

Kurt Koddenberg

Leitbilder – notwendig oder überflüssig?

Eine kritische Durchsicht von Leitbildern in der Weiterbildung

Um das umfangreiche und wertgeschätzte Engagement der Kolleginnen und Kollegen, die die Leitbilder erarbeitet haben, zu achten und zu schätzen, hat Kurt Koddenberg im folgenden Text auf Quellenangaben verzichtet. Dementsprechend werden die 30 ausgewerteten »katholischen« Leitbilder nicht konkret benannt, ebenso nicht die weiteren 15 Erklärungen von nicht kirchlichen, z.B. kommunalen Weiterbildungseinrichtungen.

Man könnte meinen, die Fragen nach der Sinn und nach dem Nutzen von Leitbildern für die katholische Erwachsenen- und Familienbildung hätten sich erübrigt, denn den auf der Basis staatlicher Gesetze arbeitenden Einrichtungen ist für die öffentliche Anerkennung ein Qualitätsmanagement vorgeschrieben, und dort, wo die staatliche Vorgabe noch nicht greift, ist es oft der Markt mit den Konkurrenten, der die Einführung der »Qualität« begünstigt hat. Die Festlegung von Leitbildern und Zielen ist Ausgangspunkt aller Qualitätsbeschreibungen (auch wenn man in der Praxis oft erst am Ende zum Anfang kommt). Sie bietet die Basis oder besser gesagt den Anspruch, an dem sich die externen wie internen

Geschäftsprozesse orientieren. Leitbilder haben ursprünglich nur wenig mit ablaufbezogener Organisation oder mit Strukturen zu tun. Was heute als Leitbild gilt, ist in den 60er-, 70er-Jahren intensiv als Selbst- und Aufgabenverständnis diskutiert worden und war damals schon häufig in seinem Wert umstritten.

Die Ausgangsfrage nach dem Sinn und nach dem Nutzen von Leitbildern zielt im Folgenden auf weitere Zusammenhänge, wie z.B.:

Was sind übereinstimmend zentrale Kernaussagen? Welche Unterschiede sind bemerkenswert? Was fehlt? Welche Rolle spielen Leitbilder in kirchlichen oder in öffentlichen Auseinandersetzungen? Wie werden Leitbilder weiterentwickelt?

Der Beitrag trägt lediglich einige Befunde zusammen und führt zu ersten Überlegungen und Fragen. Er greift auf eine zwar breite, dennoch zufällige Auswahl von Leitbildern zurück. Eine systematische Beschäftigung auf der Basis einer validen empirischen Auswertung bleibt einer aufwendigen wissenschaftlichen Arbeit vorbehalten. Aber auch mit diesen Einschränkungen lassen sich hier einige interessante Hinweise geben und hoffentlich auch berechtigte Fragen stellen.

Es gibt plausible Gründe dafür, dass die vorliegenden Leitbilder inhaltlich weitreichend übereinstimmen. Der Stand der theoretischen Argumenta-

tion, die formalen Anforderungen des Qualitätsmanagements, die professionellen Sprachcodes dürften in der jeweiligen Zeit für die Prozessbeteiligten fast identisch sein. So beziehen sich erwartungsgemäß alle Leitbilder auf das christliche Menschen- und Weltbild, versprechen den Teilnehmerinnen und Teilnehmern Lebensorientierung und Werte – und das alles auf der Basis eines »ganzheitlichen« Bildungsverständnisses. Der oft formelhaften Beschwörung dieser Grundlagen entspricht ein Versäumnis in Konkretisierungen und Akzentuierungen: Welche christlichen Werte, welche existenziellen Fragen, welches Gottesbild?

Vage und unbestimmt

Viele Leitbildformulierungen bleiben vage und unbestimmt. »Orientierung bieten« erscheint als zentrale, formale Aufgabenstellung. Sie unterstellt auf Teilnehmerseite Defizite und bleibt doch überraschend offen darin, wie und womit die diagnostizierten Leerstellen gefüllt werden sollen. Auf die geistigen Kräfte von Aufklärung und Unterscheidung wird selten verwiesen, nur in Ausnahmen wird der für Christen maßgebende Unterschied direkt angesprochen: der Gottesglaube als Ausgangs- und als Zielpunkt der katholischen Erwachsenen- und Familienbildung (»die Sinn- und Gottesfrage spielt für uns eine besondere Rolle«, »der Mensch als Geschöpf Gottes«, »vor Gott stehen«).

Die Einrichtungen und Träger verorten ihre Bildungsangebote übereinstimmend »mitten« im Leben. Das kann



Kurt Koddenberg ist Vorsitzender der LAG Katholischer Erwachsenen- und Familienbildung NRW.

mit Strukturen (»subsidiäre Zusammenarbeit mit Gemeinden«) zusammenhängen, mit traditionellen Programmschwerpunkten (»Arbeitswelt und Berufswelt«), mit instrumentellen Ressourcen (»Ort des offenen Dialogs«), vor allem ist es aber das grundlegende Selbstverständnis, das sich auf den konziliaren »Weltauftrag der Kirche« beruft. Einige Formulierungen heben zusätzlich die Verpflichtung gegenüber den Teilnehmerbedürfnissen hervor. Es scheint, als wenn dann auch systematisch gesellschaftliche Strukturen in den Blick geraten (»Benachteiligte«, »Menschenwürde«, »Gerechtigkeit«, »Gemeinwohl«).

Offensive Selbstbehauptung

Nach der weltanschaulich begründeten Klärung von Optionen für Ziele, Inhalte und Zielgruppen könnte man in den Leitbildern eine ausführliche Darstellung der spezifischen Vorgehensweise – Lehren und Lernen – erwarten. Das wäre auch deshalb naheliegend, weil seit langer Zeit ein spürbarer Druck von anderen kirchlichen und öffentlichen Akteuren auf die Erwachsenen- und Familienbildung lastet. Das Spektrum der Konkurrenten reicht von kommerziellen Unternehmen (Buchhandlungen, Zeitungshäusern, Sprachschulen) über soziale Einrichtungen (Beratungsstellen, Bürgerzentren, Schulen, Kitas), über Betriebe und Vereine (Berufsbildung, Freizeit) bis zur Pastoral der Kirchen (Gemeinden, kategoriale Seelsorgefelder). Da allenthalben beklagt wird, dass sich die Konkurrenten der Innovationen und des Know-hows der Weiterbildung bemächtigen, würde sich an dieser Stelle eine offensive Selbstbehauptung der professionellen Bildungsarbeit anbieten. Dabei ginge es um die Darstellung der Kernkompetenz (der »zentralen Dienstleistung« in der QM-Sprache oder des »Alleinstellungsmerkmals« wie im Marketing), gezielte Lernprozesse der Teilnehmer/innen unter optimalen Bedingungen zu ermöglichen. Wer erwartet, die Leitbilder stellen

die Kernkompetenz »Lehren und Lernen« als zentrales Merkmal heraus, wird enttäuscht. Wenn überhaupt, fallen Aussagen dazu erstaunlich begrenzt aus: In wenigen Fällen wird die soziale Komponente (»Lernen in Gruppen«), in einigen anderen die Förderung von Selbstlernkompetenzen hervorgehoben. In einzelnen Leitbildern wird auf die Unterstützung durch Medien (»moderne Tagungstechnik«, »Medieneinsatz«) oder auf interdisziplinäre Arbeitsweisen hingewiesen.

Der vergleichende Blick auf die kommunalen Volkshochschulen führt zu keinem signifikanten Unterschied. Dagegen findet sich in Leitbildern von evangelischen Einrichtungen auffällig häufig der Begriff des »ganzheitlichen« Lernens, das sich zusätzlich oft als »biografie-, erfahrungs- und handlungsorientiert« versteht.

Als bemerkenswertes Ergebnis darf aber festgehalten werden, dass in den ausgewerteten Leitbildern übereinstimmend für alle Mitarbeiter/innen eine hohe Professionalität beansprucht wird.

Beitrag zum öffentlichen Bildungsangebot

Werfen wir einen kurzen Blick auf die Frage, wie in den Leitbildern der Beitrag der katholischen Erwachsenen- und Familienbildung zum öffentlichen Bildungsangebot verstanden wird.

Die meisten Selbstdarstellungen verweisen lediglich auf eine bestehende staatliche Anerkennung und reklamieren für sich eine Rolle im öffentlichen Raum (»Teil des öffentlichen Bildungswesens«, »Dienstleister«, »Beitrag der Kirche zur Fortentwicklung der Gesellschaft«, »Zusammenarbeit innerhalb und außerhalb der Kirche«, »an die breite Öffentlichkeit gerichtet«). – Mit etwas Distanz fällt auf, dass sich eine gewisse Einseitigkeit in der Perspektive einstellt: von der Kirche in die Gesellschaft (»Teil kirchlicher Verkündigung und Diakonie«, »Verkündigung beim Lernen mit

der Kirche«, »Zugang zur Kirche«), obwohl es in der Praxis nicht selten wegen der staatlichen Förderung zur Beteiligung an bzw. zur Übernahme von reinen bildungspolitischen Aufgaben kommt. Drei unterschiedliche Beispiele dafür sind die Förderung bildungsferner Bevölkerungsgruppen, die Sprach- und Integrationsmaßnahmen und die Lernangebote hinsichtlich neuer Medien- und Kommunikationstechnologien. Es ist fraglich, ob es angemessen ist, diese quantitativ bedeutsamen Aufgaben nur unter den beschriebenen Begründungen und Motivationen zu subsumieren. Meines Erachtens ist es wichtig, diesen für viele Einrichtungen existenziellen Zusammenhang präziser zu bestimmen und in der Folge die Beteiligung an der pluralen, öffentlichen Aufgabe und ihrer Finanzierung klarer zu beschreiben. Das Gleiche gilt für die Standortbeschreibung der Kath. Erwachsenen- und Familienbildung in den Systemen lebenslangen Lernens, die sich seit einiger Zeit über Bundes- und Landesprogramme vor Ort entwickeln (Lernende Regionen, Regionale Bildungsnetzwerke ...) und über die bildungspolitisch die Zukunft der allgemeinen Weiterbildung mitentschieden wird.

Erschließen sich in den Leitbildern Unterschiede zwischen der katholischen und evangelischen Erwachsenenbildung bzw. zwischen den katholischen und den kommunal verantworteten Weiterbildungsangeboten?

Es wird nicht überraschen, wenn der konfessionelle Vergleich zu weitreichenden Übereinstimmungen führt, sieht man von den genannten, kleinen Unterschieden einmal ab.

Mit dem Vergleich zu den Leitbildern der kommunalen Volkshochschulen verhält es sich anders. Zunächst ist bemerkenswert, dass bei Weitem nicht alle Volkshochschulen über ein Leitbild verfügen bzw. es veröffentlicht haben. Die meisten VHS präsentieren sich auf den kommunalen Internetseiten z.B. als »integraler Bestandteil kommunaler Daseinsvorsorge« und damit ausdrücklich als rele-

vanter Standortfaktor. Einbezogen in die kommunalen Strukturen werden prioritär Kooperationen mit anderen kommunalen Instituten beschrieben. Inhaltlich verstehen sich alle VHS erwartungsgemäß als überparteilich und überkonfessionell. In Übereinstimmung mit den kirchlichen Anbietern zielen sie angesichts des gesellschaftlichen Wandels in ihrem breit gefächerten Angebot auch auf den kulturellen und sozialen Ausgleich, fokussieren im Selbstverständnis aber deutlicher z.B. auf die interkulturellen und interreligiösen Programmaufgaben.

Währenddessen fallen die Unterschiede in den Aussagen zur praktischen Qualität der Angebote nur gering aus.

Diese Feststellung lässt sich so übrigens auch auf die erklärten Selbstverständnisse weiterer Weiterbildungseinrichtungen (in anderer Trägerschaft) übertragen.

Klärung des Selbstverständnisses

Leitbilder der katholischen Erwachsenen- und Familienbildung sollen der Klärung und Darstellung des Selbstverständnisses einer Einrichtung nach außen und nach innen dienen. Unter zwei Voraussetzungen erfüllen sie identitätsstiftende und profilbildende Bedeutungen: Das Leitbild ist in einem offenen Kommunikationsprozess zwischen allen Mitwirkenden und Verantwortlichen erarbeitet worden, und es bleibt anschließend als Grundlage in allen strategischen und operativen Prozessen tatsächlich präsent.

Die vorliegende, kleine Auswertung nährt Zweifel an der Aussage und Wirkkraft der Leitbilder, unabhängig davon, wie aufwendig der zugrunde liegende Diskussionsprozess dafür gewesen sein mag. Es scheint, als unterscheiden sich die Erklärungen nur im geringen Maße. Als Orientierung für potenzielle Teilnehmer/innen oder für Kooperationspartner geben sie somit wenig her, ebenso wenig zur präzisen Abgrenzung zwischen

den Anbietern gemeinwohlorientierter Weiterbildung untereinander. Nun mag man hinsichtlich eines innerkatholischen Vergleiches z.B. einwenden, der potenzielle Teilnehmer in München interessiere sich nicht für das Leitbild der katholischen Erwachsenenbildung in Hamburg; die Übereinstimmungen sprächen im Gegenteil positiv für ein bundesweit identisches Selbstverständnis. Dem muss entgegnet werden, dass damit zumindest die Chance auf eigene Entwicklung, örtliche Akzentuierung, progressive Entwicklung angesichts der Veränderungen in Kirche und Gesellschaft gemindert wird. Und im Wesentlichen hätten dann nur die beteiligten Akteure profitiert, die für sich noch einmal Ziele und Aufgaben beschreiben, die an anderen Stellen, insbesondere in den geltenden Weiterbildungsgesetzen, bereits grob festgelegt sind. Die hier zusammengestellten Befunde enthalten leider Hinweise auf eine Fülle an aussageschwachen Belanglosigkeiten, deren Wirkung auf die praktische Programmentwicklung, aber auch auf die legitimatorische Selbstbehauptung hoffentlich nicht überschätzt wird. Diese harte Bewertung wird von dem Eindruck gestützt, dass die große Zahl der Leitbilder von langer Gültigkeit geprägt ist. In vielen Fällen lässt sich trotz der abstrakten Formulierungsweise auf den zeitlichen Entstehungszusammenhang zurückschließen, da nur in Ausnahmen fortlaufende Revisionen aufgrund bildungspolitischer, gesellschaftlicher oder kirchlicher Entwicklungen vorgenommen worden sind.

Interessant ist auch das, was – fast übereinstimmend – keine Erwähnung findet: Gender-Mainstreaming, Mitbestimmung von Mitarbeiterschaft und Teilnehmerschaft sowie von Kooperationspartnern, nachhaltiges und umweltgerechtes Handeln, familiengerechte Lernorganisation und Unterstützungsformen, weitere lernbezogene Dienstleistungen ... Leerstellen finden sich auch hinsichtlich einer Profilierungsabsicht mithilfe einer verbenden Ansprache von

bestehenden Zielgruppen wie auch einer Gewinnung neuer Teilnehmergruppen. Überhaupt vermisst man Hinweise auf ein waches Selbstbewusstsein, das sich anstelle der vorherrschenden »Kommstrukturen« den Anliegen gegenüber verpflichtet fühlt, die von außen je aktuell herangetragen werden.

Leitbilder ähnlich

Etwas pointiert kann man resümierend feststellen:

Für die Unterscheidung von Einrichtungen der katholischen Erwachsenenbildung untereinander (aber auch für den Vergleich mit anderen Trägern) sind die ausgewerteten Leitbilder wenig aussagekräftig. Vom Leitbild her wird man kaum eine Einrichtung sicher erkennen können. In der hier beschriebenen weitgehenden Übereinstimmung spiegeln sich die ambivalenten Folgen von allgemeinen, theoretischen Klärungsprozessen und mangelnder Differenzierung des praktischen Weiterbildungsangebotes wider. Es bestätigt sich, was übrigens auch schon für andere Bereiche wie Krankenhäuser, Hotels, Hochschulen und deren Dienstleistungen provokativ festgestellt worden ist: Wer ein Leitbild liest, kennt alle. Daraus lassen sich alternativ nur zwei Konsequenzen ziehen: entweder keine Zeit mit der Aufstellung von Leitbildern zu verschwenden oder die intensive Arbeit an gesellschaftlichen und institutionellen Herausforderungen mit spezifischen Aufgabenbestimmungen für trägerspezifische, teilnehmerorientierte, regionale Bildungsangebote ernst zu nehmen – als katholischer Beitrag zu einem insgesamt pluralen, d.h. auf Wettbewerb zielenden Gesamtangebot. Die knapper werdenden kirchlichen und staatlichen Ressourcen werden diese Entwicklung in Zukunft sicherlich herausfordern.

So verstandene Leitbilder würden ständig hinterfragt und weiterentwickelt. Sie wären Steuerungsinstrument – und nicht ästhetischer Schmuck.