

# 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](http://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 Schäßter

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.

## Modul 3

- (a) Selbstanwendung und reflexive Unterstützung;
- (b) Lernende Organisation;
- (c) die Funktion von Netzwerken als Lernunterstützung

### (a) Selbstanwendung und reflexive Unterstützung

Folie 1

## Modul 3

- Selbstanwendung und reflexive Unterstützung
- Lernende Organisation
- die Funktion von Netzwerken als Lernunterstützung

Die in den Themenbereichen a) und b) behandelten Inhalte bauen auf den im Modul 1 bearbeiteten Themen auf, insbesondere auf einem Verständnis von pädagogischer Organisation als relationales Feld bzw. als Raum, aufgespannt zwischen den Aspekten Funktion, Konstitution und Leistung.

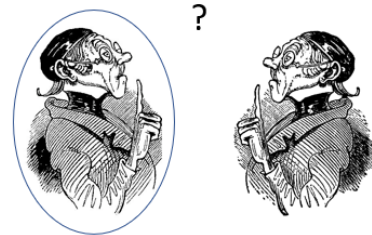
Bei der Bekämpfung des Arbeits- und Fachkräftemangels spielen v.a. die regionalen Bildungsdienstleister (rBDL) eine zentrale Rolle. Sie unterstützen die Unternehmen bei der Ausbildung junger Mitarbeiter\*innen, bei der Weiterbildung des vorhandenen Personals sowie bei der Suche und Bindung von Nachwuchs und neuen Arbeitskräften. Dabei sind sie ebenfalls Unternehmen, die bei der Gewinnung, dem Sichern und dem Entwickeln von Personal vor den gleichen Herausforderungen stehen wie die ihre Leistungen nutzenden Unternehmen, ihre Kunden. Der Umgang mit den eigenen Problemen, eine strategische Organisationsentwicklung verbunden mit Personalentwicklung, bietet einen wichtigen Erfahrungshintergrund für das Entwickeln und Etablieren von Bildungsdienstleistungen für Unternehmen. Der Umgang mit sich selbst sollte im Falle der Bildungsdienstleister Vorbild für die eigene Leistungsentwicklung sein.

## Selbstanwendung

Bildungsdienstleister sind professionelle Unterstützer der Unternehmen bei der Bewältigung der Herausforderungen/Aufgaben:

**Fachkräftemangel und Fachkräftesicherung und -entwicklung**  
(finden, binden, entwickeln)

- Sie sind ebenfalls „Betroffene“: „Wie gehen wir selbst mit unseren Herausforderungen um?“
- Der Umgang mit sich selbst als Vorbild/Ausgangspunkt für die Leistungsentwicklung



### Bildungsdienstleister als lernende Organisationen

Dabei geht es auch um die Frage, wie diese Selbstanwendung unterstützt werden kann. Neben der Entwicklung interner Reflexionsstrukturen sind auch selbstorganisierte Netzwerkstrukturen zur „externen“ Reflexion von großer Bedeutung.

## Unterstützte Selbstanwendung

- Unter Bildung mit Bezug zur „lernenden Organisation“ verstehen wir die bewusst gestaltete Unterstützung von „Organisationsentwicklung“ verbunden mit „Kompetenzentwicklung“ und „Professionalisierung“.
- Bildung als Unterstützung organisationalen Lernens von Bildungsdienstleistern bedeutet „Selbstanwendung“ sowie Stärkung und Aufbau von „Selbsthilfestrukturen“.
- Organisationsintern werden Strukturen für eine kontinuierliche Organisations- und Personalentwicklung ausgebildet.
- Organisationsextern werden Netzwerkstrukturen, im konkreten Fall des Projekts Netz\_WB die bestehenden Netzwerkstrukturen des Uckermärkischen Regionalverbundes e.V., weiterentwickelt zu Unterstützungsstrukturen für die Organisations- und Personalentwicklung der Mitgliedseinrichtungen.

In einer sich transformierenden Gesellschaft geht es nicht allein um den Umgang mit Strukturwandel, sondern auch um das Überwinden von Strukturbrüchen, „...in denen Um-Strukturierung nicht in der Kontinuität einer intern vorbereiteten und selbst vorangetriebenen Entwicklung verläuft, sondern als eine Neu-Strukturie-

rung, der zunächst ein Vorlauf an destruktiver Zerschlagung oder „Abwicklung“ der vorhandenen Strukturen vorangeht. Trifft diese Situationseinschätzung zu, so kann gegenwärtig keine gesellschaftliche Institution – und sei sie noch so reputierlich – davon ausgehen, dass ihr Bestand von vornherein garantiert sei. Nach Ablauf dieser Phase gesellschaftlicher Entwicklung werden viele der gewohnten Institutionalstrukturen nicht mehr vorhanden oder zumindest in ihrer Gestalt grundlegend gewandelt sein.

Aus dem Standpunkt der vom Strukturwandel gefährdeten Institutionen der Weiterbildung und ihrer Einrichtungen erhält der gegenwärtige Veränderungsdruck allerdings eine ungewohnte Bedeutung von „Selbstbetroffenheit“. (...). Gerade aufgrund der existentiellen Gefährdung **gerät Organisation als wichtige Bedingung der Möglichkeit von Erwachsenenbildung** weit grundsätzlicher in den Blick, als dies beispielsweise für die Schule erforderlich wird.

Gerade an der **Organisationsfrage** – und nicht an der jeweiligen Angebotspalette – werden zukünftig Bestandserhalt und Zukunftsfähigkeit entschieden. Nun geht es nicht mehr allein um administrativ zu optimierende Rahmenbedingungen. Als Bestandteil von „Organisationspolitik“ erhält die gegenwärtige Suche nach einem **erwachsenenpädagogischen Organisationsverständnis** eine strategische Bedeutung. Die gesellschaftliche Umwelt verlangt von der Weiterbildung immer höhere Reaktionsgeschwindigkeiten, immer kürzere Entwicklungs- und Lernzeiten, bietet gleichzeitig aber immer schwächere ordnungspolitische Rahmenbedingungen, an denen sich eine planvolle **Entwicklung bedarfsbezogener Weiterbildungsprogramme** orientieren könnte. Statt ordnungspolitischer Rahmenbedingungen sind Arbeitsweisen vonnöten, in denen sich **Programmplanung und Angebotsentwicklung als eigenständiger Suchprozess** organisieren lassen. Erforderlich werden also Verfahrensweisen, mit denen sich die wachsende Unbestimmtheit und Offenheit auffangen und produktiv wenden lassen. Weiterbildung stößt so am eigenen Fall auf den wachsenden gesellschaftlichen Zwang zur „**lernenden Organisation**“ und zu Fragen der **Selbststeuerung**. (...) Entwicklungsbereitschaft, Selbstevaluation und Veränderungsbereitschaft heißen die Trümpfe. Zukunftsfähigkeit ist nicht über Stabilität, sondern nur über **Selbstveränderung** zu haben.“ (Küchler/Schäffter 1997, S. 53 ff)

## Reflexive Lernunterstützung – pädagogische Organisationsberatung

Die Unterstützung des organisationalen Lernens von Bildungsdienstleistern sollte als „pädagogische Organisationsberatung“ verstanden werden. Das „pädagogische“ bedeutet:

Zum einen wird Beratung als Unterstützung von Lernprozessen verstanden, und zum anderen werden „pädagogische Organisationen“ beraten, für die Beratung nicht nur die Unterstützung der eigenen Entwicklung bedeutet, sondern auch als Modell für die eigene Leistungsentwicklung dienen.

## Formen von Organisationsentwicklung

Begriff	Kennzeichnung	Aktivität
<b>1. basale OE</b>	Beiläufiger Verlauf mit latenter Entwicklungslogik	Sinnverleihendes Nachvollziehen bereits erfolgter Veränderungen
<b>2. strategische OE</b>	Reorganisation als Steuerungsmaßnahme	Vollzug geplanter Veränderungen als Entwicklungssteuerung
<b>3. reflexive OE</b>	Hemmen von unerwünschten, Verstärken von erwünschten Entwicklungsverläufen	Mit-Vollziehen einer übergeordneten Entwicklungsdynamik

Schäffter (1996)

Siehe dazu: Küchler, Felicitas von; Schäffter, Ortfried (1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. DIE

## b) Lernende Organisation

Der Begriff „lernende Organisation“ wurde v.a. durch Peter M. Senge zu Beginn der 90er Jahre bekannt und durch sein 1990 erschienenes Buch „Die fünfte Disziplin. Kunst und Praxis der lernenden Organisation“ geprägt.

Siehe: Senge, Peter M. (2008): Die fünfte Disziplin. Schäffer-Poeschel-Verlag, Stuttgart

Lernende Organisation heißt nicht, dass „die Organisation“ lernt, sondern natürlich sind es die Individuen in der Organisation, die lernen. Allerdings geht es auch nicht um die „Summe“ des Lernens der einzelnen Individuen, sondern die verbindenden organisationalen Strukturen, die Rollen und Funktionen, die die Menschen in der Organisation einnehmen, beeinflussen das individuelle Lernen und führen auf der organisationalen Ebene zu Veränderungen, die dann als Ergebnis eines organisationalen Lernprozesses gesehen werden können.

Lernen heißt Gedächtnisbildung und Verhaltensänderungen auf individueller Ebene. Findet Lernen in einer Organisation mit Bezug auf die Organisation statt, führt es zu Veränderungen der Organisation, z.B. führt es zu mehr und neuem „gespeichertem“ Wissen, also einem verstärkten Organisationsgedächtnis, es führt zur Entwicklung von Kompetenzen, zur einer organisationsbezogenen „Professionalisierung“ und es führt weiterhin zu strukturellen Veränderungen.

Folie 6

### Lernende Organisation (1)

#### Die Kerndisziplinen der lernenden Organisation (nach P.M. Senge)

- **Personal Mastery:** Die Disziplin der Selbstführung und Persönlichkeitsentwicklung
- **Mental Models:** Kritische Reflexion der inneren Vorstellung vom Wesen der Dinge
- **Shared Visioning:** Synergieeffekte persönlicher Visionen führen zu einer gemeinsamen von allen Organisationsmitgliedern getragenen Vision
- **Team Learning:** Synergien erzeugende „Ausrichtung“ der Kräfte der einzelnen Teammitglieder auf einen Zweck, eine Vision.
- **Systems Thinking** (die fünfte Disziplin): Das „Denken in Systemen“ ermöglicht das Erkennen und Beschreiben von Wirkmechanismen und erwartbarem Verhalten in einer symbolischen, formalen Sprache. Typische Verhaltensmuster (Systemarchetypen) können so erkannt, besprechbar und bearbeitet werden. Systeme können durch Methoden des System Dynamics simuliert und mögliches Verhalten vorhergesagt werden.

(Siehe: P.M. Senge: Die fünfte Disziplin. und [https://de.wikipedia.org/wiki/Lernende\\_Organisation](https://de.wikipedia.org/wiki/Lernende_Organisation))

## Die Gesetze der fünften Disziplin

- die Lösungen von gestern sind die Probleme von heute
- je mehr man sich anstrengt, desto schlimmer wird es
- das Verhalten verbessert sich, bevor es sich verschlechtert
- der bequemste Ausweg erweist sich zumeist als Drehtür
- die Therapie kann schlimmer sein als die Krankheit
- schneller ist langsamer
- Ursache und Wirkung liegen zeitlich und räumlich nicht nahe beieinander
- kleine Veränderungen können eine Riesenwirkung haben – aber die Maßnahmen mit der stärksten Hebelwirkung sind häufig zugleich die auffälligsten.
- Sie können den Kuchen essen und behalten – nur nicht gleichzeitig
- wer einen Elefanten in zwei Hälften teilt, bekommt nicht zwei kleine Elefanten

### c) die Funktion von Netzwerken

Bevor wir zu den eigentlichen Netzwerkfunktionen kommen, soll ein kurzer Überblick über strategisches Vorgehen gegeben werden, dann ein vorrangiger Zweck sowohl von Organisationen als auch Netzwerken ist die Ermöglichung eines gemeinsamen und zielgerichteten Agierens, das auf „Dauer gestellt“ wir. Damit ermöglichen Organisationen und Netzwerke als dauerhafte Strukturen ein gemeinsames Lernen, das Auswerten von Erfahrungen und auf dieser Grundlage auch das kontinuierliche Weiterentwickeln von Strategien. Strategien sind als Zukunftsentwürfe zu verstehen, also immer wieder anzupassen und weiterzuentwickeln.

## Vision/Leitbild



Quelle: [www.akademie.de/de/wissen/unternehmensvision-entwickeln](http://www.akademie.de/de/wissen/unternehmensvision-entwickeln)

- H**  
**a**  
**n**  
**d**  
**l**  
**u**  
**n**  
**g**  
**s**  
**s**  
**c**  
**h**  
**r**  
**i**  
**t**  
**t**  
**e**
- ...ist die **motivierende**, positiv-formulierte Vorstellung des zu erreichenden Zustandes, gibt eine Richtung vor.
  - ...ist die Umsetzung der Vision, verkörpert den **Auftrag** der Organisation und ist ein Statement, ein Bekenntnis zu bestimmten Werten.
  - ...ist der Motor und die **Antriebskraft**, um bestimmte Ziele zu erreichen. Die Motivation kann unterschiedliche Motive enthalten
  - ...ist ein **längerfristig ausgerichtetes**, planvolles Anstreben eines/mehrerer konkreten/r Ziels/e; ...zeigt auf, auf welche Art ein/die **mittelfristiges** oder **langfristiges** Ziel/e erreicht werden soll.
  - ...umfasst **kurz- oder mittelfristige Maßnahmen**, um eine vorgegebene Strategie umzusetzen; ... ist abgeschlossen, wenn die konkrete Aktion beendet ist. **Schritte in einer bestimmten Entwicklung - Projekte**



Die Vision bzw. das aus einer Vision konkretisierte Leitbild einer Organisation oder eines Netzwerkes, das auf die jeweilige Funktion (siehe das relationale Feld der Organisation) abgestimmt sein sollte, beschreibt einen anstrengenswerten „Zustand“, der in naher oder weiterer Zukunft erreicht werden soll.

Visionen und daraus abgeleitete Strategien sollten in partizipativen Verfahren auf organisationaler oder Netzwerk-Ebene erarbeitet und „legitimiert“ werden. Insbesondere wenn es um die Erarbeitung und Formulierung regionaler Strategien geht, ist es wichtig, alle relevanten Akteure in die Leitbildbeschreibung und Strategieentwicklung einzubeziehen. Es bietet sich hier auch an, nach den einzelnen Politik- und Handlungsfeldern differenziert, mehrere Strategien auszuarbeiten, die aber dann wiederum gebündelt bzw. aufeinander bezogen werden müssen.

#### Folie 14



Das wiederum führt zu der Frage, wer ist verantwortlich für die Steuerung und Koordination der Leitbilderarbeitung, der Strategieentwicklung bzw. -weiterentwicklung sowie der Umsetzung der aus der Strategie sich ergebenden Handlungsanforderungen und der Evaluation.

Wie hier angesprochen, hängt eine Strategie „in der Luft“, wenn es nicht ein Management zur Umsetzung der in der Strategie formulierten Handlungsnotwendigkeiten gibt sowie ein Monitoring und eine Evaluation, die einerseits Auskunft geben über die Erfolge des Handelns und andererseits Erkenntnisse liefert zur Weiterentwicklung und Anpassung des Leitbildes und der Strategie.



## Elemente eines strategischen Handelns

- **Regionale Fachkräftestrategie** - Entwurf in die Zukunft (Landkreis)
  - **Bildungsstrategie** - Anpassung an Veränderung, Umgang mit Veränderung, Prävention – Erschließen von Zukunft - von der Berufsorientierung, über Ausbildung bis Weiterbildung und Lebenslanges Lernen
  - Attraktivität der Arbeit und des Standorts steigern (Halten und Gewinnen)
  - Aktiv Zuwanderung gestalten
  - Umgang mit zunehmenden Fach- und Arbeitskräftemangel – Resilienz durch Vielfalt und Kooperation
- **Regionales Fachkräftemonitoring** (Wirtschaftsförderungen, Verbände)
  - Analyse, Prognose – Kriterien für Evaluation
- **Regionales Fachkräftemanagement** – Koordinierte Zusammenarbeit aller relevanten Akteure wie Netzwerke, Verbände, Kammern, Sozialpartner, Wirtschaftsförderung, Verwaltung, Arbeitsagentur und Jobcenter

In der Folie 15 ist am Beispiel einer regionalen Fachkräftestrategie dargestellt, welche Institutionen als Verantwortungsträger für die einzelnen Elemente in Frage kommen.

Dieses strategisches Vorgehen ermöglicht eine Abstimmung, Koordination und synergienetzwerkzeugende Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Aktivitäten in einer Region, einem Netzwerk oder einer Organisation. Eine verbindende Entwicklungsstrategie ist aber auch die Voraussetzung für die Umsetzung von Projekten. Viele Finanzierung von Entwicklung werden in Form von Projekten gefördert. Ein Projekt ist dadurch charakterisiert, dass es einen definierten Anfang, ein definiertes Ende sowie definierte Ressourcen hat und bestimmte Ziele verfolgt. Ein Projekt ist aber nur zu verstehen als ein Entwicklungsschritt. Gibt es jedoch keine Entwicklungsstrategie, d.h. keine gemeinsam verabredeten Zielsetzungen für das Handeln, so laufen Projektaktivitäten ins Leere und „verpuffen“.

Im Folgenden sollen am Beispiel des Uckermärkischen Regionalverbundes e.V. (URV) mögliche Funktionen von Netzwerken von Bildungsdienstleistern und Arbeitsfördergesellschaften erlangt, die wir ebenfalls als Bildungsdienstleister bezeichnen, dargestellt werden.

Unternehmensnetzwerke, wie auch der URV, werden gegründet, um durch gemeinsames Handeln Synergien zu erzielen und Ziele zu erreichen, die die einzelnen Organisationen nicht erlangen könnten. Meist werden solche Netzwerke aus einer „Notlage“ heraus gegründet, die dadurch gekennzeichnet ist, dass konkurrenzes Verhalten zwischen den Organisationen offensichtlich mehr Nachteile mit

sich bringt, als eine gezielte Zusammenarbeit.

Das kann die Konkurrenz um Förderung sein oder auch eine Konkurrenz um eigenes Personal. In der Folge werden im Verlauf der Netzwerkarbeit weitere Vorteile offenbar, wie z.B. das gemeinsame Nutzen von Ressourcen, oder auch eine gemeinsame Leistungsentwicklung und auch das Erbringen von Leistungen, in der die Verbindung komplementärer Stärken und Kompetenzen einen Mehrwert erbringen.

Ein Netzwerk ist und bleibt aber nur stabil, wenn es auch hier gemeinsame Visionen, Leitbilder und Zielsetzungen gibt, die ein strategisches Handeln und eine strategische Entwicklung ermöglichen.

Damit kann ein Netzwerk gegenüber seinen Mitgliedsorganisationen unterschiedliche unterstützende Funktionen entwickeln. Oftmals bleiben diese Funktionen implizit, insofern geht es darum, diese zu explizieren und damit beschreibbar und entwickelbar zu machen. Weiterhin können auch Funktionen, die alle für nützlich erachten, gezielt neu „implementiert“ werden. Die folgenden Folien zeigen die Funktionsfelder, die für den URV beschrieben wurden und die gezielt weiter entwickelt werden sollen.

Folie 19

## URV - ein Netzwerk zur Unterstützung des Lernens

### URV - Funktionen 1

#### **I. Funktionen nach innen**

##### **a) URV als Unterstützungsstruktur für das Lernen der Mitgliedsorganisationen**

- Gemeinsame Bildung (Personalentwicklung)
- Gemeinsam Lernen – kollegiale Beratung (Organisationsentwicklung)

Anmerkung: Ziel: Pädagogische Professionalisierung, Lernende Organisationen, Möglichkeit zu einer strategischen Organisationsentwicklung

##### **b) URV als Initiator, Organisator und Koordinator von Kooperationen**

- Gemeinsame Angebotsentwicklung
- Gemeinsame Ressourcennutzung
- Kooperative Personalentwicklung/-management
- Weiterentwicklung des URV

## URV - Funktionen 2 und 3

### II. Funktionen nach außen

- a) Lobby, Vertretung – gemeinsame Akquisition, Mitgestaltung von Rahmenbedingungen
- b) Öffentlichkeitsarbeit / Webseite

### III. Funktionen in der Region (und im Land BB)

- a) Weiterentwicklung des URV als regionaler Initiator und Akteur
  - (Weiter-) Entwicklung von regionalen Strategien
- b) Durchführung regionaler Projekte
- c) Strukturen für innovative Bedarfsentwicklung, dialogische Angebotsentwicklung und reflexive Bildungsformate
- d) Umsetzung von regionalen Managementfunktionen /-aufgaben

Im Rahmen der Netzwerkarbeit können auch Visionen und Perspektiven oder Leitbilder für die Mitgliedsgruppen (hier regionale Bildungsdienstleister und regionale Arbeitsfördergesellschaften) formuliert werden:

## Visionen/Perspektiven – regionale Bildungsdienstleister (rBDL)

### Regionale Bildungsdienstleister

- sind resonanzfähig auf aktuelle und sensibel für kommende Entwicklungs- und Veränderungsprozesse,
- können diese aus einer pädagogischen Perspektive charakterisieren,
- sind in der Lage, Lernanlässe und entsprechend Bildungsbedarfe zu beschreiben, zu entwickeln und
- mit herkömmlichen und innovativen dialogischen und partizipativen Verfahren, entsprechend der Veränderungsprozesse, in der sich ihre Adressat\*innen befinden, Bildungsangebote und Bildungsformate zu entwickeln und umzusetzen.
- rBDL verstehen sich selbst immer als Lernende

## Visionen/Perspektiven - Regionale Arbeitsfördergesellschaften

Arbeitsfördergesellschaften verstehen sich als gemeinnützige Dienstleister für Kommunen und regionale Unternehmen im Bereich der Entwicklung und Pflege regionaler Infrastrukturen, des Schutzes von Natur und Umwelt sowie für die Verbesserung der Daseinsvorsorge.

Sie verstehen sich als professionelle Schöpfer sinnvoller, sinnstiftender und perspektivreicher Arbeit für die Kompetenzentwicklung von Menschen, die ausgegrenzt sind von „herkömmlicher“ Erwerbsarbeit und die soziale Unterstützung benötigen.

Um diesen wieder ein Leben in Selbstbestimmung zu ermöglichen, werden ökonomisch tragfähige soziale Unternehmen in der Regel als Genossenschaft gegründet.

## Visionen/Perspektiven – rBDL und AFG gemeinsam

- Die regionalen Bildungsdienstleister und die regionalen Arbeitsfördergesellschaften (AFG) verstehen sich als aktive Gestalter und Akteure einer regionalen Bildungslandschaft.
- Sie arbeiten dazu in unterschiedlichen Funktionen auf Augenhöhe zusammen:
  - AFG sind im Hinblick auf die Adressatengruppe Langzeitarbeitsloser durch ihre personenbezogenen Betreuungs-, Beratungs- und Coaching-Dienstleistungen im Dialog und können somit Lernanlässe klären, über die Beschäftigung Perspektiven entwickeln und damit Anschlüsse an Bildung oder/und Erwerbsarbeit generieren.
  - Für diese Übergänge schaffen sie gemeinsam mit den rBDL und anderen Akteuren und Netzwerken entsprechende Strukturen (Sozialbetriebe und Arbeitgeberzusammenschlüsse (Arbeitgeberkooperationen) zur Integration und Qualifizierung.