H.G. (1998): Integrative Supervision, Meta-Consulting & Organisationsentwicklung: Modelle und Methoden reflexiver Praxis. Ein Handbuch. Paderborn.
- Pfaffenzeller, H. (Juni 2003): Die Governance von Nonprofit-Organisationen – ein Institutionenökonomischer Ansatz.
- Probst, G. / Raub, S. / Romhardt, K. (1999): Wissen managen. Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen. 3. Auflage. Wiesbaden.
- Pocot, S (2001): Jugend und freiwilliges Engagement.
- Pöggeler, F. (1964): Methoden der Erwachsenenbildung. Freiburg / Basel / Wien, Herder.
- Pongartz, H.-J. (2001): Arbeitskraftunternehmer als neuer Leittypus? In: DIE 8. S. 24-26.
- Priester, H.-J. (4.1999): Nonprofit-GmbH – Satzungsgestaltung und Satzungsvollzug. In: GmbHRundschau (Gesellschafts- und Steuerrecht der GmbH Und GmbH und Co). 90. Jg.
- Priller E. / Zimmer A. (2001): Wohin geht der Dritte Sektor? Eine Einführung. In: Priller, E. / Zimmer, A.: Der Dritte Sektor international. Mehr Markt – weniger Staat? Berlin.
- Priller, E. / Zimmer A. (2004); Gemeinnützige Organisationen im gesellschaftlichen Wandel – Ergebnisse der Dritten Sektor-Forschung. Wiesbaden.
- Priller, E. (2004): Die Beschäftigungswirkungen des Dritten Sektors in europäischer Perspektive. www.prospektive-entwicklungen.de/German/pdfs/Dokumentation_dritter_Sektor.pdf
- Pröbl, R. (2002): Neue Steuerung und die Jugendhilfe – ein spannungsreiches Verhältnis. In: Otto, H.-U. / Peter, H. (Hrsg.): Jugendhilfe trotz Verwaltungsmodernisierung? S. 135-150.
- Probst, G. (1992): Organisation. Landsberg / Lech.
- Prüfer-Storcks, C. (7.2003): Rede der Staatssekretärin des Ministeriums für Gesundheit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Nordrhein-Westfalen aus Anlass des „Zukunftsforums Familienbildung“ am 16. Juli 2003 in Düsseldorf.
- Puch, H.-J. (27.19.2003): Der Sozialmarkt – eine Wirtschaftsmacht im Schatten? Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung des Sozialmarkts in Deutschland. Vortrag anlässlich der Fachtagung des Bundesverbands Evangelische Behindertenhilfe in Volmarstein
- Puch, H.-J. (2005): Skript zur Vorlesung “Das institutionelle Netz sozialer Hilfe und Untererstützung”.
- Putnam, R. D. (1993): Making Democracy Work. Civic Traditions in Modern Italy. Princeton, New Jersey. Princeton University Press.
- Putnam, R. D. (1995): Bowling Alone: America’s Declining Social Capital. In: Journal of Democracy.
- Putnam, R. D. (1996a): Symptome der Krise – Die USA, Europa und Japan im Vergleich. In: Weidenfeld, Werner (Hrsg.): Demokratie am Wendepunkt. Berlin. S. 52-80.
- Putnam, R. D. (1996b): The Strange Disappearance of Civic America. In: The American Prospect. Nr. 24.
- Putnam, R. D. (2001): Gesellschaft und Gemeinsinn. Gütersloh.

- Rados, D. L. (1981): Marketing for Non-Profit-Organizations. Boston.
- Raithelhuber, E. (2004): Wenn Netzwerke auf Verfahren reduziert werden... Plädoyer für eine gesellschaftstheoretische und sozialpolitische Rückbindung des Netzwerkdiskurses.
- Rat für nachhaltige Entwicklung; Download unter: www.nachhaltigkeitsrat.de
- Rauschenbach, T. / Sachße, C. / Olk, T. (1995): Von der Wertgemeinschaft zum Dienstleistungsunternehmen. Jugend- und Wohlfahrtsverbände im Umbruch. Frankfurt a. M.
- Rauschenbach, T. u. a. (1998): Das Ehrenamt in empirischen Studien – ein sekundäranalytischer Vergleich, Schriftenreihe des BMFSFJ, Nr. 167, Stuttgart, Berlin, Köln.
- Rehrl, M. (2004): Gesellschaftliche Voraussetzungen pädagogischen Handelns; Seminar an der Universität Regensburg – Lehrstuhl für Pädagogik III. SS 2004.
- Reichard, C. (1994): Dienstleistungsunternehmung Kommune. Strategien und Konzepte eines neuen Verwaltungsmanagements am Beispiel Volkshochschule. In: F. Hagedorn u. a. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Zukunftsstudien Bd. 14. Weinheim/Basel. S. 109-126.
- Rein, A. von (2000): Öffentlichkeitsarbeit in der Weiterbildung.
- Reichstein, R. (2000): Outputorientierte Organisationsentwicklung für NPOs. In: Organisationsentwicklung 19, 1. S. 62-72.
- Reinert, A. (2001): Aktuelle Entwicklung im Stiftungswesen. In: Stiftung Mitarbeit / Die Paritätische Geldberatung. Wie Stiftungen fördern. 2. Auflage. Bonn.
- Reinert, A. (2004): Entwicklungen im ehrenamtlichen Engagement. In DNR. S. 23-25.
- Remer, A. (1993): Vom Zweckmanagement zum ökologischen Management. Ein Paradigmenwechsel in der Betriebswirtschaftslehre. In: Universitas. Zeitschrift für Wissenschaft, Kunst und Literatur 5/1993, S. 454-464.
- Reutter, G. (1.2002): Lernende Regionen. In: DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung. S. 40.
- Ridderstråle, J. / Nordström, K. (2002): Funky Business. Talent Makes Capital Dance. Stockholm.
- Röbke, T. / Wagner, B. (Hrsg.) (2001): Jahrbuch für Kulturpolitik (2000). Band 1, Thema: Bürgerschaftliches Engagement. Essen. S. 131-136.
- Rogge, K. I. (8.2003): Organisations- und Qualitätsentwicklung im Weiterbildungsbereich: Von der Projektarchitektur zum Beratungsdesign. www.rogge-oe-und-qualitaet-in-weiterbildung.pdf
- Rollik, H. (4.2003): Fachtagung „Familienbildung in Sachsen. Tendenzen und Perspektiven“. Chemnitz.
- Rosenblatt, B. v. (2001): Freiwilliges Engagement in Deutschland – Freiwilligensurvey 1999, Ergebnisse der Repräsentativerhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement. Band 1: Gesamtbericht. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Band 194.1. Stuttgart, Berlin, Köln.
- Rupp, M. (3.2003): Familienbildung im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis. Tagungsdokumentation.
- Sänger, R. / Bennewitz, H. (2001): Von der Last zur Lust an der Zusammenarbeit – Handlungsempfehlungen zum Aufbau von Netzwerken gegen Jugendarbeitslosigkeit. In: INBAS (Hrsg.) Lokale und regionale Netzwerke zur sozialen und beruflichen Integration Jugendlicher. Aktuelle Beiträge aus Theorie und Praxis. Offenbach am Main. S. 75-100.
- Sachße, C. (2004): Die Organisation des Gemeinwohls in der Bürgergesellschaft: Dritter Sektor und Steuerprivileg. In: Anheier, H. K. / Then, V. (Hrsg.): Zwischen Eigennutz und Gemeinwohl. Neue Formen und Wege der Gemeinnützigkeit. Gütersloh. S. 61-91.
- Salomon, L. M. / Anheier, H. K. (1994): The Emerging Sector – An Overview. The Johns Hopkins University. Baltimore.

- Salomon, L. M. / Anheier, H. K. (1998): Dritter Sektor und Zivilgesellschaft – Globale Entwicklungen. In: Strachwitz (1998): Dritter Sektor – Dritte Kraft. Versuch einer Standortbestimmung. S. 13-22.
- Sarges, W. / Haeberlin, F (1980): Marketing für die Erwachsenenbildung. Hannover, Dortmund, Darmstadt, Berlin.
- Sarrazin, T. (2003): Redetext zur Einbringung des Doppelhaushalts 2004/2005 am Donnerstag, 28. August 2003 im Abgeordnetenhaus von Berlin, Senatsverwaltung für Finanzen, Berlin.
- Satir, V. (1990): Kommunikation – Selbstwert – Kongruenz. Paderborn.
- Sauter, E. (1999): Risiken und Chancen des Lernens im Arbeitsprozess. In: Europäische Zeitschrift Berufsbildung, Nr. 17. S. 15 – 25.
- Sauter / Schweyer (2001): Der eingetragene Verein. 17. Auflage.
- Schäfer, J. (2002): Wissensgemeinschaften. Zur (Selbst-)Organisation ökologischer Kommunikation. www.JS%20Wissensgemeinschaften.pdf
- Schäffter, O. (1985): Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen. In: Literatur und Forschungsreport Weiterbildung Nr. 15. S. 32 ff.
- Schäffter O., (1987): Organisationstheorie und institutioneller Alltag der Erwachsenenbildung. In: Tietgens, H.: Wissenschaft und Berufserfahrung.
- Schäffter, O. (1988) (a): Mitarbeiter in der Erwachsenenbildung zwischen Organisation und Pädagogik. In: Hessische Blätter für Volksbildung Nr. 2. S. 104 ff.
- Schäffter, O. (1988) (b): Bildungsexperten der Praxis. In: Gieseke, W. (u. a.): Professionalität und Professionalisierung. Bad Heilbronn / Ob. Kinkhardt.
- Schäffter, Ortfried (1993): Perspektiven erwachsenenpädagogischer Organisationsforschung. Antrittsvorlesung vom 17. Juni 1993.
- Schäffter, O. (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft.
- Schäffter, O. (10./11.05.2001): In den Netzen der lernenden Organisationen. Ein einführender Gesamtüberblick. / Auf dem Weg zu einer erwachsenenpädagogischen Netzwerkarchitektur. Ein institutionstheoretisches Instrument der Netzwerkanalyse.
- Schäffter, O. (10.2001): Selbstorganisiertes Lernen – eine Herausforderung für die institutionalisierte Weiterbildung.
- Schäffter O. (12./13.6.2002): Pädagogische Resonanzen auf gesellschaftliche Veränderungsimpulse. Dokumentation der KBE-Fachtagung „Up to date“.
- Schäffter, O. (2003): Institutionelle Selbstpräsentation von Weiterbildungseinrichtungen – Reflexion pädagogischer Organisationskultur an ihren institutionellen Schlüsselsituationen. In: Nittel, D. / Seitter, W. (Hrsg.): Die Bildung des Erwachsenen. Bielefeld.
- Schäffter, O. / Hilliger, B. / Küchler, F. v. (05.2003): 2. Zwischenbericht der wissenschaftlichen Begleitung des BLK – Modellversuchsprogramms ‚Lebenslanges Lernen‘. Teil: Evaluationsschwerpunkt Organisationsentwicklung. www.Schaeffter_ZB2002.doc
- Schaarschuch, A. / Flösser G. / Otto, H.-U. (2002): Dienstleistungsgesellschaft, Studienbrief 2-020-0102 der postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengänge.
- Schauer, R. / Anheiner, H. K. / Blümle E.-B. (Hrsg.) (1995): Non-Profit-Organisationen (NPO) – dritte Kraft zwischen Markt und Staat? Linz.
- Schein, E. H. (1995): Unternehmenskultur. Frankfurt a. M. / New York.
- Schenk, M. (1995): Soziale Netzwerke und Massenmedien: Untersuchungen zum Einfluss der persönlichen Kommunikation. Tübingen: Mohr (Paul Siebeck).

- Scherr, A. (1991): *Netzwerkförderung und soziale Arbeit zur Bewältigung von (Jugend-) Arbeitslosigkeit?* In: Dewe / Otto, H.-U. (Hrsg.): *Netzwerkförderung und soziale Arbeit*, Bielefeld, S.62-94.
- Schick, G. (1999): *Ich und Wir – Die Ordnungsidee des Kommunitarismus*.
- Schiersmann C. u.a. (1998): *Innovationen in Einrichtungen der Familienbildung. Eine bundesweite empirische Institutionsanalyse*. Opladen.
- Schiersmann C. (10.2000): *Rundbrief: Netzwerk für örtliche und regionale Familienpolitik*.
- Schiess, V. (2003): *Zukunftsszenarien Soziale Arbeit. Überlegungen zur Lösung sozialer Probleme. Ein Essay zum zehnjährigen Jubiläum der Unternehmensberatung Viktor Schiess*.
- Schlüter, Andreas (2004): *Stiftungsrecht zwischen Privatautonomie und Gemeinwohlbindung. Ein Rechtsvergleich in Deutschland, Frankreich, Italien, England, USA*. In: *Rechtzentrum für Europäische und Internationale Zusammenarbeit*, Bd. 21. München.
- Schlutz, E. (1996): *Weiterbildungsmarketing I. Organisation, Management und Marketing: Bedarfserschließung; 3. Angebots- und Programmplanung*. Kaiserslautern.
- Schlutz, R. (2001): *Evaluation der Weiterbildung und Gesetzesänderung in Nordrhein-Westfalen*. In: Nuissl, E. / Schlutz, E. (Hrsg.): *Systemevaluation und Politikberatung*. Bielefeld. S. 183-198.
- Schmidt, R. (2003): *Pressemitteilung Nr. 18 des BMFSFJ vom 15.01.2003, in der es um die Ausweitung der Ganztagsbetreuung ging*.
- Schmidtchen, G. (1978): *Die gesellschaftlichen Folgen der Entchristlichung*. In: Kasch, Wilhelm F. (Hrsg.): *Entchristlichung und religiöse Desozialisation*, Paderborn.
- Schmitt-Wekelbach, B. (1993): *Familienbildung*. In: *Fachlexikon der sozialen Arbeit*. Herausgegeben vom Deutschen Verein für öffentliche und private Fürsorge.
- Schneider, H. (2005): *Basiswissen Database-Fundraising*. In Hohn, B.: *Arbeitshandbuch Finanzierung für den sozialen Bereich*.
- Schneider, N. F. / Rosenkranz, D. / Limmer, R. (1998): *Nichtkonventionelle Lebensformen. Entstehung – Entwicklung – Konsequenzen*. Opladen.
- Schnur, O. (1999): *Sozialkapital und Stadtentwicklung. Neue sozialwissenschaftliche Perspektiven – auch für die kommunale Praxis?* In: *RaumPlanung 87. Mitteilungen des Informationskreises für Raumplanung (IfR) e.V. Dortmund*.
- Schneidewind, U. (2002): *Nachhaltige Wissensgesellschaft*.
- Schöll, I. (1996): *Weiterbildungsmarketing*. Frankfurt a. M.
- Schöning, W. (2001): *Chancen und Probleme integrierter Regionalförderung*. In: *Zeitschrift für Sozialreform* 2/2001. S. 136-158.
- Scholz, O. (1996): *Neue Steuerung in der Jugendhilfe – Die Empfehlungen des KGST und Ansätze einer Umsetzung in die kommunale Praxis*. In: Merchel, J. / Schrappner, C. (Hrsg.): *Neue Steuerung – Tendenzen der Organisationsentwicklung in der Sozialverwaltung*. Münster. S. 170 – 180.
- Schrader, J. / Berzbach F. (8.2005): *Empirische Lernforschung in der Erwachsenenbildung / Weiterbildung*. www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp
- Schreyvögg G. (1996): *Organisation*. Wiesbaden.
- Schubert, R. / Littmann-Werli, S. / Tingler, P. (Hrsg.) (2002): *Corporate Volunteering, Unternehmen entdecken die Freiwilligenarbeit*. Bern, Stuttgart, Wien.
- Schuhmacher, E. F. (1973): *Small is Beautiful, Blond and Briggs*. London.

Schulz, A. D. (2004): Die Spezifität der Beziehungsstruktur zwischen Dritt-Sektor-Organisationen und Staat am Beispiel von sozialen Beschäftigungsunternehmen. In: Hohn u.a. (2004): Transformationsprozesse des Dritten Sektors – Nonprofit-Organisationen zwischen Markt, Moral und Mitgliedern. Dokumentation der Tagung der FHVR Berlin.

Schuppert, G. F. (1998): Geändertes Staatsverständnis als Grundlage des Organisationswandels öffentlicher Aufgabenwahrnehmung. In: Budäus, D. (Hrsg.); Organisationswandel öffentlicher Aufgabenwahrnehmung (Schriftenreihe der Gesellschaft für öffentliche Wirtschaft, Heft 44). Baden-Baden.

Schwarz, C. (2001): Heiliger Bimbam! In: Wirtschaftswoche, 52. S. 91-93.

Schwarz, G. / Beck, R. (1999): Zur Rolle von Markt und Staat in der Dienstleistungsgesellschaft. Studienbrief 2-020-0102 der postgradualen und weiterbildenden Fernstudiengänge Sozialmanagement und öffentliches Dienstleistungsmanagement, Fernstudienagentur des FVL, 1. Auflage. Berlin.

Schwarz, G. (2002): Bürgerbeteiligung in lokalen Agenda 21 Prozessen – Eine Bestandsaufnahme. Diskussionspapiere aus der Fakultät für Sozialwissenschaft Ruhr-Universität Bochum. www.ruhr-uni-bochum.de/sowi/top/sowibibliothek/dkpaper/dp02-4.pdf

Schwarz, P. (1996): Management-Brevier für Nonprofit-Organisationen. Bern, Stuttgart, Wien.

Schweizer, T. (1996): Muster sozialer Ordnung. Berlin.

Schymroch, H. (2003): Familienbegleitung – Lebenshilfe – Geschlechterverhältnisse. In: Ciupke, P. u. a.: Erwachsenenbildung und politische Kultur in NRW.

Scott, W. R. (1992): Social Network Analysis. A handbook. London.

Scott, W.R. (2001): Institutions and Organisations. Second Edition. Thousand Oaks.

Segbers, Franz (2004): Politik der leeren Kassen – umsteuern im Namen der Gerechtigkeit. www.Politik_der_leeren_Kassen.de

Seibel, W. (1992): Besondere Managementrisiken bei Wohlfahrtsverbänden. In: Theorie und Praxis der sozialen Arbeit, Nr. 1. Baden-Baden.

Seibel, W. (1994): Funktionaler Dilettantismus. Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat. Baden-Baden, 2. Auflage.

Seitter, W. (2000): Geschichte der Erwachsenenbildung. Bielefeld.

Sellow, R. (1998): Mediation. In: Apel, H. u. a. (Hrsg.): Wege zur Zukunftsfähigkeit – ein Methodenhandbuch. Arbeitshilfen für Selbsthilfe- und Bürgerinitiativen, Nr., 19, Stiftung Mitarbeit. Bonn. S. 51-58.

Senatsverwaltung für Bildung, Jugend und Sport (2002): Sozialraumorientierung in der Berliner Jugendhilfe – Ein Positionspapier zur Diskussion. 2. Auflage. Berlin.

Senge, P. M. (1996): Die fünfte Disziplin – Kunst und Praxis der lernenden Organisation. Stuttgart.

Seufert, A. / Back, A. / Krogh, G. (2000): Wissensnetzwerk. Vision – Referenzmodell – Archetypen und Fallbeispiele. In: Götz, K. (Hrsg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München.

Severing, E. (2001): Entberuflichung der Erwerbsarbeit – Folgerungen für die betriebliche Bildung. In: Arbeitsgemeinschaft betriebliche Weiterbildungsforschung. www.ABWF-EntberuflichungUndWeiterbildung.pdf

Siegel, M. / Erdogan, H. (2002): Familienbildung für alle? Ansatz und Entwicklung multikultureller und interkultureller Arbeit. In: Rupp, M. (Hrsg.): Familienbildung im Dialog zwischen Wissenschaft und Praxis. Bamberg.

Sigmund, K. (2005): Grundlagen des Marketings im sozialen Bereich. In: Bettina H.: Arbeitshandbuch Finanzierung für den sozialen Bereich. Von der öffentlichen Förderung zur zukunftsorientierten Finanzierungsgestaltung.

Simsa, R. (2000): Die Zivilgesellschaft als Hoffnungsträger zur Lösung gesellschaftlicher Probleme? Zwischen Demokratisierung und Instrumentalisierung gesellschaftlichen Engagements. www.wu-wien.ac.at/npo/texte/Die_Zivilgesellschaft_als_Hoffnungstraeger.pdf

- Spindler, H. (2003): Aktivierende Ansätze in der Sozialhilfe, In: Dahme, H.-J. u. a. (Hrsg.): Soziale Arbeit für den aktivierenden Staat, Opladen. S. 225-246.
- Sommer, M. (2003): Netzwerke der Bildung. In: EB 1/2003: Bildungsfinanzierung. S.17.
- Sonntag, K. (1996): Lernen in Unternehmen. München.
- Sozialmanagement und öffentliches Dienstleistungsmanagement, Fernstudienagentur des FVL, 1. Auflage. Berlin 1999.
- Städte-Netzwerk NRW (2002): Bausteine für die Weiterentwicklung sozialer und kultureller Einrichtungen in NRW. www.netzwerk.nrw.de
- Stahl, Th. / Schreiber, R. (2003): Regionale Netzwerke als Innovationsquelle. Das Konzept der „Lernenden Region“ in Europa. Frankfurt a. M. / New York.
- Stang, R. (2004): Lernateliers, Wissensplattformen und Innovationsräume – Szenarien einer veränderten Lernkultur. Vortrag auf dem Symposium „Lernorte der Zukunft“ am 19.11.2004 in Linz. www.Stang_Lernarrangements.pdf
- Stang, R. / Irschlinger, A. (Mitarbeit) (Juli 2005): Bibliotheken und lebenslanges Lernen. Kooperationen, Netzwerke und neue Institutionenformen zur Unterstützung Lebenslangen Lernens. Expertise zum aktuellen Stand. www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/stang05_02.pdf
- Steger, R. (06.2003): Netzwerkentwicklung im professionellen Bereich – dargestellt am Modellprojekt *REGINE* und dem Beraternetzwerk *zetTeam* Materialien aus dem Institut für empirische Soziologie an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg.
- Steyn, U. (2005): Von der Lebensführung zur Selbstinszenierung. Soziologische Überlegungen zur Diffusion der Ehre in der Gegenwartsgesellschaft. Duisburger Beiträge zur soziologischen Forschung. Nr. 2/2005. www.DuBei_0205.pdf oder www.sociologie.uni-duisburg.de/dbsf.htm
- Stichweh, R. (1992): Professionalisierung, Ausdifferenzierung von Funktionssystemen, Inklusion. In: Dewe, B. / Ferchhoff, W. / Radtke, F. – O. (Hrsg.) Erziehen als Profession. Opladen.
- Strachwitz, R. Graf v. (2000): Management und Nonprofit-Organisationen – von der Vereinbarkeit von Gegensätzen. In: Nährlich, S./ Zimmer, A. (Hrsg.): Management in Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen: S. 23-36.
- Strachwitz, R. Graf v. (2000): Aktuelle Strukturfragen von Not-for-Profit-Organisationen. In: Hauser, A. / Neubarth, R. / Obermaier, W. (Hrsg.): Sozialmanagement: Praxis-Handbuch soziale Dienstleistungen. S. 19-41.
- Strachwitz, R. Graf v. (2004): Das Gemeinnützigkeitsrecht muss grundlegend reformiert werden.
- Strachwitz, R. Graf v. (2005): Bürgerengagement und Zivilgesellschaft in Deutschland. Stand und Perspektiven 01. Januar 2005.
- Struck, J. : § 16. In: Wiesner R. u.a. (Hrsg.) (2000) SGB VIII. Kinder- und Jugendhilfe München 2. Auflage.
- Sydow, J. / Windeler, A. (Hrsg.) (2000): Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken, Opladen / Wiesbaden.
- Terhart, E. (1986): Organisation und Erziehung. Neue Zugangsweisen zu einem alten Dilemma. In: Zeitschrift für Pädagogik, Nr. 2, S. 205 -223.
- Teuber, G. M. (1992): Managementprobleme afrikanischer „Non-Governmental Organizations. Eine Analyse aus entwicklungspolitischer Sicht, basierend auf Fallbeispielen aus den anglophonen Entwicklungsländern des südlichen Afrika. Frankfurt a. M.
- Textor, M. R. (1996): Allgemeine Förderung der Erziehung in der Familie: § 16 SGB VIII. Stuttgart.
- Textor M. R. (1997); Familienbildung: Situation, Träger, Perspektiven; In: SGB III – Online Handbuch; Aus: Nachrichtendienste des Deutschen Vereins für öffentliche und private Fürsorge; <http://sgbviii.de/S19.htm>

- Textor, M. R. (1998): Hilfen für Familien – Eine Einführung für psychosoziale Berufe. Weinheim, Basel.
- Textor, M. R. (2001): Familienbildung als Aufgabe der Jugendhilfe; In: SGB III-Online-Handbuch. <http://sgbviii.de/S.18html>
- Textor, M. R. (2002): Von der Erziehung zur Bildungspartnerschaft <http://www.kindergartenpädagogik.de/798.html>
- Textor, M. R. (1994): Zusammenbruch des Sozialstaates? Generationenkrieg? Die Bevölkerungsentwicklung und ihre Konsequenzen. Nachrichtendienst des Deutschen Vereins für öffentliche und probate Fürsorge. S. 58-63.
- Theunissen, G. / Garlipp, B. (1999): Kompetente Eltern – Vergessen in der Professionalität der Behindertenarbeit? In: Behinderte in Familie, Schule und Gesellschaft; Heft Nr. 4/5. S. 53-66.
- Thielemann, U. / Breuer, M. (2000): Diskussion. In: Forum Wirtschaftsethik http://www.akademie-rs.de/wirtschaftsethik/heft2_00/bericht3.htm
- Tietgens, H. (1984): Institutionelle Strukturen der Erwachsenenbildung. In: Schmitz, E. / Tietgens, H. (Hrsg.): Erwachsenenbildung. Enzyklopädie Erziehungswissenschaft Band 11. Stuttgart.
- Tietgens, H. (1990): Vorbemerkung: In: Hollenstein, E. u. a.: Lernen Erwachsener zwischen Anleitung und Selbstorganisation. Bonn. S. 201 – 213.
- Tietgens, H. (1999): Geschichte der Erwachsenenbildung. In Tippelt, R (Hrsg.): Handbuch Erwachsenenbildung / Weiterbildung. Opladen.
- Tietgens, H. (1991): Einleitung in die Erwachsenenbildung. 2. Aufl. Darmstadt.
- Timmer, K. (2005): Stiften in Deutschland – die Ergebnisse der Stifterstudie. Gütersloh.
- Tippelt, R. (2000): Die Trägerproblematik zwischen traditioneller Statik und pluraler Dynamik. In: Hessische Blätter der Volksbildung 50 (2000), 4. S. 292.
- Trede, W. 2001): Hilfen zur Erziehung. In: Otto, H.-U. / Thiersch, H. (Hrsg.): Handbuch Sozialarbeit / Sozialpädagogik. 2. Auflage. Neuwied. S. 1787-1793.
- Trier, M. / Baltin, M. / Brödel, R. / Busch, S. / Flachmeyer, M. / Gogolek, K. / Hartmann, T. / Heller, P. / Henning, I. / Jutzi, K. / Knoll, J. / Müller, H. / Pohl, G. / Rytz, P. / Sachse, A. / Salomon, J. / Schmidt, J. / Scholz, H. / Wöllert, K. (2003): Lernen im sozialen Umfeld. Organisationen – Netzwerke – Intermediäre Kompetenzentwicklung beim Aufbau regionaler Infrastrukturen. QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Heft 77. Berlin.
- Trube, A. u.a. (10.2003); ABM-real. Ein Projekt zur Untersuchung der arbeitsplatzgenerierenden Effekte von Arbeitsbeschaffungsmassnahmen (ABM), Siegen. Abschlussarbeit als IAB-Werkstattbericht. <http://doku.iab.de/werkber/2003/wb1103.pdf>
- Türk, K. (1978): Soziologie der Organisationen. Stuttgart.
- Tyrell, H. (1988); Ehe und Familie – Institutionalisierung und Deinstitutionalisierung. In: Lüscher, K. / Schultheis & Wehrspaum (Hrsg.): Die postmoderne Familie. Familiäre Strategien und Familienpolitik in einer Übergangszeit. Konstanz. S. 145-156.
- Ulrich, P. (1977): Die Großunternehmung als quasi-öffentliche Institution. Eine politische Theorie der Unternehmung, Stuttgart.
- UNESCO (1976): Recommendation on the development of adult education, adopted by the General Conference at its nineteenth session, nairobi, 26. Nov. 1976 (Manuskript).
- Van der Bellen, A. (1977): Öffentliche Unternehmen zwischen Markt und Staat, Köln.
- Vath, R. (1984): Professionalisierung in der Erwachsenenbildung. In: Schmitz, E. / Tietgens, H. (Hrsg.): Erwachsenenbildung Erziehungswissenschaft, Band 11. Stuttgart.

Verlinden, M. (2000): Vernetzung – Neue Chancen für Kinder und Familien? Beitrag für die TeilnehmerInnen der Arbeitsgruppe 2 „Chancen und Formen trägerübergreifender Kooperation“ beim 3. Workshop des „Fachpolitischen Diskurses“ in Dortmund am 12.9.2000. (Hrsg.: Sozialpädagogisches Institut des Landes NRW). Dortmund.

VIS A VIS Agentur für Kommunikation (2001): Praxisbeispiele: Vom unternehmerischen Bürgerengagement mittels Personaleinsatz bis zum Projekteinsatz in sozialen Aufgabenfeldern als Teil der Personalentwicklung. VIS A VIS. Köln.

Walgenbach, P. (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. Auflage. Stuttgart. S.319-353.

Wallerstein, J. S./ Lewis, J. (2001): Langzeitstudie der elterlichen Ehescheidung für Kinder. Eine Längsschnittuntersuchung über 25 Jahre. Zeitschrift für Familienrecht. S. 65-72.

Walz, W. Rainer (2004): Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor: Eine in Deutschland überfällige rechtspolitische Debatte. In: Kötz, H. / Rawert, P. / Schmidt, K. / Walz, W.: Rechnungslegung und Transparenz im Dritten Sektor. Bd. 3. Köln.

Weber, M. (1972): Wirtschaft in der Gesellschaft. Tübingen.

Weber, S. (2002): Vernetzung als Prozess entwerfen mit Großgruppenverfahren. In: Organisations-Entwicklung, Heft 2.

Wegner, Gerhard (2005): Vortrag im Projekt „Evangelisch in Nürnberg“ am 25. April 2005 vor der Pfarrkonferenz und bei der Evangelischen Stadtakademie.

Weick, K. E. (1985): Der Prozess des Organisierens. Frankfurt a. M.

Weinberg, J. (1999): Lernkultur – Begriff, Geschichte, Perspektiven. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.) Kompetenzentwicklung 1999: Aspekte einer neuen Lernkultur: Argumente, Erfahrungen, Konsequenzen. Münster. S. 81 – 146.

Weinberg, J. (2000): Einführung in das Studium der Erwachsenenbildung. Bad Heilbrunn.

Weisser, J. (2002): Einführung in die Weiterbildung. Weinheim / Basel.

Weißberger, C. (04.2003): Rezeption des betriebswirtschaftlichen Marketings in der Erwachsenenbildung – Eine Analyse. www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp

Wellman, B. / Berkowitz, S. D. (1991): Social Structures. A Network Approach. Structural Analysis in the social sciences 2. first published 1988, Cambridge, New York, Melbourne. Cambridge University Press.

Wendt, Rainer u. a. (1996): Zivilgesellschaftliches und soziales Handeln. Bürgerschaftliches Engagement in eigenen und gemeinschaftlichen Belangen.

Wettstein, E. (1998): Überlegungen zur Theorie der Erfassung, Bewertung und Validierung von Kompetenzen bzw. Qualifikationen, Wissenschaftliche Begleitung zu CH-Q. Meilen.

Wex, T. (2004): Facetten von Arbeit und Beschäftigung im Dritten Sektor. www.prospektive-entwicklungen.de/German/pdfs/Dokumentation_dritter_Sektor.pdf

Weyer, J. (2000): Soziale Netzwerke, Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. Lehr- und Studienhandbücher der Soziologie. München, Wien.

Widding, H. (2005): Unternehmenskooperation. In: Hohn, B.: Arbeitshandbuch Finanzierung für den sozialen Bereich.

Wienken, C. (2004): Ehrenamtliches und freiwilliges Engagement – geschlechtsspezifische Aspekte. www.uni-vechta.de/studium/homepages/wienken.cornelia/ehrenamt1.htm

Willke, H. (1996) (5. überarbeitete Auflage): Systemtheorie I: Grundlagen. Stuttgart.

Willke, H. (1998): Systemisches Wissensmanagement. Stuttgart.

Wittpoth, J. (1997): Grenzfall Weiterbildung. In: Lenzen, D. / Luhmann, N. (Hrsg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Frankfurt a. M.

Wittpoth, J. (2001): Erwachsenenbildung und Zeitdiagnose: Theoriebeobachtungen. Bielefeld

Wittpoth, J. (2003 a): Einführung in die Erwachsenenbildung, Opladen.

Wittpoth, J. (2003 b): (Weiter-) Bildungssystem und Systembildung. In: Nittel, D. / Seitter, W. (Hrsg.): Die Bildung des Erwachsenen. Bielefeld.

Wohlfahrt, N. (2002): Kommunale Verwaltungsmodernisierung als Reformpolitik? Auswirkungen auf die Jugendhilfe. In: Otto, H.-U. / Peter, H. (Hrsg.): Jugendhilfe trotz Verwaltungsmodernisierung? Münster. S. 84-98.

Wohlfahrt, N. (2004): Bürgerschaftliches Engagement, freie Wohlfahrtspflege und aktivierender Sozialstaat – inszenierter Sozialstaatsumbau oder Stärkung des sozialen Kapitals?

Wolf, H. (2000): Das Netzwerk als Signatur der Epoche? Anmerkungen zu einigen Beiträgen zur soziologischen Gegenwartsdiagnose. In: Arbeit, Jg. 9, H. 2. S. 95-104.

Wolf, M. (9.2005): Aktivierende Hilfe. Zur Ideologie und Realität eines sozialpolitischen Stereotyps. In: UTOPIE kreativ, H. 179. S. 796-808.

Wolff, M. (2002): Integrierte Hilfe vs. versäulte Erziehungshilfen, Sozialraumorientierung jenseits der Verwaltungslogik. In: Merten, R. (Hrsg.): Sozialraumorientierung: Zwischen fachlicher Innovation und rechtlicher Machbarkeit. München. S. 41-52.

Wolff, R. (2004): Dialogische Qualitätsentwicklung – auf dem Weg zur lernenden Organisation. www.2004010.Wolff.Dialog.Qualitätsentwicklung.pdf

Wurche, S. (1994): Vertrauen und ökonomische Rationalität in kooperativen Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J. / Windeler, A. (Hrsg.): Management internationaler Beziehungen. Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen. S. 142-159.

www.socialinfo.de (2005); Wörterbuch der Sozialpolitik, New Public Management.

Zacher, H. F. (1987): Das soziale Staatsziel, in Handbuch des Staatsrechts der Bundesrepublik Deutschland. Bd. 1, 1045-1111.

Zauner, A. (2002): Über Solidarität zu Wissen. Die Illusion vom Elend- und Dienstleistungskapitalismus, In: Kurz, R. / Lohoff, E. / Trenkle, N. (Hrsg.) Feierabend! Elf Attacken gegen die Arbeit. Hamburg.

Zech, R. (1997): Pädagogische Antworten auf gesellschaftliche Modernisierungsanforderungen. Bad Heilbrunn.

Zeller, M. (2003): Wirtschaft und politische Erwachsenenbildung – Chancen und Grenzen von Kooperationsansätzen und Handlungsfeldern.

Zielinski, H. (2000): Das Modell der neuen Steuerung, Studienbrief 2-020-1004 der postgradualen und weiterbildenden Studiengänge Sozialmanagement und öffentliches Dienstleistungsmanagement, Fernstudienagentur des FVL. 1. Auflage, Berlin.

Zillig, Thomas (15.01.2003): Neue Organisationsformen. Theoretische Grundlagen – Entwicklungstendenzen – Forschungszentren – Experteninterviews.

Zimmer, A. / Nährlich, S. (1997): New Public Management – die postmoderne Form des Regierens. In: Uhlen-dorff, U. / Zimmer, A. (Hrsg.): Public – Private – Partnership. Die Herstellung öffentlicher Güter im historischen Wandel. Kassel. S. 53-84.

Zimmer, Annette (1998): Der Verein in Gesellschaft und Politik. In: Stachwitz, R. (Hrsg.): Dritter Sektor – Dritte Kraft. Bonn.

Zimmer, A. / Priller, E. / Stachwitz, R. Graf (2000): Fundraising als Ressource für Nonprofit-Organisationen. Eine praxisorientierte Einführung. Opladen. S. 85-104.

Zimmer, A. (1.2002): Dritter Sektor und Soziales Kapital; Münsteraner Diskussionspapiere zum Nonprofit-Sektor – Nr. 19.

Zimmer, A. / Rauschenbach, T. (2003): Projektantrag: Die Organisation des bürgerschaftlichen Engagements: Zu den individuellen und strukturellen Rahmenbedingungen der hauptberuflichen und ehrenamtlichen Tätigkeit von Funktionsträgerinnen und –trägern in Vereinen und Verbänden. Darstellung des bisherigen Arbeitsprogramms und zukünftige Planung.

Zimmer, A. / Wessels, B.: Verbände und Demokratie in Deutschland. Opladen 2001.

Zimmermann, G. E. (1998): Organisation. In: Schäfers, Bernhard (Hrsg.): Grundbegriffe der Soziologie. 5. Auflage. Opladen. S. 261-264.

Ich versichere:

1. dass ich die Dissertation selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfe bedient habe.
2. dass ich diese Dissertation bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe.
3. dass dieses Exemplar mit der beurteilten Arbeit übereinstimmt.
