

Gütl, B./Orthey, F.M./Laske, St. (Hrsg.)
Bildungsmanagement - Differenzen bilden
zwischen System und Umwelt,
Rainer Hampp-Verlag München und Mering 2006
ISBN 3-86618-078-0

Rezension von Anke Hanft, C.-v.-Ossietzky-Universität Oldenburg

Einen fast 500seitigen Herausgeberband in wenigen Zeilen zu würdigen, muss notwendigerweise auf ausgewählte Beiträge begrenzt bleiben. Statt einzelne Beiträge über inhaltliche Beschreibungen hervorzuheben und andere damit ungerechterweise zu vernachlässigen, soll hier ein anderer Weg gegangen werden und der Nutzen des Bandes für seine Zielgruppen im Vordergrund stehen. Dazu ist zu klären, an wen sich das Buch richtet.

Bildungsmanagement, professionell betrieben, beginnt bei der Identifizierung von Zielgruppen oder Kunden, für die Leistungen oder Produkte möglichst maßgeschneidert erstellt werden mit dem Ziel, einen hohen Grad an Zufriedenheit zu erzeugen. Dies gelingt nach gängiger Lehrmeinung dann am besten, wenn Kundenbedürfnisse möglichst gut getroffen werden. So gesehen sollte sich dieses Buch an den eigenen professionellen Ansprüchen messen und mit der Identifikation seiner avisierten Zielgruppen starten. Das tut es tatsächlich auch. Im Prolog sind diejenigen beschrieben, an die sich das Buch richtet: Manager/innen in Bildungsinstitutionen und diejenigen, die sich in unterschiedlichen Kontexten mit Bildungsfragen befassen. Deren Nutzen beim Lesen des Buches soll darin bestehen, „handlungsrelevante Differenzen“ aufzubauen, weil dies eine Voraussetzung fürs Lernen sei. Nicht jede/r Leser/in kann vermutlich mit dieser etwas kryptischen Formulierung etwas anfangen, vor allem aber wird er/sie sich fragen, ob es sich dabei tatsächlich um sein Ziel handelt oder aber um etwas, was ihm mit dem pädagogischen Zeigefinger aufgedrängt wird. Und die ganz Misstrauischen werden den Verdacht hegen, dass hier ein Ziel möglicherweise nachträglich konstruiert wird (was im übrigen im Management nichts Ungewöhnliches ist), um unterschiedlichsten und nur schwer unter einem konzeptionellen Dach zu vereinigenden Beiträgen eine gemeinsame Klammer zu geben.

Auf den ersten Blick hat das Buch eine klare Struktur und scheint daher konzeptionell wohl überlegt: Es startet mit *Grundlegungen*, die mal überaus konkret, dann wieder sehr abstrakt und mit Bezügen zu unterschiedlichen Wissenschaftsdisziplinen das Spektrum zwischen Individuum, Organisation und System entfalten und eine Annäherung an den Gegenstand des Buches suchen. Während im ersten Beitrag das Feld des Bildungsmanagements von Gütl & Orthey anhand einer Literaturrecherche abgesteckt wird, reflektieren Geißler, Gütl, Jenewein & Peer im zweiten Beitrag über Orientierungen und Werte von Bildungsmanager/innen anhand einiger von Orthey aufgestellter Thesen und Positionen. Diese unterschiedlichen Perspektiven bereiten das Feld, auf dem sich der Leser und die Leserin dann bewegen wird.

Auf die *Innenbezüge des Bildungsmanagements*, und damit seinen eigentlichen Kern, geht das anschließende Hauptkapitel des Buches auf fast 250 Seiten ein. In einer Fülle von Beiträgen sehr unterschiedlicher inhaltlicher und methodischer Ausrichtung, die von Fragmenten über virtuelle Gespräche, Fallstudien, Beschreibung von Handlungsfeldern bis hin zur differenzierten Behandlung von Detailfragen reichen, werden verschiedenste Facetten des Bildungsmanagements mal überaus konkret, auf praktische Erfahrungen in vielfältigen Berufsfeldern bezogen, mal theoriegeleitet und –reflektierend und in unterschiedliche fachdisziplinäre Kontexte eingebunden, dargelegt.

Im dritten Teil stehen dann die *Außenbezüge* des Bildungsmanagements im Mittelpunkt. Auch hier wird das inhaltliche Feld sehr weit gesteckt. Es reicht von der Analyse zukünftiger Herausforderungen für Bildungsinstitutionen über die detailreiche Kommentierung der europäischen Berufsbildungspolitik, von der Begründung eines Bildungsmarketings und der Positionierung von Marken in Bildungsinstitutionen über Fragen der Programmplanung und Konzeptentwicklung bis hin zu Fragen der Evaluation und Qualitätssicherung. Handelt es sich hier, so fragt

sich die etwas verwirrte Leserin, tatsächlich ausschließlich um Außenbezüge? Ist nicht das Thema Programmplanung und Konzeptentwicklung genauso gut dem internen, zwar strategiegeleiteten, aber doch eher operativen Management zuzuordnen? Und in welchem Bezug steht das Chaos der europäischen Berufsbildungspolitik zum Bildungsmanagement?

Spätestens hier bekommt das, was zunächst als klare Struktur erschien, den Charakter des bunt Zusammengewürfelten. Wurden hier, wie eingangs vermutet, eine Fülle sehr unterschiedlicher und über mehrere Jahre zusammengetragene Beiträge (zumindest in einem Fall sprechen die Indizien dafür, dass der Beitrag spätestens zu Beginn 2003 vorgelegen hat) im nachhinein in einen konzeptionellen Rahmen eingebunden? Und die Leserin stellt sich vor, wie schwierig es für die Herausgeber gewesen sein muss, das bunte Potpourri von Beiträgen auf eine leserverträgliche Weise zu strukturieren und in einem Band zu verarbeiten.

Eine gemeinsame Klammer bildet sicherlich der Universitätslehrgang Bildungsmanagement, mit dem viele der Autoren auf die eine oder andere Weise, ob als Studierende oder als Dozenten, verbunden sind. Dass in diesem Lehrgang die Reflexion über den gemeinsamen Gegenstand einen hohen Stellenwert hat, wird in nahezu allen Beiträgen deutlich. Es werden Erfahrungen verarbeitet, die mal sehr konkret auf berufliche Tätigkeitsfelder bezogen sind, mal aus der Theorie erwachsen, an der konkrete Praxis gemessen wird. Vor diesem Hintergrund macht der Untertitel des Bandes Sinn, nämlich die fast als Aufforderung zu verstehenden Aussage, Differenzen zu bilden zwischen System und Umwelt.

In dem Buch verstecken sich sehr viele kleine Leseschätze, die der Bergung bedürfen, da sie sich aus der Struktur nicht unmittelbar erschließen. Diese suggeriert eine funktionale Logik, die dem Facettenreichtum der Beiträge nur bedingt gerecht wird. Dem Leser, wenn er seine Wurzeln nicht im Universitätslehrgang Bildungsmanagement hat, wird es also nicht ganz leicht gemacht.

Wie aber hätten Leserinteressen deutlicher berücksichtigt werden können? Durch eine klare Gliederung in sachlich inhaltliche Beiträge einerseits und Erfahrungsberichte und Reflexionen andererseits? Durch eine strengere Auswahl der tatsächlich publizierten Beiträge? Durch eine andere Bezeichnung des Bandes, die den Leser über das zu erwartende Leseereignis besser informiert? Diese Fragen sind sicherlich nur mit einem genaueren Blick auf die avisierten Zielgruppen zu beantworten.

An wen richtet sich also dieser Band? Etwas stärker einschränkend als die Herausgeber sehe ich die Hauptzielgruppe in zukünftigen Bildungsmanager/innen. Für sie bietet diese Publikation einiges: Von kenntnisreichen Überblicksartikeln über grundlegende Einführungen in Detailfragen des Bildungsmanagements bis hin zu interessanten Beiträgen, die in neue und in Bildungseinrichtungen längst überfällige Fragestellungen einführen (sehr schön hierzu die Beiträge von Laske & Kappler sowie von Meister-Scheytt & Scheytt). Wenn auch manche Autoren ihren Gegenstand fast zu kleinteilig angehen, bieten zudem die überaus konkreten, bis hin zu Formularentwürfen reichenden Empfehlungen dem Berufsanfänger viel Material, das unmittelbar im beruflichen Alltag eingesetzt werden kann (z.B. der Beitrag von Ender & Osinger).

Aus der Perspektive der Berufsanfänger ist allerdings die Bedeutung der stark mit Selbstreflexionen durchsetzten Fallstudien genauer in den Blick zu nehmen. Sicher, die Aufarbeitung individueller Erfahrungen widerspiegelt einen bereits vollzogenen Lernprozess. Nur: Für wen, außer für den Betroffenen selbst, ist das wichtig? Wie können Selbstreflexionen für Leser aufbereitet werden, damit sie davon lernen und profitieren können? Hier hätten didaktische Potentiale, die Fallstudien bieten, stärker ausgeschöpft werden können.

Wem nutzt also diese Veröffentlichung? Das Buch liefert Studierenden, Berufseinsteigern und Praktikern in Bildungsmanagement und Bildungspolitik einen Einblick in die Vielfalt des Berufsfeldes und stellt damit einen Beitrag zur weiteren Professionalisierung dieses relativ neuen Fachgebiets dar. Es bietet Anregungen und lädt zum Nachdenken ein, wenn dazu die Bereit-

schaft mitgebracht wird. Es ist ein Nachschlagebuch für diejenigen, die sich zu einzelnen Themen einen Überblick verschaffen wollen, aber auch ein Lesebuch, das in ruhigen Stunden zur Hand genommen werden kann. Die Herausgeber haben einen mutigen Schritt unternommen, indem sie mit sehr viel Offenheit auch Beiträge zugelassen haben, die bei einem schärferen Blick zugunsten einer klareren Konzeption und Systematik hätten weichen müssen. Ein deutlicheres Bekenntnis zu dieser Vielfalt hätte dem Band gut getan, um Erwartungsenttäuschungen bei Zielgruppen, die strengere Kriterien anlegen, zu verhindern. Warum nicht potentielle Nutzer statt mit kryptischen Formulierungen mit dem durchaus verheißungsvollen Versprechen eines anregenden Lesebuchs einladen?