

## **Das Personal als Ressource der Erwachsenenbildung/ Weiterbildung:**

### **Ein systematisches Review über das Zusammenwirken unterschiedlicher Personalgruppen**

*Annika Goeze, Franziska Stodolka*

#### **Zusammenfassung**

*Das Personal als Ressource der Erwachsenenbildung/Weiterbildung (EB/WB) ist ein Dauertopos der EB/WB-Forschung seit ihren Anfängen. Dabei ist für die organisierte EB/WB konstitutiv, dass sie regelmäßig arbeitsteilig, durch das Zusammenwirken unterschiedlicher Personalgruppen, zustande kommt. Der vorliegende Artikel fragt danach, welche erwachsenbildungswissenschaftliche Literatur und Erkenntnisse es zu diesem Zusammenwirken im deutschsprachigen Raum gibt. Hierzu wurde ein systematisches Literatur-Review durchgeführt. Die Ergebnisse werden in Form eines kartographischen Überblicks sowie einer inhaltlichen Zusammenschau publikationsübergreifender empirischer Befundlagen präsentiert.*

#### **1. Das Personal der Erwachsenenbildung/Weiterbildung und sein Zusammenwirken – Ausgangslage und Zielsetzung des Artikels**

Das Personal als wesentliche Ressource der Erwachsenenbildung/Weiterbildung (EB/WB) ist ein Dauertopos der EB/WB-Forschung seit ihren Anfängen – zu Recht, denn noch stärker als bei anderen Ressourcen wie z. B. finanziellen Mitteln oder Räumen ist das Personal die *conditio sine qua non* organisierter EB/WB und wie vielfältig in der Literatur betont „von kaum zu überschätzender Bedeutung“ (Filla & Gruber 2016, S. 3). Auch aus der Sicht der Teilnehmenden liegt in der Lehrperson – um gleich eine zentrale Personalgruppe zu benennen – neben der Angebotsvielfalt *das* zentrale Qualitätskriterium bei der Entscheidung für ein Weiterbildungsangebot, erst danach rangieren z. B. Preis und Örtlichkeit (Loibl 2003, S. 83 ff.).

Zwei weithin geteilte Konstitutive der EB/WB bilden den Ausgangspunkt dieses Aufsatzes. Die erste Grundannahme lautet vor dem obigen Hintergrund verallgemeinernd formuliert: Mit der „Ressource Personal“ steht und fällt die Qualität der

EB/WB. Wobei mit Ressource eine Quelle, ein Mittel, ein Potential gemeint sein soll, das „den Erfolg einer Unternehmung (...) zu erklären“ (Bresser 2004, S. 1270) vermag und dessen entscheidender Faktor daher ihre Brauchbarkeit ist, d. h. neben ihrem Vorhandensein vor allem ihre Verfügbarkeit und Wirksamkeit (Martin 2003, S. 5 f.). Zweitens ist für die EB/WB und ihre Angebote konstitutiv, dass sie regelmäßig hochgradig arbeitsteilig zustande kommt (Schrader 2001), durch das konkrete Zusammenwirken unterschiedlicher Personalgruppen: Leitungspersonen, planend-disponierend tätiges Personal, Verwaltungsmitarbeitende, Lehrende und Beratende (wobei die beiden Letzteren zumeist nicht genuine Mitglieder der Organisation sind). Den derzeit breitesten Überblick über dieses Personal, seine Demographie, Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Qualifikationen, Tätigkeitsprofile, Einstellungen und Motive zur Tätigkeit in der Weiterbildung gibt der *wb-personalmonitor* (2016). Die Studie erhebt „erstmalig den Anspruch, repräsentative Daten zum Personal in der Erwachsenen- und Weiterbildung“ (ebd., S. 9) zu liefern und berichtet von „691.000 hier tätigen Personen insgesamt, darunter ca. 530.000 Lehrkräften“ wobei „die betriebliche Weiterbildung bisher noch nicht annähernd vollständig erfasst“ ist (ebd., S. 50). Ca. 240.000 abhängige Beschäftigungsverhältnisse – die typische Beschäftigungsform bei Leitungspersonen, dem planend-disponierend tätigen Personal und Verwaltungsmitarbeitenden – existierten im Erhebungsjahr 2014 gegenüber mehr als 1,1 Millionen Honorarverträgen und Ehrenämtern. Dabei kommt den Honorartätigkeiten – der überwiegenden Beschäftigungsform der Lehrenden – mit rund 950.000 eine herausgehobene Bedeutung zu (ebd.). Diese Zahlen können hier nur andeuten, in welchen Ausmaßen und Verhältnissen EB/WB arbeitsteilig erbracht wird. In einem weiteren Verständnis könnte man zu den personellen Ressourcen der EB/WB auch – weniger gut zu beziffernde – Forschende und weiterbildungsrelevante Funktionsträger und -trägerinnen aus Politik, Bildungsadministration und Verbänden hinzuzählen, da auch sie zur fortlaufenden Existenz der EB/WB beitragen.

Während einzelne Personalgruppen im Zuge des Professionalisierungsdiskurses schon seit langem (z. B. hauptamtliche pädagogische Mitarbeitende) bzw. in den letzten Jahren verstärkt (Lehrende) *für sich genommen* im Fokus umfangreicher empirischer Forschung der Erwachsenenbildungswissenschaft stehen, lässt sich dies *auf der Individualebene*<sup>1</sup> des konkreten Zusammenwirkens an den Interaktionsschnittstellen dieser unterschiedlichen Personalgruppen *miteinander* so nicht konstatieren (Goeze & Schneider 2014; von Hippel 2010; Schneider i. E.). Wenn EB/WB „als Unternehmung“ aber insgesamt wirksam gelingen und sich professionalisieren will, muss genau dieses gezielte Zusammenwirken der verschiedenen Personalressourcen auf der alltäglichen Handlungsebene gelingen. Denn laufend „besteht die Notwendigkeit, sich abzustimmen, um unter Interdependenzbedingungen gemeinsam WB als Leistung zu erstellen“ (von Hippel & Röbel 2016, S. 62). Schon 1985 konstatierte das „Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter der Volkshochschule“, dass „die Wirksamkeit einer VHS nach außen nicht zuletzt von der Reibungslosigkeit der internen Zusammenarbeit abhängt“ (PAS-DVV 1985, S. 20.007). Es steht und fällt also die Qualität der EB/WB auch mit der (nicht) gelingenden Zusammenarbeit zwi-

schen verschiedenen Personalgruppen, d. h. der konkreten Ausgestaltung von Interaktionsschnittstellen.

Diese Ausgestaltungen als „Schlüsselsituationen“ (Bastian 2002, S. 91) der EB/WB zu analysieren, verspricht praktisch ebenso relevant zu sein wie wissenschaftlich lohnend. Denn diese Analysen können als Ergänzung zum Professionalisierungsforschungsdiskurs verstanden werden, als Zusammenführung von je personengruppenspezifisch getrennten Teildiskursen. Zudem bearbeiten sie unter der Perspektive der Handlungskoordination ein Forschungsdesiderat. Denn obwohl „in der Governance-Perspektive soziale – d. h. überindividuelle Akteure – fokussiert werden, sollte die Analyse der individuellen Akteure nicht vernachlässigt werden, da sie es sind, die mit ihren Problemwahrnehmungen und Deutungsmustern handeln“ (von Hippel & Röbel 2016, S. 68 mit Verweis auf Altrichter & Heinrich 2007, S. 57 f.). Angesichts seiner Relevanz überrascht es nicht, dass das Thema der Zusammenarbeit unterschiedlicher EB/WB-Personalgruppen schon früh Aufmerksamkeit erfuhr (z. B. Jung 1980; Tietgens 1984). Bisher ist insgesamt jedoch unklar, zu welchen Zeiten in welchen Ausmaßen welche Schnittstellen wie mit welchen Ergebnissen untersucht wurden.

Vor diesem Hintergrund fragt der vorliegende Artikel, welche erwachsenenbildungswissenschaftliche Literatur und Erkenntnisse es bis dato zu diesem Zusammenwirken an diversen Interaktionsschnittstellen relevanter Personalgruppen, die gemeinsam die EB/WB konstituieren, im deutschsprachigen Raum gibt. Dabei wird ein textgattungsunspezifischer Literatur-Begriff und ein erweiterter Personal-Begriff (s. o.) zugrunde gelegt, der auch (verbands-)politische Funktionsträger und -trägerinnen sowie Forschende inkludiert. Ziel ist ein kartographischer und inhaltlicher Überblick über die einschlägige Literatur bzw. den Forschungsstand, der es erlaubt, mit weiterer Forschung gezielt an bestehendes Wissen anzuknüpfen, aber auch „Neuland“ auszuweisen. Hierzu wurde ein systematisches Literatur-Review durchgeführt.

## 2. Methodisches Vorgehen des systematischen Reviews

Unter dem Terminus „Systematisches Review“ werden „wissenschaftliche Arbeiten mit dem Ziel der Forschungssynthese“ verstanden, die einen Forschungsüberblick geben, „der im Unterschied zum einfachen narrativen Review sehr viel systematischer und transparenter erfolgt (z. B. präzise Dokumentation aller Einzelschritte der Literaturrecherche, Vorabdefinition von Einschlusskriterien für die zu berücksichtigenden Studien)“ (Döring & Bortz 2016, S. 900), und die den Anspruch erheben, möglichst alle publizierten Studien zu einem Thema zu berücksichtigen (Ressing, Blettner & Klug 2009).

Zu Beginn wurde sich vor dem Hintergrund der spezifischen Verfasstheit der deutschsprachigen EB/WB-Landschaft dafür entschieden, das Review auf die deutschsprachige Diskussion zu begrenzen. Nach einer orientierenden Literatur-Erstsuche unter Einbezug eigener bisheriger Forschungsfeldkenntnisse wurde die benannte Fragestellung für das Review festgelegt; sodann erfolgte eine Festlegung von forschungsfragenrelevanten Suchbegriffen und -kombinationen – inkl. deren

Erweiterung und Validierung an sehr einschlägigen Publikationen der Erstsuche und durch felderfahrene Dritte – sowie von Ein- und Ausschlusskriterien (Ablauf orientiert an Boland, Cherry & Dickson 2017, S. 9). Im Juni und August 2019 fand die Literaturrecherche in der Datenbank „Fachportal Pädagogik“ statt, die laut Homepage „umfangreichste bibliografische Datenbank für das Bildungswesen im deutschsprachigen Raum“. Trotz knapp einer Millionen Nachweise darf nicht davon ausgegangen werden, dass alle hier potentiell einschlägigen Beiträge dort gelistet sind, was die Ausgareichweite eines Reviews limitieren kann. Daher wurden zusätzliche Validierungsschritte zum Literaturcorpus durchgeführt, vgl. unten.

Abbildung 1 zeigt die Suchwortkombinationen, die aus 336 maximal möglichen Kombinationen eines ersten, zweiten und dritten Suchwortes bestehen und im Suchfeld „Freitext“ eingegeben wurden, verbunden jeweils mit einer UND-Verknüpfung. Die Recherche wurde ohne eine Begrenzung der Veröffentlichungsjahre durchgeführt.

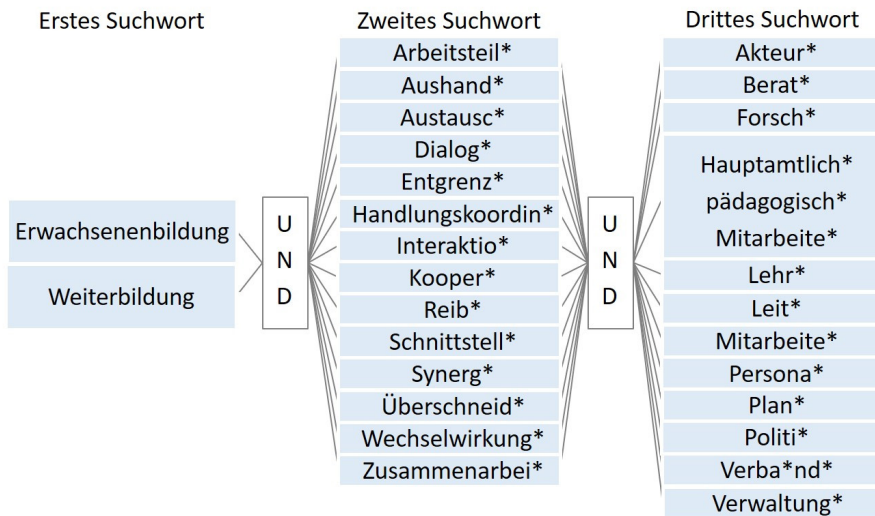


Abbildung 1: 336 realisierte Suchwortkombinationen der Form „Erstes Suchwort UND Zweites Suchwort UND Drittes Suchwort“

Die Datenbankabfragen resultierten in 11.405 Literaturtreffern, nach Entfernen von 6.764 Dubletten verblieben 4.641 Suchergebnisse. Auf Grundlage der Titel, Schlagworte und Abstracts (sofern vorhanden) erfolgte dann die Testung der Ein- und Ausschlusskriterien an einer Stichprobe ( $n=242$ ) durch die Autorinnen. Ihre Beurteilerübereinstimmung lag zunächst bei 99,2 %, mit einem Cohens Kappa von .746. Eine verfeinerte Konkretisierung der Rating-Kriterien (vgl. Tab. 1) führte an einer weiteren Stichprobe ( $n=279$ ) zu einer nochmals verbesserten Übereinstimmung (99,6 %) sowie einem sehr zufriedenstellenden Cohens Kappa von .855 (Wirtz & Caspar 2002, S. 59). Daher wurde das Rating der restlichen Literaturtreffer von einer Autorin beendet

sowie die erste Stichprobe erneut beurteilt. 44 Quellen wurden so in das Textcorpus ein- bzw. 4.597 Literaturfunde ausgeschlossen (1. Reduktion).

	Einschlusskriterium	Ausschlusskriterium
	Beurteilungsbasis: Datenbank-Angaben zu Titel, Schlagworten, Abstract	
<b>Handlungs- bzw. Forschungsfeld</b>	Erwachsenen- und Weiterbildung	andere, z. B. Sozialpädagogik, primärer, sekundärer oder tertiärer Bildungsbereich, Gesundheitswesen
<b>„Schnittstellen“-Referenz</b>	Verweis auf mindestens eine aktiv gestaltete Schnittstelle, z. B. in Form von dialogischem Austausch oder Interaktion	keine aktive Ausgestaltung der Schnittstelle beschrieben, z. B. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vergleich zweier Personalgruppen hinsichtlich eines oder mehrerer Kriterien</li> <li>• Sammelbände zu Konferenzen, Workshops, Tagungen etc., ohne Analyse der Interaktion von verschiedenen Personalgruppen der EB/WB</li> </ul>
<b>„Personalgruppen“-Referenz</b>	mindestens zwei Personalgruppen der EB/WB werden explizit oder implizit genannt	weniger als zwei oder gar keine Personalgruppen der EB/WB werden benannt Analyse auf organisationaler Ebene verbleibend (z. B. im Kontext interorganisationaler Kooperationen)

Tabelle 1: Beurteilungskriterien für den Ein- oder Ausschluss in das zu analysierende Literaturcorpus

Für diese 44 Treffer wurde die Literatur beschafft, um nach Durchsicht der Volltexte erneut über Ein- oder Ausschluss zu entscheiden (2. Reduktion). Ausgeschlossen wurden hierbei bspw. Texte, bei denen erst im Volltext erkennbar war, dass diese vorrangig bei einer Beschreibung auf Ebene der Organisation als Akteur verblieben und keine Analysen zur konkreten Zusammenarbeit der handelnden Personen(gruppen) enthielten; oder Literatur, die das Ergebnis der Zusammenarbeit von Personalgruppen vorstellt, z. B. in Form eines Workshop-Konzepts, ohne dass der konkrete Zusammenarbeitsprozess zum Analysegegenstand gemacht wurde. Nach dieser zweiten Reduktion lagen 14 Quellen vor, die alle drei Einschlusskriterien erfüllten und in Abbildung 2 verortet sind. Zusätzlich sind dort diejenigen Quellen aufgeführt, die aufgrund eigener Forschungsfeldkenntnis bekannt waren und die genannten Einschlusskriterien erfüllen, aber aus Einzelfallgründen nicht im „Fachportal Pädagogik“ geführt waren (z. B. Franz & Scheffel 2017; Schneider i. E.). Die Autorinnen sind sich bewusst, dass die angewandte Such- und Beurteilungsstrategie zur Nicht-Beachtung von solchen Beiträgen geführt haben kann, die zwar durchaus *in Teilen des Volltexts* Bezüge zur Fragestellung aufweisen, aber aufgrund der Angaben zu Titel, Schlagworten und Abstract sich nicht für den Textcorpus qualifizierten (so zunächst Dietsche (2015) und Kil (1998; 2003), die jedoch durch Publikationskennt-

nis der Autorinnen berücksichtigt werden konnten; die Autorinnen danken für Hinweise zu ggf. weiteren „versteckten“ Fundstellen).

Im letzten Schritt wurde eine inhaltlich-strukturierende Inhaltsanalyse (Kuckartz 2012) der 19 Volltexte durchgeführt hinsichtlich der enthaltenen Informationen u. a. zu den behandelten Personalgruppen, den Forschungsdesigns (bei empirischen Studien) sowie zentralen Aussagen.

### 3. Ergebnisse: Kartographischer Überblick und publikationsübergreifende Inhalte

Die Ergebnisse des systematischen Reviews zum Zusammenwirken verschiedener Personalgruppen der EB/WB an diversen Interaktionsschnittstellen werden unter zwei Perspektiven entfaltet: Zum einen in Form eines *kartographischen Überblicks über den Literatur- und Forschungsstand zu Interaktionsschnittstellen zwischen Personalgruppen der EB/WB*, zum anderen in Form einer *inhaltlichen Zusammenschau ausgewählter publikationsübergreifender empirischer Befundlagen*.

Blickt man mit der Frage, zu welchen Zeiten in welchen Ausmaßen welche Schnittstellen wie untersucht wurden (s. oben) auf Abbildung 2, so fällt auf, dass Schnittstelleninteraktionen mit Planenden in ihrer mesoebenen-spezifischen „Sandwich“-Position – nicht überraschend – die meiste forschersiche Beachtung auf sich ziehen (95 % der gefundenen Schnittstellenanalysen beziehen sich (zumindest auch) auf involvierte Planende).

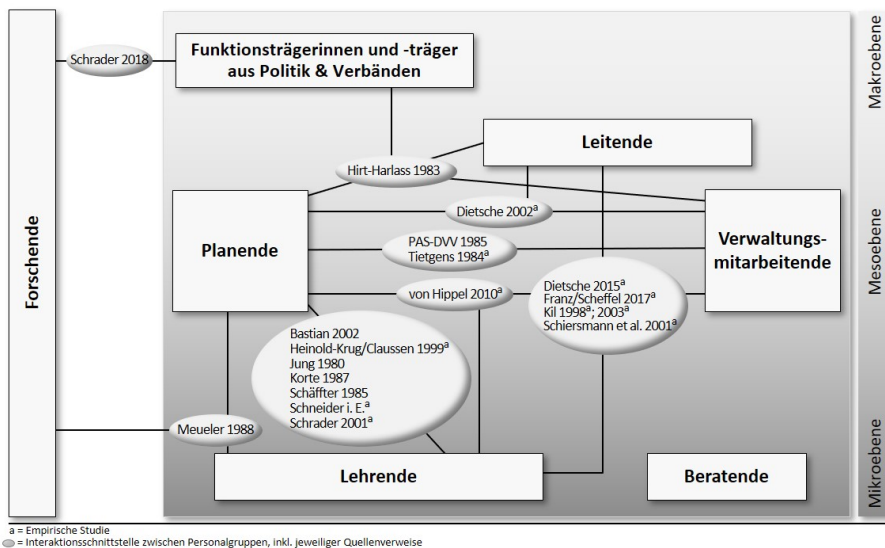


Abbildung 2: Kartographischer Überblick über den Literatur- und Forschungsstand zu Interaktionsschnittstellen zwischen Personalgruppen der EB/WB

Während der wissenschaftliche Diskurs über Schnittstelleninteraktionen unterschiedlicher Personalgruppen der EB anfänglich überwiegend Planende und Verwaltende bzw. Planende und Kursleitende fokussierte, konzentrierte sich mit der Zeit ein weiterer Teil des Forschungsinteresses auf die Schnittstelleninteraktionen zwischen mehr als zwei Personalgruppen. Das Kartographieren lässt jedoch auch „blinde Flecke“ deutlich werden: So machen die Forschenden selbst ihre Schnittstelleninteraktionen mit dem Handlungsfeld kaum zum Analysegegenstand (gefundene Ausnahmen: Meuler 1988; Schrader 2018); die Schnittstelleninteraktionen mit den zumeist freiberuflichen Beratenden/Coachs werden nicht explizit analytisch adressiert. Ähnliches lässt sich über Schnittstellen zu (verbands-)politischen Funktionsträgern und -trägerinnen konstatieren (Ausnahme: Hirt-Harlass, 1983).

Innerhalb des identifizierten Corpus überwiegen empirische Arbeiten ( $n=11$ , die fast ausschließlich explorativ qualitativ vorgehen (in Teilen anders z. B. Kil 1998, 2003; von Hippel 2010)), gegenüber konzeptionell-analytischen Beiträgen. Insgesamt ist die Menge an Analysen, die sich ausgewiesenermaßen diesem Thema widmen, noch sehr überschaubar, hatte in den 1980er Jahren und um die Jahrtausendwende offenbar „Konjunktur“ und nimmt in jüngster Zeit wieder zu. Es scheint sich um ein sich entwickelndes Forschungsfeld zu handeln, dessen Autoren und Autorinnen auch aufeinander Bezug nehmen, wie ein Blick in die Literaturverzeichnisse zeigt, der das identifizierte Corpus zudem gut hat validieren können.

Die zweite Auswertungsperspektive unterzieht die Literaturfunde des Reviews einer inhaltlichen Zusammenschau publikationsübergreifender empirischer Befundlagen. Aufgrund des begrenzten Raums muss dies jedoch hier mehr ausgewählter Einblick bleiben denn detaillierter Gesamtbericht. Leitend im Sinne des Heftschwerpunkts „Ressourcen der EB“ ist das Interesse an Interaktionsschnittstellen unter der Perspektive, ob bzw. wie verschiedene Personalgruppen der EB/WB darin als Ressourcen agieren, die in ihrem Zusammenwirken „mehr bewirken als die Summe ihrer Teile“.

1. Weitgehende Einigkeit herrscht in der Literatur hinsichtlich der Schnittstelle als ebenso komplexer wie folgenreich entscheidender „Knackpunkt“ organisierter EB/WB. Die Komplexität liegt darin, dass es sich beim Personal eben gerade nicht um eine „herkömmliche Ressource“ handelt. Denn normalerweise gilt: „Ressourcen können sich nicht gegen ihre Verwendung wehren, sie sind passiv, ohne eigenen Willen, im engeren und weiteren Sinne ‚manipulierbar‘, (Martin 2003, S. 5). Dies ist sicherlich für alle Personalgruppen der EB/WB nicht der Fall, vielmehr operieren sie in funktionsentsprechenden Eigenlogiken (vgl. Altrichter & Heinrich 2007), die sich potenzieren dürften, sobald eine Arbeitsleistung nicht mehr allein, sondern in Interaktion gemeinsam mit anderen erbracht werden muss. Tietgens analysierte für die Schnittstelle zwischen Planenden und Verwaltungsmitarbeitenden ebenso zeitlos wie präzise:

„Dieses Zusammenwirken ist nicht selbstverständlich, weil die Aufgabe des Programmdurchführens unter verschiedenen Aspekten vorbereitet, realisiert und kontrolliert werden muß. Dabei sind unterschiedliche Sichtweisen im Spiel: zum

einen von denen, die vorausschauend Ideen haben, zahlreiche Kontakte pflegen und situationsgerechte Improvisationsfähigkeit zeigen sollen, damit ein überzeugendes, teilnehmerorientiertes Programm entsteht; zum anderen von denen, die dafür sorgen sollen, daß das formal Notwendige beachtet wird, (...) es mit dem Geld und mit den Räumen stimmt (...). Wenn sich bei der Bewältigung der verschiedenartigen Teilaufgaben aufgrund der unterschiedlichen Erledigungsinteressen unterschiedliche Mentalitäten herausbilden, so darf dies nicht verwundern. Es ist geradezu aufgabengerecht, wenn die Einschätzungen, was Vorrang hat, auseinandergehen. Insofern sind Konflikte unvermeidlich.“ (PAS-DVV 1985, 20.007)

2. Auffallend ist, dass der Qualität der Schnittstelleninteraktionen von den Personalgruppen unterschiedliche Valenzen zugeschrieben werden. Die Beiträge lassen sich im Spannungsfeld zwischen Schnittstelleninteraktionen als „Reibungsfläche“ mit „Konflikten“ (Tietgens 1984, S. 9) und „Kommunikationsproblemen“ (Franz & Scheffel 2017, S. 16) etc. auf der einen Seite und als begrüßenswerter Vorteil, als Potential, als mehrwertige Ressource auf der anderen Seite verorten (Korte 1987). So berichten Schiersmann et al. (2001) aus einem Modellprojekt zur Entwicklung und Erprobung eines Qualitätsmodells für die Familienbildung, dass die „Kommunikation der (...) unterschiedlichen Mitarbeiterinnen- und Interessengruppen (...) als neuartige und bereichernde Erfahrung“ erlebt wurde, insbesondere bei der „Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Perspektiven auf ‚dieselbe‘ Sache“ (S. 143 f.). „‚Gemeinsam sind wir unschlagbar!‘ lautete der Kommentar einer Beteiligten“ (S. 146). Auch bei Heinold-Krug und Claussen (1999) bestätigen VHS-Mitarbeitende, dass „sich durch die Verbesserung der Kommunikation an den Schnittstellen des pädagogischen Prozesses auch die Qualität der Kernprozesse erhöht hat“ (S. 37), so dass hier Personal-Schnittstellen als „Ressource“ auftreten, aus der bereichernd geschöpft werden kann.

Franz und Scheffel (2017) untersuchen in ihrer Analyse zur „Zusammenarbeit zwischen pädagogischen und nicht-pädagogischen Mitarbeitenden in der Erwachsenenbildung“ die Wahrnehmung von Verwaltungskräften. Sie können zeigen, dass bei diesen die unterschiedliche Valenz jedoch keine beliebig ausfallende ist: Anhand von Gruppendiskussionen wird rekonstruierbar, dass deren Hierarchieerleben ausschlaggebend ist für ihre jeweilige Deutung von z. B. Strukturbedingungen der Zusammenarbeit (wie z. B. unterschiedliche Arbeitszeiten unterschiedlicher Personalgruppen). Die Autoren identifizieren vor diesem Hintergrund zwei idealtypische Wahrnehmungsmuster: „Zusammenarbeit als problematische Kommunikation im Modus eines steilen Hierarchieerlebens“ vs. „Zusammenarbeit als kommunikative Transparenz im Modus eines flachen Hierarchieerlebens“ (S. 15 ff.).

3. Natürlich ist nicht unerheblich, erstens innerhalb welcher Organisationen sowie zweitens welche Personalgruppen miteinander interagieren. Zu Ersterem zeigte Schrader (2001) „typische Handlungskonstellationen“ bei weltanschaulich gebundenen, offenen sowie innerbetrieblichen Weiterbildungseinrichtungen auf und



identifizierte Bindung, Vertrag und Vertrauen als Grundlagen der Zusammenarbeit. Zu Zweitem dominieren laut Schneider (i. E.) bei Schnittstellen, an denen Statusunterschiede und Hierarchie weniger dominant erlebt zu werden scheinen als bei Schnittstellen mit Verwaltungsmitarbeitenden, wie z. B. bei der Interaktion zwischen Planenden und externen Lehrenden, „Aushandlungsprozesse“, und zwar insbesondere darüber, welche Formen der Arbeitsteilung zur Entwicklung von Angeboten real werden. Schneider identifiziert fünf verschiedene „Typen“ von Zusammenarbeit, bei denen als „Push-“ bzw. „Pull-Strategien“ Aufgaben der Programm-/Veranstaltungsplanung und der Lehre abhängig vom professionellen Selbstverständnis der Beteiligten „rübergeschoben“ bzw. „herangezogen“ übernommen werden.

4. An diesen Ergebnissen von Schneider (i. E.) sowie auch an denen von von Hippel (2010, bei der Verwaltungsmitarbeitende genuin pädagogische Aufgaben übernehmen und oftmals die Schnittstelle nicht nur zu Festangestellten, Kursleitenden und Teilnehmenden, sondern auch zu externen Kooperationspartnerinnen und -partnern sind), zeigt sich im Besonderen, dass die prototypisch einmal von Kraft (2006) personalgruppenspezifisch umrissenen „Aufgaben und Tätigkeiten von Weiterbildner/inne/n“ einer „Pluralisierung und Entgrenzung“ (Kade & Seitter 2002) unterliegen (so auch von Hippel 2010), so dass die typischen Personalgruppencharakterisierungen der EB/WB (vgl. Abbildung 2) als übergeneralisiert hinterfragbar werden.

#### 4. Fazit und Ausblick

Der Artikel untersuchte, welche erwachsenenbildungswissenschaftliche Literatur und Erkenntnisse es bis dato zu dem Zusammenwirken an den diversen Interaktions-schnittstellen relevanter Personalgruppen, die gemeinsam als Personalressourcen die EB/WB konstituieren, im deutschsprachigen Raum gibt. Einigkeit herrscht in der Literatur hinsichtlich der Schnittstelle als ebenso komplexem wie qualitativ folgenreichem, entscheidendem „Dreh- und Angelpunkt“ organisierter EB/WB. Die skizzierten empirischen Befunde zeigen „aufgabengerechte“ (Tietgens PAS-DVV 1985), d. h. funktionsentsprechende Eigenlogiken der Personalgruppen in ihrem Zusammenwirken auf, welches von den Beteiligten unterschiedlich bewertet und teils auch ausgehandelt wird angesichts entgrenzter Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche (von Hippel 2010). Dies geschieht nicht nur in Abhängigkeit von individuellem Hierarchieerleben (Franz & Scheffel 2017) oder professionellen Selbstverständnissen (Schneider i. E.), sondern auch abhängig vom organisationalen Rahmen (Schrader 2001). Die vorhandene Literatur kann an die häufig personengruppenspezifisch geführten Professionalisierungsforschungsdiskurse angeschlossen werden und diese unter einer neuen Perspektive zusammenführen. Das durchgeführte Review hingegen hatte den Anspruch, einen kartographischen und inhaltlichen Überblick über den Forschungsstand zu geben, der es erlaubt, mit weiterer Forschung gezielt an bestehendes Wissen anzuknüpfen, aber auch „Neuland“ auszuweisen und somit bearbeitbar zu machen.

## Anmerkungen

1. Explizit nicht adressiert ist damit die – (organisations-)pädagogische – Forschung, die sich auf der *Ebene kollektiver oder korporativer Akteure* mit Netzwerken, Kooperationen, Schnittstellen, lernenden Regionen, Educational Governance etc. beschäftigt.

## Literatur

- Altrichter, Herbert; Heinrich, Martin (2007): Kategorien der Governance-Analyse und Transformationen der Systemsteuerung in Österreich. In: Herbert Altrichter; Thomas Brüsemeister; Jochen Wissinger (Hrsg.): Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem. Wiesbaden: S. 55-103.
- Autorengruppe wb-personalmonitor (2016): Das Personal in der Weiterbildung. Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen, Qualifikationen, Einstellungen zu Arbeit und Beruf. Bielefeld.
- Bastian, Hannelore (2002): Gestaltung der Zusammenarbeit von haupt- und freiberuflich Mitarbeitenden. In: Eva Heinold-Krug; Klaus Meisel (Hrsg.): Qualitäten entwickeln – Weiterbildung gestalten. Bielefeld: S. 91-101.
- Boland, Angela; Cherry, M. Gemma; Dickson, Rumona (2017): Doing a systematic review. A student's guide. London.
- Bresser, Rudi K. F. (2004): Ressourcenbasierter Ansatz. In: Georg Schreyögg; Axel v. Werder (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. Stuttgart: S. 1269-1278.
- Dietsche, Barbara (2002): Schnittstellen in Einrichtungen der Erwachsenenbildung. ‚Critical Incidents‘ im Kontext von Arbeitsteilung und Koordination erhoben in organisationsdiagnostischen Fallstudien. Bonn.
- Dietsche, Barbara (2015): Verwaltung in Weiterbildungseinrichtungen. Vom diffusen Unbehagen zum professionell-reflektierten Umgang mit Verwaltungstätigkeiten. Wiesbaden.
- Döring, Nicola; Bortz, Jürgen (2016): Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften. Berlin: S. 893-943.
- Filla, Wilhelm; Gruber, Elke (2016): Universität und Erwachsenenbildung. Impulse, Spannungen und Kooperationen. Magazin erwachsenenbildung.at, Themenheft 27.
- Franz, Julia; Scheffel, Markus (2017): Zur Zusammenarbeit zwischen pädagogischen und nicht-pädagogischen Mitarbeitenden in der Erwachsenenbildung – Eine empirische Analyse der Perspektive von Verwaltungskräften. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report, 40, 9-23.
- Goeze, Annika; Schneider, Dorett (2014): What creates and regulates access to the adult education profession? A research project on recruiting practices. In: Susanne Lattke; Wolfgang Jütte (Hrsg.): Professionalisation of adult educators. International and comparative perspectives. Frankfurt a. M.: S. 201-213.
- Heinold-Krug, Eva; Claussen, Werner (1999): Zu einer neuen Kooperationskultur finden – Gemeinsame Qualitätsentwicklung von Planenden und Lehrenden. In: Felicitas v. Küchler; Klaus Meisel (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Weiterbildung II. Frankfurt a. M.: S. 20-56.
- Hippel, Aiga v. (2010): Erwachsenenbildner/innen an der Schnittstelle zwischen Verwaltung und Pädagogik. Eine explorative Analyse der Tätigkeitsfelder von Verwaltungsmitarbeiter/innen/n mit pädagogischen Aufgaben. Report: Zeitschrift für Weiterbildung, 33(2), 77-88.
- Hippel, Aiga v.; Röbel, Tina (2016): Funktionen als akteursabhängige Zuschreibungen in der Programmplanung betrieblicher Weiterbildung. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report, 39(1), 61-81.

- Jung, Ulrich (1980): Zusammenarbeit von haupt- und nebenberuflichen Mitarbeitern 3., rev. Aufl. Frankfurt a. M.
- Kade, Jochen; Seitter, Wolfgang (2002): Pluralisierung und Entgrenzung des Lernens Erwachsener. Grundlagen der Weiterbildung, H. 6, 283-285
- Kraft, Susanne (2006): Aufgaben und Tätigkeiten von Weiterbildner/innen – Herausforderungen und Perspektiven einer weiteren Professionalisierung in der Weiterbildung. Bonn.
- Kil, Monika (1998): Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weiterbildungsorganisation: Arbeitsbedingungen und Motivierungspotentiale als Impulse für Fortbildung, Personal- und Organisationsentwicklung. Dortmund.
- Kil, Monika (2003): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Empirische Analysen und Ansatzpunkte für Entwicklung und Forschung. Bielefeld.
- Korte, Norbert (1987): Das Ehrenamt und der Hauptamtliche. Von den Chancen und Schwierigkeiten einer Zusammenarbeit. Zeitschrift für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz, 12(2), 6-8.
- Kuckartz, Udo (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Weinheim.
- Loibl, Stefan (2003): Zur Konstruktion von Qualität in Weiterbildungseinrichtungen am Beispiel der Kreisvolkshochschule Hochtaunus/Oberursel. Bielefeld.
- Martin, Albert (2003): Personal als Ressource? In: Ders. (Hrsg.): Personal als Ressource. München-Mering: S. 5-20.
- Meueller, Erhard (1988): Was erschwert die Zusammenarbeit zwischen Praktikern und Theoretikern der Erwachsenenbildung? Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung, 21, 84-90.
- Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (PAS-DVV) (1985): Das Verhältnis von HPM und Verwaltungsmitarbeitern (Textziffer 20.007). In: PAS-DVV (Hrsg.): Die Volkshochschule. Handbuch für die Praxis der Leiter und Mitarbeiter. Frankfurt a. M.
- Resing, Meike; Blettner, Maria; Klug, Stefanie J. (2009): Systematische Übersichtsarbeiten und Metaanalysen. Deutsches Ärzteblatt, 106(27), 456-463.
- Schäffter, Ortfried (1985): Kursleiterfortbildung. Überlegungen zur Intensivierung der Arbeitsbeziehungen zwischen hauptberuflichen und freien Mitarbeitern in der Erwachsenenbildung. Frankfurt a. M.
- Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich; Pfitzenmaier, Eva (2001): Organisationsbezogenes Qualitätsmanagement. EFQM-orientierte Analyse und Qualitätsentwicklungsprojekte am Beispiel der Familienbildung. Opladen.
- Schneider, Doret (i. E.): Rekrutierungserfahrungen und -strategien von KursleiterInnen und TrainerInnen. Über den Zugang in und die Zusammenarbeit mit Bildungsorganisationen. Bielefeld.
- Schrader, Josef (2001): Bindung, Vertrag, Vertrauen: Grundlagen der Zusammenarbeit in Weiterbildungseinrichtungen. Hessische Blätter für Volksbildung, 51(2), 142-154.
- Schrader, Josef (2018): Mehr Austausch für Wissenschaft und Politik. Interview mit Josef Schrader. Weiterbildung, 29(5), 6-8.
- Tietgens, Hans (1984): Zum Verhältnis von Erwachsenenbildung und Verwaltung. In: Hessischer VHS-Verband (Hrsg.): VHS-Verwaltungsmitarbeiter-Tagung 1984. Frankfurt a. M.: S. 7-13.
- Wirtz, Markus; Caspar, Franz (2002): Beurteilerübereinstimmung und Beurteilerreliabilität. Göttingen.