

Marcus Flachmeyer
KommaSystem Unternehmensberatung

Kurzvortrag: Familienbildungsstätten - "Stärken sind Optionen"
anl. des Jubiläumsempfangs - 50 Jahre Familienbildungsstätte Dülmen
am 19. Januar 2006

Anrede,

gerne unternehme ich im folgenden den Versuch, die Stärken von Familienbildungsstätten zu entziffern. Ich räume ein, dass ich dabei nicht neutral bin. Seit vielen Jahren bin ich mit Familienbildung und Familienbildungsstätten verbunden und würde mich eher als engagiert-parteilich und zugleich kritisch bezeichnen. Mit Ihrer Zustimmung werde ich bei meinen allgemeinen Ausführungen auch immer wieder auf die Familienbildungsstätte Dülmen zu sprechen kommen, die heute im Mittelpunkt steht. Wenn Sie, liebe Gäste, dann in rund 9 Minuten genau wie ich der Überzeugung sind, dass es sich bei FBSen im allgemeinen und bei der FBS Dülmen um gewachsene, wertvolle Einrichtungen im Gemeindeleben und im Gemeinwesen handelt, die ihr Potenzial längst nicht ausgeschöpft haben, dann habe ich ein erstes Ziel erreicht. Wenn Sie darüber hinaus dabei behilflich sind, dass die Optionen auch ausgeschöpft werden, dann bin ich für heute abend zufrieden.

Mit welchen Pfunden können nun Familienbildungsstätten aus Sicht eines Unternehmensberaters wuchern, was macht sie stark am Markt und für die Klienten und Partner zu einer wertvollen Kraft?

1. Jeder der sich mit den Leiterinnen und Leitern von Familienbildungsstätten unterhält, wird sehr schnell feststellen, welche klare Vorstellung vom Auftrag und von der Ausrichtung dieser Häuser besteht. Vielfach kommt das heute in verschriftlichten Leitbildern zum Ausdruck, ich meine aber besonders die darunterliegende Folie oder Landkarte des institutionellen Denkens und Handelns, die den vielen kleinen und großen Entscheidungen auch unbewusst Halt gibt. Das setzt sich im Grunde auf der Ebene des hauptberuflichen Personals fort und geht bis in die Reihen der nebenberuflichen oder ehrenamtlichen Gruppenleiterinnen, wie wir in Befragungen erfahren konnten. Mein Eindruck ist, dass die Beteiligten sehr stark an einem Strang ziehen, auch wenn sie selbst vielleicht manchmal den Eindruck haben, dass es im Stress des Alltags "drunter und drüber geht" und jeder stark als Einzelne oder Einzelner handelt.

2. Familienbildungsstätten haben oft eine starke Führung, und das sind fast immer starke Frauen, die für "ihre" Einrichtungen Gott sei Dank nicht alles, aber doch ziemlich viel geben. Sie stehen nach Innen und Außen für die FBSen und sind in vielen kleinen Schritten und mit ganz langem Atem auch Motoren der Weiterentwicklung und des Wandels. Mehr als noch als die Leitungskräfte anderer Weiterbildungseinrichtungen scheinen sie die Bedarfslagen und die Veränderungen in der Gemeinde und im Gemeinwesen zu spüren, ein Punkt, auf den ich später auch noch einmal zu sprechen kommen werden. Und wenn es an Managementkompetenz fehlt, eigenen sie

sich diese systematisch an. Ich bin sehr froh und auch ein wenig stolz darauf, dass an der betriebswirtschaftlichen Leitungsqualifizierung der BAG hier aus dem Kreisdekanat Coesfeld, mit dem ich mich besonders verbunden fühle, nicht nur eine Leiterin teilnimmt, sondern gleich mehrere! Jeder, der mit einer dieser zu tun hatte, weiß, wie beharrlich sie verhandeln können und ihr Ziel verfolgen!

3. Familienbildungsstätten haben heute im Kern multiprofessionelle Teams. Sie finden - wenn auch nur einige wenige - Pädagogen und Pädagoginnen mit Universitätsabschluss, viele Diplom Sozialpädagoginnen und Sozialpädagogen aus den Fachhochschulen, Erzieherinnen, Hauswirtschafterinnen, Ökotrophologinnen, Schneidermeisterinnen und natürlich in der Verwaltung natürlich kaufmännische und Verwaltungsberufe. In den FBSen begegne ich Teams mit ausgesprochen pädagogischem Spirit, und dabei beziehe ich ausdrücklich die Mitarbeiterinnen (und gelegentlich auch Mitarbeiter) aus dem Front- und Backoffice mit ein. Jeder von Ihnen kennt die die nicht immer, aber immer öfter gute Beratung direkt an der Anmeldung. Ich kann mich auch noch gut an einen Leitbildentwicklungsprozess erinnern, bei dem die Aussagen der Pädagogen von einer Verwaltungsmitarbeiterin sehr kritisch "gegen den Strich gebürstet" wurden und die Einrichtung von diesem Teamgeist sehr profitierte. Jeder sehr kleinen Einrichtung kann ich nur empfehlen, was der FBS Dülmen durch Gelegenheit und kluge Personalpolitik Stück für Stück gelungen ist: mit einem etwas größeren Team zu arbeiten. Ein etwas größeres Team erlaubt Spezialisierungen und Vielfalt gleichermaßen und ist bei guter Führung ein Quell der Inspiration und des Wettbewerbs guter Ideen.

4. Familienbildungsstätten haben in jüngster Zeit stark in die Qualität ihrer Geschäftsprozesse investiert. Völlig richtig wurde in dem dringlichst zu bearbeitenden Bereich angesetzt, beim Anmeldeverfahren, bei der Kursverwaltung, bei den Supportprozessen also. Mit dem Innovationsprojekt "Pathways to learning" der Familienbildungsstätte Dülmen werden in einem nächsten Schritt die Kernprozesse in Angriff genommen. Ein ganzes Bündel von Maßnahmen ist darauf angelegt, die notwendige Kompetenz und Leistung aus- bzw. aufzubauen und dauerhaft vorzuhalten. Ziel ist es, über die bisherigen Produkte hinaus weitere Lerndienstleistungen erbringen zu können sowie die i.d.R. vernachlässigten oder noch nicht professionalisierten Prozesse der Kompetenzbilanzierung, der Identifizierung von Bildungsbedarfen, der Gestaltung von Lernumwelten, der Lernwegeberatung und der Evaluation von Lernprozessen sicher zu beherrschen. Auf der Produktseite setzen FBSen im Grunde ihre konsequente Orientierung am wirklichen Menschen fort, mit dem sie es tagtäglich zu tun haben. Und das "nah am Menschen sein" bedeutet in erster Linie nah an Familien, Frauen und Kinder sein. Männer haben natürlich auch ihren Platz; aber: wenn Männer an Weiterbildung teilnehmen, so sage uns die Statistiker, dann vor allem an Veranstaltungen der arbeitswelt- und berufsbezogenen Weiterbildung. Aber ob man sich als FBS an uns Männern abarbeiten sollte, dazu wird Frau Fischer-Köhler gleich sicherlich mehr sagen. Sie müssen auch schon ein wenig wollen!

5. Familienbildungsstätten sind ausgesprochen gut eingebettet in örtliche und überörtliche Partnerschaften. Sie sind in Trägerschaft örtlicher Kirchengemeinden, agieren in örtlichen Netzwerken, kennen die Gemeinde und das Gemeinwesen aus dem ff. Sie sind ein lebendiger Teil desselben. Mehr noch: vielfach haben Familienbildungsstätten in den letzten Jahren

Netzwerke und Partnerschaften initiiert , koordiniert und kontinuierlich gepflegt und ausgebaut und damit Wert für ihr Umfeld geschaffen. Sie haben daran Zweifel? Sie meinen, dass sei Zufall und das könnte jeder? Dann suchen Sie nachher doch einfach mal das Gespräch mit den Leiterinnen der FBSen hier im Kreisdekanat oder woanders im Bistum. Sie werden staunen!

6. Und nicht zuletzt sind Familienbildungsstätten auch eine finanzielle Größe, sie machen Umsatz. Auf jeden Euro öffentliche Förderung nach dem Weiterbildungsgesetz des Landes NRW kommen nicht wenige weitere Euro, aus Bistumsmitteln, Sponsoring, Teilnahmebeiträgen, Stiftungszuschüssen, Spenden, Projektmitteln, Zuwendungen, und bei den bei den wirtschaftlich gut geführten und in entsprechenden Umfeldern arbeitenden FBSen kompensieren nicht einfach die Bistumsmittel die ausbleibenden Landesgelder. So aufgestellt, sind nicht wenige Familienbildungsstätten in der Lage, die Unwägbarkeiten der Bildungspolitik auszuhalten und auch unter den sich weiter verschärfenden Rahmenbedingungen für die Menschen zu arbeiten. Vorausgesetzt, das Bistum als nicht unerheblicher Geldgeber erweist sich als kalkulierbarer Partner. In den zurückliegenden Jahren hat sich das Bistum Münster stets als sehr zugewandt und engagiert in Sachen Familienbildung erwiesen, so dass Familienbildungsstätten bei der Finanzierung ihrer Betriebshaushalte und bei notwendigen Investitionen auch immer wieder auf finanzielle Ressourcen zurückgreifen konnten.

Soweit mein kurzer Blick auf die Stärken von FBSen. Was die Wirkungen angeht, möchte ich mich ganz knapp halten, es geht ja jetzt um Stärken und Potenziale. Nur ein Satz: Familienbildungsstätten sind erfolgreich, ihre Dienstleistungen werden zweifelsohne angenommen. Als Indikator soll an dieser Stelle reichen, dass die Teilnehmerzahlen unverändert sehr hoch sind, mit Steigerungen in den letzten Jahren, in den FBSen, die ich kenne.

Welche Optionen auf weitere Geschäftsfelder und Märkte haben Familienbildungsstätten aufgrund ihrer spezifischen Stärken? Meine Antwort dazu ist eindeutig: sehr, sehr viele, und zwar so viele. Bestes Anzeichen hierfür ist der allenthalben zu vernehmende Ruf nach Rückbesinnung auf vermeintliche Kernaufgaben und Schärfung des Profils, nach dem Motto: Wenn mich die Komplexität der Verhältnisse übermannt, denke ich mirs einfach.

Aber warum ist das eigentlich so? Und welche Optionen wären ohne weiteres gangbar und auch hilfreich für die Menschen, mit denen es eine FBS zu tun hat?

Es gab schon in den 70er und 80er Jahren Untersuchungen zum Binnenleben von Familienbildungsstätten, die zeigten, dass der hauptberufliche Staff hinsichtlich seiner Haltungen und Einschätzungen quasi ein Spiegelbild des Umfeldes ist. So ausgestattet, ist es im Grunde leicht, die Angebote zu unterbreiten, die auf Nachfrage stoßen. Diese Sensitivität für die Bedürfnisse des Umfeldes ist allerdings eine Gabe, die permanent durch die Institution Familienbildungsstätte selbst bedroht ist. Wie andere Institutionen bilden auch Familienbildungsstätten ihre Routinen und Wahrnehmungsmuster aus, die den Tatsachenblick immer wieder zu verdecken drohen. Gute Familienbildungsstätten erhalten und pflegen diese Sensitivität: sie führen einen offenen Diskurs im Team, ringen um die besten Lösungen, holen sich

Expertise von Außen, hören ihren Kurs- und Gruppenleiter/innen zu, verstehen ihre Teilnehmerinnen und Teilnehmer und pflegen Partnerschaften für die Entwicklung gemeinsamer Problemlösungen oder die kooperative Leistungserstellung. ausgerichtet sind. So entsteht ein - da möchte ich ein Bild nutzen - regelrechtes Wurzelwerk, mit dem laufend Nährstoffe - und das sind Informationen - aufgesogen werden, die zum Teil bewusst bearbeitet werden, zum Teil aber auch im Untergrund bleiben und sich hier in einer Tiefenstruktur ablagern, die der Organisation FBS aber auch den Partnerschaften Sicherheit bei der Identifizierung von Optionen und bei dem Betreten von Neuland gibt. Diese Optionen sind vielfach ähnlich gelagert, aber in gewisser Weise auch immer individuell und abhängig von der jeweiligen FBS und ihrem Umfeld.

Beispiele für derlei Optionen, die auch noch wahrgenommen wurden, gibt es zuhauf: die Gesundheitstage in Coesfeld oder Dülmen, die vielen Kooperationen mit den geburtshilflichen Krankenhäusern im Rahmen der Elternschulen, die Hinwendung zum Feld der Altenhilfe mit Seniorenbegleiterkursen, was letztlich in die Qualifizierung von Professionals mündete, die Qualifizierungsangebote für Erzieherinnen aus Kindertagesstätten, der Aufbau des heute so großen Angebots im Bereich Entspannung und Bewegung. Dahinter stand weniger strategische Planung, sondern die Kernkompetenz einer guten FBS: sie hört auf die Menschen - und hört das Gras wachsen. Und sie handelt. Was FBSen bei diesen Sachritten brauchen, ist Ermutigung und Rückhalt, dann werden aus Optionen schnell Realitäten.