

ng, dass –  
hung von  
heorie der  
(2006) –  
1 und wei-  
enen Prin-  
organisati-  
mlösen in  
umgartner

stem- und  
entrale Fi-  
lers“ unter  
der Unter-  
the Lösun-  
-how eine  
er neben  
er Gestal-  
kommuni-  
Das impli-  
kationen und  
h Formen  
modation  
n von Di-  
1 (z.B. zwi-  
und Ergeb-  
der Tatsa-  
brauchen;  
h eine stür-  
bildung in  
2 an den  
Kassel).

Praxishand-  
zel 2005 –  
ipien systemi-  
u.a. 2004 –  
mensentwick-  
-blanken Un-  
in der Praxis,  
Psychologische  
Haken, H./  
elbstorganisa-  
– König, E./  
Grundlagen  
iersmann, C./  
– Prinzipien  
2009 – Thiel,  
e Kompetenz-  
Schiersmann,  
ukunft – Ler-  
er, S.: Rituale

der Transformation. Großgruppenverfahren als pädagogisches Wissen am Markt. Wiesbaden 2005 – Wimmer, R.: Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Soziale Systeme, H. 1, 1999

Heinz-Ulrich Thiel

### Organisationsentwicklung

Ähnlich wie im Bildungsbegriff bleibt auch bei O. zunächst unbestimmt, ob mit ihr Entwicklungsverläufe deskriptiv fassbar werden oder ob sie sich auf intendierte Strukturveränderungen einer Organisation bezieht. In den organisationswissenschaftlichen Diskursen finden sich beide Verwendungsweisen vor, so dass neben einer analytischen Rekonstruktion von Prozessen der O. auch normative Strategien und Verfahren der Organisationsberatung als O. bezeichnet werden. Daneben finden sich auch Überschneidungen mit dem Konzept des „Organisationslernens“ (Geißler 1994), mit dem eine Position zwischen einer deskriptiv-analytischen und einer normativen Begriffsverwendung bezogen wird. Als Sammelbegriff bürgert sich neuerdings der von Harald Geißler eingeführte Begriff der „Organisationspädagogik“ (Geißler 2000) ein, unter dem alle erziehungswissenschaftlich relevanten, pädagogischen Aspekte von O. und Organisationsforschung auch außerhalb des Bildungssystems subsumiert werden. In der Sektion Erwachsenenpädagogik der DGfE wurde eine „AG Organisationspädagogik“ gegründet, um O. als differentielles, erziehungswissenschaftliches Forschungsfeld zu etablieren.

Eine konsensfähige kategoriale Bestimmung von O. befindet sich allerdings noch in ihren ersten Anfängen: Sie hängt von dem je zugrunde gelegten Entwicklungskonzept und von dem gewählten Paradigma von → Organisation ab.

„Entwicklung“ unterscheidet sich von „Veränderung“ im Sinne eines zunächst kontingenten strukturellen Wandels dadurch, dass spätere Veränderungen aus den früheren mit einer inneren Notwendigkeit hervorgehen und dass ihre Abfolge eine durchgehende Richtung einhält. Bezogen auf eine Weiterbildungseinrichtung lässt sich retrospektiv immer eine Fülle von Einzelveränderungen konstatieren. Ihre Bedeutung erschließt sich jedoch erst, wenn sie narrativ in den temporalen Kontext einer sinngebenden Abfolge also in einen Entwicklungszusammenhang gestellt werden. „Entwicklung“ beruht in ihrer → Temporalität auf Deutungen über Zusam-

menhänge zwischen vergangenen Zuständen, gegenwärtigen Veränderungen und zukünftigen Möglichkeiten. Als Akt eines organisationalen „sense-making“ (Weick 1995) lassen sich unterschiedliche „Entwicklungslogiken“ im performativen „enactment“ (Czarniawska 1998) unterscheiden: die Entfaltung, das Vergehen, die Transformation (v. Küchler/Schäffter 1997).

Welche narrative Entwicklungslogik nun der pluralen Vielfalt täglicher Einzelveränderungen in den performativen Prozessen des organisationalen „sense-making“ unterlegt wird, ist einerseits eine kollektive Interpretationsleistung im „enactment“ der beteiligten Akteure, andererseits aber auch Ausdruck praktischer Organisationspolitik und damit von Definitionsmacht. Aussagen über Entwicklungszusammenhänge lassen sich daher nur unzureichend allein aus pragmatischen Betriebsabläufen und ihrer Alltagslogik ableiten. Entwicklungsdeutungen erfordern stattdessen einen die Einzeleinrichtung übergreifenden institutionellen Sinnzusammenhang. O. ist daher nicht mit der Einrichtungsgeschichte zu verwechseln, sondern eine Dimension, die nur auf der Basis gesellschaftlicher „Institutionalisierung“ zu haben ist (Schäffter 2001).

O. bietet in ihrer Begrifflichkeit bereits Anhaltspunkte, bei denen intentional zu steuernde Veränderungen als Kampf um Einflussnahme in den Blick geraten. Die Varianten an Einflussmöglichkeiten werden (v. Küchler/Schäffter 1997) an drei Formen unterscheidbar, nämlich an „basaler“, „strategischer“ und „reflexiver“ O.:

- basale O. wird als ein beiläufig verlaufender, latenter Veränderungsprozess erst nachträglich erkennbar und durch intermittierende Reflexion als Entwicklung thematisierbar,
- strategische O. hat die Bedeutung von planvoller Reorganisation durch das Management und begründet sich als organisationspolitische Maßnahme der Kontextsteuerung,
- reflexive O. versteht sich als aktiver Mitvollzug einer partizipativ rekonstruierten institutionellen Entwicklungsdynamik, in der unerwünschte Veränderungen gehemmt und erwünschte Entwicklungen reflexiv verstärkt werden.

In den gegenwärtigen organisationstheoretischen Diskursen erscheint der Begriff der Organisation weitgehend kontingent und lässt sich daher unter differenten Paradigmen und ihrem jeweiligen wissenschaftlichen Vokabular fassen. Die epistemologische und ontologische Inkommensurabilität diffe-

renter organisationaler Selbstbeschreibungen führt zu einem breiten Spektrum dessen, was unter O. wahrgenommen, konzipiert und beraterisch beeinflusst werden kann. Orientiert man sich an der bisherigen Theoriegeschichte der Organisationswissenschaften, so lassen sich grob fünf paradigmatische Beschreibungsformen von Weiterbildungsorganisationen unterscheiden und daran lernförderliche „Dimensionen von O.“ bestimmen:

- In einer handlungstheoretischen Dimension organisierender Einzeltätigkeiten lässt sich die Konstitution gefestigter sozialer Praktiken (z.B. des Lehrens und Lernens) beobachten. Pädagogische O. erhält hier den Charakter von „institutionsbezogener Fortbildung“ in Form einer Entwicklung professioneller Grundlagen für pädagogisches Handeln auf der Ebene sozialer Interaktion.
- In der soziotechnischen Dimension didaktischer Formalstrukturen geht es vertikal um die Ausdifferenzierung von pädagogischen Handlungsebenen, horizontal um die Ebene der Programmbereiche und der Administration sowie im Zusammenspiel zwischen Aufbau- und Ablauforganisation um institutionsspezifische Schnittstellenprobleme. Pädagogische O. bekommt es hier mit Fragen der Reorganisation und des Qualitätsmanagements zu tun.
- In der Dimension eines „organisierten sozialen Systems“ kommt die Weiterbildungseinrichtung als funktional strukturiertes System locker verkoppelter Handlungskontexte in den Blick. Pädagogische O. hat hier für die professionelle Sozialisation der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen unter pädagogischem Funktionsprimat zu sorgen. Dies erfolgt bereichsspezifisch durch Konzepte der Personalentwicklung zur Sicherung von „Kontextwissen“, sowie im Rahmen von Systembildung durch organisationsgebundene Professionalität in Form von pädagogischem „Relationsbewusstsein“.
- In der Dimension einer sich entwickelnden „Organisationskultur“ richtet sich der Aufmerksamkeitssfokus auf die produktive Integration einer Diversität getrennter „communities of practice“. Pädagogische O. sorgt hier mit Konzepten des „Wissensmanagements“ für einen produktiven

Umgang mit organisationspezifischer Differenz. Intern bezieht sich dies auf Relationsbewusstsein bei der Bearbeitung von Schnittstellenproblemen in institutionellen Schlüssel-situationen; extern geht es um die Gewährleistung einer Corporate Identity und einer kohärenten Selbstpräsentation gegenüber der organisationsrelevanten Umwelt.

- In der einrichtungsübergreifenden, institutionellen Dimension wird die Orientierung an spezifischen Deutungen einer gesellschaftlichen Funktionsbestimmung von EB als Bestandteil → Lebenslangen Lernens virulent. Dies thematisiert sich im „ordnungspolitischen Operationkreis“ des Weiterbildungssystems an dem Verhältnis zum Rechtsträger und seiner Verbandsstruktur, der jeweiligen Gesetzes- und Verordnungslage und darüber hinaus an einer ständig erfahrbaren Funktionsverschiebung des „Pädagogischen“ in einer Transformationsgesellschaft. Pädagogische O. trägt hier durch zur reflexiven Funktionsklärung zum Mitvollzug eines institutionellen Funktionswandels von Erwachsenenlernen bei.

Insgesamt geht aus diesem dimensional Katalog von Deutungen, konzeptionellen Ansätzen und Verfahrensweisen pädagogischer O. hervor, dass man hier am eigenen Fall auf ein „organisationspädagogisches“ Problem stößt, mit dem sich berufliche WB zukünftig in Theorie, empirischer Forschung und beratungsförmiger Praxis in den Organisationen ihrer Bildungsadressaten lernend auseinandersetzen muss. O. lässt sich daher neben Personalentwicklung als eine der großen Herausforderungen an alle Institutionenformen der WB betrachten.

#### Literatur

- Czarniawska, B.: *A Narrative Approach to Organization Studies*. Thousand Oaks 1998 – Geißler, H.: *Grundlagen des Organisationslernens*. Weinheim 1994 – Geißler, H.: *Organisationspädagogik*. München 2000 – Küchler, F. v./Schäffler, O.: *Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen*. Frankfurt a.M. 1997 – Schäffler, O.: *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft*. Baltmannsweiler 2001 – Weick, K.E.: *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks 1995

Ortfried Schäffler

#### Päda

Mit P  
Wissen  
nur d  
Pädag  
Erwac  
Felder  
(Lenz  
wisse  
auch l  
als pr  
mit F  
Zusan  
sensc  
stungs  
über l  
Histo  
Altter  
schen  
teles  
und d  
der Tl  
Wisse  
des n  
dem  
Gewi  
wurd  
„sape  
eine l  
keit  
Zuge  
Aufh  
menc  
bürg  
derer  
Lehr  
Bisch  
19. J  
Bild  
Ausg  
P. ir  
gen  
Dilt  
Flit  
Erik  
steh  
mer  
Dilt  
sch

Wörterbuch Erwachsenenbildung

Rolf Arnold  
Sigrid Nolda  
Ekkehard Nuisl (Hrsg.)

# Wörterbuch Erwachsenenbildung

2. Auflage

Klinkhardt

UTB

WÖRTERBUCH  
ERWACHSENENBILDUNG

herausgegeben von  
Rolf Arnold  
Sigrid Nolda  
Ekkehard Nuissl

---

2., überarbeitete Auflage

VERLAG  
JULIUS KLINKHARDT  
BAD HEILBRUNN • 2010

Der vorliegende Band erschien in erster Auflage 2001 unter dem Titel „Wörterbuch der Erwachsenenpädagogik“ (ISBN 3-7815-1117-0).

„Das Wörterbuch der Erwachsenenbildung“ erscheint in Zusammenarbeit mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung e.V.  
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen  
Bonn, [www.die-bonn.de](http://www.die-bonn.de)

**die**

Inhaltsv

Abkürzur

Vorbeme

Hauptteil

Stichwort

Autorens

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.  
ISBN 978-3-7815-1700-4 (Klinkhardt)  
ISBN 978-3-8252-8425-1 (UTB)

2010.2.Lk. © by Julius Klinkhardt.

Das Werk ist einschließlich aller seiner Teile urheberrechtlich geschützt.  
Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Satz: pagina GmbH, Tübingen.  
Einbandgestaltung: Atelier Reichert, Stuttgart.  
Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg.

Printed in Germany 2010.  
Gedruckt auf chlorfrei gebleichtem alterungsbeständigem Papier.

UTB-Bestellnummer: 978-3-8252-8425-1

uch der

## Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis . . . . .	6
Vorbemerkungen . . . . .	7
Hauptteil – Einträge . . . . .	9
Stichwortverzeichnis . . . . .	325
Autorenspiegel . . . . .	331

National-

r