Rezension

eingereicht im Rahmen des wba-Diploms der Weiterbildungsakademie Österreich für den **Schwerpunkt: Bildungsmanagement**



Autor	Rainer Zech
Mitautor*innen	Falko von Ameln, Fabian Brückner, Claudia Dehn, Friederike Erhart, Gernod Grüning, Karin Hagedorn
Buchtitel	**Handbuch Management in der Weiterbildung** Qualität, Ziele, Prozesse
Verlag	Beltz-Verlag, Weinheim und Basel
Publikationsort	Weinheim
Erscheinungsjahr	Oktober 2010
Umfang	531 Seiten
ISBN, Preis	978-3-407-36492-0, € 78,00

Die mehr als 500-seitige Publikation gliedert sich in übersichtlicher Form entlang zentraler Managementbereiche (Fachkapitel) der Erwachsenenbildung/Weiterbildung.

Die Frage, in welchen Bereichen die eigene Organisation gut aufgestellt ist und wo noch Entwicklungsbedarf besteht, kann mithilfe des ArtSet®-Management festgestellt werden. Über 90 praktische Managementinstrumente für Weiterbildungsorganisationen werden vorgestellt. Dieses umfassende Konzept für ein lernendes Management in der Weiterbildung behandelt alle wichtigen Managementaufgaben in Weiterbildungsorganisationen ausführlich.

Das Buch wurde 2010 beim Beltz-Verlag, welcher durch seinen Fachmedien-Schwerpunkt in Pädagogik, Psychologie, Training, Coaching, Beratung, Erziehungs- und Sozialwissenschaften , und Soziale Arbeit unter Fachleuten bekannt ist, herausgegeben. Das Handbuch unterliegt einem strengen Copyright, welches auch das Scannen und in ein Netzwerk einstellen einzelner Teile auch Schulen und anderen Bildungseinrichtungen untersagt.

Beim vorliegenden „Handbuch Management in der Weiterbildung“ handelt es sich um ein umfängliches Anwenderbuch für in der Erwachsenenbildung Tätige. Das siebenköpfige Autorenteam mit dem Herausgeber Rainer Zech widmet sich allen Themenfeldern des Managements in der Weiterbildung. Die Autoren verfolgen das Ziel, alle wichtigen Managementaufgaben in Weiterbildungsorganisationen ausführlich zu behandeln.

Das Buch hat den Anspruch, „ein umfassendes Konzept für ein lernendes Management in der Weiterbildung zu liefern“[1] und wurde unter der Leitung von Rainer Zech arbeitsteilig von der ArtSet®-Managementgruppe unter seiner Leitung, Koordination und Gesamtverantwortung verfasst. Die mitarbeitenden Autorinnen und Autoren sind: Falko von Ameln, Fabian Brückner, Claudia Dehn, Friederike Erhart, Gernod Grüning und Karin Hagedorn.

Vorweg sei erwähnt, dass im Buch die Begriffe Erwachsenenbildung bzw. Weiterbildung synonym verwendet werden, ebenso wird es in dieser Rezension gehalten. Die Rezensentin bemüht sich um eine gendergerechte Sprache, wo dies nicht gelingt ist dennoch jedes Geschlecht gemeint.

[1] Rainer Zech im Vorwort, Seite 9

Aufbau und Inhalt

Bereits auf den ersten Blick ist erkennbar, dass das Buch sehr klar gegliedert und strukturiert ist. Die einzelnen Kapitel sind klar gekennzeichnet: auf jeder Doppelseite befindet sich in der Kopfzeile ein Hinweis zur Navigation durch die Kapitel.

Im Vorwort werden wichtige Begriffe wie Organisation und Management eingeführt und auf den Nutzen der Professionalisierung des Managements in der Weiterbildung hingeführt. „Die geforderte Flexibilität der Organisation erhöht die Bedeutung der Organisationsführung: Das Management muss diese Flexibilitätserfordernisse gestalten und selbst zu einem *lernenden Management* werden.“[2] Die Autoren wollen den Leserinnen und Lesern des Buches einen praxisnahen Leitfaden bieten, der diese bei der Erfüllung dieser benannten hohen Ansprüche in Ihrem Denken und Handeln in und für die Bildungseinrichtungen Unterstützung finden.

Teil 1 | Weiterbildungsspezifisches Verständnis von Management

Im ersten Teil des Buches wird der Begriff Management definiert, welcher zunächst über seine Abstammung aus dem lateinischen *manum agere,* an der Hand führen, eingeführt wird. Sehr einprägsam hier das Bild der Bezug zur Manage in einem Zirkus – so wie die Dompteure dort die Tiere führen, trainieren und kontrollieren machen es die Manager in ihren Unternehmen mit den Mitarbeitenden und führen dieses somit zielgerichtet zu Leistung und Erfolg.[3] Im Weiteren werden die *Ergebnisse des Unternehmens für seine Kunden* als Daseinsgrund des Managements benannt.[4]

Immer noch im ersten Kapitel werden (auf Grundlage von Malik 2001 und Zech 2004a) die *Indikatoren* für gutes Management identifiziert. Im Mittelpunkt steht hier vor allem die Managerin, der Manager selbst. Die Einstellung zur Arbeit und der intrinsischen Motivation finden hier Raum, ebenso wie das Ziel, eindeutige Entscheidung zu treffen und Resultate zu erzielen. Es geht also vor allem darum, sein eigenes Tun zu reflektieren und eigene Entwicklungsfelder zu eruieren und gleichzeitig die eigenen Stärken und Werte zu erkunden. Daraus leitet sich der individuelle Führungsstil ab, denn an den jeweiligen Handlungen der Führungsperson lässt sich gutes Management erkennen.

Nachdem die Leserin und der Leser für sich die Bedeutung von gutem Management definiert hat, wird noch die Frage nach einer guten Weiterbildungsorganisation verfolgt und geklärt. Neben der Begriffsdefinition einer Organisation handelt dieser Teil vor allem von den Einflussfaktoren auf eine Bildungseinrichtung, beispielhaft seien die Überprüfbarkeit von Lernerfolgen, Infrastruktur, professionelles Personal, Kundenorientierung und die Zukunftsausrichtung der Einrichtung benannt.

Teil 2 | Spezifische Aufgaben des Weiterbildungsmanagements

Im zweiten Teil des Buches gehen die Autorinnen und Autoren auf die spezifischen Aufgaben des Weiterbildungsmanagements ein. So werden hier alle relevanten Teilbereiche des Bildungsmanagements in einzelnen Kapiteln beleuchtet. Hierfür hat das Autorenteam 16 Managementfelder ausfindig gemacht und voneinander getrennt besprochen. Durch diese klare Trennung der einzelnen Bereiche ergibt sich eine umfassende Themenübersicht. Neben Strategie,

[2] Rainer Zech im Vorwort, Seite 8
[3] Seite 12 unten
[4] Seite 13

Finanzen, Personal und Marketing gehen die Autor*innen somit auch auf weitere typische Managementfelder der Erwachsenenbildung ein, beispielsweise das Ziel- oder Marketing-management.

Die jeweiligen Kapitel sind in ihrer Logik immer gleich aufgebaut: Zunächst geht es jeweils um die Einführung des Begriffs mit seinen Definitionen und Bedeutungen. Wichtiges wird durch Markierungen hervor gehoben und kann somit von den Leser*innen im „Schnell-Lese-Modus“ erfasst werden. Zu den gründlich und verständlich eingeführten Begriffen und Aufgaben gibt es dann passende Übungen und Aufgaben oder Werkzeuge. Diese sind im Buch so eingearbeitet, dass jede Managerin und jeder Manager diese sofort für ihr/sein Unternehmen einsetzen und anwenden kann.

Am Beispiel des Kapitels Projektmanagement lässt sich der Aufbau der Themenfelder gut aufzeigen. Zunächst geht die Autorin Karin Hagedorn auf die Frage nach der Wichtigkeit des Projektmanagements ein und zieht dafür Zahlen aus der Praxis heran. Begriffe und Grundsätze werden eingeführt. Im Folgenden zählt die Autorin etliche Erfolgsfaktoren auf, um damit auf die Gestaltung der Rahmenbedingungen überzuleiten. Für die Leserin und den Leser ist dies gut verständlich aufbereitet, da jeweils praxisnahe Beispiele und Erläuterungen aufgeführt sind. Das Projektteam, deren Aufgabenverteilung und Arbeitsweisen werden anschließend ausführlich erläutert.

Nach diesen allgemeinen Voraussetzungen leitet die Autorin über in die einzelnen Phasen des Projektmanagements. Wichtiges wird durch Markierungen hervorgehoben, die Meinung der Autorin durch Verweise auf andere Wissenschaftler*innen untermauert und belegt. Organigramme verdeutlichen Strukturen und dienen gleichzeitig als Vorlage für die Übertragung auf die eigene Organisation. Für die jeweiligen Projektphasen bietet die Autorin Vordrucke von Function Sheets und Checklisten. Auch Hinweise zum methodischen Vorgeben sind gegeben. Das Kapitel endet mit einer Zusammenfassung.

Bei der Lektüre des Buches fällt besonders auf, dass die vorgeschlagenen Aufgaben einerseits zur Weiterentwicklung des Bildungsbetriebes dienen, gleichzeitig aber immer wieder die Möglichkeit bieten, das eigene Tun zu reflektieren, zu hinterfragen und weiter zu entwickeln. Dies gelingt dank der Praxisnähe der gewählten Aufgaben, die in nahezu allen Bildungseinrichtungen auch tatsächlich zum Einsatz kommen können.

Durchweg positiv können die vielen praxisnahen, sehr verständlich erläuterten Anwendungen aus der Bildungspraxis bewertet werden. Neben den bereits erwähnten Aufgaben, Vorlagen, Checklisten und Zusammenfassungen bietet das Buch eine große Zahl von Schaubildern, Tabellen, Schritt-für-Schritt-Anleitungen, Bewertungen und Schlussfolgerungen.

Diese unterstützen die/den Bildungsmanager*in bei der Problemlösung. Selbst wenn im eigenen Unternehmen gerade kein augenfälliges Problem anliegt, kann das Buch zur persönlichen Weiterentwicklung dienen. Im Kapitel zum Selbst- und Zeitmanagement bietet sich jeder/jedem Erwachsenenbildner*in unter anderem die Chance, die kleinen, lästigen Zeitfresser und Konzentrationskiller zu identifizieren und sie somit künftig immer weiter zu eliminieren. Oder auch die eigenen Stärken zu stärken.

Teil 3 | Entwicklung zum lernenden Management

Im dritten Teil des Buches wird konzentriert auf die *Entwicklung zum lernenden Management* eingegangen. Somit bleibt das Buch auch über viele Jahre hinweg eine zeitgemäße, aktuelle Lektüre. Gerade in Zeiten großer Umstrukturierung aufgrund der *Digitalisierung* und Schlagworten wie *Arbeit 4.0, Globalisierung, Individualisierung* und *lebenslanges Lernen*, für das die Arbeitnehmer*innen weitgehend selbst verantwortlich sind, rücken Veränderungen und Anpassungen der Bildungseinrichtungen in ein neues Licht, der Autor spricht von einer „Transformation des Weiterbildungssystems“[5]. Die Bewältigung dieser neuen Herausforderungen bedürfe eines guten Bildungsmanagements. So werden in diesem letzten Buchteil Fallbeispiele und Strategien aufgezeigt und auf den Zusammenhang der einzelnen Managementbereiche hingewiesen.

In einem abschließenden, sehr umfassenden Bewertungstest kann das eigene Unternehmen genau be- und ausgewertet werden. Anhand dieser Ergebnisse können individuelle Strategien entwickelt werden, um die Zukunftsfähigkeit zu steigern und die Bildungseinrichtung für die Zukunft zu festigen. Stets im Fokus steht dabei der Nutzen für die Kundinnen und Kunden der Bildungseinrichtung. Auch der Hinweis auf die Möglichkeit einer externen, unterstützenden Managementberatung kommt an dieser Stelle zum Tragen.

Abgeschlossen wird das Buch durch die Vorstellung der Autorinnen und Autoren, welche für die jeweiligen Fachbereiche verantwortlich zeichnen, ein umfangreiches Literaturverzeichnis, welches die im Buch benannten aktuellen wissenschaftlichen Standards belegt, einem gut sortierten Verzeichnis zu den eingeführten ArtSet®-Managementinstrumenten und einem obligatorischen Stichwortverzeichnis.

Zielgruppe

Das Handbuch kann hinsichtlich seiner Relevanz für drei wesentliche Zielgruppen unterschieden werden.

1. Für Erwachsenen- und Weiterbildner*innen in der organisatorischen Praxis scheint mir das Handbuch umfassend auf das konkret praktische Management konzentriert.
2. Für Verantwortliche, Planende und Organisierende in der Erwachsenenbildung bietet das Handbuch eine wertvolle Ressource an Grundlagenartikeln zu verschiedenen Feldern des Managements in der Erwachsenenbildung, die zur fachlichen und insbesondere zur praktischen Orientierung genutzt werden können.
3. Für Managerinnen und Manager, die nicht primär in der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung tätig sind, bietet das Handbuch einen komprimierten und zugleich doch umfassenden Ein- bzw. Überblick über/in die Disziplin und gleichzeitig auch auf andere Wirtschaftsfelder übertragbare Grundlagen und Praxistipps.

Fazit:

Das hier vorgestellte Buch ist ein Standardwerk der Erwachsenenbildung und sollte in keiner Bildungseinrichtungs-Bibliothek fehlen, besser noch sollte es in Griffnähe einer/eines jeden Erwachsenenbildners mit Managementverantwortung liegen. Auch pädagogische Mitarbeiter können von diesem Handbuch profitieren, Zusammenhänge verstehen lernen, die eigene Abteilung ziel- und kundenorientiert unterstützen und die gesamte Bildungseinrichtung zukunftssichernd mitgestalten.

[5] S. Seite 470

Den Autorinnen und Autoren ist es eindrucksvoll gelungen, alle wichtigen Managementaufgaben in Weiterbildungsorganisationen einzuführen und ausführlich zu behandeln.

Die Kapitel sind klar strukturiert und werden jeweils von reichlich praxisnahen ArtSet®-Managementinstrumenten begleitet. Somit kann das Buch zu einem engen Begleiter im Berufsalltag werden, das Erwachsenenbildner*innen immer wieder gerne zur Hand nehmen.

Die Kapitel im zweiten Teil bauen in der Logik der Reihenfolge aufeinander auf, können aber ebenso gut unabhängig voneinander in Betracht gezogen werden, wenn ein/e Bildungsmanager*in vor einem aktuellen Problem in der eigenen Einrichtung steht. So kann zum Beispiel das Kapitel zum Personalmanagement zu Rate gezogen, wenn es um die Neubesetzung einer Stelle geht oder auch wenn es um die Personalentwicklung der Mitarbeitenden und der Dozierenden geht.

Selbstverständlich gäbe es zu jedem der bearbeiteten Managementthemen eine Vielzahl an Literatur und Fachpublikationen, die sicher auch noch tiefer auf die jeweilige Thematik eingehen. Umso mehr schätze ich dieses Handbuch, da es einen nahezu ausreichenden Überblick über alle Handlungsfelder gibt, direkt verbunden mit vielen Praxisbeispiele, Übungen und Aufgaben. Gerade durch die übersichtliche Struktur und das nicht zu tiefe Einsteigen in die einzelnen Themenfelder sehe ich das Buch als *Praxisbuch für Weiterbildungsorganisationen* - egal, ob Volkshochschule, Bildungsunternehmen oder Trainingsinstitut.

Die vom Autorenteam gewählte Sprache ist durchweg gut verständlich, die aufgezählten Tipps und Werkzeuge sind allesamt brauchbar und gut umsetzbar, gegebenenfalls auf das eigene Unternehmen leicht adaptierbar. Kein einziges Kapitel, keine einzige Übung scheint außerhalb des Kontextes von Bildungseinrichtungen angesiedelt, eher gewinnt man den Eindruck, dass dieses Handbuch auch für andere Geschäftsfelder übertragbar ist.

Das Handbuch bietet ein umfassendes Konzept für lernendes Management in der Weiterbildung. Rainer Zech und sein Autorenteam bieten praxisnahe Vorschläge, wie Weiterbildung als sich ständig erneuernder Prozess organisiert, gesteuert und evaluiert werden kann.

Rezensentin:
Britta Saile

14.683 Zeichen (inkl. Leerzeichen)
13.870 Zeichen (inkl. Leerzeichen) für den Text ohne bibliographische Angaben