

Hessische Blätter für Volksbildung

80 Jahre hvv
– Zeitläufte und Perspektiven

Erwachsenenbildung


 vhs Hessischer Volkshochschulverband

wbv

E-Journal Einzelbeitrag
von: Christiane Ehses

Weglassen

Eine Leitungsklausur der hessischen Volkshochschulen

aus: 80 Jahre hvv – Zeitläufte und Perspektiven (HBV2602W)
Erscheinungsjahr: 2026
Seiten: 80 - 87
DOI: 10.3278/HBV2602W010

Die Herbstklausur der vhs-Leitungen in Hessen auf der Burg Fürsteneck beschäftigte sich mit dem Thema Weglassen. Der Fokus erschien relevant vor dem Hintergrund vielfältiger Anforderungen und Regelungen, die in den letzten Jahren wiederkehrend programmatische Diskurse „kannibalisieren“. Die Klausur verfolgte die Fragestellung im Kontext eines systemtheoretischen Verständnisses als Strategieberatung. Weglassen wurde zu einem Baustein in der Reflexion über die Fragen des eigenen Organisationsverständnisses, aber auch des Verstehens koexistierender Akteure. Wichtige Denkfiguren in dem Reflexionsbericht sind die der Bedeutung von Informalität und der brauchbaren Illegalität.

The fall retreat of the vhs management team in Hesse at Burg Fürsteneck dealt with the topic of omission. The focus seemed relevant against the backdrop of diverse requirements and regulations that have repeatedly „cannibalized“ programmatic discourse in recent years. The retreat pursued the question in the context of a Systems theory understanding as strategy consulting. Omission became a building block in the reflection on questions of one's own understanding of the organization, but also of the understanding of co-existing actors. Important concepts in the reflection report are those of the importance of informality and useful illegality.

Schlagworte: Organisationale Strategien; Informalität; brauchbare Illegalität; Umgang mit Anforderungen; Autonomie; Organizational Strategies; Informality; Useful Illegality; Dealing with Requirements; Autonomy
Zitiervorschlag: Ehses, Christiane (2026). *Weglassen: Eine Leitungsklausur der hessischen Volkshochschulen*. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 76(2), 80-87. Bielefeld: wbv Publikation. <https://doi.org/10.3278/HBV2602W010>



Weglassen

Eine Leitungsklausur der hessischen Volkshochschulen

CHRISTIANE EHSES

Zusammenfassung

Die Herbstklausur der vhs-Leitungen in Hessen auf der Burg Fürsteneck beschäftigte sich mit dem Thema Weglassen. Der Fokus erschien relevant vor dem Hintergrund vielfältiger Anforderungen und Regelungen, die in den letzten Jahren wiederkehrend programmatische Diskurse „kannibalisieren“. Die Klausur verfolgte die Fragestellung im Kontext eines systemtheoretischen Verständnisses als Strategieberatung. Weglassen wurde zu einem Baustein in der Reflexion über die Fragen des eigenen Organisationsverständnisses, aber auch des Verstehens koexistierender Akteure. Wichtige Denkfiguren in dem Reflexionsbericht sind die der Bedeutung von Informalität und der brauchbaren Illegalität.

Stichwörter: Organisationale Strategien; Informalität; brauchbare Illegalität; Umgang mit Anforderungen; Autonomie

Abstract

The fall retreat of the vhs management team in Hesse at Burg Fürsteneck dealt with the topic of omission. The focus seemed relevant against the backdrop of diverse requirements and regulations that have repeatedly „cannibalized“ programmatic discourse in recent years. The retreat pursued the question in the context of a systems theory understanding as strategy consulting. Omission became a building block in the reflection on questions of one’s own understanding of the organization, but also of the understanding of co-existing actors. Important concepts in the reflection report are those of the importance of informality and useful illegality.

Keywords: Organizational Strategies; Informality; Useful Illegality; Dealing with Requirements; Autonomy

1 Hintergrund

Sind Volkshochschulen noch selbstbestimmt Gestaltende im kommunalen und zivilgesellschaftlichen (Bildungs-)Geschehen? Oder sind sie vornehmlich Vollzieher von bürokratischen Vorgaben?

Volkshochschulen als „Feuerwehr“ werden zwar von der Politik in Sonntagsreden oft gewürdigt, in finanziellen Krisenzeiten aber vielerorts auf ein Pflichtprogramm mit verringerter Ressourcenzufuhr reduziert. Gesellschaftliche Aufgaben (z. B. Integrationskurse) werden den Volkshochschulen als kommunale „Allesbewältiger“ ad hoc zugewiesen – und dann – wie im Beispiel Integration – auch gegebenenfalls kurzfristig wieder „eingedampft“. Vorausschauende Planung wird so behindert, wenn nicht sogar verunmöglicht. Hinzu kommen im letzten Jahrzehnt neue Rechtsverordnungen und Verregelungen. Volkshochschulleitungen beklagen, im Operativen zu versinken.

Deshalb lud die hvv-Geschäftsstelle zu einer Leitungsklausur ein, die wie jedes Jahr im Herbst stattfand und in diesem Jahr das Thema „Weglassen“ als Titel trug. Sie wurde moderiert von Jens Kapitzky von der Firma Metaplan¹.

Die Klausur wollte dazu ermutigen, die Paradigmen, in denen sich organisationales Handeln der Volkshochschulen vollzieht, gemeinsam anzuschauen und zu hinterfragen. Welche Gegenstrategien lassen sich entwickeln? Sollen die Volkshochschulen sich – auch gegenüber örtlichen Vorgesetzten – stärker sichtbar machen? Starke Präsenz zeigen? Auf Dilemmata aufmerksam machen? Oder besser „unter dem Radar“ bleiben? Sich stärker dem innerorganisationalen Geschehen zuwenden? Oder sich vor allem im Außenfeld bewegen?

2 Dramaturgie

Im Vorfeld versendete der Impulsgeber und Moderator Jens Kapitzky sechs Fragen, die jeweils individuell reflektiert, beantwortet und durch Metaplan zusammengetragen wurden. Die Fragen bezogen sich auf – wechselseitige – Abhängigkeiten der Institutionen und der einflussgebenden Akteure. Es wurde danach gefragt, nach welchen Kriterien Stakeholder (relevante Akteure) die Qualität der Arbeit messen, aber auch danach, welche wichtigen Themen aus Sicht der vhs-Leitungen immer wieder liegen bleiben, welche Themen dringlich Bearbeitung erfordern. Und schließlich: Welche Regelungen/Vorschriften regelmäßig als Hindernis auftauchen und welche wichtigen Aufgaben dadurch regelmäßig nicht berücksichtigt werden.

Die Fragen bildeten den orientierenden Faden in der Klausur. Nach einer gemeinsamen Reflexion über den Satz „Weglassen braucht mehr Mut als Tun“ folgte der „Gallery Walk“ entlang vorbereiteter Poster zu den sechs Fragen nebst den dokumentierten Antworten der Leitungen. Die Kommentare boten Anlass für Kleingruppengespräche

¹ Jens Kapitzky ist Geschäftsführer und Leiter der Metaplan Academy. Er wurde bei der Klausur unterstützt durch Hannes Hartmann (Metaplan).

und ergänzende Anmerkungen. Zu der Frage nach Themen, die angegangen werden müssten, aber liegen bleiben, wurde u. a. von Seiten der Leitungen geantwortet: Personalförderung (pädagogische Betreuung von Kursleitenden, Hospitationen, eigene Fort- und Weiterbildung), programmatische und inhaltliche Weiterentwicklung der eigenen Einrichtung sowie Marketing und Öffentlichkeitsarbeit.

Das Tableau der Antworten zu den Fragen verstärkte den Eindruck, dass die Volkshochschul-Leitungen in einem dicht verwobenen Feld von wechselhaften Anforderungen, aber auch eigenen Vorgaben und Einflussnahmen auf andere agieren. Sie sind nicht nur Getriebene, die den „Launen politischer Entscheider:innen“ (so eine Meinungsäußerung) folgen. Allerdings sind solche Dominanzen in den kommunalen Verworfenheiten immer „im Spiel“.

3 Impuls: Weglassen im Kontext von Organisationstheorie

Und zu einem informierten und spielerischen Umgang mit unterschiedlichen Anforderungen von innen und außen lud Jens Kapitzky die Leitungen auch in seinem Impuls ein², der das Thema „Weglassen“ im Zusammenhang eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses behandelte und über die drei Seiten der Organisation sprach.

Drei Seiten der Organisation

Die Schauseite (Fassade), die formale Seite (Maschine) und die informale Seite (Spiel) bilden als Ganzes die Organisation in ihrer Funktionsweise ab. Alle Seiten müssen in ihrer Bedeutung gewürdigt und bespielt werden. Die Schauseite ist gut zu nutzen, um sichtbar zu machen, was man über sich aussagen möchte. Das Risiko besteht in einer Entkopplung von innen und außen. Formale Strukturen bieten Sicherheit im Handeln und begründen formalisierte und dokumentierte Erwartungsnetzwerke. Aber wir wissen heute, dass Organisationen keine rationalen Maschinen sind. Informalität stellt die oft notwendig abweichende Praxis als Reaktion auf Formalstrukturen dar. Es etablieren sich Erwartungsstrukturen, ohne aufgeschrieben zu sein. Regelhafte Abweichungen vom formalen Regelwerk formen die Kultur einer Organisation. Informalität bildet die Spielseite der Organisation ab, die ihr in gewisser Weise „Beinfreiheit“ im Umgang mit Verordnungen und Anforderungen von außen verleiht.

Brauchbare Illegalität

Eine wichtige „Spielfigur“ im organisationalen Agieren ist die „brauchbare Illegalität“ (vgl. Kühl 2020 mit Bezug auf Luhmann). Gemeint sind damit funktionale Regelabweichungen, die sich gar nicht vermeiden lassen, wenn die Organisation nicht an der Starrheit in der Befolgung ihrer formalen Regeln zerbrechen will. „Die Möglichkeiten

2 Im Folgenden werden Aussagen von Jens Kapitzkys Impulsvortrag rekonstruiert, ergänzt durch (eigene) Bezugnahmen auf den Referenzrahmen Volkshochschule und weitere Verweise auf die Systemtheorie. Der Vortrag liegt als PowerPoint-Präsentation den Beteiligten der Konferenz vor.

zur punktuellen Abweichung vom formalen Regelwerk geben der Organisation eine gewisse Leichtigkeit (...). Letztlich wird durch diese Duldung von Abweichungen die Regel selbst stabilisiert“ (Kühl 2020, S. 36). Dabei geht es um die kleinen und großen Schleichwege, die im Widerspruch zu den offiziellen Dienstwegen stehen, darum, dass Vorgaben und Richtlinien umdefiniert, gedehnt und umgangen werden, um die Starre des formalen Regelwerks abzumildern. Jens Kapitzky sprach in diesem Zusammenhang von untergesetzlichem Handeln, „in Rufweite des Gesetzes“.

Mikropolitik

Interessen, Macht und Vertrauen kennzeichnen Organisationen in ihren jeweiligen Kontexten, unabhängig, wie örtlich unterschieden sie sein mögen. Kapitzky stellte Fragen zur Interessenanalyse, die auf Kooperationen, Ziele (der Akteure und der organisationseigenen) sowie auf Abhängigkeiten – auch unter den Akteuren und deren Kooperationspartnern – orientieren. Der Impuls rekurrierte dabei auf Kontextsteuerungen, die im Umfeld der Organisation vhs möglich und gestaltbar sind. Letztendlich spiegeln diese Aspekte die Frage: Wie „tickt“ mein Umfeld? Wie agiere ich klug in meinem jeweiligen Kontext? Es geht um die Autonomie in der Beschränkung von außen: „Auch gibt es selbstverständlich keine Organisation, die nicht auf engste Weise mit wenig Spielraum von ihrer Umwelt (...) abhinge. Aber auch dann bleibt immer noch die Frage, *wie* eine Organisation bestimmt, *was* sie angesichts solcher Abhängigkeiten tun kann. Oder anders: wie sie in die Abhängigkeiten von ihrer Umwelt und in ihren Abhängigkeiten von ihrer eigenen Vergangenheit Freiheiten, Alternativen, Dispositionsspielräume hineinkonstruieren kann.“ (Luhmann 2000, S. 7f.)

Machtanalysen reflektieren die Frage der „Mitspieler in der Arena“. Machtspiele können auf ihre Regelmäßigkeit geprüft und verstanden werden. Eine Umfeldbedingung sind Unsicherheitszonen, d. h. solche, die die Machtmöglichkeiten der Akteure eingrenzen und von denen sie selbst möglicherweise beherrscht werden.

Die Dimension des Vertrauens ist eine gleichfalls zentrale, hier lässt sich nach der Dauer der Kooperation, nach dem Nutzen, aber auch den Risiken fragen.

Der Fokus der Klausur ist das Weglassen: All diese Instrumente können als Requisiten verstanden werden, als theoretisches Rüstzeug, um diese Fragestellung des Weglassens informiert zu bearbeiten. Weglassen ist dabei in dem hier aufgeführten Verständnis ein Baustein organisationalen Handelns, um den Transformationsprozess zu bewältigen.

Weglassen als Organisationsproblem

Vor diesem entfalteten Hintergrund entwickelte der Impulsgeber einige Ideen, wie sich Organisationen allgemein Entlastung verschaffen und mit schonendem Ressourceneinsatz ihre Strategien im jeweiligen Umfeld verfolgen können – zum Beispiel:

- Die *Schauseite nutzen*: Organisationen können und müssen entscheiden, nach welchen Erwartungen sie sich formal ausrichten. Erwartungen der Stakeholder müssen verstanden und mit den eigenen Priorisierungen relationiert werden. Organisationsleitbilder reflektieren dies dadurch, dass sich die vhs in Span-

nungsfeldern positioniert. Die Benennung dieser Widersprüche hilft dabei, von Fall zu Fall zu entscheiden, welcher Anspruch vorrangig bedient wird, ohne zu vernebeln (vgl. Kühl 2017, S. 40 ff.). Die Organisation kann sich in einer möglicherweise widersprüchlichen Werteanordnung verorten. Spannungsfelder für Volkshochschulen können sich zum Beispiel ergeben aus der Doppelfunktion als Teil einer historisch gewachsenen Bewegung mit aufklärendem Bildungsauftrag einerseits und als kommunaler Dienstleister andererseits. Oder daraus, dass eine zunehmend marktformige Strukturierung gemeinwohlorientierte Einrichtungen wie die Volkshochschulen zu erhöhter Nachfrageorientierung zwingt. Innovatives (z. B. Erschließung neuer Orte, Themen, Zielgruppen), aber auch Bewährtes (z. B. Treue gegenüber den alten Zielgruppen) ergäben möglicherweise ein weiteres Spannungspaar, das eine oszillierende Positionierung verlangt.

- *Informalität nutzen:* Innovationen entstehen – so Jens Kapitzky – seltener im formalen Raum als stärker in der Informalität. Was sich in der Informalität bereits bewährt hat, kann besser die Pilotierung überstehen. Deshalb empfiehlt er, informal Bewährtes zu nutzen (die brauchbar illegale Praxis) statt das ganz Neue zu entwickeln. Risikoträger ist bei der informalen Nutzung von Prozessen und Strukturen die Organisation und nicht der/die Einzelne. Erst wenn neue Regeln etabliert sind, d. h. in der Strukturebene eingebaut wurden, wird die Abweichung für die Organisation als Ganzes bedeutsam (vgl. auch Ehses, Heinen-Tenrich, Zech 2002, S. 15 f.).
- *Mikropolitik nutzen:* Die klare Botschaft von Kapitzky lautete: Wer etwas durchsetzen will, muss in der mikropolitischen Arena mitspielen. Um eigene Interessen anschlussfähig zu machen, müssen Volkshochschulen ihre normative Eigenlogik kompatibel machen zu der Logik der anderen Mitspieler (Kooperationspartner/Politik). In diesem Zusammenhang taugt der von Hans Tietgens geprägte Begriff der innersprachlichen Mehrsprachigkeit. Das meint, dass sich der normativ aufgeladene Bildungsbegriff gegenüber der Politik beispielsweise auch schon mal in Kennzahlen übersetzen lassen muss, wenn Überzeugungsarbeit geleistet werden will. Das Gegenüber muss in seiner lokalen Rationalität verstanden werden. Reflektiertes Vertrauen ist dabei unerlässlich – es hilft, vertrauensfördernde Elemente mit einzubauen. Dabei sollten sich die Volkshochschulen ihrer eigenen Machtressourcen bewusst sein. Es unterstützt, sich die Frage zu stellen: Wo habe ich als vhs Macht? Es geht darum, relevante Unsicherheitszonen zu beherrschen. Fragen dazu könnten u. a. sein: In welchen Aspekten bin ich unentbehrlich? Welche Ziele sind den Akteuren gesetzt? Auf welche (anderen) Kooperationspartner sind die Akteure angewiesen? Welche Kontexte müssen (mit) angespielt werden?

Fazit: Weglassen-Strategien bauen auch auf mikropolitische Spiele und verknüpfen Interessen.

Eine wichtige Botschaft des Impulsvortrags lautete: Bei den Verhältnissen ansetzen, nicht beim Verhalten. Es wurde geraten, etwas kühler und entpersonalisierter auf die Strukturen zu schauen, die spezifische Begrenzungen und Möglichkeitsräume bedingen und Verhaltensweisen nahelegen, die durchaus in diesem Bedingungsfeld begründet rational sein können.

Es gilt, die Eigenlogiken der Organisationen in den Fokus zu nehmen. „Es geht also, mit einer Formulierung des Soziologen Erving Goffman, „nicht um die Menschen und ihre Situationen, sondern eher um die Situationen und ihre Menschen“ (Matthiesen, Muster, Laudenbach, 2022, S.11). Diese Vorstellung ermöglicht einen Blick auf organisationales Geschehen als Inszenierung, weg vom Fokus innerer Beweggründe hin zur Rollendistanz.

4 Reflexionen

In der anschließenden Reflexion betonten die Leitungen, dass das Drei-Seiten-Modell sowie das Verstehen und Durchdringen des Informellen wertvolle Hinweise für ihre Praxis lieferten. Auch die Ermunterung zum Pragmatismus im Umgang mit formalen Vorgaben („so tun als ob“) empfanden Teilnehmende als Ermutigung für einen entspannteren Umgang mit dem Außen. Die Dialektik von Verhältnissen und Verhalten beschäftigte gleichfalls. Schließlich wurde der Hinweis auf eine genauere Analyse von Interessen und Machtverhältnissen als hilfreich wahrgenommen. Auch die Hinweise dazu, die eigenen Spielräume zu nutzen, wurden als zukünftiger Aufmerksamkeitsfokus aufgegriffen.

Arbeitsgruppen beschäftigten sich im Folgenden mit den Fragen: Was macht es schwer? Was hindert mich am selbstbestimmten Tun? Was hindert mich am Weglassen? Und wie kann ich es trotzdem tun? Kommentare des Impulsgebers im Anschluss rieten dazu, sich zu fragen: Wenn ich etwas verändere: Was wird anders/besser? Welche anderen Probleme habe ich dann? Habe ich dann das „schönere“ Problem gegenüber dem vorherigen? Ein solches Kriterium steuert die Suche nach Ansatzpunkten und ermöglicht Entscheidungen (statt sich von Entscheidungen anderer abhängig zu halten). Peer-Wanderungen um die Burg Fürsteneck rundeten die individuellen Reflexionen ab.

Die Frage, was man denn konkret weglassen sollte, blieb als Universalfrage unbeantwortbar. Deutlich wurde, dass es jeweils zu prüfen gilt, welche Konsequenzen es im konkreten Fall hat, etwas wegzulassen. Weglassen kann man all das, was in der Folge zu Problemen führt, die von den Akteuren für weniger gravierend angesehen werden – und genau das ist nur im konkreten Fall und nicht allgemein entscheidbar.

5 Erkenntnisse

Volkshochschulen sind – das ist jetzt wenig überraschend – in einem Netz von wechselseitigen Interdependenzen eingelassen. Sich eigener Machtpositionen bewusst zu werden, ermutigt aber dazu, dass wir nicht nur reaktiv als „Vollzieher“ agieren, sondern uns als „Handelnde“ sehen (vgl. Rosa 2025). Und damit – so Rosa – auch Spielräume rückerobert werden können.

Diese Haltung ist nicht immer leicht zugänglich, wenn wir z. B. bei der gefühlten zwölften Leitungskonferenz schon wieder die stets aufgerufenen Tagesordnungspunkte: Scheinselbstständigkeit von Lehrkräften, Umsatzsteuer für vhs-Veranstaltungen oder – ständig schwankende – Fördereinsätze und Modalitäten bei der Umsetzung des Integrationsprogramms usw. auf der Agenda haben.

Deshalb ist ein Innehalten – wie es jetzt die Klausur als Reflexionsraum ermöglichte – immer wieder notwendig, um eine Metaperspektive einzunehmen. Und für die Leitungen der Volkshochschulen erweist es sich als ungemein hilfreich, sich wechselseitig als Sparringspartner zu nutzen, um solche Spielräume zu gestalten – und ja, auch untergesetzlich zu handeln.

Die Geschäftsstelle des hvv hat mit dieser Klausur einmal mehr ein impulsgebendes Format gewählt, damit ein „tagesdistanzierter Austausch“ ermöglicht und „eine zu starke Unmittelbarkeitsverhaftung der operativen Arbeit“ aufgelöst werden kann (vgl. Seitter 2016, S. 121).

Literatur

- Ehnes, C.; Heinen-Tenrich, J. & Zech, R. (2002). *Das Lernerorientierte Qualitätsmodell für Weiterbildungsorganisationen*. Expressum (3. Aufl.).
- Kühl, S. (2017). *Leitbilder erarbeiten. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-13423-5>.
- Kühl, S. (2020). *Brauchbare Illegalität. Vom Nutzen des Regelbruchs in Organisationen*. Campus.
- Luhmann, N. (2000). *Organisation und Entscheidung*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-322-97093-0>.
- Matthiesen, K.; Muster, J. & Laudénbach, P. (2022). *Die Humanisierung der Organisation. Wie man dem Menschen gerecht wird, indem man den Großteil seines Wesens ignoriert*. Vahlen. <https://doi.org/10.15358/9783800667581>.
- Rosa, H. (2025, 25. Oktober). „Wir müssen anfangen, uns gelegentlich über Vorschriften hinwegzusetzen“. *Der Standard*. <https://www.derstandard.at/story/3000000293154/soziologe-rosa-wir-muessen-anfangen-uns-gelegentlich-ueber-vorschriften-hinweg-zusetzen?ref=rss>.
- Seitter, W. (2016). Herausforderungen und Möglichkeitsräume eines intermediär verorteten Verbandes. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 66 (2), S. 116–123. <https://doi.org/10.3278/HBV1602W116>.

Autorin

Christiane Eheses, Dr. phil., stv. Verbandsdirektorin und pädagogische Leitung des Hessischen Volkshochschulverbandes e. V.

Review

Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch die Redaktionskonferenz am 22.01.2026 zur Veröffentlichung angenommen.

This article was accepted for publication following the editorial meeting on the 22nd of January 2026.