

Sinn ohne Zukunft – Zukunft ohne Sinn? Dissipation und organisationale Sinnggebung

Barbara Dietsche

Zusammenfassung

Nach einer Zusammenfassung des vorliegenden Beitrags von Julia Elven und Jörg Schwarz (2022) geht die Replik als kommentierende Ergänzung auf das Konzept des „Sense-making“ (Weick 1998 [1985]; 1995) ein. Denn mit organisationaler Sinnggebung können Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft von Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen zusammengedacht werden. Außerdem wird auf die Verhandlung der Zukunft von Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen im Träger-Einrichtung-Verhältnis am Beispiel von wirtschaftlichen Ressourcenfragen eingegangen, um dies auf das Zukunftskonzept der Dissipation zu beziehen und ein aktuelles Beispiel der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung damit in Verbindung zu bringen.

Volkshochschule · Sensemaking · Träger · Weiterbildungseinrichtung · Wirtschaftlichkeit

Sinn ohne Zukunft – Zukunft ohne Sinn? Dissipation und organi- sationale Sinnggebung

Barbara Dietsche

Mit dem Beitrag *Fortschritt, Kontingenz, Dissipation: Zukunftskonzepte in Erwachsenenbildungsorganisationen* haben Julia Elven und Jörg Schwarz drei im Titel genannte Zukunftskonzepte vorgestellt und auf den in Weiterbildungseinrichtungen zentralen Prozess der Programmplanung bezogen. Den Fokus legen sie auf Programmplanung, weil sich darin „latente Zukunftskonzeptionen in organisationalen Zukunftspraktiken zeigen“ (Elven & Schwarz 2022, 9) würden. Programme kommunizieren, welche Lerngelegenheiten die Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen¹ mit ihren Ressourcen für ihre Adressat*innen anbieten werden.

Elven und Schwarz legen in ihrem Beitrag dar, dass das *Konzept des Fortschritts* Planbarkeit und Verbesserung unterstelle. Einrichtungen handeln unter dieser Prämisse planvoll mit Blick auf (strategische) Ziele. Diese Ziele können sich auch darauf richten, welche gesellschaftlichen Entwicklungen mit Erwachsenenbildungsangeboten von Adressat*innen lernend bewältigt und mitgestaltet werden sollen (ebd., 8–10). Das *Konzept der Kontingenz* stellt wiederum die Planbarkeit infrage und geht von Möglichkeitsräumen aus, die nicht vorhersehbar und daher von In-

dividuen im Modus der Reflexivität und von Organisationen durch möglichst kurzfristige, „agile“ Angleichungen handhabbar werden (ebd., 10–14). Sie zeigen für beide Konzepte auf, wie sich die Zukunftskonzeptionen in der Erwachsenenbildungswissenschaft (insbesondere hinsichtlich der Programmplanung) jeweils wiederfinden.

Neben diesen zwei in der Erwachsenenbildungsliteratur bereits nachvollziehbaren Zukunftskonzeptionen stellen Elven und Schwarz die *Dissipation* als drittes, neues Konzept vor. Die diskutierten Ausprägungen der Zerstreung seien Auflösung (Verschwinden von Zukunft), Zerstreung (schrumpfende Möglichkeiten) und Reibung (blockierte Zukunft) (ebd., 15–16). Drei mögliche Optionen für den Umgang mit den Ausprägungen seien „Umgang mit Endlichkeit, das Neuerschließen von Möglichkeitsräumen oder das Verhandeln normativer Orientierungen“ (ebd., 17). Als Aufgabe von Weiterbildungsorganisationen sehen die Autor*innen erstens, Möglichkeitsräume zu erschließen, wenn der Wandel neue Bedarfe begründet, zweitens, die Benachteiligungen ausgleichende Sicherung von Teilhabechancen und drittens, konfligierende Zukunftskonzeptionen in Austausch zu bringen (ebd., 17–18). Abschließend konstatieren sie, dass in Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen alle drei Zukunftskonzeptionen parallel wirksam sind.

¹ Erwachsenen- und Weiterbildung werden hier synonym benutzt. Der Begriff der ‚Einrichtung‘ zielt auf die Betriebsförmigkeit der explizit in der Erwachsenen- oder Weiterbildung anbietenden Organisationen (Mesoebene) ab. Außerdem unterscheidet der Beitrag zwischen Angebot (eine Veranstaltung, Mikroebene) und Programm (Spektrum oder Profil der Lernmöglichkeiten einer Einrichtung, das sich aus den Einzelangeboten ergibt, Mesoebene).

1. Sensemaking und Dissipation

Diese Überlegungen sollen im ersten Schritt um das *Konzept der Sinngebung* ergänzt werden. „Sensemaking“ ist ein Beitrag zur Organisationstheorie von Karl E. Weick (Weick 1998 [1985]; Weick 1995), der aus einer sozialpsychologischen Perspektive den Fokus von einer strukturellen (Organisation) hin zu einer prozessualen Sicht (Organisieren) gelenkt hat. Rezipiert wurden seine Arbeiten in der Erwachsenenbildungswissenschaft vor allem von Ortfried Schöffter (Schöffter 1987, 152–157).

Mit Sensemaking wird verdeutlicht, dass Handeln und Entscheiden in Organisationen fortlaufend stattfinden, aber eher nicht im Voraus intentional und rational begründet werden. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft kommen stattdessen in aufeinander bezogenen Praktiken in Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen zusammen. Rückblickend werden die gestalteten Situationen mit Sinn belegt.

„In den Prozessen, d.h. in den Kommunikationen und interdependenten Handlungen, die beispielsweise im Zusammenhang von Angebotsentwicklung, Anmeldung, Beratung, Fortbildung und Controlling usw. erfolgen, wird eine Bildungsorganisation erzeugt, bestätigt und weiter entwickelt. Dies geschieht, indem die Akteure performativ eine bestimmte Realitätsauffassung von der Situation, in der sie handeln, ‚in Kraft setzen‘. [...] Retrospektiv deuten die Akteure die Situationen, in denen sie sich selbst und ihre Herstellungen befunden haben.“ (Schöffter & Schicke 2009, 107)

In diesen Prozessen finden – sich über Wiederholungen festigende – Bedeutungs- und Strukturbildungen statt, die Erfahrungen und Wissen der Organisation ausmachen und über Formen der retrospektiven Selbstbeobachtung und des retrospektiven Selbstausdrucks auch in Bezug auf identitätsstiftende Aspekte kommunizierbar werden. Weick bringt dies auf die Formel „Wie kann ich wissen, was ich denke, bevor ich sehe, was ich sage?“ (Weick 1998 [1985], 263, 196).

Bezogen auf das Zukunftskonzept der Dissipation könnte das Konzept des Sensemaking so verstanden werden, dass Auflösung (Verschwinden von Zukunft), Zerstreuung (schrumpfende Möglichkeiten) und Reibung (blockierte Zukunft) eben nicht im Vorhinein, sondern nur handelnd und retrospektiv bearbeitet und interpretiert werden können. Damit zeigt sich eine Differenz zu Elven und Schwarz (2022), die ihre Vorschläge zum Umgang mit Dissipation als künftig zu bearbeitende, zukunftsbezogene Aufgaben darlegen.

Als prospektive Bearbeitungsform schlägt Weick das „Denken im zweiten Futur“ (Weick 1998 [1985], 282–288) vor, also „ein zukünftiges Ereignis so zu behandeln, als sei es schon vorüber“ (ebd., 283). Diese Denkfigur, die zum Beispiel in Zieldefinitionen und Strategieentwicklungen (mit Vorstellungen von Fortschritt einhergehend) gang und gäbe ist, bringt jedoch in Verbindung mit dem Konzept der Dissipation – negativ gewendet – obsoletere oder lähmende, – positiv gewendet – abtastende oder vorläufige Gestaltungsmöglichkeiten und Sinngebungen hervor.

Daneben geht es auch beim Zukunftskonzept der Dissipation um Anpassung. Weick befasst sich ebenso mit der Anpassungsfähigkeit von Organisationen und sieht eine zu große Anpassung als Gefahr für die Fähigkeit zur Anpassung (ebd., 197), da Gestaltungsoptionen minimiert werden. Besser sei es, bisherige Erfahrungsregeln zu hinterfragen, wenn Zukunftsvorstellungen weniger greifbar werden. Es sei sinnvoll, für locker strukturierte Prozesse – und ein solcher ist die Programmplanung in Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen – aufmerksam zu sein (ebd., 266). Er plädiert außerdem dafür, Widersprüchlichkeit, Zweifel und Unsicherheit (ebd., 306–316) zuzulassen. Zudem finde in Auseinandersetzungen Sinngebung statt: „arguing is a crucial source of sensemaking“ (Weick 1995, 145).

Diese Hinweise sind wiederum anschlussfähig an die Vorschläge von Elven und Schwarz (2022, 17–18) für den Umgang mit dissipationistischen Zukunftsvorstellungen, indem z. B. Möglichkeitsräume erschlossen oder konfligierende Vorstellungen in Austausch gebracht werden. Möglicherweise ist damit das bedrohliche Szenario der Dissipation abzuwenden: „Der Kampf um die richtige Gestaltung der Zukunft droht in zerstörerischen Auseinandersetzungen zu gipfeln und jegliche Form des Zukünftigen zu behindern“ (ebd., 16).

Wenngleich sich in der Programmplanung Zukunftspraktiken zeigen, wird Zukunft von Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen auch im Träger-Einrichtung-Verhältnis verhandelt. Und gerade hier geht es – bei öffentlich verantworteten Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen – um Ausein-

andersetzungen oder Aushandlungsprozesse, bei denen die Vorstellungen der zuständigen Gremien zur Zukunft der Weiterbildungseinrichtung eine Rolle spielen. Daher soll im zweiten Schritt der Blick auf diese Ebene den Beitrag von Elven und Schwarz erweitern. Denn der Fokus auf Programmplanung ist für das Thema ‚Zukunft‘ in Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen zu klein gefasst.

2. Die Verhandlung von Zukunft im Träger-Einrichtung-Verhältnis

Hans Tietgens hat eine Beschreibung der institutionellen Strukturen der Erwachsenenbildung unter dem Begriff der „Institutionellen Staffeln“ (Tietgens 1984, 293) vorgelegt. Er unterscheidet die Ebenen Adressat*innen, Veranstaltungen, Einrichtungen, Rechts- und Unterhaltsträger sowie Gesetzgeber/Administration und geht auf die Verbindungen dazwischen ein.

Im historischen Zusammenhang stieg die Bedeutung der rechtsrelevanten Träger mit den Bemühungen, die Erwachsenen- und Weiterbildung in öffentlicher Verantwortung rechtlich zu regeln (ebd., 295), da nicht Lehr-Lern-Prozesse oder Veranstaltungen, sondern Einrichtungen und Träger im Fokus der Regelungen standen. Hinzu kommt z. B., dass jede Volkshochschule in ihrem formalen Rechtsträger eine „demokratisch legitimierte Instanz [...] hat, deren Handeln der Veröffentlichung ausgesetzt ist. Damit steht auch die Angebotsstruktur der Volkshochschule prinzipiell in der öffentlichen Diskussion“ (ebd., 298).

Zukunftskonzeptionen der Einrichtungen sind insofern mit den Zukunftskonzeptionen der Träger verbunden, was – bei öffentlicher Trägerschaft – regelmäßig in Wirtschafts- und Haushaltsplänen verhandelt wird. Der Einfluss kann bis in die Angebotsebene reichen, was mit dem Terminus „relative Autonomie“ verbunden ist (ebd., 298; s. a. Dietsche 2015, 174). Nach Franz Pöggeler sei dies „die richtige Form institutioneller Freiheit“ (Pöggeler 1959, 217) beim Ausloten programmatischer Gestaltungsspielräume und er beobachtete seinerzeit: „[E]s gibt außer der VHS wohl keine andere Bildungseinrichtung, um deren finanzielle Sicherung oder gar Besserstellung es so lebhaftere Auseinandersetzungen gibt“ (ebd., 214).

Die von Elven und Schwarz (2022) vorgeschlagenen Umgangsweisen mit dissipationistischen Zukunftsvorstellungen gehen mit eben solchen Ressourcenfragen einher, deren Spielräume im Träger-Einrichtung-Verhältnis mitbestimmt werden und die Möglichkeiten auf der Programmplanungsebene beeinflussen. Die mit der Programm- und Angebotsplanung befassten Personen sind mit ihren Handlungen und Entscheidungen in den institutionell-rechtlichen Rahmen eingebunden, der auf der Ebene der Rechts- und Unterhaltsträger (Makroebene) gestaltet wird. Denn in einem Wirtschafts- oder Haushaltsplan und seinen Begründungen werden finanzielle Möglichkeiten und Grenzen festgelegt. Deswegen ist ein erweiterter Blick für die Diskussion von Zukunftskonzeptionen in Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtungen dienlich.

3. Beispiel für Zukunftsverhandlungen: Rüsselsheim am Main

Als Beispiel für eine ausführliche Verhandlung der Zukunft einer Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtung im Träger-Einrichtung-Verhältnis wird hier kurz ein Prozess skizziert, der in Rüsselsheim a. M. seit Frühjahr 2022 stattfindet. Der Darstellung liegen die öffentlichen Drucksachen des Magistrats der Stadt Rüsselsheim a. M. (2023) und des örtlichen Dezernat II/Kultursteuerung (2023) zugrunde:

Unter dem Titel „Quo vadis Kultur123“ tagte vor dem Hintergrund der Haushaltsicherung eine Arbeitsgemeinschaft (AG). Allein der Titel zeigt, dass es um die Zukunft der Einrichtung ging. Die AG bestand aus Vertreter*innen der Fraktionen der Stadtverordnetenversammlung und der Betriebskommission des Eigenbetriebs ‚Kultur 123 Stadt Rüsselsheim‘ und sollte eine Finanzplanung erstellen (Stadt Rüsselsheim a. M. Dezernat II/Kultursteuerung 2023, 1–2). Die AG zog ausführliche Informationen zu den Leistungen des Kulturbetriebes, der auch den Betriebsteil Volkshochschule umfasst, heran (ebd., 3–7). Unter den tragenden Aspekten der Transparenz und der Wirtschaftlichkeit wurden Diskussionen geführt, die in Prüfaufträgen für die zukünftige Angebotsstruktur und Raumsituation sowie die Planung einer zusätzlich begleitenden Steuerungsgruppe als Fortführung der AG in einem sogenannten partizipativen Dialogprozess mündeten (Magistrat der Stadt Rüsselsheim a. M. 2023, 1–3).

In den Drucksachen wird eine durch Ressourcenknappheit verengte Zukunft skizziert. Angestrebt wird eine mittel- und langfristige

Finanzplanung für den Betrieb, wobei von Konsolidierungserfordernissen ausgegangen wird. Die Vorschläge umfassen die kritische Überprüfung von Angeboten bis hin zu ihrer Beendigung, die Revision von bisher etablierten Herangehensweisen oder die Neuerschließung von Möglichkeiten und Räumen. Die Anschlussfähigkeit an die von Elven und Schwarz (2022) angeführten Umgangsweisen wird anhand der Dokumente konkret: Zum Beispiel sollen Angebote anders als bisher kalkuliert oder zugunsten bestimmter Adressat*innen querfinanziert werden, sollen Angebote vor dem Hintergrund der Rentabilität und Durchführbarkeit in Frage gestellt, bestimmte Liegenschaften in der Stadt für die Verwendung durch die Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtung geprüft werden oder die programmatische Veränderung in einen Kulturentwicklungsplan eingehen.

In den Ergebnissen und Begründungen wird zwar nicht ersichtlich, welche Zukunftsvorstellungen bei den Beteiligten vorherrschten, die veröffentlichten Ergebnisse und Drucksachen stellen aber an sich und vor allem in den Begründungen schon einen Selbstausdruck dar, der Sinngebungen enthält. Die avisierte Steuerungsgruppe ist im Träger-Einrichtung-Verhältnis anzusiedeln und zeigt die Absicht, viel Zeit für die Einrichtung aufzubringen. Sie könnte damit auch mehr Einfluss (Tietgens 1984, 299) auf die zukünftige Gestaltung ausüben.

Es ist also mit weiteren Auseinandersetzungen zu rechnen, bei denen Sinngebungen beobachtbar werden. Hier könnte der von Elven und Schwarz (2022) vorgeschlagene Austausch von gegensätzlichen Zukunftskonzeptionen stattfinden, damit Zukunft

der Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtung Sinn hat und der Sinn der Erwachsenen- und Weiterbildungseinrichtung eine Zukunft.

Literatur

- Dietsche, Barbara (2015). *Verwaltung in Weiterbildungseinrichtungen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Elven, Julia & Schwarz, Jörg (2022). Fortschritt, Kontingenz, Dissipation: Zukunftskonzepte in Erwachsenenbildungsorganisationen. In *Debatte. Beiträge zur Erwachsenenbildung*, 5 (1), 6–22.
- Magistrat der Stadt Rüsselsheim am Main (2023). Zwischenbericht der Arbeitsgruppe „Quo vadis Kultur123“. DS-433-21-26 1. Ergänzung. https://rim.ekom21.de/ruesselsheim/sdnetrim/UGhVM-0hpd2NXNFdFcExjZYACzx_NyVdH03z3XTTe3D7bMoAy7V_TmqhZhicqoFCR/Drucksache_DS-433-21-26_1._Ergaenzung.pdf [09.07.2023].
- Pöggeler, Franz (1959). Die Volkshochschule im Spannungsfeld zwischen Kontrolle und Autonomie. In *Kulturarbeit Monatschrift für Kulturarbeit und Heimatpflege*, 11 (11), 214–218.
- Schäffter, Ortfried (1987). Organisationstheorie und institutioneller Alltag der Erwachsenenbildung. In Hans Tietgens (Hrsg.). *Wissenschaft und Berufserfahrung: Zur Vermittlung von Theorie und Praxis in der Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, 147–171.
- Schäffter, Ortfried & Schicke, Hildegard (2009). „Erfahrung“ in pädagogischer

Organisation als narrativer Prozess der Bedeutungsbildung. In Michael Göhlich; Susanne Maria Weber & Stephan Wolff (Hrsg.). *Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 103–114.

Stadt Rüsselsheim a.M. Dezernat II/ Kultursteuerung (2023). Zwischenbericht zur Arbeitsgemeinschaft „Quo vadis Kultur123“. https://rim.ekom21.de/ruesselsheim/sdnetrim/UGhVM-0hpd2NXNFdFcExjZVxkGbSs2uP9M0r_D4fG2r9dvxO3FS0psnz462BN_MCM/Anlage-_Zwischenbericht_AG_Quo_vadis_Kultur123.pdf [09.07.2023].

Tietgens, Hans (1984). Institutionelle Strukturen der Erwachsenenbildung. In Dieter Lenzen; Enno Schmitz & Hans Tietgens (Hrsg.). *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft. Band 11 Erwachsenenbildung*. Stuttgart: Klett-Cotta, 287–302.

Weick, Karl E. (1998 [1985]). *Der Prozess des Organisierens*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.

Weick, Karl E. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks u.a.: SAGE Publications.

Barbara Dietsche, Dr., Leiterin der vhs Rüsselsheim. Praktische Schwerpunkte: Grundbildung, Inklusion, Arbeitsförderung, Freiwilligenmanagement, Weiterbildungsmanagement, Organisationsentwicklung. Wissenschaftliche Schwerpunkte: Organisationsforschung zur Zusammenarbeit und Verwaltung in Weiterbildungseinrichtungen.

✉ b.dietsche@kultur123ruesselsheim.de
