

**Protokoll des LLL-Workshops  
„Organisationsentwicklung und Gestaltung  
von Lernarrangements“**



# Protokoll des LLL-Workshops „Organisationsentwicklung und Gestaltung von Lernarrangements“

---

17.10.2002

13.00 – 13.30 Begrüßung,



Input durch O. Schäffter:<sup>1</sup>

## **Rolle der wiss. Begleitung, Thesen zur Programmatik, Ziele des Workshops**

Dieser **Workshop** soll eine problem- und inhaltlich klärende Form haben, in der ein gemeinsamer Klärungsprozess stattfinden kann.

Welche Aspekte von Organisationsentwicklung (OE) werden in Ihren Projektzusammenhängen erfahrbar und beschreibbar, wenn wir eine bestimmte Perspektive als Fragestellung an die Projekte herantragen? Welche Nutzergruppen antizipieren Sie? Welche haben Sie bereits erreicht? Welche Verbindungen werden zwischen den unterschiedlichen Nutzergruppen und in unterschiedlichen Bildungsbereichen durch die Projekte hergestellt?

Die Aspekte von OE werden wir hier von einer integrativen Funktion, von einer Vernetzungs- und Verknüpfungsfunktion her, die Sie mit Ihren Entwicklungsprojekten hervorrufen oder strukturierend anbieten, festmachen..

---

<sup>1</sup> Thesenpapier zu OE als Handout

Das ist ein Angebot, die Frage von OE etwas weiter zu fassen, als man es üblicherweise tut. OE soll hier nicht nur als eine administrativ verankerte Veränderungsmaßnahme gesehen werden, in der Vernetzung einrichtungsintern beschrieben wird. Vernetzung ist hier als eine einrichtungsübergreifende und auch bildungsbereichsübergreifende Struktur zu verstehen.

Die **wissenschaftliche Begleitung** steht vor der Frage, in welcher Form sie die Daten, die in den einzelnen Projekten geklärt und erarbeitet werden, erhält. Es geht hier nicht darum, die Einzelarbeit in den einzelnen Projekten zu evaluieren. Die Programmevaluatoren haben keine Überprüfungs- oder Kontrollfunktion. Wir verstehen unsere Aufgabe darin, einen Rahmen zu geben, der bei der Klärung, welche Aspekte des Gesamtprogramms innerhalb der Teilprojekt verfolgt werden und welche Einsichten und produktbezogenen Ergebnisse zur Diskussion stehen können, unterstützen soll.

Unser Workshop soll als Reflexionsrahmen dienen. Die Aufgabe der Evaluation ist, die einzelnen Einschätzungen wieder in einen allgemeineren Zusammenhang zu überführen und auf der Gesamtprogrammebene in eine Auswertung einzubringen.

Die Projekte in den Programmen (u.a. LLL) sind bildungspolitisch motivierte Gestaltungsprojekte. Sie haben einen normativen Rahmen und ein allgemeines Anforderungsprofil. Es ist nicht immer klar, ob die politischen Ebene die Bildungspraxis mit Veränderungsanforderung konfrontiert oder ob konsensfähige, gemeinsam entwickelte Ziele verfolgt werden, die weitgehend unkontrovers sind, so dass jeder ungefähr weiss, in welchem Kontext man Entwicklung betreibt. Wir denken, dass es hier um Gestaltungsprojekte geht, die zunächst von einer bildungspolitischen Programmatik ausgehen, die zunächst etwas richtungsweisendes hat. Die Projekte haben Modellcharakter, welche die bildungspolitische Programmatik nicht als lineare Vorgaben realisieren. Der Modellcharakter besteht darin, dass die Projekte in einem kontextspezifischen Zusammenhang stehen und erst in konkreten Bezügen die entsprechenden Konflikte und Probleme faßbar werden.

Unsere zielgenerierende Funktion ist es, die Leitziele in konkrete Teilziele durch Suchbewegungen und Konkretisierungsschritte auszudeuten. Was heißt z.B. selbstverantwortliches Lernen in den einzelnen Bereichen?

In diesem angestoßenen Suchprozeß bekommt wissenschaftliche Begleitung einen anderen Stellenwert (kein Soll / Ist – Vergleich). Die zugrundeliegende Fragestellung ist, wie produktiv sind die Teilprojekte in der Zielgenerierung hinsichtlich der Gesamtprogrammatur? Wie kann man die Gesamtprogrammatur aus den Perspektiven der Teilprojekte beschreiben?

Es geht um einen konkretisierenden Entdeckungsprozess, in dem möglicherweise neue Aspekte von Selbstorganisation gefunden werden.

### **Kernpunkte des Programmes LLL:**

- Veränderungen in Bezug auf das gesamte Bildungssystem. Das Programm formuliert eine Integrationsfunktion für die gesamte Gesellschaft zur Herstellung einer Vision eines Bildungssystems, das nicht nur einen Teilaspekt des Lebens berührt.
- Intermediäre Verknüpfungen, Querstrukturen, die sich wechselseitig zur Verfügung stehen
- Netzwerk und Vernetzungszusammenhänge
- Informelles – formelles Lernen und dessen Zusammenspiel
- Modularisierung
- Angebotsstruktur, die sich von der bestimmten Nutzergruppe her definiert

### **Was finden wir als Realität vor? Auf welche konkreten Arbeitszusammenhänge kommen wir? Welche Veränderungen können wir in Richtung auf die Gesamtziele entwickeln?**

- Mit welchen Nutzergruppen haben wir es zu tun?
- In welcher Weise arbeiten wir mit diesen Nutzergruppen?
- Wie können wir ein Programm Lebenslanges Lernen mit den Nutzergruppen entwickeln, die Nutzergruppen unterstützen, neue Formen des Lernens zu erfahren?

### *Rückfragen:*

*Gibt es zwischen dem Projektantrag und dem Ergebnis heute einen gestaltungsoffenen Bereich?*

*Sind die Projektanträge keine anspruchsvolle Grundlage dafür? Geht es jetzt doch wieder um Abweichungen vom Projektantrag?*

*Antwort:* Es gibt mehrere Ebenen. Eine besteht als normale Differenz zwischen Antragswirklichkeit und den realen Projekten. Im konkreten Fall müßte man diskutieren oder interpretieren, wie eine Diskrepanz ausdeutungsfähig ist (pos. Abweichungen stören niemanden!). Auf einer anderen Ebene geht es darum, wozu dienen die Ergebnisse aus dem Projekt, welche Entwicklungen zeichnen sich ab, wie sieht der Rückkopplungsprozess zum Gesamtprojekt aus?

Wie schon die Tagung in Bonn zeigte, geht es darum, Ziele als Perspektiven zu sehen, die flexibel sind. Dieser Ansatz liegt auch im Projektcharakter. Es gibt keine Festschreibung durch ein verbindliches Kernprogramm.

*Frage:* *Wie kommen wir aus der begrenzten Sicht der Projekte wieder zu den abstrakten Begriffen des Gesamtprogramms ?*

*Antwort:* z.B. ist es möglich eine Metaperspektive über Reflexion (auch in diesem Workshop) einzunehmen. Wir sind nicht die Bildungspolitik und nur teilweise für die Anstöße verantwortlich, die von diesem Projekt ausgehen werden.



### **Klärung des Workshop-Ablaufs:**

17.10.02

13.30 – 15.20	Vorstellung
15.30 – 15.40	Nutzer – Begriff – Typ
15.40 – 15.55	Bestimmung der Nutzergruppen
16.00 – 18.00	Vorstellung der Nutzergruppen
18.00 – 19.00	Zusammenfassung, Blitzlicht, Feedback

18.10.2002

9.00 – 9.30	Input Thema Organisationsentwicklung / Netzwerk
9.30 – 10.00	Netzwerkanalyse
10.00 – 12.15	Präsentation Strukturanalyse am Bsp. (kollegiale gemeinsame Erarbeitung von Strukturanalysen)
14.00 – 15.00	Zusammenfassung OE als Brückenschlag
15.00 – 16.00	Brainstorming zu offenen Fragen, Forum, Ausblick

### **13.30 – 15.20 Vorstellung der Projekte:**

Arbeitsauftrag :

10 min Vorbereitung

5 – 7 min Vorstellung,:

1. Überschrift → Finden einer Metapher
2. Projekttitel
3. Projektträger
4. Wesentlicher Inhalt des Projektes (Ziel/Zweck)
5. Zeitliche Verortung (wo stehen wir jetzt? → bestimmt die Form der weiteren Arbeit)

## Metaphern:

Projekt Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens im Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung	"Fähre - Lotsen", Klippen umschiffen
SELOG Selbstorganisiertes Lernen u. Organisationsentwicklung Berlin /Brandenburg in Weiterbildungseinrichtungen	„Dickbrettbohrerinnen und –bohrer“
Hochschule Magdeburg / Bielefeld	„Lotsen“: aber gewässerkundige in fremden Gewässern, um Neuland zu erkunden
Sprachnetzwerk in Grenzräumen Saarland – Lothringen	„Brücke“ – schwimmen von Insel zu Insel nicht abtreiben
Lehren und Lernen im Netzwerk Weiterbildung	„Motoren“
Interkulturelle Weiterbildung in NRW von KMU (NRW-Wetzlar)	„Museumsboot“ Metapher mit Geschichte aus Amsterdam, Kultur- oder Stadtamt im Boot, kleine Läden am anderen Ufer. Bewegen des Museumsbootes, um zum anderen Ufer zu gelangen, aus Bequemlichkeit der Museumsmitarbeiter und auch aus Angst schicken sie Späherboote vor, um vom Museumsboot zu berichten und neugierig zu machen, aber auch um Neuland zu erkunden und Verständigungsprobleme aus dem Weg zu räumen.
Uni Bremen SOLAR	"Solarzellen"
Frau Niklas wissenschaftliche Begleitung vom Herrn Prof. Knoll	"Fäden zu einer großen Decke zusammenstricken" Musterpläne sind nicht abgesprochen, vorindustrielle Form der Arbeit, individuelle Form

## **Zusammenfassung:**

Es sind alles keine Metaphern, die von abgeschlossenen Entitäten ausgehen. Es sind entweder Bewegungsmetaphern oder Metaphern, die sich auf Kontexte beziehen (Solarzellen, Brücke, verbindet immer etwas miteinander, Lotsen). Dies beschreibt ein spezielles Verständnis von Projekten und Projektarbeit.

## **Klärung der Nutzergruppen in den einzelnen Projekten**

### Input zum Nutzerbegriff:

- Wieweit stehen Nutzergruppen fest?
- Inwieweit sind sie erst produktives Ergebnis von Projekterfahrung und –verlauf?

Wir sehen die Klärung der Nutzergruppen als einen notwendigen und wichtigen Klärungsprozess für jedes einzelne Projekt an, der vielleicht auch Überraschungen beschert hat.

Nutzerbegriff: Versuch der Zusammenfassung von Zentral- oder Peripherienutzern oder auch "Endnutzern" (Klienten oder Lerner).

Das Programm bezieht sich mehr auf die Infrastruktur als auf die „Endnutzer“ im eigentlichen Sinn. Nutzer sind alle Gruppen von Menschen, die aus diesen Strukturen Nutzen ziehen.

Worin besteht jeweils der Nutzen für die sogenannten Nutzer?

Fülle von Implikationen: - primäre und sekundäre Nutzer, - naheliegende und fernliegende (Kooperationspartner der Projekte können sich auch als Nutzer verstehen, möglicherweise auch die Projektakteure, die beteiligten Einrichtungen, Mitarbeiter - hier hofft man, dass sie es als Nutzer überhaupt wahrnehmen und nicht nur als Zumutung)

### Staffelung von Nutzergruppen

- 1.) intendierte Nutzergruppen (vielleicht nur Legitimations-Gruppen)
- 2.) erreichte Nutzer (Wie weit bin ich in der Lage, nicht nur pauschale Benennungen zumachen, sondern bis hin zur Adresse Nutzer zu benennen, solche die man z.B. einlädt und die dann auch kommen.)
- 3.) nicht erreichte Nutzer
- 4.) die noch zu erreichenden Nutzer → (wichtig für die Projektentwicklung, auch Umwege möglich)

5.) Überraschungsgäste

---

6.) Randnutzer (Entwicklung bis hin zur Zuschauerrolle, z.B. im Medienbereich)

### Präsentation der Nutzergruppen in den Projekten

**Herr Dr. Behrmann – Innovative Methoden zur Förderung des lebenslangen Lernens in Kooperationsverbund Hochschule und Weiterbildung, Landau**



Intendierte Nutzer	Erreichte Nutzer	Noch zu erreichende	Überraschungsgäste
WB-Träger (LO's) MA-innen WBE haupt- u. ehrenamtlich	WBE-Träger (LO's) haupt- ehrenamtl. + Verwaltungskräfte	WB-Träger (LO's)	<u>(Landes-)verbände</u> <u>Vereine Kommunen</u> <u>(komplizierte</u> <u>Strukturen WB viele</u>

Studierende	Studierende		<u>Mischen mit z.B.</u>
Teilnehmende	Teilnehmende		<u>Kirche hat Probleme</u>
Arbeitsstelle AWW - Kooperation	AWW		<u>Mit neuen Vorgaben, oft "Bremse"</u>
<i>AN-Institut</i>		<u>Umfeld</u>	

- Am besten Haupt- und ehrenamtliche an einen Tisch, aber die WB-Träger sind noch klein
- Die Studierende sind hervorragende Nutzer und können Theorie und Praxis ausgezeichnet miteinander verbinden
- Wir haben eine Marketingfunktion für den AWW und sind daher wichtig
- Die Überraschungsnutzer werden demnächst eingeladen

**Herr Dr. v.Stünzner – Vernetzungskonzept von Bildungseinrichtungen und Anstellungsträgern für Weiterbildungsarrangements in NRW und Sachsen-Anhalt, Magdeburg**



Hochschule (Projektträger)	OE im Sinne von Verbesserung von WB, automatische Vernetzung, Einbindung in Bildung und Wirtschaft, das Projekt verstärkt das
WBE	Nutzen durch Kommunikation, Transparenz des Marktes erhöht, kein Wettbewerbs- bzw. Konkurrenzdenken bei den Treffen, sondern Austauschmöglichkeit
Unternehmen (MA- und Bildungsbedarf)	Nutzen bei PE und OE die verbunden sind mit der WBE, die bemerken, dass sie Bedarfe formulieren können und diese auch gehört werden, Abgleich WBE-Unternehmen
Bildungspolitik	Anvisiert, einzelne Personen können dem Verbund enormen Nutzen bringen →WB-Gesetz → fehlendes Erwachsenenbildungsgesetz herausbringen
KMU-Gesundheitsmanagement	Qualifizierungsoffensive im KMU-Bereich, Gesundheit hat viel mit Zufriedenheit im UN zu tun, dies ist diskutierbar und spricht viele an

LERNER (WB-Bedarf)

- wie Nutzen quantifizieren?
- Bis jetzt kein Kontakt mit Hauptnutzern

Prof. Schäffter: Lerner hat indirekten Nutzen, weiß aber nichts vom Verbund.  
Hoffen auf Popularität durch Prominenz durch z.B. Landesportal  
WB = Investition in Strukturentwicklung  
Transfer der Erschließungsprodukte

Gesundheitsstrategie mit ins Unternehmen hineinnehmen – Großunternehmen schon eingeübt, KMU sind auf Vernetzung angewiesen.

-----→institutionelle Struktur←-----

**Frau Dr. Gruhle – SeLOG: Selbstgesteuertes Lernen und  
Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen, Brandenburg,  
Berlin**

Intendiert	Bereits erreicht	Noch zu erreichen
Leitungen der Einrichtungen	← teilweise	• Weitere regionale
Hauptamtliche MA in VHS & anderen WBE	← teilweise (mit zunehmender Tendenz)	Öffentliche Fachöffentlichkeit
Freiberufliche MA	← erreicht ja (schmale Basis)	• Kollegenkreis (bildungsbereich- übergreifend)
Politische Entscheidungsträger	Landesregierungen sensibilisiert, kommunale Ebene nur teilweise	• Ähnlich gelagerte Projekte

Andere Modellprojekte  
(LREE, LernExpert)

Randnutzer: VHS Verband, Verbände, Beiräte (LB+SB), Bildungspolitiker  
(Landtagebene)

Keine Überraschungsgäste!

Sekundärnutzer: TN Fachreferenten (Lernende sind nicht ursprünglich als Nutzer intendiert, aber ohne sie gibt es keine Weiterbildung!)

## Frau Wartumjam - Lehren und Lernen im Netzwerk Weiterbildung, Schwerin/Mecklenburg-Vorpommern)

- Intendierte Nutzer: Erwachsenen- und Jugendbildner/innen in MV, "Verwaltungs- und Politik-Menschen", Teilnehmende an Weiterbildungsangeboten

- Bereits erreichte Nutzer:

Lernende I

→Angebote nutzen←

Lernende II

(Fortbildung)

Lernergruppen von Jugendlichen  
14-16 An der VHS Neubrandenburg (F.-Engels-Gymnasium)

Mitarbeiter/innen der Partnereinrichtungen sowie Leitende, Lehrer/innen des F.-E.-Gymnasiums

Lernergruppen von Jugendlichen  
17-19 an der VHS Neustrelitz  
(über AWO-Projekt)

Lehrer/innen im Arbeitskreis der Gedenkstätte Wöbbelin

Künstler/innen, Mitarbeiter des staatl. Museums Schwerin, Kunstwissenschaftler (Dr. Peter Funken)

Senatsmitglieder Kommune Greifswald

### Projektakteure

Dr. Birgit Gabler (Referentin, Gleichstellungsbeauftragte der Landesregierung MV), Mira Zawa (Leiterin Mecklenburgisches Künstlerhaus Schloss Plüschow), Änne Vobis, Maria Aulrich (Leiterin VHS Greifswald, Projektmitarbeiterin Genderprojekt), Jens Westphal (Projektmitarbeiter Genderprojekt), Dr. Marion Buhl (Projektleiterin Genderprojekt)

Petra Wulf (pädagogische Mitarbeiterin VHS Greifswald)

Peter Hartz (Überbetriebliches Ausbildungszentrum Waren/Müritz)

Dr. Andrea Wagner, Hugo Rübesamen (Mitarbeiter des polit. Bildungsvereins "Politische Memoriale"-Gedenkstättenarbeit)

Dr. Anne Kellner, Manuela Kämmerer (Projektmitarbeiterin Institut für neue Medien Rostock)

Dr. Klaus Blaudzum, Thomas Pätzold (Geschäftsführer Institut für neue Medien Rostock)

Gerd Matzky (VHS-Leiter, Greifswald - Ostvorpommern, Projektleiter "Lernende Regionen"- Uecker-Randow) + Projektmitarbeiter Barbara Reichert (VHS-Leiterin Uecker-Randow) + H. Burkhardt, Dr. Jahn, Gaby Koopmann

Chris Martin, Curriculum-Designerin, (Pierce College), Heike Skor (pädagogische Mitarbeiterin VHS Wismar), H. Müller (ehem. VHS-Leiter Landkreis Ludwigslust), Ines Heidtmann-Seidel (pädagogische Mitarbeiterin Verbandsgeschäftsstelle)

Referentinnen / Referenten: (Politologen, Historiker, Soziologen, Ökonomen)

Dr. Freidrich Stamp, Prof. Natan Szuaidier, Günther Jacob, Perter Pagel, Prof.

Mathias Pfüller, Dr. Martin Beck, Dr. Jajob Eisler, Gisela Alsoi-Arloser

(nicht mehr der gängige Dozentenvortrag sondern Veränderung)

Anita Harier (Seminarleiterin, online-Beraterin)

- Überraschungsgäste:

Akteure der neu entwickelten, eigenständig tätigen Projekte:

"lernende Regionen Greifswald-Ostvorpommern-Uecker-R."

"Gender-Mainstream-Praxismodule für den kommunalen Bereich"

"Living with conflict" –Studenten und andere (Interesse an Weitervernetzung)

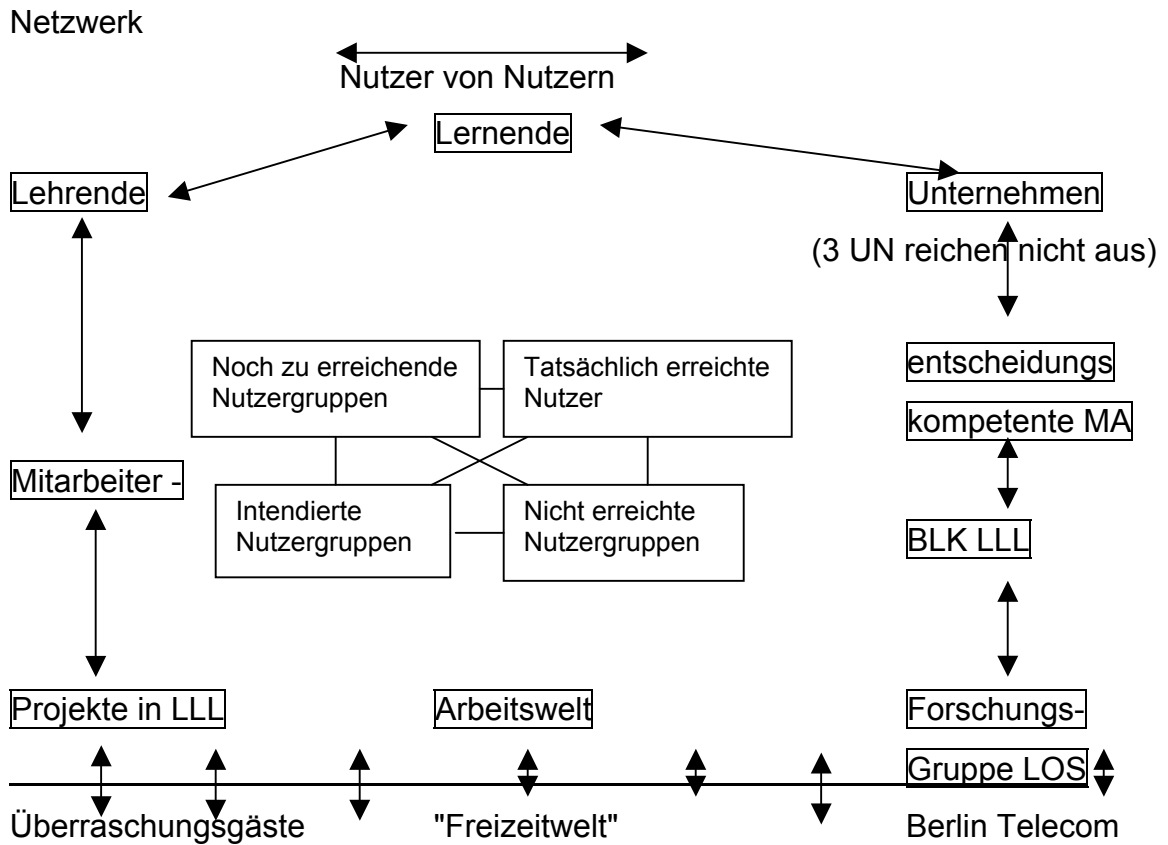
- Noch zu erreichende

Weitere Lehrer/innen

"Politik

# Frau Meyer – SOLAR: Selbstorganisiertes, lebenslanges Lernen in der Arbeitswelt, Bremen

Schwanken zwischen 2 Sichtweisen: Projektantrag und das Projekt an sich



Frau Meyer: Es ist nicht nur notwendig das Selbstlernen zu fördern, sondern alte Strukturen und Rahmenbedingungen ändern

## Herr Dr. Giessen - Sprachnetzwerke in Grenzräumen, Saarbrücken

intendierte Nutzer: "bildungs- und lernbenachteiligte Jugendliche"

erreichte Nutzer: Schüler und 4 Projektschulen in Deutschland und Frankreich (jeweils D und F-Kurse, 8. + 9. Klasse) .Probieren gerade aus, mehr Rahmenbedingungen zu ändern)

noch zu erreichen: Schüler/innen weiterer Kurse weiterer Schulen

- direkt
  - mittelbar (durch Vorbild / Best Practice – Transfer herausgeben eines Buches)
  - Jugendliche im außerschulischen Bereich (Geplant ab 2003)
- Überraschungsgäste sind erst bei einer Erweiterung möglich

## Herr Dr. Buhl – Interkulturelle Weiterbildung im Netzwerk für KMU, Unna



intendiert

KMU  
(Leitende, MA)

erreicht

KMU  
(Leitende, MA)

angestrebt

KMU  
(mehr bildungshungrige UN,  
mehr einzelne Mitarbeiter, mehr  
Migranten, mehr Selbstorganisation)

WBE	WBE (einzelne MA, größere Gruppen)	WBE (über einzelne zu den Einrichtungs- strukturen)
Supporteinrichtungen (öffentliche Einrich- tungen, die die Themen Bildung, interkulturelle Arbeitswelt berühren)	Support (von Fall zu Fall)	kooperationswillige, und -bereite Anbieter

### Unverhofft

### Randnutzer

Allzu geschäftsorientierte  
Kleinanbieter

vorbetriebliche Qualifizierung

- Das Problem besteht darin, dass es nicht möglich erscheint alle KMUs an einen Tisch zu bringen.
- Es wurden Bedarfe festgestellt, aber nicht nur interkulturell
- Die Förderung des einzelnen Mitarbeiters steht im Vordergrund, dabei besonders die Förderung der Unabhängigkeit auf dem Arbeitsmarkt
- Die Gelder für die WBE bestehen so nur noch bis 2005, danach gibt es nur noch Gelder bei einer Bewegung hin zu den Unternehmen, dieser Druck erzeugt Bewegung

## **Feedback: (Prof. Schäffter)**

Wie wird das Spannungsfeld, das sich aus dem Verhältnis zwischen nicht erreichten und erreichten Nutzergruppen ergibt, beschrieben?

Wo werden bildungsbereichsübergreifende Strukturen und Lernanlässe gesehen?

*zu Landau:*

Das Projekt zeigt ein Spannungsverhältnis zwischen ordnungspolitischen Rahmenbedingungen und den Nutzergruppen innerhalb der Einrichtung. Wie gehen Sie innerhalb Ihrer Projektkonstruktion und Ihrer Vernetzungsaktivitäten darauf ein? Wo liegen hier Anlässe für Organisationsentwicklung?

*zum Bildungsverbund Magdeburg:*

Im Bildungsverbund befinden sich sehr unterschiedliche Institutionstypen. Durch diese institutionelle Struktur können Sie die unterschiedlichen Differenzen wiedergeben. Eine deutliche institutionelle Verklammerung liegt vor. Interessant wäre, auf welcher Ebene Sie intervenieren, welche Akteure hier miteinander zu tun bekommen. Eine Frage von Vernetzungspolitik ist, welche Akteursgruppen Sie jeweils aktivieren und wie Sie aufeinander bezogen werden. Dabei haben Sie institutionelle oder interinstitutionelle Netzwerke im Blick.

*zu Lehren und Lernen im Netzwerk Weiterbildung Schwerin:*

Die Beschreibung erfolgt auf einer relativ tiefen, personalen Akteursebene. Die Zusammenarbeit wird an arbeitsgruppenbezogenen und akteursbezogenen Themenkreisen festgemacht. Dabei bildet sich eine Teilprofessionalisierungsebene heraus, wobei sich die Personen als Ressourcenträger beschreiben lassen. Hier ist Heterogenität produktiv, sofern sie in das Netzwerk hineinpaßt. Das ist eine querlaufende Form von Strukturierung.

*zu Selog:*

Es besteht ein gutes Angebot für eine Deutung. Dabei wurden die didaktischen Handlungsebenen als Grundlage genommen. Es sind unterschiedliche Handlungs- und Gestaltungsebenen innerhalb eines päd. Einrichtungszusammenhanges. Das wäre eine innerinstitutionelle Vernetzungsstruktur. Was ist das Interesse für

Vernetzung, wo kommt die Energie für dafür her? Es wird ein gegenläufiges Strukturierungsangebot gemacht, wobei es klar ist, dass Widerstände überwunden werden müssen.

*zur Feierabendakademie SOLAR:*

Die bereichsübergreifende Funktion besteht in unterschiedlichen Varianten des Lehrens und Lernens. Sie geben eine pädagogische Fragestellung in einen Betrieb hinein (verkappte Volkshochschule). Die bereichsübergreifende Form besteht darin, dass eine andere Lernkultur (eine pädagogische Kultur), in einen Bereich implementiert wird, der eigentlich interkulturell fremd ist.

*zu Saarbrücken - Sprachnetzwerke:*

Beschränkung ist angesagt. Anscheinend liegt im Grundanspruch so viel grenzüberschreitendes, Brücken bauendes, dass Sie sich gar nicht mehr leisten können, diese Form von Brückenschlag auf mehrere Adressatengruppen zu beziehen. Inwieweit lassen sich die Nutzer innerhalb der Gruppen ausdifferenzieren. Interessant war, dass die Lehrer gar nicht so zum Vorschein kamen.

*zu Unna:*

Ist der Begriff „Interkulturalität“ ein Verwirrfaktor? Die Differenz, mit der Sie arbeiten ist eine innergesellschaftliche Differenz, ist die pädagogische Kultur in den verschiedenen KMU (sehr schwer zu ertragen). Die Hauptarbeitslinie ist, aus dem pädagogischen Feld kommend, Zugangsmöglichkeiten in die KMU zu bringen. Hinterher können Sie den päd. Einrichtungen (VHS) Hilfestellungen geben, damit sie nicht die selben Fehler machen, die sie möglicherweise innerhalb ihres Lernprozesses schon durchlaufen. Es gilt, den Spannungsbogen zwischen den KMU und den pädagogischen Zugängen strategisch zu klären und eine Integrationsfunktion aus den Möglichkeiten der päd. Interventionen in KMU zu ermöglichen. Von der Komm- zur Geh-Struktur zu gehen, bedeutet in bisher geschlossene, für andere nicht erreichbare Felder zu gehen und damit Öffentlichkeit herzustellen. Dass die KMU erst einmal Fragen stellen, ist, wie bei jeder Intervention, zu erwarten.

**Einige Teilnehmer - Feedbacks zum Ende des ersten Tages –  
Inwiefern Sie sich hier mit Ihren Interessen wiedergefunden haben und  
Erwartungen für den zweiten Tag**

*Herr Dr. v. Stünzner:*

- irritierend war die relativ unstrukturierte Einladung,
- in der Runde kommt es zu einem guten Vergleich zwischen den Projekten zu einem bestimmten Thema.
- gut sind die Vorgaben, sein eigenes Feld zu restrukturieren und darzustellen

*Herr Dr. Behrmann:*

- bisher haben wir unser Projekt immer selbstgesteuert und auch selbst evaluiert,
- jetzt erstmalig die Möglichkeit bekommen, auch mal mit anderen Beobachtungskategorien zu experimentieren.
- Erwartung für morgen: voneinander zu lernen, mehr Problemsichten und Austausch über deren Überwindung

*Frau Dr. Gruhle:*

- verändertes Bild von diesem Workshop, die Rückkopplung an die wiss. Begleitung ist wichtig
- Möglichkeit der Begriffsklärung von Nutzergruppen durch Reflexion
- unterschiedliche Sichtweisen auf Organisationsentwicklung
- Wunsch: thematische Berührungspunkte mehr ins Auge fassen

*Frau Meyer:*

- hatte andere Erwartungen anhand der Einladung
- eher Interesse an konkreten praktischen Lernarrangements

*Frau Dr. Amberger:*

- schön war die Offenheit, gute Vorstrukturierung, gut, dass es keine Vordifferenzierung gab,
- Wunsch nach mehr Austausch

*Herr Dr. Wolters:*

- wenn man systemtheoretisch denkt, sind verschiedene Herangehensweisen möglich
- interessant zu sehen, in welchen Rastern Sie denken und auch Handeln (theoretische Raster und praktisches Handeln)

- Was verstehen Sie unter OE? Bei uns ist es Entwicklung von Institution und Personalentwicklung. Wie sehen Sie das unter dem Blickwinkel der Evaluation?

*Frau Wartumjan:*

- Hoffnung, dass wir uns mit einem konkreten Thema auseinandersetzen, ich ein paar Anregungen bekommen, was das Thema OE betrifft.
- Verlauf des Arbeitstages: Atmosphäre war sehr angenehm und es war gut, so konkret zu arbeiten, wir haben über unsere Arbeit mehr erfahren
- Anregungen bekommen für differenzierte Beschreibung der Nutzergruppen
- Erwartungen für morgen: weitere Anregungen zu bekommen

**18.10.2002**

**Verlauf des Workshops wird an die Wünsche und die vorhandenen zeitlichen Kapazitäten angepasst**

- 9:00 – 9:30 Input zum Thema Netzwerke / OE  
9:30 – 10:00 Netzwerkanalyse  
10:00 – 12:15 Präsentation (kollegiale gemeinsame Erarbeitung von Netzwerkanalysen)  
13:00 – 14:30 Zusammenfassung: OE als Brückenschlag, Brainstorming, Forum  
Ausblick

Input: Prof. Dr. Schäffter:

### I. Zum Thema Organisationsentwicklung

*Entstandener Erwartungsraum:* Was ist OE im Rahmen von lebenslangem Lernen in Bezug auf Weiterbildung?

- *Vorstellungen* darüber, was pädagogische Organisationen sind und was in diesem Zusammenhang Organisationsentwicklung ist, sind kontrovers. (Wird das Pädagogische nur von den Lehrenden und den Teilnehmern als ihr Interesse eingebracht? Sind alles andere die organisatorischen Rahmenbedingungen?)

- *Anliegen:* Finden eines Organisationsbegriffs, der nicht nur pädagogisch geprägt ist.

- *Grenzziehung:* Ab wann spricht man von einer pädagogischen Organisation?

- *Zusammenfassend:* Identitätsbildung für die Zukunft. Erst mit dem Herausarbeiten eines Organisationsdenkens können wir bestimmen, was pädagogisch ist (systemisches Denken).

- Jeder Bereich hat seinen Teil zu leisten.

*Organisationsentwicklung* - wie sind die einzelnen Teile aufeinander abgestimmt und bezogen?

Die pädagogische Funktion ist das Resultat der verschiedenen Teilkräfte:

Bild: Puzzle, welches entsteht - die Kante ist grenzsetzend; jeder Puzzlestein hat kontextspezifische Inhalte, die ihren Sinn erst aus dem Gesamtbild bekommen

Das Puzzle ist nicht beliebig zusammengesetzt. Auch in der OE stellt man die verschiedenen Teilbereiche sowohl in der spezifischen Eigenart und gleichzeitig in

ihrer Relation zu den anderen dar. OE hieße, das Bild in sich stimmig zu machen, das richtige Puzzlestein an der richtigen Stelle zu aktivieren, damit es die Teilfunktion für das Gesamtbild übernimmt.

OE: Wie bekommen wir die verschiedenen Puzzlesteine in einer neuen Struktur zusammen?

In der Realität handelt es sich um prozessartige Gebilde, Verläufe, die ineinander verstrickt werden (hohe Komplexität)

## II. Zu den Formen der OE:

**Basale OE:** bei jeder Aktivität in WBE gibt es Zeiten des Rückblicks z.B. Jubiläen oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter. Diese OE lässt sich rückblickend ganz gut beschreiben, die Entwicklung geschah unbewusst, rückblickend, Ein- Sich Vergewissern, was sich bisher beiläufig entwickelte, ohne dass die Leitung darauf Einfluss nahm. Basale OE wirkt immer auf die Organisation ein. Institutionalisierung von Entwicklung, doch ist diese OE nicht nur positiv - Konfrontation mit den eigenen Transformationsprozessen.

**Strategische OE:** ist Teil einer Managementstrategie, ein Optimierungs- und Ausgleichungsprozess, ein geplanter gesteuerter Prozess von Leitungsträgern, Planungshandeln im Hinblick auf eine Reorganisationsmaßnahme. Implementierung von gewissen Maßnahmen und Eingriffen, ruft neue Probleme hervor (Akzeptanzprobleme und Transferprobleme).

**Reflexive OE:** dabei geht es darum, den Veränderungsprozess nicht nachträglich zu bewerten, sondern während des Verlaufs zu antizipieren und zu bewerten: Ich verstehe die Entwicklung nur, da ich Teil der Entwicklung bin, bin Opfer und Täter zugleich (selbstreflexive Maßnahmen, systemimmanente Aussagen). Paradoxie: diese Entwicklung lässt sich nicht steuern (keine Kontrolle) doch ich bin nicht nur Teil (Elias: Engagement und Distanzierung) → Glaubensaxiom

Ich bin Teil der Entwicklung, aber ich kann sie auch beschreiben. Reflexiv = aus der Reflexionsinstanz kann ich sehen und nehme damit schon wieder Einfluss. Akteure haben Möglichkeiten der positiven und negativen Entwicklung. *Bild des Surfers:* kann mit oder gegen die Welle schwimmen, am besten aber, wenn er die Kraft der Welle nutzt (Gegensteuern vs. Mitmachen).

Die Dynamik kommt aus dem Zusammenspiel der epochalen Tendenz; der Gesellschaft und der Handlungsebene des Individuums (systemischer .Ansatz).

Alle drei Varianten werden in der OE von WBE vorgefunden.

### **Reflexionsangebote im Workshop:**

Positionsbestimmung und Selbstverortung:

*Wo komm ich her? Wo bin ich? Wo will ich hin?*

!

*Ziele* stehen nicht am Anfang solcher Entwicklungen, oft sind sie *Ergebnisse* solcher Prozesse. Durch die Verortung und Reflexion werden die Ziele klarer:

### **Diskussion:**

*Herr Dr. Buhl:* Enge – Weite des Organisationsbegriffs. Prozess im einzelnen Bundesland vs. gesamtes Weiterbildungssystem?

*Herr Prof. Schäffter:* Institutionalentwicklung auf ordnungspolitischer Ebene, hier wirken auch gemeinsame Zielfindung und Resonanz der einzelnen Teile auf das Projekt zurück.

*Herr Dr. Giessen:* Metapher: Puzzle = Bild als Bildungskanon?

Gegenthese: Kanon wird versucht zu vermitteln, doch es hat sich was geändert. Alte Institutionen passen nicht mehr. Was sind neue Inhalte und Formen der Vermittlung?

*Herr Prof. Schäffter:* Man müsste ein sich selbstmalendes Bild vor Augen haben (Escher), gestalttherapeutischer Ansatz: flexibles Bild, dynamisch wie das Bild eines Monitors, viel Flimmern nach und nach wird eine Gestalt wahrgenommen, jede Entwicklung ist beobachtungsabhängig. Phänomene der Veränderung werden in einen Sinnzusammenhang gebracht (Entwicklung)

*Herr Dr. v. Stünzner:* Begriff der Pädagogik: es kommt weniger auf formale Organisation an, als vielmehr auf eine intermediäre Ebene; dann steht aber doch die Organisation im Mittelpunkt. Was hat lebenslanges Lernen mit Pädagogik zu tun? Was regen wir in den Projekten an? – Ist es nicht, Lernen möglich zu machen und nicht Lernstrukturen festzulegen? OE im Sinne von Lernen – Ist das Pädagogik? Sind strukturelle Aspekte von Lernen Pädagogik oder nicht eher Politik?

*Herr Prof. Schäffter:* Das Pädagogische lässt sich nicht an Einzelaktionen festmachen, Pädagogisch heißt realisieren einer pädagogischen Funktion mit unterschiedlichen Mitteln, um Lernanlässe zu formulieren, Lernanlässe zu operationalisieren, auch solche wie Krankheit, Scheidung, Reise etc. und diese Lernarrangements mit den Teilnehmern zusammen umzusetzen und zu unterstützen.

Input: Prof. Schäffter

### **Zum Thema: Netzwerke<sup>2</sup>**

- ist einer der meist missbrauchten Begriffe
- metaphorischer Begriff mit einer Scheinanschaulichkeit – in der man sich eine bestimmte Beziehungsstruktur vorstellt
- es könnte auch etwas Neues transportiert werden
- es besteht die Möglichkeit Bekanntes unter einem neuen Blick zu betrachten und damit neue Handlungsmöglichkeiten zu entdecken

### **Networking**

- die Zusammenarbeit muss auf Gegenseitigkeit beruhen
- Nutzaustausch ist auch im Ringtausch möglich
- der Nutzen ist nicht aufrechenbar, nicht in Zahlen ausdrückbar
- wichtig sind Beziehungssicherheit und Vertrauen
- nicht notwendigerweise auf eine inhaltliche und unmittelbare Kooperationsabsprache des Gebens und Nehmens abgestellt
- denken in kollektiven, über diadische oder bilaterale Beziehungen hinausgehende Strukturen
- Netzwerk ist in der Regel nicht etikettiert, formalisiert
- Latente Strukturen - Rekonstruktion von Netzwerken über Aktivierung an einem Anlaß, Hintergrundstrukturen, aus denen Kooperationen im Einzelfall praktisch möglich sind
- *Def.: soziale Netzwerke (im Gegensatz zu technischen oder anderen Varianten) sind lockere Verknüpfungen eigenständiger Einheiten zu einer für alle Beteiligten (Perspektive der Beteiligten) vorteilhaften Beziehungsstruktur (Win-win-Situation)*
- *lockeres verknüpfen*, unterstelltes Interesse, was nicht in formalisierter Form abgefordert werden kann
- *eigenständige Einheiten*, Netzwerke werden nicht aus einer Gemeinsamkeit heraus definiert, sondern von unterschiedlichen autonomen Akteuren
- *Differenzierung* heißt eine sinnvolle Form und Verknüpfung
- die Differenzierung macht das Attraktive des jeweils Anderen aus (Gegenteil von "bündisch")

---

<sup>2</sup> Thesenpapier zu NW als Handout

- etwas Gemeinsames bildet sich auf der Grundlage der Besonderheit (Einzigartigkeit ist beziehungsstiftend)
- *Wertschätzung* des Andersseins und Wahrnehmung von Differenzen
- bestehen nicht ähnlicher, sondern glücklicherweise unterschiedlicher Interessen, aus unterschiedlichen Interessen können beide ihre *Vorteile* ziehen
- Grenze von formalen Arbeitsstrukturen und sozialen Netzwerken: Herstellen von Netzwerken - zunächst nicht notwendigerweise auf unmittelbare Kooperations- und Arbeitsstruktur gerichtet (Kooperationsformen können Ausgangspunkte für soziale NW sein)
- Hintergrundstruktur, die man aufbaut, aus der eine Vielzahl unterschiedlicher Interessen aktiviert oder organisiert werden kann.
- aus der diffusen Form von Netzwerken ergeben sich Optionen für die Beteiligten aus Sozialbeziehungen verbindlichere Formen zu machen.

### **Eigene Projektzusammenhänge unter dem Aspekt anschauen:**

Inwiefern haben wir Verbände oder formalisierte Formen von Zusammenarbeit?

Inwiefern besteht diese Form von institutioneller Strukturierung auf einer

Hintergrundstruktur von sozialen Beziehungsnetzen, die wir entsprechend aktivieren?

- In welche Netzwerken wollen Sie über die Nutzergruppe hineinkommen?
- Welche Netzwerke benötigen Sie, um mit diesen Nutzergruppen überhaupt Kontakt aufzunehmen?
- Stehen diese Netzwerke bereits zur Verfügung oder müssen sie erst erschlossen oder begründet werden? (netzwerkkonstruierende Strategie)
- Welche Rollen, Funktionen, Positionen übernehmen Sie?
- Haben Sie, bezogen auf Nutzerstrukturen solche Netzwerke aktiviert, vorgefunden oder gestiftet?

Anhand dieser Fragen lassen sich unterschiedliche lernförderliche Arrangements innerhalb von Projektarbeit feststellen. Das hieße hier Überwinden von Fremdheit, Wahrnehmung von Unterschiedlichkeit als produktiver Zusammenhang und das Kennenlernen als Annäherungsprozess.

**Arbeitsauftrag zur Darstellung der projektspezifischen Netzwerke /  
Netzwerkanalyse: (soziometrische Darstellung)**

- Nähe / Distanz
- Gleichsinnigkeit / Nichtgleichsinnigkeit
- Positiv / Negativ oder Farben rot / grün
- Verbindung / keine Verbindung
- Graphische Darstellung

*Frage:*

*Sind ausschließlich soziale Netzwerke Netzwerke? Gibt es andere Typen, wie bzw. professionelle Netzwerke?*

*Antwort:* Auch professionelle Netzwerke sind soziale Netzwerke. Das Gegensatzpaar wären technische, informationstechnische Netzwerke, technische Versorgungsnetzwerke (Elektrizität), vernetztes Denken als kognitive Strategie

*Frage: Gilt das, was Sie zur Charakterisierung von Netzwerken, zu sozialen NW gesagt haben auch für andere Netzwerke?*

*Antwort:* Für soziale Netzwerke haben sie eine besondere Bedeutung und ermöglichen Unterscheidung zu anderen Sozialstrukturen.

Der Sinn besteht in einer Anregung zur Strukturierung und Rekonstruktion.

*Rückfrage:*

Verbinden Sie unter sozialen Netzwerken, Netzwerke nur im sozialen Bereich? Hier ist gemeint soziale Beziehungen auch im professionellen Bereich. Die Qualität sozialer Beziehungen als Eigenschaft von Netzwerken.

Das Offenlegen von sozialen Netzwerken ist auch soziales Kapital.

*Frage:*

Ich sehe auf der einen Seite den analytischen Teil auf der anderen Seite auch eine gewisse Strategie der Netzwerkbildung mit dem Appell „seid vorsichtig bei der Netzwerkbildung, nicht gleich auf Verbindlichkeit gehen usw.“

*Antwort:*

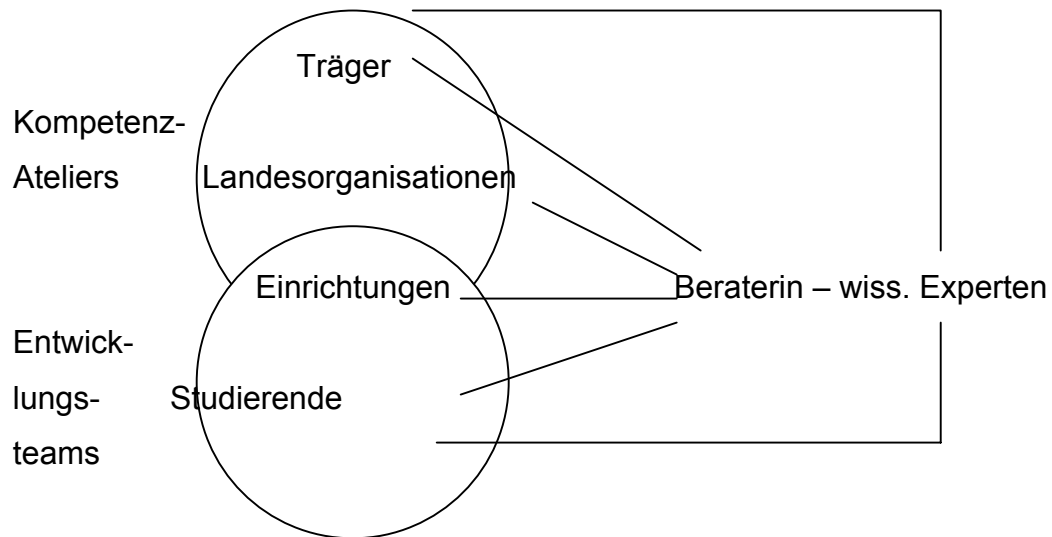
In vielen Fällen wird auch gesagt, man braucht auch einen motivierenden Anlass, aber es braucht keine sehr pragmatisch, inhaltlich bestimmte Kooperationsangebote.

Interessant wäre, was sich innerhalb der Beziehungen für neue Ideen entwickeln.  
Praktische Frage, wie konkret müssten die gemeinsamen Angebote sein? In  
Netzwerken sind sie eher erschließender Art, als in einer produktbezogenen Form.  
Kooperation ist eher aufgaben – und produktbezogen, Netzwerkbildung ist eher  
beziehungsstiftend. (unterschiedliche Akzentuierung)

## Präsentation der Netzwerkanalysen der Projekte:

### LLL Landau

#### Kooperationsstrukturen

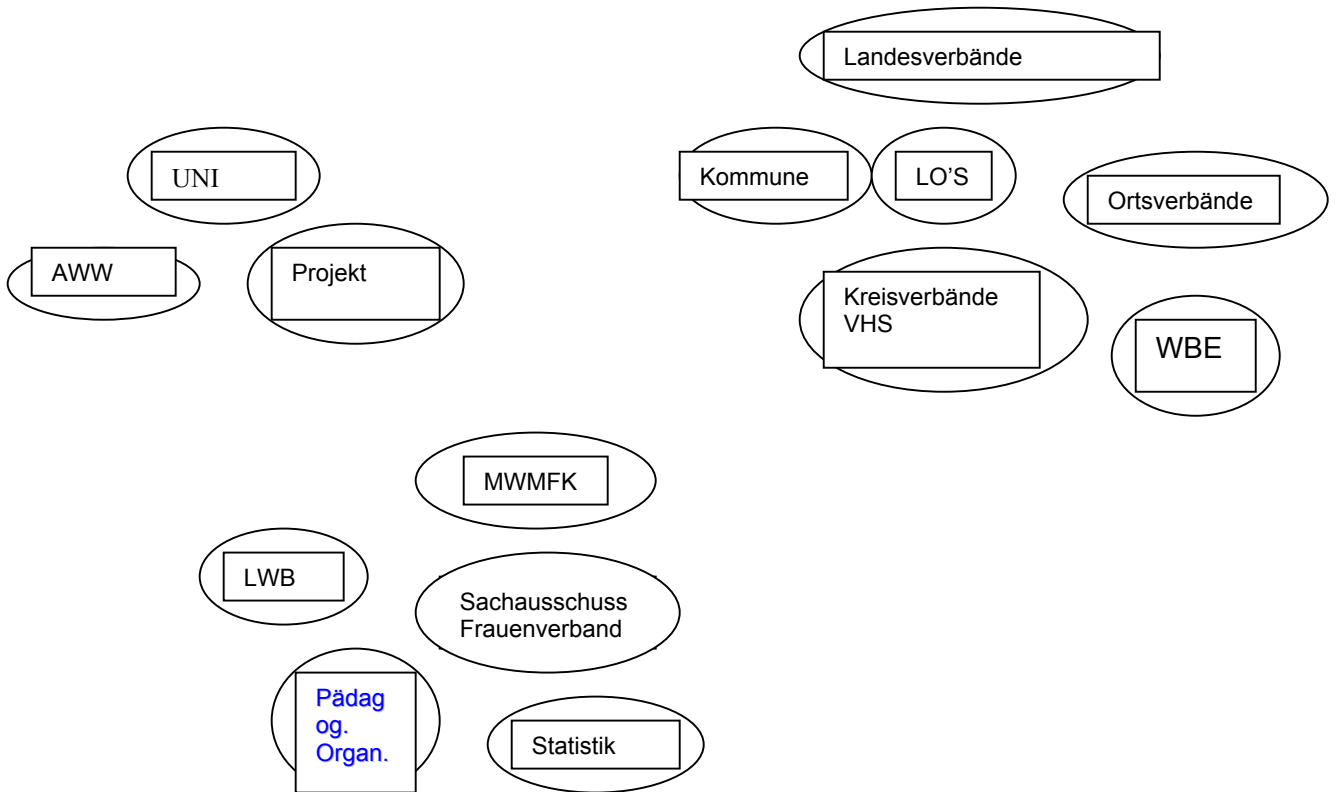


Ziel: Durch Projektbeziehungen Kooperationsbeziehungen verbessern / schaffen, die für die OE förderlich sind

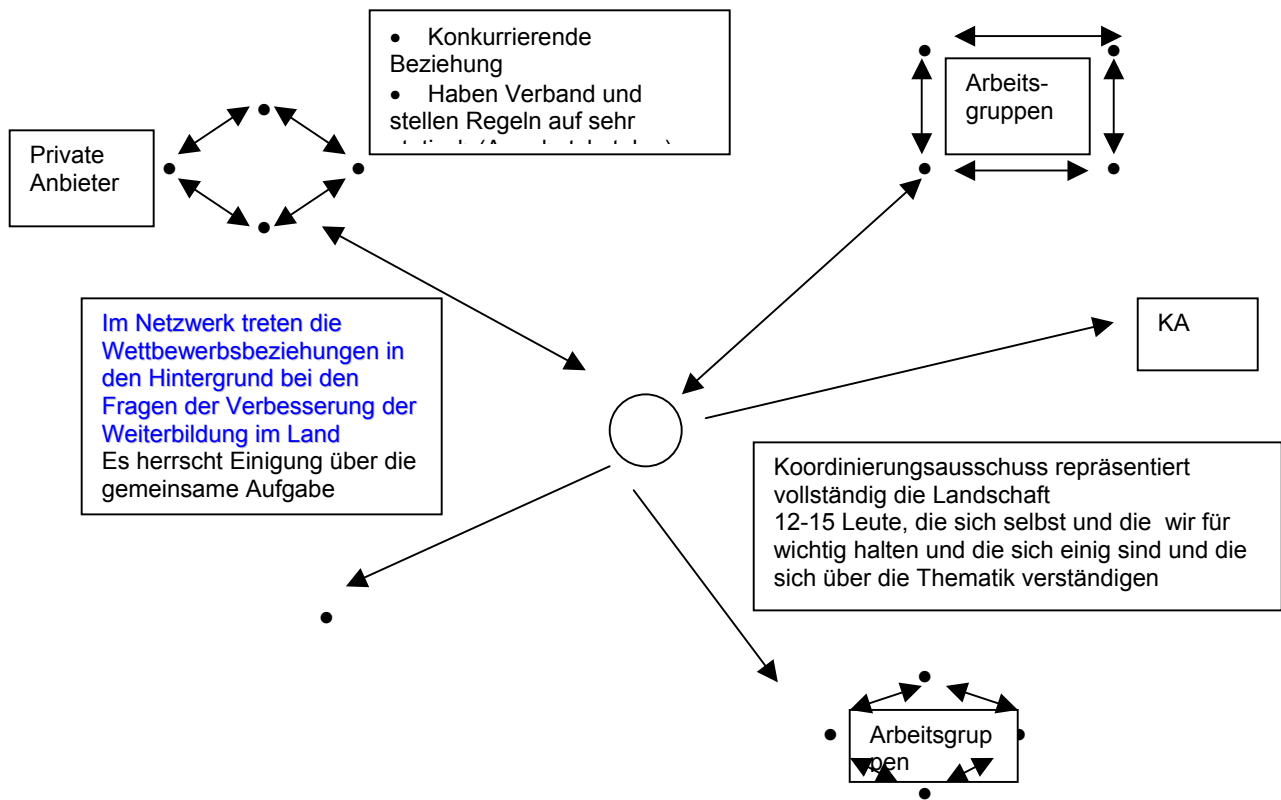
Neuer Aspekt: Kenntnis vom Netzwerk

Frau Dr. Amberger

- Was sie im Experiment versucht, ist nicht darstellbar, da es zumindest dreidimensional wäre.
- Die Darstellung bspw. ist abhängig von dem Projekt, vom Netzwerk in dem man sich bewegt und auch um welches Thema es gerade geht z.B. Frauenförderung, erst mal nachsehen, wer macht da schon was, welche Strukturen sind schon vorhanden.
- 3 unterschiedliche Ebenen



## Magdeburg / Bielefeld Projekt: Netzwerk erkennen, erstellen, bilden



Herr Dr. v. Stützner

- Das Projekt versucht, in diesem System eine Verbindlichkeit hineinzubringen.
- Einführung von Institutionen, aber die Vertreter der Institutionen haben einen Konflikt zwischen den Anforderungen an sich selbst bzw. an das Netzwerk.
- Das Netzwerk kann nur über die Projektdauer hinaus bestehen, wenn eine Art Geschäftsstelle aufgebaut wird.
- Wichtig sind besonders persönliche Beziehungen;
- Versuch eines diagnostischen Instrumentes;
- informelle Beziehungen gestalten die Politik.
- 

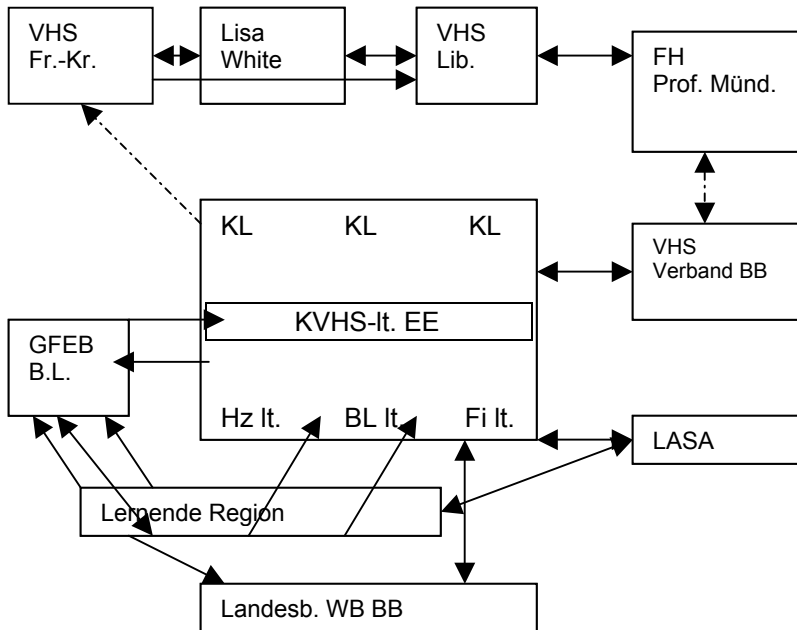
Herr Dr. Wolters, Bielefeld: Delphi-Verfahren

- Anregungen über die Qualifikationen und Vernetzungsbedarfe
- Was wird unter Vernetzung verstanden? (→ Operationalisierung)
- Dann = Kooperation = Verbindlichkeit
- ein wichtiger Aspekt ist der Nutzen, jeder möchte sein Konzept, sein Prinzip einbringen

- Ehrlichkeit, verstehen und verstanden werden, offene Form und die Verbindlichkeit sich auszutauschen, sind entscheidend.
- Welche Strukturen sind dafür angemessen, welche werden gebraucht und akzeptiert offen vs. verbindlich?

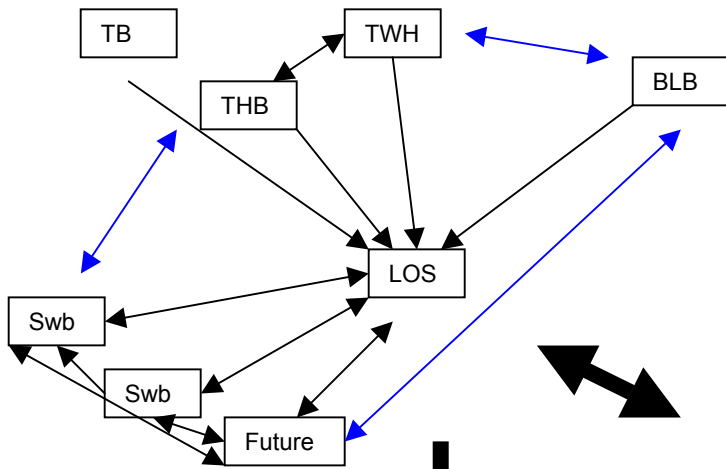
## Selog, Berlin, Brandenburg

Ausbaufähige bzw. mögliche Beziehungen

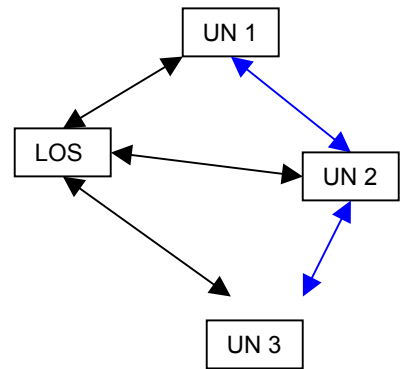


# SOLAR Bremen

GRAUZONE

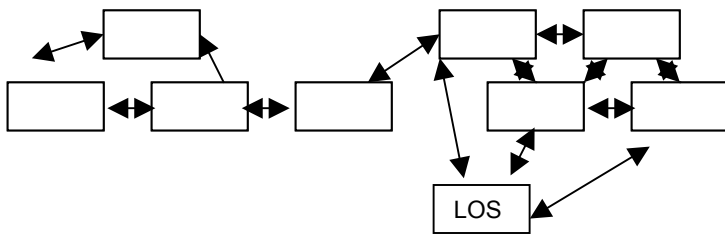


GRAUZONE



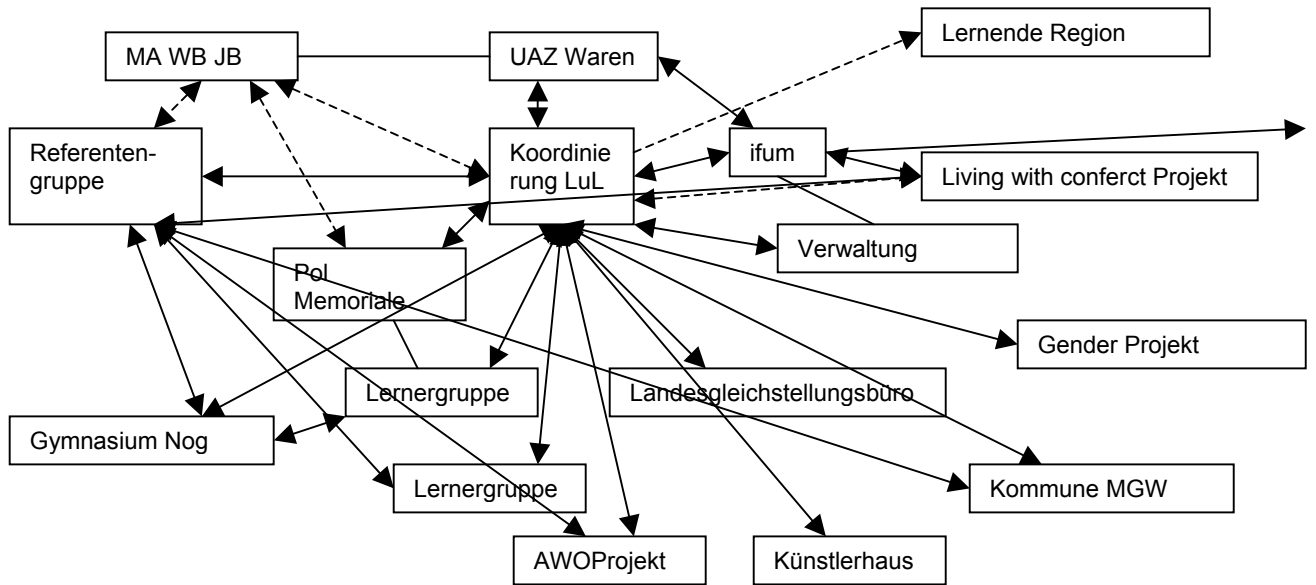
GRAUZONE

Bereiche Ebenen im UN



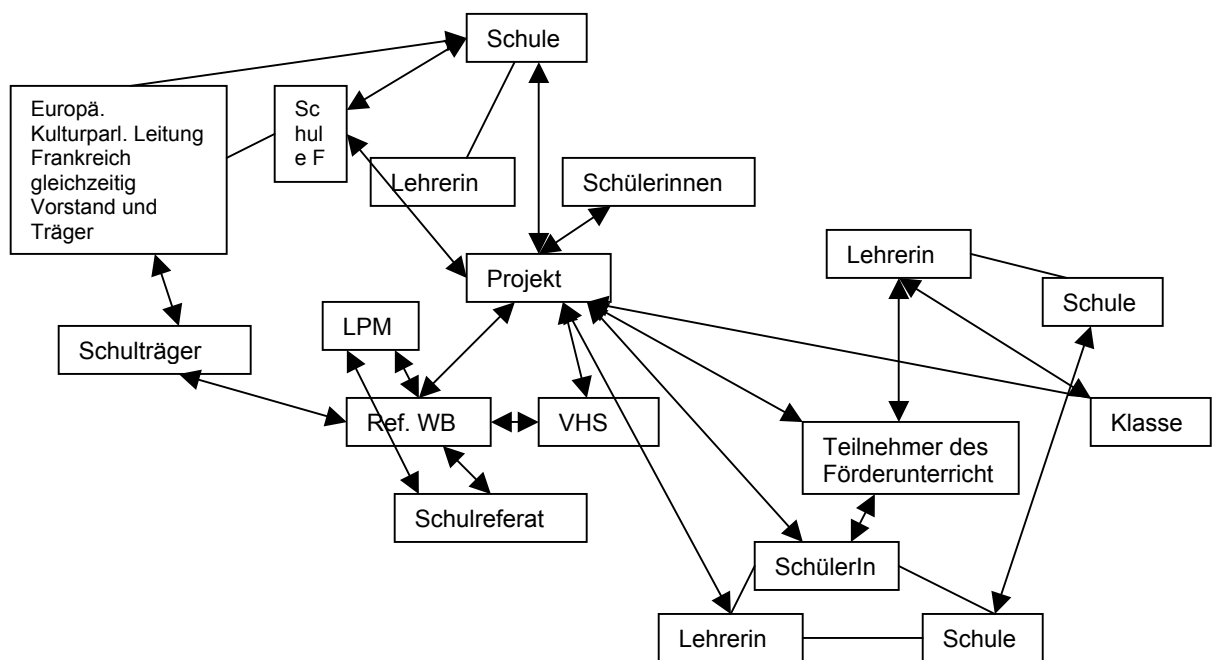


## Lehren und Lernen im Netzwerk Weiterbildung Mecklenburg-Vorpommern



## Projekt "Sprachnetzwerke" Saarbrücken

Beispiel punktuell



## **Abschlussgespräch:**

### **Was haben Sie nach diesen zwei Tagen für weiteren Klärungsbedarf?**

- Kopplung: Selbstbestimmtes Lernen / OE:  
Für unsere Arbeit wäre interessant sich darüber auszutauschen, woran man solche Entwicklungen festmacht, wie man solche Entwicklungen beschreibt, wie man sie erfasst?
- Erfahrungsaustausch über Einflußnahme, Beratung, Begleitung und Unterstützung
- Was heißt OE im Kontext von Weiterbildung/ Erwachsenenbildung, in den Projekten?
- Unter dem Hintergrund, dass wir unsere Zwischenergebnisse auch präsentieren, wäre es möglich unter der Fragestellung „Was ist rausgekommen?“, „Wo hat es Probleme gegeben und wie kann man die auch lösen?“ Ergebnisse zu präsentieren.
- Organisationsentwicklung stärker runterzuberechnen und in Bezug setzen mit den eigenen Einschätzungen von Situationen, möglicherweise auch von Projektergebnissen, die schon auf einer inhaltlichen Ebene festgemacht werden können.
- Weitere Akzente möglich: Was hieße das möglicherweise in Bezug auf Lernsettings, Politische Rahmenbedingungen, in denen wir arbeiten? – Lernarrangements in Organisationsentwicklungsprozessen

### **Feedback:**

- Bitte in der weiteren Arbeit die Methode, die uns Anlaß zur Reflexion gibt beibehalten, uns einen Lernanlaß und auch Zumutung zu schaffen und uns zu zwingen, uns mit Fragestellungen zu befassen, die wir vielleicht in der Praxis nicht allein schaffen. Gewinn dieser Zusammenarbeit ist, dass man gezwungen wird eine andere Perspektive einzunehmen.
- Im Hintergrund der Konstruktion dieses Verbundes von Projekten war hier gut aus der Projektebene herausgehen zu können und in der hier erfahrenen Übersetzungsarbeit uns auf ein gemeinsames Podest zu begeben. Das hat und uns in die Lage versetzt, entlang einer Thematik zu argumentieren. Wir sind in die Lage gekommen, uns nicht manipuliert zu fühlen sondern als selber interessiert

an der Fragestellung. Die Projekte und auch die Evaluation können solche Fragen nur aus sich heraus nicht beantworten.

**Wir sind übereingekommen, daß Sie uns ein ausführlicheres Feedback zum Workshop, natürlich auch weitere Wünsche für eine Zusammenarbeit und eine Interpretation der NW-Darstellungen an uns zurückzuschicken?**

**Wir wären Ihnen sehr dankbar, wenn wir vor Weihnachten noch etwas von Ihnen hören bzw. lesen könnten.**