

Literatur

Filla, W.: *Wissenschaft für alle – ein Widerspruch? Bevölkerungsnaher Wissenstransfer in der Wiener Moderne. Ein historisches Volkshochschulmodell.* Innsbruck 2001 – Lenz, W.: *Porträt Weiterbildung Österreich. 2., aktual. Aufl.* Bielefeld 2005 – Lenz, W. (Hrsg.): *Weiterbildung als Beruf. „Wir schaffen unseren Arbeitsplatz selbst!“* Wien 2005 – OECD: *Thematic Review on Adult Learning – Austria, Country Note.* Paris 2004 – URL: www.wba.or.at

Werner Lenz

Organisation

O. stellt eine soziale Strukturentwicklung dar, von der die → Gesellschaft der Spätmoderne bis in ihre kulturellen Einzelpraktiken bestimmt wird. Ihre Erlungenschaft besteht in dem Aufbau langer und komplexer Handlungsketten und deren Ausrichtung auf spezifische, nur arbeitsteilig erreichbare Zwecke, Ergebnisse und Ziele. Die gesellschaftliche Institutionalisierung komplexer Handlungskonfigurationen hängt hierdurch nicht mehr allein von okkasionell vorhandenen Motiven und den individuellen Interessen der handelnden Subjekte ab, sondern von kontextübergreifenden Interessenlagen verschiedener Akteursgruppen am Erwerb oder Aufrechterhalten einer Organisationsmitgliedschaft. Diese bildet die Grundlage eines formellen wie informellen Regelsystems, mit dem das Verhalten der Akteure erwartbar und steuerbar wird. Gleichzeitig berührt die Mitgliedschaft die Gesamtpersönlichkeit der Beteiligten nur im Ausschnitt der jeweiligen Mitgliedsrolle. O. bilden somit ein Handlungssystem, das die sachlichen, sozialen wie auch zeitlichen Erfahrungsmöglichkeiten von Einzelpersonen und deren individuelle Lernkapazitäten in dramatischer Weise überschreitet. In der Historizität ihrer Struktur stellen sie so etwas wie ein „kollektives Gedächtnis“ dar, in dem subjektive Erfahrungen und situative Lernergebnisse aufbewahrt und tradiert werden können. Daneben greifen O. aktuell produziertes gesellschaftliches Wissen selektiv auf und lassen es situativ handlungswirksam werden.

Mittlerweile gibt es sehr verschiedene Definitionen von O., die entweder das Instrumentelle, die Prozessstruktur des Organisierens oder die systemische Struktur als Kommunikationskontext bzw. als Organisationskultur betonen. Konsensfähig, aber wenig greifbar ist die folgende, weil sie alle Teilaspekte zu berücksichtigen versucht: „Organisation ist ein kollektives Ganzes mit relativ festgelegten und iden-

tifizierbaren Grenzen, einer normativen Ordnung, hierarchischem Autoritätssystem, Kommunikationssystem und einem koordinativen Mitgliedssystem; dieses kollektive Ganze besteht aus einer relativ kontinuierlichen Basis innerhalb einer sie umgebenden Umwelt und beschäftigt sich mit Handlungen und Aktivitäten, die sich gewöhnlich auf ein Endziel oder Objektiv hin beziehen oder eine Menge von Endzielen und Objektiven“ (Weinert 1992).

In den gegenwärtigen organisationswissenschaftlichen Diskursen hat man von einer Pluralität konkurrierender Positionen auszugehen, die sich bisher unter keiner übergeordneten Theorie als Teilperspektiven subsumieren lassen (Scherer 2002). Aufgrund der polyzentrischen Struktur haben sich die epistemologischen Anforderungen an eine sozialwissenschaftliche Organisationstheorie auf die übergeordnete Frage verlagert, wie mit dem Widerstreit inkommensurabler Beschreibungen der jeweiligen Organisationswirklichkeit umzugehen ist, ohne sich dabei zum Exponenten von nur einer der konkurrierenden Positionen zu machen.

Die jeweilige Präferenz für einen Organisationsbegriff steht in engem Zusammenhang mit der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung und dem je adäquaten semantischen Vokabular. So lässt sich ein deutlicher Wandel von soziotechnischen Organisationskonzepten über symbolisch-interaktionistische hin zu kulturalistischen Deutungen nachweisen. Gegenwärtig wird der Aspekt der Ordnungsbildung im Sinne von kontextspezifischer Bedeutungsbildung („sense-making“) hervorgehoben (Weick 1995). Im Zusammenhang mit Theorien des „Neo-Institutionalismus“ erhält die O. einen wichtigen intermediären Stellenwert zwischen gesellschaftlichen Funktionssystemen und lebensweltlichen Strukturierungen (Ortmann/Sydow/Türk 1997; Schäffler 2001). In kulturtheoretischer Deutung lässt sich dabei sogar „pädagogische O.“ im Rahmen von funktional gefassten „Institutionalformen“ → Lebenslangen Lernens strukturanalytisch bestimmen.

O. spiegeln nicht nur die Symptomatik gesellschaftlicher Transformationsprozesse, sondern sie sind selber auch ein wichtiges Strukturelement der modernen Gesellschaft insgesamt. Nach James S. Coleman haben sich in der westlichen „Organisationsgesellschaft“¹ unterschiedliche Interaktionsstrukturen herausgebildet: neben dem Typ 1 der interpersonalen Interaktion von „Person zu Person“ der Typ 2 von „Person zu O.“ sowie ein Typ 3 von „O. zu O.“. Aufgrund einer „elementaren Asymmetrie“ lässt sich

dabei ein Machtgefälle zugunsten der O. beobachten. Dies hat zunächst Konsequenzen für alle Interaktionen, bei denen es weniger um formalisierbare Leistungsbeziehungen zwischen kollektiven Akteuren als vielmehr um ein qualitativ gedeutetes Interesse am anderen als „Person“ geht. Allerdings lassen sich hierdurch O. im Typ 3 über das bisherige individualistische Vokabular hinaus im Sinne institutioneller Akteure als „kollektive Adressaten“ von WB konzipieren.

Institutionalisiertes Lernen lässt sich zunehmend als ein intermediäres Verhältnis zwischen Person und O. deuten und weist hierbei ein komplexes Mischungsverhältnis zwischen den drei Interaktionstypen auf. Hier liegen die strukturellen Anlässe für eine Erweiterung des Lernbegriffs durch Konzepte des „Lernens in der O.“ (Interaktionstyp 2) und des „organisationalen Lernens“ (Interaktionstyp 3): In einer O. kommt es im Zuge produktiver Umweltaneignung „zu einer Erhöhung der Wissensbasis, die vom Individuum unabhängig ist (...). Durch die Speicherung von Wissen in Organisationen in sog. Wissenssystemen werden Handlungsmuster festgehalten. Damit wird individuelles Verhalten und Handeln zu überdauerndem, replizierbarem Wissen der Organisationen. (...) Das Lernen eines sozialen Systems ist also nicht mit der Summe der individuellen Lernprozesse und Ergebnisse gleichzusetzen, auch wenn diese Voraussetzung und wichtige Basis für institutionelles Lernen sind“ (Probst/Büchel 1994).

Für das Verständnis von WB im Allgemeinen und für didaktische Konzeptionen des Erwachsenenlernens im Besonderen hat die Differenz zwischen der individuellen und der kollektiv-systemischen Dimension des Lernens eine hohe Relevanz und wird weiterhin kontrovers diskutiert (Geißler/Lehnhoff/Petersen 1998). Grundsätzlich geht es um die Frage, welche Funktion institutionalisiertes Lernen im Kontext von Prozessen des organisationalen Strukturwandels erhält bzw. übernehmen kann. Weiterbildungskonzepte, die sich an „kollektive Adressaten“, wie Familien, soziale Gruppen oder Wirtschaftsunternehmen, richten, werden mit dem Problem des Machtgefälles konfrontiert.

WB bekommt es von zwei Seiten her mit einer wachsenden Bedeutung des Organisatorischen zu tun:

- aus ihrem eigenen Strukturwandel heraus, wo zunehmender Veränderungsdruck in Verbindung mit Ressourcenknappheit eine intensive organisationale Anpassung und Optimierungsleistungen erzwingt,

- von den Lernkontexten ihrer Bildungsadressaten, in denen praxisbezogene Qualifizierung und bewusste Lebensführung immer stärker als Bestandteil von systemischem Strukturwandel und somit z.B. als Personalentwicklung und → Organisationsentwicklung verstanden werden.

In beiden Perspektiven erhalten „organisationspädagogische“ Kategorien, wie „organisiertes Lernen“, „Lernen in der O.“ und „organisationales Lernen“, eine hohe theoretische wie bildungspraktische Relevanz, ohne dass sich die hier abzeichnende „organisationale Wende der EB“ bereits in ihren Konsequenzen einschätzen ließe. Besonders gilt dies für den Fall, wo interne Veränderungsprozesse der WB von struktureller Transformation in Verwendungsbereichen der Bildungsadressaten angestoßen und konzeptionell beeinflusst werden. Es wächst der Bedarf an einer pädagogischen Organisationstheorie, weil hier ein differentieller Bezugsrahmen für segmentierte erwachsenpädagogische Fachdiskurse zu erwarten ist. Disziplinär kommt dies u.a. zum Ausdruck, dass sich in der DGfE eine AG Organisationspädagogik konstituiert hat.

Das gegenwärtige Fachinteresse in der Weiterbildungspraxis konzentriert sich indes noch weitgehend auf die Bewältigung von struktureller Transformation innerhalb der WB und bemüht sich um eine Klärung der organisatorischen Dimension erwachsenpädagogischen Handelns. Dieses Interesse motiviert sich u.a. aus folgenden Anlässen:

- Das Überschreiten der bisher gewohnten Betriebsgröße von Weiterbildungseinrichtungen erfordert neuartige Verfahrensabläufe und Umgangsformen in ausdifferenzierten und damit auch stärker formalisierten Großbetrieben.
- Veränderungen in der Rechtsform wie die Entscheidung für GmbH, Profitcenter, Stiftung oder kommunalen Eigenbetrieb sind Ausdruck eines neuen Verständnisses von WB, haben gleichzeitig aber auch Signalcharakter mit einer Vielzahl beachtlicher wie unvorhersehbarer Folgewirkungen.
- Die Binnendifferenzierung in Aufgabenbereiche einschließlich einer wachsenden Komplexität von Mitarbeitergruppen und Beschäftigungsverhältnissen lässt auch ohne erhebliche quantitative oder formalrechtliche Veränderungen die Entwicklungsphase einer „elementaren Ordnung“ (Senzky) zu Ende gehen, in der alle wesentlichen Entscheidungen noch gemeinsam getroffen werden konnten.
- Schließlich lässt sich nicht übersehen, dass die

Teilnehm
zug aufil
„Kunden
an neuen
Lernform
Oft genug
pekte zusar
dem Zwang
Außendruck
hält dabei e
tig kann k
ausgehen, d
ist. Damit
Einrichtung
Strukturver
organisatori
erscheinen.
d.h. an ihrer
mehr betrie
ten der jew
tig Bestand
den.
Als Bestand
wärtige Suc
schen Orgar
deutung für
wird gegen
dividualisier
krostrukture
eignete Org
sches Handl
die Entwick
turen müsse
deutlicher
verstanden
Bemühunge
Küchler/Sch
im Sinne ei
onalitätsent
vordergründ
bemühunge
nungspolitis
zess, nämlic
verantwort
Steuerungsii

Literatur
Geißler, H./L
lernen im inte
ler, F. v./Schä
bildungseinric

aten,
d be-
tand-
somit
isati-

päda-
nen",
nen",
Rele-
rgani-
onse-
es für
r WB
lungs-
1 und
ter Be-
eorie,
ir seg-
skurse
.. zum
Organi-

iterbil-
gehend
forma-
e eine
rwach-
se mo-

etriebs-
fordert
formen
ker for-

lie Ent-
ng oder
k eines
chzeitig
hl beab-
ungen.
bereiche
ität von
sverhält-
ive oder
ntwick-
rdnung"
ntlichen
fen wer-

dass die

Teilnehmenden nicht mehr dieselben sind in Bezug auf ihr Nachfrageverhalten, ihre Ansprüche an „Kundenfreundlichkeit“ oder in ihrem Interesse an neuen, z.B. erlebnis- und erfahrungsbezogenen Lernformen (→ Erfahrung).

Oft genug kommen mehrere der beschriebenen Aspekte zusammen und werden in Verbindung mit dem Zwang zur Ressourcenkontrolle als wachsender Außendruck erlebt. Organisationsentwicklung erhält dabei eine dramatische Zuspitzung: Gegenwärtig kann keine gesellschaftliche Institution davon ausgehen, dass ihr Bestand von vornherein garantiert ist. Damit geraten auch die → Institutionen und Einrichtungen der WB in die Turbulenz komplexer Strukturveränderungen. Dies wiederum lässt ihre organisatorische Dimension in einem neuen Licht erscheinen. Gerade an der Organisationsfrage und d.h. an ihrer institutionellen Vernetzung – und nicht mehr betriebsförmig an einzelnen Zielen und Inhalten der jeweiligen Angebotspalette – werden zukünftig Bestandserhalt und Zukunftsfähigkeit entscheiden.

Als Bestandteil von „Mikropolitik“ erhält die gegenwärtige Suche nach einem erwachsenpädagogischen Organisationsverständnis eine strategische Bedeutung für den institutionellen Bestandserhalt. O. wird gegenwärtig ein neues Politikfeld zwischen individualisierten Lebenslagen und anonymen Makrostrukturen erschlossen. Entscheidungen über geeignete Organisationsstrukturen, über pädagogisches Handeln in regionalen Netzwerken und über die Entwicklung lernförderlicher Organisationskulturen müssen daher als Ausdruck einer sich immer deutlicher akzentuierenden Organisationspolitik verstanden werden. In diesem Politikfeld erhalten Bemühungen um Organisationsentwicklung (v. Küchler/Schäffler 1997) die umfassende Bedeutung im Sinne einer „organisationsgebundenen Professionalitätsentwicklung“. Eingebettet sind aktuelle, vordergründig fiskalisch motivierte Veränderungs-bemühungen in einen weit grundsätzlicheren ordnungspolitisch beeinflussten Transformationsprozess, nämlich in den Strukturwandel von öffentlich verantworteter Infrastruktur und von politischen Steuerungsinstrumenten.

Literatur

Geißler, H./Lehnhoff, A./Petersen, J. (Hrsg.): *Organisationslernen im interdisziplinären Dialog*. Weinheim 1998 – Küchler, F. v./Schäffler, O.: *Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen*. Frankfurt a.M. 1997 – Ortmann, G./

Sydow, J./Türk, K. (Hrsg.): *Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft*. Opladen 1997 – Probst, G./Büchel, B.: *Organisationales Lernen*. Wiesbaden 1994 – Schäffler, O.: *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft*. Balmannsweiler 2001 – Scherer, A.G.: *Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik?* In: Kieser, A. (Hrsg.): *Organisationstheorien*. 5. Aufl. Stuttgart 2002 – Weick, K.E.: *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks 1995 – Wejnert, A.: *Lehrbuch der Organisationspsychologie*. Weinheim 1992

Ortfried Schäffler

Organisationsberatung

Unter O. verstehen die meisten Experten eine längerfristige, gezielte und geplante Veränderung ausgewählter Bereiche bzw. Dimensionen einer Organisation unter aktiver Beteiligung der Mitarbeiter/innen und durch Unterstützung eines zumeist externen professionellen Beraters als Prozessbegleiter. Demgegenüber enthält der Begriff → Organisationsentwicklung aus Sicht des Verfassers die Möglichkeit, den Wandel gezielt auch durch die Mitarbeiter/innen allein zu gestalten. Charakteristisch für eine professionell unterstützte Organisationsentwicklung ist die Dreigliedrigkeit der Aufbaustruktur: Eine für den komplexen Prozess zu konstituierende Koordinierungs-/Steuerungs-/Entwicklungsgruppe vermittelt zwischen der bestehenden Organisationsstruktur und -kultur mit ihrer Funktion des Systemerhalts und häufig eingerichteten Projektgruppen mit der Funktion der Systemveränderung.

Ein kurzer Blick in die Geschichte der Beratung von Organisationen zeigt die Themenvielfalt für eine O. im Bereich der WB. Ihre Wurzeln lassen sich bis auf die gruppenspezifischen Trainings in den 1940er Jahren zurückverfolgen, die mit dem Namen Kurt Lewin verbunden sind. In den 1970er und 1980er Jahren konzentrierte sich die Beratung, sowohl in der Beratung einzelner Weiterbildungseinrichtungen als auch der von Verbänden der EB, im Wesentlichen auf Fragen von Hierarchie, Führungsstil, Rollenklarheit, aufgabenbezogener Zuständigkeit und die Beziehung zwischen zentralen und dezentralen Stellen (also auf das „soziale Subsystem“ einer Organisation nach Glas/Lievegoed 1996). In den 1990er Jahren standen, u.a. unter dem Einfluss eines organisationsumfassenden Qualitätsmanagements (ISO, EFQM, LQW u.a.), dann das Selbstverständnis bzw. die Identität sowie langfristige Strategien im Vordergrund (z.B. in Form der Leitbildentwicklung). Ge-

Wörterbuch Erwachsenenbildung

Rolf Arnold
Sigrid Nolda
Ekkehard Nüssli (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

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