

Regine Mickler

Synergie als Kooperationspostulat – Thematisierungsformen und Umgangsweisen von Volkshochschulen

1. Ausgangslage und Erkenntnisinteresse

Bildungspolitische Forderungen nach kooperativen Organisationsformen im Bildungssystem haben in Deutschland eine langjährige Tradition. Ihre Zielperspektive war in den 1960er und 1970er Jahren insbesondere die Systematisierung institutioneller Strukturen des gesamten Weiterbildungssystems, um Kontinuität zu sichern und Doppelangebote zu vermeiden (vgl. Kultusministerium Baden-Württemberg 1968, S. 7, 22; Deutscher Bildungsrat 1972, S. 200). Seit den 1990er Jahren bildet sich jedoch ein dynamischeres und an bereichsübergreifenden Problemlagen orientiertes Kooperationsleitbild heraus. Die Bedeutungsverschiebung hin zur „Öffnung, programmatischen Erweiterung und strukturellen Innovation des Weiterbildungsbezugs“ (Dollhausen/Feld 2010, S. 25) entspricht dabei einem erweiterten Verständnis von Lernen. In diesem Verständnis geht es um die zentrale Frage, „wie das Lernen aller Bürgerinnen und Bürger in allen Lebensphasen und Lebensbereichen, an verschiedenen Lernorten und in vielfältigen Lernformen angeregt und unterstützt werden kann“ (BLK 2004, S. 5).

Kooperative Bildungsarrangements beantworten diese Frage, indem sie Akteure aus unterschiedlichen gesellschaftlichen Bereichen unter der Zielperspektive der Synergie zusammenführen. Geschieht diese Zusammenführung in integrativen Kooperationsformen wie z.B. Bildungs- und Kulturzentren, werden auf Grund der räumlichen, organisatorischen und konzeptionellen Verknüpfung von Bildungs- und Kultureinrichtungen in besonderer Weise Synergiegewinne erwartet.

Nachfolgende Ausführungen beziehen sich somit auf die These, dass der Synergiebezug in Bildungs- und Kulturzentren eine große Bedeutung einnimmt und hohe, nur schwer zu erfüllende Erwartungen produziert, gleichzeitig jedoch für die beteiligten Einrichtungen vielfältige Funktionszusammenhänge eröffnet. Um dieser These nachzugehen, stehen im folgenden empirischen Beitrag zwei Fragestellungen im Fokus:

1. Wie wird „Synergie“ von Akteuren thematisiert, die Teil einer integrativen Kooperationsform sind?
2. Welche Umgangsweisen lassen sich mit diesem Kooperationspostulat erkennen?

Im vorliegenden Beitrag wird eine Spiegelung des Kooperationspostulats *Synergie in der Praxis* insofern dargestellt, als dass anhand von Thematisierungsformen und Umgangsweisen das Wirksamwerden des Kooperationspostulats bzw. „die Aneignungs-

prozesse und Bedingungen der Praxis selbst“ (Lüders 1994, S.424) analysiert und verdeutlicht werden. Verkürzt formuliert geht es um die Frage, auf welche Weise die Praxis das Kooperationspostulat übersetzt und wie sie es sich aneignet.

Bei dieser Darstellung wird die Perspektive von Volkshochschulen gewählt, die Teil eines Bildungs- und Kulturzentrums sind. Die Fokussierung von Volkshochschulen begründet sich erstens im besonderen Interesse an sich wandelnden Organisationsformen in der Erwachsenenbildung (vgl. Schäffter 2003, S.59) und zweitens in der Kooperationserfahrung sowie der häufig kooperationsinitiiierenden und -gestaltenden Rolle von Volkshochschulen (vgl. Zech 2008, S.14). Hinter dieser Fokussierung steht das sowohl wissenschafts- als auch praxisbezogene Erkenntnisinteresse, das Synergieverständnis von Volkshochschulakteuren mittels einer organisationsinternen Betrachtung und Beschreibung von Kooperation zu rekonstruieren und Umgangsweisen mit einer komplexen Kooperationsanforderung offen zu legen. Weitere Ziele sind ein besseres Verständnis von Chancen und Herausforderungen einer interorganisationalen Zusammenarbeit sowie die Verdeutlichung einer Notwendigkeit weiterer wissenschaftlicher Untersuchungen oder praxisbezogener Handlungsempfehlungen.

Zunächst wird begründet, weshalb Synergie als umfassendes Kooperationspostulat verstanden werden kann (Abschnitt 2). Anschließend wird der Forschungskontext integrativer Kooperationsformen aus der Perspektive von Volkshochschulen als Teil von Bildungs- und Kulturzentren vorgestellt (Abschnitt 3.1), um dann zu verdeutlichen, warum der Problembezug „Synergie“ gerade innerhalb dieser kooperativen Organisationsform relevant ist (Abschnitt 3.2). Schließlich weisen die empirischen Ergebnisse fünf spannungsreiche Thematisierungsformen von Synergie auf (Abschnitt 4.1) und zeigen ein breites Spektrum an Umgangsweisen mit diesen (Abschnitt 4.2). Abschließend wird im verdeutlicht, welche Funktionen das Kooperationspostulat Synergie in Bildungs- und Kulturzentren einnehmen kann (Abschnitt 5).

2. Synergie als Kooperationspostulat

In bildungspolitischen Diskursen wird immer wieder darauf rekurriert, dass mittels einer Bündelung verschiedener Kompetenzen und Kräfte von Akteuren des Bildungs- und Kulturbereichs, aber auch der Wirtschaft und Politik, komplexe Erwartungen erfüllt werden sollen (vgl. BMBF 2004, 2008a, 2008b; BLK 2004). Zusammengefasst geht es um

- die Erhöhung der Wahrnehmung für wechselseitige und vielfältige Bildungsinteressenlagen und Gewährleistung adäquater Reaktionen auf diese,
- die effektive Nutzung von finanziellen, personellen und infrastrukturellen Ressourcen,
- die Verbesserung des Austausches sowie der Informations- und Beratungsvernetzung durch ausgeweitete Kommunikations- und gemeinsame Planungsprozesse sowie

- die gemeinsame Sicherstellung, Abstimmung, Entwicklung, Durchführung und Qualitätssicherung von Bildungsangeboten.

Solche Effizienzerwartungen werden von bildungspolitischen Programmen und Empfehlungen zur Förderung kooperativer Bildungsarrangements im Rahmen des lebensbegleitenden Lernens zwar nicht explizit unter dem Begriff der Synergie zusammengefasst; in der wissenschaftlichen Begleitung und bezugnehmenden Fachliteratur werden diese Annahmen jedoch unter dem Kooperationspostulat der Synergie subsumiert. So zeigen die Teilergebnisse zur Evaluation des Programms „Lernende Regionen“ auf, dass der Zusammenschluss mehrerer Akteure „die besten Voraussetzungen dafür [bietet], die notwendigen Potenziale zu bündeln, darauf aufbauend Synergien zu entwickeln, um so eine größere und weitreichendere Wirkung zu erzielen, als dies einzeln agierenden Institutionen oder Personen möglich wäre“ (Tippelt u.a. 2009, S. 20).

Der Kerngedanke von Synergie, nämlich das „sich gegenseitig fördernde Zusammenwirken verschiedener Kräfte oder Substanzen“ (Textor 2002, S. 329), wird zum einen als wesentliche *Basis für* und zum anderen als besondere *Fähigkeit von* kooperative(n) Aktivitäten gesehen: „Netzwerke sind Innovationsmilieus, deren besondere Fähigkeit in der Schaffung von Synergien besteht, die sich nicht aus den kumulierten Kräften der Beteiligten allein herleiten, sondern ein neues Emergenzniveau erreichen“ (Zech 2008, S. 13).

Gerade „neue Lernwelten und Lernorte“, wie z.B. Bildungs- und Kulturzentren, eröffnen die Chance, „synergetische Wege des Lernens“ (BMBF 2005, S. 51) zu entwickeln.

3. Der Forschungskontext „integrative Kooperationsformen“

3.1 Volkshochschulen als Teil eines Bildungs- und Kulturzentrums

Seit einigen Jahren lässt sich ein verändertes Selbstverständnis vieler Volkshochschulen feststellen: Volkshochschulen betonen neben dem traditionellen Kursgeschäft zunehmend ihre „Treffpunktfunktion“ (Hummer 2007, S. 2; Schneider/Brandt 2005; Reichert 2010) und erweitern ihr Aufgabenfeld. Das Anliegen, ein zentraler Ort der Begegnung mit vielfältigen Lernmöglichkeiten für eine breite Zielgruppe zu sein, erfordert eine Veränderung der räumlichen Gegebenheiten von Volkshochschulen; die meisten ihrer Art sind höchstens mit Büro- und Verwaltungsräumen und ggf. auch mit wenigen Kursräumen in einem Gebäude untergebracht. Ein Großteil der Angebote findet hingegen dezentral in Schulen und Turnhallen statt. In einigen Städten und Kommunen werden deshalb Neu- und Umbauten für Volkshochschulen realisiert, wenn auch unter besonderen Bedingungen, die der bildungspolitischen Programmatik des lebensbegleitenden Lernens folgen (vgl. BLK 2004, S. 5): Mehrere Bildungs- und Kultureinrichtungen werden zu einem Bildungs- und Kulturzentrum zusammengeschlossen, um

als bereichsübergreifende und synergieerzeugende Kooperationsform den Ansprüchen eines ganzheitlichen Lernens, einer Erweiterung von Bildungsmöglichkeiten sowie einer besseren Erreichbarkeit verschiedener Zielgruppen vor Ort gerecht zu werden.

3.2 Zur Virulenz von Synergie im Kontext von Bildungs- und Kulturzentren

Bildungs- und Kulturzentren sind im europäischen Diskurs unter dem breit gefassten Stichwort *Learning Centres* geläufig (Buiskool u.a. 2005; Stang/Hesse 2006), stellen jedoch ein spezifisches Modell kooperativer Organisationsformen dar, das Stang als „One-Stop-Shop“ (2011, S.9) bezeichnet. Bildungs- und Kulturzentren lassen sich als räumliche, organisatorische und teilweise die Rechtsform betreffende Zusammenschlüsse zwischen städtischen und regionalen Bildungs-, Kultur- und Serviceeinrichtungen (wie z.B. Volkshochschule, Bibliothek, Museum und Bürgerservice) beschreiben. So gibt es in Deutschland z.B. das *Zentrum für Information und Bildung* (zib) in Unna, das Kulturzentrum *TIEZ* in Chemnitz oder den *südpunkt* in Nürnberg, im Ausland den *Wissensturm* in Linz oder die *Idea Stores* in London. Gemeinsame Merkmale dieser Zentren lassen sich folgendermaßen zusammenfassen (Stang 2011): Augenfällig sind an erster Stelle die modernen Neubauten, die (teilweise unter Einbezug alter Gebäudestrukturen) wichtiger Teil des Konzepts von Bildungs- und Kulturzentren sind, um einrichtungübergreifende Angebote in einem gemeinsamen Gebäude und in einer innovativen Lernarchitektur realisieren können und damit die beteiligten Einrichtungen nach außen hin als eine „Marke“ auftreten können. Zweitens ist die Gemeinsamkeit herauszustellen, dass Bildungs- und Kulturzentren eine zentrale Anlaufstelle für Bürger/innen in Sachen Bildung, Kultur, Information und Beratung sein sollen. Drittens geht es in all diesen Zentren um die Zusammenführung der einrichtungsspezifischen Kompetenzen unter einem Dach und viertens um die Umsetzung des Ganzen in einem mehr oder weniger verbindlichen Rahmen der Kooperation mit dem Ziel, Synergieeffekte zu gewinnen.

Im Vergleich zu anderen kooperativen Bildungsarrangements gewinnt Synergie als Aufgaben- und Zielperspektive gerade unter dem Merkmal der räumlichen und organisatorischen Zusammenlegung eine besondere Relevanz. Denn in einem Bildungs- und Kulturzentrum wird ein gemeinsames kooperatives Arrangement mit einem hohen Intensitäts- und Bindungsgrad angestrebt, welches v.a. durch ein gemeinsames Gebäude – also die räumliche Nähe – und hohe Erwartungen an organisatorische, inhaltliche und konzeptionelle Schnittstellen bzw. an daraus entstehende Synergien gefördert werden soll.

4. Spannungsfeld „Synergie“ – Ausgewählte empirische Ergebnisse

Im Folgenden werden qualitativ-empirische Teilergebnisse des Forschungsprojektes „Kooperative Anforderungen in Bildungs- und Kulturzentren“ vorgestellt, die zeigen, wie sich Volkshochschulen mit dem Kooperationspostulat der Synergie auseinander-

setzen. Insgesamt wurden 23 halbstandardisierte Leitfadeninterviews mit Mitarbeitenden aller Personalebenen (Verwaltungskräfte, Kursleitungen, Fachbereichsleitungen und Leitungen) von zwei in Bildungs- und Kulturzentren integrierten Volkshochschulen geführt. Obwohl der Interviewleitfaden keine explizite Frage zum Aspekt der Synergie beinhaltete, machte eine themenzentrierte Inhaltsanalyse (Hopf u.a. 1985) deutlich, dass die Befragten den Aspekt der Synergie eigeninitiativ zum Gegenstand ihrer Antworten machten. Für die folgende Auswertung der Thematisierungsformen und Umgangsweisen wurden so genau die Interviewpassagen berücksichtigt, in denen von „Synergie“ oder „Synergieeffekten“ bzw. „-gewinnen“ die Rede ist. Über dieses Vorgehen soll sichergestellt sein, dass die Befragten die Synergie in den Interviews tatsächlich und bewusst zum Thema machten und ihr Verständnis davon schilderten. Es konnten insgesamt 14 Textstellen identifiziert werden, in denen selbstgewählte Setzungen und Semantiken der Befragten auf den Aspekt der Synergie verweisen.¹

4.1 Thematisierungsformen

Die empirischen Befunde zeigen auf, dass Synergie in Form von fünf Spannungsverhältnissen thematisiert wird.

Planung von „Mehr“ vs. fehlende Umsetzung

Synergie wird als geplanter, erhoffter und im Besonderen als positiv besetzter Aspekt von Bildungs- und Kulturzentren beschrieben, wobei jedoch der Widerspruch von Planung und Umsetzung deutlich herausgestellt wird. Mehrere Interviewaussagen bestätigen, dass Synergien gerade in der Konzeptionsphase als „vorhergesagt“, „vielversprochen“ und „hochgelobt“ beschrieben wurden. Richtet sich der Blick jedoch auf die Organisationsrealität, überwiegt das Gefühl, dass etwas fehlt, auf das man gehofft hat:

Ich fühl' einen Mangel. Und vielleicht kommt der Mangel von diesem Traum, der mir mitgeteilt worden ist. Also wenn bestimmte Leute hier im Haus (...), wenn die von der Planungsphase reden, dann kommt die Synergie (...). So, und dann spüre ich (...), das muss was gewesen sein, was erhebend war. Jetzt bin ich hier im Alltag, (...) und merke nichts in Bezug aufs [Bildungs- und Kulturzentrum] (...) von diesem Erhabenen. (...) Ich weiß aus Gesprächen mit Kolleginnen und Kollegen, dass das manchen ähnlich geht und dass einige auch ein Mehr gerne hätten, ohne das Mehr jetzt definieren zu können (FBL_4, Z. 338–350).

Die idealisierten Voraussagen, dass Synergie ein „Mehr“ entstehen lassen würde, sind nicht eingetroffen, so dass als Folge einer fehlenden Umsetzung Mangel- und Enttäuschungsgefühle entstehen.

1 Die Fundstellen verteilen sich dabei – ausgenommen die Gruppe der Kursleitungen (auf diese fallen 6 Interviews) – auf alle Personalebenen. Teilweise wurden die in diesem Beitrag zitierten Interviewpassagen zur Förderung der besseren Lesbarkeit geringfügig sprachlich überarbeitet, ohne jedoch den Sinngehalt zu verändern.

Abstrakte Rhetorik vs. konkretes gemeinsames Tun

Der oben genannten Aussage der Fachbereichsleitung ist ein weiterer Widerspruch immanent. Ohne genauer definieren zu können, was das gewünschte und geplante „Mehr“ eigentlich sein könnte, bedauern die Volkshochschulakteure, dass die abstrakten Vorstellungen von Synergie nicht auf die „Arbeitsebene runtergebrochen“ (FBL_2, Z. 270) worden sind. Die kurz aufeinander folgenden gewählten Ausdrücke „erhebend“ und „diesem Erhabenen“ aus obigem Zitat (FBL_4) verdeutlichen den Vorteil eines schillernden und abstrakten Begriffs von Synergie in der Planungsphase. So hatte die anfängliche Synergieperspektive einen erhebenden, also motivierenden und bewegenden Effekt auf die Volkshochschulakteure, die sich so an einer gemeinsamen Vision orientieren konnten, um die organisationalen Umbrüche und die ggf. damit verbundenen Ängste zu kompensieren. Die abstrakte Synergievorstellung in der Planungsphase hatte neben den Effekten auf die eigenen Mitarbeitenden einen weiteren wesentlichen Vorteil, wie es sich in den Interviews zeigt: Erstens konnte über die Unklarheit des Begriffs und ggf. über erhöhte positive Erwartungen an mögliche Synergien Überzeugungsarbeit gegenüber zögerlich agierenden Kooperationspartnern geleistet werden. Zweitens wird das Synergieargument als ausschlaggebend für die politische und somit auch finanzielle Förderung eines Bildungs- und Kulturzentrums eingeschätzt.

Synergie als Phänomen konfrontiert die Kooperationsakteure jedoch im Alltagsgeschäft innerhalb des Bildungs- und Kulturzentrums mit der Eigenschaft des Erhabenen, der Unnahbarkeit, des Schwebens über den Dingen und wird dann als fixe Idee empfunden, die es zu konkretisieren gilt.

Einsparung vs. Ressourcen-Synergie

Hinsichtlich der bildungspolitischen oder kommunalen Vorstellungen von einer integrativen Kooperationsform stellt es sich heraus, dass Synergie hier oftmals mit Einsparungen gleichgesetzt wird. So schildert eine Volkshochschulleitung ihre Erfahrung: „Sie wissen ja, dass ein Kämmerer bei Synergien das immer gleichsetzt mit Einsparung“ (Leitung_2_Vorgespräch, Z. 136–137).

Die Volkshochschule betont jedoch, dass Synergie keinesfalls mit Einsparung verwechselt werden darf, sondern dass auf Grund von Synergien mit den bereits vorhandenen Kapazitäten mehr und Neues erreicht werden kann. In diesem Zusammenhang entsteht der Begriff der Ressourcen-Synergie, der beschreibt, dass bereits vorhandene Ressourcen gebündelt werden, um mehr zu erreichen, als es die einzelnen Kräfte für sich könnten. Im Umkehrschluss bedeutet diese Aussage aber auch, dass für kooperative Aktivitäten keine zusätzlichen Ressourcen – wie z.B. Personalstellen – gefordert werden.

Arbeitserleichterung vs. zusätzlicher Arbeitsaufwand

Anhand der Ressourcenfrage lässt sich ein weiteres Spannungsverhältnis aufzeigen. So führt die Befragte FBL_4 beispielsweise die in ihren Augen klassische Definition

für Synergie an, „mehr, dann auch mit geringerem Aufwand“ (Z. 300) zu erreichen. Dies widerspricht jedoch einer zu Beginn des Interviews getätigten Aussage, es sei auf Grund fehlender Arbeitskapazität „sehr schwierig, da immer wieder über die Grenzen zu gehen oder überhaupt mal über die Grenzen zu gehen“ (FBL_4, Z. 36f.).

Kontinuierliche vs. temporäre Synergieeffekte

Bei der Thematisierung von Synergie spielt schließlich die Zeitdimension eine Rolle. So greifen einige Befragte auf der einen Seite das temporäre Synergie-Beispiel einer gemeinsam realisierten Veranstaltung auf und beschreiben den Gewinn aus Nutzersicht, wenn alle Einrichtungen mit gemeinsamen Angeboten involviert sind. Gleichzeitig wird aber einschränkend hinzugefügt, dass punktuelle Synergieeffekte zu kurz greifen. So wird betont, dass Synergie auf der anderen Seite auch immer in der Alltagsarbeit und somit auch kontinuierlich spürbar sein müsse.

Das mit positiven Gefühlen überladene Phänomen Synergie, das Grundbaustein der Konzepte von Bildungs- und Kulturzentren ist, spiegelt sich in dem spannungsreichen Erfahrungsbericht der Volkshochschulakteure, der sich in folgende fünf antinomische Thematisierungsformen zusammenfassen lässt:

Spannungsfeld „Synergie“	
Planung von „Mehr“	fehlende Umsetzung
abstrakte Rhetorik	konkretes gemeinsames Tun
Einsparung	Ressourcen-Synergie
Arbeitserleichterung	zusätzlicher Arbeitsaufwand
kontinuierliche Synergieeffekte	temporäre Synergieeffekte

Tabelle 1: Antinomische Thematisierungsformen von Synergie

Das Kooperationspostulat Synergie weist somit die Charaktereigenschaft der Kontingenz auf. Synergie kann ganz unterschiedliche Formen haben und beschreibt damit einen Zustand der Offenheit und Ungewissheit. Doch wie kann sich ein Konzept verwirklichen, das einem kontingenten Kooperationspostulat folgt? Wie gestaltet sich der Umgang aus Sicht der Volkshochschulakteure mit diesen aufgezeigten Spannungsverhältnissen?

4.2 Umgangsweisen

Zum Zeitpunkt der Interviewauswertung kann ein Spektrum von fünf unterschiedlichen Umgangsweisen festgehalten und näher definiert werden.

Resignation und Abgrenzung

Die oben aufgezeigte Erscheinungsform des Mangels und der Enttäuschung über nicht realisierte Synergievorstellungen mündet teilweise in eine resignierte Haltung der Volkshochschulakteure. Die Frustration rührt zum einen aus einer mangelnden Ziel- und Sinnperspektive. Zum anderen werden insbesondere die fehlende Anerkennung und Wertschätzung von Seiten der Leitung des Bildungs- und Kulturzentrums als wesentlicher Faktor für diese Haltung aufgeführt. Der persönliche Einsatz von Mitarbeitenden verläuft im Sande, weshalb sie sich verstärkt auf das eigene Kerngeschäft konzentrieren. So richtet sich der Blick einiger Volkshochschulakteure wieder auf die eigene Einrichtung und deren spezifische Charakteristika und Kompetenzen. In Abgrenzung zu den anderen Einrichtungen im Bildungs- und Kulturzentrum wird ein Vergleich ermöglicht, der verstärkt zur eigenen Identitätsschärfung und zur Wahrung der eigenen Interessen beiträgt.

Formale Reflexion und Bearbeitung

Besonders in der Aufbauphase der Bildungs- und Kulturzentren sind reflexive Umgangsweisen bei der Bearbeitung des Synergiepostulats erkennbar. In einem der untersuchten Bildungs- und Kulturzentren stellten beispielsweise Teambuildingworkshops eine Möglichkeit dar, das Bewusstsein für gemeinsames Tun zu wecken und zu stärken. Impulse aus diesen Workshops, die ein externer Coach durchführte, konnten in anschließenden Arbeitsgruppen aufgenommen und vertieft werden. In einem anderen Bildungs- und Kulturzentrum entstanden sogenannte Kompetenzteams von Mitarbeitenden aller Einrichtungen, die gemeinsame Ideen und Angebote zu spezifischen Themen entwickelten. Beide von der Leitungsebene initiierten Reflexions- und Austauschforen existieren nicht mehr oder nur noch randständig. In den Interviews wird deutlich, wie facettenreich die ausschlaggebenden Hindernisfaktoren sein können: Unklar definierte Arbeitsaufträge, zu wenig strukturelle Vorgaben, Koordinations- und Terminprobleme, Arbeitsverdichtung, unklare Realisierungsmöglichkeiten der entwickelten Ideen und Konzepte, aber auch die Top-Down-Initiierung bei nicht gleichbleibend starker Unterstützung und Interessensbekundung von Seiten der Leitung sowie die Teilnahme des/der Vorgesetzten an Treffen führten zu Widerstandsreaktionen bzw. zur verstärkten Konzentration auf informelle Austauschmöglichkeiten.

Informelle Reflexion und Bearbeitung

Auch die räumliche Nähe spielt eine große Rolle, denn das Sich-über-den-Weg-Laufen lässt einen spontanen Begegnungsraum entstehen, der zum informellen Austausch genutzt wird. Das Engagement der Mitarbeitenden wird im Alltag z.B. in Flurgesprächen sichtbar. Synergieeffekte nehmen in einer direkt wahrgenommenen Dynamik „auf dem Flur“, in interaktiver Kommunikation und daraus entstehenden gemeinsamen Projekten Gestalt an.

Pragmatischer Umgang

Bestimmte Umgangsformen lassen sich eher als pragmatisch charakterisieren. Zum einen fällt darunter die Einstellung, Synergie als reine Addition verschiedener Kompetenzbereiche zu verstehen. Obwohl die Zusammenarbeit im Vorfeld einer gemeinsamen Veranstaltung nicht gut funktioniert hat, wird das Ergebnis als erfolgreich bewertet, weil alle Einrichtungen etwas beigesteuert haben. Die Ansprüche an Synergie werden entsprechend auf einen Minimallevel der Zusammenarbeit begrenzt, welcher Optionen der Mitarbeit bietet, aber keine tiefergehende und kontinuierliche Auseinandersetzung verlangt.

Zum anderen ist ein pragmatischer Umgang mit dem Synergiepostulat hinsichtlich der Ressourcenfrage zu erkennen, wenn kooperativ entstandene Angebote bei fehlenden Finanzen, personellem oder zeitlichem Ressourcenmangel wegfallen. Es handelt sich in dieser Sichtweise um ein Abwägen der Sachzwänge: Sind die notwendigen Ressourcen nicht vorhanden, können keine Synergieeffekte erzielt werden.

Konkretion

Konkretion äußert sich darin, dass Synergiegewinne aufgezeigt und verdeutlicht werden. In beiden untersuchten Fällen wurden beispielsweise Querschnittseinrichtungen geschaffen, die gemeinsame Dienstleistungen im administrativen Bereich für alle Einrichtungen des Bildungs- und Kulturzentrums bewerkstelligen. So wird ein flexibleres und effektiveres Arbeiten realisiert, als es in einrichtungsspezifischen Verwaltungseinheiten möglich wäre.

In der Volkshochschule selbst wird auf Fachbereichsebene ein inhaltlicher Synergieeffekt festgestellt, der sich als gegenseitige Inspiration beschreiben lässt. In dieser Umgangsform wird die Vorstellung verworfen, dass Synergie zu einer Arbeitserleichterung führt. Stattdessen zeigt sich, dass eine integrative Kooperationsform ein Anregungspotenzial bietet, das ohne diese Organisationsform nicht möglich wäre.

5. Fazit

Über das vorliegende Material und die Frage nach Thematisierungsformen von und Umgangsweisen mit dem Kooperationspostulat Synergie lassen sich aus Perspektive von Volkshochschulen zusammenfassend zwei wesentlich Aspekte von Synergie festhalten:

- Einerseits verdeutlichen die empirisch generierten Ergebnisse die abstrakt-schillernde, überzeugungsstarke, positiv besetzte und kontingente Eigenschaft des Kooperationspostulats Synergie und somit die geradezu *dilemmatische Situation* von Bildungs- und Kulturzentren, diese Anforderung zu verwirklichen: Denn das Synergieargument erweist sich in der konkreten Umsetzung und Verstetigung als ungewiss, nicht konkretisierbar und teilweise sogar blockierend für kooperative Aktivitäten.

- Andererseits zeigen sowohl die Thematisierungsformen als auch die Umgangsweisen einen für integrative Kooperationsformen gewinnbringenden *Funktionszusammenhang* auf: Im Vorfeld trägt das Kooperationspostulat als eine Art Gründungsmythos zur Realisierung von Bildungs- und Kulturzentren bei, denn mit Synergie wird Visionsarbeit betrieben, eine überzeugende Außendarstellung erreicht, Motivation bewirkt sowie Finanzakquisition getätigt. In der Organisationsrealität kommt es zu einer konkretionsförderlichen und disziplinierenden „Anspruchsauskuhlung“, wenn beispielsweise handfeste Synergiegewinne bereits in der räumlichen Nähe, der gegenseitigen Inspiration oder in Querschnittseinrichtungen gesehen werden bzw. in der Abgrenzung zu anderen Einrichtungen eine Profilschärfung der eigenen Einrichtung gefördert wird.

Anhand der in der Praxis auffindbaren Thematisierungsformen und Umgangsweisen zeigt es sich, dass das Kooperationspostulat Synergie nicht direktiv in kooperative Bildungsarrangements transferiert wird. Stattdessen bestimmen und reformulieren die Einrichtungen handlungsbezogen die Eigenschaften, Realisierbarkeit und Wirksamkeit von Synergie.² Die Generalisierbarkeit dieser explorativ gewonnenen Erkenntnisse gilt es in zukünftigen Studien, die sich explizit auf Synergieaspekte in kooperativen Bildungsarrangements beziehen und die zudem eine breitere Empiriebasis zu Grunde legen, zu überprüfen. Dabei wäre an die sich hier andeutende Janusköpfigkeit von Synergie in Kooperationen anzuknüpfen: Die Synergieperspektive transportiert auf der einen Seite schnell überhöhte und somit unerreichbare Vorstellungen von Kooperation. Auf der anderen Seite liegt es aber an den kooperierenden Einrichtungen selbst, die multiplen Funktionen des Kooperationspostulats Synergie für sich zu erkennen, sie zu fördern und zu nutzen sowie diese für die Mitarbeitenden deutlich zu machen.

Literatur

- Beck, U./Bonß, W. (1984): Soziologie und Modernisierung. Zur Ortsbestimmung der Verwendungsforschung. In: Soziale Welt, H. 4, S. 381–406
- BLK Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2004): Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland. Bonn
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2004): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung. Bonn/Berlin
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2005): Die Strategie für das Lebenslange Lernen verwirklichen. Bonn/Berlin

2 An dieser Stelle lässt sich Bezug nehmen auf Theorieansätze und Befunde der Verwendungs- und Wirkungsforschung (vgl. Beck/Bonß 1984, S. 394) bzw. Implementationsforschung (vgl. Euler/Sloane 1998, S. 319; Mayntz 1980, S. 21), die bestätigen, dass die Art der Rezeption von (politisch intendierten) Bedeutungsveränderungen wesentlich durch selektive Deutungsmuster, Kontexte und Einstellungen der Akteure selbst beeinflusst ist.

- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008a): Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken. Programmdarstellung. Bonn/Berlin
- BMBF Bundesministerium für Bildung und Forschung (2008b): Empfehlungen des Innovationskreises Weiterbildung für eine Strategie zur Gestaltung des Lernens im Lebenslauf. Bonn/Berlin
- Buiskool, B.-J. u.a. (2005): Developing local learning centres and learning partnerships as part of Member States' targets for reaching the Lisbon goals in the field of education and training. URL: <http://ec.europa.eu/education/policies/2010/studies/locallearning.pdf> (Stand: 08.09.2011)
- Deutscher Bildungsrat (1972): Strukturplan für das Bildungswesen. Stuttgart
- Dollhausen, K./Feld, T.C. (2010): Für Lebenslanges Lernen kooperieren. Entwicklungslinien und Perspektiven für Kooperationen in der Weiterbildung. In: DIE-Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 1, S. 24–26
- Euler, D./Sloane, P.F.E. (1998): Implementation als Problem der Modellversuchsforschung. In: Unterrichtswissenschaft, H. 4, S. 312–325
- Hopf, C. u.a. (1985): Wie kamen die Nationalsozialisten an die Macht: Eine empirische Analyse von Deutungen im Unterricht. Frankfurt a.M.
- Hummer, H. (2007): Der Wissensturm der Stadt Linz. Ein Lernort der Zukunft? In: Die Österreichische Volkshochschule. Magazin für Erwachsenenbildung, H. 224, S. 2–6
- Kultusministerium Baden-Württemberg (1968): Gesamtplan für ein kooperatives System der Erwachsenenbildung: Empfehlungen zur Neugestaltung und Koordinierung. Villingen
- Lüders, C. (1994): Spurensuche. Ein Literaturbericht zur Verwendungsforschung. In: Zeitschrift für Pädagogik, Beih. 27, S. 415–437
- Mayntz, R. (1983): Zur Einleitung: Probleme der Theoriebildung in der Implementationsforschung. In: Ders. (Hg.): Implementation politischer Programme. Bd. 2, Wiesbaden, S. 7–24
- Reichert, R. (2010): Ruf nach neuem VHS-Domizil wird lauter. In: Heilbronner Stimme, URL: www.stimme.de/hohenlohe/nachrichten/oehringen/sonstige/art1921,1747246 (Stand: 23.01.2010)
- Schäffter, O. (2003): Erwachsenenpädagogische Organisationstheorie. In: Gieseke, W. (Hg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld, S. 59–81
- Schneider, H./Brandt, P. (2005): Gespräch: Entgrenzung als propagiertes Ziel. In: DIE-Zeitschrift, H. 1, S. 26–30
- Stang, R. (2011): Strukturen und Leistungen von Lernzentren. URL: www.die-bonn.de/doks/2011-lernzentrum-01.pdf (Stand: 08.09.2011)
- Stang, R./Hesse, C. (2006): Learning Centres. Neue Organisationskonzepte zum lebenslangen Lernen in Europa. Bielefeld
- Textor (2002): Sag es auf Deutsch. Reinbek
- Tippelt, R. u.a. (2009): Lernende Regionen – Netzwerke gestalten. Teilergebnisse zur Evaluation des Programms „Lernende Regionen – Förderung von Netzwerken“. Bielefeld
- Zech, R. (2008): Systemveränderung – Umbau der Erwachsenenbildung. URL: www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user_upload/Literatur/Systemveraenderung_-_Umbau_der_Erwachsenenbildung.pdf (Stand: 08.09.2011)