

Beiheft zum
REPORT

Bernd Dewe, Giesela Wiesner, Jürgen Wittpoth
(Herausgeber/innen)

**Professionswissen und
erwachsenenpädagogisches
Handeln**

Dokumentation der Jahrestagung 2001
der Sektion Erwachsenenbildung
der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft

Beiheft zum Report

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Professionswissen und erwachsenenpädagogisches Handeln / Hrsg.: Jürgen Wittpoth - Bielefeld : Bertelsmann, 2002

(Dokumentation der Jahrestagung ... der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft ; 2001)

ISBN 3-7639-1854-X

© 2002 by Kommission Erwachsenenbildung der Deutschen
Gesellschaft für Erziehungswissenschaft und
Deutsches Institut für Erwachsenenbildung e.V. (DIE)

Heftherausgeber Jürgen Wittpoth

Redaktion Kommission Erwachsenenbildung der Deutschen
Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (Vorstand):
Peter Faulstich, Giesela Wiesner, Jürgen Wittpoth

Verlag und Vertrieb W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG
Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld
Fon 0521/91101-11 · Fax 0521/91101-19
e-mail service@wbv.de · Internet www.wbv.de

Best.-Nr. 39/0101

ISBN 3-7639-1854-X

Reinhard Völzke

Professionelle Selbstbeschreibung erwachsenenpädagogischen Handelns

Unterweisen, trainieren, beraten und moderieren

Zwei Zugänge – ein Thema

Es sind ganz unterschiedliche Kontexte, in denen ich mich als Hauptamtlicher Pädagogischer Mitarbeiter (HPM) der Evangelischen Erwachsenenbildung bewege. Eine bestimmte Sprachfigur begegnet mir dennoch immer wieder. Ob ich eine Fortbildung besuche, bei der es um die Vertiefung der Leitungs- und Beratungskompetenz geht; eine Anfrage zur akuten Problemlösung in einer Mitarbeiterkonferenz erhalte; mich mit Kolleginnen und Kollegen über die eigene pädagogische Tätigkeit unterhalte: Immer wieder taucht der Begriff *Moderation* auf. Eine Gruppe wird moderiert, genauso wie ein Plenum oder eine Talkrunde. Auch Organisationsentwicklungsprozesse werden nicht von einem Berater, sondern von einem Moderator oder einer Moderatorin initiiert und begleitet. Ich frage mich, was hinter dieser Begriffsmode steht. Oder genauer: Worin besteht und woraus speist sich der von mir erlebte Konsens, wenn pädagogische Arbeit mit Erwachsenen immer häufiger mit dem Typus des Moderierens charakterisiert wird? Und: Finde ich in meiner eigenen Arbeit Anhaltspunkte für diese Beobachtung?

Beim Nachdenken über diese Frage stellt sich mir schnell eine ganz anderes Problem: Wie soll ich meine eigene Praxis betrachten und analysieren, um dem angedeuteten Phänomen auf die Spur zu kommen? Analyse besteht bekanntlich zu einem guten Teil aus Reflexion; und Reflexion gründet auf Wahrnehmungs- und Abstraktionsfähigkeit. Ich muss also die Sinnwelt wechseln, um meine eigene Praxis mit Erkenntnisgewinn betrachten zu können. Ich brauche professionelle Distanz zu mir selbst.

In einem Aufsatz von Christiane Hof (Hof 2000)¹ finde ich geeignetes Material für mein Reflexionsbedürfnis. Es geht dort um die aktuellen Anforderungen an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Erwachsenenbildung. Das interessiert mich. Nach den von Hof in einer Interviewstudie erhobenen Erkenntnissen kristallisieren sich drei zentrale Qualifikationskriterien heraus: die fachliche, die methodische und die personal-soziale Kompetenz. Die Bedeutung des Fachwissens nimmt nach ihren Untersuchungen unter Erwachsenenpädagogen tendenziell ab, und die Methoden- und Sozialkompetenzen rücken mehr und mehr in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Für die Rolle der „Lehrenden“ werden verstärkt Begriffe wie Lernberater, Moderator, Lernbegleiter, Trainer, Lernhelfer und Animateur verwendet, in denen sich – nach meiner Einschätzung – interessanterweise vor allem Hinweise auf die *methodischen* Aspekte dieser Tätigkeit abbilden. Lernen wird un-

mittelbar mit Beraten, Begleiten und Helfen in Verbindung gebracht. Moderieren (da ist wieder dieser Begriff!), Trainieren und Animieren wecken beim Hörer deutliche Assoziationen und sollen offenbar die konkreten Tätigkeiten der in der Erwachsenenbildung Tätigen greifbarer machen.

Meine Praxis in der professionellen Selbstbeschreibung – ein Experiment

In Anlehnung an den erwähnten Zeitschriftenartikel von Hof werde ich die vier von ihr herausgearbeiteten Formen des Lehrens in der gegenwärtigen Erwachsenenbildung – die Unterweisung, das Training, die Beratung und die Moderation – aufgreifen und anhand dieser Kategorien mein eigenes Leitungshandeln zu reflektieren suchen. Wieder tauchen die schon bekannten Begriffe auf; mit einem wichtigen Unterschied: Als Unterweiser, Trainer, Berater oder Moderator stehe ich nach meinem Verständnis dezidiert in der *Leitungsverantwortung* innerhalb eines spezifischen Lehr-/Lernarrangements. Leitung verstehe ich dabei als übergeordneten Begriff, so dass die angedeuteten Rollenbeschreibungen sich immer auf eine konkrete Unterrichtsform beziehen, in der geleitet wird. Mit dieser Vorannahme versuche ich, für mich etwas Ordnung in die Begriffsverwirrung zu bringen und eine klare Richtung für meine Praxisreflexion zu gewinnen.

Im Folgenden beschreibe ich jeweils in wenigen Stichworten für mich wesentliche Merkmale der vier Lehr-/Lernarrangements an Beispielen aus meiner Praxis. Drei Fragestellungen sollen dabei für die Reflexion leitend sein:

- Welche konkreten Kompetenzen sind in den Bereichen des fachlichen, methodischen und personal-sozialen Handelns notwendig, um das jeweilige Lehr-/Lernarrangement aus der Perspektive des Leiters mit Leben zu füllen?
- Was ist mein persönliches Rollenverständnis bei der jeweiligen Bildungsform?
- Worauf richte ich in der Rolle der Leitung meine Interventionen aus?


Im Anschluss an diese experimentelle Selbstbeschreibung meiner eigenen Praxis werde ich in einigen kurzen Abschnitten zusammenfassend auf für mich wichtige Aspekte erwachsenenpädagogischer Leitungskompetenz in Gruppen eingehen.

- *Die Unterweisung: ein Vortrag*

Titel: „Biographisches Arbeiten mit alten Menschen – Chance für eine lebendige Beziehung“; Auftraggeber: Diakonisches Werk; Zielgruppe: ehren-, neben- und hauptamtliche Mitarbeitende der Altenarbeit mit dem Schwerpunkt Besuchsdienst;

etwa 50 Personen sind gekommen; Ziel: Möglichkeiten der Kommunikation mit alten Menschen reflektieren und Hinweise für die eigene Praxis bekommen; Veranstaltungsleitung: eine hauptamtliche Mitarbeiterin des Diakonischen Werkes, die zu Beginn einige Worte zu Begrüßung spricht; Lernsituation: Abendveranstaltung, alle sitzen an Tischgruppen; ich weise auf meinen Wunsch hin, sich mit Nachfragen, Ergänzungen und Kritik zu beteiligen; während des Vortrags hören alle konzentriert zu, stellen schon zwischendurch die eine oder andere Frage, beteiligen sich auch an den Tischgesprächen, zu denen ich in einer Phase während des Vortrags einlade; nach dem Vortrag gibt es eine Reihe von Rückfragen, die ich beantworte; die Mitarbeiterin bedankt sich bei mir und allen Anwesenden und beendet den Abend.

Leitungskompetenzen bei der Unterweisung

Kompetenz	zentrale Merkmale
fachlich 	<ul style="list-style-type: none"> • möglichst umfassende Fachkenntnisse in Bezug auf die Sache besitzen • die „Struktur einer Sache“ erkennen, um Aufbau und Umfang der „Präsentation“ bestimmen zu können • neues Wissen so vermitteln, dass die Teilnehmenden es sich möglichst selbstständig aneignen können
methodisch	<ul style="list-style-type: none"> • anschaulich präsentieren • teilnehmerorientiert sprechen • an Beispielen erklären, um gelerntes Wissen umsetzbar zu machen
personal-sozial	<ul style="list-style-type: none"> • freundlich auftreten • Blickkontakt halten • klare Rhetorik einsetzen (z. B. Mimik, Gestik)

Bei der Reflexion dieses Vortrags ist mir klar geworden, dass hier fachliche und methodische Kompetenzen sehr eng zusammenhängen. Das heißt nicht, dass freundliches Auftreten oder der Blickkontakt zu den Teilnehmenden eine geringere Rolle spielen. Die personal-sozialen Merkmale sind für mich hier vielmehr deutlicher abzugrenzen als die Unterschiede zwischen den fachlichen und methodischen Aspekten meiner Leitungskompetenz. Bei diesen beiden Bereichen sehe ich eine enge Verzahnung von angeeignetem und reflektiertem Fachwissen mit dem Erkennen der Strukturen, Zusammenhänge und Übertragungsmöglichkeiten, die in


einer Sache liegen. Hieraus ergeben sich dann unmittelbar die methodischen Ideen für die Präsentation und die Chancen für eine lebendige und verständliche Darstellungsform.

Weiterhin wird mir deutlich, dass die Gesamtleitung bei Vorträgen und Referaten oft bei einem Vertreter des Auftragsgebers liegt, also nicht beim Vortragenden selbst. Diese Rolle wird interessanterweise oft als Moderation bezeichnet: Die Veranstaltungsleiterin moderiert den Abend, der Referent hält den Vortrag. Sie bedient sich als Leiterin einer ganz spezifischen Rolle und weist dem Vortragenden seine Rolle als „Unterweiser“ für die Zeit des Referats zu. Als Referent stehe ich dann auch in der vollen Leitungsverantwortung im Rahmen des Vortrags. Es würde der hier kurz beschriebenen Veranstaltung nicht entsprechen, wenn die anwesende Mitarbeiterin des Diakonischen Werks mich plötzlich unterbrechen und beispielsweise auf die knappe verbleibende Zeit verweisen würde (es sei denn, ich hätte die Zeit wirklich deutlich überschritten). Als Vortragender übernehme ich die volle Verantwortung für den Unterweisungsteil der Veranstaltung.

- *Das Training: ein EDV-Kurs*

Titel: „Mind Mapping am Computer – Effektives Planen, Organisieren und Lernen“; Auftraggeber: Ev. Erwachsenenbildung des Kirchenkreises; Zielgruppe: hauptamtliche Verwaltungsmitarbeiter (sieben Personen sind anwesend); Veranstaltungsleitung: der Autor als HPM; Ziel: Methode des Mind Mapping vorstellen und unter Verwendung eines Softwareprogramms exemplarisch einüben; Lernsituation: Tagesveranstaltung im Computerstudio der Ev. Erwachsenenbildung; alle sitzen an je einem Computer um einen in der Mitte des Raumes platzierten Tisch herum; nach der Begrüßung frage ich nach Vorkenntnissen und Erwartungen an den Kurs, erläutere den geplanten Ablauf des Tages unter Einbeziehung der geäußerten Wünsche und kündige die Pausen und die entsprechende Verpflegung an; während des gesamten Kurstages beteiligen sich die Teilnehmenden aktiv am Kursgeschehen, arbeiten die Trainingsaufgaben ab, vergleichen ihre Ergebnisse und tauschen auf meine Anregung hin ihre Erfahrungen untereinander aus; bei der Tagesauswertung äußern einige ihre Begeisterung und kündigen an, das Gelernte unmittelbar auf ihre Alltagspraxis zu übertragen; ich beende den Kurs mit Hinweisen auf Literatur und Internetseiten zum Thema.

Leitungskompetenzen beim Training

Kompetenz	zentrale Merkmale
fachlich	<ul style="list-style-type: none"> • gebündeltes Handlungswissen besitzen • eigene praktische Erfahrungen mit der behandelten Sache haben • (in diesem Falle) technisches Grundverständnis vermitteln können
methodisch 	<ul style="list-style-type: none"> • praktische Übungen durchführen • mit aktivierenden Methoden arbeiten • situativ handeln
personal-sozial	<ul style="list-style-type: none"> • für ein konstruktives Lernklima sorgen • kritische Einwürfe und persönliche Wünsche aufnehmen • selbst sehr motiviert und motivierend mit dem Lerngegenstand umgehen

Der Ablauf eines solchen Trainings lässt sich nur sehr begrenzt planen. Ich muss immer wieder bereit sein, auf situative Veränderungen einzugehen: Jemand verliert den Anschluss, weil er doch über geringere Computerkenntnisse verfügt; eine andere Teilnehmerin hat plötzlich Schwierigkeiten mit einer Aufgabenstellung, weil sie offenbar keine Bezüge zu ihrer Praxis herstellen kann; zwei Platznachbarn führen ein Dauergespräch, das die anderen bei ihrer Arbeit stört. Hier sehe ich es als meine Leitungsaufgabe an, die jeweilige Gruppensituation möglichst richtig einzuschätzen, um durch angemessene Interventionen ein konstruktives Lernklima aufzubauen. Mit den methodischen Schritten, die ich vorschlage, versuche ich darüber hinaus an die persönlichen Interessen der Teilnehmenden anzuknüpfen. Die Betroffenen lassen sich – im günstigsten Falle – auf dieses relativ offene Vorgehen ein, weil sie in mich als Kursleiter das Vertrauen setzen, den Überblick über das Thema und die zur Verfügung stehende Zeit zu besitzen. Daher sehe ich insgesamt beim Training (hier speziell im EDV-Bereich) große Überschneidungen zwischen den methodischen und den personal-sozialen Kompetenzbereichen. Die fachliche Kompetenz ist beim Training klar davon unterschieden: Sie bezieht sich auf fundierte Kenntnisse im Computerbereich und auf reflektierte und gebündelte Anwendungserfahrungen mit der Methode des Mind Mapping.



Vor allem bei Trainings denke ich immer wieder darüber nach, wie viele genauen Kenntnisse ich über die jeweilige Institution besitzen muss, aus der die Teilnehmenden kommen. Meine Erfahrung ist, dass strukturelle Kenntnisse aus meiner

eigenen Organisation und die Fähigkeit, selbst angeeignetes Handlungswissen in teilnehmeraktivierende Methoden eines Trainings zu übersetzen, mir ein ausreichendes Handlungsrepertoire zur Verfügung stellen. Dieses Vorgehen entlässt die Teilnehmenden dann auch nicht aus der Pflicht, das Gelernte selbsttätig in die eigenen Arbeitskontexte zu übersetzen. Nach dem Training kommt das Trainieren unter Normalbedingungen. Meine Frage heißt dann genauer: Was soll und was will ich den Teilnehmenden abnehmen und was nicht? Mein Antwortversuch: nur das, was ich konstruktiv wandeln kann zum eigentlichen Lerngegenstand, den sich dann alle möglichst selbstständig erarbeiten.

- *Die Beratung: ein Meeting*

Titel: „Perspektiven des zukunftsfähigen Instituts XY“; Auftraggeber: Ev. Landeskirche; Zielgruppe: hauptamtlich Mitarbeitende des Instituts, das vor zwei Jahren aus der Zusammenlegung von drei Vorgängereinrichtungen hervorgegangen ist (28 Personen sind anwesend); Veranstaltungsleitung: die Leiterin einer hausinternen Projektgruppe, die mich und alle Anwesenden zu Beginn begrüßt und den Ablauf des Tages kurz erläutert; Ziele des Meetings sind erstens: gegenwärtige Standortbestimmung jedes Mitarbeiters im Bezug auf ein gerade zu Ende gegangenes einjähriges Projekt, welches das Zusammenwachsen der vorher getrennten Arbeitsbereiche befördern sollte; und zweitens: zukünftige Aufgabenbeschreibung des Instituts angesichts neuer gesellschafts-politischer Herausforderungen (11. September 2001); Lernsituation: Tagesveranstaltung im Institut XY; alle sitzen in einem großen Kreis, Moderationswände und Flipchart stehen zur Verfügung; ich beschreibe kurz den Auftrag, den ich von der Projektgruppe bekommen habe und meine Rolle als Berater, stelle die von mir geplanten methodischen Schritte vor, leite die Veranstaltung, indem ich nicht nur immer neue Fragestellungen einbringe, Antworten bündele und Gemeinsamkeiten bzw. Unterschiede herausarbeite, sondern mich auch dezidiert zu bestimmten Punkten äußere, Lösungsvorschläge mache, neue Strukturmodelle vorschlage und von interessanten Projektideen berichte; viele Teilnehmende beteiligen sich durch eigene Beiträge, einige sind bereit, Aufgaben bis zu verabredeten Terminen zu übernehmen; beim Feedback äußern einige, dass sie es als sehr hilfreich empfunden hätten, durch den Berater aus der Außenperspektive den Spiegel vorgehalten zu bekommen; andere fühlten sich in ihrem Kompetenzbereich hinterfragt, konnten sich dann aber doch auf ein weiteres gemeinsames Vorgehen einlassen; die Leiterin der Projektgruppe gibt dem Institutsleiter abschließend das Wort, der die Ergebnisse des Tage unterstreicht, sich bei mir und allen Anwesenden bedankt und das Meeting beendet.

Leitungskompetenzen bei der Beratung

Kompetenz	zentrale Merkmale
fachlich 	<ul style="list-style-type: none"> • situativ-reduzierte Wissensbestände für die Lösung von Fragen und Problemen der Teilnehmenden im Beratungsprozess zur Verfügung stellen • Kenntnisse über den Aufbau, die Struktur und die Kommunikation von und in Institutionen, Gruppen und Teams besitzen • Kenntnisse über Fusionsprozesse besitzen (in diesem Fall)
methodisch 	<ul style="list-style-type: none"> • offenes Gruppenklima schaffen • durch Art und Inhalt des Fragens für Lösungsorientierung sorgen • die konkrete Situation zum Anlass für Lernprozesse machen • Lösungsalternativen vorschlagen
personal-sozial	<ul style="list-style-type: none"> • verstehend und nicht wertend auf die Teilnehmenden eingehen • mit Konflikten konstruktiv umgehen • als Person mit der eigenen Meinung präsent sein

Den Beratungsprozess innerhalb eines solchen Meetings stimme ich nach Möglichkeit mit einigen zuständigen Vertretern der Institution in den Grundzügen ab. In diesem Falle gab es die erwähnte Projektgruppe, die mich als Berater engagiert hat und die Erwartung äußerte, nach Abschluss ihres abteilungsübergreifenden Projektes jetzt alle Kräfte auf neue Ziele zu konzentrieren und dafür Anregungen und Hilfestellungen zu bekommen. In meiner Rolle als Berater sehe ich mich als denjenigen, der durch lösungsorientiertes Fragen, durch Kommunikationsberatung und durch entlastende Begleitung die Selbstverantwortlichkeit aller Beteiligten stärken will.

Am Beginn des Prozesses steht das möglichst genaue Erfassen des vorhandenen Problems oder der anstehenden Schwierigkeit, wobei nicht *ich* das Problem möglichst genau verstehen muss, sondern der Betroffene bzw. die Gruppe! Ich gebe darauf Acht, dass sich alle Beteiligten nicht zu lange im Problemraum aufhalten, sondern bald in den Lösungsraum wechseln. Das bedeutet, dass wir schon bald gemeinsam nach Möglichkeiten zur Veränderung der Situation oder nach Weiterentwicklung der Arbeit suchen, wozu ich dann meine eigenen Vorschläge

und Erfahrungen beisteuere. Ich begleite den Prozess und bringe mich auch inhaltlich ein.



Mir wird klar, dass die Ebene der obersten Leitung einer Einrichtung oder Organisation bei der Beratung eine besondere Rolle spielt. Mehr als in den anderen Lehr-/Lernarrangements nehme ich für die Zeit des Beratungssettings wichtige Teile von Leitung und Führung in der jeweiligen Institution wahr. Mit der Leitung der Gruppe ist in diesem Setting zugleich die zeitlich, inhaltlich und strukturell stark eingeschränkte, aber dennoch deutlich wahrnehmbare Leitung der Institution verbunden.

Während des Meetings stehe ich mit meiner ganzen Person Rede und Antwort, ich beziehe unter Umständen auch persönlich Stellung, höre zu, frage nach, strukturiere den Prozess, wähle Methoden aus, mache Vorschläge und berate nach bestem Wissen und Gewissen. Bei der Beratung bin ich also als Person mit einem breiten Kompetenzspektrum gefordert. Die fachlichen, methodischen und personal-sozialen Kompetenzbereiche gehen stark ineinander über. Der Schwerpunkt liegt eindeutig auf den methodischen/personal-sozialen Aspekten, dennoch sind reflektierte Erfahrungen mit Institutionen und – in diesem Fall – fundierte Kenntnisse über Widerstände und Entscheidungsprozesse in fusionierten Einrichtungen nicht zu unterschätzen.

- *Die Moderation: ein Workshop*

Titel: „Unsere Kirchengemeinde mit Zukunft – Wir entwickeln gemeinsam ein Leitbild“; Auftraggeber: Ev. Kirchengemeinde im Nachbarkirchenkreis; Zielgruppe: ehren-, neben- und hauptamtliche Mitarbeitende der Kirchengemeinde und andere Interessierte, 18 Personen sind anwesend; Ziel: Entwicklung eines Leitbildes für die Kirchengemeinde zur Profilierung der Arbeit nach innen und außen; Veranstaltungsleitung: der Autor als HPM; Lernsituation: Tagesveranstaltung, alle sitzen um drei Moderationswände im Halbkreis; nach der Begrüßung gebe ich einen Hinweis auf die vorausgegangenen Treffen, bei denen die Schritte des Leitbildprozesses für die Gemeinde entwickelt wurden, kläre den zeitlichen Ablauf des Tages und der Pausen und erläutere die Art der Ergebnis-Dokumentation; alle Anwesenden engagieren sich über den ganzen Workshop hinweg vor allem in den immer wieder neu nach Interessensgebieten einberufenen Kleingruppen; ich moderiere den Prozess, indem ich methodische Schritte vorschlage und begleite, Ergebnisse zusammenfasse und Entscheidungen herbeiführe; zum Abschluss des Workshops bedanke ich mich für die Mitarbeit und verabrede einen Termin zur Weiterarbeit an den Workshopergebnissen.

Leitungskompetenzen bei der Moderation

Kompetenz	zentrale Merkmale
fachlich 	<ul style="list-style-type: none"> • Grundverständnis für die zu moderierende Thematik • Rahmenbedingungen schaffen zur Situationsklärung, zur Sammlung von Lösungsmöglichkeiten, zur Steuerung von Entscheidungsprozessen und zur Verabredung von Umsetzungsschritten • effiziente Entscheidungsfindungsprozesse kennen
methodisch 	<ul style="list-style-type: none"> • situationsklärende und demokratische Verfahren für alle Moderationsphasen einsetzen • Gruppenprozesse sach- und lösungsorientiert strukturieren • äußerste zeitliche Disziplin bei der Gestaltung der einzelnen Phasen
personal- sozial	<ul style="list-style-type: none"> • Gruppenprozess ständig im Blick behalten • inhaltlich völlig neutral bleiben • sehr konzentriert auftreten und diszipliniert mit Zeit, Aufmerksamkeit und Zugewandtheit umgehen

Im Gegensatz zu vielen Aussagen in der Moderationsliteratur haben fachliche Kenntnisse nach meiner Erfahrung eine nicht zu unterschätzende Bedeutung bei der Moderation von Entwicklungsprozessen in Institutionen. Wenn ich wichtige strukturelle Gegebenheiten von Kirchengemeinden (z. B. über den Ablauf von Kommunikationsprozessen) kenne, dann kann ich schneller und angemessener auf die Impulse aus der Workshopgruppe reagieren. Ich brauche dann nicht viel nachzufragen, um angedeutete Sachverhalte oder Problemlagen für mein eigenes Verständnis zu klären. Dies hat aber den gravierenden Nachteil, dass ich unter Umständen weniger offen und aufmerksam mit der aktuellen Situation umgehe, wenn ich bereits mehrere Workshops mit gleicher Thematik in ähnlichen Institutionen durchgeführt habe. Ich neige dann schnell dazu, das Wahrgenommene mit dem von mir bereits Bekannten zu identifizieren und mit solchen Bildern im Kopf nicht unbedingt die Leitbildentwicklung *dieser* speziellen Einrichtung zu fördern. Wie so oft liegt auch hier für mich die Wahrheit in der Mitte: Ein Grundverständnis der zu moderierenden Thematik ist absolut sinnvoll; detaillierte Kenntnisse über die Einrichtung oder den Arbeitszusammenhang sind nicht notwendig, können aber auch nicht grundsätzlich schaden. Um so wichtiger ist die Fähigkeit, eigene (Vor-)Erfahrungen sowie die Wahrnehmung und Deutung der aktuellen Situation genau zu unterscheiden.

In einem engen Bezug zu dieser Frage steht der Anspruch, mich inhaltlich so weit wie möglich aus dem von mir moderierten Prozess herauszuhalten. Mir ist bewusst, dass dieser Anspruch sehr hoch ist und dass ich natürlich sehr oft auch eine eigene inhaltliche Position habe, die sicherlich auch in meine Art der Prozessgestaltung einfließt. Meine Aufgabe sehe ich also vor allem darin, durch methodische Vorschläge und eine im Sinne der Zielerreichung angemessene Lenkung des Gruppenprozesses die Gruppe zu eigenen Entscheidungen für ihre gemeinsame Arbeit zu führen, die von allen akzeptiert und im Anschluss möglichst auch umsetzbar sind. Meine Interventionen richte ich so weit wie möglich nicht auf die Beeinflussung des inhaltlichen Ergebnisses aus, sondern auf die Gestaltung des methodischen Arrangements und die enge Anbindung des Vorgehens an den Gruppenprozess.

Bei der Moderation sehe ich wie bei der Beratung eine starke innere Verknüpfung aller drei Kompetenzbereiche. Die verbindende Klammer ist auch hier die Notwendigkeit, dass ich mir meiner eigenen Befindlichkeit, Position und Rolle bewusst werde, um mit diesem zusätzlichen Wissen gezielte Beiträge für einen produktiven Arbeitsprozess leisten zu können. Dazu kann dann auch gehören, dass ich in bestimmten Situationen bewusst aus meiner Moderatorenrolle trete und inhaltlich Stellung beziehe.

Aspekte erwachsenenpädagogischer Leitungskompetenz in Gruppen Ausprägungen meiner Leitungsrolle in den unterschiedlichen Weiterbildungsformen

Es gibt eine Reihe von übergreifenden Aspekten, die bei der Leitung von Bildungsveranstaltungen für mich wichtig sind:

- möglichst realistische Auftragsklärung
- klare Fragestellungen
- transparente Zeitplanung
- konstruktiver Umgang mit kritischen Äußerungen oder Veränderungsvorschlägen
- in der Regel eher Sach- als Prozessorientierung
- Beteiligung möglichst vieler am Gruppengeschehen
- Einbeziehen selbstgesteuerter Lernphasen
- faire Entscheidungsprozesse
- möglichst selbst erarbeitete und überprüfbare Entscheidungen
- gute Umsetzbarkeit der Ergebnisse

Mit dem jeweiligen Schwerpunkt des Weiterbildungsangebots verschieben sich die Ausprägungen meiner Leitungsrolle und die Anforderungen, die an meine Person gestellt werden. Bin ich bei der Unterweisung vor allem inhaltlich-fachlich gefordert, so nehmen beim Training und insbesondere bei Beratung und Moderation die Anforderungen an mein methodisches und personal-soziales Handlungswissen zu. Das gilt gleichermaßen für die Fähigkeit zur Selbstreflexion wie für die Bereitschaft, sich auf konfliktträchtige Aushandlungsprozesse einzulassen. Vor allem bei Moderation und Beratung stehe ich als Person nicht außen vor, sondern bin Teil des Lehr-/Lernsettings.

Mein Verständnis von Leitung, mein Umgang mit Zeit, die Konzentration auf das Geschehen in der Gruppe, mein freundliches, zugewandtes Auftreten und viele weitere der angesprochenen Faktoren ermöglichen den Teilnehmenden erst, mich als glaub- und vertrauenswürdig zu erfahren. Denn in der Leitungsrolle erleben sie mich als Autorität. Es spielt demnach eine große Rolle, wie ich persönlich motiviert bin, wie ich mit meinen eigenen Unsicherheiten umgehe, wie ich Sympathie und Antipathie unter den Gruppenmitgliedern verteile, welche Interessen ich verfolge und wie transparent ich diese mache, wie ich zu meinen eigenen Grenzen stehe und Kontakt zu den Teilnehmenden aufbaue.

Gruppenleitung heißt dann für mich: Lernprozesse einleiten und strukturieren, also im Sinne pädagogischer Beziehungsarbeit begleiten. Und weiter: Für bestimmte Inhalte und methodische Vermittlungsmöglichkeiten zuständig sein, den Schutz eines jeden Teilnehmers so weit wie möglich gewährleisten und die Gruppe in schwierigen Situationen stützen.

- Beim Setting der Unterweisung konzentriere ich mich ganz auf die situativ angemessene Vermittlung meiner Sache, die ich inhaltlich und strukturell so zu erschließen suche, dass sich Anschlüsse für die Aneignung durch die Teilnehmenden finden lassen. Meine Leitungsrolle ist die des *erschließenden Unterweisers*.
- Trainings denke ich mir oft selbst aus, wenn ich über genügend praktische Erfahrungen mit einer Sache verfüge, einen Bedarf in diesem Bereich erhoben habe und den Eindruck habe, die Teilnehmenden durch anwendungsbezogene Übungen ausreichend motivieren zu können. Meine Leitungsrolle ist die des *motivierenden Trainers*.
- Beratungsprozesse in Gruppen stellen für mich immer wieder eine große Herausforderung dar. Ich habe gelernt, meinen eigenen Anspruch auf eine effektive und schnelle Lösung des Problems zurückzunehmen, erst einmal intensiv zuzuhören, lösungsorientiert zu fragen, gemeinsam mit den Betroffenen umsetzbare Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln und auch eigene Vorschläge zu machen. Meine Leitungsrolle ist die des *mäeutischen Beraters*.
- Bei Moderationen ist für mich eine sehr detaillierte Vorbereitung (am besten gemeinsam mit den Auftraggebern) sehr wichtig, die sich vor allem auf die Ziel-

gruppe, die zu behandelnde Sache und die strukturell-institutionellen Gegebenheiten bezieht. Bei der Veranstaltung bin ich dann für den Prozess zuständig, nicht für die Inhalte. Meine Leitungsrolle ist die des *prozessorientierten Moderators*.

Leitung: Verantwortung für Sache und Prozess

Abschließend noch eine weitere Beobachtung: In der erwachsenenpädagogischen Fachliteratur neuerer Zeit wird der Begriff *Lehren* für die Beschreibung pädagogischen Handelns so gut wie vermieden. Das hängt offenbar stark mit dem Verständnis des Lernprozesses selbst zusammen, der nicht mehr als mehr oder weniger manipulativer Vorgang des Be-Lehrens verstanden wird, sondern als aktiv-konstruktives Handeln der Lernenden selbst (vgl. Siebert 1997). Vermittlung und Aneignung gehören so aufs Engste zusammen.

Wenn ich das mit meinen eigenen Erfahrungen zusammenbringe, sehe ich: Als Leiter einer Bildungsveranstaltung bin ich dafür verantwortlich, dass die Kluft zwischen pädagogischem Vermitteln und subjektiv biographischem Aneignen bei aller Tiefe nicht zu breit ist. Aus dieser Aufgabenbeschreibung beziehe ich mein Selbst-Bewusstsein als Gruppenleitung. Die Beschäftigung mit meiner Leitungsrolle in Gruppen hat mir aber andererseits gezeigt, warum ich in gewissem Sinne auf Lehre nicht verzichten kann. Auch wenn ich Lernen und Lernerfolge nicht erzeugen, machen oder bestimmen kann und will, bin ich doch für die didaktisch-methodische Gestaltung des Lernprozesses in der Gruppe verantwortlich. Und Didaktik bedeutet Lehre. Das heißt: In den vier beschriebenen Settings wähle ich die Wissensinhalte aus, ich reduziere und strukturiere den Stoff, ich stimme die Ziele ab und bestimme in nicht unerheblichem Maße die Prozesse und Strukturen von Wissensvermittlung und Aneignung durch die Teilnehmenden. Als Leitungsverantwortlicher stütze und schütze ich, lasse ich freien Lauf und berate, beteilige und leite.

Und das alles zusammen ist mehr als Moderation, auch wenn das in die aktuelle gesellschaftliche und fachliche Diskussion nicht so gut passt! Moderieren in dem hier beschriebenen Sinne meint das Einnehmen einer funktionellen Rolle auf Zeit. Leitung im Sinne der *Leitungsverantwortung* in Gruppen dagegen meint eine Rolle, die sich zur Zielerreichung bestimmter funktionaler Ausprägungen bedient. Die vier wesentlichen funktionalen Settings der gegenwärtigen Arbeit mit Erwachsenengruppen habe ich in diesem Beitrag zu beschreiben versucht.

Rückblickend erkenne ich, dass der Darstellungsweg in diesem Text bei Beobachtungen in meinem Umfeld und in meiner eigenen Praxis begann, dass ich mich dann von theoretischen Erkenntnissen bei meiner Praxisreflexion habe leiten lassen (die selbst aus den Praxisreflexionen anderer generiert wurden) und am Ende zu Erkenntnis einiger durchaus theorierelevanter Wissensbestände gekommen bin.

Das ist es, was mich reizt: der vielfach verschränkte Prozess der professionellen Selbstbeschreibung erwachsenenpädagogischen Handelns, vielleicht auf dem Weg zu meiner eigenen kleinen Praxeologie.

Also: Ich leite immer und moderiere manchmal. Und in gewisser Weise lehre ich auch – jedenfalls in bestimmten Lehr-/Lernarrangements und dort in je unterschiedlichem Maße. Immer im Bewusstsein des zum Schmunzeln einladenden Satzes von Horst Siebert: „Erwachsene sind lernfähig, aber unbelehrbar.“

Anmerkung

- 1 In diesem Artikel fasst Christiane Hof Ergebnisse einer Interviewstudie zusammen. Die ausführliche Veröffentlichung ihrer Forschungen (Hof 2001) lag mir bei der Abfassung dieses Textes noch nicht vor.

Literatur

- Dewe, B./Ferchhoff, W./Radke, F.-O. (Hrsg.) (1992): Erziehen als Profession. Zur Logik professionellen Handelns in pädagogischen Feldern. Opladen
- Giesecke, H. (1987): Pädagogik als Beruf. München
- Hof, Ch. (2000): Zur Frage nach dem idealen Weiterbildner: Beraten, moderieren oder unterweisen? In: Grundlagen der Weiterbildung (GdWZ), H. 3, S. 153-155
- Hof, Ch. (2001): Konzepte des Wissens. Eine empirische Studie zu den wissens-theoretischen Grundlagen des Unterrichts. Bielefeld
- Kade, J./Nittel, D./Seitter, W. (1999): Einführung in die Erwachsenenbildung. Stuttgart u. a.
- Kemper, M./Klein, R. (1998): Lernberatung. Gestaltung von Lernprozessen in der beruflichen Weiterbildung. Baltmannsweiler
- Klein, R./Reutter, G. (Hrsg.) (1998): Lehren ohne Zukunft? Wandel der Anforderungen an das pädagogische Personal in der Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler
- Koring, B. (1992): Grundprobleme pädagogischer Berufstätigkeit. Eine Einführung für Studierende. Bad Heilbrunn
- Nittel, D. (2000): Von der Mission zu Profession? Stand und Perspektiven der Verberuflichung in der Erwachsenenbildung. Bielefeld
- Siebert, H. (1997): Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht. Neuwied