



## Orte für Beratung!?

### *Zusammenarbeit von Beratungskräften zu Ausbau und Entwicklung verschiedener Beratungsleistungen an Volkshochschulen – Erfahrungen eines Projekts*

BEATE PLÄNKERS

#### Zusammenfassung

Der Beitrag beschreibt den Aufbau von und Erfahrungen mit Strukturen übergreifender interpersonaler Zusammenarbeit von Beratungskräften mit unterschiedlichen Aufgaben. Dabei werden neue organisationale Räume für Zusammenarbeit geschaffen sowohl innerhalb der drei Volkshochschulen eines Projektverbunds als auch zwischen ihnen. Der Beitrag zeigt, wie die Bildung von kollegialen Bezugsgruppen Potenziale für Professionalisierung entfalten kann und ein verzweigtes Lernfeld bietet, das als Erfolgsfaktor für die (Weiter-)Entwicklung, den Ausbau und die Verknüpfung von verschiedenen Beratungsangeboten gesehen werden kann.

**Stichworte:** Bildungsberatung; Verbundprojekt; Professionalisierung; Organisationsentwicklung; Qualitätsentwicklung

#### Abstract

The article describes the development of and experiences with cross-structural interpersonal cooperation of consultants with different tasks. New organisational spaces for cooperation are created both within the three adult education centres of a project network and between them. The article shows how the formation of collegial reference groups can unfold potentials for professionalisation and offers a ramified learning field which can be seen as a success factor for the (further) development, expansion and linking of different counselling services.

**Keywords:** Educational Guidance; Joint Project; Professionalisation; Organisational Development; Quality Development

## 1 Hintergrund, thematische Schwerpunkte und Ziele des Verbundprojekts „VHS – Ort für Bildung und Beratung“<sup>1</sup>

Mit der Etablierung eines ausgewiesenen Angebots an Bildungsberatung im Rahmen der Initiative Hessencampus verfügen viele Volkshochschulen in Hessen über ein nachgefragtes und in neue Organisationsformen gefasstes Bildungsberatungsangebot. Darüber hinaus und unabhängig davon erbringen Volkshochschulen vielfältige Beratungsleistungen, die häufig in das Kursgeschehen, in Maßnahmen oder Anmeldeverfahren integriert und eher implizit als Teil von Bildungsdienstleistungen durchgeführt werden (vgl. Ehses et al. 2012). Hinzu kommt ein wahrgenommener gestiegener Bedarf an individueller Beratung für Teilnehmende und Adressierte bestimmter Angebotsbereiche (vgl. Käßlinger 2020). Dazu gehören u. a. Menschen mit Bedarf und Interesse am Deutscherwerb, die sich zukünftig weiter ausdifferenzierenden Bildungs- und Berufswegeoptionen gegenüber sehen. Teilnehmende mit Beratungsbedarf finden sich in Maßnahmen und Kursen zur Arbeitsmarktintegration, zur Gesundheitsbildung, zur Alphabetisierung und Grundbildung mit Deutsch als Erst- oder Zweitsprache und mit oder ohne Fluchtgeschichte. Die jeweils spezifische Lebenssituation und der Fokus des Bildungsangebots erfordern meist unterschiedliche Beratungsansätze, die nicht immer in ein Konzept gefasst sind.

Den Anforderungen an die Praxis steht ein Anspruch gegenüber, wie er für Volkshochschulen als Beratungsanbieter formuliert ist:

„Volkshochschulen und ihre Mitarbeitenden sind Beratungsexpert/-innen und nicht nur Kursanbieter/-innen. Beratung in der pluralen und modernen Gesellschaft unterstützt die Lebensplanung und die Bildungsbiografie der/des Einzelnen. Bildungsberater/-innen konzentrieren sich auf die Anliegen der Person und begleiten Übergänge in deren Lebensphasen. Pädagog/-innen lassen sich auf den lebensweltlichen und biografischen Kontext der Lernenden ein.“ (DVV 2014)

Zum Ausgangspunkt des Projekts gehört die Beobachtung und Erfahrung, dass diese Aussage in der Praxis eher von der Botschaft der Selbstverständlichkeit begleitet ist als von der Absicht, ein solcherart definiertes Beratungsangebot explizit zum Gegenstand kontinuierlicher (Weiter-)Entwicklung und Absicherung zu machen. Das hier dargestellte Projekt versteht die Positionierung eher als programmatischen Zielhorizont denn als eine die generelle Praxis wiedergebende Selbstbeschreibung und fragt danach: *Was können interessierte Volkshochschulen tun, um diesen Anspruch einzulösen und Realität werden zu lassen?*

Dazu sollen in einem *ersten Schwerpunkt* des Vorhabens „Beschreibung von Beratungsfeldern“ die verschiedenen Beratungsleistungen der beteiligten Volkshochschulen (VHS) nach innen und nach außen deutlicher gefasst und sichtbar gemacht werden. Beratende Elemente oder Beratungsleistungen sind oft schon

<sup>1</sup> Das Projekt wird als Verbundprojekt der Volkshochschulen Frankfurt, Groß-Gerau und Wiesbaden im Rahmen des hessischen Weiterbildungspakts gefördert: VHS – Ort für Bildung und Beratung. Beratungsfelder sichtbar machen und ausbauen, gemeinsames Beratungsverständnis entwickeln, Qualität fördern, Laufzeit: 01.03.2018 bis 31.12.2020.

selbstverständlicher Bestandteil der klassischen Aufgabenfelder der pädagogischen Mitarbeitenden der VHS, die meist nicht explizit ausgewiesen, organisatorisch un- deutlich abgebildet und nicht Gegenstand von inhaltlicher Betrachtung und konzeptioneller Entwicklung sind.<sup>2</sup> Solche in pädagogische Aufgaben integrierte „implizite“ Beratung wird u. a. von Kursleitenden, in der Angebotsberatung der Fachbereiche, im Rahmen des Kundenservice durchgeführt. Ein *zweiter Schwerpunkt* des Projekts will Beratende als Mitarbeitende in unterschiedlichen hauptamtlichen Funktionen in ihrer *Professionalität* als Beratende stärken und die *Qualität* der Beratungsangebote entwickeln und sichern.<sup>3</sup> Definierte Beratungsleistungen sollen konzeptionell gefasst und ihre Umsetzung im Sinn qualitativer Ziele beobachtbar gemacht und kontinuierlich weiterentwickelt werden. Damit könnten dann gute Voraussetzungen geschaffen sein, um in einem *dritten Schwerpunkt* des Verbundprojekts das Beratungsangebot an den beteiligten VHS bedarfsgerecht *auszubauen* und Konzepte des *Marketings* dafür zu erarbeiten.

## 2 Übergreifende Zusammenarbeit von Beratungskräften als Strukturmerkmal des Projekts

Die Rollen von mit Beratungsaufgaben beauftragten und befassten Mitarbeitenden an den beteiligten VHS werden in dem Projekt vor allem durch *drei Merkmale* charakterisiert. Sieht man die Beteiligten als Gruppe, fällt zunächst die *große Heterogenität der Funktionen* und Beschäftigungsverhältnisse in der Organisation auf. Von der hauptamtlichen Bildungsberaterin über den programmplanenden Pädagogen eines Fachbereichs, von den Verwaltungsmitarbeitenden der organisatorischen Betreuung von Kursen über Empfangsmitarbeitende als erste Anlaufstelle für Interessierte, Projektmitarbeitende und Kursleitende nimmt dieses Kollegium (auch) Beratungsaufgaben wahr. Häufig ist Beratung Nebenaufgabe, die Zugehörigkeit zur „eigentlichen“ Funktion und zur je eigenen Organisationseinheit (Fachbereich, Abteilung) steht im Vordergrund.

Als *zweites Merkmal* fällt auf, dass das jeweilige *Verständnis* von „Beratung“ entsprechend vieldeutig, eng auf das jeweilige Handlungsfeld bezogen oder mit der „eigentlichen“ Rolle verknüpft erscheint („[I]n der Anmeldung werden wir ständig mit persönlichen und sozialen Problemen konfrontiert, natürlich müssen wir da auch beraten“).

Zum *Dritten* fällt auf, dass Rollen oder Rollenanteile für Beratung *in der Organisationsstruktur einer klassischen VHS nicht verortet* sind. Neben den festgeschriebenen

2 Vgl. Ehses et al. 2012: Dort wird in einem prognostischen Teil nach einer Befragung hessischer VHS von diesem Bedarf nach der Entwicklung individueller, an der Biografie orientierter Beratung hervorgehoben, und „insgesamt wird von den hessischen Volkshochschulen die Entwicklung von Qualitätskriterien für die unterschiedlichen Beratungsangebote als besonders unterstützungswürdig benannt“ (ebd., S. 24).

3 Aktualität gewinnt die Weiterentwicklung der Bildungsberatung an VHS auch durch die in der neuen DVV-Statistik dokumentierte Absicht, Beratungsleistungen als eigenständige Dienstleistung von VHS auszuweisen, was dort wiederum die Definition von Beratungsfeldern und ein Monitoring der Beratung voraussetzt.

Funktionen programmverantwortlicher pädagogischer Mitarbeitender (HPM) und Mitarbeitenden mit Verwaltungsaufgaben (HVM) haben sich einige hauptamtlich tätige Weiterbildungsberatende der Beratungsstellen Hessencampus etabliert, die sich jedoch in dieser Funktion oft vereinzelt sehen.

Um Beratungsleistungen unter diesen Voraussetzungen in mehrfacher Hinsicht zu stärken und zu entwickeln, hat das Projekt eine Struktur übergreifender kollegialer Zusammenarbeit aufgebaut, die sowohl intern (*intraorganisational*) als auch extern im Verbund (*interorganisational*) umgesetzt wurde. In diesen *neu geschaffenen Räumen der Zusammenarbeit* wurde Kommunikation und Austausch ermöglicht, Reflexion angeregt, je eigenes Wissen und Erfahrung eingebracht und durch fachliche Inputs, Qualifizierungen und Impulse der Partner\*innen erweitert.

Das Projekt verspricht sich dadurch die Bildung einer *kollegialen Bezugsgruppe für beratend Tätige* als Voraussetzung der Klärung und Stärkung der Rolle und des Selbstverständnisses, bestenfalls mit nachhaltiger Wirkung. Dies wiederum wird als *entscheidender Erfolgsfaktor* für die Erreichung der übergeordneten und gemeinsamen Projektziele des Verbunds gesehen, nämlich Weiterbildungszugänge für definierte Gruppen durch Beratung zu erleichtern und zu unterstützen. Mehr Adressierte sollen ein auf ihren Bedarf hin konzipiertes und qualitätsvolles Beratungsangebot kennen und wahrnehmen können.

Durch die vereinbarten Formen der interorganisationalen Zusammenarbeit versprechen sich die Verbundpartner\*innen außerdem die *Stärkung des Modellcharakters* des Vorhabens, auch für andere VHS oder Weiterbildungseinrichtungen. Die Kooperation kann auch eine gewisse Validierung der erarbeiteten Ergebnisse bewirken, denn wenn sich z. B. ein bestimmtes Verfahren zur Evaluation an allen drei Standorten bewährt hat, kann es empfohlen werden, und seine Eignung ist evident.

### **3 Formen und Inhalte übergreifender Zusammenarbeit innerhalb der VHS**

Innerhalb der jeweiligen VHS sind Fachbereichsleitungen verantwortlich für die Steuerung des Projekts, Projektmitarbeitende/Bildungsberatende sind operative Ansprechpartner\*innen in den Häusern, intern bereichsübergreifende Koordinierende und Schnittstelle zum Verbund. Leitungen und Koordinierende bilden die Steuerungsgruppe des Projektverbunds.

Die Koordinierenden bildeten in den Häusern übergreifende „Berater\*innenteams“, diese treffen sich regelmäßig vier- bis achtmal im Jahr. Den Kern der Gruppen bilden hauptamtlich Beratende, themen- und anlassbezogen kommen weitere konzeptionell oder operativ mit Beratungsaufgaben befasste Mitarbeitende hinzu. So bestand z. B. ein Team aus fünf Personen der Fachbereiche Gesundheit, DaF, EDV, Arbeits- und Qualifizierungsberatung, Bildungsberatung Hessencampus, kommunale Bildungskoordination. Das Team veranstaltete drei interne Workshops pro Jahr, zuletzt als Onlinetreffen. Erarbeitet und verschriftlicht wurden u. a. ein gemeinsa-

mes Beratungsverständnis und eine interne Verweisstruktur (standardisierter Verweissbogen) zur Verknüpfung unterschiedlicher Beratungsangebote im Haus. Das formulierte Beratungsverständnis wird Teil des Leitbildes der VHS werden, ein Flyer mit allen Beratungsangeboten des Hauses wurde an die Öffentlichkeit gebracht.

Die internen Berater\*innenteams haben primär den fachlichen Austausch zum Ziel, setzen ihre Themen der Beratungspraxis und ihrer spezifischen Weiterentwicklung im je eigenen Haus, zugleich erarbeiten sie im engeren Sinn Ergebnisse der Agenda des Projekts. Die Zusammenarbeit der Berater\*innenteams hatte in den drei Häusern jedoch durchaus unterschiedliche Ausprägungen.

## Erfahrungen der Koordinierenden<sup>4</sup>

„[L]eichter als ein Team zu organisieren war es, bilaterale Fachgespräche mit Vertreter\*innen anderer Beratungsfelder zu terminieren, das war super, es gab sehr starkes Interesse und Offenheit für das Thema. Das hat gut funktioniert, auch wenn die Workloads immer sehr hoch sind.“

Um Beratungsleistungen als Gegenstand der Projektarbeit genauer zu fassen und sichtbar zu machen, haben sich die beteiligten Verbundpartner\*innen im Sinn einer *Bestandsaufnahme und Beschreibung von unterschiedlichen Beratungsfeldern* in den internen Arbeitszusammenhängen mit folgenden Fragen beschäftigt:

- In welchen Bereichen der VHS wird Beratung durchgeführt?
- Welche Merkmale weisen diese Dienstleistung als „Beratung“ aus?
- In welchen Rahmenbedingungen und mit welchen Ressourcen wird die Beratung umgesetzt?
- Wer weiß von dem Beratungsangebot?

Da Beratungsbereiche vielfältig und unterschiedlich sind, hat das Projekt ein Raster entwickelt, nachdem sie als „Beratungsfelder“ zu beschreiben sind (z. B. klassische Bildungsberatung, Beratung in Gesundheitsmaßnahmen, im Zusammenhang mit dem Deutscherwerb etc.). Durch die Anwendung dieses vom Projekt als Standard verwendeten Rasters konnten die Beratungsleistungen *vergleichbar* gemacht werden, sie konnten von benachbarten Dienstleistungen (z. B. Auskunft, Information) *abgegrenzt* und oft auch klarer in die Wahrnehmung gehoben, also *sichtbarer* werden.

Das Raster der Merkmale erfasste u. a. folgende Informationen: Adressierte, Ratsuchende/Anliegen und Themen/Art und Umfang des Angebots/zeitliche Ressourcen/Beratende/Beratungswissen und -kompetenz/Konzept und Ziele/Schnittstellen intern und Kooperationen extern/Dokumentation und Bericht/...

Die Kategorien sehen zunächst einfach aus, erfordern aber, genau hinzusehen und die Praxis der Beratung zu reflektieren. Dabei tauchen schon hier weiterfüh-

---

<sup>4</sup> Die in diesem Text verwendeten Zitate sind Aussagen der Koordinierenden des Projekts in telefonischen Interviews der Autorin zu ihren Erfahrungen und Einschätzungen der Zusammenarbeit.

rende Fragen auf, z. B.: Wie können Beratende qualifiziert werden? Was ist allen Beratenden wichtig in der Beratung? Ist der Ressourceneinsatz angemessen? Führen sie tatsächlich „Beratung“ durch? Was ist Beratung im Unterschied zu z. B. Auskunft, Information, praktischer Hilfe? Die Beantwortung solcher und ähnlicher Fragen führt weiter zu konzeptionellen Überlegungen und zu Zielformulierungen.

Für das Projekt waren diese Beschreibungen grundlegend für die weitere Arbeit, damit war der Gegenstand der Projektarbeit abgegrenzt und definiert.

Effekte und Wirkungen der internen Zusammenarbeit und ihrer Themen und Ergebnisse werden von den Koordinierenden z. B. so beschrieben:

„[E]s war möglich, sich als Berater\*in abzugrenzen, Rollen wurden konturiert, Felder deutlicher.“ – „An einem Strang zu ziehen ist gut für die Ratsuchenden.“ – „Durch den Aufbau einer internen Verweisstruktur konnte das Beratungsangebot faktisch erweitert und mehr Ratsuchende und Teilnehmende erreicht werden [...] denn niemand kann alleine allumfassend beraten.“ – „Es sind auch darüber hinaus hausinterne Kooperationen entstanden: DeuFöV, Gesundheit, Sprachberatung, Berater waren vor Ort in den Kursen und haben andere Angebote Cross Over vorgestellt.“ – „[M]an war nicht mehr allein mit seiner Aufgabe, es ist auch Wissen entstanden über: Was passiert im eigenen Haus. Hürden sind so auch für Ratsuchende kleiner, Wege sind kurz.“ – „[D]as hat eine Sensibilisierung für das Thema bei allen Beteiligten bewirkt, [...] inzwischen ist das Thema im ganzen Haus angekommen, es soll ein pädagogischer Tag dazu durchgeführt werden“.

## 4 Formen und Inhalte der Zusammenarbeit der VHS im Projektverbund

Die drei Berater\*innenteams waren und sind jeweils auch Teilnehmende der Veranstaltungen des Projektverbunds, insgesamt waren rund 20 Personen beteiligt.<sup>5</sup> In den gemeinsamen Veranstaltungen werden Themen und Ergebnisse aus den einzelnen Häusern ausgetauscht und vertieft, Herausforderungen der Beratungspraxis kollegial beraten, Bausteine des Vorhabens erarbeitet. Grundsätzlich übernimmt jede VHS in einem Projektjahr die Federführung zu einem der drei Schwerpunktthemen (Beratungsfelder, Beratungsverständnis und Qualitätsentwicklung, Marketing). Durchgängig finden statt

- eine fortlaufende *Steuerungsgruppe* der drei VHS (tagt viermal jährlich, 2018 in Groß-Gerau, 2019 in Frankfurt am Main, 2020 in Wiesbaden), bestehend aus Leitungen und Koordinierenden,
- gemeinsame *thematische Workshops* für beratendes Personal der drei VHS (tagen einmal jährlich an den jeweils federführenden VHS),
- *kollegialer Austausch* für beratendes Personal der drei VHS (tagt einmal jährlich).

5 Das waren im Einzelnen: hauptamtliche Beratende, HPM, HVM mit Beratungsaufgaben, Projektmitarbeitende, Beratende aus den FB Gesundheit, Sprachen, Berufliche Bildung; Arbeits- und Qualifizierungsberateende, HC-Bildungsberatende, Bildungskoordinierende des Kreises, Integrationsberatende, HPM DaF, Sprachberatende, Perspektivberatende DaF, Kolleg\*innen des Info-Points (Kundenservice).

Zum Ende eines jeden Projektjahres übernimmt je ein\*e Kooperationspartner\*in die *Ausrichtung einer Konferenz für alle Beteiligten und extern Interessierte*, in der die zusammengefassten (Zwischen-)Ergebnisse zu den gemeinsamen Schwerpunkten vorgestellt werden. Diese Konferenzen sind gemeinsame Meilensteine. Dienstleistungen für die Verbundkooperation übernimmt über die Laufzeit des Projekts die VHS Frankfurt am Main mit der Federführung und Moderation der Zusammenarbeit (z. B. Literaturrecherchen, Präsentationen, Protokollierung von Sitzungen, Dokumentation und Aufbereitung von Projektergebnissen und Einzelergebnissen).

Ein weiterer kollegialer fachlicher Arbeitszusammenhang entstand durch die Teilnahme von bisher sieben Beratenden und Mitarbeitenden mit Beratungsaufgaben an der Qualifizierung „Bildungsberatung & Kompetenzentwicklung“ des RQZ Hessen im Rahmen des geförderten Projekts. Dadurch ist ein geteiltes professionelles Know-how und Beratungsverständnis entstanden, was in die Beratendenteams vor Ort hineinwirken konnte.

Das Beispiel eines Workshops kann die Zusammenarbeit im Verbund illustrieren. Die ganztägige Veranstaltung mit dem Thema „Beratung im Kontext DaF – Angebote, Kundenpfade und effiziente Verweisstrukturen“ wurde von den Programmbereichsverantwortlichen einer VHS vorbereitet und moderiert. Ziel des Workshops war es, sich zunächst gegenseitig über die jeweiligen Zugangswege und Kund\*innenpfade, neu entstandene Beratungsangebote, Problemstellungen und Lösungen zu informieren. Im zweiten Teil holte die veranstaltende VHS im Sinn eines Peer-Reviews direkte Rückmeldungen der Verbundpartner ein zur Organisation und Beratungsqualität ihres Angebots. Dafür nahmen die Gäste Rolle und Perspektive der Kund\*innen ein und führten eine Begehung des Kund\*innenpfads und Hospitationen an vier Beratungsstationen durch. Die dafür vorbereiteten Leitfragen der Veranstaltenden lenkten Beobachtung und Aufmerksamkeit und systematisierten die Feedbacks. So sollte z. B. auch wahrgenommen werden können, wie in der Beratung neben der Sprachstandsfeststellung auch mit geäußerten persönlichen, beruflichen oder sozialen Themen der Kund\*innen umgegangen wird.

Durch die Zusammenführung verschiedener Perspektiven und die kollegiale Befragung des „fremden Blicks“ ergab der Workshop neue Sichtweisen und (bestätigende und kritische) Bewertungen der Praxis sowie eine Vielzahl direkt verwertbarer Anregungen.

## 5 Erfahrungen und Einschätzungen der Zusammenarbeit

Nach zwei Projektjahren kann im Sinn einer Zwischenbilanz danach gefragt werden, wie sich die Praxis in diesen durch das Projekt geschaffenen Strukturen der Zusammenarbeit gestaltet hat. Konnten die beabsichtigten Effekte und Wirkungen beobachtet werden? In einer Konferenz des Verbunds Ende 2019 war es zwischen den Partner\*innen Konsens, dass die thematisch gegliederte Gleichzeitigkeit von intraorganisationaler und interorganisationaler Zusammenarbeit von drei VHS Struktur

und Orientierung gegeben und die Zielerreichung angetrieben hat. Dies kann jedoch nicht als linearer Prozess mit einer zwischen den VHS synchronisierten Abfolge von thematischen Phasen und Schritten verstanden werden. Dafür sind die Voraussetzungen in den einzelnen Häusern zu unterschiedlich, personelle Veränderungen, diskontinuierliche Rahmenbedingungen und verschiedene thematische Prioritäten brauchen einen eigenen Verlauf. Auch die inhaltlichen Schwerpunkte des Verbundprojekts sind nicht nur als abgeschlossene Einheiten mit fertigen Produkten, sondern eher als thematische Fokussierungen entstanden und dauern an. So passt eher das Bild einer *nun kohärenten Landschaft mit einem dicht geknüpften Wegenetz und gut ausgedehnten thematischen Werkstätten*, das beschriften werden kann, durchaus über die „Ränder“ des Projekts hinausreicht und noch offene Enden hat. Es ist ein Feld für Lernen, Reflexion und Entwicklung entstanden.

Insgesamt ist das Angebot der Zusammenarbeit sehr gut angenommen worden und traf auf Bedarf und Bedürfnis der Akteure, was u. a. zur Verdopplung der Anzahl der Workshops in 2019 geführt hat. Auswirkungen auf die Erweiterung und Verbesserung des Beratungsangebots für Interessierte und Teilnehmende sind beobachtbar, neu eingerichtete Beratungsangebote konnten durch die Zusammenarbeit begleitet werden.

Im Sinn eines Blitzlichts auf bisherige Erfahrungen sollen Aussagen der Koordinierenden für sich stehen:

Ja, es gibt Veränderungen durch die Zusammenarbeit im Projekt:

„Für Multiplikator\*innen und Pädagog\*innen sind Beratungsangebote auf jeden Fall sichtbar geworden, die Darstellung nach außen steht bei uns noch auf dem Plan.“ – „Ratsuchende profitieren von Verweisen im Netzwerk, so steht ihnen viel mehr Beratungswissen zur Verfügung und Beratung kann auf mehr Aspekte der Anliegen eingehen.“ – „Durch das neue Beratungsangebot für Teilnehmende gab es einen sehr guten und ganz neuen Austausch mit Kursleitenden.“ – „Es sind handfeste Ergebnisse erarbeitet worden, nicht zuletzt viel für die Öffentlichkeitsarbeit.“

Schwierigkeiten?

„Es kostet Energie, von der Wichtigkeit des Themas immer wieder überzeugen zu müssen, Mehrwert von Beratung immer wieder erklären und Investition von Zeit immer wieder legitimieren zu müssen.“ – „Ohne die Platzierung des Themas durch Leitung ist es schwer.“ – „Die Unterschiedlichkeit von Beratungsfeldern und -rollen war zu keinem Zeitpunkt ein Problem.“ – „Für die Beratungsfelder spezifizieren wir jetzt das Beratungsverständnis, für ein gemeinsames sind die Felder zu unterschiedlich.“

Effekte für die Beratungsarbeit?

„Extern: super! Die Qualität wird besser, ich bin mir meiner Sache sicherer geworden, habe mehr Handlungssicherheit gewonnen.“ – Es „hat sehr zu meiner eigenen Professionalisierung beigetragen, ich habe viel reflektiert, das hat Ideen freigesetzt für meine



Beratungstätigkeit.“ – „Neben vielen Impulsen für die Beratungsarbeit habe ich gute kollegiale Hilfe und Unterstützung bekommen.“

### Effekte für beteiligte Kolleg\*innen?

„Die Workshops des Verbunds haben viel Wissenserwerb und Sensibilisierung gebracht. Und Impulse für weitere Fortbildungsthemen!“ – „[D]ie internen Workshops waren für die Kolleg\*innen eine Bereicherung, es gab hohe Motivation und hat gutgetan, über den Tellerrand zu schauen.“ – „Für die Bildungskordinator\*innen des Kreises haben sich ihre Daten mit Leben gefüllt.“ – „[E]s war wichtig, die anteiligen Beratungsaufgaben der Kolleg\*innen im Workshop anzuschauen. Das hat die Kommunikation deutlich erleichtert, es kommen mehr Rückfragen, und Verweise funktionieren.“

### Ja, das sollte nachhaltig fortgesetzt werden:

„Der Verbund wird von den Beteiligten geschätzt, man hat viel gelernt.“ – „Das Beratungsteam sollte sich noch erweitern, je mehr Bereiche eingebunden werden können, umso besser. Alle, die direkten Kontakt zu Teilnehmenden haben, sollten dies nach einem gemeinsamen Verständnis tun.“ – „Einmalige Impulse sind zu kurz, sie verblassen wieder. Dauerhafte Peer-Groups wären gut.“ – „Die internen Teams sollten verstetigt werden, installiert als feste Instanz, vielleicht als Abteilung für Beratung? Dann ist Beratung auch nach außen gut sichtbar.“ – „Leitung muss mit Leitung kommunizieren, sonst verliert das Thema schnell an Relevanz.“ – „Das Thema muss wachgehalten werden, dieses besonders, es verschwindet schnell wieder.“ – „Eine Person muss koordinieren, Kontinuität aufrechterhalten. Es muss ein klares Konzept geben, wie es weitergehen soll, muss alles in Struktur und Verantwortung verankert sein, damit es nicht wieder zerbrösel.“

## 6 Möglichkeiten gezielter Förderung interpersonaler Zusammenarbeit an VHS

Zusammenfassend sieht sich das Projekt mit der Einführung der beschriebenen Strukturen der Zusammenarbeit rund um das Thema „Beratung“ auf dem richtigen Weg. Gelungen ist die Bildung einer *übergreifenden kollegialen Bezugsgruppe für beratend Tätige* als *Erfolgsfaktor* für die Professionalisierung von Beratung als profilbildendes Angebot einer VHS. Dabei stellt das Projekt in Rechnung, dass der durch die Projektförderung unterstützte Ressourcenaufwand im Zusammenhang einer Pilotphase gesehen werden muss. Dennoch können wesentliche Elemente auch in geringerem Umfang, aber kontinuierlich eingesetzt, aus Sicht des Projekts vergleichbare Wirkungen zeigen. Die Erfahrungen legen es nahe, dass sich auch ähnlich gelagerte Themen und Vorhaben durch solche Strukturen entwickeln und u. a. auch für Verfahren des Wissenstransfers bei Personalveränderungen nutzen lassen.

Sofern VHS interpersonale Zusammenarbeit zur Entwicklung bislang wenig verankerter Angebotsfelder nutzen wollen, können aus Sicht des Projekts folgende Elemente als Handlungsempfehlungen gesehen und gezielt eingesetzt werden:

*Konsens, eindeutige Positionierung und aktive Unterstützung durch Leitung*, dokumentiert durch z. B. eine interne Auftaktveranstaltung, sorgen für die nötige *Verbindlichkeit und Transparenz auf allen Ebenen* der Organisation. So wird das Thema zum Programm gemacht, alle kennen das Vorhaben und wissen, woran es arbeitet.

*Verantwortlichkeiten für Steuerung und Koordination* werden vergeben. Ein *Projektplan* definiert Ziele, Inhalte, Meilensteine und Erfolgsindikatoren, es gibt Klarheit darüber, was entstehen soll.

*Leitung initiiert und unterstützt aktiv die Bildung von übergreifenden Teams*, bildet *Berichtslinien*, sorgt dafür, dass inhaltliche Ergebnisse aufgegriffen und als Konsequenzen operativ umgesetzt werden.

*Engagement und Leistung werden wertgeschätzt, Erfolge und gute Praxis gewürdigt.*

Dies wird kommuniziert und unterstützt durch die Herstellung einer *organisationsinternen, ggf. verbundinternen und externen Öffentlichkeit*.

## Literatur

DVV – Deutscher Volkshochschulverband e. V. (Hrsg.) (2014): Positionspapier zur Bildungsberatung an Volkshochschulen. Unveröffentlichtes Dokument.

Ehses, C.; Heinold-Krug, E.; Kollwe, L. & Seitter, W. (2012): Beratungsformen in Weiterbildungsorganisationen. Eine Explorationsstudie als Grundlage für sich differenzierende Angebote und Produktentwicklungen. Abschlussbericht Philipps-Universität Marburg und hvv-Institut, Februar 2012. Unveröffentlichtes Dokument.

Käpplinger, B. (2020): Weiterbildungsberatung: Mantra oder manifester Bedarf? In *BWP – Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* (1), 17–21.

## Autorin

Beate Plänklers, Dipl. Päd, ehemals Leitung der Stabsstelle „Projekte und Beratung“ der VHS Frankfurt am Main, seit Februar 2020 Beraterin und Gutachterin für Qualitätsmanagement (LKQT, Bildungsberatung).

## Review

*Dieser Beitrag wurde nach der qualitativen Prüfung durch die Redaktionskonferenz am 13.8.2020 zur Veröffentlichung angenommen.*

*This article was accepted for publication following the editorial meeting on the 13th August 2020.*