gerorganisationen – das Spektrum reicht von der Volkshochschule über die betriebliche Weiterbildung bis hin zur Projektleitung in einer kommerziellen Einrichtung – arbeitsplatzanalytisch untersucht. Die Erhebung erfolgte dabei vor allem durch teilnehmende Beobachtung. So nahm die Autorin jeweils eine Woche lang am beruflichen Alltag der Leiter/innen beobachtend teil und hielt die faktischen Tätigkeiten mittels eines Kategorienrasters schriftlich fest. Dazu traten dann täglich bzw. an jedem zweiten Tag der Beobachtung fokussierte Interviews und am Ende der Beobachtungswoche ein Experteninterview, mittels dessen Aufschlüsse über die handlungsleitenden Konzeptionen zum Bildungsmanagement der Leitenden gewonnen werden sollten.

Bei der Auswertung erfolgte eine empirische Typenbildung nach Susanne Kluge. So wurden vier Typen des Bildungsmanagements gewonnen: das „Management als bündelndes Gestalten und vieldimensionales Vernetzen" (Typ 1), das „Management als betriebliches Beratungshandeln" (Typ 2), das „Management im Modus der Abstimmung" (Typ 3) und das „Projektmanagement als Koordination" (Typ 4).

Dabei zeigt sich, dass der größte Spielraum für Leitungshandeln in den klassischen Weiterbildungseinrichtungen vorzufinden ist (Typ 1). In diesem Modus ist das bündelnde Gestalten dabei nach innen und das vieldimensionale Vernetzen nach außen gerichtet. Zu den Grundannahmen dieser Arbeit zählt, dass die Erwachsenenbildung, wenn sie sich nicht dem „Mainstream-Zeitgeist der Herstellungslogik einverleiben lassen" (S. 16) möchte, besonders von den Handlungsspielräumen lebt. Sie hängen jedoch nicht allein von den strukturellen Rahmungen, sondern auch von der professionellen Haltung, dem Wissen und dem Handeln der Leitungskräfte ab.

Das Verbindende von Managementhandeln wird „im permanenten optimierenden Konstellieren von Handlungswaben" gesehen. Unter Handlungswaben sind „verdichtete, wechselseitig auf das Profil der Organisation abgestimmte Entscheidungen, die eine offene Struktur formen" (S. 341) zu verstehen. „Mittels Konstellieren werden durch schnell wechselndes Handeln, Optimieren, Verflechtungen Herstellen, Brücken Bauen, fragmentarisches Zugreifen permanent Möglichkeitsräume für die Realisierung der Bildungsarbeit optimiert und geschaffen" (ebd.).

Das Aufschlussreiche dieser Arbeit bilden jedoch nicht die gewonnenen Typen allein, sondern auch die Detailauswertung einzelner Aspekte des kategorialen Rasters (Handlungsform, -inhalt, -strategie, -ketten und -ergebnis). So zeigen sich differenziert die unterschiedlichen Gewichtungen der verschiedenen Aufgabenbereiche des Weiterbildungsmanagements je nach Institutionalform. Als Aufgabenfelder von Leiter/inne/n werden in den Blick genommen: Management und Organisationsentwicklung; überinstitutionelles Vernetzungsmanagement; Marketing/Öffentlichkeitsarbeit; Schaffung von Rahmenbedingungen für die Programmplanung; Personalentwicklung/Personalführung; finanzielles Management; Selbstmanagement und die Qualitätssicherung.

Wenngleich im Verlauf der Arbeit immer wieder Zusammenfassungen vorgenommen werden, springen auf Grund der Komplexität des Untersuchungsdesigns die zentralen Ergebnisse nicht vorschnell ins Auge. Aber in dieser materialreichen Arbeit sind zahlreiche interessante, anschlussfähige Aspekte zum Managementhandeln in der Weiterbildung zu finden. Dies trifft auch auf den ersten Teil der Arbeit zu, in der eine ausführliche (über 130 Seiten) theoretische Grundlegung des Management-Themas mit einem umfassenden Bezug zu aktuellen Studien und Forschungsansätzen vorgenommen wird. Insofern wünscht man dieser Arbeit eine breite Rezeption, auch wenn der hohe Ladenpreis eine Barriere darstellen könnte. Spätestens hier ist m. E. eine Schwelle erreicht, bei der es nachdrücklicher über das elektronische Publizieren von Doktorarbeiten nachzudenken gilt.

Wolfgang Jütte

Siebert, Horst
Methoden für die Bildungsarbeit
Leitfaden für aktivierendes Lehren
(W. Bertelsmann Verlag) Bielefeld 2004, 104 Seiten, 12, 90 Euro,
ISBN: 3-7639-1901-5

Seit der Arbeit von Eduard Weitsch „Zur Technik des Volkshochschulunterrichts" aus dem Jahre 1926 zählen Fragen des Einsatzes und der Auswahl von Lehr-Lernmethoden zu den

als wichtig erkannten Problemstellungen der Erwachsenenbildungsreflexion. Von diesem Klassiker wissen wir um die basale Bedeutung des Methodengebrauchs als Teil einer umfassenderen erwachsenenpädagogischen Handlungskompetenz. Entgegen der hergebrachten – quasi mythischen – These, dass der Erfolg volksbildnerischer Veranstaltungen auf dem Wirken der „bloßen Persönlichkeit" beruhe, tritt seither das Desiderat einer adressaten- und situationsgerechten Methodik in den Vordergrund der Aufmerksamkeit.
Auf dieser Prämisse fußt zweifellos auch der von Horst Siebert vorgestellte „Leitfaden für aktivierendes Lehren". Für diesen zeitgenössischen Erwachsenenpädagogen ist der gekonnte Methodeneinsatz gerade deshalb so wichtig, weil Erwachsene vor allem aus und mit Hilfe von Erfahrungen lernen. Bildungsarbeit gerate durch ein passgenaues Methodenmanagement in die günstige Lage, „die vorhandenen Potenziale der Teilnehmenden effektiver zu nutzen" (S. 97) und diese in ihrer Selbsttätigkeit zu stärken. Diese Maxime gilt insbesondere für den Erwerb personaler und sozialer Kompetenzen. Hier sei theoretisches Wissen zwar nicht überflüssig, vorrangig aber ist der Erfahrungsaustausch, die „reflexive und produktive Verarbeitung von Erfahrungen und das Zulassen neuer Erfahrungen, die kritisch-solidarische Rückmeldung von anderen" (S. 31).
Ein weiterer Methodenbegriff wird zugrunde gelegt. Er umfasst „Aktionsformen (z. B. lesen, üben, diskutieren, zuhören), Sozialformen (Einzelarbeit, Partnerarbeit, Kleingruppen), Organisationsformen (z. B. Vortrag, Seminar, Übung), Medien (z. B. Power-Point-Vortrag, Internet), Formen der Verständigung (z. B. über gemeinsame Lernziele, über die Zusammenarbeit und gegebenenfalls Konfliktregelungen in der Gruppe) und Wirkungskontrolle und Prüfungen" (S. 9). Insgesamt 74 Methoden werden im Stil eines Kompendiums mit ergänzenden Literaturhinweisen vorgestellt. Die Darstellung der Methoden gliedert sich nach zentralen Handlungs- und Aufmerksamkeitsfeldern der Kursleitung wie etwa Lernzielformulierung, Feinplanung, Anfangssituationen, biografische Zugänge, Kleingruppen, Wissensvermittlung/-aneignung, Visualisierung oder Evaluation. Eine größere Zahl der porträtierten Verfahrensweisen lässt sich auch außerhalb erwachsenenbildnerischer Handlungskontexte einsetzen, kann etwa zur selbstgesteuerten Reflexions- und Verständigungsarbeit in Vereinen oder beim Lernen im sozialen Umfeld genutzt werden.
Entgegen der seit den 1990er Jahren zahlreicher gewordenen Methodenbücher zeichnet sich die vorliegende Arbeit durch die Einbindung in eine systemisch-konstruktivistische Rahmentheorie aus. Zudem klärt Siebert eingangs didaktisch relevante Schlüsselbegriffe im „Feld des Lehrens und Lernens". Ihm geht es um die Profilierung einer relationsbewussten „Methodenkompetenz" (S. 12). Entsprechend facettenreich wird für die außerschulische Bildungsarbeit aufgezeigt, dass Lernen in einem sozialen System stattfindet, wo jede „inhaltliche Aussage ... mit einer Beziehungsebene verknüpft (P. Watzlawick)" ist (S. 92) und wo sich Lernen „immer auch als Modelllernen, Imitationslernen" (S. 94) gestaltet. Es ist nicht zuletzt diese Dimension des sozialen Lernens, die zur Nachhaltigkeit und zum Transferpotenzial lebensbegleitenden Lernens beiträgt.
Der Band scheint mir sowohl für Anfänger als auch Fortgeschrittene unseres Fachs gleichermaßen nützlich und orientierend zu sein, denn mikrodidaktische Arbeit wird hier in ihrem Reichtum an Möglichkeiten und Wirkungschancen vorgeführt. Die Lektüre lässt erahnen, welchen Verlust unsere gewachsene Lehr-Lernkultur der kursförmig und arbeitsgemeinschaftlich strukturierten Erwachsenenbildung erlitte, müsste das lebensbegleitende Lernen Erwachsener der Dominanz eines sozial isolierten Wissenserwerbs – durch den Zeittrend des PCs als Lernort symbolisiert – weichen.

Rainer Brödel

Schröder, Helmut/Gilberg, Reiner
Weiterbildung Älterer im demographischen Wandel
Empirische Bestandsaufnahme und Prognose (W. Bertelsmann Verlag) Bielefeld 2005, 174 Seiten, 24,90 Euro,
ISBN: 3-7639-3104-X

Das Thema „alternde Gesellschaft" hat zur Zeit aus sehr unterschiedlichen Blickwinkeln Konjunktur: Es geht dabei zum Beispiel um die Finanzierung der Renten, um eine Stabilisierung der Krankheitskosten oder um die Bereitstellung von Infrastruktur für Ältere. Auch