

KARL-FRANZENS-UNIVERSITÄT GRAZ
Institut für Erziehungs- und Bildungswissenschaft
Seminar 401.509: Praxisfelder (Zen oder die Kunst, (k)ein Bildungshaus zu leiten)
Leitung: Dr Joachim Gruber
WS 2012/13

Management im Bildungssektor

Synthese konträrer Menschenbilder aus betrieblicher Notwendigkeit?

Bakk.phil. Wolfgang Friedhuber, Stud.: B 066 847

10.Mai.2013

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	4
2	Die Begriffe	8
2.1	Erwachsenenbildung	8
2.2	Management	10
2.2.1	Managementliteratur	10
2.2.2	Woher kommt der Begriff?	12
2.2.3	Management heute	14
2.3	Management im Bildungsbetrieb	14
2.4	Pädagogik	15
2.4.1	Der theoretische Unterbau	15
2.4.2	Die Praxisfelder	16
3	Das Bildungshaus	18
3.1	Komponenten eines Bildungshauses	19
3.1.1	Das Kursangebot	20
3.1.2	Die Beherbergung	20
3.1.3	Die Ausstattung	20
3.2	Die Leitungsaufgaben	21
4	Bildungshaus und Pädagogik	22
5	Resümee	25

1 Einleitung

Qualitätssicherung und Kostenplanung richten sich im Bildungssektor vermehrt nach den Leitlinien von Produktionsbetrieben. Bildungsinstitute werden dabei als Dienstleistungsanbieter¹ gesehen und in ihren Zielen und Betriebsabläufen den Richtlinien der Wirtschaftlichkeit unterworfen.² Dies gilt besonders auch für die Erwachsenenbildung und deren Institutionen.

Erwachsenenbildung ist damit zu einer Unternehmung in einem Markt von Mitbewerbern geworden.³ Selbst öffentliche Universitäten werden in „Quasiunternehmen“⁴ umgewandelt.⁵ Dieser Markt hat einerseits die Konkurrenzsituation zwischen Bildung und Unterhaltung⁶ und andererseits die Konkurrenz von Bildungsanbietern untereinander⁷.

Mit Erwachsenenbildung ist auf diesem Markt in manchen Sektoren viel zu verdienen,⁸ Universitäten ermöglichen individuelle Spitzengagen durch geeignete Marktpositionierung.⁹

Aber es sind auch gesellschaftspolitische Notwendigkeiten zu erfüllen. Dies unabhängig von der Markt-Akzeptanz der Themen. Vor allem die soziale Integration soll in der individualisierten Gesellschaft über die Erwachsenenbildung aufrechterhalten werden.¹⁰ Im Idealfall soll ein Bildungsinstitut möglichst gewinnträchtig wirtschaften und gleichzeitig auch bildungspolitische Vorgaben erfüllen.

Diese Art der Aufgabenstellung, die Umsetzung von Zielvorgaben im Rahmen von ökonomischen Vorgaben, das Positionieren der *Marke* auf einem *Anbietermarkt*, all das entspricht dem Aufgabenbereich von Managerinnen und Managern¹¹: *Werben, Planen, Leiten, Umsetzen, Durchsetzen, Überwachen* und *Dirigieren*. Demzufolge wird für die Leitung von Bildungshäuser vermehrt wirtschaftlich ausge-

¹Das „neue Bildungsmodell ist die Ablöse des Lehrer-Schüler- durch ein Anbieter-Kunden-Verhältnis“ (Münch, 2009, S. 78).

²„Gegen das neue Regime der Evaluatoren wird sich die Kontrolle der Lehrer durch die Schulämter und Ministerien als ein Paradies des freien Unterrichts darstellen“ (a. a. O., S. 80).

³Diese Aussage gilt seit ca. 2000 für alle Schul- und Bildungseinrichtungen. Das wird auch dadurch deutlich, dass das österreichische Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit mit einer Arbeitsgemeinschaft *Wirtschaft und Schule* zusammenarbeitet, welche wiederum für die Touristikindustrie arbeitet (siehe AWS Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Schule, 2008).

⁴Münch, 2009, S. 196.

⁵Siehe a. a. O., S. 107-113.

⁶Vgl. etwa Fehr, 1969, S. 44.

⁷Vgl. a. a. O., S. 45f., siehe auch Münch, 2009, S. 138-147.

⁸Dies gilt vor allem im Wellness- und Esoterik- Bereich. Das österreichische Bundesministerium für Wirtschaft rät der Touristik-Branche sogar, diesen Trend zu Wellness und Esoterik als Wachstumskonzept zu nutzen (siehe AWS Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Schule, 2008, S. 17, 19); das Kursangebot ist reichhaltig (vgl. z.B. Giebel, 2013), auch im Bereich von Managementkursen scheint das Geschäft zu boomen (vgl. akademie management.de, 2013).

⁹Vgl. Münch, 2009, S. 158f.

¹⁰Vgl. Europäische Kommission, 2006, S. 10.

¹¹Der Begriff Manager ist hier als Bezeichnung für eine Person, die organisiert und den Betrieb führt zu verstehen.

bildetes Personal gesucht.¹²

Andererseits gilt die Leitungsposition von Bildungshäusern aber auch als pädagogische Domäne. So wird etwa in einer Stellenausschreibung für die Leitung einer Krankenpflegerschule ausdrücklich „abgeschlossenes Studium der Erziehungswissenschaften (oder vergleichbare Qualifikation)“¹³ sowie zusätzlich „pädagogische Kompetenz und mindestens 2 Jahre Lehrerfahrung“¹⁴ gefordert. Dies trotz dessen, dass viele weltanschauliche Grundströmungen in der Pädagogik dem Menschenbild im *Management* diametral entgegen zu stehen scheinen.

Mit Bildung und Pädagogik - vor allem der *Geisteswissenschaftlichen Pädagogik*¹⁵ - verbinden sich eher Begriffe wie: Toleranz, Verständnis, Eingehen auf den Anderen, Ablehnung von Manipulation und Zwang sowie die Ablehnung von jeglicher *Verzweckung*. Zielerreichung in der Bildung gilt da als unmachbare Illusion, „denn dieses Bildungswesen läßt sich aus der Natur des Begriffes heraus nur als prinzipiell unkalkulierbar verstehen“¹⁶. Bildung, in diesem Sinn, ist das Unnütze, erschließt den Sinn und nicht den Zweck des Lebens. Nietzsche drückt das in seinen Vorträgen anno 1872 *Über die Zukunft unserer Bildungsanstalten* in der Selbstbeschreibung eines Studenten so aus:

Wie unnütz waren wir! (...) Wir wollten nichts bedeuten, nichts vertreten, nichts bezwecken, wir wollten ohne Zukunft sein, nichts als bequem auf der Schwelle der Gegenwart hingestreckte Nichtsnutze - und wir waren es auch, Heil uns!¹⁷

Menschen, die einem solchen Weltbild anhängen, scheinen kaum geeignet, an zentraler Position in der Bildungsvermarktung tätig zu werden. Allerdings ist unklar, inwieweit diese idealistisch- humanistischen Anschauungen tatsächlich in der Pädagogik allgemein anzutreffen sind.

Die Vertreter der *Kritischen Theorie*¹⁸, allen voran Horkheimer und Adorno stellten die Frage, wieso in Deutschland, trotz humanistischer Bildung ein Regime mit Massenvernichtungslagern entstehen konnte.¹⁹ Einen Erklärungsansatz sieht Horkheimer in der „Einheit von Theorie und Praxis“²⁰, also den Gegebenheiten, dass die Verhältnisse im Alltag das theoretische Weltbild entscheidend mitbestimmen.

Die Notwendigkeiten des beruflichen Lebensalltags, treffend *Praxisfelder* genannt, wichen aber immer schon stark von den Vorstellungen des deutschen Idealismus mit seinen hellenistischen Bildungsidealen ab.²¹ Heute wird die auf berufliche Nützlichkeit basierende Bildung, vor allem durch die Vorgaben

¹²Siehe IHK, 2013.

¹³StepStone, 2013.

¹⁴a. a. O.

¹⁵Vgl. Raithel/Dollinger/Hörmann, 2009, S. 169f.

¹⁶Schwenk, 2006, S. 218.

¹⁷Nietzsche, 1925, S. 30.

¹⁸Siehe Kruse, 2008, S. 275-284.

¹⁹Vgl. a. a. O., S. 284.

²⁰a. a. O., S. 281.

²¹Vgl. Nietzsche, 1925, S. 64f.

der EU²², und der OECD²³ auch gegen warnende Stimmen durchgesetzt.²⁴

Das Eindringen von industriellen Strukturen, wie Qualitätsmanagement oder Management überhaupt, in den Bildungssektor ist eine unmittelbare Folge der Vermarktung von Bildung.²⁵ Es werden Kriterien benötigt, um Angebotskalkulationen durchzuführen, Verträge abzuschließen und Haftungsfragen zu klären. Dieses Vertragsdenken wird auch im öffentlichen Bereich durchgesetzt.²⁶ Nach diesem Modell werden Erfolgskontrollen als Kennzahlen festgelegt, die zu erfüllen sind.²⁷ Diese Vorgaben und Zwänge der Qualitätsnachweise werden in Form von Zertifizierungen auch zur Marktzugangsregulierung genutzt.²⁸

Die Dominanz der ökonomischen Zielvorgabe in der Bildung wird nur mehr von Randgruppen ernsthaft kritisiert.²⁹ Diese, hauptsächlich aus der allgemeinen Pädagogik stammenden, warnenden Stimmen stehen zwar in guter Nachbarschaft zu Kulturgrößen wie Goethe oder Humboldt, werden aber von der „normativen Kraft des Faktischen“³⁰, ein Begriff aus der Rechtslehre, der das Praktizierte als das Rechtmäßige darstellt, überrollt. Aktuell weist etwa Ribolits auf die Zusammenhänge von Finanzierungsvorgängen innerhalb des Bildungssektor und die dadurch verursachte Erosion des emanzipatorischen gesellschaftlichen Potential der Bildung hin:

Ihre ursprüngliche gesellschaftstransponierende Potenz kann Bildung somit letztendlich nur wiedergewinnen, wenn sie als wert-los begriffen wird.³¹

Bildung, die Bestandteil der wirtschaftlichen *Wertschöpfung* ist, verliert ihre Aufklärungsfunktion. Nietzsche zeigte schon auf, dass bereits *Bildung* und *Wissenschaft* unvereinbar sind, dass „der wissenschaftliche Mensch und der gebildete Mensch [...] zwei verschiedenen Sphären an[gehört]“³²

Die tiefere Behandlung all dieser vielschichtigen Problemgebiete wird in den folgenden Darlegungen weitestgehend ausgeklammert. Es soll aber nicht vergessen werden, dass viele der Widersprüche

²²EU = Europäische Union; die EU ist ein Verbund souveräner Staaten (vgl. Europäische Union, 2013).

²³„Die OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development) vereinigt 34 Mitgliedsländer auf der ganzen Welt, die sich zu Demokratie und Marktwirtschaft bekennen“ (OECD).

²⁴Umbau des Bildungssystems nach angloamerikanischen Vorgaben - etwa die Einführung von Rankings als Marktpositionierungsmerkmalen und des Bachelor-Master-Studiums um die Universitäten besser in die Vermarktung einbauen zu können (vgl. Münch, 2009, S. 93).

²⁵Vgl. a. a. O., S. 74-76.

²⁶Vgl. a. a. O., S. 74-77.

²⁷Z.B. in der österreichischen Pflichtschule sog. „Bildungsstandards“ (BM:UKK, 2011) oder Evaluationsmethoden in der Erwachsenenbildung - etwa LQW (Lernerorientierte Qualität in der Weiterbildung) (siehe ArtSet, 2007).

²⁸Siehe Puchleitner, 2011.

²⁹Etwa: Richard Münch, Lutz Koch, Wolfgang Brezinka, Erich Ribolits um nur einige zu nennen. Gemeinsam ist ihnen allen: Sie haben keinerlei Einfluss auf die Gesetzgebung. Die Personen, die Einfluss erlangen, müssen sich den Gegebenheiten beugen, da die EU-Vorgaben jegliche andere Rechtsansprüche ausschalten - vor allem die der Einzelpersonen. Der Gesetzgeber folgt, seit die Bologna-Verträge geschlossen wurden, den Diktionen der Wirtschaft. Als Beispiel siehe etwa einen Report über die Zielerfüllung der EU-Vorgaben durch Österreich (BM.WF, 2008).

³⁰Kersten, 2000, S. 365f.

³¹Ribolits, 2010, S. 8.

³²Nietzsche, 1925, S. 53.

berechtigt sind und die aufgezeigte Problematik besteht.³³

Nachfolgend will ich den Versuch unternehmen, argumentativ aufzuklären, inwieweit die Leitungsfunktionen eines Bildungshauses dem Management- oder Pädagogik-Sektor zuordenbar sind bzw. inwieweit heute überhaupt eine Diskrepanz zwischen den Praxisfeldern *Management* und *Pädagogik* gegeben ist.

³³Gerade in der Individualisierung, zusammen mit dem Verlust der Muttersprache, sah Nietzsche die Degeneration der Bildung hin zur Barbarei (vgl. a. a. O., S. 48-52).

2 Die Begriffe

Zuallererst ist festzuhalten, dass die verwendeten Begriffe zu umfassende Begriffsinhalte implizieren. Schon der Begriff *Bildung* ist in seiner Bedeutung unscharf.

Auch die Begriffe *Management* und *Pädagogik* werden zunehmend als Spartenbezeichnung verwendet, die sich von ihrer ursprünglichen Wortbedeutung mehr und mehr entfernen. Es ist also auch hier notwendig, anstatt der Worte, die in ihrer Bedeutung überfrachtet sind, einen längeren Text einzuschieben, der auf die Inhalte und Grenzen in der Bedeutung hinweist.

Eine generelle Bedeutungseinschränkung ist dadurch gegeben, dass meine Betrachtungen sich auf das Praxisfeld der Erwachsenenbildung fokussieren.

2.1 Erwachsenenbildung

Die Europäische Kommission versteht in ihrer Mitteilung über Erwachsenenbildung unter *Erwachsenenbildung* „alle Formen des Lernens durch Erwachsene nach Abschluss der allgemeinen und/oder beruflichen Bildung, unabhängig von dem in diesem Prozess erreichten Niveau (d. h. einschließlich Hochschulbildung)“¹.

Die Erwachsenenbildung versucht alle Lernaktivitäten Erwachsener zu fassen und möglichst nichts auszugrenzen. Dies gilt für Berufsausbildung, Schulbildung, Vorträge, das Lesen von Klassikern oder sonstige soziale Aktivitäten. Auch gemeinsame Ausflüge oder Diskussionsrunden gehören dazu. „Letztenendes unterliegt die Begriffsbestimmung [...] einer Auslegung“².

Erwachsenenbildung kann im Groben in die Bereiche *berufliche Weiterbildung* und *allgemeine Erwachsenenbildung* eingeteilt werden.³ Vor allem die unter *allgemeine Erwachsenenbildung* zusammengefassten Aktivitäten sind dabei sehr heterogen.

Nachfolgend soll *Erwachsenenbildung* als allgemeine Lernsituation für mündige Erwachsene im persönlichen Kontakt mit anderen verstanden werden.⁴ Die Zusammenkünfte werden als *Bildungsveranstaltung*, der Ort der Zusammenkunft als *Bildungsinstitut* bezeichnet. Als *Lernsituation* ist jede, unter ein Thema gestellte Zusammenkunft zu verstehen.

Die Besonderheit der Erwachsenenbildung ist die, durch die Klientel selbstbestimmte Teilnahme an den Bildungsveranstaltungen. Es begeben sich mündige, volljährige Menschen freiwillig oder durch

¹Europäische Kommission, 2006, S. 2.

²Gruber, 2013a.

³Vgl. Raithel/Dollinger/Hörmann, 2009, S. 224.

⁴Reine Fernlehrekurse oder *Tele-Learning* sind damit ausgegrenzt.

geforderte Umschulungen in *Bildungsinstitute*. Im Endeffekt kann, aufgrund der Mündigkeit der Teilnehmer, der Beweggrund zur Teilnahme immer als *selbstmotiviert* bezeichnet werden.

Durch diesen Umstand gewinnen Aspekte des Veranstaltungsumfelds eine erhöhte Bedeutung für die Teilnahme. Dies betrifft sowohl Ausstattung und Service der Bildungsinstitute als auch Faktoren wie Prestige und Gewinnerwartungen.

Die größeren Institutionen der Erwachsenenbildung, wie etwa Volkshochschulen, Berufsförderungsinstitute oder die Bildungseinrichtungen der Wirtschaftskammer, setzen sich dabei im Bildungsangebot an Zielerreichung gebundene Schwerpunkte.⁵ So hat etwa Pfnig für die Volkshochschulen diese Ziele allgemein so deklariert:

Ihr (Anm.d.Verf.: der Erwachsenenbildung) obliegt es, dem Menschen zu helfen, mit den sich wandelnden Forderungen des Tages fertig zu werden. Sie hat ihm daher behilflich zu sein, das Wissen und Können zu erwerben, das er zur Erreichung seiner individuellen Ziele und zur Erfüllung seiner sozialen Pflichten jeweils benötigt.⁶

Die Erwachsenenbildung wird damit unter die Diktion gesellschaftspolitischer Aufgabenerfüllung gestellt.⁷ Sie kann unter diesem Aspekt auch als eine Fortsetzung der Erziehung Unmündiger verstanden werden. In diesen Fällen hat sie auch Komponenten, die außerhalb des intrinsischen Bildungsinteresses des Individuums liegen.⁸ Die Beweggründe für dieses *Life Long Learning*⁹ sind, die durch die globale Wirtschaft verursachten gesellschaftlichen Spannungen unter Kontrolle zu halten,¹⁰ Umschulungskosten möglichst zu privatisieren,¹¹ sowie der Wunsch der Regierungen, lebenslangen Einfluss auf die Gesinnung ihrer Bürger zu haben. Hintergrund dieser Konzepte ist „[d]ie Illusion von der unendlichen Lernfähigkeit“¹² der Menschen die dadurch beliebig an die jeweiligen Vorgaben der Arbeits- und Lebenswelt anpassbar sind.

Die Erwachsenenbildung ist also im Spannungsfeld von Angebot und Nachfrage einerseits und sozialer Aufgabenstellung andererseits eingebettet.

Leitungspositionen in der Erwachsenenbildung haben die Aufgabe all diese widersprüchlichen Vorgaben und Rahmenbedingungen zu handhaben.

⁵Ein allgemeiner Überblick über die Schwerpunktsetzung und Struktur der Erwachsenenbildung siehe Raithel/Dollinger/Hörmann, 2009, S. 228.

⁶Pfnig, 1969, S. 5f.

⁷Siehe Europa, 2009.

⁸Zu Aufgabe von Bildung siehe Raithel/Dollinger/Hörmann, 2009, S. 93-95, auch Brezinka, 1986, S. 138f.

⁹Siehe Republik Österreich, 2011.

¹⁰Speziell die sogenannte *multikulturelle Gesellschaft* erfordert pädagogische Maßnahmen (siehe Yildiz/Spiel, 2010). Vor allem die sogenannten *Phasenübergänge*, also das *Erwachsenwerden* wird im multikulturellen Sozialraum immer problematischer (siehe Silbereisen/Nauck, 2010).

¹¹Die von der Gewinnmaximierung verursachte Dynamik im Berufsleben und die politischen Bildungsutopien verursachten Schulungskosten können von den öffentlichen Haushalten nicht mehr erbracht werden (vgl. Brezinka, 1986, S. 149f).

¹²a. a. O., S. 162f.

2.2 Management

Der Begriff *manager* stammt aus dem Englischen. Das Zeitwort *manage* heißt übersetzt *handhaben, leiten, führen*.¹³ Als Hauptwort bedeutet der Begriff *Verwalter, Manager, Geschäftsführer, Leiter, Direktor, Intendant, Regisseur, Cheftrainer* in Wirtschaft, Theater und Sport.¹⁴ In der zyklischen Begriffserklärung des englischen Wortes *manager* ist zu erkennen, dass das Wort inzwischen Bestandteil der deutschen Sprache geworden ist. Das etymologische Wörterbuch führt das Wort daher als Lehnwort aus dem Neu-Englischen, das seit dem 20. Jahrhundert gebräuchlich ist.¹⁵

In den Lehrbüchern zur Wirtschaftslehre ist der Begriff bis heute wenig zu finden. Er ist eher im Bereich des Alltages angesiedelt.

2.2.1 Managementliteratur

In der Alltagswelt, vor allem in der beruflichen, ist der Begriff *Management* heute fast allgegenwärtig: *Managementgagen, das obere Management, Qualitätsmanagement, Wissensmanagement* - auch *managen* usw. usw. - kein Bereich, der nicht *managed*. In der Folge hat sich, man könnte fast sagen eine eigene Literaturgattung um dieses Wort gebildet. Auch das Kursgeschäft boomt.¹⁶

Diese *Managementliteratur* und Kurse zeichnen sich häufig durch große Trivialität in der Problemdarstellung und deren Lösungsstruktur aus. Es wird dabei eine Manageridentität konstruiert, die den Manager als Problemlöser, als Führungskraft über den einfachen Menschen stellt.¹⁷ Die Darstellung in *Der Minuten Manager* von Blanchard und Johnson zeigen dieses Bild des allwissenden männlichen Tippgebers:

ALS DER JUNGE MANN das Büro des Managers betrat, sah er ihn am Fenster stehen und hinausschauen. Als der junge Mann sich räusperte, drehte sich der Manager um und lächelte. Er forderte den jungen Mann auf, sich zu setzen und fragte: „Was kann ich für sie tun?“¹⁸

Der Fokus auf das männliche Geschlecht wird in Band *Führungsstile* aus der Buchreihe des *Minutenmanagers* deutlich:

EINES TAGES bekam der Minuten-Manager einen Telefonanruf von einer Frau, die sich als Unternehmerin vorstellte. Er freute sich über ihren Anruf, weil er wußte, daß es zur Zeit einen Firmengründungsboom gab und daß ein großer Teil der neuen Unternehmen von Frauen geführt wurde.¹⁹

¹³Siehe Freese/Brigitte/Gimson, 1986, S. 188.

¹⁴Siehe a. a. O., S. 188.

¹⁵Siehe Kluge, 1995, S. 536.

¹⁶Als Eindruck vgl. Pipp, 2013; auch akademie management.de, 2013.

¹⁷Ich verwende hier absichtlich die männliche Form des Wortes. Obwohl lt. Duden die weibliche Form *Managerin* eingedeutscht ist, verwendet die Managerliteratur fast ausschließlich die männliche Form. Dies betrifft nicht nur das Wort selbst, auch in Beschreibungen ist der Manager männlich. Neutralere Bezeichnungen wie etwa *Management-Stelle, Management-Position* o.ä. sind in der Literatur nicht gebräuchlich.

¹⁸Blanchard/Johnson, 2012, S. 19.

¹⁹Blanchard/Zigarmi/Zigarmi, 2012, S. 13.

Das Gebiet des Management ist kein *wissenschaftliches* Feld. Beim *Managerwissen* handelt es sich meist um *Ratgeber*, um *Kochrezepte* für Problemlösungen. „Diese Ratschläge kann jeder bereits am Morgen nach der Lektüre anwenden“²⁰ wird als Zusammenfassung der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung* auf der Rückseite von *Führungsstile* publiziert. Im Englischen werden diese Praxistipps *best practice* genannt. Die Einleitung des Buches *Der Minuten Manager* beschreibt diesen Umstand wie folgt:

Diese Geschichte des 1-Minuten-Manager bietet in möglichst einfacher Sprache das Konzentrat dessen, was wir durch eigene Erfahrung gelernt haben. Wir sind uns bewußt, wieviel wir denen verdanken, die uns ihre Weisheiten anvertraut haben. Daher ist es uns auch bewußt, daß die Mitarbeiter, die Sie zu leiten haben, sich *Ihrer* Weisheit anvertrauen *wollen*.²¹

Es wird hier nicht von *Wissen* geschrieben sondern von *Weisheit*. Weisheit ist eben unbegründbare Lebenserfahrung. Um diese *Weisheiten* etwas mehr Reputation und Tiefgang zu geben, werden in die *Managerliteratur* häufig fernöstliche Weisheiten in den Text eingemischt:

Wie der chinesische Weise Konfuzius uns allen gesagt hat: „Das entscheidende am Wissen ist, daß wir es beherzigen und anwenden.“²²

Diese, eben zitierte Literatur ist aber nur die eine Seite der *Managerliteratur*.

Es ist in dieser Branch der *Manager* inzwischen so weit, dass gewesene Mafiagangster Tipps geben:

Pietro wurde im Kofferraum eines Autos tot aufgefunden. Sein Mund war mit Dollarscheinen vollgestopft und seine Genitalien waren abgeschnitten.²³

Halten Sie sich von allem fern, was dem Boss oder irgendwelchen Kollegen gehört. [...] Das ganze Meer ist voll mit Fischen. Angeln Sie sich Ihren eigenen.²⁴

Diese beiden Zitate führen uns in den Bereich dessen, was auch als Management verstanden wird: Durchführen von Bereicherung um jeden Preis. Menschen als Fische, die man fischt um sich von ihnen zu nähren oder seine Triebe an ihnen auszulassen. Der Schreiber dieses *Managementswerks*, Ferrante, ein Mafiagangster der seine Haftstrafe verbüßt hat, ist überzeugt, dass seine Tipps und Tricks die Welt, die durch Managerinnen und Manager geleitet wird, nur verbessern könnten. Er stellt gleich zu Anfang fest, dass eigentlich zwischen Mafia und Geschäftswelt kein großer Unterschied besteht:

Mal ehrlich, Mafiosi sind selbstsüchtige Menschen, die nur auf ihren persönlichen Gewinn aus sind, aber das sind Geschäftsleute auch. Mafiosi bringen sich vielleicht gegenseitig um, aber bei allen anderen üben sie ein wenig Nachsicht. Geschäftsleute, Banken und Kreditunternehmen verfolgen jeden gleichermaßen gnadenlos.²⁵

²⁰a. a. O., Rückseite des Einbands.

²¹Blanchard/Johnson, 2012, S. 19.

²²a. a. O., S. 19.

²³Ferrante, 2011, S. 69.

²⁴a. a. O., S. 70.

²⁵a. a. O., S. 20.

Für den gewesenen Mafiosi besteht die Welt aus Mietbetrug, Bankzinsen und gnadenloser Ausbeutung. Obwohl, nach eigenen Angaben im Gefängnis geläutert,²⁶ hat sich Ferrante sein menschenverachtendes Weltbild erhalten und freut sich, dass seine Mafia-Tipps mit großem Interesse, sogar in der „Downing Street Nummer 10“²⁷ aufgenommen werden. Er vertritt dabei weiterhin die Meinung, die Mafia-Gangster hätten eine höhere Moral als die „honorige Gesellschaft“²⁸

Schon bald traf ich in der honorigen Gesellschaft auf Arschlöcher, die weitaus schlimmer waren, als viele Mafiosi [...].²⁹

Auch wenn Ferrante ein ziemlich extremes Beispiel ist, so ist zu sehen, dass das Weltbild des Managements mit dieser, auf reine persönliche Bereicherung zielenden Sicht eines Räubers, Betrügers und ev. Mörders nicht im Widerspruch steht. Management ist eben eine auf Zielerfüllung abgestimmte Organisationslehre. Moralische Werte werden dabei nur nach Maßgabe und Willen des jeweiligen Auftraggebers oder der jeweiligen *managenden* Person berücksichtigt. Wo abstrakte Organisationen ohne bindende sozial-humane Wertebasis herrschen, ob als Staat, Firma, Stiftung oder als Mafia, wird der Mensch eben zum Unmenschen oder zum Nutztvieh. Dies zeigt schon die Sprache des Managements, die in krasser Verkehrung jeglicher Höflichkeitsformen oder persönlicher Rücksichtnahme auftritt: *Menschliche Rohstoffe*, *untere Hunde*, *Melkkühe*, *Sternschnuppen*, *Klammeraffen* sind Bezeichnungen für Menschen, die in der Managementliteratur anzutreffen sind.³⁰ Der Mensch ist für den Manager nur *Menschenmaterial*. Nach den Kriterien der *Allgemeinen Pädagogik* müsste *Management* und alles was es umfasst zu den geächteten Bereichen gehören. Die Nomenklatur müsste eigentlich der *political correctness* wegen aus dem pädagogischen Bereich verbannt werden - es ist aber das Gegenteil der Fall: Die Pädagogik akzeptiert diese Managementwelt sowohl als Kursmarkt als auch als pädagogisches Praxisfeld.

2.2.2 Woher kommt der Begriff?

Die Verwendung des Begriffes *Management* ist eng mit dem Taylor-System der *Rationalen Betriebsführung* und die damit erreichten Produktivitätssteigerungen verbunden.³¹ Das Ziel war damals, so um 1912 bis 1925, die Arbeiter besser zu entlohnen. Im ersten Schritt ging es um die Rationalisierung von Arbeitsabläufen um die Diskrepanz zwischen hohen Löhnen und niedrigen Produktionskosten aufzulösen.³²

Aber die Problematik, dass die Betriebsführung über die Verbesserung der Arbeitsabläufe hinaus geht und dass die Maßnahmen auch auf *Menschenführung* und Beeinflussung ausgedehnt werden

²⁶Vgl. a. a. O., S. 15, S. 18f..

²⁷a. a. O., S. 23. Gemeint ist hier die Regierung von Groß Britannien.

²⁸a. a. O., S. 19.

²⁹a. a. O., S. 19.

³⁰Meist in, für uns etwas harmloser klingenden englischen Form: Human Resources, Underdogs, Cash-Cows, Shooting-Stars, Stars.

³¹Vgl. Taylor/Wallich, 1920, S. 148.

³²Siehe a. a. O., S. 4.

müssen, war auch damals schon zu sehen.³³

Das Taylor-System selbst beruhte auf einer genauen Aufnahme der Arbeitsschritte und deren Optimierung.³⁴ Taylor hat damit das eingeführt, was heute unter Qualitätsmanagement verstanden werden kann. Diese Art der Betriebsführung brachte eine wesentlich höhere Produktivität. So konnte etwa bei einer Fasson-Drehbank die Produktionsleistung „von etwa 4 M. bis 4,20 M. pro Tag“³⁵, trotz dessen, dass der „Mann aus dem Akkordlohn in Tagelohn mit seinem bisherigen Durchschnittsverdienst gestellt [wurde], ein müheloses Tagesergebnis von 300 m [erzielen]“³⁶

Der Erfolg des Taylor-Systems veranlasste „[d]ie Regierung der Vereinigten Staaten [...] versuchsweise einen Teil des sogenannten Taylor-Systems der Betriebsleitung in ihren Militärwerkstätten [einzuführen]“³⁷

Anscheinend haben in weiterer Folge die, jeglicher Humanität fernen Schwerpunkte der Militärführung die ökonomischen Grundsätze der Betriebsführung durchdrungen. Nicht mehr der hohe Lohn des Arbeiters ist Ziel, sondern die effiziente und billige Erfüllung der Vorgaben. Die Spitze dieser Entwicklung wurde dann im zweiten Weltkrieg erreicht, wo Albert Speer in Deutschland die Selbstverwaltung der Industrie zwecks Steigerung der Rüstungsproduktion einführte.³⁸

In den 1960er Jahren verschmolz dann die Betriebswirtschaftslehre mit den Themen des *Operational Research* sowie anderen psychologischen und esoterischen³⁹ Strömungen zu dem, was heute den Alltagsbegriff *Management* bildet.

Die Grundintention, eine allgemeine „Grundlegung der Organisationslehre“⁴⁰ aufzustellen wurde dabei teilweise dem Drang nach originellen Vermarktungslösungen geopfert. Es sollte nicht nur eine rationale Betriebsführung erreicht, sondern auch die Kreativarbeit der Lösungsfindung sozusagen auf *Knopfdruck* möglich werden. Selbst so etwa schwer fassbares wie „Ideenpotenz“⁴¹ ist da kein Problem. Sprache, Wissen, exakte Planung - alles überflüssig: „Probiersky geht über Studiersky“⁴². Kinderkram⁴³, Unsinn, „Denken sie Bleistift“⁴⁴ alles ist recht, wenn es nur zur Vermarktung führt.

³³So waren die Unternehmer damals schon der Meinung, die Arbeiterschaft dürfe sich nicht gegen die Maßnahmen der Betriebseigener auflehnen, da diese Eigener immer nur das Beste machen. So klagt etwa Du Brul über die negative Macht der Arbeitnehmervereinigungen, die Akkordlöhne verhindern wollen (vgl. a. a. O., S. 133-140).

³⁴Vgl. a. a. O., S. 82.

³⁵a. a. O., S. 126.

³⁶a. a. O., S. 127.

³⁷a. a. O., S. 120.

³⁸Vgl. Schlie, 2000, S. 274; auch allgemein die Darstellungen im Buch *Der Sklavenstaat*, in dem Speer wortreich die Arbeit seines Ministeriums den Plänen eines SS-Industriekomplex gegenüberstellt. Speer rechnet sich dabei als sein Verdienst an, „in die Organisation der Rüstung einen ziemlich erfolgreichen Amerikanismus eingebracht [zu haben]“ (Speer, 1982, S. 123).

³⁹Etwa Ron Hubbards *Scientology Church*.

⁴⁰Ulrich, 1949, S. 15.

⁴¹Cannain, 1978, S. 86.

⁴²a. a. O., S. 148.

⁴³Siehe a. a. O., S. 18f.; auch a. a. O., S. 162.

⁴⁴Cannain, 1978, S. 210.

2.2.3 Management heute

Demgemäß steht der aktuelle Allgemeinbegriff *Management* für eine unhinterfragte Anwendung von Entscheidungs- und Vorgehens-Schemata zur Bereitstellung von rasch verfügbaren Problemlösungen. Im Allgemeinen sind diese Vorgehens-Schemata als *Best-Practice*-Beschreibungen, Merklisten, Checklisten, Templates⁴⁵ oder als Zertifizierungsrichtlinien zur Normerfüllung verfügbar. Der wissenschaftliche Kern, wie Ökonomie, Prozessanalyse oder die Psychologie ist nicht Bestandteil von *Management*.⁴⁶

Zur raschen Situationsbeurteilung und um Unregelmäßigkeiten rasch zu erkennen⁴⁷, ist ein Monitoring mit Kennzahlen notwendig. Dazu werden die Arbeitsschritte definiert und eine zu erhebende Kontrollmetrik an den jeweiligen Schrittgrenzen eingeführt. Die Arbeitsschritte selbst werden als Geflecht von Lieferverträgen - etwa nach dem Principal-Agent-Modell⁴⁸ gestaltet. Dieses Modell hat nichts mit der eigentlichen Dienstleistung zu tun. Es ist ein theoretisches Modell der Arbeitsdelegation - eine Theorie der Verträge.

Solche Theorien kommen auch im Bildungssektor zur Anwendung⁴⁹ trotz dessen, dass für *Bildung* jegliche Metrik fehlt und dass die Haftung für Misserfolg von den Instituten nicht übernommen wird - es also gar keinen wirklichen betriebsnotwendigen Grund gibt. Das Gedankengut des *Managements* ist der einzige Grund, die Strukturen im Bildungssektor einzuführen.

Management entfernt sich damit von den Aufgaben der Dienstleistung und sieht sich mehr und mehr als Menschenbeherrschung nach abstrakten ökonomischen Modellen.⁵⁰

Andererseits ist eine Betriebsführung auf Entscheidungskriterien und darauf aufbauende Lenkungsmaßnahmen im Sinne des Erhaltes des Betriebsablaufes angewiesen.

2.3 Management im Bildungsbetrieb

Bildungsinstitute sind auch als Betriebe zu sehen - je größer um so mehr. Diese Betriebe benötigen ebenfalls eine Verwaltung sowie Lenkungskriterien. Der Unterschied in der Führung sollte aber der sein, dass in Bildungsbetriebe Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie Kundinnen und Kunden als eigenbestimmte Menschen gesehen werden anstatt einzusetzende Ressourcen oder zu gewinnende Absatzmärkte.

Die Interaktion mit den Menschen sollte da eher kooperativ anstatt direktiv sein.⁵¹ Die Adminis-

⁴⁵Unter einem Template ist ein Vorlage zu verstehen, welche die Gestaltung von Dokumenten vorgibt.

⁴⁶Zumindest werden, um einfach zu bleiben, Faktoren ignoriert (vgl. Münch, 2009, S. 116f).

⁴⁷Auch die Auswirkungen durch persönlichen Bereicherung der Betriebsleitungen auf Kosten des Betriebes - fachsprachlich *shirking* genannt (siehe a. a. O., S. 117).

⁴⁸Zu Deutsch: Auftraggeber-Auftragnehmer-Modell; zur Anwendung des Prinzipal-Agent-Modells an Universitäten (siehe a. a. O., S. 117f.). Für einen groben Überblick zum Principal-Agent-Modell (vgl. Groll/Römer/Stauber).

⁴⁹Siehe Münch, 2009, S. 117.

⁵⁰Es ist nicht ganz ohne Ironie, dass gerade Ohlendorf vor solcher Entwicklung gewarnt hat (vgl. etwa Speer, 1982, S. 125f.).

⁵¹Diese Erwartungshaltung ist dem emanzipatorischen Bildungsideal geschuldet. Wie im Schulwesen der Vergangenheit zu sehen ist, war aber über lange Zeit Disziplin das stärkste Bildungselement. So schreibt etwa Nietzsche anno

tration sollte Prozesse und Strukturen zur Erleichterung der notwendigen Arbeiten einsetzen und nicht zur Einschränkung des Entfaltungsraumes oder zum administrativen Selbstzweck. Weiters wäre zu erwarten, dass die Lenkungskriterien eines Bildungshauses auf pädagogischen Überlegungen aufbauen, anstatt auf Marketing und Auslastung.

2.4 Pädagogik

Im Gegensatz zu den von Nietzsche aufgezeigten Bildungsidealen der *Wertlosigkeit* von Bildung⁵² kann Bildung auch in ihrem Zusammenhang mit Erziehung gesehen werden. „Erzieherisches Handeln erfolgt, um Zwecke zu erreichen. Erziehung ist immer Mittel zu Zwecken.“⁵³ Die Pädagogik nähert sich unter diesem Aspekt der Aufgabenstellung des *Managements* an. Verallgemeinernd könnte die Pädagogik als *Bildungsmanagement* bezeichnet werden. Zudem hat es immer schon und erst recht heute eine Unzahl von pädagogischen Strömungen gegeben,⁵⁴ sodass schon aus diesem Grund kein genereller Widerspruch Pädagogik - Management behauptbar ist.

2.4.1 Der theoretische Unterbau

Zusätzlich passen sich die grundlegenden Weltbilder der Pädagogik laufend an die gesellschaftspolitischen Strömungen an.⁵⁵ So gab es etwa ab 1968 die *Emanzipatorische Pädagogik*⁵⁶ und ab 1993 die „betriebswirtschaftliche“ Wende“⁵⁷.

Bereits die *Emanzipatorische Pädagogik* beinhaltete mit den Zielen der individuellen Entfaltung und Ego-Zentriertheit Elemente der Management-Ideologie. Zwar enthält die *Emanzipatorischen Pädagogik* noch sozialkritische Elemente, wie etwa den „utopische[n] Anarchismus“⁵⁸, jedoch sind die Kernthesen dieser Strömung bereits stark pragmatisch ausgerichtet:

Erzieherische Handeln ist stets Mittel zum Zweck⁵⁹

Mit der Strömung der *Erziehungswissenschaft*⁶⁰, mit der die Pädagogik „zur Wissenschaft von der Organisation der Selbstorganisation [wird]“⁶¹ nähert sich der pädagogisch-theoretische Unterbau endgültig einem Weltbild an, in dem nicht der Mensch als Mensch im Zentrum steht, sondern eine

1827, dass „die rechte und strenge Bildung, die vor allem Gehorsam und Gewöhnung ist“ (Nietzsche, 1925, S. 55), die Aufgabe des Gymnasiums wäre. Dies verlangt eher einen direktiv- diktatorischen Kommunikationsstil.

⁵²Vgl. a. a. O., S. 30.

⁵³Brezinka, 1986, S. 99.

⁵⁴Vg. Raithel/Dollinger/Hörmann, 2009, S. 156f., 196f.

⁵⁵Vgl. a. a. O., S. 209f.

⁵⁶Siehe Brezinka, 1986, S. 32.

⁵⁷Raithel/Dollinger/Hörmann, 2009, S. 202f.

⁵⁸Brezinka, 1986, S. 34.

⁵⁹a. a. O., S. 37.

⁶⁰Siehe Raithel/Dollinger/Hörmann, 2009, S. 185.

⁶¹Huschke-Rhein, 2003, S. 8.

Organisation. Die Zielerfüllung von unhinterfragten Vorgaben, Leistungsnormen und *naturgesetzlichen* Zwängen sind die Eckpunkte dieser Pädagogik.⁶²

Durch diese Hinwendung zu systemisch-konstruktivistischen Sichten⁶³ können in der Pädagogik Konflikte, die auf humanen Werten, Hedonismus oder religiösen Glauben basieren, vermieden werden. Pädagogik wird dadurch zur reinen Technik, die sich auf Anwendung von Mathematik, Didaktik und Methodik beschränken kann.

Diese Pädagogik hat keine Diskrepanzen zu der Managementsichtweise von *Human Resources* - nicht einmal zum „Management-Geheimwissen der ehrenwerten Gesellschaft“⁶⁴ eines Luis Ferrantes.

2.4.2 Die Praxisfelder

Im Praxisfeld hat die Pädagogik ohnedies seit jeher jegliche Ideologie gestützt. Aktuell sind die soziologischen Veränderungen,⁶⁵ allen voran die Übernahme der angloamerikanischen Strukturen⁶⁶ und die Bildungsideale des Pragmatismus, der Zweckorientierung und der Individualität im Bildungssystem, weit fortgeschritten.⁶⁷ Dieser Umbau erfolgt teilweise unter Vorspiegelung falscher Fakten welche die Notwendigkeit begründen sollen.⁶⁸ Er wird aber trotzdem konsequent und ohne größerem Widerspruch seitens der Pädagogik durchgeführt.⁶⁹ Dabei wird mit einem Rationalismus⁷⁰ argumentiert, der die Ausbildung zur wirtschaftlichen Brauchbarkeit verfolgt und dabei der Kostenminimierung zu gehorchen hat. Zur Befriedigung der eigentlichen menschlichen Bedürfnisse wird begleitend eine *Freizeitpädagogik* angeboten. Aber selbst diese *Erlebnispädagogik* steht nicht unter der Prämisse des individuellen Vergnügens, sondern der Absicht der Nützlichkeit, der Sozialisierung und des beruflich brauchbaren *Handlungslernen*.⁷¹ Eine auf die individuelle Glückseligkeit zielende Pädagogik ist in der säkularisierten Welt nicht mehr vorhanden - und somit auch keine fundamentale Diskrepanz zwischen Ver zweckung und Lebenssinn.⁷²

Einige Lehrbücher führen „Paradigmen der Erwachsenenbildung“⁷³ auf. Diese haben aber, falls überhaupt, nur Geltung für dezidierte Institute. Die Grundströmung in der Erwachsenenbildung ist konstruktivistisch-systemisch - also auf Marktgegebenheiten ausgerichtet. Zwischen Pädagogik und Management besteht hier im Allgemeinen kein weltanschaulicher Konflikt.

⁶²„Die Abkehr von der bürokratischen und professionellen Steuerung der pädagogischen Arbeit und ihre Ersetzung durch eine totale, Form und Inhalt erfassende Kontrolle durch wissenschaftliche Experten - [...] schafft [...] diejenige Realität, die sie auf Dauer als Legitimationsgrundlage benötigt“ (Münch, 2009, S. 82).

⁶³Siehe auch Raithel/Dollinger/Hörmann, 2009, S. 197f.

⁶⁴Ferrante, 2011, Titelblatt.

⁶⁵Für die Veränderung der Einstellung in der pädagogischen Ausbildung siehe auch Brezinka, 1986, S. 193f.

⁶⁶Vgl. Münch, 2009, S. 88.

⁶⁷Vgl. etwa die Einführung von *Bildungsstandards* BM:UKK, 2011, auch Münch, 2009, S. 74-87.

⁶⁸Siehe Brezinka, 1986, S. 142-145.

⁶⁹Siehe Birzéa, 2000; auch Republik Österreich, 2011.

⁷⁰Vgl. Brezinka, 1986, S. 196.

⁷¹Vgl. Raithel/Dollinger/Hörmann, 2009, S. 215-220.

⁷²In der rationalen Welt gibt es kein höheres Kriterium als den Zweck. Der Sinn als übergeordnete Kategorie verschwindet. Der Zweck selbst wird zum Sinn - Arbeit selbst wirkt sinnstiftend (vgl. Egger/Simbürger/Steiner, 2003, S. 8f).

⁷³Raithel/Dollinger/Hörmann, 2009, S. 229.

Damit ist die Pädagogik gleich wie die Managementlehre eine Anwendungstechnik zur Zielerreichung. Verschärft gesagt, ist Pädagogik integraler Teil des *Menschenmanagement* - das Herrichten der *Human Resources* für ihre ökonomische Verwertung.

3 Das Bildungshaus

Als Beispiel für eine Institution der Erwachsenenbildung soll hier das *Bildungshaus* zur Betrachtung der Leitungs- und Bildungsaufgaben herangezogen werden.

Bildungshaus ist eine von Institutionen selbst gewählte Bezeichnung für Veranstaltungsorte. Dieser Name ist bereits Teil der Bildungsvermarktung.¹ Bildungshäuser sind heute Einrichtungen, welche Seminar-Räume, Kurse und meist auch Beherbergung anbieten. Sie unterscheiden sich von anderen Institutionen der Erwachsenenbildung dadurch, dass es kein feststehendes Curriculum gibt, dass aber die Kursräumlichkeiten im Eigentum oder im ausschließlichen Administrationsbereich des Bildungshauses sind.

Im Unterschied zu Seminarhotels werden Bildungshäuser von gesellschaftlichen Institutionen betrieben und haben damit in ihrem Bildungsangebot einen gesellschaftspolitischen Rahmen zu berücksichtigen. So beschreibt etwa Elisabeth Grossmann, Landesrätin für Bildung, Familie, Frauen und Jugend, diesen Rahmen für das Bildungshaus des Landes Steiermarks, das unter dem Markennamen *DER RETZHOF* vermarktet wird, wie folgt:

Der Retzhof steht nicht nur schon seit mehr als sechs Jahrzehnten für qualitätsvolle, bedarfsorientierte Aus- und Weiterbildung, sondern auch - pionierhaft und beispielgebend für Bildungseinrichtungen in ganz Österreich - für umfassende Barrierefreiheit.²

Im Betrieb stellen die Bildungshäuser ein Mittelding zwischen einem *marktorientiertem* Ökonomiebetrieb und durch Regulatorien der Trägerorganisationen eingeengte Anstalt, etwa einer öffentlichen Schule, dar.

Diese Bildungseinrichtungen der verschiedenen Interessensgruppen wie Landwirtschaftskammer, Landesregierung, katholische Kirche usw. unterliegen alle ähnlichen Marktbedingungen und haben teilweise auch die gleichen Fördergeber.

Wie an den Beispielen *DER RETZHOF*³ und etwa dem *Bildungshaus Mariatrost*⁴ zu sehen ist, sind auch die *Betriebskonzepte* ähnlich. Es werden Räume vermietet, Übernachtungsmöglichkeiten geboten, Ausflüge und internationale Kooperationen propagiert. Für die Auslastung wird versucht, eine möglichst breite Klientel anzusprechen, für die Schwerpunktbildung eine kleine, ev. sogar elitärere Zielgruppe. Gleichzeitig wird eine spezielle Gruppe, etwa die der Menschen mit Behinderung als

¹Früher wurden die Einrichtungen etwa *Volksbildungshaus* genannt. Dieser Begriff hat aber anscheinend einen nicht marktgerechten Bedeutungsinhalt.

²Gruber, 2012, Umschlaginnenseite.

³Sieh Das Land Steiermark.

⁴Siehe Putzer, 2013

Alleinstellungsmerkmal angesprochen.

Diese Art der Marktpositionierung soll am Beispiel des Bildungshauses *DER RETZHOF* gezeigt werden: So wird einerseits ein „umfassend barrierefreies Gästehaus“⁵ beworben, um ein Leistungsangebot zu haben, das auf einem Sektor Marktführerschaft verspricht - allerdings für eine Randgruppe, welche den Kursbetrieb nicht exklusiv finanzieren kann. Andererseits wird mit der „Retzhof Oskar Neght Akademie“⁶ eine politisch-kritische Positionierung gesetzt. Die Kursgestaltung zwischen diesen Schwerpunktsetzungen ist ähnlich wie in allen Häusern: Zeichnen, Wandern, Tanzen, Gesundheit - also Themen, von denen man sich eine hohe Auslastung erwartet.

Gelingt der sogenannte *Spagat* zwischen sozialer Aufgabenerfüllung und gewinnorientierter Betriebsführung nicht, so wird die Institution früher oder später geschlossen.

3.1 Komponenten eines Bildungshauses

Ein Bildungshaus kann grob in drei Komponenten eingeteilt werden:

- Das Kursangebot
- Die Beherbergung
- Die Ausstattung

Es sind dies auch die Komponenten, über die dem Eigentümer oder der Trägerorganisation Rechenschaft gelegt werden muss.⁷ Das Bildungshaus benötigt dafür neben den Strukturen der Betriebsführung noch die Struktur der Verwaltung:

- Die Gesamtleitung
- Das Rechnungswesen (Buchhaltung)
- Das Controlling (Überwachung)
- Das Marketing

Die konkrete Betriebsstruktur wird im Allgemeinen in einem Organisationshandbuch (OHB) dargestellt.

Im Bildungshaus *DER RETZHOF* ist der Betrieb in eine Wirtschaftsleitung, eine Büroleitung und ein Rechnungswesen aufgeteilt.⁸ Die drei Bereiche werden durch eine Direktion zusammengefasst.⁹ Der Direktion ist als Stabsstelle ein „pädagogischer Mitarbeiter“¹⁰ zur Seite gestellt.

⁵Gruber, 2012, S. 7.

⁶a. a. O., S. 23.

⁷Siehe Andrieu, 2008.

⁸Siehe a. a. O., S. 42.

⁹„Direktion des Volksbildungsheimes“ (a. a. O., S. 42).

¹⁰a. a. O., S. 42.

Dies erlaubt es, die Direktionsstelle mit reiner Management-Kompetenz zu besetzen. Die Managementaufgaben können vom Bildungsbetrieb also getrennt gesehen werden. Eine Stabsstelle kann bei Entscheidungen - etwa beim Ankauf von Kursen oder bei der Schwerpunktsetzung die pädagogischen Sichtweisen einbringen.

3.1.1 Das Kursangebot

Kursangebote, Ausstattung mit Kursmittel, Kursabhaltung, das sind die Kernkompetenzen eines Bildungshauses. Das Kursangebot richtet sich dabei im Endeffekt nach der Nachfrage der Kursinteressenten und nach dem Bildungsauftrag des Hauses. Kurse können auf dem Anbietermarkt gekauft, oder ein eigener, hausinterner Stamm von Vortragenden etabliert werden.

Seminarhotels wären ein Beispiel für eine Institution, die lediglich das Ambiente bereit stellt und dieses an Interessenten vermietet. Die Universitäten sind ein Beispiel für Institutionen, die eigene Curricula und Vortragende anbieten. Bildungshäuser stellen ein Mittelding zwischen diesen Endpunkten dar. Für sie gilt das Motto: Erlaubt ist, was gebucht wird. Vortragsabende, Wochenendseminare, Semesterkurse. Alles sowohl als gekaufte Vortragsleistung als auch auf Basis von Raummiete. Dies hat eine Verbreiterung des Angebots zur Folge. Andererseits führen die Notwendigkeiten des Marketings zu Schwerpunktsetzungen. Bildungshäuser haben auch hier eine Gratwanderung zu gehen.

3.1.2 Die Beherbergung

Vor allem Bildungshäuser, die sich auf ein Klientel mit speziellen Bedürfnissen fokussiert haben, bieten eigene Nächtigungsmöglichkeiten für ihre Zielgruppe an. Aber auch Bildungsinstitute für gehobene Klientel oder fachzentrierte Institutionen sehen einen Vorteil oder eine Notwendigkeit, die Kursteilnehmer im eigenen Ambiente unterzubringen.¹¹ Die Grenze von Bildungshaus zum Seminarhotel wird da immer fließender.

Inwieweit der Betrieb der Beherbergung in die Gesamtverantwortung des Bildungshausleiters fällt, ist allgemein nicht zu beantworten. Betriebstechnisch erscheint es sinnvoll, solche Bereiche im Sinne einer Konzentration auf Kernkompetenzen aus dem Bildungsbetrieb auszugrenzen.

3.1.3 Die Ausstattung

Die Anforderung an die Kursgestaltung in der Erwachsenenbildung ist in den letzten Jahren wesentlich gestiegen. Projektoren, Personalcomputer, Begleitmaterial, und gute Ausstattung bei Material und Werkzeug wird als selbstverständlich erwartet. Vor allem in Werkstätten und bei Erlebnispädagogik sind auch gesetzliche Sicherheitsanforderungen, Versicherungen und Haftungen zu berücksichtigen.

Die Ausstattung mit Vortragshilfsmitteln kann dem pädagogischen Sektor zugerechnet werden - die

¹¹So wird etwa die mangelnde Auslastung „des Volksbildungsheims Retzhof auch auf das fehlende zeitgemäße Bettenangebot zurückgeführt“ (a. a. O., S. 16).

Bereitstellung von Haftungs- und Unfallversicherungen den administrativen Bereich.

Ob Gastronomie oder Fuhrpark für Ausflüge und Shuttle-Dienst der Ausstattung oder der Beherbergung zuzurechnen sind ist hier nicht wesentlich. Es soll nur aufgezeigt werden, dass bei der Ausstattung eine pädagogische Komponente gegeben sein kann aber auch hier keinen Schwerpunkt bildet.

3.2 Die Leitungsaufgaben

Aus dem vorher Dargelegten kann abgeleitet werden, dass die Aufgaben der Leitung eines Bildungshauses vorrangig Aufgaben der Betriebsführung sind. Damit ist die Leitung klar eine Management-Aufgabe. Die Tätigkeitsfelder dabei sind:

- Einhaltung der rechtlichen Rahmenbedingung.
- Verantwortung der Bilanz.
- Allgemeine Zuständigkeit für die Personalverwaltung und Entwicklung.
- Festlegung der Aufbau- und Ablauforganisation.
- Erstellung von Arbeits- und Aufgabenbeschreibungen.
- Vorgaben der betrieblichen Visionen.

Durch die, dem Marketing zurechenbaren Tätigkeiten von

- Kundenbindung,
- Konkurrenzvorteil,
- Identität und Marktpositionierung

haben die Rahmenbedingungen der Geschäftsführung wesentlichen Anteil am Geschäftserfolg. Diese Marketingbereiche sind auch die Schnittstelle zur pädagogischen Kompetenz. So verleiht etwa die Schwerpunktbildung auf politische Bildung mit der *Oskar Neght Akademie* dem Retzhof ein Profil, das dem Bildungshaus einen hohen gesellschaftlichen Wert sichert.

4 Bildungshaus und Pädagogik

Was zunächst auffällt ist, dass nicht viele der Themen im Bildungshaus direkt der Pädagogik zuordenbar sind. Der Bedarf an Pädagogik würde erst bei der Kursabhaltung auftauchen - und auch hier nicht unbedingt. So war es zu meiner Schulzeit¹ noch üblich, im Bereich der Erwachsenenbildung - also nach der Hauptschule - ausschließlich auf inhaltliche Fachkompetenz zu setzen. Dies sowohl an den Höheren Bildungsanstalten als auch an Universitäten.²

Auch in Prüfberichten des *Volksbildungshaus Retzhof* im Jahr 2008 taucht die Pädagogik im Allgemeinen kaum auf. Im Bericht des *Steirischen Landesrechnungshof* wird an der Betriebsführung folgendes kritisiert³:

- Fehlende Kooperation zwischen Retzhof und St.Martin.
- Fehlende „3 Stern Qualität“⁴.
- Sinkende Anzahl hauseigener Veranstaltungen; davon 80% zum Thema Kunst und Kultur.
- Zu hohe Verpflegungsquoten.
- Fehlende Preiserhöhungen.
- Steigender Abgang.
- Fehlendes Gesamtkonzept des Brandschutzes.

Ansonsten fand im Bericht Erwähnung⁵:

- „Die Kooperationsbereitschaft [mit] der Fachabteilung 6B“⁶.
- Ausrichtung auf 80 Personen.
- Erneuerung des Brandschutzes.
- Geplante bauliche Veränderungen.

¹Ich bin Maturajahrgang 1974.

²Die Vorstellung, ein Ernst Mach oder ein Werner Heisenberg müssten Pädagogikkurse absolvieren, um an der Universität Physik vortragen zu dürfen, wirkt für mich bis heute befremdend.

³Vgl. Andrieu, 2008, S. 74f.

⁴a. a. O., S. 73.

⁵Vgl. a. a. O., S. 74f.

⁶a. a. O., S. 71.

Wie zu sehen ist, ist kein Punkt mit pädagogischem Themen dabei.

All diese Indikatoren weisen in die Richtung, dass die Leitung von Bildungshäusern, vor allem die großen, keine pädagogische Domäne ist. Im oben genannten Kontrollbericht taucht das Wort *Pädagogik* genau vier mal auf: Einmal im Zusammenhang mit der Karenzierung⁷ und einmal mit der Einziehung der pädagogischen Stelle⁸. Ein weiteres Mal mit dem Hinweis, dass es keinen Zusammenhang mit der fehlenden pädagogischen Stelle und der mangelnden Eigen-Kursgestaltung gibt⁹ und ein letztes Mal als Stabsstelle im Organigramm¹⁰.

Diese Analyse lässt unberücksichtigt, dass sich die Erwachsenenbildungswelt auch ändert. Es gibt eine Verschiebung von Kursthemen weg von den Interessen der Teilnehmer hin zu den Bereichen Umschulungen und sozialer Integration.¹¹ In der Einleitung zum Programm für den Retzhof drückt es Elisabeth Grossmann wie folgt aus:

Dieser enge Zusammenhang von Schule und Erwachsenenbildung scheint mir als Bildungslandesrätin ein ungemein wichtiges Signal für eine erfolgreiche Bildungsarbeit der Zukunft zu sein. Die gelungene Abstimmung von Bildungsinhalten aus Schule und Erwachsenenbildung kann den Übergang von Schule in ein erfolgreiches Berufsleben maßgeblich unterstützen. Die Schülerin und der Schüler von heute ist möglicherweise schon wenige Monate später Teilnehmerin oder Teilnehmer von berufsbegleitender und/ oder beruflicher Aus- und Weiterbildung.¹²

Damit kommen immer mehr Teilnehmerinnen und Teilnehmer in die Erwachsenenbildung, für die nicht nur der fachliche Inhalt zählt, sondern für die Motivation und Kursgestaltung wesentlich werden. Um hier die richtige Auswahl an Vortragenden treffen zu können, ist pädagogische Kompetenz notwendig.

Auch bei der Umsetzung der Vernetzung von Bildungsinstituten ist zu sehen, dass pädagogische Kompetenz der Leitung in der Umsetzungsstrategie von Managementkonzepten Synergien erzeugen kann. So gibt es etwa im Kursprogramm *DER RETZHOF* ab 2012 kaum einen Kurs, der nicht mit dem Logo eines Kooperationspartners versehen ist. Die Kooperationen sind dabei gezielt als Regionalförderung¹³ oder als Komponente einer gesellschaftlich wertvollen Erwachsenenbildung¹⁴ gesetzt. Historisch waren die Leiterinnen und Leiter von Ausbildungsstätten und Bildungsinstitutionen immer schon für organisatorische, disziplinarische und geistige Belange zuständig. Ob das durch eine pädagogisch kompetente Person als Führung oder durch Stabsstellen erfolgt, ist eine Frage der Institutsgröße. Das war früher so und ist es auch heute noch.

⁷Siehe a. a. O., S. 42.

⁸Siehe a. a. O., S. 19.

⁹Siehe a. a. O., S. 19.

¹⁰Siehe a. a. O., S. 42.

¹¹Siehe dazu auch die als Kritik auffassbare Bemerkung vom Anteil der Kunst und Kulturthemen im Rechnungshofbericht für den Retzhof (siehe a. a. O., S. 74) oder die Forderung nach vermehrter Berücksichtigung der Themen „Weiterbildung/Volksbildung“ (a. a. O., 9).

¹²Gruber, 2013b, S. 2.

¹³Vgl. etwa Gruber, 2012, S. 49.

¹⁴Vgl. etwa a. a. O., S. 21, 22f.

Was sich aber geändert hat, ist die Differenzierung der tätigkeitsspezifischen Weltbilder. Ein Rektor einer Universität, ein Regens eines Priesterseminars oder der Werkstättenleiter einer Fachschule hatte bis ca. 1995 eine Persönlichkeit die fach- und themenspezifisch weitgehend homogen war.¹⁵ Ein Regens etwa, agierte im Rahmen seines Glaubens und des durch diesen Glauben vorgegebenen Weltbilds - egal ob im disziplinierten Bereich oder in der Verwaltung.

Heute ist diese Homogenität so nicht mehr gegeben. Das Weltbild in der aktuellen Management-Lehre unterscheidet sich von dem in der historischen Pädagogik und auch von dem des Handwerks. Wie harmonisch nun das geforderte Weltbild einer Position mit dem der jeweiligen Person in der Position sein kann, ist auch abhängig vom Alter und Ausbildungsweg. Personen, welche eine Ausbildung im Geist von Emanzipation und humanen Werten absolviert haben, haben mit der modernen marktorientierten Fokussierung mehr ideologische Probleme als die im neoliberalen Geist erzogenen.

Noch größer kann diese Diskrepanz innerhalb der Pädagogik selbst sein: Eine Person mit pädagogischen Aufgaben an einer Militärschule benötigt ein anderes Menschenbild als an einer Waldorfschule. Hier sind noch Konfliktbereiche gegeben, die aber im Abnehmen begriffen sind. Durch die Normierung der pädagogischen Ausbildung und durch den gesellschaftlichen Wandel ist ein Abbau der potentiellen Diskrepanzen zu erwarten.

Ob für Leitungsfunktionen im Bildungssektor pädagogische, ökonomische, politische oder Management-Kompetenz notwendig ist, ist eine Frage des Trägers der Institution und deren Größe. Kleine Institutionen werden die Positionen eher mit Pädagoginnen und Pädagogen besetzen, um so das Personal auch für Seminarabhaltung nutzen zu können - größere Institutionen werden den Betrieb differenzieren und für die Gesamtleitung eher politisches oder kaufmännisches Personal einsetzen.

¹⁵Ich verwende hier bewusst nur die männliche Form, um einerseits dem damaligen Zeitgeist zu entsprechen und andererseits so einen Teil der differenzierenden Veränderung darzustellen.

5 Resümee

Meine persönliche Befürchtung ist die, dass, sobald die Sprech- und Denkweise des Managements im Bildungssektor übernommen wird, Bildung, in welcher Ausprägung auch immer, nicht mehr möglich ist. Dies betrifft sowohl die handwerkliche Ausbildung als auch die klassische Bildung. Was bleibt ist ein Umschulungsmarkt von niederqualifizierten Arbeiterinnen und Arbeitern. Meisterschaft im früheren Sinn würde Zeit und Konstanz brauchen und würde nach dem Sprichwort „was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“ laufen. Diese Weisheit gilt heute nicht mehr - aber nicht weil sie falsch ist, sondern weil eben dieses Können nicht mehr gebraucht wird. Jeder kann jederzeit durch Prüf- und Checklisten, über *Kochrezepte* und Intensivtrainings jede Funktion in kürzester Zeit besetzen. Wirkliche Kompetenz wird nur mehr für wenige Schlüsselkräfte benötigt - für den Rest der Menschen dienen diese angeblich benötigten Qualifikationen lediglich als Ausschlussgrund oder als Zwangsmaßnahmen sich in lebenslange Ausbildung zu begeben.

Management kennt keine materiellen Herstellungsvorgang. Alles im Management ist eine Frage von Disposition und Delegation. Wo Management als Management agiert, wird ausgebeutet¹ - auch wenn ausgebildete Pädagoginnen oder Pädagogen *managend* tätig sind. Bildung wird dabei immer mehr zur *Ausbildung* von Anlernertätigkeiten, zur *Verschulung*, zur zweckgerichteten *Edukation* die aufgrund der fehlenden Sinn- und Zielstruktur am Ende auch keinen Zweck mehr erfüllen kann und so jeglichen Nutzen verliert.

Ob für die Leitungsfunktion eine pädagogische oder ökonomische Qualifikation gefordert wird, ist im Bildungsmanagement vermehrt eine Sache des *Marken-Brandings*. Da die Institute unter ökonomischem Diktat und in den Absatzchancen ihrer *Produkte* einem Ranking, basierend auf Evaluation von sogenannten Qualitätsmerkmalen unterstehen, ist die Fachqualifikation der Leitung nur noch im Aufbau der Institution - also im Zeitraum, in dem die Metriken im Entstehen sind - von Bedeutung. Da aber auch die Metrikvorgaben vermehrt von eigenen Institutionen aufgestellt werden, ist die einzige Qualifikation die wirklich gefordert werden wird die, dass die Kandidatin oder der Kandidat entweder aus den oberen Reihen der Politik kommt oder ein Zertifikat der jeweiligen vorgeschriebenen Zertifizierungsstelle hat.

Das bedeutet: Wer im Bildungssektor arbeiten will, muss schon früh die bevorzugte Institution auswählen um die jeweils geforderte Zertifizierungen zu erlangen. Die Ausbildung kann nicht mehr allgemein oder nach Interesse und Weltanschauung erfolgen, sondern eben - wie es die Wirtschaft

¹Die Darstellung der Problemlösung durch Management-Konzepte zeigt Ferrante vorbehaltlos auf: „Ruckzuck plante und führte er den Coup des Jahrhunderts durch. In einer Nacht köpfte Gotti die Gambio-Familie und tötete den Boss und den Underboss in einem wahren Kugelhagel“ (Ferrante, 2011, S. 130).

verlangt - zielgerichtet auf einen konkreten Verwendungszweck. Wird die Person in der angestrebten Institution dann nicht genommen, so muss sie eben auf eigene Kosten und Risiko die nächste Zertifizierung erwerben. Dies wird nicht nur für Leitungsfunktionen gelten, sondern auch für Vortragende oder andere Tätigkeiten.²

Ein Diskrepanz zwischen Pädagogik- und Management - Weltbild wird es immer weniger geben. Die Pädagogik passt sich eben, wie gezeigt, der Gesellschaft an. Es geht dabei - wie es Ribolits darstellt - die „gesellschaftstransponierende Potenz“³ verloren und damit das Konfliktpotential. Es entsteht die von Münch gezeigte Münchhausen-Bildungswelt, die durch ihre angeblich notwendige Vermarktung erst die Notwendigkeit zur Vermarktung schafft.⁴

Die Einführung von Managementrichtlinie in den Bildungsinstitutionen hat aber, vor allem für die Klienten in den Institutionen, ein wesentlich angenehmeres Kursklima geschaffen: Der Bildungssektor auf der Wandlung zum Freizeitentertainment, zu einem *geistigen Wellnesbereich*.

²Von der Reinigungskraft bis zum Zulieferbetrieb.

³Ribolits, 2010, S. 8.

⁴Münch, 2009, S. 82.

Literaturverzeichnis

- Blanchard, Kenneth/Zigarmi, Drea/Zigarmi, Patricia (2012):** Der Minuten-Manager: Führungsstile: Wirkungsvolleres Management durch situationsbezogene Menschenführung. 8. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verl..
- Blanchard, Kenneth H./Johnson, Spencer (2012):** Der Minuten-Manager. 14. Auflage. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag.
- Brezinka, Wolfgang (1986):** Erziehung in einer wertunsicheren Gesellschaft: Beiträge zur Praktischen Pädagogik. 2. Auflage. München: E. Reinhardt.
- Cannain, Michael (1978):** Kühles Denken: B u. I Projektplanung: Wie man mit Analogien gute Ideen findet, erfolgreich improvisiert u. überzeugend argumentiert. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Fehr, Karl (1969):** Wege und Ziele der Schweizerischen Volkshochschule. In **Pfniß, Aladar (Hrsg.):** Moderne Erwachsenenbildung. Band 1, Graz: Leykam, Pädagogischer Verlag, S. 41–48.
- Ferrante, Louis (Hrsg.) (2011):** Von der Mafia lernen: Die Management-Geheimnisse der ehrenwerten Gesellschaft. 2. Auflage. München: Redline-Verlag.
- Freese, Holger/Brigitte, Wolters/Gimson, Alfred Charles (1986):** Langenscheidts Schulwörterbuch Englisch: Englisch-deutsch, deutsch-englisch: Völlige Neubearbeitung 1986 von Holger Freese und Brigitte Wolters. Sonderausg. für österr. Schulen, Neubearb. Auflage. Wien: Langenscheidt.
- Gruber, Joachim (2012):** Der Retzhof: Programm Jänner bis Juni 2012. Leibnitz.
- Huschke-Rhein, Rolf (2003):** Einführung in die systemische und konstruktivistische Pädagogik: Beratung - Systemanalyse - Selbstorganisation. 2. Auflage. Weinheim: Beltz Verlag.
- Kersten, Jens (2000):** Georg Jellinek und die klassische Staatslehre. Tübingen: Mohr Siebeck.
- Kluge, Friedrich (1995):** Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache: Bearbeitet von Elmar Seebold. 23. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter.
- Kruse, Volker (2008):** Geschichte der Soziologie. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.

- Münch, Richard (2009):** Globale Eliten, lokale Autoritäten: Bildung und Wissenschaft unter dem Regime von PISA, McKinsey & Co. 1. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Nietzsche, Friedrich (1925):** Über die Zukunft unserer Bildungsanstalten. Leipzig: Alfred Kröner.
- Pfniß, Aladar (Hrsg.) (1969):** Moderne Erwachsenenbildung: Festschrift für Wolfgang Speiser zur Vollendung seines 60. Lebensjahres. Band 1, Schriftenreihe des Verbands österreichischer Volkshochschulen. Graz: Leykam, Pädagogischer Verlag.
- Raithel, Jürgen/Dollinger, Bernd/Hörmann, Georg (2009):** Einführung Pädagogik: Begriffe Strömungen Klassiker Fachrichtungen. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Ribolits, Erich (Hrsg.) (2010):** Bildung ohne Wert: Wider die Humankapitalisierung des Menschen. Wien: Löcker.
- Schlie, Ulrich (Hrsg.) (2000):** Alles, was ich weiss: Aus unbekannten Geheimdienstprotokollen vom Sommer 1945. 2. Auflage. München: Herbig.
- Schwenk, Bernhard (2006):** Bildung. In **Lenzen, Dieter (Hrsg.):** Pädagogische Grundbegriffe. Band 1, Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Taschenbuch Verlag, S. 208–221.
- Speer, Albert (1982):** Der Sklavenstaat: Meine Auseinandersetzung mit der SS. Stuttgart: Deutsche Verlags-Anstalt GmbH.
- Taylor, Frederick Winslow/Wallich, Adolf (1920):** Die Betriebsleitung: insbesondere der Werkstätten: Autorisierte deutsche Bearbeitung der Schrift "Shop management". 3. Auflage. Berlin: Verlag von Julius Springer.
- Ulrich, Hans (1949):** Betriebswirtschaftliche Organisationslehre: Eine Einführung. Bern: Paul Haupt.

Internetquellen

- Andrieu, Johannes (2008):** Volkbildungsheim Retzhof: GZ: LRH 10 V 3/2006-16. http://www.landesrechnungshof.steiermark.at/cms/dokumente/10927225_583182/7a1b07b6/Bericht_Retzhof_BLAU.pdf – Zugriff am 5.5.2013.
- ArtSet (2007):** QB 5 Qualitätswerkzeug: Evaluationsmethoden. http://www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user_upload/Service_QB_5/QB_05_Qualitaetswerkzeug_Evaluationsmethoden.pdf – Zugriff am 4.12.2011.
- AWS Arbeitsgemeinschaft Wirtschaft und Schule (2008):** Tourismus & Freizeitwirtschaft. Wien [http://www.bmwfj.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/mp_tourismus_und_freizeitwirtschaft\[1\].pdf](http://www.bmwfj.gv.at/Tourismus/TourismusstudienUndPublikationen/Documents/mp_tourismus_und_freizeitwirtschaft[1].pdf) – Zugriff am 13.4.2013.
- Bîrzéa, César (2000):** PROJECT ON “EDUCATION FOR DEMOCRATIC CITIZENSHIP”: Education for Democratic Citizenship: A Lifelong Learning Perspective. <http://www.nefmi.gov.hu/letolt/nemzet/eu/Education%20for%20Democratic%20Citizenship.pdf> – Zugriff am 28.5.2011.
- BM:UKK (2011):** Bildungsstandards. Wien <http://www.bmukk.gv.at/schulen/unterricht/ba/bildungsstandards.xml> – Zugriff am 31.12.2011.
- BM.WF (2008):** Bologna Process: Template for national reports: 2007-2009. Wien http://www.bmwf.gv.at/fileadmin/user_upload/europa/bologna/Austrian_Country_Report_2007-2009.pdf – Zugriff am 2.11.2010.
- Das Land Steiermark:** Der Retzhof: Schloss Retzhof - erstes barrierefreies Bildungshaus Österreichs! Bildungshaus des Landes Steiermark. <http://www.retzhof.at/> – Zugriff am 22.4.2013.
- Egger, Andrea/Simbürger, Elisabeth/Steiner, Karin (2003):** Berufsorientierung im Fokus aktiver Arbeitsmarktpolitik. http://www.abif.at/deutsch/download/Files/6_AMSreport37.pdf – Zugriff am 7.5.2013.

Europa (2009): Zusammenfassungen der EU-Gesetzgebung: Programm für lebenslanges Lernen 2007-2013. [URL: http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c11082_de.htm](http://europa.eu/legislation_summaries/education_training_youth/general_framework/c11082_de.htm) – Zugriff am 16.6.2012.

Europäische Kommission (2006): Erwachsenenbildung: Man lernt nie aus: Mitteilung der Kommission KOM(2006) 614 endgültig. [URL: http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006_0614de01.pdf](http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/site/de/com/2006/com2006_0614de01.pdf) – Zugriff am 17.6.2012.

Europäische Union (2013): EU-Recht. [URL: http://europa.eu/eu-law/index_de.htm](http://europa.eu/eu-law/index_de.htm).

Giebel, Christian (2013): Die Kursdatenbank für Beruf & Freizeit : Kategorie-Info Kurse Körperpflege & Kosmetik. [URL: http://www.allekurse.de/wellness-health/kurse-koerperpflege-kosmetik](http://www.allekurse.de/wellness-health/kurse-koerperpflege-kosmetik) – Zugriff am 13.4.2013.

Groll, Christian/Römer, Karin/Stauber, Andreas: Principal-Agent-Theorie: (optimale Verträge). [URL: http://www.mathematik.uni-muenchen.de/~spielth/artikel/optVertragAusarbeitung.pdf](http://www.mathematik.uni-muenchen.de/~spielth/artikel/optVertragAusarbeitung.pdf) – Zugriff am 25.4.2013.

Gruber, Elke (2013a): Was ist Erwachsenenbildung? Definition und Gegenstandsbestimmung. [URL: http://erwachsenenbildung.at/themen/eb_in_oesterreich/definition/index.php](http://erwachsenenbildung.at/themen/eb_in_oesterreich/definition/index.php) – Zugriff am 02.04.2013.

Gruber, Johann (2013b): Der Retzhof: Programm: Jänner bis Juni 2013. [URL: http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/10227193_74837852/c5fde8a7/Programmheft_Jaenner_Juni2013.pdf](http://www.verwaltung.steiermark.at/cms/dokumente/10227193_74837852/c5fde8a7/Programmheft_Jaenner_Juni2013.pdf) – Zugriff am 5.5.2013.

IHK (2013): Stellenausschreibung: Leiter/in des IHK Bildungshauses. [URL: http://www.alumni.geographie.uni-wuerzburg.de/fileadmin/ext00242/_temp_/9_IHK-Region-Stuttgart_BHG-Leitung_2013_02.pdf](http://www.alumni.geographie.uni-wuerzburg.de/fileadmin/ext00242/_temp_/9_IHK-Region-Stuttgart_BHG-Leitung_2013_02.pdf) – Zugriff am 01.04.2013.

management.de (2013): Machen sie ein gutes Geschäft mit sich selbst. [URL: http://www.akademie-management.de/?gclid=CKqwOrr527YCFQm33godKUoAqw](http://www.akademie-management.de/?gclid=CKqwOrr527YCFQm33godKUoAqw) – Zugriff am 21.4.2013.

OECD: Die OECD. [URL: http://www.oecd.org/berlin/dieoecd/](http://www.oecd.org/berlin/dieoecd/) – Zugriff am 27.4.2013.

Pipp, Günther (2013): Management Weiterbildung. [URL: http://www.zsom.de/](http://www.zsom.de/) – Zugriff am 5.5.2013.

Puchleitner, Klaus (2011): Die Mär vom Wirtschaftsstandort Österreich. [URL: http://www.format.at/articles/1138/524/307333/die-maer-wirtschaftsstandort-oesterreich](http://www.format.at/articles/1138/524/307333/die-maer-wirtschaftsstandort-oesterreich) – Zugriff am 31.12.2011.

- Putzer, Hans (2013):** Mariatrost Bildungshaus: Angebote. [⟨URL: http://www.mariatrost.at/?mariatrost/veranstaltungen/index⟩](http://www.mariatrost.at/?mariatrost/veranstaltungen/index) – Zugriff am 4.5.2013.
- Republik Österreich (2011):** LLL:2020: Strategie zum lebensbegleitenden Lernen in Österreich. [⟨URL: http://www.bmukk.gv.at/medienpool/20916/IIIarbeitspapier_ebook_gross.pdf⟩](http://www.bmukk.gv.at/medienpool/20916/IIIarbeitspapier_ebook_gross.pdf) – Zugriff am 8.6.2012.
- Silbereisen, Rainer K./Nauck, Bernhard (2010):** Regulation biographischer Übergänge bei Migranten der zweiten Generation in Deutschland. [⟨URL: http://www.tu-chemnitz.de/hsw/soziologie/institut/BMBF_Projekt_Entwicklungsregulierung_von_Statusuebergaengen_im_Akkulturationsprozess_der_zweiten_Migrantengeneration_in_Deutschland_und_Israel_-238.html⟩](http://www.tu-chemnitz.de/hsw/soziologie/institut/BMBF_Projekt_Entwicklungsregulierung_von_Statusuebergaengen_im_Akkulturationsprozess_der_zweiten_Migrantengeneration_in_Deutschland_und_Israel_-238.html) – Zugriff am 8.5.2013.
- StepStone (2013):** Stellenangebot Leiter Bildungszentrum: Leiter/-in Krankenpflegeschule: IFBE med. Institut für berufsbezogenen Erwachsenenbildung GmbH. [⟨URL: http://www.stepstone.de/stellenangebote--Leiter-in-Krankenpflegeschule-Hamburg-DIE-SCHULE-fuer-Berufe-mit-Zukunft-IFBA-gem-GmbH--2436507-inline.html?cid=MsearchE_backinjob___C⟩](http://www.stepstone.de/stellenangebote--Leiter-in-Krankenpflegeschule-Hamburg-DIE-SCHULE-fuer-Berufe-mit-Zukunft-IFBA-gem-GmbH--2436507-inline.html?cid=MsearchE_backinjob___C) – Zugriff am 01.04.2013.
- Yildiz, Erol/Spiel, Georg (Hrsg.) (2010):** Ressourcen im Blick: Migration-Bildung-Gesundheit. Klagenfurt: pro mente: kinder jugend familie GmbH and Alpen-Adria Universität Klagenfurt [⟨URL: http://www.promente-kijufa.at/xedaq/src/uploads/docs/3063.pdf⟩](http://www.promente-kijufa.at/xedaq/src/uploads/docs/3063.pdf) – Zugriff am 14.7.2012.