

Ortfried Schächter

## **Pädagogische Organisationsentwicklung im Kontext von institutionellem Strukturwandel**

Einige orientierende Thesen zum Forum I

### **I: Der gesellschaftliche Strukturwandel: „Transformationsgesellschaft**

1. Im Programm „Lernkultur: Kompetenzentwicklung“ gingen wir von einer impliziten *Diagnose gesellschaftlichen Strukturwandels* aus.  
In Anschluss an Becks und Giddens' Beschreibung einer „Reflexiven Moderne“ lassen sich Anforderungen an Selbststeuerungsleistungen gesellschaftlicher Entwicklungsverläufe aus der Problematik offener Zukunft und dem Phänomen der Unbestimmtheit begründen
2. Konsequenzen für *Funktion und Verständnis von Lernprozessen* im Erwachsenenalter
  - Lernen entgrenzt sich von Unterricht, Erziehung und Qualifizierung hin zu Prozessen lebenslangen Lernens-
  - Es ist ein Wechsel von der „Reproduktionsfunktion“ zur „Reflexionsfunktion“ der Weiterbildung zu beobachten:  
Die *Reproduktionsfunktion* bezieht sich auf die Gewährleistung von Partizipationschancen der nachfolgenden Generationen und spezifischer Zielgruppen in der Transformationsgesellschaft  
Die *Reflexionsfunktion* auf lernenden Umgang mit wachsender Komplexität und Individualisierung
  - Hieraus wird ein wachsendes Erfordernis an selbstorganisiertem und selbstgesteuertem Lernen abgeleitet.
  - Bildungspolitisch wird dies in der Programmatik der Kompetenzentwicklung im Rahmen einer „Neuen Lernkultur“ zusammengefasst.
3. *Veränderungsanforderungen an Weiterbildungsorganisation*
  - Weiterbildung übernimmt im Kontext lebenslangen Lernens eine gesellschaftliche Dienstleistung
  - Weiterbildungsorganisation hat sich mit diesem Funktionswandel im Sinne einer „nachholenden Modernisierung“ auseinanderzusetzen
  - Sie hat strukturell zwischen alltagsgebundenen und funktional didaktisierten Lernkontexten zu vermitteln.
  - Weiterbildungsorganisation hat reflexive Transformationsmuster durch offene, zielgenerierende Lernarrangements methodisch zu berücksichtigen

### **II. Bildungspolitisch motivierte Entwicklungsprogramme**

4. *Das Verbundprojekt: Personal-Organisationsentwicklungskonzepte* war Bestandteil des im Rahmen des vom Ministerium für Bildung und Technologie sowie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderten Programms „Lernkultur: Kompetenzentwicklung“. Mit ihm sollen die oben genannten Entwicklungen im Kontext Lebenslangen Lernens in einem Verständnis von alltagsnaher Kompetenzentwicklung gefördert und wissenschaftlich begleitet werden.  
Bildungspolitisch eingeordnet ist das Programm Bestandteil einer breiten internationalen strukturpolitischen Bewegung in der Weiterbildung und verfolgt in diesem Rahmen ihre spezifische Veränderungsziele in Richtung auf

- „Kompetenzentwicklung“ neben anderen Programmen oder Modellprojekten wie z.B.:
- BLK-Programm „Lebenslanges Lernen“
  - „Lernende Region“
  - „Treffpunkt Lernen“
  - „Lern-Netzwerk Bürgerkompetenz“

Es ist daher ein Beispiel für eine *bildungspolitische Innovationsstrategie* hinein in Praxisfelder beruflicher Weiterbildung.

Sein spezifischer Ansatz beruht auf einem mehrstufigen Design pädagogischer Organisationsberatung, in dem drei Settings reflexiv aufeinander bezogen wurden, nämlich:

- dem *Berater-System* als kollegialer Gruppe
- der Bildungseinrichtung als pädagogisches *Organisations-System*
- der Schnittstelle zwischen beiden als lernförderlichem *Beratungs-System*

Im Zuge der Intervention durch zwölf Verbundprojekte pädagogischer Organisationsberatung wurden in den Einrichtungen beruflicher Weiterbildung *Prozesse der Strukturbildung* angestoßen und in ihrem weiteren Verlauf unterstützt, die einerseits als eine auf die Einrichtung begrenzte, interne *Organisationsentwicklung*, darüber hinaus aber auch als *institutioneller Wandel* im Sinne einer übergeordneten Strukturentwicklung gedeutet werden können

### **III. Zur Differenz zwischen Organisationsentwicklung und institutionellem Wandel**

5. *Institutioneller Wandel* ist mehr als nur *Organisationsentwicklung* in der einen oder anderen Weiterbildungseinrichtung. Stellen wir Organisationsentwicklung in den Zusammenhang von *institutionellen Wandel von Lerndienstleistung*, so lassen sich spezifische Prozesse pädagogischer OE als *Indikatoren für institutionelle Funktionsverschiebungen* von Weiterbildungsorganisation in der Transformationsgesellschaft interpretieren.

„*Kritische Ereignisse*“ in Prozessen der *Organisationsentwicklung* von ausgewählten Weiterbildungseinrichtungen werden hierbei als exemplarische Fälle für gesellschaftliche Transformation in Richtung auf ein neuartiges *Verständnis von lebenslangem Lernen* empirisch fassbar.

Um derartige Teilperspektiven auf institutionellen Wandel von Weiterbildungsorganisation strukturell wahrnehmen, beschreiben und über Beratung fördern zu können, greifen wir bei der Begleitung Auswertung des Projekts methodisch auf Reflexionsinstrumente erwachsenen-pädagogischer Institutionsanalyse zurück, mit denen die Gestaltungskompetenz im Bildungsmanagement für *Aufgaben einer „Reflexiven Institutionalisierung“* beschreibbar werden.

Unterscheidbar wurden:

- Prozesse der konstitutiven Institutionalisierung (*Institutionalization*)
- Prozesse der institutionellen Entwicklung (*Institutional Development*)
- Prozesse der De-Institutionalisierung (*Deinstitutionalization*)
- Prozesse der Re-Institutionalisierung (*Reinstitutionalization*)