

könnte. Jedoch muss diese sozial-integrative Rolle unter den Rahmenbedingungen und Rollenkonstellationen der jeweiligen Gegenwartsgesellschaft immer wieder neu bestimmt werden und setzt unter den pädagogischen Akteur/inn/en eine zweifellos hohe Frustrationstoleranz voraus. Insofern bleibt dieses auch forschungsstrategisch ambitionierte Programm nicht ohne Risiko, indem es etwa sowohl die erwachsenenbildnerische Berufspraxis als auch die Theorie/Forschung auf gegensteuernde Maßnahmen einer flankierenden Bildungs- und Gesellschaftspolitik angewiesen sein lässt.

Rainer Brödel

Meisel, Klaus/Feld, Timm C.

**Veränderungen gestalten
Organisationsentwicklung und -beratung
in Weiterbildungseinrichtungen**

Waxmann Verlag, Münster 2009,
155 Seiten, 24,90 Euro,
ISBN 978-3-8309-2245-2

Dieser zehnte Band der Studienreihe Bildungs- und Wissenschaftsmanagement, herausgegeben von Professorin Anke Hanft von der Carl-von-Ossietzky-Universität Oldenburg, bildet einen weiteren Baustein des Studienmaterials für Studierende des berufsbegleitenden internetgestützten Masterstudiengangs Bildungsmanagement ab. Gleich zu Beginn weisen die beiden Autoren deshalb auch deutlich darauf hin, dass der Schwerpunkt nicht auf der Einführung, Skizzierung und Reflexion des Arbeitsfeldes externer professioneller – auf Weiterbildung spezialisierter – Organisationsberatung selbst liegt, sondern dass die Lektüre mehr Wissen und Kompetenz im Bereich des Bildungsmanagements ermöglichen soll: Einsichten in Veränderungen von Weiterbildungsorganisationen erlangen, Kenntnisse des Ansatzes der Organisationsentwicklung und seiner Hintergrundtheorien gewinnen und Organisationsberatung konzeptionell und praktisch beurteilen können (vgl. S. 13f.).

Der Band ist in vier Hauptkapitel unterteilt: Veränderungsanforderungen an Weiterbildungsorganisationen, Organisation, Grundlagen der Organisationsentwicklung und Organisationsberatung. Im ersten Teil werden die Veränderungsnotwendigkeiten (von außen angestoßen) stark betont. Fragen des Erhaltens und die Notwendigkeit von Entschleunigung als Konstituenten des antinomischen Verhältnisses von „Verändern und Bewahren“ in (Lehr-/Lern-)Organisationen geraten in den Hintergrund. Das Kapitel 1.7 kann deshalb mit einem knappen Verweis auf neurobiologische Erkenntnisse zum Lernen als Plädoyer für selbstgesteuertes Lernen nicht ganz überzeugen – zeigen doch Befunde aus der allgemeinen Lehr-/Lernforschung (z.B. von Elsbeth Stern), dass etwa das Üben (in Geselligkeit) und Rückmeldeprozesse nach wie vor zur (traditionellen) Expertise von Weiterbildungsorganisationen gehören. In Gänze wird jedoch eindrucksvoll transparent, dass Weiterbildungsorganisationen vor Veränderungen stehen und sich deshalb auch mit ihrer Organisation und deren Ausgestaltung aktiv auseinandersetzen müssen. Dazu wird im Kapitel 2 „Organisation“ noch einmal grundlegend eingeführt (Organisationstheorien, Ressourcen einer Organisation, Umwelteinflüsse, Entwicklungsschritte einer Organisation). Im Kapitel „Organisationsentwicklung“ werden auch historische Bezüge aufgenommen und ebenfalls umfassend eingeführt. Die beiden Autoren, Professor Dr. Klaus Meisel, Managementdirektor an der Volkshochschule München, und Dr. Timm C. Feld, wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Marburg und am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung, sind in Organisationsforschung und -beratung einschlägig ausgewiesen und schaffen es dabei immer wieder, neben der allgemeinen einführenden Literatur und Definitionsarbeit erwachsenenbildungsspezifische Beispiele und Befunde einzuflechten. Insbesondere das letzte Kapitel/Thema „Organisationsberatung“ ist wohl so weiterbildungsspezifisch einführend noch nicht ausgestaltet worden. Als ein zentrales Lernelement und als eine

wirkliche Innovation in dieser Publikation kann zum ersten Mal die Veröffentlichung seltenen empirischen Materials gelten: Beobachtung, Dokumentation und Analyse eines real abgelaufenen Beratungsprozesses aus der Weiterbildungsszene nach Karin Dollhausen werden abgedruckt (Kapitel 4.3). Hier wird eine „sachbezogene fachliche Beratung“ (S. 119) eindrucksvoll transparent, die den „Sachbezug der Kommunikation“ hervorhebt, anstatt anscheinend kontra-produktive Organisationsentwicklung und Beziehungsarbeit zu betreiben, die der Notwendigkeit von Unterstützung in Programmprofilierung und Konsolidierung der Einrichtung (vgl. S. 124) dienen soll. Anforderungen an professionelles Beratungshandeln werden also sichtbar: Trotz der Markierung der Differenz und der Beibehaltung einer sachlichen statt einer beziehungs-fokussierten Beratungsform bleiben die Methodik und die beraterische Haltung konsistent auf die Organisationskultur des Fallbeispiels abgestimmt (vgl. S. 128). Es wird deutlich, dass das Methodenrepertoire, auch wenn es durch Beraterschulen (systemisch, lösungsorientiert, supervidierend) theoretisch abgesichert ist, in Organisationsberatungsprozessen von Bildungsorganisationen allein nicht weiterhilft. Feldkenntnis und Fachkenntnis in Bezug auf Lehr-/Lernprozesse sind erforderlich. Mit der Darlegung weiterer Empirie zu Organisationsberatungen in der Weiterbildung und dem letzten Unterkapitel „Anforderungsprofil an Berater“ werden wichtige Schritte auf dem Weg zu Standards in der Organisationsberatung unternommen.

Interessant wäre es nun aus Bildungsmanagementperspektive und angesichts der Zielstellung des Buches gewesen, wenn dieser Beratungsfall noch einmal in einer zweiten Analyse/in einem zweiten Materialdurchlauf für ein Leitungshandeln unter Veränderungsprämissen analysiert worden wäre. Hier können sich aber nach dem Lesen auch von selbst kritische Nachfragen zur Weiterarbeit mit dieser Thematik ergeben, die die Studierenden des Studiengangs, aber auch allgemein die Leser/innen zu forschender

und praktischer Analyse im Anwendungsbereich „Veränderungen gestalten“ weiter motivieren werden.

Monika Kil

Paschen, Wolf/Schmitz, Michael

**Evaluation in der Erwachsenenbildung
Eine Langzeitstudie über vierzehn Jahre
am Beispiel eines berufsbegleitenden
Studiengangs**

Lehmanns Media, Berlin 2009, 144 Seiten,
24,00 Euro, ISBN 978-3-86541-246-1

Der Untertitel beschreibt den Inhalt dieses Bändchens: Absolventen des Studiengangs Sozialmanagement in Lüneburg wurden danach befragt, wie sie ihn einschätzten. Methodisch wurden Fragebogen eingesetzt; die statistische Auswertung begrenzt sich auf Mittelwerte und Prozentangaben sowie bunte Diagramme. Damit wird gezeigt: Die Befragten waren fast ausnahmslos zufrieden; viele meinten, dass das Studium bei der Einstellung half oder die Berufspraxis positiv beeinflusste. Die Autoren bleiben durchaus selbstkritisch: Auch die wenigen Unzufriedenen werden gesondert ausgewertet. Und damit ist der zentrale Inhalt dieses Buches zusammengefasst.

Der Haupttitel des Büchleins hält nicht, was er verspricht: Weder erfolgt eine tiefergehende Reflexion über Evaluation noch über Spezifika der Erwachsenenbildung (abgesehen von dem Stichwort „berufsbegleitend“). Die wichtigen Standards der Deutschen Gesellschaft für Evaluation (und auch andere Standardquellen) werden im Literaturverzeichnis zwar aufgeführt, aber im Text kaum erwähnt oder zu einer selbstreflexiven Planung, Auswertung oder Bewertung genutzt. Man hat beim Lesen den Eindruck, dass die Autoren wenig von der in dem dargestellten Zeitraum sich durchaus spannend entwickelnden Evaluationsdiskussion wahrgenommen haben.

Es ist sicherlich anerkennenswert, wenn über vierzehn Jahrgänge hinweg Befragungs-