

## **5. DIE-Forum Weiterbildung**

# **Zukunft der Weiterbildungs- organisation(en)**

---

## **Monika Kil, Forschungs- und Entwick- lungsbedarfe – Ergebnispapier des DIE- Forum Weiterbildung 2002**

**2. – 3. Dezember 2002**

**Gustav Stresemann-Institut, Bonn**

**Deutsches Institut für Erwachsenenbildung  
Februar 2003**

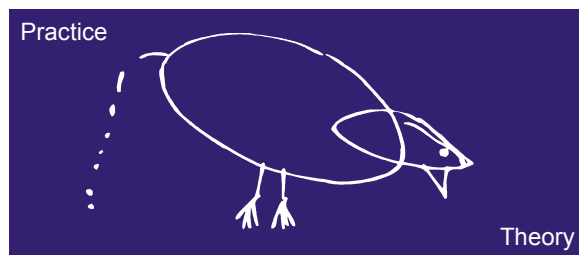
---

DIE/Monika Kil, Zukunft der Weiterbildungsorganisation(en). Forschungs- und Entwicklungsbedarfe – Ergebnispapier des DIE-Forum Weiterbildung 2002. Online im Internet:  
URL: [http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/kil03\\_01.pdf](http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2003/kil03_01.pdf)  
Dokument aus dem Internet-Service Texte Online des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung  
<http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp>

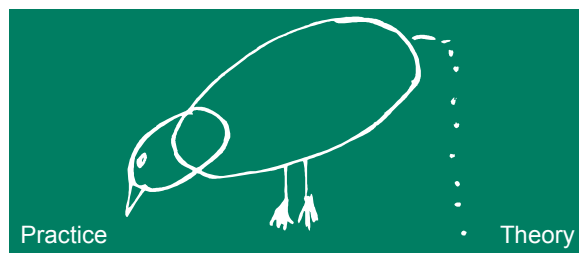
**Monika Kil**  
**Entwicklungs- und Forschungsbedarfe**

Eine Organisations(-entwicklungs)forschung hat die Aufgabe, systematisch mit Instrumentarien der empirischen Sozialforschung Organisationen und Organisationsveränderungen zu beobachten, zu erfassen und zu analysieren. Dabei überschneiden sich Formen der Beratung und der empirischen Forschung, denn Daten aus dem Feld sind auf Grund des schwierigen Zugangs häufig „nur“ über Organisationsberatungsprozesse zu generieren. Bei allen Schwierigkeiten bleibt jedoch festzuhalten: Nur über die Beforschung von Organisationsberatung und -entwicklung in Weiterbildungsorganisationen kann zu einer erwachsenenpädagogischen Organisationstheorie beigetragen werden.

The consultant: Pecks at theory  
and contributes to practice



The researcher: Pecks at practice (empirical data)  
and contributes to theory



**but there is a lot in common**

aus: Gummesson 1991

Folie 1

Insgesamt wurden sechs Schwerpunkte (Folie 2) identifiziert, die im Laufe der Beiträge während der Tagung zum Teil mehrfach problematisiert wurden und bei Organisationsveränderungsprozessen in der Weiterbildung zu dringlichen Aufgaben geworden sind.

<b>Entwicklungs-/ Forschungsbedarf</b>	<b>Problematik in Weiterbildungsorganisation</b>
Distributive Gerechtigkeit	Im öffentlichen Dienst gibt es kaum Möglichkeiten der Höhergruppierung, so dass mittelfristig Motivationseinbrüche bei teilautonomen Arbeitsplätzen mit hohem Verantwortlichkeitsgrad die Folge sein werden. Dies betrifft insbesondere den Verwaltungsbe- reich, der mit höherwertigen Aufgaben (z. B. Controlling) nach Veränderungsprozessen betraut wird. Auch bei Zusammenlegungen von Bildungseinrichtungen zu „regionalen Kulturzentren“ wird dieser Konflikt virulent (z. B. Eingruppierung von Bibliothekaren).
Adäquates Führungsverhalten	Hier sind insbesondere Konzepte für langjährige Mitarbeitende (Stichwort „Alternde Organisationen“) noch zu erarbeiten.
Stereotype	In „lernenden Organisationen“ sind Kontexte/Lernumgebungen zu schaffen, die Lernhindernisse – wie z. B. Stereotype – abbauen und eine konstruktive und reflexive Auseinandersetzung zwischen allen Gruppen und Mitgliedern eines sozialen Systems ermöglichen (vgl. Sonntag 1996). In Weiterbildungsorganisationen sind jedoch Ste- reotype zum Bereich „Gender“, „Alter“ und „Verwaltung“ schwer zu erfassen und zu thematisieren, da sie im Bildungsangebot be- reits berücksichtigt und von Mitarbeitenden als „selbstverständ- lich“ ausgegeben werden. Eine Aufgabe von Forschung und Ber- atung ist es, methodische Möglichkeiten zu eruieren, diese tabuisier- ten Bereiche kommunizierbar werden zu lassen (Stichwort „Pri- ming“).
(Lern-) Kulturmerkmale	Besondere Schwierigkeiten gibt es auf Grund der heterogenen Mitarbeitendengruppen im Bereich des „Systemdenkens“. Zudem kommt erschwerend hinzu, dass Qualitätsmanagementsysteme Eigenverantwortlichkeit zwar steigern, aber Hilfs-, Kooperations- und Innovationsbereitschaft zurückgehen können (vgl. Hed- berg/Wolff 2001).
Fortbildungsmerkmale	Die Veränderungen im organisierten Lernen betreffen nicht nur die Teilnehmer/innen, sondern auch die Mitarbeitenden. In den Organi- sationen fehlen jedoch Lernräume und Zeitpuffer. Die Erprobung der Philosophie „neuer“ Lernarrangements durch die Mitarbeiten- den selbst sollte noch ermöglicht werden (Kil 2002).
Beanspruchung	Viele Weiterbildungsorganisationen haben seit mehreren Jahren Veränderungsprojekte (z. B. Einführung von Kostenrechnung) und Sparmaßnahmen hinter sich (vgl. Kil 2003). Auf Grund mangelnder Neueinstellungen und zunehmender Altersteilzeit in den Organi- sationen wird es immer schwieriger, Prozesse des „Ausbrennens“ zu verhindern. Hier müssen vor allem die Trägerorganisationen zu kreativen Personalentwicklungskonzepten gelangen, z. B. Change Agents, Springer, Vernetzung, Sabbaticals, Rotation, „Geld statt Stelle“.

Folie 2: Entwicklungs-/Forschungsbedarfe bei Organisationsveränderung

Ein Klassifikationsmodell zur Einordnung von „Veränderungstypen“ wurde über die dritte Folie vorgestellt. Dabei gehen die Begriffe „Single-loop Learning“/Einfachschleifen-Lernen und „Double-loop Learning“/Doppelschleifen-Lernen auf Argyris und Schön (1996, S. 20 f.) zurück. Beim Deuterolernen – der Begriff geht auf Bateson (1972) zurück – wird das Lernen gelernt, d. h. auf Weiterbildungsorganisationen übertragen: Veränderungen werden auf der Grundlage der Reflexion von Lernerfahrungen aller Mitarbeitenden eingeleitet. Es findet organisationales Lernen statt, indem die Strukturen passend zum Weiterbildungsangebot und Lernprozess gewährleistet und nach Bedarf neu kreiert werden. Diese Lernart war im Einführungsvortrag von O. Schäffter mit „Selbstreflexivität“ und „Relationsbewusstsein“ umschrieben worden.

Kennzeichen	Veränderungen 1. Ordnung	Veränderungen 2. Ordnung	Veränderungen 3. Ordnung
Definition	Veränderungen bewegen sich innerhalb der Zielsetzungen und Ordnungspolitik der jeweiligen Organisation.	Veränderungen werden durchgeführt, wenn die Probleme mit Korrekturen der 1. Ordnung nicht gelöst werden können bzw. sich weiter verschärft haben.	Veränderungen werden auf der Grundlage der Reflexion von Lernerfahrungen aus allen Mitarbeitendengruppen heraus eingeleitet. Es findet „organisationales Lernen“ statt.
Formen	<i>Restrukturierung:</i> Teile der Organisationsstruktur/der Organisationsabläufe werden verändert.  <i>Repositionierung:</i> Ziele und Verbindungen zur Umwelt werden verändert, Aktivitätsfelder oder Produkte/Angebote werden gewechselt.	<i>Revitalisierung:</i> Normative Bereiche in Verbindung mit Organisationsveränderungen, z. B. Vergrößerung des Handlungs-, Entscheidungs- und Interaktionsspielraums mit einer Enthierarchisierung (z. B. teilautonome Gruppen); damit ändern sich Führungsstile, Interaktionsformen.  <i>Rekreation:</i> Das Gefüge der Organisation wird grundlegend geändert. Wertvorstellungen, Weltbilder, Interpretationsformen erhalten eine andere Ausrichtung.	<i>Transponieren:</i> Organisationsstrukturen werden an das Lernangebot und den Lernprozess ausgerichtet.  <i>Evaluieren:</i> Eigenverantwortliche und selbstorganisierte „Nachsorge“ von Lernangeboten.
Lernarten	„Single-Loop Learning“ <b>Adaptieren</b> <b>Korrigieren</b>	„Double-loop Learning“ <b>Problemlösen</b> <b>Umstrukturieren</b>	Deuterolearning <b>Kreieren</b> <b>Neustrukturieren</b>
Reichweite	Isolierte Teile eines Gesamtsystems	Gesamtsystem	Gesamtsystem unter Einbeziehung der Abnehmer von Weiterbildung

Folie 3a: Lernarten  
(zusammengefasst nach Heideloff/Langosch 2000, S. 212 f. und ergänzt um 3.)

Zu überprüfen wäre mit Hilfe von Organisationsveränderungsfällen, ob Organisationen, die Veränderungen der ersten Ordnung wie z. B. Budgetierung bereits vollzogen haben und dann über Qualitätsentwicklung in Veränderungen der zweiten Ordnung übergehen, typisch sind. Im Sample von Kil (2003) ist dies für die meisten der berücksichtigten Organisationen der Fall. Organisationen, die unermüdlich in Fragen der Partizipation, Selbstevaluation, im Vorantreiben kontinuierlicher Veränderungsprozesse „weitergehen“ (Veränderungen dritter Ordnung), indem sie dies auch strukturell absichern (z. B. laufende Workshops, PE-Gespräche), kommen seltener vor. Diese verschiedenen Lernarten und günstige Lernbedingungen (best practice) sollten mit Hilfe einer empirischen Organisationsforschung, die qualitativ mikroanalytisch vorgeht, untersucht werden.

Das Zusammenspiel von „Beratung“, d. h. gezielter Intervention zur Verbesserung von organisationalen Abläufen und personalen Prozessen, und „Organisation“ ist weiterhin klärungsbedürftig. Generell lassen sich zwei gegensätzliche Herangehensweisen ausmachen: Perturbation versus Partizipation (Folie 3b). Unter dem Begriff „Perturbation“ sind Interventionsarten subsumiert, die – ähnlich wie in dem Beitrag von Stefan Brée während des Forums – darauf abzielen, „gewohnte“ Routinen zu stören. Berater/innen und Dozenten/innen übernehmen dabei die Rolle eines „Therapeuten“, der gezielt versucht, über neue und fremdartige Anregungen in einer ganzheitlichen Art und Weise die Person in ihren gewohnten Denkroutinen zu „erschüttern“, um eine neuartige/erweiterte Sicht der Dinge und Perspektivenübernahme zu ermöglichen. Interventionsarten, die mit der Überschrift „Partizipation“ zu umschreiben sind, basieren auf den Grundlagen einer „teilnehmerorientierten“ Erwachsenenbildung, die versucht, ihre Klientel zu gleichberechtigten und an der Planung der Intervention zu beteiligenden Partnern werden zu lassen. Beide Verfahren haben aus Forschungssicht ihre jeweilige Berechtigung und Anwendungsfelder. Dabei können als Nachweis für den jeweiligen Erfolg jedoch nicht Momentaufnahmen von (Lern-) Zufriedenheiten der Teilnehmer/innen gelten. Eine Bilanzierung der psychophysischen Gesamtkosten und die Erfassung eines „Return on Investment“ im Sinne der Organisation und ihrer Ziele sollte dagegen stattfinden.

<b>Perturbation</b> <b>« trigger »</b> <b>direktiv</b>	<b>Partizipation</b> <b>« cathalysts »</b> <b>non-direktiv</b>
--	--

### Folie 3b: Interventionsarten

Insgesamt ist zu bilanzieren, dass das Controlling von Organisationsveränderungsprozessen noch zu häufig vernachlässigt wird, aber auch die Vorwegnahme zukünftiger Entwicklungen kaum stattfindet (z. B. Szenariotechnik).

Zum Abschluss wurde eine Abbildung aus dem Kinderbuch „Fisch ist Fisch“ von Leo Lionni gezeigt. Auf dieser Folie ist ein Fisch zu sehen, der sich von einem Frosch erklären lässt, wie eine Kuh auf dem Festland aussieht. Der Fisch denkt sich die Kuh in seinem ihm zugänglichen Referenzsystem als Fisch, der Hörner, einen Euter und aus dem Maul Gras hängen hat. Fazit für das Tagungsende: Keine Übernahme aus anderen Organisationskontexten bzw. Organisationsrealitäten ohne Überprüfung, welche empirischen Erfahrungen bereits vorliegen und was diese Adaption für die Weiterbildungsorganisation für systemische Auswirkungen haben wird.

### Literatur

- Argyris, C./Schön, D.A. (1996): Organizational learning II: theory method, and practice. Reading/MA. et.al.
- Bateson, G. (1972): Steps to an Ecology of Mind. San Francisco.
- Gummesson, E. (1991): Qualitative methods in management research. Newbury Park, CA.
- Berthoin Antal, A./Krebsbach-Gnath, C. (2001): Consultants as Agents of Organizational Learning: The Importance of Marginality. In: Dierkes, M. et al. (Eds.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge (p. 462-483). Oxford & New York.
- Hedberg, B./Wolff, R. (2001): Organizing, Learning, and Strategizing: From Construction to Discovery. In: Dierkes, M. et al. (Eds.), Handbook of Organizational Learning and Knowledge (p. 535-556). Oxford & New York.
- Heideloff, F./Langosch, I. (2000): Organisationen selber verändern. Stuttgart.
- Kil, M. (2002): Lernveränderung = Organisationsveränderung? Auswirkungen neuer Lernangebote auf Organisation und Beschäftigte. In: Puhl, A./Stang, R. (Hrsg.), Bibliotheken und die Vernetzung des Wissens (S. 31-42). Bielefeld.
- Kil, M. (2003): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Empirische Analysen und Ansatzpunkte für Entwicklung und Forschung. Bielefeld.
- Lionni, L. (1970) : Fisch ist Fisch. München.
- Sonntag, K. (1996): Lernen in Unternehmen. München.