

57. Erwachsenenpädagogische Innovationsberatung. Zur Institutionalisierung von Innovation und Entwicklung der pädagogischen Professionalität des Beratersystems. In: Report. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Management und Organisationsentwicklung. 2004, Heft 2, S. 53-63

Ortfried Schöffter

Erwachsenenpädagogische Innovationsberatung - Zur Institutionalisierung von Innovation in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung¹

Abstract: Der Beitrag zeigt zuerst, inwieweit eine erwachsenenpädagogische Organisationstheorie Erklärungsmöglichkeiten für einen ständigen innovativen Strukturwandel bietet. Anschließend wird der in Konzepten pädagogischer Organisationsentwicklung implizite Aspekt der Innovation expliziert und begrifflich differenziert, und es wird unterschieden zwischen einem personen-/produktgebundenen Innovationskonzept und einem sozial-kulturell/prozessualen Verständnis als innovativer Praktik. Für eine Beratung zur Innovationsfähigkeit heißt dies, eine Öffnung hin auf Unbestimmtheit, auf die Erweiterung von Entwicklungsoptionen und die Organisation zielgenerierender Suchbewegungen zu fördern.

Ähnlich wie bei den gegenwärtigen Diskursen um „selbstorganisiertes“ Lernen oder „Kompetenzentwicklung“ ruft auch das Modischwerden des Innovationsbegriffs in der beruflichen Weiterbildung den Eindruck eines déjà vu hervor: Unversehens erlangt ein Thema aktuelle Aufmerksamkeit und wird aus gesellschaftspolitischer Stimmungslage an Bildungsorganisationen herangetragen, das unter heimischer, nicht-ökonomischer Begrifflichkeit seit je her zum erwachsenenpädagogischen Diskurs gehörte, nämlich die Spannung einer Kontinuität im Wandel.

Innovationsberatung in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung hat diese erwachsenenpädagogischen Konstitutionsbedingungen nicht nur zu respektieren, sondern auch aktiv im Sinne einer „feldspezifischen Expertise“ konzeptionell und thematisierend einzubringen.

1. Veränderungsbereitschaft als implizites Strukturmerkmal von Weiterbildungs- Organisation

Es besteht weitgehende Übereinstimmung, dass sich Erwachsenenbildung im Zuge ihrer Institutionalisierung mit einer spannungsreichen Balancierung zwischen den Polen Kontinuität und Veränderung auseinander zu setzen hat. Auf einer epochalen langfristigen

¹ Dieser Beitrag war ursprünglich als erster Teil eines zweiteiligen Aufsatzes gemeinsam mit Felicitas von Küchler konzipiert. Beide Teile werden nun aus redaktionellen Gründen einzeln abgedruckt, beziehen sich aber theoretisch und empirisch auf die wissenschaftliche Begleitung von Gestaltungsprojekten, die Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte zur Förderung der Innovationsfähigkeit von beruflichen Weiterbildungseinrichtungen erproben und im Kontext des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, Bereich „Lernen in und von Weiterbildungseinrichtungen“ angesiedelt sind.

Ebene lässt sich dieses Verhältnis als Wechselspiel zwischen „Institution“ und „Organisation“ rekonstruieren²:

- „Institution“ umfasst hierbei eine langfristig gültige gesellschaftliche Funktionsbestimmung von Erwachsenenlernen im Rahmen des Funktionssystems Bildung, die einem langfristigen Veränderungsprozess unterliegt und in den großen „Wenden“ zum Ausdruck gelangt.
- Für „Organisation“ als nächst tieferer Ebene bietet „Institution“ in Gestalt von „Institutionalformen der Erwachsenenbildung“ den Orientierungsrahmen für eher kurz- bzw. mittelfristige, sich an aktuellen Anforderungen wandelnden Varianten von „Weiterbildungseinrichtungen“.

„Organisationsentwicklung“ als möglicher Anlass für Innovation beschreibt in diesem Verständnis die Normalität historisch bedingter Veränderungen als Aussteuerungsprozess im gefestigten Kontext einer institutionell gesicherten Funktionsbestimmung von Erwachsenenlernen in einer Gesellschaft. Schon Francis Bacon verwies in seinem Essay „On Innovation“ auf „die Zeit als große Erneuerin“.

1.1 Wandel als Konstitutionsbedingung

Die Dynamik organisationalen Wandels auf der Ebene von Weiterbildungseinrichtungen bezieht ihre Energie aus einem Spezifikum von Erwachsenenbildung, in dem sie sich deutlich vom Schulwesen und dessen Organisationsformen unterscheidet. Ihr Basiselement, die Weiterbildungsveranstaltung, ist nicht wie die Schulklasse hoheitlich-administrativ als konstitutioneller Rahmen vorgegeben, sondern in seiner existentiellen Voraussetzung zutiefst riskant angelegt. Dies gilt selbst für Veranstaltungen der arbeitsmarktpolitischen „Maßnahmekultur“. Sie alle tragen das Risiko, auch bei bester Planung gegebenenfalls nicht zustande zu kommen. Erwachsenenpädagogische Veranstaltungsplanung trifft daher nicht nur methodisch-didaktische Entscheidungen für das pädagogische Binnenverhältnis, sondern ist letztlich auch zur Sicherung der „Bedingung ihrer Möglichkeit“ für ihr konstitutives Außenverhältnis verantwortlich. Aufgrund dieser „fluiden“ Struktur auf einer grundlegenden Ebene des Zustandekommens von Weiterbildungsveranstaltungen setzen sich alle Institutionenformen mit einer prinzipiellen Gefährdung auseinander, die sie zu einer ständigen adaptiven Auseinandersetzung mit ihrer lebensweltlichen Fundierung und zur sensiblen Aussteuerung mit einer Vielzahl leistungsrelevanter Umwelten zwingt. Analysiert man „basale Organisationsentwicklung“ (vgl. Küchler, v. ; Schäffter, 1997, S.99ff) rückblickend, so ist ein ständiger Wandel in den organisationalen Strukturen und im Leistungsprofil

² Vgl. O. Schäffter 2001; sowie ders.1998, organisationstheoretische Untersuchungen zum Verhältnis zwischen Funktionssystem (Institution) und Organisation in Tacke, 2001 und Lieckweg, 2001, S. 267-289; Kneer, 2001, S. 407-428

beschreibbar, der von einer Entwicklung ausgelöst wurde, die in ihrem Verlauf zumeist von dem gesetzten Ausgangspunkt nicht antizipierbar gewesen wäre und insofern unverkennbar Neues, häufig auch strukturell Neuartiges nach sich gezogen hat.

1.2 Interne Integration als vernetzte Strukturierung

Weiterbildungsorganisation reagiert auf diese Konstitutionsbedingungen in ihrer idealtypischen „Normalform“ durch eine mehrstufige Vernetzung und durch eine hohe Temporalisierung ihrer Leistungsangebote, mit der sie der dynamischen Komplexität in ihren „turbulenten Umweltbereichen“ produktiv zu begegnen vermag.

- Die Netzwerkstruktur, wie sie organisationstheoretisch von Karl Weick mit dem Konzept der „losen Koppelung“ für Bildungseinrichtungen und Krankenhäuser rekonstruiert wurde (vgl. Weick 1976), bietet eine schrittweise Erhöhung der Binnenkomplexität im Sinne eines wachstumsorientierten *internen* Veränderungsprozesses parallel zur *externen* Ausdifferenzierung pädagogisch relevanter Umweltbeziehungen und Leistungsentwicklungen, ohne dass das Risiko des Scheiterns bei innovativen Teilentwicklungen die Organisation in ihrer Gesamtheit gefährdet.³

Neben einer *horizontalen Ausdifferenzierung* der Binnenstruktur von WB-Einrichtungen in Aufgabenfelder, bildet Weiterbildungsorganisation im Zuge von qualitativem Wachstum bei Bedarf auch Formen von *vertikaler Differenzierung* in Gestalt von didaktischen Handlungs- und Entscheidungsebenen aus.

- Die im Vergleich zur schulischen Organisation geradezu seismographische Fähigkeit zu pädagogisch relevanter Umweltwahrnehmung erklärt sich strukturell in erster Linie aus der vertikalen Schnittstelle zwischen hauptberuflich-pädagogischen Mitarbeiter/Innen als Kerngruppe und dem wechselnden Kreis der freien und ehrenamtlichen Lehrkräften, die als intermediäres Zwischenfeld zwischen den lebensweltlichen Strukturierungen möglicher Bildungsadressaten und ihren wechselnden Lernanlässen relevante Vermittlungsprozesse auslösen und abuarbeiten vermögen.

1.3 Wandelndes Leistungsprofil als Reaktion auf Umweltveränderung

Weiterbildungsorganisation ist idealtypisch auch auf ihrer Leistungsseite durch mittelfristig wechselnde Angebotsformen charakterisiert. In Verbindung mit der konstitutiven Gefährdung des Zustandekommens von Weiterbildungsveranstaltungen führt dies im Zuge einer „basalen Organisationsentwicklung“ zu ständigen Veränderungsprozessen auf der Leistungsseite, die in ihrer Entwicklung allerdings nicht organisational gesteuert werden können, sondern die als Entwicklungsprozesse einer strukturellen Ko-Evolution zwischen einem sich als relevante Umwelt strukturierenden „Publikum“ und einem relational hervorgetriebenen Leistungsprofil

³ Zur Übertragung auf Weiterbildungsorganisation vgl. Schäffter 1987, zur Netzwerkstruktur von Weiterbildungsorganisation vgl. Schäffter 1994 und 2004

auf der Ebene von Einzelangeboten sowie auf der Ebene des Gesamtprofils gedeutet werden können.

2. Veränderung als innovative Entwicklung

Stellt man Innovation in den Kontext von Organisationsberatung, so werden begriffliche Differenzierungen erforderlich. „Veränderung“ ist nicht bereits „Entwicklung“ und „Entwicklung“ läuft nicht notwendigerweise auf Neues oder gar „Neuartiges“ hinaus. Bezogen auf das hohe Maß an umweltresonanter Veränderungsbereitschaft von Weiterbildungsorganisation lässt sich daher feststellen, dass sich im Blick zurück immer eine Vielzahl „inkrementeller“ Einzelveränderungen (d.h. ein in kleinen Teilen anwachsender Veränderungsprozess) feststellbar ist, deren Bedeutung für die Gesamtorganisation sich jedoch erst dann in einem Prozess des „sense-making“ (vgl. Weick 1995) erschließt, wenn all die unscheinbar wirkenden („inkrementellen“) Teilveränderungen in den Zusammenhang eines gerichteten Entwicklungsverlaufs gestellt werden können.

Jede (Selbst-)Beschreibung von Veränderung als „Entwicklung“ einer Organisation beruht daher auf einer Deutung über Zusammenhänge zwischen vergangenen Zuständen, gegenwärtigen Ereignissen und zukünftigen Optionen (vgl. Schäffter 1993).

Betrachtet man dabei, welche *Entwicklungslogik* derartigen Beschreibungen unterlegt werden kann, so stehen grosso modo folgende drei zur Auswahl:

- *Entfaltung* als Bewegung des Werdens, die auf ein im funktionalen Kern angelegtes Ziel, bzw. auf einen im „Wesen“ enthaltenen, teleologisch angelegten Endpunkt hinausläuft.
- *Vergehen* als Bewegung eines Niedergangs, der strukturellen Auflösung und des Funktionsverlusts.
- *Innovation* als transformative Erneuerung (vgl. Mezirow 1997) und strukturelle „Verjüngung“, d.h. als Zugewinn an neuartigen Entwicklungsoptionen. Innovation ist somit ein normativer Begriff, der solche Veränderungen bezeichnet, die eine Steigerung der Funktionsfähigkeit eines Systems nach sich ziehen.

Innovation als Kategorie von Organisationsentwicklung erhält somit eine spezifische Bedeutung innerhalb des weiten semantischen Hofs eines historisch entstandenen Innovationsbegriffs (vgl. Ritter; Gründer 1976).

Versucht man nun, den organisationalen Innovationsbegriff anderen Konzepten von Innovation zuzuordnen bzw. von ihnen abzugrenzen, so kann dies an drei Gesichtspunkten geschehen, an der sich differente Auffassungen von Innovation in ihren spezifischen Merkmalen charakterisieren lassen. Es stellt sich die Frage,

- welcher „*Kategorie des Neuen*“ sie folgen.

- welche *Ausgangslage* zur Erklärung der zugrunde liegenden *Veränderungsdynamik* zugeschrieben wird.
- welcher *Gegenstandsbereich* der Neuerung in den Blick genommen wird.

2.1 Die Kategorie des Neuen

Das jeweilige Verständnis von Innovation hängt weitgehend von der Antwort auf die Frage ab, wie wohl „das Neue“ in die Welt kommt. Man stößt auf eine geschichtsphilosophische Problematik, die sich moderat oder radikal beantworten lässt. Exemplarisch hierfür ist Hegels Unterscheidung zwischen „partieller“ und „totaler Negation“ (vgl. Günther 1980, S.183-210).

- Das Neue als „partielle Negation“ meint graduelle Formen von Neuheit, d.h. bislang noch nicht bekannte Varianten im Kontext eines fungierenden Horizonts von Bekanntheit und somit Kombinationen bekannter Teilelemente, die in ihrer produktiven Verknüpfung in einem bestimmten Kontext als neu erfahren und genutzt werden. Inkrementelle Veränderungen können in diesem Verständnis für einen ausgewählten Kontext Neues hervorbringen, wobei in derartigen Prozessen der Neuerung ein „qualitativer Umschlag“ als ein entscheidender Punkt für das Eintreten von Innovation betrachtet wird.
- Das Neue als „totale Negation“ hingegen beruht auf einem „Sprung“ von einer „Kontextur“ in eine andere, d.h. ein sprunghafter Wechsel in ein von der Ausgangslage unvergleichbares Wahrnehmungs- und Deutungssystem. Es geht nicht mehr allein um erwartbares „Neues“, sondern um prinzipiell „Neuartiges“. In der radikalen Sicht totaler Negation ist das Neuartige aus der Perspektive der Ausgangslage weder antizipierbar noch sinnvoll verstehbar, im krassen Fall nicht einmal „denkbar“. Totale Innovation unterläuft daher alle Versuche einer intentional gesteuerten Planung, sondern beruht auf einer sprunghaften Transformation. Diese Formen des Kontextwechsels (vgl. Schäffter 1997) sind in der interkulturellen Pädagogik als Problem des Kulturschocks bekannt, bisher aber noch nicht hinreichend lerntheoretisch geklärt.

Innovation auf der Grundlage totaler Negation führt aufgrund ihrer paradigmatischen Differenz häufig zu Problemen des Nicht-Verstehens, ohne dass dies wiederum verstanden oder als Verstehensproblem kommuniziert werden kann. Es geht wohl um eben dies radikale Verständnis, wenn Francis Bacon in dem erwähnten Essay feststellt, dass Innovationen wie Fremde seien; sie würden gefürchtet, bestenfalls bewundert, selten aber geliebt.

2.2 Ausgangslage als Ursprung der Innovationsdynamik

Der Innovationsbegriff bezieht einen wesentlichen Anteil seiner Bedeutungen aus der je besonderen Ausgangslage, aus der sich eine Veränderungsdynamik speist. Gegenwärtig hat das Innovationskonzept von Joseph Schumpeter Aktualität erlangt, wohl weil er es als

Prinzip wirtschaftlicher Entwicklung im Kapitalismus formulierte (vgl. Schumpeter 1993) und den Begriff an zwei wichtige Bedingungen band, die von allgemeiner Bedeutung sind:

- die *ökonomische und damit gesellschaftliche Ausgangslage* möglicher (innovativer) Neukombinationen der für eine (wirtschaftliche) Leistung notwendigen Faktoren
- und die *personale Ausgangslage* eines sich auf Wettbewerb und Marktprinzip beziehenden *Unternehmertypus*, dessen gesellschaftliche Funktion es ist, produktive Neukombinationen zu „erfinden“ (entdecken) und praktisch umzusetzen.

Innovation, von ihrer Ausgangslage her definiert, lässt sich daher einerseits als *personale* Kreativität, Produktivität und Durchsetzungsfähigkeit akzentuieren, auf der anderen Seite aber auch aus sozialen Rahmenbedingungen ableiten, die sich in Form von organisierten, planvoll strukturierenden Prozessen systematisieren lassen.

Zur Kennzeichnung der spezifischen Ausgangslage ist daher zwischen personengebundener und sozial-kulturell verursachter Innovation zu unterscheiden.

- *Personengebundene Innovation* hebt auf Kompetenzen und kreative Eigenschaften sowie auf risikobereites Durchsetzungsvermögen ab und erklärt hieraus das Auftreten und Gelingen von Neuerungen.
- *Sozial-kulturelle Innovation* betont strukturelle Ausgangsbedingungen wie z.B. gesellschaftliche Widersprüche und Konflikte (Marx), soziale Marginalität der Neuerer-Rolle (Simmel, Grünfeld), Akkulturation und Interkulturalität (Vierkandt) sowie Prozesse gesellschaftlicher Modernisierung (M. Weber).

2.3 Der Gegenstandsbereich von Neuerungen

Konzepte der Innovation differieren entsprechend der Bereiche, in den Neuerungen beabsichtigt sind oder festgestellt werden. Entsprechend lässt sich Innovation definieren:

- als neues Gut oder Dienstleistung im Sinne eines neuen Produkts
- als technologische Veränderung der Produktionsverfahren
- als Verfügbarkeit über neue Produktionsmittel
- als Zugänglichkeit zu neuen Umweltbereichen als Absatzmarkt
- in jeglichen Formen interner Neuorganisation

Verallgemeinernd lässt sich somit in Bezug auf den Gegenstandsbereich von einer Differenz zwischen *produktorientierten* und *prozessorientierten* Innovationskonzepten sprechen.

Prozessorientierte Konzepte unterscheiden sich allerdings noch einmal danach, ob sie allein neuartige technologische Verläufe bezeichnen, oder ob sie darüber hinaus auch kognitive Wandlungsprozesse bei der Aufgaben- und Problembeschreibung in ihr Innovationskonzept einbeziehen. Hier geht es u.a. um Veränderungen eines „reframing“ von bisher Bekanntem unter einem neuartigen Blickwinkel, also um Veränderungen von Deutungsmustern, durch

die „schlagartig“ innovative Problemlösungen im Sinne von „totaler Innovation“ möglich werden.

3. Innovation als Zieldimension pädagogischer Organisationsberatung

Aus Platzgründen lassen sich an dieser Stelle noch keine differenzierten Ausführungen zu Stellenwert möglicher Innovationskonzepte im Rahmen von Organisationsentwicklung und pädagogischer Organisationsberatung machen. Als erste grobe Orientierung soll jedoch die These gewagt werden, dass sich ein epochaler Trend (vgl. Weber 2003, S. 422-436) von einer

- „*frühmodernen Konstellation*“: inkrementeller Neuerungstyp auf der Grundlage personengebundener Dynamik und produktgebundener Innovation hin zu einer
- „*spätmodernen Konstellation*“: paradigmatischer Neuerungstyp auf der Grundlage sozial-kultureller Dynamik und prozessorientierte Innovation

beobachten lässt. Das meint konkret, dass Innovationen nicht mehr wie früher von charismatischen Persönlichkeiten abhängen, die über kreative Kombination von bekannten Teilelementen neuartige Produkte und Dienstleistungen entwickeln und in von ihnen dafür geschaffenen Organisationen realisieren. Innovation tendiert hingegen dazu, ein sozial-kulturelles Projekt zu werden, das prozessual in der Organisationsstruktur verankert und damit „institutionalisiert“ worden ist. Innovation richtet sich nicht mehr allein auf neue Einzelprodukte, sondern auf die permanente Fortentwicklung neuartiger Produktketten und auf die sozialkulturelle Gewährleistung von Produktentwicklung. In Bezug auf Weiterbildungsorganisation muss Innovation in diesem Verständnis als strukturell intendierte Daueraufgabe verstanden werden. Kurz gesagt: Organisationsentwicklung in der Weiterbildung und pädagogische Organisationsberatung stehen in einem Verständnis von prozessualer Innovation vor der Aufgabe, Innovation dauerhaft strukturell zu verankern, d.h. zu institutionalisieren und damit zu veralltäglichen. Prozessuale Innovation ruft somit gleichzeitig strukturell verankerte *Innovationsfähigkeit* hervor.

Bei dem epochalen Wandel, wie er als Übergang von der frühmodernen zur spätmodernen Konstellation des Innovationskonzepts als These formuliert wird, ist allerdings eine „Gleichzeitigkeit von Ungleichzeitigkeit“ (Pinder) in Rechnung zu stellen. Man bekommt es mit einem temporalen Nebeneinander unterschiedlicher Innovationsprofile bei der Förderung von Organisationsentwicklung zu tun. Auf diese Differenz zwischen dem „Idealtypus einer Normalform“ und dem „Realtypus“ der je empirisch vorfindlichen Weiterbildungseinrichtungen im Beratungsprozess ist zu achten. Hinzu kommen Entwicklungsunterschiede zwischen verschiedenen Teilsektoren der Gesellschaft. Innovation in großen Wirtschaftsunternehmen mit ihren Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, sowie ihren Verfahren der „Innovations- und Qualitätszirkel“ auf

der Produktionsebene entspricht bereits der „spätmodernen Konstellation“, während dies bei Weiterbildungseinrichtungen erst in frühen Ansätzen zu beobachten ist. Insofern trifft die These von einer „nachholenden Modernisierung“ bei der Bildungsorganisation in Bezug auf *strukturelle Innovationsfähigkeit* sicherlich zu.

Organisationsberatung von WB- Einrichtungen unter der Zielsetzung einer nachholenden Modernisierung wird sich daher konzeptionell mit folgenden Aspekten von *Innovationsfähigkeit* auseinander zu setzen haben:

3.1 Übergang von produktgebundener zu prozessualer Innovation

Innovation meint hier nicht mehr allein die Entwicklung neuer Angebote im Zuge eines Anpassungsprozesses an eine sich wandelnde Umwelt, sondern auch die Entwicklung neuartiger Dienstleistungsbeziehungen zu relevanten Adressatenbereichen, durch die neuartige Verfahren einer gemeinsamen Angebotsentwicklung als ko-produktiver Prozess möglich gemacht, auf Dauer gestellt und in ständiger Resonanz mit den Adressaten produktiv weiterentwickelt werden (prozessuale Innovation). Produktgebundene Innovation erfährt hierdurch eine Transformation zu *struktureller Innovationsfähigkeit*.

3.2 Übergang von personengebundener zu sozial-kultureller Veränderungsdynamik

Personengebundene Innovation setzt neben Konfliktbereitschaft und Marginalität einen Personentyp voraus, wie er für hoch komplexe Sozialsysteme eher dysfunktional wirken würde. Dies erklärt die Limitationen dieses Innovationsmodells im Fortgang der Moderne. Größere Aufmerksamkeit als die Förderung eines „genialischen Unternehmerbildes“ im Rahmen von Personalentwicklung verlangen daher lernförderliche sozial-kulturelle und organisationsstrukturelle Voraussetzungen für innovative Entwicklung.

Organisationstheoretisch geht es hierbei um die Wahrnehmung und produktive Berücksichtigung interner („subkultureller“) Differenzen innerhalb der Weiterbildungseinrichtung als einem in sich spannungsvollen sozialen System. Konkret gefasst, wird sich die Aufmerksamkeit von pädagogischer Organisationsberatung auf eine kommunikationsförderliche „Inszenierung“ relevanter Schnittstellen im oben skizzierten Netzwerk pädagogischer Organisation sowie auf die Beziehung zu ihren relevanten Umweltbereichen verlagern. Dabei geht es um ein methodisches Wahrnehmen und Nutzen „institutioneller Schlüsselsituationen“. Auf sozial-kultureller Grundlage entsteht hier eine Dynamik innovativer Prozesse durch die produktive Verknüpfung bislang getrennter sozialer Wirklichkeiten über „Perspektivverschränkung“. Die sozial-strukturelle Grundlage einer derartig auf Innovation gerichteten Organisationsentwicklung ist eine gemeinsame „Organisationskultur als Lernkultur“. Dies bedeutet, dass sich Organisationsentwicklung nicht allein auf Veränderungen der Funktionalstruktur des „sozio-technischen Systems“ zu

beschränken hat, sondern auch auf Organisation als „soziales System“ und als „Organisationskultur“ gerichtet sein sollte.

3.3 Übergang von „inkrementeller Neuheit“ zur Bearbeitung von zukünftiger Unbestimmtheit

Fraglos ist es im Kontext beruflicher Alltagssituationen zunächst sinnvoll, pädagogische Innovation als einen Veränderungszuwachs zu organisieren und daran pädagogische Organisationsberatung zu orientieren. Organisationstheoretisch ist bei der dabei zugrunde gelegten Beratungskonzeption allerdings zu berücksichtigen, welchem Typus von Transformation (vgl. Schäffter 2001, S. 17-29) man dabei folgt.

Prozesse einer strukturellen Transformation im Sinne „zielgenerierender Suchbewegungen“ bekommen es mit dem auch management-theoretisch zentralen Phänomenen von „Unbestimmtheit“ zu tun, also einer Zukunftskonzeption, die nicht hinreichend mit dem Typus „inkrementeller Neuheit“, sondern erst mit dem des „paradigmatisch Neuartigen“ als Leitbild von Organisationsberatung bearbeitbar wird. Dies hat weitreichende Konsequenzen für das Beratungsverständnis sowie für Konzepte und Verfahren: Für die Unterstützung und Begleitung von Entwicklungsverläufen ist nun ihre prinzipielle Unabgeschlossenheit zu berücksichtigen. Innovation kann nicht mehr technologisch als einmaliger produktgebundener Vorgang aufgefasst werden, sondern als Gewährleistung einer Kette von anschlussfähigen Veränderungen mit zunächst offenem Ende, also als ein sich erst im Prozess bestimmendes Ergebnis, das von den beteiligten Akteuren am Ausgangspunkt des Entwicklungsverlaufs noch nicht antizipierbar ist.

Die Beratungsstrategie im Rahmen „reflexiver Transformation“ läuft daher auf ein methodisch gerichtete „Positivierung des Unbestimmten“ hinaus. Sie hat „*überschüssige Entwicklungsoptionen*“ im Zuge des Beratungsprozesses nicht vorschnell zu verwerfen, sondern als *Potentiale* wertzuschätzen und für spätere Entwicklungsphasen offen zu halten. Innovation im Rahmen von Organisationsentwicklung nutzt somit den strukturellen Leistungsvorteil systemisch gesteuerter Entwicklungsverläufe. Sie folgt dabei als Prinzip einem evolutionstheoretischen Verständnis:

Sobald Innovation nicht mehr als ein von persönlicher Kreativität abhängiger Vorgang verstanden wird, sondern eine *produktive Prozessstruktur* bietet, ist sie nicht mehr allein an die subjektive Intentionalität individueller „Innovatoren“ gebunden. Sie beruht vielmehr auf einer organisationalen Verfahrenslogik, die hier als „prozessuale Innovation“ bezeichnet wurde. Insoweit derartige Innovationsverfahren innerhalb struktureller Suchbewegungen strategischer Bestandteil einer zielgenerierenden Organisationsentwicklung sind, bekommt man es mit „Veränderungen höherer Ordnung“ zu tun.⁴ Innovationsprozesse beschränken

⁴ Lerntheoretisch ließe sich hier an G. Bateson und sein Konzept logischer Kategorien des Lernens und der Kommunikation im Rahmen einer Theorie logischer Typen anschließen. Vgl. Bateson 1981, S. 362-399.

sich nicht mehr auf abschließbare Entwicklungsaufgaben, sondern erhalten über vielgliedrige Entwicklungsketten eine Reichweite, die über den Horizont des zunächst Antizipierbaren hinausgeht. Sie bieten somit eine prozesstheoretische Antwort auf die zentrale Problematik spätmoderner Organisation, nämlich auf den planvoll bestimmbaren Umgang mit Unbestimmtheit.

Innovation wird in diesem radikalen Verständnis zum Bestandteil einer organisationalen Entwicklungslogik, die lineare Steuerungskonzepte und Managementmodelle kontrollierender „Zukunftsbewältigung“ überschreitet.

Theoretisch wird dabei Anschluss gesucht an eine im Entstehen begriffene Evolutionstheorie sozialer Strukturbildung, wie sie bisher u.a. von Donald T. Campbell und Karl Weick ansatzweise als Modell der „soziokulturellen Evolution“ ausgearbeitet wurde (vgl. Heyes/Hull 2001; Weick 1985; S. 174 ff; Carle 2000, S.327f). Es beschreibt das Zusammenspiel der drei Prozesse „Variation“-„Selektion“-„Retention“.

3.4 Fazit

Strukturelle Innovationsfähigkeit von Weiterbildungsentwicklungen als Richtziel pädagogischer Organisationsberatung kann somit als methodisch initiiertes und begleitetes Übergang von

- produktgebundener zu prozessualer Innovation
- personenabhängiger zu soziokultureller Veränderungsdynamik
- inkrementaler Neuheit zur Bearbeitung zukünftiger Unbestimmtheit

verstanden werden.

Jede der drei Übergangsdimensionen bietet für sich bereits einen anspruchsvollen Kontext für die Ausarbeitung von Beratungskonzepten. In ihrer Gesamtheit lassen sich die Dimensionen, sowie die in ihnen polar entgegengesetzten Einzelpositionen als Analyseraster für epochalen Strukturwandel der Innovationsfähigkeit in Organisationen verwenden. Sie erfüllen hierdurch eine analytische Orientierungsfunktion und bieten Möglichkeiten einer praktischen Verortung ausgewählter Ansätze von Innovation. Man kann allerdings davon ausgehen, dass empirisch vorfindliche Ansätze der Organisationsberatung nicht gleichzeitig allen drei Dimensionen des Übergangs gerecht werden können. Dies verbietet ihre überfordernde Komplexität und auch die Langfristigkeit der notwendigen Entwicklungsverläufe. Dennoch ist das Raster geeignet, die gegenseitige Abhängigkeit der Entwicklungen als Wechselseitigkeit zumindest konzeptionell in Rechnung zu stellen und im Beratungsverlauf zu berücksichtigen.

Literaturverzeichnis

Bateson, G. (1981): Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation. In: Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main, S. 362-399

Carle, U.(2000): Was bewegt die Schule? Baltmannsweiler, S. 312ff, 327, 328;

Günther, G.(1980): Die historische Kategorie des Neuen. In: Günther, G.: Beiträge zur Grundlegung einer optionsfähigen Dialektik. Dritter Band. Hamburg, S. 183-210

Heyes, L./Hull, D. L. (ed.) (2001): Selection Theory and Social Construction. Albany

Kneer, G.(2001): Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 30, Heft 6, , S. 407-428

Krüggeler, M.; Gabriel, K.; Gebhard, W. (Hrsg.) (1999): Institution, Organisation, Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel. Opladen

Küchler, F.v.; Schäffter, O.(1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Studentexte des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung. Frankfurt/M., S.99

Lieckweg, T.(2001): Strukturelle Koppelung von Funktionssystemen „über“ Organisation. In: Soziale Systeme. Jg. 7, Heft 2, S. 267-289

Mezirow, J.(1997): Transformative Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler

Ritter, J.; Gründer, K. (Hrsg.) (1976): Historisches Wörterbuch der Philosophie. Band 4. Stichwort Innovation, Basel, S. 391-391

Schäffter, O.(1987): Organisationstheorie und institutioneller Alltag der Erwachsenenbildung. In: Tietgens, H. (Hrsg.): Wissenschaft und Berufserfahrung. Bad Heilbrunn, S. 147-171

Schäffter, O.(1993): Die Temporalität der Erwachsenenbildung. Überlegungen zu einer zeittheoretischen Rekonstruktion des Weiterbildungssystems. In: Zeitschrift für Pädagogik, Heft 3, S. 443-462

Schäffter, O.(1994): Zwischen Einheit und Vollständigkeit. Weiterbildungsorganisation – ein locker verkoppeltes Netzwerk. In: Hagedorn, F. u.a. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim/Basel, S. 77-92

Schäffter, O.(1997): Lob der Grenze. Grenzüberschreitendes Lernen im Kontextwechsel. In: ders.: Das Eigene und das Fremde. Berlin (Humboldt Universität)

Schäffter, O. (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlage einer Theorie der Institutionalisierung. Baltmannsweiler

Schäffter, O. (2004): Auf dem Weg zum Lernen in Netzwerken. Institutionelle Voraussetzungen für lebensbegleitendes Lernen. In: Brödel, R. (Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Bielefeld

Scherf, M. (2002): Beratung als System. Zur Soziologie von Organisationsberatung, Wiesbaden

Schumpeter, J. A. (1993): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen

Tacke, V. (Hrsg.) (2001): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden

Vogel, N. (Hrsg.) (1998): Organisation und Entwicklung der Weiterbildung. Bad Heilbrunn, S. 35-53

Weber, K. (2003): Innovation und Evaluation in der beruflichen Weiterbildung. Anmerkungen zu einem schwierigen Verhältnis zwischen zwei Praktiken. In: Gogolin, I.; Tippelt, R. (Hrsg.): Innovation durch Bildung. Beiträge zum 18. Kongress der DGfE. Opladen, S. 422-436

Weick, K. E. (1985) : Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main, Kap. 5, S. 174ff

Weick, K. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 76/21, p. 1-19

Weick, Karl E (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks

57. Erwachsenenpädagogische Innovationsberatung. Zur Institutionalisierung von Innovation und Entwicklung der pädagogischen Professionalität des Beratersystems. In: Report. Literatur- und Forschungsreport Weiterbildung. Management und Organisationsentwicklung. 2004, Heft 2, S. 53-63

Ortfried Schöffter

Erwachsenenpädagogische Innovationsberatung - Zur Institutionalisierung von Innovation in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung¹

Abstract: Der Beitrag zeigt zuerst, inwieweit eine erwachsenenpädagogische Organisationstheorie Erklärungsmöglichkeiten für einen ständigen innovativen Strukturwandel bietet. Anschließend wird der in Konzepten pädagogischer Organisationsentwicklung implizite Aspekt der Innovation expliziert und begrifflich differenziert, und es wird unterschieden zwischen einem personen-/produktgebundenen Innovationskonzept und einem sozial-kulturell/prozessualen Verständnis als innovativer Praktik. Für eine Beratung zur Innovationsfähigkeit heißt dies, eine Öffnung hin auf Unbestimmtheit, auf die Erweiterung von Entwicklungsoptionen und die Organisation zielgenerierender Suchbewegungen zu fördern.

Ähnlich wie bei den gegenwärtigen Diskursen um „selbstorganisiertes“ Lernen oder „Kompetenzentwicklung“ ruft auch das Modischwerden des Innovationsbegriffs in der beruflichen Weiterbildung den Eindruck eines déjà vu hervor: Unversehens erlangt ein Thema aktuelle Aufmerksamkeit und wird aus gesellschaftspolitischer Stimmungslage an Bildungsorganisationen herangetragen, das unter heimischer, nicht-ökonomischer Begrifflichkeit seit je her zum erwachsenenpädagogischen Diskurs gehörte, nämlich die Spannung einer Kontinuität im Wandel.

Innovationsberatung in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung hat diese erwachsenenpädagogischen Konstitutionsbedingungen nicht nur zu respektieren, sondern auch aktiv im Sinne einer „feldspezifischen Expertise“ konzeptionell und thematisierend einzubringen.

1. Veränderungsbereitschaft als implizites Strukturmerkmal von Weiterbildungs- Organisation

Es besteht weitgehende Übereinstimmung, dass sich Erwachsenenbildung im Zuge ihrer Institutionalisierung mit einer spannungsreichen Balancierung zwischen den Polen Kontinuität und Veränderung auseinander zu setzen hat. Auf einer epochalen langfristigen

¹ Dieser Beitrag war ursprünglich als erster Teil eines zweiteiligen Aufsatzes gemeinsam mit Felicitas von Küchler konzipiert. Beide Teile werden nun aus redaktionellen Gründen einzeln abgedruckt, beziehen sich aber theoretisch und empirisch auf die wissenschaftliche Begleitung von Gestaltungsprojekten, die Personal- und Organisationsentwicklungskonzepte zur Förderung der Innovationsfähigkeit von beruflichen Weiterbildungseinrichtungen erproben und im Kontext des Forschungs- und Entwicklungsprogramms „Lernkultur Kompetenzentwicklung“, Bereich „Lernen in und von Weiterbildungseinrichtungen“ angesiedelt sind.

Ebene lässt sich dieses Verhältnis als Wechselspiel zwischen „Institution“ und „Organisation“ rekonstruieren²:

- „Institution“ umfasst hierbei eine langfristig gültige gesellschaftliche Funktionsbestimmung von Erwachsenenlernen im Rahmen des Funktionssystems Bildung, die einem langfristigen Veränderungsprozess unterliegt und in den großen „Wenden“ zum Ausdruck gelangt.
- Für „Organisation“ als nächst tieferer Ebene bietet „Institution“ in Gestalt von „Institutionalformen der Erwachsenenbildung“ den Orientierungsrahmen für eher kurz- bzw. mittelfristige, sich an aktuellen Anforderungen wandelnden Varianten von „Weiterbildungseinrichtungen“.

„Organisationsentwicklung“ als möglicher Anlass für Innovation beschreibt in diesem Verständnis die Normalität historisch bedingter Veränderungen als Aussteuerungsprozess im gefestigten Kontext einer institutionell gesicherten Funktionsbestimmung von Erwachsenenlernen in einer Gesellschaft. Schon Francis Bacon verwies in seinem Essay „On Innovation“ auf „die Zeit als große Erneuerin“.

1.1 Wandel als Konstitutionsbedingung

Die Dynamik organisationalen Wandels auf der Ebene von Weiterbildungseinrichtungen bezieht ihre Energie aus einem Spezifikum von Erwachsenenbildung, in dem sie sich deutlich vom Schulwesen und dessen Organisationsformen unterscheidet. Ihr Basiselement, die Weiterbildungsveranstaltung, ist nicht wie die Schulklasse hoheitlich-administrativ als konstitutioneller Rahmen vorgegeben, sondern in seiner existentiellen Voraussetzung zutiefst riskant angelegt. Dies gilt selbst für Veranstaltungen der arbeitsmarktpolitischen „Maßnahmekultur“. Sie alle tragen das Risiko, auch bei bester Planung gegebenenfalls nicht zustande zu kommen. Erwachsenenpädagogische Veranstaltungsplanung trifft daher nicht nur methodisch-didaktische Entscheidungen für das pädagogische Binnenverhältnis, sondern ist letztlich auch zur Sicherung der „Bedingung ihrer Möglichkeit“ für ihr konstitutives Außenverhältnis verantwortlich. Aufgrund dieser „fluiden“ Struktur auf einer grundlegenden Ebene des Zustandekommens von Weiterbildungsveranstaltungen setzen sich alle Institutionalformen mit einer prinzipiellen Gefährdung auseinander, die sie zu einer ständigen adaptiven Auseinandersetzung mit ihrer lebensweltlichen Fundierung und zur sensiblen Aussteuerung mit einer Vielzahl leistungsrelevanter Umwelten zwingt. Analysiert man „basale Organisationsentwicklung“ (vgl. Küchler, v. ; Schäffter, 1997, S.99ff) rückblickend, so ist ein ständiger Wandel in den organisationalen Strukturen und im Leistungsprofil

² Vgl. O. Schäffter 2001; sowie ders.1998, organisationstheoretische Untersuchungen zum Verhältnis zwischen Funktionssystem (Institution) und Organisation in Tacke, 2001 und Lieckweg, 2001, S. 267-289; Kneer, 2001, S. 407-428

beschreibbar, der von einer Entwicklung ausgelöst wurde, die in ihrem Verlauf zumeist von dem gesetzten Ausgangspunkt nicht antizipierbar gewesen wäre und insofern unverkennbar Neues, häufig auch strukturell Neuartiges nach sich gezogen hat.

1.2 Interne Integration als vernetzte Strukturierung

Weiterbildungsorganisation reagiert auf diese Konstitutionsbedingungen in ihrer idealtypischen „Normalform“ durch eine mehrstufige Vernetzung und durch eine hohe Temporalisierung ihrer Leistungsangebote, mit der sie der dynamischen Komplexität in ihren „turbulenten Umweltbereichen“ produktiv zu begegnen vermag.

- Die Netzwerkstruktur, wie sie organisationstheoretisch von Karl Weick mit dem Konzept der „losen Koppelung“ für Bildungseinrichtungen und Krankenhäuser rekonstruiert wurde (vgl. Weick 1976), bietet eine schrittweise Erhöhung der Binnenkomplexität im Sinne eines wachstumsorientierten *internen* Veränderungsprozesses parallel zur *externen* Ausdifferenzierung pädagogisch relevanter Umweltbeziehungen und Leistungsentwicklungen, ohne dass das Risiko des Scheiterns bei innovativen Teilentwicklungen die Organisation in ihrer Gesamtheit gefährdet.³

Neben einer *horizontalen Ausdifferenzierung* der Binnenstruktur von WB-Einrichtungen in Aufgabenfelder, bildet Weiterbildungsorganisation im Zuge von qualitativem Wachstum bei Bedarf auch Formen von *vertikaler Differenzierung* in Gestalt von didaktischen Handlungs- und Entscheidungsebenen aus.

- Die im Vergleich zur schulischen Organisation geradezu seismographische Fähigkeit zu pädagogisch relevanter Umweltwahrnehmung erklärt sich strukturell in erster Linie aus der vertikalen Schnittstelle zwischen hauptberuflich-pädagogischen Mitarbeiter/Innen als Kerngruppe und dem wechselnden Kreis der freien und ehrenamtlichen Lehrkräften, die als intermediäres Zwischenfeld zwischen den lebensweltlichen Strukturierungen möglicher Bildungsadressaten und ihren wechselnden Lernanlässen relevante Vermittlungsprozesse auslösen und abuarbeiten vermögen.

1.3 Wandelndes Leistungsprofil als Reaktion auf Umweltveränderung

Weiterbildungsorganisation ist idealtypisch auch auf ihrer Leistungsseite durch mittelfristig wechselnde Angebotsformen charakterisiert. In Verbindung mit der konstitutiven Gefährdung des Zustandekommens von Weiterbildungsveranstaltungen führt dies im Zuge einer „basalen Organisationsentwicklung“ zu ständigen Veränderungsprozessen auf der Leistungsseite, die in ihrer Entwicklung allerdings nicht organisational gesteuert werden können, sondern die als Entwicklungsprozesse einer strukturellen Ko-Evolution zwischen einem sich als relevante Umwelt strukturierenden „Publikum“ und einem relational hervorgetriebenen Leistungsprofil

³ Zur Übertragung auf Weiterbildungsorganisation vgl. Schäffter 1987, zur Netzwerkstruktur von Weiterbildungsorganisation vgl. Schäffter 1994 und 2004

auf der Ebene von Einzelangeboten sowie auf der Ebene des Gesamtprofils gedeutet werden können.

2. Veränderung als innovative Entwicklung

Stellt man Innovation in den Kontext von Organisationsberatung, so werden begriffliche Differenzierungen erforderlich. „Veränderung“ ist nicht bereits „Entwicklung“ und „Entwicklung“ läuft nicht notwendigerweise auf Neues oder gar „Neuartiges“ hinaus. Bezogen auf das hohe Maß an umweltresonanter Veränderungsbereitschaft von Weiterbildungsorganisation lässt sich daher feststellen, dass sich im Blick zurück immer eine Vielzahl „inkrementeller“ Einzelveränderungen (d.h. ein in kleinen Teilen anwachsender Veränderungsprozess) feststellbar ist, deren Bedeutung für die Gesamtorganisation sich jedoch erst dann in einem Prozess des „sense-making“ (vgl. Weick 1995) erschließt, wenn all die unscheinbar wirkenden („inkrementellen“) Teilveränderungen in den Zusammenhang eines gerichteten Entwicklungsverlaufs gestellt werden können.

Jede (Selbst-)Beschreibung von Veränderung als „Entwicklung“ einer Organisation beruht daher auf einer Deutung über Zusammenhänge zwischen vergangenen Zuständen, gegenwärtigen Ereignissen und zukünftigen Optionen (vgl. Schäffter 1993).

Betrachtet man dabei, welche *Entwicklungslogik* derartigen Beschreibungen unterlegt werden kann, so stehen grosso modo folgende drei zur Auswahl:

- *Entfaltung* als Bewegung des Werdens, die auf ein im funktionalen Kern angelegtes Ziel, bzw. auf einen im „Wesen“ enthaltenen, teleologisch angelegten Endpunkt hinausläuft.
- *Vergehen* als Bewegung eines Niedergangs, der strukturellen Auflösung und des Funktionsverlusts.
- *Innovation* als transformative Erneuerung (vgl. Mezirow 1997) und strukturelle „Verjüngung“, d.h. als Zugewinn an neuartigen Entwicklungsoptionen. Innovation ist somit ein normativer Begriff, der solche Veränderungen bezeichnet, die eine Steigerung der Funktionsfähigkeit eines Systems nach sich ziehen.

Innovation als Kategorie von Organisationsentwicklung erhält somit eine spezifische Bedeutung innerhalb des weiten semantischen Hofs eines historisch entstandenen Innovationsbegriffs (vgl. Ritter; Gründer 1976).

Versucht man nun, den organisationalen Innovationsbegriff anderen Konzepten von Innovation zuzuordnen bzw. von ihnen abzugrenzen, so kann dies an drei Gesichtspunkten geschehen, an der sich differente Auffassungen von Innovation in ihren spezifischen Merkmalen charakterisieren lassen. Es stellt sich die Frage,

- welcher „*Kategorie des Neuen*“ sie folgen.

- welche *Ausgangslage* zur Erklärung der zugrunde liegenden *Veränderungsdynamik* zugeschrieben wird.
- welcher *Gegenstandsbereich* der Neuerung in den Blick genommen wird.

2.1 Die Kategorie des Neuen

Das jeweilige Verständnis von Innovation hängt weitgehend von der Antwort auf die Frage ab, wie wohl „das Neue“ in die Welt kommt. Man stößt auf eine geschichtsphilosophische Problematik, die sich moderat oder radikal beantworten lässt. Exemplarisch hierfür ist Hegels Unterscheidung zwischen „partieller“ und „totaler Negation“ (vgl. Günther 1980, S.183-210).

- Das Neue als „partielle Negation“ meint graduelle Formen von Neuheit, d.h. bislang noch nicht bekannte Varianten im Kontext eines fungierenden Horizonts von Bekanntheit und somit Kombinationen bekannter Teilelemente, die in ihrer produktiven Verknüpfung in einem bestimmten Kontext als neu erfahren und genutzt werden. Inkrementelle Veränderungen können in diesem Verständnis für einen ausgewählten Kontext Neues hervorbringen, wobei in derartigen Prozessen der Neuerung ein „qualitativer Umschlag“ als ein entscheidender Punkt für das Eintreten von Innovation betrachtet wird.
- Das Neue als „totale Negation“ hingegen beruht auf einem „Sprung“ von einer „Kontextur“ in eine andere, d.h. ein sprunghafter Wechsel in ein von der Ausgangslage unvergleichbares Wahrnehmungs- und Deutungssystem. Es geht nicht mehr allein um erwartbares „Neues“, sondern um prinzipiell „Neuartiges“. In der radikalen Sicht totaler Negation ist das Neuartige aus der Perspektive der Ausgangslage weder antizipierbar noch sinnvoll verstehbar, im krassen Fall nicht einmal „denkbar“. Totale Innovation unterläuft daher alle Versuche einer intentional gesteuerten Planung, sondern beruht auf einer sprunghaften Transformation. Diese Formen des Kontextwechsels (vgl. Schäffter 1997) sind in der interkulturellen Pädagogik als Problem des Kulturschocks bekannt, bisher aber noch nicht hinreichend lerntheoretisch geklärt.

Innovation auf der Grundlage totaler Negation führt aufgrund ihrer paradigmatischen Differenz häufig zu Problemen des Nicht-Verstehens, ohne dass dies wiederum verstanden oder als Verstehensproblem kommuniziert werden kann. Es geht wohl um eben dies radikale Verständnis, wenn Francis Bacon in dem erwähnten Essay feststellt, dass Innovationen wie Fremde seien; sie würden gefürchtet, bestenfalls bewundert, selten aber geliebt.

2.2 Ausgangslage als Ursprung der Innovationsdynamik

Der Innovationsbegriff bezieht einen wesentlichen Anteil seiner Bedeutungen aus der je besonderen Ausgangslage, aus der sich eine Veränderungsdynamik speist. Gegenwärtig hat das Innovationskonzept von Joseph Schumpeter Aktualität erlangt, wohl weil er es als

Prinzip wirtschaftlicher Entwicklung im Kapitalismus formulierte (vgl. Schumpeter 1993) und den Begriff an zwei wichtige Bedingungen band, die von allgemeiner Bedeutung sind:

- die *ökonomische und damit gesellschaftliche Ausgangslage* möglicher (innovativer) Neukombinationen der für eine (wirtschaftliche) Leistung notwendigen Faktoren
- und die *personale Ausgangslage* eines sich auf Wettbewerb und Marktprinzip beziehenden *Unternehmertypus*, dessen gesellschaftliche Funktion es ist, produktive Neukombinationen zu „erfinden“ (entdecken) und praktisch umzusetzen.

Innovation, von ihrer Ausgangslage her definiert, lässt sich daher einerseits als *personale* Kreativität, Produktivität und Durchsetzungsfähigkeit akzentuieren, auf der anderen Seite aber auch aus sozialen Rahmenbedingungen ableiten, die sich in Form von organisierten, planvoll strukturierenden Prozessen systematisieren lassen.

Zur Kennzeichnung der spezifischen Ausgangslage ist daher zwischen personengebundener und sozial-kulturell verursachter Innovation zu unterscheiden.

- *Personengebundene Innovation* hebt auf Kompetenzen und kreative Eigenschaften sowie auf risikobereites Durchsetzungsvermögen ab und erklärt hieraus das Auftreten und Gelingen von Neuerungen.
- *Sozial-kulturelle Innovation* betont strukturelle Ausgangsbedingungen wie z.B. gesellschaftliche Widersprüche und Konflikte (Marx), soziale Marginalität der Neuerer-Rolle (Simmel, Grünfeld), Akkulturation und Interkulturalität (Vierkandt) sowie Prozesse gesellschaftlicher Modernisierung (M. Weber).

2.3 Der Gegenstandsbereich von Neuerungen

Konzepte der Innovation differieren entsprechend der Bereiche, in den Neuerungen beabsichtigt sind oder festgestellt werden. Entsprechend lässt sich Innovation definieren:

- als neues Gut oder Dienstleistung im Sinne eines neuen Produkts
- als technologische Veränderung der Produktionsverfahren
- als Verfügbarkeit über neue Produktionsmittel
- als Zugänglichkeit zu neuen Umweltbereichen als Absatzmarkt
- in jeglichen Formen interner Neuorganisation

Verallgemeinernd lässt sich somit in Bezug auf den Gegenstandsbereich von einer Differenz zwischen *produktorientierten* und *prozessorientierten* Innovationskonzepten sprechen.

Prozessorientierte Konzepte unterscheiden sich allerdings noch einmal danach, ob sie allein neuartige technologische Verläufe bezeichnen, oder ob sie darüber hinaus auch kognitive Wandlungsprozesse bei der Aufgaben- und Problembeschreibung in ihr Innovationskonzept einbeziehen. Hier geht es u.a. um Veränderungen eines „reframing“ von bisher Bekanntem unter einem neuartigen Blickwinkel, also um Veränderungen von Deutungsmustern, durch

die „schlagartig“ innovative Problemlösungen im Sinne von „totaler Innovation“ möglich werden.

3. Innovation als Zieldimension pädagogischer Organisationsberatung

Aus Platzgründen lassen sich an dieser Stelle noch keine differenzierten Ausführungen zu Stellenwert möglicher Innovationskonzepte im Rahmen von Organisationsentwicklung und pädagogischer Organisationsberatung machen. Als erste grobe Orientierung soll jedoch die These gewagt werden, dass sich ein epochaler Trend (vgl. Weber 2003, S. 422-436) von einer

- „*frühmodernen Konstellation*“: inkrementeller Neuerungstyp auf der Grundlage personengebundener Dynamik und produktgebundener Innovation hin zu einer
- „*spätmodernen Konstellation*“: paradigmatischer Neuerungstyp auf der Grundlage sozial-kultureller Dynamik und prozessorientierte Innovation

beobachten lässt. Das meint konkret, dass Innovationen nicht mehr wie früher von charismatischen Persönlichkeiten abhängen, die über kreative Kombination von bekannten Teilelementen neuartige Produkte und Dienstleistungen entwickeln und in von ihnen dafür geschaffenen Organisationen realisieren. Innovation tendiert hingegen dazu, ein sozial-kulturelles Projekt zu werden, das prozessual in der Organisationsstruktur verankert und damit „institutionalisiert“ worden ist. Innovation richtet sich nicht mehr allein auf neue Einzelprodukte, sondern auf die permanente Fortentwicklung neuartiger Produktketten und auf die sozialkulturelle Gewährleistung von Produktentwicklung. In Bezug auf Weiterbildungsorganisation muss Innovation in diesem Verständnis als strukturell intendierte Daueraufgabe verstanden werden. Kurz gesagt: Organisationsentwicklung in der Weiterbildung und pädagogische Organisationsberatung stehen in einem Verständnis von prozessualer Innovation vor der Aufgabe, Innovation dauerhaft strukturell zu verankern, d.h. zu institutionalisieren und damit zu veralltäglichen. Prozessuale Innovation ruft somit gleichzeitig strukturell verankerte *Innovationsfähigkeit* hervor.

Bei dem epochalen Wandel, wie er als Übergang von der frühmodernen zur spätmodernen Konstellation des Innovationskonzepts als These formuliert wird, ist allerdings eine „Gleichzeitigkeit von Ungleichzeitigkeit“ (Pinder) in Rechnung zu stellen. Man bekommt es mit einem temporalen Nebeneinander unterschiedlicher Innovationsprofile bei der Förderung von Organisationsentwicklung zu tun. Auf diese Differenz zwischen dem „Idealtypus einer Normalform“ und dem „Realtypus“ der je empirisch vorfindlichen Weiterbildungseinrichtungen im Beratungsprozess ist zu achten. Hinzu kommen Entwicklungsunterschiede zwischen verschiedenen Teilsektoren der Gesellschaft. Innovation in großen Wirtschaftsunternehmen mit ihren Forschungs- und Entwicklungsabteilungen, sowie ihren Verfahren der „Innovations- und Qualitätszirkel“ auf

der Produktionsebene entspricht bereits der „spätmodernen Konstellation“, während dies bei Weiterbildungseinrichtungen erst in frühen Ansätzen zu beobachten ist. Insofern trifft die These von einer „nachholenden Modernisierung“ bei der Bildungsorganisation in Bezug auf *strukturelle Innovationsfähigkeit* sicherlich zu.

Organisationsberatung von WB- Einrichtungen unter der Zielsetzung einer nachholenden Modernisierung wird sich daher konzeptionell mit folgenden Aspekten von *Innovationsfähigkeit* auseinander zu setzen haben:

3.1 Übergang von produktgebundener zu prozessualer Innovation

Innovation meint hier nicht mehr allein die Entwicklung neuer Angebote im Zuge eines Anpassungsprozesses an eine sich wandelnde Umwelt, sondern auch die Entwicklung neuartiger Dienstleistungsbeziehungen zu relevanten Adressatenbereichen, durch die neuartige Verfahren einer gemeinsamen Angebotsentwicklung als ko-produktiver Prozess möglich gemacht, auf Dauer gestellt und in ständiger Resonanz mit den Adressaten produktiv weiterentwickelt werden (prozessuale Innovation). Produktgebundene Innovation erfährt hierdurch eine Transformation zu *struktureller Innovationsfähigkeit*.

3.2 Übergang von personengebundener zu sozial-kultureller Veränderungsdynamik

Personengebundene Innovation setzt neben Konfliktbereitschaft und Marginalität einen Personentyp voraus, wie er für hoch komplexe Sozialsysteme eher dysfunktional wirken würde. Dies erklärt die Limitationen dieses Innovationsmodells im Fortgang der Moderne. Größere Aufmerksamkeit als die Förderung eines „genialischen Unternehmerbildes“ im Rahmen von Personalentwicklung verlangen daher lernförderliche sozial-kulturelle und organisationsstrukturelle Voraussetzungen für innovative Entwicklung.

Organisationstheoretisch geht es hierbei um die Wahrnehmung und produktive Berücksichtigung interner („subkultureller“) Differenzen innerhalb der Weiterbildungseinrichtung als einem in sich spannungsvollen sozialen System. Konkret gefasst, wird sich die Aufmerksamkeit von pädagogischer Organisationsberatung auf eine kommunikationsförderliche „Inszenierung“ relevanter Schnittstellen im oben skizzierten Netzwerk pädagogischer Organisation sowie auf die Beziehung zu ihren relevanten Umweltbereichen verlagern. Dabei geht es um ein methodisches Wahrnehmen und Nutzen „institutioneller Schlüsselsituationen“. Auf sozial-kultureller Grundlage entsteht hier eine Dynamik innovativer Prozesse durch die produktive Verknüpfung bislang getrennter sozialer Wirklichkeiten über „Perspektivverschränkung“. Die sozial-strukturelle Grundlage einer derartig auf Innovation gerichteten Organisationsentwicklung ist eine gemeinsame „Organisationskultur als Lernkultur“. Dies bedeutet, dass sich Organisationsentwicklung nicht allein auf Veränderungen der Funktionalstruktur des „sozio-technischen Systems“ zu

beschränken hat, sondern auch auf Organisation als „soziales System“ und als „Organisationskultur“ gerichtet sein sollte.

3.3 Übergang von „inkrementeller Neuheit“ zur Bearbeitung von zukünftiger Unbestimmtheit
Fraglos ist es im Kontext beruflicher Alltagssituationen zunächst sinnvoll, pädagogische Innovation als einen Veränderungszuwachs zu organisieren und daran pädagogische Organisationsberatung zu orientieren. Organisationstheoretisch ist bei der dabei zugrunde gelegten Beratungskonzeption allerdings zu berücksichtigen, welchem Typus von Transformation (vgl. Schäffter 2001, S. 17-29) man dabei folgt.

Prozesse einer strukturellen Transformation im Sinne „zielgenerierender Suchbewegungen“ bekommen es mit dem auch management-theoretisch zentralen Phänomenen von „Unbestimmtheit“ zu tun, also einer Zukunftskonzeption, die nicht hinreichend mit dem Typus „inkrementeller Neuheit“, sondern erst mit dem des „paradigmatisch Neuartigen“ als Leitbild von Organisationsberatung bearbeitbar wird. Dies hat weitreichende Konsequenzen für das Beratungsverständnis sowie für Konzepte und Verfahren: Für die Unterstützung und Begleitung von Entwicklungsverläufen ist nun ihre prinzipielle Unabgeschlossenheit zu berücksichtigen. Innovation kann nicht mehr technologisch als einmaliger produktgebundener Vorgang aufgefasst werden, sondern als Gewährleistung einer Kette von anschlussfähigen Veränderungen mit zunächst offenem Ende, also als ein sich erst im Prozess bestimmendes Ergebnis, das von den beteiligten Akteuren am Ausgangspunkt des Entwicklungsverlaufs noch nicht antizipierbar ist.

Die Beratungsstrategie im Rahmen „reflexiver Transformation“ läuft daher auf ein methodisch gerichtete „Positivierung des Unbestimmten“ hinaus. Sie hat „*überschüssige Entwicklungsoptionen*“ im Zuge des Beratungsprozesses nicht vorschnell zu verwerfen, sondern als *Potentiale* wertzuschätzen und für spätere Entwicklungsphasen offen zu halten. Innovation im Rahmen von Organisationsentwicklung nutzt somit den strukturellen Leistungsvorteil systemisch gesteuerter Entwicklungsverläufe. Sie folgt dabei als Prinzip einem evolutionstheoretischen Verständnis:

Sobald Innovation nicht mehr als ein von persönlicher Kreativität abhängiger Vorgang verstanden wird, sondern eine *produktive Prozessstruktur* bietet, ist sie nicht mehr allein an die subjektive Intentionalität individueller „Innovatoren“ gebunden. Sie beruht vielmehr auf einer organisationalen Verfahrenslogik, die hier als „prozessuale Innovation“ bezeichnet wurde. Insoweit derartige Innovationsverfahren innerhalb struktureller Suchbewegungen strategischer Bestandteil einer zielgenerierenden Organisationsentwicklung sind, bekommt man es mit „Veränderungen höherer Ordnung“ zu tun.⁴ Innovationsprozesse beschränken

⁴ Lerntheoretisch ließe sich hier an G. Bateson und sein Konzept logischer Kategorien des Lernens und der Kommunikation im Rahmen einer Theorie logischer Typen anschließen. Vgl. Bateson 1981, S. 362-399.

sich nicht mehr auf abschließbare Entwicklungsaufgaben, sondern erhalten über vielgliedrige Entwicklungsketten eine Reichweite, die über den Horizont des zunächst Antizipierbaren hinausgeht. Sie bieten somit eine prozesstheoretische Antwort auf die zentrale Problematik spätmoderner Organisation, nämlich auf den planvoll bestimmbaren Umgang mit Unbestimmtheit.

Innovation wird in diesem radikalen Verständnis zum Bestandteil einer organisationalen Entwicklungslogik, die lineare Steuerungskonzepte und Managementmodelle kontrollierender „Zukunftsbewältigung“ überschreitet.

Theoretisch wird dabei Anschluss gesucht an eine im Entstehen begriffene Evolutionstheorie sozialer Strukturbildung, wie sie bisher u.a. von Donald T. Campbell und Karl Weick ansatzweise als Modell der „soziokulturellen Evolution“ ausgearbeitet wurde (vgl. Heyes/Hull 2001; Weick 1985; S. 174 ff; Carle 2000, S.327f). Es beschreibt das Zusammenspiel der drei Prozesse „Variation“-„Selektion“-„Retention“.

3.4 Fazit

Strukturelle Innovationsfähigkeit von Weiterbildungsentwicklungen als Richtziel pädagogischer Organisationsberatung kann somit als methodisch initiiertes und begleiteter Übergang von

- produktgebundener zu prozessualer Innovation
- personenabhängiger zu soziokultureller Veränderungsdynamik
- inkrementaler Neuheit zur Bearbeitung zukünftiger Unbestimmtheit

verstanden werden.

Jede der drei Übergangsdimensionen bietet für sich bereits einen anspruchsvollen Kontext für die Ausarbeitung von Beratungskonzepten. In ihrer Gesamtheit lassen sich die Dimensionen, sowie die in ihren polar entgegen gesetzten Einzelpositionen als Analyseraster für epochalen Strukturwandel der Innovationsfähigkeit in Organisationen verwenden. Sie erfüllen hierdurch eine analytische Orientierungsfunktion und bieten Möglichkeiten einer praktischen Verortung ausgewählter Ansätze von Innovation. Man kann allerdings davon ausgehen, dass empirisch vorfindliche Ansätze der Organisationsberatung nicht gleichzeitig allen drei Dimensionen des Übergangs gerecht werden können. Dies verbietet ihre überfordernde Komplexität und auch die Langfristigkeit der notwendigen Entwicklungsverläufe. Dennoch ist das Raster geeignet, die gegenseitige Abhängigkeit der Entwicklungen als Wechselseitigkeit zumindest konzeptionell in Rechnung zu stellen und im Beratungsverlauf zu berücksichtigen.

Literaturverzeichnis

Bateson, G.(1981): Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation. In: Bateson, G.: Ökologie des Geistes. Frankfurt am Main, S. 362-399

Carle, U.(2000): Was bewegt die Schule? Baltmannsweiler, S. 312ff, 327, 328;

Günther, G.(1980): Die historische Kategorie des Neuen. In: Günther, G.: Beiträge zur Grundlegung einer optionsfähigen Dialektik. Dritter Band. Hamburg, S. 183-210

Heyes, L./Hull, D. L. (ed.) (2001): Selection Theory and Social Construction. Albany

Kneer, G.(2001): Organisation und Gesellschaft. Zum ungeklärten Verhältnis von Organisations- und Funktionssystemen in Luhmanns Theorie sozialer Systeme. In: Zeitschrift für Soziologie. Jg. 30, Heft 6, , S. 407-428

Krüggeler, M.; Gabriel, K.; Gebhard, W. (Hrsg.) (1999): Institution, Organisation, Bewegung. Sozialformen der Religion im Wandel. Opladen

Küchler, F.v.; Schäffter, O.(1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Studentexte des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung. Frankfurt/M., S.99

Lieckweg, T.(2001): Strukturelle Koppelung von Funktionssystemen „über“ Organisation. In: Soziale Systeme. Jg. 7, Heft 2, S. 267-289

Mezirow, J.(1997): Transformative Erwachsenenbildung. Baltmannsweiler

Ritter, J.; Gründer, K. (Hrsg.) (1976): Historisches Wörterbuch der Philosophie. Band 4. Stichwort Innovation, Basel, S. 391-391

Schäffter, O.(1987): Organisationstheorie und institutioneller Alltag der Erwachsenenbildung. In: Tietgens, H. (Hrsg.): Wissenschaft und Berufserfahrung. Bad Heilbrunn, S. 147-171

Schäffter, O.(1993): Die Temporalität der Erwachsenenbildung. Überlegungen zu einer zeittheoretischen Rekonstruktion des Weiterbildungssystems. In: Zeitschrift für Pädagogik, Heft 3, S. 443-462

Schäffter, O.(1994): Zwischen Einheit und Vollständigkeit. Weiterbildungsorganisation – ein locker verkoppeltes Netzwerk. In: Hagedorn, F. u.a. (Hrsg.): Anders arbeiten in Bildung und Kultur. Kooperation und Vernetzung als soziales Kapital. Weinheim/Basel, S. 77-92

Schäffter, O.(1997): Lob der Grenze. Grenzüberschreitendes Lernen im Kontextwechsel. In: ders.: Das Eigene und das Fremde. Berlin (Humboldt Universität)

Schäffter, O. (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlage einer Theorie der Institutionalisierung. Baltmannsweiler

Schäffter, O. (2004): Auf dem Weg zum Lernen in Netzwerken. Institutionelle Voraussetzungen für lebensbegleitendes Lernen. In: Brödel, R. (Hrsg.): Weiterbildung als Netzwerk des Lernens. Bielefeld

Scherf, M. (2002): Beratung als System. Zur Soziologie von Organisationsberatung, Wiesbaden

Schumpeter, J. A. (1993): Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie. Tübingen

Tacke, V. (Hrsg.) (2001): Organisation und gesellschaftliche Differenzierung. Wiesbaden

Vogel, N. (Hrsg.) (1998): Organisation und Entwicklung der Weiterbildung. Bad Heilbrunn, S. 35-53

Weber, K. (2003): Innovation und Evaluation in der beruflichen Weiterbildung. Anmerkungen zu einem schwierigen Verhältnis zwischen zwei Praktiken. In: Gogolin, I.; Tippelt, R. (Hrsg.): Innovation durch Bildung. Beiträge zum 18. Kongress der DGfE. Opladen, S. 422-436

Weick, K. E. (1985) : Der Prozess des Organisierens. Frankfurt am Main, Kap. 5, S. 174ff

Weick, K. (1976): Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Administrative Science Quarterly, Vol. 76/21, p. 1-19

Weick, Karl E (1995): Sensemaking in Organizations. Thousand Oaks