

Weiterbildungsmodule für pädagogisches Personal im Bereich der Programm- und Angebotsentwicklung

Die Weiterbildungsmodule wurden im Rahmen des Entwicklungsprojekts „Netz-WB – Weiterbildungsverbände als lernförderliche Strukturen“

www.tamen.de/projekte/netz_wb entwickelt

Träger und Projektleitung

tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH

Kooperationspartner

Uckermärkischer Regionalverbund e.V.

Barnim-Uckermark (URV)

Fachexperten

Prof. Dr. Ortfried Schöffter

Dr. Hildegard Schicke

Projektlaufzeit

01.07.2020 – 30.06.2022

Ansprechperson

Dr. Thomas Hartmann



EUROPÄISCHE UNION
Europäische Struktur-
und Investitionsfonds



Das Projekt wurde durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Energie aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

Das Entwicklungsprojekt „Netz-WB – Weiterbildungsverbände als lernförderliche Strukturen“

Im Entwicklungsprojekt „Netz-WB – Weiterbildungsverbände als lernförderliche Strukturen“, das tamen. Entwicklungsbüro Arbeit und Umwelt GmbH in Kooperation mit dem Uckermärkischen Regionalverbund e.V. Barnim-Uckermark (URV) von 07/2019 bis 06/2022 umgesetzt hat, wurden Weiterbildungsmodule zur Professionalisierung pädagogischen Personals entwickelt und in organisationsbezogenen Weiterbildungen eingesetzt. Der inhaltliche Fokus der Weiterbildungen lag zum einen auf der Ausbildung und Weiterentwicklung von Kompetenzen im Bereich der Programmplanung und Angebotsentwicklung und zum anderen auf der Ausgestaltung von Netzwerken als Unterstützungsstrukturen für das organisationale Lernen der Mitgliedsorganisationen als Akteure der Gestaltung einer regionalen Bildungslandschaft mit dem Schwerpunkt auf die berufliche Bildung.

Die Weiterbildung richtete sich an die Geschäftsführer*innen und an Mitarbeiter*innen mit Leitungsaufgaben der Bildungsdienstleister und Arbeitsfördergesellschaften im URV. Im Vorfeld sowie im Nachgang der Bildungsveranstaltungen wurden mit den Teilnehmenden der Weiterbildungen Klärungs- und Beratungsgespräche geführt, um einerseits die Weiterbildungsinhalte bedarfsbezogen weiterzuentwickeln als auch um eine praktische Umsetzung der Bildungsinhalte zu fördern und zu reflektieren. Diese Gespräche fanden in den Weiterbildungseinrichtungen vor Ort mit dem Ziel Förderung der jeweiligen Organisationsentwicklung statt. Zudem wurden auch bei den Sitzungen des URV bestimmte Bildungsthemen in der Gesamtgruppe reflektiert. Diese Klärungs- und Reflexionsgespräche waren damit Bestandteil von im Rahmen des Projekts umgesetzten Organisationsentwicklungsprozessen der einzelnen Bildungsdienstleister und von Entwicklungsprozessen des Netzwerkes „Uckermärkischer Regionalverbund“. Die Weiterbildung konnte somit als ein Unterstützungselement der jeweiligen Organisationsentwicklung sowie der gesamten Netzwerkentwicklung konzipiert werden und entsprechend „wirken“.

Die organisationsbezogene Weiterbildung wurde in drei Modulen mit je zwei Veranstaltungen durchgeführt.

Überblick über die Weiterbildungsmodule

- Modul 1) Bildungsorganisation in der Transformationsgesellschaft; das organisationale Feld; die pädagogische Dienstleistung
- Modul 2) Verfahren und Methoden der Programmplanung und pädagogischen Angebotsentwicklung; institutionelle Verfahren der Teilnehmergeinnung; generierende Zielgruppenentwicklung
- Modul 3) Lernende Organisation; Selbstanwendung und reflexive Unterstützung; die Funktion von Netzwerken als Lernunterstützung

Parallel zu den Veranstaltungen erfolgte die Anwendung der in der Weiterbildung vermittelten Methoden und Instrumente. Die Ergebnisse und Erfahrungen aus der Anwendung wurden in den Weiterbildungsveranstaltungen reflektiert, gemeinschaftlich ausgewertet und in die Weiterbildung mit einbezogen (Survey Feedback).

In den folgenden Modul-Beschreibungen finden Sie eine kurze Erläuterung zu den Inhalten und Zielsetzungen der Weiterbildungen, einen Überblick über die verwendeten Folien sowie Verweise auf Arbeitspapiere und weiterführende Texte, v.a. verfasst von Prof. Dr. Ortfried Schöffter. Den kompletten Powerpoint-Foliensatz und erläuternde und weiterführende Texte von Prof. Dr. Ortfried Schöffter, aber auch anderen Autor*innen, können Sie sich von der tamen-Webseite herunterladen. (https://tamen.de/projekte/netz_wb/)

Zum Forschungsprojekt „Übergangszeiten“, in dem das Vier-Phasen-Modell einer generativen Zielgruppenentwicklung als Methode einer dialogischen und nutzerbasierten Angebotsentwicklung, siehe:

www.arbeitgeberzusammenschlusse.de/projekte/uebergangszeiten

www.kobra-berlin.de/wp-content/uploads/2019/04/Dokumentation-der-Ergebnistagung

Modul 1

- (a) Bildungsorganisation in der Transformationsgesellschaft;
- (b) das organisationale Feld;
- (c) die pädagogische Dienstleistung

(a) Bildungsorganisation in der Transformationsgesellschaft

Organisationsbezogene Weiterbildung bedeutet, dass der Blick auf die eigene Organisation, die Entwicklung ihrer Funktion, Konstitution und ihrer Leistungen sowohl Ausgangsperspektive als auch Zielsetzung der Weiterbildung sein sollte. Im Idealfall ist die organisationsbezogene Weiterbildung selbst Bestandteil eines Organisationsentwicklungsprozesses bzw. einer organisationsgebundenen Professionalisierung.

Ausgangspunkt einer organisationsbezogenen Weiterbildung ist damit der aktuelle Blick auf die eigene Organisation: Defiziterfahrungen, Erfahrungen des Scheiterns, aber auch Visionen und Herausforderungen sowie die Neugierde auf eine theoriegestützte Reflexion motivieren für die Teilnahme. Der erste Schritt, um sich auf eine bestimmte Bildung einzulassen, besteht darin, die eigene organisationale Ausgangslage in Form von bestehenden Defiziten oder besser Herausforderungen zu beschreiben und sich so die Lernanlässe bewusst zu machen.

Folie 4

Ausgangspunkt der Weiterbildung ist der Blick auf die eigene Organisation

Organisationsentwicklung/Professionalisierung/Personalentwicklung

Warum wollen/sollten wir das tun?

- Professionelle Selbstanwendung – Wo erkennen wir als professionelle Bildungsdienstleister für uns selbst Entwicklungsbedarfe und welche Lernanlässe können wir identifizieren?
- Außendarstellung/Erkennbarkeit/gesellschaftliche Funktion – Werden wir so wahrgenommen, wie wir uns das wünschen?
- Interne Erkennbarkeit: „Wer sind wir? – Was ist unser Leitbild“ – Nutzung der unterschiedlichen Perspektiven und Zusammenarbeit
- Zukunftsfähigkeit - Was bietet uns Orientierung für eine strategische Entwicklung?
- Kooperation/Netzwerke – Sind wir fähig zu interorganisationaler Zusammenarbeit?

Das Bewusstwerden und die Formulierung der gesellschaftlichen Funktion von Erwachsenenbildung in der „Transformationsgesellschaft“ Folien (5, 6, 7) ist die

Grundlage, die einen gesellschaftlich-funktionalen Blick auf die eigene Organisation ermöglicht (Folien 8, 9, 10, 11).

Siehe dazu:

Schäffter, O.: Bildungsorganisation in der Transformationsgesellschaft, Textreader

Kap. 1.1.1

Folie 5

Funktion der Erwachsenenbildung

- Die Institutionalisierung von Erwachsenenbildung ist Folge/Ausdruck von gesellschaftlichen Modernisierungs- und Veränderungsprozessen
- Erwachsenenbildung (Reflexionsfunktion) hat gesellschaftliche eine andere Funktion als die Schule (Reproduktionsfunktion)
- Gesellschaftliche Transformation – Funktion von EB wandelt sich:
„Reproduktionsfunktion“ (Veränderungsinstanz) – zunehmend
„Reflexionsfunktion“- Entschleunigung, psycho-soziale Stabilisierung, Wiedergewinn von gestaltungs- und erlebnisfähiger Gegenwart.

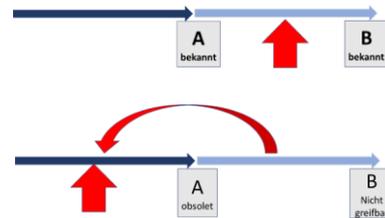
Folie 6

Zentrale Strukturmerkmale von Erwachsenenbildung

- Im Gegensatz zur Institutionform Schule verfügen die Organisationen des Weiterbildungssystems von vornherein nicht über formal administrierten Mechanismen der Teilnehmergewinnung, es gibt keine geregelte „Teilnehmerrekrutierung“, d.h. es gibt **keine festen staatlich vorgegebenen Curricula** und **keine staatlich geregelte Teilnahme-pflicht**.
- Das „Zustandekommen von Bildung“ oder „die Bedingung ihrer Möglichkeit“ hängt von einer gelingenden didaktischen Analyse und Planung ab.
- Die gesellschaftliche Bedeutung von Bildungsorganisation wird an folgender Frage bestimmt:
„Wie werden aus gewünschten Adressatengruppen leibhaftige Teilnehmer?“

Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft Funktionen der beruflichen Erwachsenenbildung

- a) Anpassung an den Wandel
(Reproduktionsfunktion)
Mithalten - **Beschleunigung**
- b) Pädagogische Unterstützung im Wandel
(Reflexionsfunktion)
 Klären, Gestalten - **Entschleunigung**
- c) Öffnung für eine zu gestaltende Zukunft
(Forschungsfunktion)
Mitgestalten – **Ausbrechen, Entdecken**



In der Folie 7 werden schlaglichtartig drei zentrale Funktionen der Erwachsenenbildung anhand von den beiden Prozessen Entwicklung von Programmen und Angeboten (dunkelblauer Pfeil – entspricht der makro- und mesodidaktischen Handlungsebene) und Umsetzung von durch den Ausgangspunkt A und den Zielpunkt B definierten Bildungsformaten (hellblauer Pfeil – entspricht der mikro- didaktischen Handlungsebene) dargestellt:

- a. Die Anpassung an eine überschaubare Veränderung, verstanden als Übergang von einer definierbaren Ausgangslage zu einem prinzipiell erkenn- und beschreibbaren Zielbereich.
- b. In einer sich transformierenden Gesellschaft kommt der „Reflexionsfunktion“ von Bildung als Unterstützung eines „lebenslangen Lernens“ eine immer stärkere Bedeutung zu.
- c. Bildung hat auch die Funktion, innovative Techniken den Lernenden nahe zu bringen, ihre Potentiale und möglicherweise auch „Gefahren“ zu verdeutlichen, und Entwicklungsszenarien zu vermitteln, um für Unternehmen oder auch Individuen neue Perspektiven zu eröffnen.

Im Folgenden geht es um das Funktionssystem Bildung als ein gesellschaftliches Funktionssystem und um ein pädagogisches Verständnis von Bildungsorganisation.

Siehe dazu:

Schäffter, O.: Funktionssystem Bildung - Institutionalformen und Formate der Weiterbildung in Resonanz auf gesellschaftlichen Strukturwandel. Im Textreader Kap. 1.2.1

(b) Das organisationale Feld

Folie 8

Organisationsverständnis – unterschiedliche Perspektiven auf Organisation

- Organisierende Folge von Tätigkeiten
- Betriebsförmiges Organisationsverständnis
- Organisation als Sozialraum
- Organisation als soziales System
- Organisationskultur
- Institutionstheoretisches Organisationsverständnis

Wir gehen im Folgenden von einem institutionstheoretischen Verständnis von Organisation aus.

Folie 9

Institutionstheoretisches Organisationsverständnis

Weiterbildungsorganisation ist demzufolge in eine sich verändernde Gesellschaft „eingebettet“ und erfüllt aus dieser Position heraus eine übergeordnete Bildungsfunktion, so wie Krankenhäuser eine medizinische oder Soziale Organisationen eine Hilfsfunktion übernehmen: Funktionsdifferenz von – Helfen – Heilen – Bilden.

An den unterschiedlichen Aneignungskontexten, mit dem Institutionenformen der Weiterbildung in Anlehnung an andere Funktionssysteme besondere Bildungsformate entwickeln müssen, wird die hohe Komplexität erkennbar, die im Verlauf der funktionalen Differenzierung im Beziehungsgefüge zwischen den Institutionenformen der verschiedenen Funktionssysteme entstanden ist.

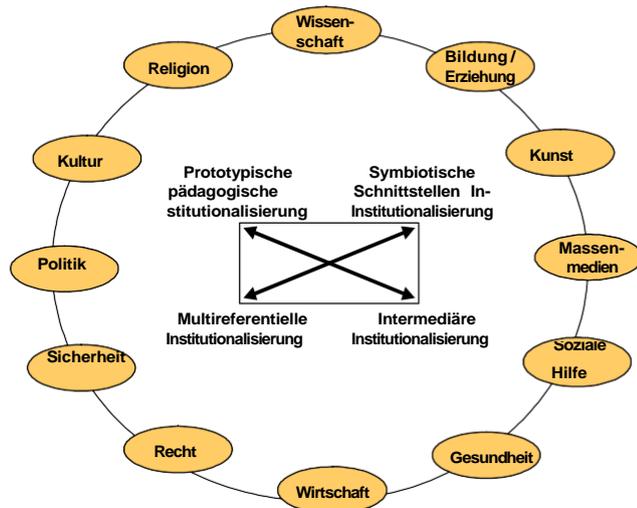
Sie macht letztlich die Vielfalt und Diversität entwickelter Gesellschaften aus. Insofern lässt sich von einem hoch komplexen relationalen Feld zwischen sehr unterschiedlichen Spielarten von Institutionalformen sprechen, die jeweils auf besondere Weise die Kommunikation zwischen den Funktionssystemen professionell auf Dauer stellen. Ohne dies hier im Einzelnen ausführen zu können, lassen sich an der Form des Verhältnisses einer Organisation zu einem oder zwischen den Funktionssystemen vier Institutionaltypen unterscheiden:

- **Institutioneller Prototyp:** Die Organisation definiert sich als repräsentativer Teil der Infrastruktur eines Funktionssystems, das seinem Code funktionale Dominanz verleiht (Beispiel Volkshochschulen).
- **Symbiotischer Schnittstellentyp** zwischen einem Funktionssystem und einem weiteren Funktionssystem: Die Organisation folgt der Begründungslogik und den Werten seines „Anlehnungssystems“ in der programmatischen Handlungslogik seines Herkunftssystems. (Beispiel Wirtschaftspädagogik oder Pflegepädagogik).
- **Multireferentieller Typ** zwischen differenten Funktionssystemen: Die Organisation setzt die inkompatiblen Handlungslogiken zueinander ins Verhältnis und nutzt hierbei die Systemdifferenzen produktiv zu ihrer funktionalen Dienstleistung.
- **Translatorischer Typ** zwischen Funktionssystem und der fundierenden Lebenswelt: Die Organisation „übersetzt“ zwischen den Handlungslogiken eines Funktionssystems und Lebenswelt und nutzt deren Differenz als einen „Dritten Sektor“ wechselseitiger Aussteuerung.

Diesen Typen lassen sich auch Bildungsdienstleister zuordnen bzw. diese Typen können sich auch in einer Organisation wiederfinden. Gerade regionale Bildungsdienstleister entsprechen durch ihren regionalen Bezug und ihre Ausdifferenzierung für den regionalen Bedarf meist sowohl dem multireferentiellen als auch dem translatorischen Typ.

Zur funktionalen Differenzierung gesellschaftlicher Systeme siehe Folie 10 und den Literaturhinweis: Schäffter, O. (2016): Funktionssystem Bildung - Institutionalformen und Formate der Weiterbildung in Resonanz auf gesellschaftlichen Strukturwandel. ÜZ-Textreader, Kap. 1.2.1 von 1.2.1.1 bis 1.2.1.11

Institutional- typen



Erklärung zum Organisationsverständnis

- Zwei Perspektiven auf Organisation:
 - i.w.S. mit der institutionstheoretischen Konzeption eines „organisationalen Feldes“ und innerhalb dieses Rahmens
 - i.e.S. mit der Konzeption einer formal gegliederten „Weiterbildungseinrichtung“

Die Bildungsorganisation als relationales Feld

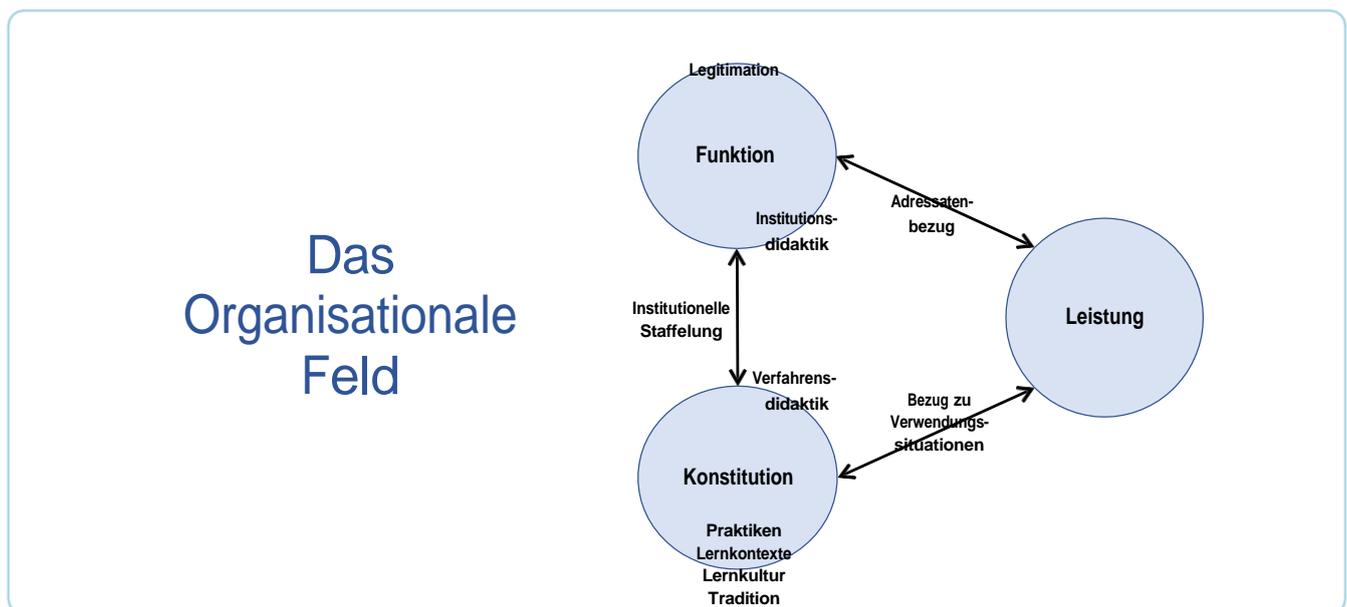
Durch eine gesamtgesellschaftliche Sicht wird Weiterbildungsorganisation somit erheblich weiter gefasst als dies aus einer betriebswirtschaftlichen Sicht üblich ist („institutional turn“). Bildungsorganisation erscheint institutionstheoretisch gedeutet nicht mehr allein als ein betriebsförmiges Unternehmen, sondern als ein komplexes Spannungsfeld. Die Darstellung der Bildungsorganisation als relationa-

les Feld visualisiert den Raum zwischen den Aspekten Funktion, Konstitution und Leistung, ein organisationaler Entwicklungsraum, aufgespannt durch die unterschiedlichen Rollen, Handlungsfelder und den daraus sich ergebenden unterschiedlichen Perspektiven. Die drei Eckpunkte bieten damit eine „Heuristik“ (eine erkenntnisleitende Wegekarte) zur Standortbestimmung („pädagogische Institutionsanalyse“).

Siehe dazu:
Schäffter, O.: Das organisationale Feld, Textreader 1.2.2

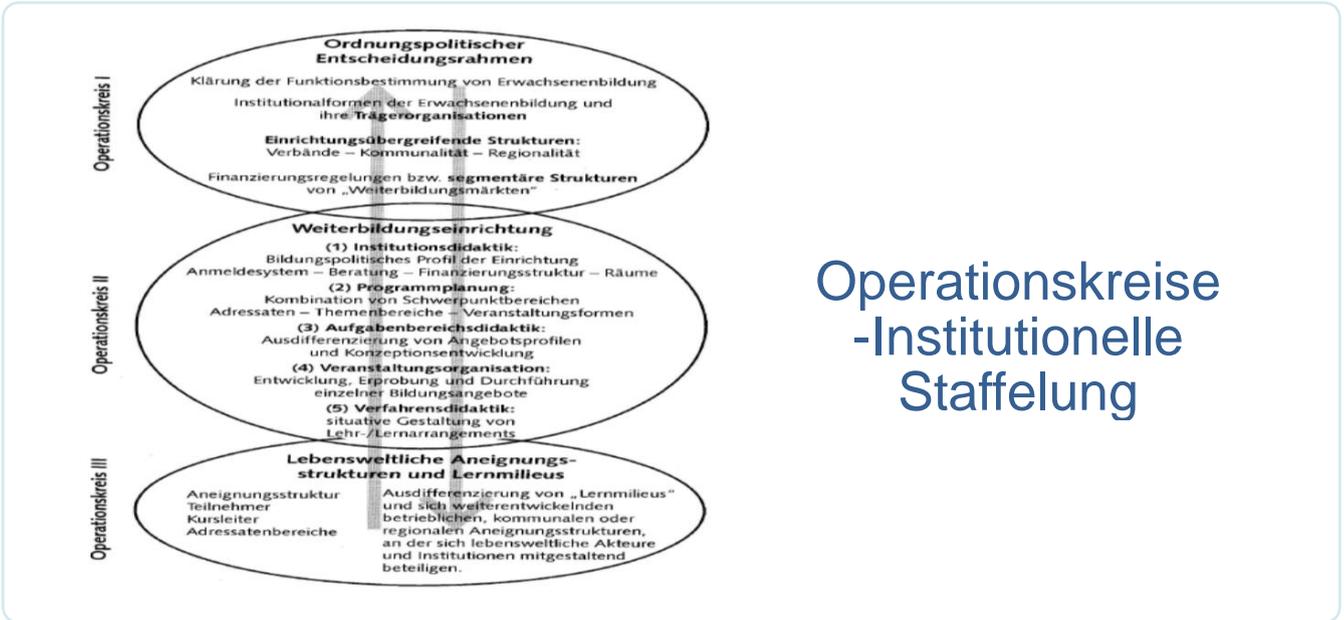
Am Diagramm „organisationales Feld“ lässt sich gut beschreiben, wie das erste Modul zur gesellschaftlichen Dienstleistungsfunktion von Weiterbildungsorganisation thematisch aufgebaut ist.

Folie 12



In diesem Raum bilden sich die organisationalen Strukturen aus, bezeichnet als institutionelle Staffelung, die mit den drei Operationskreisen (Folie 13) und den didaktischen Handlungsebenen (Folie 14) weiter charakterisiert werden können.

Siehe dazu:
Schäffter, O.: Drei Operationskreise von Weiterbildungsorganisation. Textreader 1.2.3
und Schäffter, O.: Didaktische Handlungsebenen einer Weiterbildungseinrichtung. Textreader 1.2.4



Operationskreise -Institutionelle Staffelung

Didaktische Handlungsebenen

Ebene	Funktion	1.1.1 Position und Rolle
9. Weiterbildungspolitik	Gesetze, Verordnungen	
8. Träger-Verbände	Verbandspolitik und funktionale Anlehnungsstrukturen	
7. Träger als Organisation	Institution im engeren Sinne	
6. Organisationspolitik/ Einrichtungseitung	Pädagogisches Profil der Weiterbildungseinrichtung	Ltr. + Geschäftsf. + Verw.
5. Programmplanung	Institutionalform, Bildungsformate und Angebotsstruktur	Ltr. + HPM als Kollegium
4. Aufgabenbereichs-Didaktik	Ausdifferenzierung von Fachdidaktiken in ihren Angebotsmustern	HPM (+ KL)
3. Veranstaltungs-Didaktik	Entwicklung von Angebotsformen und Dienstleistungsprofilen	HPM + KL (+ Adressat)
2. Lerneinheits-Didaktik	Zeitlicher Ort in dem „Artikulationsmuster“ einer Veranstaltung	KL + Ref. + TN
1. Situations-Didaktik	Methodischer Abschnitt der „Interpunktion“ einer Lerneinheit	KL + TN

} Weiterbildungspolitik
 } Makrodidaktik
 } Mesodidaktik
 } Mikrodidaktik

Zusammengehalten und stabilisiert wird dieser organisationale Raum durch ein gemeinsames Funktionsverständnis und geteilte Werte und Ziele.

Zentralwerte

- Befähigung zu personaler Autonomie
Selbstregulationsfähigkeit als Befähigung des Individuums, das eigene Verhalten, das Verhältnis zur Umwelt, die eigene Biographie und das Leben in der Gemeinschaft selbständig zu planen und zu gestalten.
- Sicherstellung und Weiterentwicklung von Humanressourcen
im Sinne eines quantitativen und qualitativen Arbeitskräftevolumens und als Vermittlung von Kompetenzen, die den Menschen eine ihren Neigungen und Fähigkeiten entsprechende Erwerbsarbeit ermöglichen.
- Gewährleistung gesellschaftlicher Teilhabe und Chancengleichheit
als Beitrag zur Integration und Inklusion ist Bildung darauf gerichtet, der Benachteiligung durch Herkunft, Geschlecht und nationale oder ethnische Zugehörigkeit entgegenzuwirken.

Exkurs

Bildungspolitische Zielsetzungen

Verdeutlichende Konkretisierungen aus der Förderrichtlinie des BMBF:

- „Weiterbildung als Teil lebenslangen Lernens ist eine wichtige Grundbedingung für soziale Teilhabe, gesellschaftliche Partizipation und Integration sowie Voraussetzung für Chancengerechtigkeit jedes Einzelnen.
- Dies insbesondere, um die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung weiter zu erhöhen und neue Erwerbspersonen- oder Bevölkerungsgruppen zu motivieren und zu gewinnen.
- Im Besonderen wird die berufliche Weiterbildung, also die berufliche Qualifikation und deren kontinuierliche Anpassung an sich immer rascher wandelnde Anforderungen, zu einer zentralen Aufgabe der Gestaltung der individuellen Erwerbsbiographie.
Die Flexibilisierung der Arbeitsverhältnisse führt schon heute zu einem erhöhten individuellen Weiterbildungsbedarf, der [in] durch die aktive Gestaltung der eigenen Erwerbs- und Bildungsbiographie arbeitgeberunabhängig realisiert werden sollte. Bei diesem Bedarf geht es primär um Kompetenzzuwächse, ohne dass unmittelbar ein Abschluss anvisiert wird.
- Digitalisierung und technologischer Wandel und die damit verbundenen ver-

änderten Anforderungen im Berufsalltag, Flexibilisierung auf dem Arbeitsmarkt sowie die Relativierung der Rolle des Lebensberufes und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit erfordern ein ständiges Neues Lernen und Zurechtfinden in sich immer schneller wandelnden Lebenssituationen.

- Ebenso wird der wirtschaftliche Erfolg von Unternehmen vom Stand der Entwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen ihrer Fachkräfte mitbestimmt. (...) Daraus resultiert die Anforderung an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, mit Qualifizierung und Weiterbildung zum wirtschaftlichen Erfolg und zur zukünftigen Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Unternehmen beizutragen.
- Als gesellschaftspolitische Aufgabenstellung sind die strukturellen Weichen für gute und nachhaltige berufliche Weiterbildung so zu stellen, dass die Unternehmen das Potenzial für qualifizierte Facharbeit sichern können und berufliche Weiterbildung ein unverzichtbarer Baustein in den individuellen Erwerbs- und Bildungsbiographien wird.
Es ist davon auszugehen, dass berufliche Weiterbildung eine besondere strategische Funktion bei der Sicherung gesellschaftlicher wie individueller Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit hat.
- Dabei begründen die aus der demographischen Entwicklung resultierenden Herausforderungen eine Neuausrichtung des Weiterbildungssystems, das formale Weiterbildung in gleicher Weise wie non-formale und informelle Bildungsprozesse in den Blick nimmt (...).
Die vorhandenen Formen beruflichen Weiterlernens sind zu hinterfragen, zu bewerten und gegebenenfalls neu auszurichten. Dazu zählt nicht nur das formale, sondern auch das non-formale und informelle berufliche Lernen sowie die Entwicklung von Kompetenzen wertschätzend und verbindlich einzubeziehen.
- Perspektivisch integriert und berücksichtigt eine zeitgemäße Weiterbildungskultur neben den individuellen Bildungs- und Erwerbsbiographien auch das komplexe Nebeneinander von Aufgaben und Anforderungen aus Weiterbildung, Familie und Erwerbsarbeit.
Informelles Lernen und Kompetenzentwicklung sind für das lebenslange und berufliche Weiterlernen mit Verbindlichkeit und gesellschaftlicher Akzeptanz produktiv zu machen und allgemein verfügbare Weiterbildungsberatung könnte dazu beitragen, Bildungs- und Erwerbsbiographien zu synchronisieren.
- Letztlich gilt es, ein Weiterbildungssystem zu gestalten, das auf struktureller Offenheit und individueller Selbstorganisation von Lernprozessen basiert, nachfrageorientiert und prozessbasiert ist.“

Zitiert nach:

Textauszüge aus der Förderrichtlinie des BMBF "Innovative Ansätze zukunftsorientierter beruflicher Weiterbildung" vom 27. Januar 2015

In diesem Textauszug wird noch einmal verdeutlichend und gut zusammengefasst hervorgehoben, welche Anforderungen an die Gestaltung einer innovativen Bildungslandschaft und an zukunftsfähige Bildung und Weiterbildungsorganisation gestellt werden.

Diese immer stärkere Ausdifferenzierung in den Praxisfeldern der Weiterbildung, bedingt durch die zunehmenden Anforderungen an Bildungsorganisation in einer sich transformierenden Gesellschaft und Arbeitswelt, die mit dem Slogan des „lebenslangen Lernens“ beantwortet wird, führt in einem „herkömmlichen Bildungsverständnis“ zu – grob gesehen – zwei gegensätzlichen Reaktionsweisen:

Die Holding-Gesellschaft für alles, was gefällt:
Hoffnung auf Vollständigkeit?

Der „moderne“ Einrichtungstypus bemüht sich um ein expansives Aufgreifen immer weiterer Aufgaben und Arbeitsfelder. Das führt jedoch notwendigerweise zu interner Aufsplitterung in getrennte Teilbereiche, die sich nur noch betriebswirtschaftlich oder nach formalen Verwaltungsrichtlinien koordinieren lassen. Die WB-Einrichtung droht hierbei zu einem betriebsförmig organisierten Angebots-Management zu verkommen, in der interne und externe Kooperation auf pragmatische Nützlichkeitsabwägungen reduziert wird. Fragen nach der professionellen pädagogischen Identität der Gesamteinrichtung oder nach dem pädagogischen Konsens zwischen den Mitarbeitern scheinen in diesem Zusammenhang als weltfremd und dem wirtschaftsliberalen Zeitgeist fern.

Standardisierung:
Identität durch konventionelle Ausgrenzung von Ungewohntem

Andererseits wirkt ein ausschließlich aufs Inhaltliche gerichtetes Einverständnis neben der Stärkung eines einheitlichen Selbstbildes auch als Barriere gegen Außenkontakte. Eine konventionalisierte Vereinheitlichung im „Wir-Gefühl“ des tradierten Bildungswerks stellt immer eine Beschränkung der eigenen Potenzialität dar, was auch als Abgrenzung nach außen wirkt. Ein zu festes Bild von dem „pädagogischen Selbstverständnis“ schließt von vornherein viele Formen experimenteller Zusammenarbeit aus und lässt die Einrichtung bei turbulenter Umweltveränderung und langfristig wirkenden Entwicklungen leicht randständig werden.

Eine solche Einrichtung findet ihre Identität dann vor allem darin, dass sie sich aus gesellschaftlich bedeutsamen Entwicklungen herauszuhalten versucht und dadurch ins Abseits gerät.

Die folgende Folie zeigt weitere Möglichkeiten, die vor allem auf das Verständnis von Bildungsorganisation als relationales Feld setzt, das als Resonanzboden eine reflexive Aussteuerung der Programm-, Angebots und Leistungsentwicklung zwischen Anbieter- und Nutzerseite ermöglicht.

Siehe dazu:

Schäffter, O.: Die strukturelle Resonanz professionell gestalteter Bildungsorganisation. Textreader Kap. 1.3.4

Folie 16

Umgang mit den zunehmenden Herausforderungen an Bildungsorganisation in einer sich transformierenden Gesellschaft

- **Kooperation und Vernetzung** der regionalen Bildungsdienstleister zu einer regionalen Bildungslandschaft (Kooperationsfähigkeit und Umweltoffenheit)
- **Spiegel und Echo:** Bildungsorganisationsverständnis als Spiegelbild der thematischen Erwartungen und Leistungsansprüche: Gefahr der Überforderung der internen Verarbeitungskapazitäten, da die Einrichtung hier stark „außengeleitet“ wird. Hier gilt es, die Kapazitätsgrenzen zu beachten.
- Herstellen von **pädagogischer Resonanzfähigkeit** bedeutet selbstthematizierende Grenzbetonung, bewusste Trennung zwischen externer und interner Differenzierung, das Verständnis und die Nutzung des organisationalen Felds als einrichtungsinternen Resonanzbodens, der eine wechselseitige Ausregulierung zwischen „Anbieter- und Nutzerseite“ ermöglicht.

(c) Die pädagogische Dienstleistung

In den Fokus rückt die pädagogische Dienstleistung als ein Prozess interaktiver Wertschöpfung zwischen „Anbieter“ und „Adressat/Nutzer“.

Siehe dazu:

Schäffter, O.: Der Leistungsaspekt im Organisationalen Feld. Textreader Kap. 1.3.3

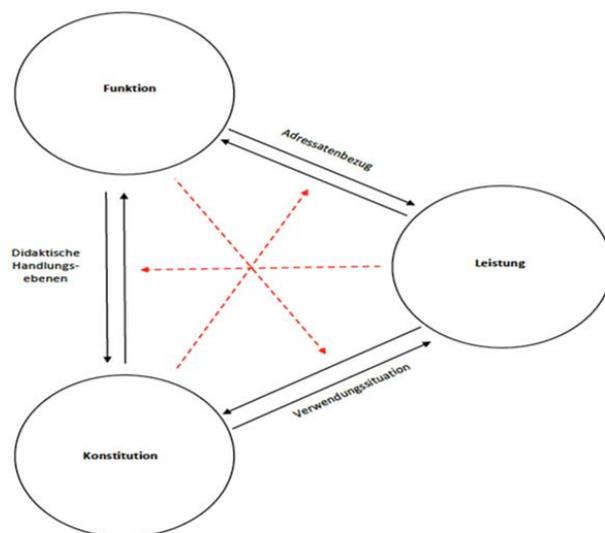
„Während das Spannungsverhältnis zwischen Funktion und Konstitution aufgrund ihrer Übersetzungsstruktur einer aufsteigenden und absteigenden Institutionalisierung die internen Vorbedingungen zur didaktischen Planung und Realisierung von Weiterbildungsangeboten bereitstellt, treffen wir

im Organisationalen Feld beim Eckpunkt Leistung auf die strukturelle Schnittstelle zur gesellschaftlichen Umwelt einer Weiterbildungseinrichtung. Was im internen Verhältnis zwischen Funktionsbestimmung und den historisch entwickelten Konstitutionsbedingungen zunächst noch den Charakter einer Resource im Sinne einer Potentialität hatte, die auf eine sie aktualisierende Verwirklichung wartet, gerät nun unter dem Leistungsaspekt die Anforderung in den Blick, zu klären, welchen externen Nutzenserwartungen die Einrichtung beruflicher Weiterbildung aus der Sicht welcher Bildungsadressaten sie wohl zu entsprechen vermag. Diese Frage wird bisher noch weitgehend als ein Marketing-Problem gefasst, auf das mit entsprechenden Lösungsstrategien zu reagieren ist. Folgt man allerdings einem relationalen Leistungsverständnis, so ist der Leistungsaspekt als Scharnierstelle zwischen Innen und Außen nicht mehr angebotszentriert als Subjekt/Objekt-Verhältnis gefasst, sondern als korrelative Wechselwirkung einer Subjekt/Subjekt-Beziehung zu verstehen, bei der beide Seiten an der Leistung beteiligt sind. Dies setzt bei der Angebotsplanung ein grundsätzlich verändertes Verständnis vom Bildungsadressaten als pädagogische „Umwelt“ einer Weiterbildungseinrichtung voraus.“

Schäffter, O.: Der Leistungsaspekt im Organisationalen Feld. Textreader Kap. 1.3.3.1, S. 107

Folie 17

Der Aspekt Leistung im organisationalen Feld



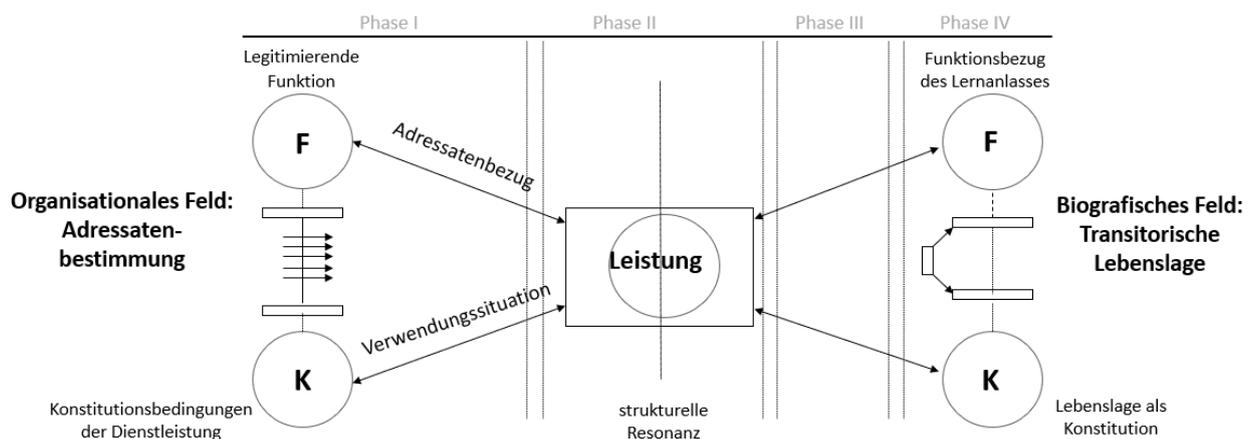
Im relationalen Feld einer Organisation pädagogischer Dienstleistung bildet der Leistungsaspekt die strukturelle Scharnierstelle in Gestalt einer Kontaktfläche, an der sich auf der Nutzerseite passungsfähige „Systeme-in-der-Umwelt“ konstituieren und in ihrem Zugang erschließen lassen.

Da „Leistung“ aus systemischer Sicht als eine „strukturelle Kopplung“ zwischen einem Organisationssystem pädagogischer Dienstleistung und dem einer Nutzerseite verstanden wird, lässt sich das bisherige Diagramm, das noch auf das Organisationale Feld einer Weiterbildungseinrichtung beschränkt war, in der Weise ergänzen, dass nun auch die Nutzerseite in ihrem systemischen Charakter rekonstruiert wird. Das bisherige Schaubild des Organisationalen Feldes erfährt hierdurch eine symmetrische Erweiterung durch das Feld der berufsbiographischen Entwicklung von Zielgruppen in einer transitorischen Lebenslage.“

Schäffter, O.: Der Leistungsaspekt im Organisationalen Feld. Textreader Kap. 1.3.3.4, S. 115

Folie 18

Phasen einer generativen Zielgruppenentwicklung



Folie 19

Pädagogische Dienstleistung - ein Prozess interaktiver Wertschöpfung

- Pädagogische Dienstleistung beschreibt aus relationstheoretischer Sicht die **Doppelseitigkeit von Lehren und Lernen** im Bildungsformat einer korrelativen Transaktion wechselseitiger Wertschöpfung.
- Die **Nutzerseite ist somit als unverzichtbarer Bestandteil an der Leistungserstellung beteiligt** und daher in ihren besonderen Kompetenzen wahrzunehmen und methodisch zu berücksichtigen
- **Lernorganisation** distribuiert nicht allein bereits vorhandene gesellschaftliche Wissensbestände, sondern **erzeugt auch neuartiges Wissen** für spezifische Praxiskontexte
- Die **intermediäre Funktion** pädagogischer Dienstleistung: Gegensteuerung, Empowerment, Lernberatung

Exkurs

Pädagogische Dienstleistung - ein Prozess interaktiver Wertschöpfung

Leistung in diesem Verständnis bezieht sich nicht allein auf den „output“ eines Systems im Sinne einer substantiell fassbaren Entäußerung an seine Umwelt. Es ist eine relationale Kategorie, bei der sich der Output intentional und selektiv auf ausgewählte „Systeme in der Umwelt“ richtet und von diesen als Zugewinn erfahren wird.

Das bedeutet: Eine Entäußerung wird erst dann zur Leistung, wenn sie erwartungsgemäß von der Nutzerseite als Zugewinn bewertet werden kann. Leistung beruht daher auf einer Beidseitigkeit der Beziehungsstruktur.

Als Dienstleistung werden grundsätzlich alle gesellschaftlich relevanten Leistungen bezeichnet, die nicht als gegenständliches Sachgut in Form fertiger Produkte distribuiert oder ausgetauscht werden, sondern die als immaterielles Gut durch einen gemeinsam verantworteten partizipativen Herstellungsprozess erzeugt werden. Kennzeichnend ist hierbei das **„uno actu Prinzip“ einer Gleichzeitigkeit der Leistungserstellung und Leistungsaneignung.**

Pädagogische Dienstleistung beschreibt hierbei aus relationstheoretischer Sicht die Doppelseitigkeit von Lehren und Lernen im Bildungsformat einer **korrelativen Transaktion wechselseitiger Wertschöpfung.**

Lernorganisation distribuiert nicht allein bereits vorhandene gesellschaftliche Wissensbestände, sondern erzeugt auch neuartiges Wissen für spezifische Praxis-kontexte.

Diese Leistungserstellung gelingt nur im Bildungsformat einer reziproken Wechselwirkung zwischen der Dienstleister- und der Nutzerseite. Leistung entsteht hierbei erst aufgrund der Beidseitigkeit der mitwirkenden Relata. Sie ist eine Funktion auf der Basis einer konstitutiven Strukturdivergenz. Die Nutzerseite ist somit als unverzichtbarer Bestandteil an der Leistungserstellung beteiligt und daher in ihren besonderen Kompetenzen wahrzunehmen und methodisch zu berücksichtigen.

Eine Leistungserstellung kommt nur dann zustande, wenn beide Seiten daran reziprok mitwirken und sich produktiv aufeinander abstimmen.

Was bedeutet „beide Seiten“?

- Die Dienstleister-Nutzer-Dyade – eine ko-produktive Leistungserstellung
- Die Auftraggeber-Dienstleister-Nutzer-Tryade – Komplexität eines relationalen Feldes (auch mehr als drei Relata (Lernergruppen, mehrere Adressaten- berei- che, Auftraggeber, „Stakeholder“))

und wichtig

- Die intermediäre Funktion pädagogischer Dienstleistung (Gegensteuerung, Empowerment, Lernberatung)

Siehe dazu Schäffter, O., Textreader Kap. 1.3.2 „Pädagogische Dienstleistung - Leis- tung, systemisch gefasst“

Welche Konsequenzen dieses Verständnis auf die Entwicklung pädagogischer Dienstleistungsangebote hat, ist Thema von Modul 2.