senenpädagogen selbst über die Tiefenwirksamkeit ihrer eigenen emotionalen Muster reflektierten, was aber den meisten Wissenschaftlern – „insbesondere Männern, als Erklärungsspezialisten“ (S. 158) besonders schwer falle. Arnolds Beitrag liest sich hier als selbstkritische Betrachtung des eigenen Forschungshabitus.
Alfred Holzbrecher beschreibt in seinem Aufsatz mögliche Lernchancen im Kontext von Globalisierungs- und Krisenerfahrungen. Anhand von „HipHop“ und „Stadteilinitiativen, NGO's Attac & Co“ skizziert er zwei globalisierungstypische Handlungsmuster, die zeigen, dass Menschen die Arbeit an Widerständigkeit als befriedigend erleben. Wenn er dabei die Fähigkeit mit Ambivalenz umzugehen als grundlegende interkulturelle Kompetenz herausstellt, so ist das zwar keine neue Erkenntnis, im Zuge von Globalisierungserfahrungen aber ergeben sich – wie beschrieben – neuartige Kompensierungsstrategien.
Wielant Machleidt beschreibt in seinem Beitrag „Therapie als Kunst der Begleitung“. Sein Begleitungsparadigma sieht er im Schamanismus realisiert. Im Vergleich von schamanistischen Heilmethoden und westlicher Psychotherapie zeigt er auf, dass die schamanistische Therapie zentrale psychotherapeutische Kernelemente enthält, die der Krisenbewältigung dienen, wie z. B. Steigerung der emotionalen Wahrnehmungsfähigkeit durch Trance. Allerdings sind schamanistische Wissensbestände nicht mit der modernen naturwissenschaftlichen Medizin und ihrer Wirktheorie vereinbar gewesen, weshalb sie in Vergessenheit gerieten und ein ähnliches Schattendasein im Therapiebereich fristen wie die von Arnold beschriebenen emotionalen Wissensbestände in der Erwachsenenbildung.
Kurt R. Müller greift eine Kapitelüberschrift aus Meuelers Buch „Die Türen des Käfigs“ auf und formuliert sie als Frage für die von ihm skizzierte Fallstudie: „Betriebliches Qualifikationslernen als funktionale Subjektivität?“ Am Beispiel einer Führungskraft, die an einer betrieblichen Weiterbildungsmaßnahme teilnimmt, rekonstruiert Müller deren subjektive Lerngründe auf der Grundlage der Holzkampschen Lerntheorie. Dabei weist er zugleich auf zentrale Probleme der Erwachsenenbildungstheorie hin, die das betriebliche Lernhandeln einerseits als Koinzidenz ökonomischer und pädagogischer Vernunft deuten oder andererseits vor einer – wie Meueler es tut – funktionalen Subjektivität warnen.
Der letzte Beitrag des Buches von Johann August Schülein fällt ein wenig aus dem Rahmen dieses Kapitels, da er allgemein der Frage nach der „Entwicklung selbstreflexiver Kompetenz“ nachgeht. Er lässt aber – wenn auch auf einem theoretisch hohen Niveau – verständlich werden, „warum nicht-lineare Lernprozesse mit typischen Phasen und Krisen verbunden sind“ (S. 199).
Der von Höffer-Mehlmer herausgegebene Reader vereint 21 ganz unterschiedliche theoretische „Wege zum Subjekt“. Das Buch eignet sich daher eher als anspruchsvolle Lektüre, denn als geschlossenes Lehrbuch zur Subjekttheorie. Dennoch weisen die verschiedenen Beiträge auf zentrale theoretische Problembereiche subjektorientierter Bildung hin; z. B. auf die Frage nach der Zwecksetzung durch Bildung bzw. Qualifizierungsmaßnahmen. Sie erinnern dabei an die zahlreichen Arbeiten von Erhard Meueler, allerdings kommt die von ihm vertretene subjektorientierte Erwachsenendidaktik hier etwas zu kurz. Wünschenswert wäre noch eine Bibliografie von Meuelers Arbeiten gewesen, um damit das Themenspektrum von ihm aufzuzeigen, auf das sich auch die Beiträge des Readers beziehen.

Ingeborg Schüßler

Sylvia Kade
Alternde Institutionen
Wissenstransfer im Generationenwechsel
(Klinkhardt Verlag) Bad Heilbrunn/Obb. 2004, 345 Seiten, 22,00 Euro,
ISBN: 3-7815-1333-5

Individuelle Personen gehören soziologisch betrachtet, so Klaus Harney in seinem Vorwort, „Generationenlagen“ an, die „auf die Grenzen der Kommunizierbarkeit (von J. W.) Erfahrungen“ verweisen (S. 9). Damit ist das Problem angesprochen, dem sich Sylvia Kade in ihrer Untersuchung widmet. Sie hat den besonderen Fall von zwei Einrichtungen zum Gegenstand, deren Aufgabe die Wissenstransformation durch intermediä-

re Dienstleistungen ist. Charakterisierend schreibt S. Kade: „Als Serviceeinrichtungen unterstützen beide Einrichtungen die *professionelle Praxis* durch Information, Beratung, Fortbildung, Vernetzung und konzeptionelle Entwicklung. Sie fördern zugleich den *wissenschaftlichen Diskurs* durch Publikations- und Projekttätigkeit sowie durch Kooperation mit der Wissenschaft. Neben Professionalisierungsaufgaben kommen den Einrichtungen Aufgaben der institutionellen Repräsentation und der Politikberatung zu“ (S. 17). Die allgemeine Untersuchungsfrage lautet: Wie funktioniert der innerorganisatorische Wissenstransfer in alternden Institutionen, wenn deren Akteure verschiedenen Alterskohorten angehören und Erneuerungsprozesse des institutionellen Handelns eingeleitet werden sollen?

Der Aufbau des Buches ist dreischrittig. Im ersten Kapitel (S. 11–108) wird der Zusammenhang von Generationenlagen und Wissensstrukturen allgemein aufgeblättert, um eine heuristische Grundlage zur Untersuchung der beiden Einrichtungen zu gewinnen. Ebenfalls werden die methodische Vorgehensweisen dieser als exemplarisch konzipierten Fallstudien vorgestellt und die Fragestellung präzisiert. Es soll um die Feststellung derjenigen institutionellen Strukturmerkmale gehen, „die den inneren Erneuerungsprozess alternder Institutionen bestimmen“ (S. 17), d. h. sowohl in Gang setzen als auch hemmen.

Im zweiten Kapitel (S. 109–306) werden die empirischen Befunde vorgestellt und diskutiert. Dabei wird der innerinstitutionelle „Generationsdiskurs“ (S. 17) aufgenommen und wird seine Rolle beim „institutionellen Erneuerungsprozess“ (S. 17) diskutiert. Hierbei gelten „die Lenkungs-, Laufbahn- und Lernstrukturen“ als „die institutionell vorgegebenen Steuerungskontexte“, von denen „die in der Organisation möglichen Lenkungs-, Laufbahn- und Lernstrategien ihrer Mitglieder“ (S. 17) eher angeregt oder eher gebremst werden. Im Ergebnis zeigt sich, dass wegen ihrer Alterung eng gerahmte institutionelle strukturelle Gegebenheiten dennoch „den Pfad für mögliche Lern- und Wissensstrategien im Erneuerungsprozess vorgeben“ (S. 18). Das dritte Kapitel (S. 307–317) enthält die Quintessenz der Untersuchung und einen handlungsorientierenden Ausblick. Diese zehn Seiten lassen sich als hintan gestellte Zusammenfassung lesen. Daraus ergibt sich für mich:

In den beiden untersuchten Institutionen hatten bereits interne Erneuerungsprozesse begonnen. Um diese heuristisch verstehen zu können, werden die Institutionen als „hybride Organisationen“ betrachtet, die in sich die Vorteile unterschiedlicher auch gegeneinander stehender „alternativer Organisationsmodelle“ (S. 115) vereinigen. Damit ist ein Untersuchungsansatz gewonnen, durch den eine einseitige Orientierung an einem der geläufigen Organisationsmodelle (Bürokratiemodell, Mitgliedschaftsmodell, Marktmodell, Selbststeuerungsmodell) vermieden wird (S. 112–116).

Mit dem Konzept der „hybriden Organisation“ unterläuft S. Kade die weithin übliche Ebene des Innovationsmanagements in Institutionen und eröffnet einen Zugang zur Ebene der Dynamiken, d. h. zu den Antriebs- und Bremsdynamiken des internen Erneuerungsprozesses. Diese Antriebs- und Bremsdynamiken werden an empirischen Fällen beschrieben und analysierend durchleuchtet. Mit anderen Worten: S. Kade macht die Tiefenstruktur der Erneuerungsdynamik sichtbar, die auf der Generationszugehörigkeit der Akteure und dem Alter der institutionellen Strukturen beruht. Diese Tiefenstruktur der organisationellen Erneuerungsdynamik erweist sich als wesentliches Bewegungselement in Institutionen, in denen, wie in den beiden untersuchten Fällen, Wissensarbeit stattfindet. Die Dauerhaftigkeit von Erneuerungsprozessen bei der Wissensarbeit hängt wesentlich von den Lernprozessen ab, die das Umfeld zulässt oder gar anregt und belohnt. Klar und schwer in Zweifel zu ziehen formuliert S. Kade auf Grund ihrer Untersuchung: „Institutionelle Erneuerung in der alternden Institution setzt deshalb ein empirisch unterfüttertes Wissen von der generationsspezifischen Bedeutung des Wissenstransfers im Generationenwechsel voraus, der in wechselseitiger Anerkennung begründet sein muss, um zu gelingen“ (S. 317). Allerdings, dieser allgemeine Satz, das belegt die Untersuchung, bedarf wirklich der fallspezifischen Recherche, wenn die staatlich alimentierten alternden Institutionen ihre Erneuerungsprozesse nachhaltig angehen wollen.

Johannes Weinberg