

Christian HELBIG¹ & Bence LUKÁCS

Openness als Prinzip von Organisationsentwicklung. Werkbericht zu partizipationsorientierten Dialogformaten im Projekt OERlabs

Zusammenfassung

Ziel des BMBF-Projekts OERlabs war es, einen Kulturwandel in Lehre und Forschung hin zu offenen Praktiken anzustoßen. Hierfür wurden Akteurinnen/Akteure entlang der Lehrer*innenbildungskette im Rahmen von Multi-Stakeholder-Dialogen selbst mit offenen Bildungspraktiken konfrontiert, um partizipatorisch Herausforderungen und Lösungen für die Implementation von OER (Open Educational Resources) an der Hochschule (bzw. der Lehrer*innenbildung) zu be- und erarbeiten. Der folgende Werkstattbericht beschreibt die Potenziale von Open Education für organisationales Lernen sowie die Implementierung offener Bildungspraktiken im Rahmen von Dialogformaten.

Schlüsselwörter

Open Education, partizipatorische Hochschulentwicklung, Organisationsentwicklung, Lehrentwicklung, Open Educational Practices

¹ E-Mail: christian.helbig@uni-koeln.de



Openness as a principle of organisational development in educational contexts: Workshop report on participation-oriented dialogue formats in the OERlabs project

Abstract

The aim of the BMBF-funded project OERlabs was to initiate a cultural transformation in teaching and research towards open practices. For this purpose, actors in teacher education were confronted with open educational practices within the framework of multi-stakeholder dialogues, in order to develop challenges and solutions for the advancement of OER (Open Educational Resources) in teacher education (as well as the university). This workshop report describes the potential of Open Education for organisational learning, as well as the implementation of open-educational practices within the framework of dialogue formats.

Keywords

open education, participatory development, organisational development, teaching development, open educational practices

1 Kulturelle Herausforderungen bei der Etablierung offener Praktiken in Hochschulen

Der bildungsphilosophische Anspruch offener Bildungspraktiken ist es, den Zugang zu Bildung(sressourcen) vollständig zu öffnen und eine selbstgesteuerte Auseinandersetzung mit und Aneignung von Welt zu fördern, unabhängig von ökonomischen Status und sozialer Herkunft der Lernenden (DEIMANN, 2018, S. 15). Open Science bzw. Open Research übertragen dies auf Prozesse von Wissenschaft und Forschung. Digitale Technologien bieten dafür die strukturellen Voraussetzungen. Sie sind aber nicht hinreichend, solange sie nicht mit anschlussfähigen didaktischen Ansätzen, Forschungskonzepten und Publikationsstrategien verknüpft werden.

Wenngleich es in der Diskussion um einen tiefgreifenden Kulturwandel in allen Bildungsbereichen geht, der grundsätzliche Haltungen und Entwicklungsprozesse hin zu offenen Bildungspraktiken erfordert, liegt der Kern von Open Education häufig auf Ebene von Produkten, die als Open Educational Resources (OER) und Open Access (OA) verhandelt werden (MAYRBERGER & THIEMANN, 2018). Dies ist dann nachvollziehbar, wenn die Auffindbarkeit und der Zugang zu Bildungsmaterialien und Forschungsergebnissen im Vordergrund stehen. Mit Blick auf Hochschulen und Forschung ist die Diskussion um OER und OA allerdings verknüpft mit kulturellen Herausforderungen des Wissenschaftsbetriebs: Reputation ist an exklusive Publikationsstrategien geknüpft. Folge ist u. a. eine fehlende intrinsische Motivation zu Open Education, während die Möglichkeiten zur Publikation als OER und OA zunehmen (WELLER, 2014). Hinzukommen Herausforderungen der organisationalen Rahmenbedingungen an Hochschulen, die als lose gekoppelte Expertenorganisationen (PELLERT, 1999) beschrieben werden können. Darin ist eingeschrieben, dass die professionelle Identität von Lehrenden und Forschenden an Hochschulen häufig an die disziplinäre Sozialisation geknüpft ist und weniger an die jeweilige Hochschule (EULER, 2018, S. 772). In diesem Zusammenhang stehen nicht zuletzt auch begrenzte Bestrebungen und Räume zur inter- und transdisziplinären Kooperation und Kollaboration, die über die akademische Selbstverwaltung hinausgehen. Die Etablierung offener Bildungspraktiken an Hochschulen, die meist unabhängig von Disziplinen verhandelt werden, wird dadurch erschwert.

Es drängt sich die Frage auf, wie ein Kulturwandel in Lehre und Forschung hin zu offenen Bildungs- und Forschungspraktiken an Hochschulen angestoßen werden kann und – so soll hier erweitert werden – welche Rolle die aktive Auseinandersetzung mit offenen Bildungspraktiken bei diesem Prozess selbst haben kann. Das Projekt OERlabs nahm sich diesen Fragestellungen an und bearbeitete sie mit Hilfe von Multi-Stakeholder Dialogen (MSD) (DODDS & BENSON, 2013). Gegenstand der MSD waren die kooperative und kollaborative Entwicklung von Lösungen für die Implementation von OER in der Lehrer*innenausbildung. Hinführend zur Beschreibung der Ergebnisse und Erfahrungen zu partizipationsorientierten Dialog-

formaten im Projekt OERlabs wird im Folgenden Kulturwandel an Hochschule als organisationales Lernen beschrieben und Dialogformate theoretisch mit den Prämissen offener Bildungspraktiken verknüpft. Abschließend wird dargelegt, wie die Prinzipien von Open Education zu Aspekten von Organisationsentwicklung in Bildungskontexten weiterentwickelt werden können.

2 Kulturwandel an Hochschulen verstanden als organisationales Lernen

Die Rahmenbedingungen und Prinzipien von Innovations- und Veränderungsprozessen an Hochschulen sind Gegenstand organisationspädagogischer Fragestellungen (EULER, 2018). Hochschulen, verstanden als lernende Organisationen, besitzen demnach die Potenziale, Fehler zu identifizieren und zu bearbeiten sowie neue Problemlösungs- und Handlungsfähigkeiten zu schaffen, indem Veränderungen in der organisationalen Wert- und Wissensbasis angestoßen werden (SCHÖNWALD, 2007, S. 34). Zwei Dimensionen sind zentral (GÖHLICH, 2018, S. 374):

1. Handlungspraktiken in Organisationen sind abhängig vom impliziten Wissen über legitimierte Praktiken und Entscheidungen der einzelnen Mitglieder. Organisationales Lernen bedeutet demnach Reflexionsangebote zu schaffen, in denen die Vorstellungen und Möglichkeiten von Organisation und daran orientierte Handlungspraktiken überprüft und modifiziert werden können.
2. Organisationales Lernen erfordert Zeiten und Räume im organisationalen Alltag, in denen der Austausch von Praxisgemeinschaften sowie die Vergewisserung, Reflexion und Bearbeitung von Praxismustern gefördert wird.

Mit Blick auf offene Bildungspraktiken können beide Dimensionen nicht losgelöst voneinander verhandelt werden, zumal der Einsatz von offenen Bildungsmaterialien, die Förderung von Kollaboration und Vernetzung der Lernenden sowie die Verknüpfung von Open Education und Forschungspraxis voraussetzungsvoll sind.

Auf der Ebene einzelner Lehrender braucht es Wissen und Erfahrungen zu OER und (medien-)didaktische Konzepte offener Bildung, die kollaborativ und reflexiv entwickelt werden. Folgerichtig gilt es Formate an Hochschulen zu verankern, in denen Wissen zu offenen Bildungspraktiken gefördert und Erfahrungen mit ihrem Umgang ausgetauscht werden können.

Zudem kann die Etablierung offener Bildungspraktiken an Hochschulen in Anlehnung an die Diffusionstheorie (ROGERS, 2003) beschrieben werden. Demnach gewinnt eine Innovation (ein neues Produkt, eine neue Technologie oder eine neue soziale Praxis) an gesellschaftlicher Bedeutung, wenn ausreichend viele Menschen die Innovation angenommen haben. Dieser Prozess ist abhängig von der Beschaffenheit der Innovation, den Kommunikationskanälen und zeitlichen Dimensionen. Mit Blick auf Hochschulen bedeutet dies, dass die Etablierung von offenen Bildungspraktiken abhängig ist von der wiederkehrenden (Zeit) aktiven Auseinandersetzung (Beschaffenheit) und der sozialen Interaktion bzw. dem Erfahrungsaustausch über das Thema (Kommunikation).

3 Partizipationsorientierte Dialogformate als Nukleus offener Bildungspraktiken

Beide Perspektiven – Hochschule als lernende Organisation (GÖHLICH, 2018) und die Diffusion von Innovation (ROGERS, 2003) – schreiben der sozialen Interaktion eine gewichtige Rolle bei der Etablierung neuer Idee und Konzepte in gefestigten Strukturen zu. Ebenso sind die internationalen Diskussionen um Open Education an diese theoretischen Konzepte anknüpfungsfähig (INAMORATO DOS SANTOS, 2017, S. 23).

Die Einbindung relevanter Akteurinnen/Akteure und die kollaborative Auseinandersetzung ist demnach nicht nur als Aspekt von Organisationsentwicklung hin zu Open Education zu verstehen, sondern als ein *Kernelement*. Aus diesen Verständnissen lassen sich Überlegungen für die didaktische Begleitung von Organisationsentwicklungsprozessen ableiten:

- Gegenstand und Methode von Organisationsentwicklungen sollten kohärent sein (der Weg hinzu Offenheit erfordert Offenheit).
- Open Education setzt sich stets aus Kollaboration und einer Kultur des Teilens zusammen.
- Die *Teilgabe* an Gestaltungsprozessen soll für alle Teilnehmenden gleichermaßen möglich sind, d. h. Hierarchiestrukturen sollten zumindest zeitweise gelockert oder gegebenenfalls ausgegliedert werden.
- Die Zielstellung sollte kollaborativ entwickelt werden, z. B. mit Hilfe von Positionspapieren bzw. der Möglichkeit, eigene Erfahrungen und Perspektiven offen zu kommunizieren.

Eine Möglichkeit der Initiierung und Umsetzung offener Hochschulentwicklungsprozesse stellen partizipationsorientierte Dialogformate dar. Als sog. Multi-Stakeholder-Dialoge (MSD) zielen diese Formate darauf ab, aufgaben- und hierarchieübergreifend Vertreter/innen unterschiedlicher Arbeits- und Aufgabenbereiche sowie Hierarchieebenen einer Organisation in Austausch zu bringen, um sowohl Potenziale als auch Herausforderungen von Innovationen zu identifizieren, zu reflektieren und konsensfähige Lösungswege für konkrete Problemstellungen zu entwickeln (DODDS & BENSON, 2013).

4 Dialogorientierte Umsetzung im Projekt OERlabs

Offene Bildungspraktiken beinhalten im Kern Offenheit, Kommunikation und Kollaboration – diese Prinzipien lassen sich allerdings nicht fließend in Arbeitsprozesse und -strukturen einer Organisation übertragen. Mit den OERlabs wurde versucht, diese Prinzipien an der *Universität zu Köln* in einen Dialogprozess einzuarbeiten und die *Teilnehmer/innen* zu *Teilgeberinnen/Teilgebern* werden zu lassen. Im folgenden Abschnitt wird die praktische Umsetzung der Dialogreihe beschrieben, sowie im Kontext der Gegebenheiten an der Universität zu Köln und des Projektes OERlabs eingebettet.

4.1 OpenLab und Virtuelle Arbeitsphasen

Die gesamte Projektlaufzeit der OERlabs war durch verschiedene Dialog-Formate gekennzeichnet (siehe Grafik 1): verbindliche Termine (schwarz), offene Formate (blau) und digitale bzw. Online-Termine (orange). In den OERlabs wurden verschiedene *Räume* in die Arbeitsprozesse integriert. Stakeholder, die Strategien und Lösungen zu Diskussionsthemen beitragen wollten, waren angehalten, sich digitale Tools zu erarbeiten und anzueignen. Um die Partizipation weiterer Stakeholder zu erhöhen, wurden zusätzlich papierbasierte Beteiligungsformate in Umlauf gebracht. Neben der Erwartung einer verstärkten Teilnahme möglichst heterogener Personengruppen war daran auch die Hoffnung geknüpft, dass sich Hochschulmitglieder mit weniger Interesse an digitalen Formaten den Themen rund um Openness nähern. Daran anknüpfend wurden zudem praxisorientierte *OpenLabs* veranstaltet, in denen sich Interessierte mit Themenstellungen rund um OER beschäftigen konnten, wie z. B. mit einer internationalen Perspektive zur OER-Verwendung in der Lehre oder mit der OER-Arbeit in Schulklassen.

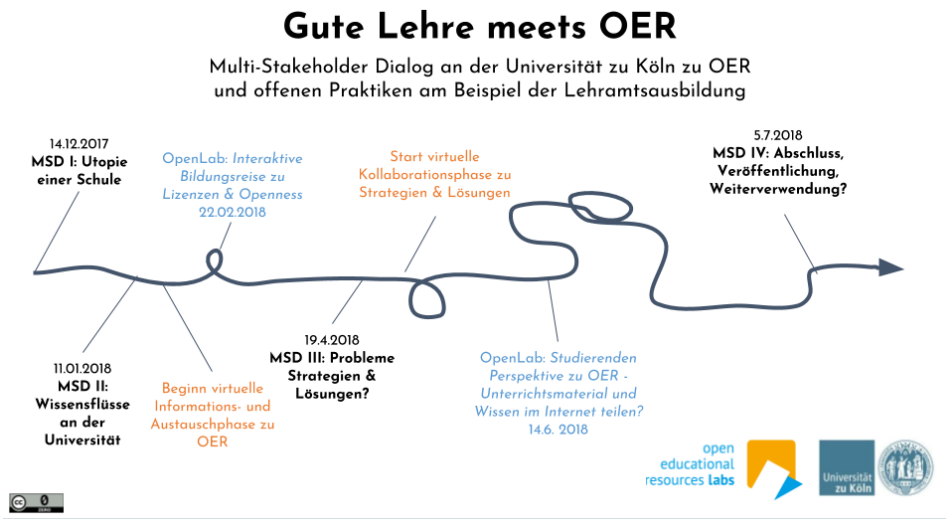


Abb. 1: Flussdiagramm des MSD-Prozess „Gute Lehre meets OER“ (2017)

4.2 Ergebnisse der Dialogformate

Das Ziel des Start-Dialogs war nicht die Entwicklung von Lösungen zu konkreten Problemstellungen, sondern das Aufbrechen von Hierarchien und die Ermöglichung von Diskussionen auf Augenhöhe. Dies wurde dadurch erreicht, dass sich die unterschiedlichen Teilnehmenden in durchmischten Gruppen zu offenen Fragen (z. B. über *Zeitgemäßes Lernen*) austauschten. Zentrale Methode war das Gedankenspiel, z. B. in Form von kollaborativen Konzeptionen einer Schule auf dem Mars (ANDRASCH, 2017). Der gesamte Arbeitsprozess orientierte sich an den fünf Grundprinzipien von OER (verwahren und vervielfältigen, verwenden, verarbeiten, vermischen und verbreiten; siehe MUUSS-MERHOLZ, 2015), wodurch die Teilnehmenden bereits an offene Praktiken herangeführt wurden. Das Ergebnis war, dass alle Teilnehmenden ihre eigenen Perspektiven einbringen konnten und in der Gruppe ein Austausch über die Ausgestaltung zukünftigen Lernens stattfand. In der abschließenden Auswertung in Form von One-Minute-Papers meldeten die Teilnehmenden zurück, dass das Format etablierte Strukturen irritieren und zu neuen Ideen von Hochschule fördern konnte. Der Austausch auf Augenhöhe und die ungewöhnlichen Aufgabenstellungen wurden als innovative Methoden wahrgenommen, die unterschiedliche Erfahrungen und Wahrnehmungen der Stakeholder Rechnung tragen konnten (ausführlich siehe ANDRASCH et al., 2018).

Der anschließende Termin fokussierte thematisch Wissensmanagement und die individuellen Erfahrungen der Stakeholder. Methodisch standen die hierarchiearme Vernetzung und die Abbildung von Entwicklungsprozessen im Vordergrund. Die Beteiligten wurden motiviert den Ist- und Soll-Zustand von Wissensmanagement aus ihren Perspektiven darzustellen. Die unterschiedlichen Ansprüche, Nutzungsweisen und Erfahrungen der Stakeholdergruppen wurden bewusst einbezogen, um sowohl differenzierte Perspektiven auf digitale Wissensmanagementplattformen als auch Schnittmengen zwischen den Beteiligten transparent zu machen und zu reflektieren. Im Ergebnis standen Einsichten und Reflexionspotenziale: Vernetzungsmöglichkeiten zwischen unterschiedlichen Hierarchieebenen bzw. Stakeholder-Gruppen (z. B. zwischen Studierende und Lehrenden) sind bislang kaum vorhanden. Hier wurde eine deutliche Differenz zwischen den gemeinsam entwickel-

ten Ist- und Soll-Zuständen festgestellt, insbesondere in Hinblick auf die Öffnung von Kommunikationsstrukturen.

Beim letzten Arbeitstermin wurden aus den Teilnehmenden Teilgebende. Im Zentrum stand die Entwicklung von Strategien und Lösungen zur Förderung von OER an Hochschulen. Die Veranstaltung wurde vom Projektteam zwar durch Methoden zur Kollaboration und Kooperation strukturiert, Kern waren aber die Erfahrungen und Meinungen der Teilgeber/innen und die Entwicklung und Präsentation von Strategien und Lösungen für reale Problemstellungen im Kontext von OER an Hochschulen. Ziel war es, die Herausforderungen und Lösungen in einer Wirkungs-Aufwand-Matrix zusammenzutragen (siehe Grafik 2). Die Ergebnisse rückten insbesondere die kulturellen Herausforderungen an Hochschulen und die Notwendigkeiten grundsätzlicher Haltungs- und Prozessänderungen hin zu offenen Bildungspraktiken in den Vordergrund. Zu den zentralen Lösungsansätzen (Initiativen aus Sicht der Teilnehmenden, die eine hohe Wirkmächtigkeit bei geringem Aufwand erwarten ließen) gehörten z. B. die Erarbeitung und Bereitstellung einer Ideensammlung (mit Blick auf OER-Lehr- und Lernmaterial), die Förderung einer Haltung des Teilens (Teilen von Wissen, Material und Methoden), die Unterstützung bzw. Vorgaben und Guidelines für Lehrkräfte bei der Verwendung von offen lizenziertem Material und die Etablierung von Open-Educational-Practices.

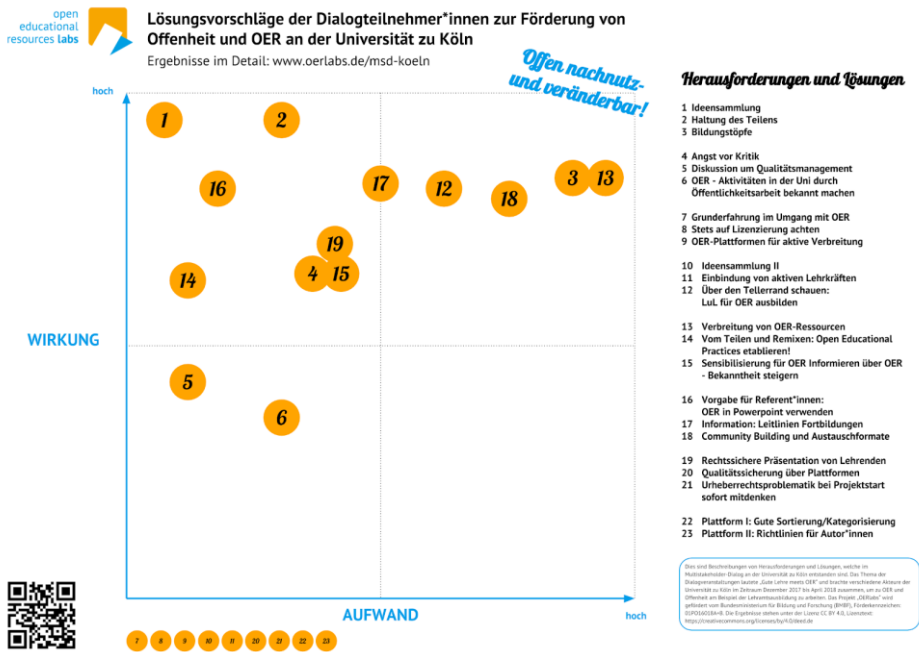


Abb. 2: Lösungsvorschläge der Dialogteilnehmer/innen zur Förderung von Offenheit und OER an der Universität zu Köln

5 Fazit: Open Educational Practices als Prinzip von Organisationsentwicklung in Bildungskontexten

Universitäten und Hochschuleinrichtungen verstehen sich in vielen Fällen als Expertenstätten. Wie Altvater (2007) beschreibt, hat dies zur Folge, dass Organisationsentwicklung und Innovation als selbstverständlicher Prozess verstanden wird, da den genannten Institutionen sämtliche notwendigen Expertinnen/Experten be-

reits innewohnen. Dies mag grundsätzlich richtig sein, jedoch werden für zielgerichtete und strukturierte Weiterentwicklungen Personen (bzw. Projekte) benötigt, die diese Prozesse konzipieren, koordinieren und kontrollieren können. Zudem ist es nach wie vor eine Herausforderung effizient und nachhaltig Lehrentwicklung zu betreiben: Methodisch etablierten Mustern zu folgen und gleichzeitig neue Ergebnisse zu erwarten kann zu Widersprüchen und Widerständen führen. Offene Bildungspraktiken bzw. Open-Educational-Practices sollen Perspektiven erweitern, verändern und irritieren.

Das Projekt OERlabs stellt den Versuch dar, die Bedeutung von Kollaboration im Bildungsbereich verständlich, sicht- und greifbar darzustellen. Dabei wurde deutlich, dass der Kern erfolgreicher Hochschulentwicklung stets die Kollaboration, Kooperation und Kommunikation *aller* universitärer Stakeholder ist. Mit dem Projekt OERlabs konnte eine wichtige Schnittstelle mit Blick auf die Praxis (Lehrer*innenbildungskette) gefunden werden und eine ebenso wichtige Thematik (die Verwendung von OER) herausgehoben werden. Allerdings zeigt die tatsächliche praktische Umsetzung dieser partizipativen Dialogreihe, dass hierbei der thematische Schwerpunkt sowie die strukturelle Ebene nicht ausschlaggebend für einen positiven Projektverlauf und -abschluss ist, vielmehr lassen sich offene Bildungsformate themenunabhängig denken.

Die theoretische Auseinandersetzung und die Erfahrungen aus OERlabs geben Hinweise darauf, dass Openness nicht nur als bildungsphilosophisches Projekt zu verstehen ist, sondern darin Prinzipien eingelagert sind, die für die Hochschul- bzw. Organisationsentwicklung nutzbar gemacht werden können. Partizipationsorientierte Dialogformate stellen eine Möglichkeit zur Adaption des Openness-Gedankens in solchen Entwicklungsprozessen dar. Gemeinsame Strategieentwicklungen und Visionen benötigen neben Offenheit aber ebenso Mut zu Veränderung und längerfristige Verpflichtungen zur eigenen Hochschuleinrichtung.

6 Literaturverzeichnis

- Altwater, P.** (2007). Organisationsberatung im Hochschulbereich – Einige Überlegungen zum Beratungsverständnis und zu Handlungsproblemen in Veränderungsprozessen. *Hochschulen*, 11.
- Andrasch, M., Hofhues, S. & Lukács, B.** (2018). OERlabs: Empathy first, solution later? In *4th International Conference on Higher Education Advances (HEAD'18)* (S. 1231-1238). Editorial Universitat Politècnica de València.
<https://doi.org/10.4995/HEAD18.2018.8182>
- Andrasch, M.** (2017, Dezember 20). „Wie sollte eine Schule auf dem Mars aussehen?“ – Auftakt des Multistakeholder-Dialogs in Köln. <https://oerlabs.de/wie-sollte-eine-schule-auf-dem-mars-aussehen-auftakt-des-multistakeholder-dialogs-in-koeln/>
- Deimann, M.** (2018). *Open Education: Auf dem Weg zu einer offenen Hochschulbildung*. transcript Verlag.
- Dodds, F. & Benson, E.** (2013). Multi-Stakeholder Dialogue. In *Stakeholder Forum for a Sustainable Future*. Johannesburg: Civicus.
- Euler, D.** (2018). Hochschulen als Orte organisationspädagogischer Forschung und Praxis. *Handbuch Organisationspädagogik*, 767.
- Göhlich, M.** (2018). Organisationales Lernen als zentraler Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik* (S. 365-379). Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden. https://doi.org/10.1007/978-3-658-07512-5_3
- Inamorato Dos Santos, A.** (2016, Juli 27). Opening up Education: A Support Framework for Higher Education Institutions.
<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research-reports/opening-education-support-framework-higher-education-institutions>, Stand vom 14. Februar 2019.
- Inamorato Dos Santos, A.** (2017, Dezember 22). Going Open: Policy Recommendations on Open Education in Europe (OpenEdu Policies).
<https://ec.europa.eu/jrc/en/publication/eur-scientific-and-technical-research->

[reports/going-open-policy-recommendations-open-education-europe-openedu-policies](#), Stand vom 14. Februar 2019.

Mayrberger, K. & Thiemann, S. (2018). Jenseits von Selbstreferenzialität – Awareness for Openness @ UHH. In *Synergie – Fachmagazin für Digitalisierung in der Lehre* (S. 88-91). Hamburg. <https://www.synergie.uni-hamburg.de/de/media/ausgabe05/synergie05-beitrag18-mayrberger-thiemann.pdf>

Muus-Merholz, J. (2015, November 20). Zur Definition von „Open“ in „Open Educational Resources“ – die 5 R-Freiheiten nach David Wiley auf Deutsch als die 5 V-Freiheiten. <https://open-educational-resources.de/5rs-auf-deutsch/>, Stand vom 14. Februar 2019.

Pellert, A. (1999). *Die Universität als Organisation: die Kunst, Experten zu managen*. Böhlau Verlag Wien.

Rogers, E. M. (2003). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press. <http://books.google.com/books?id=4wW5AAAAIAAJ>

Schönwald, I. (2007). *Change Management in Hochschulen: die Gestaltung soziokultureller Veränderungsprozesse zur Integration von E-Learning in die Hochschullehre*. Norderstedt: Books on Demand.

Weller, M. (2014). *The Battle for Open: How openness won and why it doesn't feel like victory*. London: Ubiquity Press. <http://www.ubiquitypress.com/site/books/detail/11/battle-for-open/>

Autoren



Christian HELBIG || Universität zu Köln, Professur für Medien-
didaktik/Medienpädagogik || Gronewaldstraße 2, Postfach 53,
NRW-50931 Köln

<https://www.hf.uni-koeln.de/39274>

christian.helbig@uni-koeln.de



Bence LUKÁCS || Universität zu Köln, Professur für Medien-
didaktik/Medienpädagogik || Gronewaldstraße 2, Postfach 53,
NRW-50931 Köln

<https://www.hf.uni-koeln.de/39275>, <https://www.bencelukacs.com>

bence.lukacs@me.com