

tungshaltungen an Organisationen angesichts des tiefgreifenden Paradigmenwechsels noch angemessene und zukunftsfähige Antworten auf den Gestaltwandel von Organisationen bereithält. OE, deren historische Leistungen er würdigt, sieht er aufgrund ihres „normativen Erwartungsstils“ (S. 85) in der Gefahr, sich gegenüber den eigenen Entwicklungsnotwendigkeiten zu immunisieren. Insbesondere der Beitrag von Joana Krizantis grenzt sich gegenüber dieser – von ihr als überholt eingeschätzten – Kritik deutlich ab. Sie sieht OE zu einer auch seitens der Unternehmen anerkannten Disziplin gereift, die mit den neuen Paradigmen der Unternehmensentwicklung mitgewachsen sei und längst schon systemische Haltungen und Interventionen als Basis der Selbstverständigung vereine (Krizantis, S. 323 ff.). Andere Beiträge (Sutrich u. Sutrich/Schindlbeck) nehmen den Problemdruck im Feld der Organisations-/Unternehmensberatung als einen hinreichenden Anlass, die konkurrierenden Abgrenzungen zwischen der Fach- bzw. Expertenberatung auf der einen und der Prozessberatung auf der anderen Seite zu überwinden. Statt dessen schlagen sie vor, die unterschiedlichen Kompetenzen produktiv zu machen, indem „fragmentiert operierende Beraterwelten“ zu einer integrierten Beratung überführt werden könnten (Sutrich/Schindlbeck S. 273) Heidi Möllner und Kornelia Rappe-Giesecke analysieren in ihren Beiträgen, was „gute“ bzw. professionelle Supervision bedeutet und welche Leistungen Supervision als eigenständige Beratungsform liefert. Möllner zeigt auf, in welche Fallen z. B. ausschließlich interaktionsorientierte Ansätze der Supervision geraten, und verdeutlicht daran die Notwendigkeit von organisationsanalytischer Feldkompetenz. K. Rappe-Giesecke klärt das Leistungsspektrum von Supervision und die hierfür notwendigen Kompetenzen. Die Autorin sieht eine Strukturqualität von Beratungsprozessen darin, klären zu können, für welches Anliegen und welches Ziel welches Beratungsformat geeignet ist. Hierfür müssen Leistungen und Grenzen der unterschiedlichen Beratungsformen klar kommunizierbar werden. Die hier exemplarisch skizzierten Beiträge verdeutlichen Facettenbündel in der Diskussion um „gute Beratung von Organisationen“.

Nicht immer bleibt der Fokus in dem Sammelband klar ersichtlich. Unterschiedliche Denkansätze – z. B. die Gleichsetzung von lernender Organisation und lernenden Menschen wie in einem Beitrag von E. Schein als Vertreter des Action-Research-Zweiges einerseits und die Fokussierung auf das Emergenzniveau von Organisationen in systemtheoretisch ausgerichteten Ansätzen andererseits – stehen unverbunden nebeneinander und widersprechen dem eingangs aufgeführten Anliegen, gemeinsame Sichtweisen auf professionelle Beratung darstellen zu wollen. Ob das Buch schon den Weg zur Beratungswissenschaft als gemeinsamen Referenzrahmen aufzeigt, mag man deshalb bezweifeln. Es ist aber auf jeden Fall ein begrüßenswerter Ansatz, die Diskussionen zu dem Thema Beratung zu bündeln und unterschiedliche „Bausteine“ zu einer sich selbst reflektierenden allgemeinen Beratungstheorie zu liefern.

Christiane Ehses

**Faulstich, Peter/Bayer, Mechthild (Hrsg.)
Lernwiderstände**

Anlässe für Vermittlung und Beratung
(VSA-Verlag) Hamburg 2006,
204 Seiten, 12,80 Euro, ISBN 3-89965-150-2

Dieser Sammelband ist aufgrund einer Initiative von ver.di, IG Metall und GEW entstanden. Er enthält theoretische und bildungspraktische Beiträge über Lernbarrieren, Bildungsbenachteiligungen und Bildungsberatungen.

Peter Faulstich skizziert vor dem Hintergrund der Lerntheorie K. Holzkamps einen konzeptionellen Rahmen. Dabei weist er darauf hin, dass manche Widerstände gegen Lernzumutungen durchaus begründet sind. P. Faulstich plädiert für eine „subjektorientierte“ Lernberatung. Axel Bolder stellt Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur beruflichen Weiterbildungsabstinz dar. Auf der Grundlage einer Faktorenanalyse werden zwei Syndrome unterschieden, nämlich „Sinnlosigkeit“ und „Belastung“. Helmut Bremer hat den Zusammenhang zwischen Lernverhalten, Lernwiderständen und sozialen Milieus untersucht. Er hat mit der Hannoveraner Forschergruppe um M. Vester ein Milieumodell entwickelt, das sich von der SINUS-Typolo-

gie unterscheidet. Dieter Gnahn behandelt institutionelle Rahmenbedingungen eines Lernwiderstands. Er fragt nach den Lernkapazitäten der Weiterbildungseinrichtungen selber. Anke Grotluschen erörtert Lernwiderstände, die mit der Aneignung der Lerngegenstände zusammenhängen. Sie unterscheidet zwei Ebenen: a) der Lerngegenstand erscheint nicht relevant, b) er beinhaltet Anforderungen, die mit Interessen der Lernenden kollidieren. Petra Grell untersucht, ob Lernwiderstände durch reflexive Prozesse verringert werden. Sie plädiert für eine Unterstützung eines kritisch-reflexiven Lernens. Wolfgang Wittwer diskutiert Möglichkeiten und Grenzen einer beruflichen Weiterbildungsberatung, wobei er subjektbezogene Ziele, organisationsbezogene Ziele und systembezogene Ziele unterscheidet. Ursula Herdt stellt bildungspolitische Initiativen zur Berufs- und Weiterbildungsberatung vor. Sie macht darauf aufmerksam, dass die benachteiligten Problemgruppen in unserer Gesellschaft zugenommen haben. Karen Schober und Bernhard Jenschke analysieren die EU-Politik zum lebenslangen Lernen und zur Bildungs- und Berufsberatung. Berücksichtigt werden außerdem Studien der OECD, der EFTA und der Weltbank. Stephanie Odenwald begründet, warum der Ausbau der Beratung eine zentrale Forderung gewerkschaftlicher Bildungspolitik ist. Dabei kommentiert sie kritisch die aktuelle „Eigenverantwortungsrhetorik“ der Arbeitgeber. Ingrid Sehrbrock und Sonja Deffner präsentieren ein „Bildungscoaching“ als gewerkschaftlichen Beitrag zur Förderung der Weiterbildungsbeteiligung: Durch Bildungscoaching soll die Selbstlernkompetenz der Berufstätigen gestärkt werden. Thomas Habenicht und Karl-Heinz Hageni stellen ein Projekt der IG Metall zur beruflichen Zukunftsplanung vor.

Der „Job-Navigator“ beinhaltet ein Kompetenzhandbuch, eine Potenzialanalyse, eine persönliche Beratung und eine Weiterbildungsscheckliste.

H. S.

**Fischer, Veronika/Springer, Monika/
Zacharakis, Ioanna (Hrsg.)
Interkulturelle Kompetenz**

Fortbildung – Transfer – Organisationsentwicklung
(Wochenschau Verlag) Schwalbach/Ts. 2005,
272 Seiten, 19,80 Euro,
ISBN: 3-89974179-X

Die Frage, wie sich Institutionen und Organisationen der Einwanderungsgesellschaft Deutschland auf allen Ebenen ihrer Arbeit interkulturell öffnen können und welche Kompetenzen das Personal dafür benötigt, steht im Fokus dieses Sammelbands zur interkulturellen Kompetenz. Die Autor/inn/en gehen davon aus, dass die Wirkung isolierter Mitarbeiterfortbildungen wie ein Tropfen auf dem heißen Stein spurlos „verdampft“ (Jakubeit, S. 239), wenn nicht in jedem Einzelfall die Strukturen und Anforderungen der jeweiligen Institution vor dem Hintergrund der Einwanderungssituation reflektiert und in Veränderungsprozesse einbezogen werden. Die im Buch vorgestellten Fortbildungen sind deshalb von vornherein auf möglichen Transfer hin angelegt und sollen jeweils durch Maßnahmen der Personal- und der Organisationsentwicklung in den Institutionen ergänzt werden. Ohne explizit auf die Kompetenzdebatte in der Erwachsenenbildung (vgl. z. B. Report Nr. 49/2002) Bezug zu nehmen wird dabei von einem Kompetenzbegriff ausgegangen, der sowohl die personale Seite, wie Wissen, Können, Einstellungen als auch die organisationalen Bedingungen, wie Organisationsziele, Zuständigkeiten und Ressourcen für die Ermöglichung von Performanz umfasst.

Als theoretische Grundlegung skizziert Veronika Fischer vor dem Hintergrund der aktuellen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen interkulturelle Kompetenz als neues Anforderungsprofil für die pädagogische Profession (Arbeitsdefinition auf S. 35). Im Mittelpunkt des ersten Themenblocks steht die Darstellung und Evaluation eines Zertifikatskurses Interkulturelle Kompetenz, die durch Beiträge zur Fortbildung in den Bereichen Allgemeiner Sozialer Dienst (Dietrich/Zwanzer), kultursensible Altenpflege (Zacharakis) und Assessment in der Berufsorientierung (Müller-Neumann) ergänzt werden. In einem zweiten Abschnitt wird mit Bezug auf weitere pädagogische