

der Autor als unhintergehbare Voraussetzung mit Konsequenzen für eine Beratung, die nicht objektiviert, sondern Lernende stützt, ihre Situation und ihre Bearbeitungsstrategien im systemischen Zusammenhang zu erschließen. Besonders wertvoll ist die umfassende, jedoch zugleich aus erwachsenenpädagogischer Perspektive für Lernberatung als relevant ausgewählte Darstellung von Beratungskonzepten, die von der Individualpsychologie über die systemische Beratung bis hin zu eher philosophischen Beiträgen zur Theorie des Beraters reichen.

Die Brücke von der in den beschriebenen vier Schritten theoretischen Exploration zum empirischen Teil des Buches schlägt Pätzold mit einer Analyse verschiedener Praxiskonzepte aus dem vielfältigen Spektrum des Praxissystems Erwachsenenbildung (Kap. 5) und fasst diese in Merkmalen (S. 145) einer Lernberatung als erwachsenenpädagogischem Begriff zusammen. Beeindruckend ist dabei, dass er die Vielfalt und Differenzen, die in den Praxen sichtbar werden, nicht gewaltsam zu vereinheitlichen sucht, sondern als kontextspezifisch begründete Unterscheidungsmerkmale stehen lässt. Die Aussagen und Deutungen von praktizierenden Lernberater/innen markieren den empirischen Teil als kategoriale Inhaltsanalyse von leitfadengestützten Einzel- und Gruppeninterviews. Etwas bedauerlich ist, dass Pätzold explizit darauf verzichtet, die erhobenen Einschätzungen von Erwachsenenbildner/innen für eine Validierung der theoretischen Aussagen zu nutzen (S. 149). Der Praxis die Rolle einer Prüfinstanz zukommen zu lassen, wäre eine weitere Bereicherung im Erkenntnisinteresse um Lernberatung gewesen, nicht zuletzt deshalb, weil Lernberatung eben nicht aus der Theorie, sondern aus der Praxis heraus entstanden ist. Auch wenn der Autor überzeugend begründet, dass Lernberatungshandeln mit der Anlage der empirischen Untersuchung, eben mit Interviews, nur bedingt transparent werden kann, also eher andere Untersuchungssettings bräuchte, brechen die eher illustrativ und weniger „ergänzend und kontrastierend“ (S. 149) daher kommenden Ergebnisse aus der Praxis die bis dahin beim Lesenden entstandene Erwartung, Lernberatung als erwachsenenpädagogische Konzeption eben aus Theorie und Praxis in ihrer Vielfalt, ihren Gemeinsamkeiten und kontextspezifischen Varianzen fassen zu kön-

nen. Gleichwohl muss konstatiert werden, dass ein einzelnes Vorhaben nicht verantwortlich gemacht werden kann, alle noch offenen Fragen auf dem Weg zu einer erwachsenenpädagogischen Lernberatungskonzeption umfassend zu bearbeiten. Vor dem Hintergrund dieser Relativierung ist hervorzuheben, dass der Autor mit zwei weiterführenden Kapiteln abschließt. Zum einen entfaltet er auf Grundlage seiner theoretischen Explorationen ein Konzept von Lernberatung (Kap. 7), indem er zentralen Orientierung und Struktur gebenden Fragestellungen nachgeht. Zum anderen stellt er in seiner Schlussbetrachtung (Kap. 8) Überlegungen zur Qualifizierung von Lernberater/innen an.

Dieses Buch gehört, die Lernberatungssprache verwendend, auf und in jeden Lernquellenpool, und zwar in universitären und erwachsenenbildnerischen Lern-/Lehrpraxen.

Rosemarie Klein

Robak, Steffi

Management in Weiterbildungsinstitutionen

Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in unterschiedlichen Konstellationen
Studien zur Erwachsenenbildung, Band 21
(Verlag Dr. Kova) Hamburg 2004, 375 Seiten,
98,00 Euro, ISBN: 3-8300-1515-1

Der Stellenwert einer systematischen Feldforschung in der Wissenschaft von der Erwachsenenbildung/Weiterbildung ist bereits des Öfteren unterstrichen worden. Die vorliegende, als Dissertation an der Humboldt-Universität Berlin entstandene Studie zum Leitungshandeln in Weiterbildungsinstitutionen leistet hierzu einen wertvollen Beitrag.

Im Mittelpunkt steht eine empirische Studie zum Managementhandeln in der Weiterbildung. Dabei wird sich arbeitsplatzanalytisch dem Alltagshandeln und den handlungsleitenden Konzeptionen von Leitenden in unterschiedlichen Weiterbildungsinstitutionen genähert. Diese Fragestellung verweist schon ansatzweise auf die zu Grunde liegende forschungsmethodische Komplexität, der diese methodenbewusste Arbeit sowohl hinsichtlich der Erhebungs- als auch der Auswertungsverfahren gerecht wird.

Hier sollen nur die Hauptschritte des Untersuchungsdesigns angeführt werden. So wurden acht Leiter/innen unterschiedlicher Trä-

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 Kategorierasters 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 Institutionenform. Als Aufgabengebiete von Leiter/innen werden in den Blick genommen: Management und Organisationsentwicklung; überinstitutionelles Netzwerkmanagement; 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