

**Personalverständnis und Mitarbeiterintegration
von Weiterbildungsorganisationen**

Von der Philosophischen Fakultät
der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover
zur Erlangung des Grades

DOKTOR DER PHILOSOPHIE

Dr. phil.

genehmigte Dissertation

von

Dipl.-Psych. Jürgen Schunter

2017

Referent: Prof. Dr. Rainer Zech
Korreferent: Prof. Dr. Steffi Robak
Tag der Promotion: 01.12.2016

Abstract (German)

In der vorliegenden Arbeit wurden zehn Weiterbildungsorganisationen in einem Verfahren der semantischen Diskursanalyse darauf hin untersucht, welche Personalverständnisse sich in den inhaltlichen Aussagen der Organisationen finden lassen, und wie die Organisationen ihre Mitarbeitenden integrieren. Forschungstheoretisch orientiert sich die Arbeit an den systemtheoretischen Überlegungen von Luhmann. Organisationen werden als soziale Systeme verstanden, die mit Hilfe von Entscheidungen Entscheidungen produzieren und getrennt von ihrer Umwelt rekursiv geschlossen und autopoietisch operieren. Auch die Mitarbeitenden gehören zur Umwelt der Organisation und sind als psychische Systeme über ihre Mitarbeiterrolle an die Organisation strukturell gekoppelt. Das heißt, beide Systemtypen operieren vollkommen überschneidungsfrei und stellen sich wechselseitig ihre Strukturleistungen zur Verfügung. Die Bindung der individuellen Potenziale der Organisationsmitglieder an die Organisation ist für die Autopoiesis der Organisation von hohem Interesse. Deswegen regeln Organisationen über Entscheidungen Mitgliedschaften und nehmen dadurch psychische Systeme für die organisationalen Kommunikationen in Anspruch. Wenn Menschen respektive Individuen mit ihrem Bewusstsein zur Umwelt von Organisationen gehören, stellt sich die Frage, wie Mitarbeitende in die Kommunikation einer Organisation gelangen können. Die Mitarbeitenden finden über den Begriff der *Person* Eingang in die organisationale Kommunikation. Person bezeichnet hier nicht die Einzigartigkeit eines Menschen oder eine Ganzheit einer individuellen Persönlichkeit, sondern eine in der und durch die Kommunikation erzeugte semantische Repräsentanz. Individuen werden auf diese Weise zu Personen, also zu kommunikativen Adressen, die Stellen in den formalen Weisungsketten der Organisation besetzen. Diesen Personen können dann in der Beobachtung Kommunikationen als Entscheidungen zugerechnet werden. Sie dienen als greifbare Symbole für das Unbekanntsein der Zukunft bzw. als Anker für die Unsicherheitsabsorption. Personen sind Ordnungsmuster mit hochselektiven Eigenschaften. Wie aber gelingt es Organisationen, das Potenzial des Bewusstseins ihrer Mitglieder im Sinne der Organisation produktiv zu nutzen bzw. wie gelingt es Organisationen Ihre Mitarbeitenden zu integrieren? Das systemtheoretische Konzept, das das Verhältnis von Organisationen und ihren Mitarbeitenden bezeichnet, ist das Konzept der strukturellen Kopplung. Strukturelle Kopplung ist ein Begriff von Maturana, der die Beziehungen bzw. Interaktionen zwischen System und Umwelt bezeichnet. Das Konzept beschreibt also die wechselseitige Beeinflussung, mit der zwei lebende

Systeme, die aufeinandertreffen, sich gegenseitig immer wieder zu Strukturveränderungen anregen, ohne allerdings in irgendeiner Art ineinander überzugehen. Die strukturelle Kopplung von Bewusstseinsystemen und Kommunikationssystemen erfolgt über das Medium der Sprache.

In zehn Analysen von Weiterbildungsorganisationen wurde jeweils ein typisches Muster gefunden, welches zu einem habituellen Typ zusammengefasst wurde. Es handelt sich dabei um Singularitätstypen, die den Anspruch haben, das Typische des Einzelfalls auf den Begriff zu bringen. Die habituelle Funktionslogik – unabhängig davon, ob diese der Organisation selbst »bewusst« ist – hat für die Praxis der Organisationen und ihre Wandlungsfähigkeit erhebliche Konsequenzen. Die habituellen Typen beeinflussen unter anderem, wie die Organisationen ihr Personal organisieren bzw. wie die Mitarbeitenden Eingang in die Kommunikation der Organisationen finden und wie sich dies auf die Integration der Mitarbeitenden auswirkt. Zu den Singularitätstypen konnte jeweils ein korrespondierendes Personalverständnis und ein individuelles symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium herausgearbeitet werden. Über diese integrieren die Organisationen ihre Mitarbeitenden und erhöhen dadurch die Wahrscheinlichkeit der Fortsetzung der Kommunikation.

Zusätzlich zu den beschriebenen Ergebnissen, ist ein zentrales Ergebnis dieser Arbeit die Identifizierung eines Mechanismus, wie es Organisationen gelingt, die Mitarbeitenden zu integrieren. Dieser semantische Integrationsmechanismus funktioniert wie eine Membran, die sowohl im sozialen System der Organisationen, als auch im psychischen System der gekoppelten Mitarbeitenden Resonanz erzeugt. Über die Speziesemantik der Organisation kristallisieren sich individuelle symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien heraus. Diese machen es im Kommunikationsprozess wahrscheinlich, dass an den positiven Wert der Codierung des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums angeschlossen wird. So motiviert das Sozialsystem Organisation die psychischen Systeme seiner Mitarbeitenden, anschlussfähige kommunikative Beiträge zur Verfügung zu stellen und sichert dadurch die eigene Autopoiesis. Durch die Integration der Mitarbeitenden können die Potenziale der Mitarbeitenden optimal im Sinne der organisationalen Funktionslogik genutzt werden.

Abstract (English)

The present study analyzes ten organizations of continuing education by using discourse analyses, in order to explore which differences in the understanding of personnel can be found in contextual statements of the organizations and how the companies integrate their employees. This current study builds on Luhmann's systems theory. Organizations are considered as social systems, which produce decisions by making decisions. They are separated from their environment, recursively closed and autopoietically oriented. Also, the employees are part of the organization's environment and as psychic systems they are structurally coupled to the organization through their employee role. This suggests means that both types of systems operate without overlap and reciprocally provide each other with their structural performance. The attachment between the individual potentials of the organization's members and the organization is of high interest for the autopoiesis of the organization. Therefore organizations regulate memberships by means of decisions and through this utilize psychic systems for the organizational communication. So, if respectively individuals belong with their consciousness to the organizational environment, the questions arises how employees enter into the communication of the organization. The employees enter into the organizational communication as the concept referred to as the *person*. In this context the term person does not describe the singularity of a human being nor the entity of an individual personality but it describes a semantic representation created within and through communication. In this manner individuals become persons and therefore become communicational addresses, which occupy positions in the organizational formal chain of command. The observations and communications of those persons can be attributed to decisions of those persons. They serve as tangible symbols for the unfamiliarity of the future, or rather as anchors for the absorption of uncertainty. Persons are models of order with highly selective properties. But how do organizations successfully make use of the potential of their employees' consciousness, or rather how do organizations successfully integrate their employees? The systems theory used to describe the relationship between organizations and their employees is the concept of structural coupling. Structural coupling is a concept by Maturana, which describes the relationship, or rather the interaction between a system and its environment. Therefore the concept describes the reciprocal influence by which two encountering living systems repeatedly stimulate structural change in each other. The structural coupling of

conscious systems and communication systems is effected by means of the medium language.

In ten analyses of organizations of continuing education, one respective typical pattern was found for each organization which was further aggregated to habitual types. These habitual types are singularity types, which endeavor to conceptualize the typical aspects of the individual case. This habitual type of self-presentation has substantial consequences for the practice of the organization and for the company's mutability. Among other things, the habitual type influence the way in which the organization organizes its employees, or rather how employees gain access to the communication of the organization and how this again influences the employees integration. Corresponding with the singularity types, respective understanding forms of the personnel and of the individual symbolically generalized medium of communication were worked out. Through those symbolically generalized medium of communication the organizations integrate their employees and thereby enhance the probability of continuous communication.

In addition to the described results above, a central outcome of this study is the identification of a mechanism by which organizations integrate their employees. The semantic integration mechanism functions similar to a membrane, which creates resonance, in the organization system and as well in the psychic system of the coupled employees. The special semantic of an organization crystallize individual and typical symbolically generalized media of communication. The symbolically generalized medium of communication makes it more likely that the communication will be continued by using the positive part of the symbolically generalized medium of communication. Thereby the social system, the organization, motivates the psychic system of its employees in order to provide compatible communicative contributions and therefore maintained its own autopoiesis. Through the integration of the employees, the potential of the employees can be optimally utilized in the sense of organizational functional logic.

Schlagworte

Mitarbeiterintegration, Systemtheorie, Organisationsidentität

Keywords

Employee integration, Systems theory, Organizational Identity

Inhaltsverzeichnis

Abstract (German)	1
Abstract (English)	3
Schlagworte	5
Keywords	5
Abbildungsverzeichnis	10
Tabellenverzeichnis	11
Einleitung	12
Teil A: Thematische Vorüberlegungen	14
1. Integration – Wie integrieren Organisationen ihre Mitarbeitenden in das organisationale Geschehen?	14
1.1 Integration durch Motivation der Mitarbeitenden – Die individuelle Seite der Integration	20
1.2 Integration durch Partizipation – Die organisatorische Seite der Integration	23
1.3 Mitarbeiterbindung	25
1.4 Integration - eine aktuelle Herausforderung	26
1.5 Forschungsmethodischer Zugang	29
Teil B: Theoretischer Bezugsrahmen	32
2. Mitarbeiterintegration – eine systemtheoretische Verortung	32
2.1 Organisationsverständnis	34
2.1.1 Soziale Systeme.....	36
2.1.2 Funktionale Differenzierung	38
2.1.3 Organisation – ein soziales System	39
2.1.4 Geschlossenheit	43
2.1.5 Autopoiesis	46
2.1.6 Kommunikation versus Handlung.....	49
2.1.7 Entscheidung.....	52
2.1.8 Entscheidungsprämissen	54
2.1.9 Identitäten von Organisationen	59
2.2 Psychische Systeme – Mitgliedschaft – Personal	61
2.2.1 Mitgliedschaft.....	62
2.2.2 Mitarbeiterintegration.....	64
2.2.3 Zum Verständnis der Integration von Mitarbeitenden und Organisationen	67

2.2.4	Person	68
2.2.5	Konsens	69
2.2.6	Motive	70
2.2.7	Integration durch Karriere	70
2.2.8	Unsicherheitsabsorption	71
2.3	Strukturelle Kopplung	73
2.4	Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien	77
3.	Personal und Weiterbildungswissenschaft	81
3.1	Personalverständnisse in der Weiterbildungswissenschaft – eine organisationstheoretische Einordnung	82
3.1.1	Systemtheoretische Ansätze	83
3.1.2	Handlungstheoretische Arbeiten	84
3.1.3	Neo-Institutionalismus	86
3.1.4	Lose Kopplung	87
3.1.5	Bürokratiemodell	88
3.1.6	Organisationskultur	89
3.2	Theorien von Weiterbildungsorganisationen	90
3.2.1	Eine pädagogische Organisationstheorie	91
3.2.2	Eine Weiterbildungsorganisationstheorie	96
3.3	Weiterbildungswissenschaft und die Einbindung von Mitarbeitenden in organisationale Prozesse durch Partizipation	104
3.4	Mitarbeitende von Weiterbildungsorganisationen	108
3.5	Das Personalverständnis im Forschungskontext – Typen struktureller Kopplung von Organisation und Person	113
	Teil C: Forschungsmethodik	116
4.	Forschungsfrage	116
5.	Wissenschaftstheoretische und forschungsmethodologische Verortung	116
5.1	Systemtheoretischer Forschungsansatz	118
5.2	Selbstbeschreibungen als Grundlage für empirische Analysen	121
5.3	Diskursanalytisch-hermeneutische Textanalyse	123
5.4	Habituelle Typen als Grundlage für die Entschlüsselung der Integrationsmechanismen	127
5.5	Forschungsablauf	133
5.6	Gütekriterien inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalysen	138
6.	Forschungsprozess	140
6.1	Analyse der habituellen Typen	141
6.2	Analyse der Integrationsmechanismen der habituellen Typen	149

Teil D: Analysen des Personalverständnisses von Weiterbildungsorganisationen	154
7. Wissenschaftliche Wiederbeschreibungen des Personal-verständnisses und der Mitarbeiterintegration der ausgewählten Weiterbildungsorganisationen	154
7.1 Familiäre Organisation	154
7.1.1 Habituellem Typ	154
7.1.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses	156
7.2 Sinnliche Organisation	160
7.2.1 Habituellem Typ	160
7.2.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses	162
7.3 Dienende Organisation	166
7.3.1 Habituellem Typ	166
7.3.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses	167
7.4 Subversiv-aufklärerische Organisation	171
7.4.1 Habituellem Typ	171
7.4.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses	173
7.5 Narzisstische Organisation	179
7.5.1 Habituellem Typ	179
7.5.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses	181
7.6 Kultivierende Organisation	186
7.6.1 Habituellem Typ	186
7.6.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses	188
7.7 Funktionale Organisation	194
7.7.1 Habituellem Typ	194
7.7.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses	195
7.8 Standardisierte Organisation	200
7.8.1 Habituellem Typ	200
7.8.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses	203
7.9 Souveräne Organisation	208
7.9.1 Habituellem Typ	208
7.9.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses	210
7.10 Gewinnbringende Organisation	214
7.10.1 Habituellem Typ	214
7.10.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses	216

Teil E: Forschungsergebnisse und Ableitung der Integrationsmechanismen	226
8. Vorbemerkung	226
9. Einzelfalltheoretische Rekonstruktionen der Personalverständnisse und der Integrationsmechanismen	227
9.1 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der familiären Organisation.....	227
9.2 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der sinnlichen Organisation	228
9.3 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der dienenden Organisation	229
9.4 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der subversiv-aufklärerischen Organisation	231
9.5 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der narzisstischen Organisation	232
9.6 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der kultivierenden Organisation	233
9.7 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der funktionalen Organisation.....	234
9.8 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der standardisierten Organisation.....	235
9.9 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der souveränen Organisation	237
9.10 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der gewinnbringenden Organisation.....	238
10. Vergleichende Analyse der einzelfalltheoretischen Rekonstruktionen der Personalverständnisse und der Integrationsmechanismen	241
10.1 Vergleichende Analyse der analysierten Organisationen.....	244
10.2 Integrationsmechanismus.....	252
11. Bedeutung der Integrationsmechanismen für die organisationale Praxis.....	255
Ausblick	260
Quellen- und Literaturverzeichnis	262
Danksagung	278
Wissenschaftlicher Werdegang.....	279

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Systemtheoretisches Integrationsverständnis (Quelle: eigene Darstellung)	34
Abbildung 2:	Klassifikation von Systemen (Quelle: eigene Darstellung nach Luhmann 1987, S.16)	36
Abbildung 3:	Entscheidungsprämissen in Organisationen (Quelle: eigene Darstellung)	57
Abbildung 4:	Funktionssystem Weiterbildung (Quelle: eigene Darstellung nach Schäffter 2001, S.124)	98
Abbildung 5:	Generelles Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalysen (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz 2012, S.50).....	135
Abbildung 6:	Ablaufschema einer inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz 2012, S.78).....	136
Abbildung 7:	Forschungsprozess zur Identifikation der habituellen Typen (Quelle: eigene Darstellung)	142
Abbildung 8:	Zusammenfassung des Forschungsprozesses zur Identifikation der habituellen Typen (Quelle: eigene Darstellung)	149
Abbildung 9:	Forschungsprozess zur Identifikation des Integrationsmechanismus (Quelle: eigene Darstellung)	150
Abbildung 10:	Mitarbeiterintegration (Quelle: eigene Darstellung)	254

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1:	Operationskreise und ihre Teilfunktionen im System (Quelle: eigene Darstellung nach Schäffter 2001, S.143).....	100
Tabelle 2:	Ausgewählte Organisationen (Quelle: eigene Darstellung).....	145
Tabelle 3:	Kategoriensystem für die Organisationsanalyse zur Identifikation der habituellen Typen (Quelle: eigene Darstellung)	146
Tabelle 4:	Kategoriensystem für die Organisationsanalyse zur Identifikation der Mitarbeiterintegration (Quelle: eigene Darstellung).....	151
Tabelle 5:	Vergleichende Gegenüberstellung der analysierten Organisationen (Quelle: eigene Darstellung).....	245
Tabelle 6:	Vergleich der Integrationsmotive anhand der institutionellen Cluster (Quelle: eigene Darstellung).....	251

Einleitung

Die vorliegende Arbeit beschäftigt sich mit dem Personalverständnis von Weiterbildungsorganisationen und analysiert, wie diese ihr Personal integrieren. Die aktuelle Weiterbildungslandschaft ist von Heterogenität geprägt, so zählen neben Volkshochschulen unter anderem auch kommerzielle Weiterbildungsanbieter und Weiterbildungsabteilungen von Wirtschaftsorganisationen dazu. Anhand von zehn Selbstberichten der Weiterbildungsorganisationen, die im Rahmen der Testierung bei der ArtSet[®] Forschung Bildung Beratung GmbH erstellt wurden, wird herausgearbeitet, welches Personalverständnis die Organisationen haben und wie diese das Personal in die Organisation integrieren. Abschließend werden die Organisationen verglichen und die Gemeinsamkeiten der Personalverständnisse der Weiterbildungsorganisationen herausgearbeitet und zu einem typischen Personalverständnis von Weiterbildungsorganisationen verdichtet. Die Analyse fokussiert also stets auf die Organisation.

Im Anschluss an die Einleitung werden zunächst thematische Vorüberlegungen zum allgemeinen wissenschaftstheoretischen Verständnis von Integration (Teil A) erörtert, bevor der theoretische Bezugsrahmen vorgestellt wird.

Im Teil B wird das zugrundeliegende theoretische Forschungsverständnis dargestellt. Alle Analysen erfolgen im Rahmen einer allgemeinen soziologischen Theorie, der Systemtheorie nach Luhmann. Die Systemtheorie liefert nicht nur eine Organisationstheorie, die ein empirisches Vorgehen ermöglicht, sondern auch eine umfassende Theorie des Sozialen bzw. der modernen Gesellschaft, wodurch die jeweiligen Weiterbildungsorganisationsanalysen um eine gesellschaftstheoretische Einordnung ergänzt werden können. Die systemtheoretischen Annahmen, die für die Entschlüsselung des Integrationsmechanismus, also des Verhältnisses von Organisation und Mitarbeitenden, das theoretische Fundament bilden, werden in Kapitel 2 behandelt. Kapitel 3 stellt den aktuellen Diskurs zum Themenkomplex der Integration von Mitarbeitenden in der Weiterbildungswissenschaft dar. Außerdem werden die Personengruppen vorgestellt, die zu den Mitarbeitenden von Weiterbildungsorganisationen gezählt werden.

Das wissenschaftstheoretische forschungsmethodologische Verständnis und die Forschungsfrage (Kapitel 4) werden im Teil C ausführlich dargelegt. Die zugrundeliegende empirische Forschungsmethode auf der Basis der Systemtheorie wurde in einer Forschungsgruppe um Rainer Zech entwickelt, die ihren methodologischen

Ausgangspunkt bei Luhmanns Überlegungen zum Verhältnis von description und redescription nimmt. Die Dekonstruktion der organisationalen Selbstbeschreibungen und ihre Rekonstruktion in wissenschaftlichen Fremdbeschreibungen aus einer Beobachterperspektive zweiter Ordnung wird dabei kombiniert mit einem diskursanalytischen Vorgehen nach Foucault (vgl. Kapitel 5). Die Forschungsmethodik wird im Kapitel 6 erläutert.

Die Analysen des Personalverständnisses und der Mitarbeiterintegration von den ausgewählten Organisationen werden im Teil D dargestellt. Insgesamt wurden zehn Organisationen hinsichtlich ihrer Funktionslogik analysiert. Die wissenschaftlichen Wiederbeschreibungen mit den Identifizierungen und Beschreibungen der verschiedenen habituellen Typen erfolgten gemeinsam in einer Forschungsgruppe¹. Die vorliegende Studie erweitert die im Rahmen der Forschungsgruppe erarbeitete Funktionslogik der Organisationen um den Aspekt des Personalverständnisses und der Mitarbeiterintegration (Kapitel 8).

Im Teil E werden, nach einer kurzen Einführung zum wissenschaftlichen Ertrag dieser Studie (Kapitel 9), die einzelfalltheoretischen Rekonstruktionen der Personalverständnisse und der Integrationsmechanismen (Kapitel 9) beschrieben. Anschließend werden die Forschungsergebnisse miteinander verglichen sowie ein allgemeiner Integrationsmechanismus entwickelt (Kapitel 10). Die Arbeit schließt mit einer prüfenden Betrachtung über die Bedeutung der Integrationsmechanismen für die organisationale Praxis (Kapitel 11).

¹ Die ersten Ergebnisse der Forschungsgruppe bis 2010 sind in der Publikation „Organisationen in der Weiterbildung“ von Zech u.a. (2010) nachzulesen.

Teil A: Thematische Vorüberlegungen

1. Integration – Wie integrieren Organisationen ihre Mitarbeitenden in das organisationale Geschehen?

„Organisationen ... verdienen mehr Aufmerksamkeit, als sie bisher finden, und vor allem: Aufmerksamkeit in anderer Weise.“ (Luhmann 2006a, S.7) Luhmann führt weiter aus, dass „die Frage nach dem Wesen von Organisation ... unergiebig geworden zu sein scheint.“ (Ebd. S.7) Das Verständnis der „Eigenlogik“ (ebd. S.7) einer Organisation könnte neue Perspektiven erschließen und die organisationale Funktionslogik aufdecken. Durch die Entschlüsselung dieser Funktionslogik lässt sich ein besseres Verständnis davon erlangen, wie es Organisation gelingt, Mitarbeitende zu integrieren. Bei der Mitarbeiterintegration geht es nicht nur um die Integration von neuen Mitarbeitern bzw. die Integration von Mitarbeitenden bei Fusionsprozessen, sondern um ein generelles Verständnis, wie Organisationen ihre Mitarbeitenden kommunikativ erreichen. Sprachlich würde der Begriff der Mitarbeiterbindung dem vorliegenden Forschungsgegenstand am nächsten kommen, allerdings fokussiert dieser den Aspekt der zeitlichen Konstanz, welcher nur ein Resultat einer gelungenen Mitarbeiterintegration darstellt. Was aber ist unter Mitarbeiterintegration zu verstehen und wie ist der Begriff historisch zu verorten?

Bereits die ersten organisationswissenschaftlichen Ansätze haben sich mit dem Verhältnis von Individuum und Organisation beschäftigt und ganz verschiedene Betrachtungsweisen hervorgebracht. Somit gab und gibt es bereits viele Ansätze und Theorien zur Integration von Individuum und Organisation. Bevor ich die Frage beantworten möchte, warum diese Ansätze einer Ergänzung bedürfen, möchte ich die bisherigen Integrationsansätze kurz darstellen. Deep und Weibler (2008) unterscheiden zwischen einseitigen und wechselseitigen Integrationsformen. Bei einseitigen Integrationsformen passt sich ausschließlich das Individuum an die Organisation an. Einseitige Integrationsformen nehmen dabei keine Rücksicht auf individuelle Besonderheiten und Bedürfnisse und versuchen durch funktionale Instrumente das Individuum zu integrieren. Das häufigste Instrument ist die Ausübung von Macht als Hierarchie. Als wesentlicher Ansatz kann der Bürokratieansatz des deutschen Soziologen Max Weber genannt werden, welcher vor allem in den USA zur Erklärung formaler Organisationen herangezogen wurde. Weber beschrieb Anfang des 20. Jahrhunderts die Bürokratie als Prototyp einer Organisation. Weber hat wichtige Grundlagen zum Verständnis der Funktionsweise moderner Organisationen geschaffen und einen entscheidende Beitrag zum Aufbau der Organisationswissen-

schaft geleistet. Bürokratie steht exemplarisch für eine leistungsfähige Organisationsform, die durch Arbeitsteilung, Amtshierarchie, Regeln und Normen zur Aufgabenerfüllung und Aktenförmigkeit der Verwaltung gekennzeichnet ist. Basierend auf dem Menschenbild des »homo oeconomicus« waren zwischenmenschliche Beziehungen nur dann erlaubt, wenn der Organisationsablauf nicht davon gestört wurde. Weber führt aus: „In ... allen modern organisierten Wirtschaftsbetrieben ... reicht die ‚Rechenhaftigkeit‘, der rationale Kalkül, heute schon bis auf den Boden herunter. Es wird von ihm jeder Arbeiter zu einem Rädchen in dieser Maschine und innerlich zunehmend darauf abgestimmt, sich als ein solches zu fühlen und sich nur zu fragen, ob er nicht von diesem kleinen Rädchen zu einem größeren werden kann“ (Weber 1988, S.413). Der Mensch wurde also als Produktionsfaktor betrachtet, welcher bestmöglich in die Maschine »Organisation« integriert werden sollte. Schreyögg (2008, S.185) führt dazu aus: „Man sieht die Integration ... durch legale Herrschaft ... als gelöst an. Das heißt, man geht davon aus, dass das Organisationsmitglied die hierarchische Ordnung akzeptiert und sich den aus ihr fließenden Regelungen mehr oder weniger reibungslos beugt“. Soweit die Stelleninhaber geeignet für die zu erfüllenden Aufgaben waren, bestand ein Integrationsproblem lediglich in der Kontrolle möglicher Regelabweichungen und deren Sanktionierung. Über die vertragliche Regelung des Arbeitsverhältnisses und der damit einhergehenden Direktionsbefugnis des Arbeitgebers, bestand keine Notwendigkeit sich mit dem einzelnen Organisationsmitglied zu beschäftigen. „Die Frage der Integration von Individuum und Organisation war so gesehen im eigentlichen Sinne gar kein Problem“. (Ebd. S.185) Weitere Ansätze fokussieren die Funktion des Individuums für die Organisation. Der Taylorismus oder das so genannte »Scientific Management« geht zurück auf den US-Amerikaner und Ingenieur Frederick Winslow Taylor. Dessen Ziel war es, sowohl die Produktivität der Arbeiter als auch die Effizienz des Managements zu steigern. Von einer wechselseitigen Integration sprechen Deep und Weibler (2008, S.37f.), wenn die Integration in einer Interaktion zwischen Individuum und Organisation stattfindet. Die Organisation versucht, individuelle Bedürfnisse in der Organisation zu berücksichtigen. Historisch könnten diese Ansätze als Reaktion auf das Organisationsverständnis von Weber bzw. Taylor eingeordnet werden.² Einer der ersten, der den Fokus von der Organisation auf das Individuum verschob, war Chester I. Barnard. Er definierte „formale Organisationen als Systeme bewusst koordinierter Handlungen oder Kräfte von zwei oder mehr Personen“ (Berger, Bernhard-Mehlich 2006, S.170). Organisationen bestehen also nicht aus Menschen, sondern aus

² Für einen detaillierten Überblick zur historischen Einordnung der verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze vgl. Ulich 1994, S.48ff.

Handlungen. Durch diese Trennung war das Individuum nicht mehr Teil der Organisation und konnte unabhängig von dieser betrachtet werden. Die pauschale Anerkennung der hierarchischen Ordnung war „keine hinreichende Basis für eine effektive Integration von Individuum und Organisation“ (Schreyögg 2008, S.185). Barnard bezeichnete den vertraglich „explizit oder implizit abgesteckten Bereich möglicher Handlungen“ (Berger, Bernhard-Mehlich 2006, S.176) als „zone of indifference“. „Nur in dieser Indifferenzzone akzeptiert der Untergebene die Autorität des Vorgesetzten. Wie groß die Indifferenzzone ist, und welche Art von Beiträgen in ihren Rahmen fallen, ist eine Frage von Anreizen und Beiträgen.“ (Ebd. S.176) Gemeinsam mit Simon stellte er „die bis heute entscheidende Frage, wie ... über eine schmale Zone der Indifferenz hinaus die engagierte Mitwirkung bzw. die Motivation der Beschäftigten gewonnen werden kann“ (Schreyögg 2008, S.185f.). Erst mit der Human Relations-Bewegung rückte der arbeitende Mensch in den wissenschaftlichen Fokus. Es wurde immer deutlicher, wie wichtig das Verhältnis von Individuum und Organisation für die Leistungsfähigkeit einer Organisation ist. Die Bedeutung des Individuums im Arbeitsprozess war zwar schon vor der Human Relations-Bewegung bekannt, erhielt aber durch diese eine wissenschaftliche Legitimation und sorgte für eine nachhaltige Beschäftigung mit dem arbeitenden Individuum (vgl. Kieser 2006, S.133).

Einer der bis heute aktuellen organisationstheoretischen Ansätze der wechselseitigen Integrationsform ist die Organisationskultur. Demnach bildet jede Organisation eine spezifische Kultur heraus, die das kollektive organisatorische Verhalten und Verhalten von Individuen in Organisationen maßgeblich bestimmt. Der wohl bekannteste Vertreter und Wegbeleiter dieses Ansatzes ist der amerikanische Mitbegründer der Organisationspsychologie Edgar H. Schein. Schein definiert Organisationskultur als „pattern of shared basic assumptions that was learned by a group as it solved its problems of external adaptation and internal integration, that has worked well enough to be considered valid and, therefore, to be taught to new members as the correct way to perceive, think, and feel in relation to those problems.“ (Schein 2004, S.17) Die Kultur ist also „die Summe aller gemeinsamen, selbstverständlichen Annahmen, die eine Gruppe in ihrer Geschichte erlernt hat.“ (Schein 2003, S.44). Sie ergibt sich aus dem Zusammenspiel von Werten, Normen, Denkhaltungen und Paradigmen, welche die Mitarbeiter kollektiv teilen. Durch die Kultur werden die internen Interaktionen sowie die externe Abgrenzung geprägt. Allerdings scheint eine Organisation nicht auf Hierarchie verzichten zu können, denn die Hierarchie sichert erst die Entstehung von Kultur. Erst durch Personen, deren Entscheidungen ablehnungsunfähig sind, können sich stabile Strukturen, Werte und Normen sowie Regeln

manifestieren. Dirk Baecker bringt es folgendermaßen auf den Punkt: „Wer Organisation sagt, muss Hierarchie wollen.“ (Baecker 1999, S.217) Wie aber lässt sich die Organisationskultur identifizieren? Schein beantwortet diese Frage, indem er auf die Sprache der Organisation verweist: „Am sichtbarsten manifestiert sich die Kultur in einer gemeinsamen Sprache und im gemeinsamen Denken.“ (Schein 2003, S.55) Allerdings stellt sich dann die Frage, wie der Integrationsmechanismus über die gemeinsame Sprache funktioniert?

Betrachtet man die aktuelle organisationstheoretische Diskussion, so findet das Organisationsverständnis von Weber scheinbar nur noch unter historischen Gesichtspunkten Beachtung. Beobachtet man allerdings die aktuelle Sprache im Bereich der Personal- und Organisationswissenschaft, so findet man Begriffe wie »Human Resources« bzw. »Human Resource Management«. Als Human Resource Management wird „die Integration von Personal und Arbeit bei allen unternehmerischen Entscheidungen“ (Bröckermann 2001, S.25) bezeichnet. Das Personal wird als entscheidender Wettbewerbsfaktor betrachtet. Allerdings ist der Begriff durchaus vieldeutig. Zunächst bezeichnet der Begriff lediglich das englischsprachige Pendant zum deutschen Personalwesen. Darüber hinaus wird allerdings häufig ein programmatischer Anspruch durch die Verwendung des Begriffs zum Ausdruck gebracht. Human Resource Management betont, dass Personalarbeit nicht nur einen Verwaltungsakt darstellt, sondern eine zentrale und wichtige Funktion für die Leistungsfähigkeit einer Organisation ist. Abhängig davon, ob der Leitbegriff »human« oder »Resource« akzentuiert wird, werden verschiedene personalpolitische Konzepte betont. Wird der menschliche Aspekt hervorgehoben, liegt der Arbeitsschwerpunkt mehr auf der Qualifizierung der Mitarbeitenden und einem partizipativen Führungsstil. Im anderen Fall wird die Effizienz der personalpolitischen Aktivitäten in den Mittelpunkt der Arbeit gestellt. Die Ressource Mensch soll optimal im Arbeitsprozess eingesetzt werden. (Vgl. Martin 2001, S.326) Synonym für Human Resource Management wird oftmals auch der Begriff »Humankapital« verwendet. Unter Humankapital versteht man „die Summe von Erfahrungen, Kenntnissen und Fähigkeiten einer Einzelperson, einer Gruppe ... in Bezug auf den Produktionsprozess“ (Schreiber 2000, S.220). Die Jury der »Sprachkritischen Aktion Unwort des Jahres« hat Humankapital 2004 zum Unwort des Jahres gewählt. Begründet wurde dies damit, dass Humankapital nicht nur Arbeitskräfte in Betrieben, sondern Menschen überhaupt zu nur noch ökonomisch interessanten Größen degradiert.³ Auf die Auszeichnung des Wortes folgte eine umfangreiche Debatte, ob die Auszeichnung

³ Vgl. <http://www.unwortdesjahres.net/index.php?id=18> [Abruf 17.05.2015]

gerechtfertigt sei und Humankapital eine inhumane Bezeichnung wäre. Unabhängig davon welchen der beiden Standpunkte man teilt, zeigt der Diskurs, dass die Verortung des Menschen im Arbeitsprozess von gesellschaftlicher Relevanz zu sein scheint. Aber was bedeutet dies für das Verhältnis von Mensch und Organisation, und ist dies so unterschiedlich zu der oben zitierten Weberschen Organisationstheorie, wenn man nur die organisationale Seite betrachtet? Sicherlich spiegelt diese Betrachtungsweise nicht das heutige Verständnis des Verhältnisses von Organisation und Individuum wider.

Die Charakterisierung der Beziehung von Organisationen und Individuen hat sich im Laufe der letzten Jahrzehnte zunehmend verändert. Das Verhältnis zwischen Organisation und Person wurde im Laufe der Zeit entkoppelt. Organisationsmitglieder sind nur partiell an Organisationen gekoppelt. Problemlos können Personen gleichzeitig Mitglied in mehreren Organisationen sein, ohne dass dies zu individuellen Konflikten führen würde bzw. dies zwingend negative Folgen für die Organisationen haben muss. (Vgl. Kieser, Ebers 2006, S.85ff.) Es scheint also von Relevanz zu sein, wie der Mensch in die Arbeit bzw. Organisation integriert wird und wie bzw. mit welchen Begriffen sich dieses Verhältnis beschreiben lässt. „Peter Drucker betonte während seines ganzen Lebens und auch in all seinen Arbeiten, dass Unternehmen, einschließlich gemeinnütziger Einrichtungen, Menschen immer in den Vordergrund rücken müssen“ (Edersheim 2007, S.183). Dies schreibt Elisabeth Haas Edersheim (2007, S.183) in ihrem Buch über Peter F. Drucker und zitiert Drucker aus einem mit ihm geführten Interview: „Im Management geht es um Menschen. Die Aufgabe zu befähigen, gemeinsam Leistungen zu erbringen, ihre Stärken wirkungsvoll und ihre Schwächen unwesentlich zu machen.“ Edersheim (S.183) führt weiter aus, Menschen müssen „Gelegenheit haben ... ihre Fertigkeiten als wertvolle Mitglieder einer Organisation einzubringen“. Diese Schlüsselstelle zwischen Organisation und Mensch ist der zentrale Forschungsgegenstand dieser Arbeit. Edersheim (S.186) leitet aus dem oben zitierten Interviewauszug ab, dass „ein Unternehmen in Wirklichkeit aus den Mitarbeitern besteht“. Aber sind Menschen wirklich Teil der Unternehmen? Wie lässt sich die Schnittstelle zwischen Organisationen und den Mitarbeitenden beobachten und wie integrieren Organisationen ihr Personal? „Wie man Individuen in ihrer je einzigartigen Persönlichkeit in einen a priori sachlich zweckmäßigen und überindividuellen, unpersönlichen Zusammenhang integriert, stellt für alle Formen von Organisationen ein Grundproblem von großer Bedeutung dar. Denn schließlich ist der Erfolg oder Misserfolg einer Integration mitentscheidend für den Leistungsbeitrag des Individuums zur Erfüllung des Organisationszwecks.“ (Deeg, Weibler 2005, S.154) Deeg und Weibler (S.176) führen weiter aus: „Rückblickend

betrachtet haben alle Integrationsformen und -prinzipien das Verhältnis von Individuum und Organisation durchaus unterschiedlich aufgefasst und das Integrationsproblem immer anders akzentuiert.“ In Anlehnung an Luhmann (2005, S.416) kann man die Veränderungs- und Verbesserungsbemühungen entweder als Anpassung an im Lauf der Zeit neu aufgetretene Ideen (z.B. Autonomie, Selbstverwirklichung) oder als Anpassung an Realitäten (z.B. der Gesellschaften, Märkte) verstehen. Die bisherigen Integrationsansätze gehen alle idealtypischerweise von einer nicht-konfliktären Beziehung zwischen Individuum und Organisation aus. Allerdings ist dies nicht immer der Fall, und es erweist sich vor dem Hintergrund komplexer, polyzentrischer und damit latent konflikthafter Formen heutiger Arbeitsorganisation als ein Defizit. Damit einhergehend haben diese klassischen Integrationsformen keine hinreichende Antwort auf den Integrationsmechanismus gefunden, der allen Formen von Organisation inhärent zugrunde liegt und so auch untrennbar mit dem Verhältnis von Individuum und Organisation verbunden ist. (Vgl. Ebd. S.172) „Deswegen besteht unbeschadet aller Veränderungen, die das Verhältnis von Individuum und Organisation in den vergangenen Jahrzehnten erfahren hat, eine unverminderte Relevanz des Integrationsproblems, die angesichts neuerer Tendenzen der Desintegration sogar noch eine Verstärkung und Aufwertung erfahren hat.“ (Deep, Weibler 2008, S.154) Was bei allen bisherigen Ansätzen nahezu unbeobachtet geblieben ist, ist der Integrationsmechanismus, durch welchen die Organisation und das Individuum in wechselseitigen Austausch über eine Zeitdauer treten. Die bisherigen Ansätze fokussieren bei der Integration von Individuum und Organisation entweder das Individuum und kümmern sich um dessen Motivation, oder der Fokus liegt stärker auf der Organisation und es werden Konzepte der Partizipation verfolgt. Diese beiden personalpolitischen Konzepte möchte ich im Folgenden kurz darstellen.

1.1 Integration durch Motivation der Mitarbeitenden – Die individuelle Seite der Integration

Wenn es um das Thema Mitarbeitende in Unternehmen oder Organisationen geht, steht ein Begriff immer oben auf der Agenda der wichtigsten Aufgaben, die es zu meistern gilt, um die Leistungsbereitschaft der Mitarbeitenden und damit die Effektivität des Unternehmens zu steigern. Es handelt sich um das Konzept der Motivation. Mitarbeitermotivation scheint der Schlüssel zum Unternehmenserfolg zu sein. Steinmann und Schreyögg (2006, S.483) schreiben dazu: „Die Motivation der Beschäftigten ist von herausragender Bedeutung für die Güte des betrieblichen Leistungsprozesses und seiner Effektivität. Die positive Beeinflussung der Motivation der Beschäftigten gehört deshalb zu den wichtigsten Management-Aufgaben und ist heute Ziel jeder Unternehmensführung.“ Das Konstrukt der Motivation ist in den Fokus von zahlreichen Managementbüchern gerückt, da sich seit Mitte des letzten Jahrhunderts vermeintlich die Erwartungshaltung der Menschen an Arbeit geändert hat. „Menschen haben bestimmte Erwartungen an ihren Arbeitsplatz und sehen sich enttäuscht, wenn diese Erwartungen nicht erfüllt werden. Wurde vorher Arbeit ... ‚verkauft‘ ..., um an anderem Ort die Bedürfnisbefriedigung zu ermöglichen, so wird Arbeit nun als ein Ort verstanden, der selbst zum Gegenstand von Bedürfnisbefriedigungserwartungen werden kann.“ (Ebd. S.483) Aber wie kann eine positive Arbeitsmotivation entstehen und wie können Unternehmen die Mitarbeiter motivieren? Um diese Frage zu beantworten, ist die Schnittstelle von Organisation und Mitarbeitenden die Schlüsselstelle, denn nur an diesem Ort kann eine (wie auch immer geartete) durch die Organisation intendierte Motivierung stattfinden. Es existieren eine Reihe von motivationstheoretischen Ansätzen zum Verständnis individuellen Handelns in Organisationen. Ausgangspunkt dieser Ansätze ist stets, dass zielgerichtetes menschliches Verhalten motiviert geschieht, also die Individuen ein Motiv für das haben, was sie tun. Steinmann und Schreyögg (vgl. 2006, S.484) unterteilen diese Ansätze in drei Gruppen:

- Kognitive Wahltheorien
- Selbstregulationstheorien
- Bedürfnisspannungstheorien

Zu den kognitiven Wahltheorien zählen Steinmann und Schreyögg unter anderem das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom, welches „in besonders anschaulicher Weise die Dynamik von Motivationsprozessen im organisatorischen Kontext“ (ebd. S.484) veranschaulicht. Gemein ist diesen Ansätzen, dass die kognitiven Wahltheo-

rien den individuellen Entscheidungsprozess zur Erklärung der Motivation fokussieren. Die Motivation wird ausgehend vom Subjekt beobachtet. Die Bedürfnisspannungstheorien führen Motivation auf „die Rolle der Persönlichkeit und die konkreten Motive oder Bedürfnisse“ (ebd. S.484) zurück. Motivation wird also auch als ein subjektives Konzept verstanden, welches Motivation als Bedürfnisbefriedigung für den Abbau innerer Spannungszustände versteht. Nach den Selbstregulationstheorien resultiert Motivation aus dem Anreizcharakter von Zielen, ist also das Ergebnis eines Einflusses von außen. Motivation wird „als das Ergebnis ... einer input-orientierten Kraft“ (ebd. S.484) erklärt. Das Erwartungs-Valenz-Modell von Vroom erklärt Motivation aus der Sicht des Subjekts und berücksichtigt die organisationale Seite insoweit, dass es dem Management obliegt eine Passung zwischen den organisationalen und individuellen Zielen herzustellen. Auch die Weiterentwicklungen des Erwartungs-Valenz-Modells, die zusätzlich eine Austauschperspektive einbeziehen und ein hohes Maß an wahrgenommener organisatorischer Unterstützung zur Motivationssteigerung einbeziehen, können nicht erklären, wie die Organisation dies bewerkstelligen soll. Die theoretischen Hinweise an dieser Stelle liefern lediglich allgemeine Aussagen, wie Beförderung, Belobigung und Gehaltssteigerung.

Die Selbstregulationstheorien fokussieren das Individuum und haben neben „Vorschlägen zur Neugestaltung der Arbeitsorganisation (Feedbackorientierung, Selbstkontrolle usw.)“ (ebd. S.495), insbesondere zu dem vielbeachteten Managementansatz Management by Objectives geführt. Diese Managementrichtung vertraut der Kraft von Zielen und dem Prozess der Selbstregulierung der Individuen.

Die bekanntesten Bedürfnisspannungstheorien sind die Theorie der Hierarchie der Bedürfnisse nach Maslow (vgl. Kirchler, Meier-Pesti, Hofmann2004, S.93ff. oder Schreyögg 2008, S.188ff.) und die Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Eine Weiterentwicklung dieser Konzepte stellt das Reifekonzept von Argyris dar. Argyris stellt an den Ausgangspunkt seiner Überlegungen keine Bedürfnistheorie, sondern ein Persönlichkeitskonzept, das auf einem Streben des Individuums nach Reife basiert. Ohne die Theorien nun im Einzelnen vorzustellen, ist doch festzuhalten, dass diese das Individuum (wenn auch mit unterschiedlichen wissenschaftlichen Ansätzen) fokussieren.⁴

Eine ausführliche Erläuterung der Arbeitsmotivation im Betrieb liefert Holzkamp-Osterkamp (1981). Sie analysiert detailliert die „Konstituierung des Gegenstandes

⁴ Für eine detaillierte Darstellung der verschiedenen theoretischen Ansätze vgl. Schreyögg 2008, S.187ff.

der bürgerlichen Motivationsforschung in der unmittelbaren Produktion unter kapitalistischen Bedingungen“ (ebd. S.12ff.). Angefangen bei der Motivierung durch Normvorgabe und Lohnanreize im Taylorismus, über die Motivierung durch soziale Zuwendung und Einstellungsänderung in der Human Relations-Bewegung bis zur Motivierung durch Selbstverwirklichung in der Arbeit. Was die oben skizzierten Konzepte jedoch weitgehend offen lassen, ist der Aspekt, wie Motivation bzw. motiviertes Verhalten im organisationalen Kontext entsteht. Die Ansätze verbleiben größtenteils beim Individuum, ohne die Umwelt konzeptionell einzubeziehen. Motivation kann aber nicht „nur aus dem bewußten ‚Verhalten‘ des Menschen zu seiner eigenen Subjektivität in ihrer Beziehung zur gesellschaftlichen Realität entstehen. ... Die menschliche Motivation im Sinne der Bereitschaft zu Handlungen in Richtung auf gesellschaftliche Ziele ergibt sich also einerseits nicht von selbst aus den spontanen Tendenzen und Impulsen des Menschen, sondern muß in bewußtem Verhältnis zu den eigenen Bedürfnissen geschaffen und aufrechterhalten werden. Andererseits läßt sich die Motivation aber auch nicht durch einen Entschluß o.ä. einfach willkürlich herstellen; ihr Zustandekommen ist an die objektiven Gesetzmäßigkeiten gebunden, denen die menschliche Subjektivität in einem je konkreten Falle unterliegt und die zwar durch die praktische Einsicht in ihre Wirksamkeit der Erreichung gesellschaftlicher Ziele unter bestimmten Umständen dienstbar gemacht, aber nicht außer Kraft gesetzt werden können. Die menschliche Lebenstätigkeit erwächst nicht aus rationalem Kalkül, sondern aus der Spontaneität, Spannung und Kraft der unmittelbar erfahrenen Emotionalität; der Mensch kann jedoch auf diese Emotionalität durch Erkenntnis und Berücksichtigung ihrer gesetzmäßigen Abhängigkeit von äußeren und inneren Bedingungen bewußt Einfluß nehmen und sie damit auch in den Dienst gesellschaftlicher Zielsetzungen stellen.“ (Holzkamp-Osterkamp 1990, S.46)

Auch im organisationalen Kontext kennzeichnet „die gelernte Antizipation des Befriedigungswertes individualisierter Bedarfsobjekte und damit verbundene Verhaltensausrichtung ... die motivationale Ausprägung emotionaler Wertungsvorgänge.“ (Holzkamp-Osterkamp 1981, S.158) Holzkamp-Osterkamp zeigt auf, dass die Motiviertheit, also die Möglichkeit, ein Ziel motiviert zu verfolgen, nicht von dem Inhalt des Ziels zu trennen ist. Ein Ziel ist nur motiviert zu verfolgen, wenn vorweggenommen werden kann, dass durch eine Realisierung des Ziels die Lebensqualität verbessert werden kann. Es hängt also von der objektiven Beschaffenheit der Ziele ab, ob diese motiviert verfolgt werden. Motiviertheit ist also zielabhängig und keine ausschließlich psychische Angelegenheit. Aber wie kann man Menschen dazu bringen, freiwillig zu tun, was sie tun sollen? Der organisationale Motivationsprozess ist also eigentlich ein Konzept des »inneren Zwanges«, einer motivationsförmigen Verinner-

lichung von äußeren Zwängen, so dass die Mitarbeitenden die Illusion haben, motiviert zu sein und aus eigenem Antrieb die vorgegebenen Ziele zu verfolgen.

Schlussfolgerungen aus den motivationstheoretischen Ansätzen für die organisationale Praxis „münden ... im Wesentlichen in Maßnahmen zur Umgestaltung der Arbeit“ (ebd. S.510). Impliziert wird dabei, dass motiviertes Verhalten von den Mitarbeitenden gezeigt wird, wenn die Organisation die Rahmenbedingungen schafft, also Tätigkeiten anbietet, die ein hohes Befriedigungspotenzial aufweisen. Dies sind beispielsweise Tätigkeiten mit einer hohen Aufgabenvielfalt, einem ganzheitlichen Charakter der Aufgabe, Aufgaben mit Bedeutungsgehalt, die viel Autonomie ermöglichen und eine hohe Rückkopplungsausprägung besitzen. (Vgl. Schuler 1995, S.137ff.) Konzepte, die zur Motivationssteigerung entwickelt wurden, sind beispielsweise Job-Rotation, Job-Enlargement, Job-Enrichment und teilautonome Gruppenarbeit. Alle diese Maßnahmen können zur gewünschten Arbeitsleistung bei den Mitarbeitenden führen, aber wie die Organisation den Mitarbeitenden diese Konzepte vermittelt, bleibt offen.

Selbstverständlich findet Motivation, wie man dieses Konstrukt auch immer definiert, nicht in Organisationen statt, sondern im Individuum. Aber es ist doch eine interessante Frage, wie Organisationen es schaffen bzw. schaffen können, dass die gewünschten Arbeitsleistungen von den Mitarbeitern erbracht werden. Wie schafft es die Organisation, motiviertes Verhalten bei den Mitarbeitenden zu erzeugen?

1.2 Integration durch Partizipation – Die organisatorische Seite der Integration

Wie oben bereits ausgeführt, herrschte Anfang des letzten Jahrhunderts noch Einigkeit darüber, dass der Mensch der Organisation anzupassen sei. In der Tradition der Human Relations-Bewegung wurde dem Faktor Mensch, welchen es zu motivieren galt, eine immer größere Bedeutung zugeschrieben. Bereits die „Hawthorne-Experimente“ Ende der 20er und Anfang der 30er Jahre des letzten Jahrhunderts zeigten, trotz der zweifelhaften Studiendurchführung, die Bedeutung der Partizipation für Motivation und Leistung von Mitarbeitenden (vgl. Schreyögg 2008, S.40ff.). Seit Beginn der Human Relations-Bewegung ist das Thema der Partizipation immer stärker in den Fokus der Wissenschaft gerückt und zu einem wichtigen Bestandteil von Organisationstheorien bzw. -modellen geworden. Heute befinden wir uns im Zeitalter der kontrollierten Mitarbeiterpartizipation, also bei der Einbeziehung der Mitarbeitenden in die Unternehmensentscheidungen und Mitgestaltung der Arbeit.

Weber u.a. (2013, S.9) definieren Partizipation als „aktive Mitwirkung von Menschen an all den Prozessen, die ihr Leben betreffen“ und – bezogen auf Organisationen – als „ein wichtiges Strukturprinzip ..., das flache Hierarchien begünstigt und die aktive Teilhabe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an organisationalen Steuerungs- und Entscheidungsprozessen unterstützt“. Es gehe dabei um den „Aufbau von sozialem Vertrauen und von sozialem Kapital“ (ebd. S.9). „Partizipation fördert prinzipiell die Selbstorganisation von Organisationen und bindet dabei die individuellen Potentiale aller Beteiligten konsequent mit ein. Partizipation wird deshalb auch als eine wichtige Voraussetzung für organisationale Lernprozesse verstanden.“ (Ebd. S.9) Partizipation wird als ein wesentlicher Faktor für die Leistungssteigerung der Mitarbeitenden und generell als etwas Gutes verstanden (vgl. u.a. Schreyögg 2008, S.411). Luhmann (2009c, S.160) weist darauf hin, dass Partizipation etymologisch nicht mehr und nicht weniger als „Teil eines Ganzen sein“ bedeutet. Aber wie können Individuen, welche einen Körper, eine Seele, ein Organismus und nicht zuletzt ein Bewusstsein besitzen, Teil einer Organisation sein bzw. werden? Systemtheoretisch handelt es sich bei Organisationen um soziale Systeme, die „mit Hilfe von Entscheidungen Entscheidungen produzieren“. Luhmann führt aus, dass die „Verstärkung von Partizipationsmöglichkeiten in Organisationen ... deshalb auf eine Vermehrung von Entscheidungen“ (ebd. S.162) hinausläuft. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden bzw. mehrerer Personen in Entscheidungsprozesse erzeugt systembedingt ein Mehr an Entscheidungen. Beispielsweise muss entschieden werden, ob an der Entscheidung teilgenommen wird, wer mitentscheiden darf, wie entschieden werden soll usw. Dieses »Mehr an Entscheidungen« gilt es zu organisieren, um mehr Konsens, mehr Motivation, mehr Integration, kurz mehr Partizipation der Mitarbeitenden zu ermöglichen. Aber wie soll das geschehen bzw. welche Faktoren wirken unterstützend? Luhmann führt diesbezüglich aus, dass mehr Konsens, mehr Motivation, mehr Integration möglich sei, „wenn man nur herausfinden könnte, unter welchen organisatorischen Bedingungen diese Erwartungen sich kombinieren und realisieren lassen“ (Luhmann 2006a, S.114).

Aus der Perspektive der Organisation stellt sich die Frage, welche Funktion Partizipation für eine Organisation hat. Eine nahe liegende Antwort ist, dass die Bindung der individuellen Potenziale der Organisationsmitglieder an die Organisation für den Fortbestand der Organisation von hohem Interesse ist. Insbesondere auch, da die Mitarbeitenden die Wissensträger des Organisationswissens sind, solange dies nicht verschriftlicht vorliegt. Baecker (1999, S.92) führt dazu aus, „wir können von einem Wissen in Organisationen nur sprechen, wenn wir in Rechnung stellen, dass es ein individuelles, und zwar ein vielfältig differenziertes, von unterschiedlichen

Biographien abhängiges und unter unterschiedlichen Professionalisierungserwartungen stehendes individuelles Wissen einerseits gibt und ein kommuniziertes Wissen der Organisation andererseits.“ Auch beim Konstrukt der Partizipation stellt sich die Frage: Wie es eine Organisation schafft, dass die Mitarbeitenden partizipieren können? Welche Mechanismen begünstigen die Integration des Personals, um deren Potenziale im Sinne der Organisation produktiv zu nutzen?

1.3 Mitarbeiterbindung

Mitarbeiterbindung stellt für Organisationen eine wichtige Ressource dar. Sie sichert, dass die Mitarbeitenden nicht das Unternehmen verlassen, wenn sich andere Alternativen bieten und führt zu einem höheren Engagement. „Wenn sich die Mitarbeiter einer Organisation in hohem Maße verbunden fühlen und sich mit der Organisation identifizieren, werden sie sich mit großer Wahrscheinlichkeit stärker für die Interessen und Ziele der Organisation engagieren, eher bereit sein, Veränderungen und neue Entwicklungen zu akzeptieren und dem Unternehmen auch dann treu bleiben, wenn sich attraktive Beschäftigungsalternativen bieten. Damit ist Mitarbeiterbindung ein wesentlicher Erfolgsfaktor.“ (Felfe 2008, S.14) Mitarbeiterbindung führt zu mehr Einsatzbereitschaft, höherer Motivation und geringer Fluktuation. Da Unternehmen gerade in schwierigen Zeiten und in Zeiten des Wandels auf die Verfügbarkeit ihrer Mitarbeitenden angewiesen sind, wird das Thema, wie Organisationen ihre Mitarbeiter binden, der Mitarbeiterbindung nicht an Bedeutung verlieren. Möglicherweise wird die Bedeutung zunehmen, da die gesamtwirtschaftliche Bedeutung kleiner und mittlerer Unternehmen zunimmt. Möglicherweise wird die Bindung an das Gesamtunternehmen ergänzt bzw. abgelöst von einer Bindung an Teams, Projekte und Aufgaben. (Vgl. ebd. S.20ff.) Als Bindungsfaktoren werden unter anderem die folgenden Einflussfaktoren genannt (vgl. Belsch 2015, S.39ff.):

- Materielle Anreize
 - Honorierung und Vergütung
 - Sonderprämien
 - Sozial- und Zusatzleistungen
- Immaterielle Anreize
 - Gutes Betriebsklima
 - Unternehmenskultur
 - Führung (sozialkompetente Führungskräfte)

Ergänzend sind noch folgende Bindungsfaktoren zu nennen:

- Arbeitsplatzsicherheit
- Fortbildungsmöglichkeiten
- Selbstverwirklichung
- attraktive, flexible Arbeitszeitmodelle
- sinngebende Tätigkeiten, Ziele und Perspektiven
- Verantwortungsspielraum und Freiräume
- Entscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten

Einige Studien weisen darauf hin, dass immaterielle und emotionale Faktoren wichtiger für die Bindung zu sein scheinen als materielle Leistungen. Aber welche Instrumente passen zu einer Organisation und sollten deswegen ausgewählt werden und wie schafft es die Organisation, dass die Instrumente auch wirken?

1.4 Integration - eine aktuelle Herausforderung

Aufgrund des gesellschaftlichen Wandels und der Veränderungen der Arbeitswelt haben Organisationen neue Herausforderungen zu bewältigen. Neue Medien haben in den letzten zehn Jahren einen rasanten Einfluss auf Wirtschaft und Gesellschaft genommen. Virtuelle Kooperation, mobiles Arbeiten, Web 2.0 und Social Media sind nicht mehr nur Schlagworte, sondern werden Teil der modernen Arbeitswelt. Die Wissensarbeit erfährt dadurch einen signifikanten Wandel. In den letzten Jahren ist dadurch eine Veränderung der Kommunikationskultur in Organisationen zu beobachten. Das immense Potenzial birgt jedoch auch Risiken, die wiederum Unsicherheit auf verschiedensten Ebenen schaffen. Kommunikation verläuft häufig indirekter und zeitlich verzögerter, als es in den letzten Jahrzehnten der Fall war. Um die Informationsflut zu bewältigen, braucht es die Fähigkeit, den Informationen Bedeutung zumessen zu können. Hinzu kommt, dass immer mehr Menschen nicht mehr an einem festen Arbeitsplatz arbeiten, sondern auch von unterwegs oder zu

Hause. Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2013) untersucht in einer Studie, wie sich diese unterschiedlichen Arbeitssituationen auf Wohlbefinden, Motivation und Leistungsfähigkeit auswirken und welche Technologien dabei helfen, dass Organisationen mit ihren Mitarbeitenden zusammenarbeiten. Die Industriestaaten sehen sich seit einiger Zeit mit erheblichen exogenen strukturellen Veränderungen konfrontiert, die sich maßgeblich auf die Organisationen auswirken (werden). Phänomene wie die Transformation vom produzierenden Betrieb zu Wissens- und Dienstleistungsorganisationen, die Globalisierung und nicht zuletzt die sich verändernden Beschäftigungsverhältnisse stellen die Organisationen vor Aufgaben, die es zu bewältigen gilt. Arbeit wird nach wie vor einen unverzichtbaren Produktionsfaktor darstellen, jedoch werden sich die Arbeitsbedingungen ändern. Die Mitarbeitenden werden nicht mehr nur bei einer Organisation beschäftigt sein und die Globalisierung führt zu einer erhöhten Mobilität. Auch Haunschild weist in seinem Vorwort zum 4. Band der Schriftenreihe zur interdisziplinären Arbeitswissenschaft „Befristete Beziehungen“ (vgl. Vedder, Pieck, Schlichting, Schubert, Krause 2014) darauf hin: „Gesellschaftliche Umbrüche, wie die fortschreitende Prekariisierung, Flexibilisierung, der Rückbau sozialer Sicherungssysteme und die Subjektivierung von Arbeitsbeziehungen, stellen die Arbeitswissenschaft vor neue Herausforderungen. Wirtschaftlichen Risiken werden in die Organisation verlagert und an das Individuum weitergegeben. Vor diesem Hintergrund lassen sich Outsourcing, Near- und Offshoring, Centerbildung, outputorientierte Vergütung, Projektarbeit und befristete Arbeitsverhältnisse als Facetten einer Unverbindlichkeit lesen, die in ihren Konsequenzen weit über die unmittelbare betriebliche Ebene hinausreicht und das Individuum vor eine Zerreißprobe stellt.“ (Haunschild 2014, S.3)

Der Wandel der Arbeitswelt stellt die Unternehmen vor beschäftigungspolitische Herausforderungen. Wie sollen die Mitarbeitenden integriert werden, wenn wesentliche Bindungsattribute an Bedeutung verlieren? Die örtliche Nähe und damit einhergehend die persönliche Kommunikation nimmt ab. Die Organisationen müssen flexibler agieren, damit es gelingt, die Arbeitnehmenden langfristig in die Organisation zu integrieren. Die Kopplung der Mitarbeitenden wird also loser und bedarf eines gezielten kommunikativen Personalmanagements. (Vgl. u.a. Hardege 2008, Spath 2012) Deeg (2005, S.172) verweist darauf, dass „durch die in den letzten Jahren bemerkbaren Tendenzen der Desintegration in Organisationen ihre Leistungskraft zur Integration zusätzlich vor neue Herausforderungen gestellt“ wird. „Besonders getrieben wird diese Tendenz zur Desintegration durch die vermehrte Diskontinuität von Organisationsstrukturen“ (ebd. S.172).

Die gesellschaftlichen Veränderungen stellen auch die Erwachsenenpädagogik vor neue Herausforderungen. Aufgrund der Vielfalt und Hybridisierung der heutigen organisationalen Beziehungen müssen theoretische, empirische und konzeptionelle Antworten geben werden, wie Diversität sich auf Organisationen auswirkt und Organisationen mit Diversität umgehen. Beim Begriff der Diversität handelt es sich um „ein theoretisches Konstrukt ..., das eine neue entstandene Realität abbildet und das Wissen vielfältiger Differenzlinien thematisiert. Dies kann das Ergebnis voranschreitender Individualisierung betrachtet werden, die durch gesellschaftliche Differenzierung, das Wirken verschiedener Migrationsformen und wirtschaftliche und kulturelle Transnationalisierung Formen gesellschaftlicher und individueller Hybridisierungen angenommen hat. ... Diese formieren und konfigurieren sich durch das Einüben in bestimmte Praktiken, die im Prozess des Wandels der Moderne entwickelt und vom Individuum habituell verarbeitet und weitergeformt werden. Wirkungen der Hybridisierung für die Identitäts- und Persönlichkeitsentwicklung der unterschiedlichen Gruppen, Milieus und für die Individuen sind bislang noch unerforscht. ... In dieser Lesart beschreibt Diversität einen gesellschaftlich-transitorischen Zustand.“ (Robak 2013, S.183f.) Diversität wird dabei „als eine reale Ausdrucksform personaler Heterogenität bzw. Individualität, die als Konsequenz einer voranschreitenden Spätmoderne oder auch Postmoderne sichtbar wird“ (Robak, Sievers, Hauschild 2013, S.15) verstanden. Göhlich und Schröder (2013, S.205) weisen darauf hin, dass die Frage der Diversität die Organisationspädagogik auf zweierlei Weise berührt, „zum einen im – eher auf das Innere der Organisation gerichteten – Diversity Management, zum anderen in – eher auf das Äußere der Organisation bzw. ihre Grenzen zur Umwelt gerichteten – Prozessen bspw. der interkulturellen Öffnung.“ Diversität bzw. Diversity Management beschreibt im Kontext des betrieblichen Managements die Schnittstelle zwischen Organisation und Umwelt also auch die Schnittstelle zwischen Organisation und Personal (vgl. Kapitel 2). Es ist eine „Form des vorherrschenden organisationalen Grenzmanagements“ (ebd. S.207).

Die Veränderung von Beschäftigungsverhältnissen, die Dezentralisation und Vernetzung von Organisationseinheiten sowie die räumliche wie zeitliche Entkopplung von Leistungserstellungsprozessen verwischen dabei immer weiter die inneren und äußeren Grenzen der Organisation. In einer sich strukturell verändernden Arbeitswelt stellt sich die Frage: Wie ist das Verhältnis von Organisation und Mitarbeitenden? Welche Konsequenzen hat der Transformationsprozess für die Integration von Mitarbeitenden in Organisationen? Die Mechanismen für die „soziale Bindungskraft einer Organisationskultur“ (Schäffter 2005b, S.193) könnten interes-

sante Hinweise und Erkenntnisse liefern, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu verstehen und die Kommunikation zu organisieren.

1.5 Forschungsmethodischer Zugang

Jede Organisation besitzt grundlegende Annahmen über ihre Mitarbeiter. Diese Annahmen oder Menschenbilder, ob implizit vorhanden oder explizit reflektiert, bestimmen im Wesentlichen die personale Kommunikation der Organisation und damit die Mitarbeiterintegration. Möchte man sich dem Integrationsproblem widmen, wie es in der vorliegenden Arbeit der Fall ist, ist eine strikte Trennung von Organisation und den arbeitenden Individuen notwendig. Nur dadurch lässt sich ein Integrationsmechanismus identifizieren, der unabhängig von dem einzelnen Mitarbeitenden einer Organisation ist. Mitarbeitende können das Unternehmen verlassen und ersetzt werden, ohne dass die Funktionslogik der Organisation verloren geht. „Die Theorie getrennter autopoietischer Operationen führt schließlich zu dem Schluss, dass Organisationen fortbestehen können, ohne dass ein Individuum seinem Selbstverständnis nach davon profitiert.“ (Luhmann 2006a, S.87f.) Das „Spezifische von Organisationen wird sich nur erkennen lassen, wenn man Organisationen von anderen Arten der Systembildung unterscheiden kann; und wenn man also ... die besondere Art und Weise angeben kann, in der Organisationssysteme die Differenz von System und Umwelt erzeugen.“ (Ebd. S.38)

Um die Frage der Integration zu klären, erscheint mir ein besonders konstruktiver Zugang die Systemtheorie nach Luhmann (vgl. Luhmann 2006a) zu sein. Diese trennt strikt zwischen sozialen Systemen – Organisationen – und psychischen Systemen – den Mitarbeitenden der Organisation – und liefert ein Erklärungsmodell, welches mittels des Konzepts der strukturellen Kopplung einen Zugang ermöglicht, um beide Seiten zu berücksichtigen. Organisationen sind „nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben“ (ebd. S.9). Es sind Systeme, die sich selbst und ihre Umwelt beobachten können, also „zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz oszillieren“ (ebd. S.9).

Systemtheoretisch bestehen Organisationen nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikationen bzw. der Kommunikation von Entscheidungen und einem Netz loser Kopplungen mit anderen Systemen. Dies schließt allerdings nicht aus einen Text über Mitarbeiterintegration zu schreiben, der Beobachtungen stringenter ordnet als die Organisationen dies selbst tun (vgl. ebd. S.9). Die Intention des Textes ist es,

die Funktionslogik der Organisation anhand der „Unterscheidungen, die die Unterscheidungen der Organisation unterscheiden“ (ebd. S.9), aufzudecken und nicht „ein normatives Modell einer rationalen Organisation vorzustellen“ (ebd. S.9). Dabei können sowohl der Organisation bekannte Unterscheidungen herausgearbeitet werden als auch latente Regeln entdeckt werden, welche die Organisation verwendet, aber der Organisation nicht zugänglich sind. Organisationstheoretisch sind die Mitarbeitenden fiktive Einheiten, die in der Kommunikation konstruiert werden und „in Organisationen nur insoweit operative Relevanz gewinnen, als sie in der Kommunikation bezeichnet werden“ (ebd. S.285). Die Mitarbeitenden gehören zur Umwelt der Organisation und sind über ihre Mitarbeiterrolle an die Organisation strukturell gekoppelt. Der Begriff der strukturellen Kopplung stammt von Humberto Maturana und bezeichnet Beziehungen zwischen System und Umwelt, die zwar nicht strukturterminierend in das System eingreifen, aber langfristig gesehen zu einem „structural drift“ des Systems führen, also die Strukturen des Systems beeinflussen (vgl. ebd. S.397). Strukturell gekoppelt heißt also, „dass Mitglieder in der Lage sind, die Strukturen der Organisation zu beeinflussen“ (Simon 2007, S.40). Bei meinem Ansatz habe ich mich von der Bindungstheorie von John Bowlby und Mary Ainsworth (vgl. Spangler, Zimmermann 1997) inspirieren lassen, die die Bindungen zwischen Mutter und Kind anhand von verschiedenen Bindungstypen beschrieben haben. Ähnlich wie bei diesem Ansatz soll die Art und Weise der Kopplung zwischen Organisation und Mitarbeitenden identifiziert werden. Denn erst „wenn man die Analyse der strukturellen Kopplung zwischen Wahrnehmung und Kommunikation im Hinblick auf die Selektivität der einzelnen Operationen und ihre Rekursionen im jeweiligen System sorgfältig genug durchführt, erkennt man den genauen Ort der strukturellen Kopplung von individuell-bewusster Wahrnehmungsverarbeitung und Kommunikation.“ (Luhmann 2006a, S.120)

Kritiker eines systemtheoretischen Forschungsansatzes verweisen auf die Praxisferne der Systemtheorie und das hohe begriffliche Abstraktionsniveau, welches einer empirischen Forschung entgegensteht. Die Erforschung der Integration des (neuen) Personals wird gewöhnlich mit klassischen Herangehensweisen untersucht. Sogar wenn explizit auf die Trennung von Organisation und Personal hingewiesen wird. (Vgl. Meyer 2010, S.229ff.) Auch wenn qualitativ geforscht wird, geschieht dies meist mit kochbuchartigen Methoden, mit denen die soziale »Wirklichkeit« kausal interpretiert wird. Allerdings schließen sich „Systemtheorie und qualitative Sozialforschung ... einander nicht aus. Im Gegenteil: auch auf Basis des systemtheoretischen Paradigmas lassen sich gute und erfolgreiche Forschungsprojekte durchführen.“ (Vogd 2011, S.9) „Kommunikative Sachverhalte lassen sich entsprechend der

systemtheoretischen Perspektive nicht mehr als lineare Kausalitätsverhältnisse beschreiben. Die Verhältnisse erscheinen jetzt vielmehr als eine *polykontexturale* Ordnung. Text und Kontexte sowie unterschiedliche, nicht ineinander überführende Beobachtungsverhältnisse ... finden hier zu komplexen Anordnungen zusammen, in denen jeweils nur noch standortabhängig entschieden werden kann, was Grund und was Begründetes ist.“ (Vogd 2013, S.32) Folgt man der Annahme, wie es in dieser Arbeit der Fall ist, dass sich Bewusstseinsysteme und Organisationen als Kommunikationssysteme im Medium Sinn reproduzieren und semantische Formen die vermittelnden Elemente sind, hat eine empirische Forschung, welche diesen Prozessen gerecht werden kann, die entfaltenden Sinnarrangements in den Blick zu nehmen. (Vgl. ebd. S.37) Es sind also verschiedene Kontexturen vorhanden, „welche jeweils ihre eigenen Anschlussmöglichkeiten eröffnen, und – dies ist die eigentliche empirische Herausforderung – von *polykontexturalen Verhältnissen* auszugehen, in denen sich die *verschiedenen Kontexturen* der unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionssysteme (Medizin, Recht, Wirtschaft, Liebe etc.) nicht nur überlagern, sondern zudem durch weitere semantische Felder geprägt werden, die aufgrund ihrer eigenen Historie manche Lösungen wahrscheinlicher als andere werden lassen. So können Eigenarten der Interaktions-, Familien- oder Organisationsgeschichte Erwartungsmuster prägen und die sich hieraus ergebenden Anschlusswahrscheinlichkeiten formatieren.“ (Ebd. S.37)

Organisationen als formalisierte soziale Systeme sind autopoietisch und reproduzieren sich ausschließlich kommunikativ. Sie operieren getrennt von ihrer Umwelt und sind rekursiv geschlossen. Psychische Systeme reproduzieren sich ausschließlich durch Gedanken, und es gibt nichts anderes als aufeinander bezogene Gedanken. Beide Systemtypen sind füreinander wechselseitig extern. Ihre Operationen sind nicht anschlussfähig. (Vgl. Fuchs, Göbel 1994, S16) Die Besonderheit eines systemtheoretischen Forschungsansatzes liegt gerade darin, Kommunikationen als eine eigenständige Sphäre zu betrachten. „In diesem Sinne kann man etwa von der ‚Wirtschaft‘, dem ‚Recht‘ oder der ‚Organisation‘ sprechen, da diese Felder ein auch für andere unhintergebares Eigenleben entfalten.“ (Vogd 2013, S.33) Die Unterscheidung von Kommunikation und Bewusstsein wird vom Supermedium Sinn getragen (vgl. Fuchs, Göbel 1994, S.26). „Mit der systemtheoretischen Unterscheidung unterschiedlicher Sinnkontexturen eröffnet sich ein systemtheoretisches Verständnis von Rahmungsprozessen, Rahmen und Rahmungen lassen sich nun als dynamisches Wechselverhältnis von Gesellschaft und Kommunikation begreifen. ... Dem Rahmen entspricht dabei eine Wirklichkeitssicht, eine Perspektive, in der ein gege-

benes Problem gesehen und verstanden werden kann. Rahmen stellen gewissermaßen das Organisationsprinzip der menschlichen Erfahrung und Interaktion dar.“ (Vogd 2013, S.35) Der systemtheoretische Forschungszugang ermöglicht es, zu beobachten, wie beobachtet wird und wie die Rahmungen hergestellt werden. Also welche Rahmungen vorhanden sind und wie diese moderierend bzw. modulierend auf die strukturelle Kopplung wirken.

Zunächst soll im Folgenden das theoretische Verständnis dieser Arbeit dargelegt werden, bevor das methodische Vorgehen und die Organisationsanalysen beschrieben werden.

Teil B: Theoretischer Bezugsrahmen

2. Mitarbeiterintegration – eine systemtheoretische Verortung

Um die Frage zu klären, wie es Organisationen gelingt ihr Personal zu integrieren und damit die Potenziale ihrer Mitglieder im Sinne der Organisation produktiv zu nutzen, wird zunächst die theoretische Verortung der Arbeit dargelegt. Der theoretische Bezugsrahmen der Arbeit ist die Systemtheorie nach Niklas Luhmann. Die Systemtheorie behandelt psychische Systeme – Bewusstsein – und soziale Systeme – Organisation – als unterschiedliche Systemtypen, die vollkommen überschneidungsfrei operieren. Eine Organisation ist ein Kommunikationssystem und ein Bewusstsein ist ein Gedankensystem. Kommunikationssysteme und Gedankensysteme sind wechselseitig füreinander Umwelt, und sie gehen nie ineinander über. Beide Systeme sind zwar notwendige Voraussetzungen füreinander, und eine Organisation kann ohne Mitarbeitende nicht dauerhaft existieren, aber die Grenzen der Systeme können nicht überschritten werden. Eine Theorie, die die Differenz der Systeme als Prämisse setzt, konfrontiert sich selbst mit dem Problem wie Beziehungen zwischen System und Umwelt gestaltet sind. Dieses Problem verschärft sich in der Systemtheorie nochmals dadurch, dass die Systeme alle vollständig geschlossen operieren, und es nur über Selbstreferenzen zu einer bedingten Veränderung kommen kann. Das Konzept, durch welches diese Leerstelle beobachtbar wird, ist das Konzept der »strukturellen Kopplung«. „Innerhalb der Theorie autopoietischer Systeme ... stellt die ‚strukturelle Kopplung‘ das Schlüsselkonzept dar, um die Verbindung unterschiedlicher Systeme zu erklären. Abstrakt gesehen handelt es sich ... um eine kommunikative Selbstorganisation sich selbstorganisierender Systeme, deren Input-Output-Relationen durch wiederholte Interaktionen ihrerseits Mus-

ter ausbilden, die durch ein rekursives aufeinander Beziehen stabilisiert werden. Abstrakt gesprochen lässt sich hier ein System vom jeweils anderen *irritieren*, um auf diesem Wege neue Erwartungsstrukturen aufzubauen, die dann das andere System irritieren und seinerseits zu einer Strukturentwicklung anregen.“ (Vogd 2011, S.176) Die Systeme produzieren Irritationen, die im anderen System gemäß der eigenen Funktionslogik verarbeitet werden. Die strukturelle Kopplung von Organisationen und den Mitarbeitenden erfolgt über das Medium Sprache.

Dirk Baecker führt aus, dass der Begriff der strukturellen Kopplung den Charme eines Begriffes hat, „mit dem endlich auf den Punkt gebracht werden kann, was andernfalls im blinden Fleck der allgemeinen ebenso wie der soziologischen Systemtheorie verbleiben müsste.“ (Baecker 2001a, Editorial 7) Der Begriff verweist zum einen auf »Strukturen« „und damit von Handfestem und Verlässlichem inmitten einer Theorie, deren Systembegriff eher auf die unwahrscheinliche Reproduktion eines ebenso prekären wie riskanten Typs von Ereignissen, nämlich Kommunikationen, abstellt.“ (Ebd.) Zum anderen verweist er auf »Kopplungen« „und damit von Verknüpfungen und Verbindungen, die sich einem anderen Zustandsraum zu verdanken scheinen als jene selbstreferentiellen Systemoperationen, bei denen man nie weiß und wissen kann, wie sie die Probleme ihrer paradoxen Konstitution in sich selbst lösen können.“ (Ebd.) Der Begriff der strukturellen Kopplung vermittelt eine konkrete Komponente in einer ansonsten scheinbar abstrakten Theorie⁵. „Man liest Systemtheorie, stößt auf den Begriff der strukturellen Kopplung und atmet auf, weil die Systemtheorie somit vielleicht doch noch nicht ganz ihren Sinn für die Wirklichkeit der Wirklichkeit verloren hat.“ (Ebd.) Baecker führt weiter aus, „dass der Begriff der strukturellen Kopplung als Komplement des Begriffs der operationalen Schließung eine Korrekturfunktion der Beleuchtung von System/Umwelt-Verhältnissen hat und dass er damit auf Phänomene aufmerksam zu machen und sie in die Beschreibungen der Systemtheorie zu integrieren vermag, die von einer Betonung der Funktion der Interdependenzunterbrechung durch die Systemgrenze andernfalls eher vernachlässigt werden. Und es ist auch nicht zu leugnen, dass systemtheoretischen Beschreibungen damit eine gleichsam realistischere Färbung gegeben werden kann, wenn ‚Realismus‘ heißt, von der möglichen Interdependenz aller Phänomene auszugehen. Immerhin ist diese Interdependenz der mit größerer Wahrscheinlichkeit erwartbare Sachverhalt, wenn man sie damit vergleicht, dass jede Interdependenzunterbrechung kontingent ist, also auch unterbleiben kann.“ (Ebd.) Letztendlich kommt Baecker zu dem Schluss, dass der Begriff der strukturellen Kopplung, wenn

⁵ Zur Kritik an der Systemtheorie vgl. Martens, Ortmann (2006, S.455ff.)

man ihm genauer nachgeht, sehr schnell allen Charme der Wiederentdeckung eines verloren geglaubten Realismus verliert. Er „wird stattdessen zu einem der anspruchsvollsten Begriffe der Systemtheorie, der sich an Unwahrscheinlichkeit und Abstraktheit mit seinem Komplement, dem Begriff der operationalen Schließung, sehr wohl messen kann.“ (Ebd.)

Bevor der Begriff der strukturellen Kopplung genauer erklärt wird, werden zunächst das soziale System Organisation und die psychischen Systeme Mitarbeitende systemtheoretisch eingeordnet.



Abbildung 1: Systemtheoretisches Integrationsverständnis (Quelle: eigene Darstellung)

2.1 Organisationsverständnis

Historisch gesehen sind Organisationen eine recht späte Errungenschaft der Gesellschaft, da sie ein „relativ hohes Entwicklungsniveau“ (Luhmann 1998, S.827) der Gesellschaft voraussetzen. Mit der Differenzierung der Gesellschaft (siehe Kap. 2.1.2) hat auch die soziale Ordnung der Gesellschaft zugenommen. Ohne Organisationen wäre die heutige (zivilisierte) Gesellschaft kaum vorstellbar. Wir werden (in der Regel) bereits in einer Organisation geboren, wachsen in Organisationen auf und lernen unser Leben lang in Organisationen. Zuerst lernen wir in der Schule, anschließend in Ausbildungsorganisationen oder Universitäten und schließlich in Weiterbildungsorganisationen. Aber in welchem Verhältnis stehen wir Menschen, ob als Lernende oder Mitarbeitende, zu den Organisationen; sind wir Teil der Organisationen oder sind wir andersartig mit diesen verbunden? Oft wird diese Frage mit Zuhilfenahme des Menschen beantwortet. Menschen organisieren Organisationen und bestimmen deren Funktion. Dieses Verständnis ist uns vertraut und gut mit unserem Alltagserleben zu vereinbaren. Crozier und Friedberg (1977, S.39ff.) weisen darauf hin, dass organisiertes Verhalten unser Leben bestimmt. Das Verhalten in

und von Organisationen wird von Akteuren erzeugt, die Regeln, Normen, Kultur und Traditionen der Organisation durch ihr Handeln entstehen lassen. Einer der ersten, der dieses intuitive Verständnis von Menschen und Organisationen in eine neue theoretische Logik überführte, war Chester Barnard. Barnard definierte Organisationen als ein „System von bewussten koordinierten Verhaltensweisen oder Kräften von zwei oder mehr Personen“ (Bernard 1938, S.38 zitiert nach Simon 2007, S.13). Simon (2007, S.13) führt weiter aus, dass nach Barnard „nicht Personen, sondern Dienstleistungen, Handlungen, Handeln oder Einflüsse als eine Organisation konstituierend angesehen werden sollten“ (Bernard 1938, S.38 zitiert nach Simon 2007, S.13). Die Trennung von Organisation und deren Mitarbeitenden ermöglicht es sowohl Organisationen als eigenständige, unabhängige Einheiten zu beobachten, als auch die handelnden Mitarbeitenden zu beobachten und die beiden Systeme zu unterscheiden. Organisationen können somit ohne Menschen gedacht werden und von konkreten Mitarbeitenden abstrahiert werden. Die Differenz zwischen den Mitarbeitenden einer Organisation und der Organisation wird für die Organisation zu einem konstituierenden Merkmal und „damit auch zu einem zentralen Beobachtungs- und Analyseschema der Organisationstheorie.“ (Simon 2007, S.14) Luhmann hat diesen theoretischen Ansatz in seiner Systemtheorie konsequent weitergedacht. Die systemtheoretische Sichtweise und somit die Trennung von Organisation und Mensch bildet das Grundverständnis der vorliegenden Arbeit. Zu Organisationen führt Luhmann (1998, S.828) aus: „Sie machen sich unabhängig von zufällig auftretenden Reziprozitäten in Bedarf und Hilfsbereitschaft und regulieren dadurch die Arbeit als regelmäßig wiederholte Beschäftigung, die nur noch von den Fluktuationen des Marktes oder sonstiger Finanzierungen abhängig ist.“ Voraussetzungen für die *Organisation der Arbeit* in Organisationen sind allerdings, dass es eine funktionierende Geldwirtschaft gibt und die Arbeit durch vertragliche Regelungen erbracht wird. Außerdem wird der Zugang zu Arbeit durch das Bildungssystem unterstützt, da es vergleichbare Qualifikationen gibt, die eine Rekrutierung der benötigten Arbeitskräfte mit bestimmten Qualifikationen gewährleistet. „Die Funktionssysteme für Wirtschaft, Recht und Erziehung stellen also wichtige Voraussetzungen für die Entstehung und Ausbreitung der Systemform Organisation bereit“. (Ebd. S.828)

Organisation ist ein Begriff, der in der Alltagssprache häufig verwendet wird und uns allgemein sehr vertraut ist. Was aber ist eigentlich eine Organisation? James G. March antwortet in einem Gespräch mit Torsten Groth auf die Frage Organisation zu definieren mit dem Hinweis: „Organisation ist immer das, wofür eine Organisationstheorie sie hält“ (March 2001, S.21).

2.1.1 Soziale Systeme

Bei Organisationen handelt es sich um eine besondere Form sozialer Systeme. Luhmann unterscheidet drei Typen sozialer Systeme: Interaktionssysteme, Gesellschaften und Organisationen. Neben die sozialen Systeme stellt Luhmann: Maschinen, Organismen (biologische Systeme) und psychische Systeme. Mit dem Begriff der Gesellschaft bezeichnet Luhmann alle irgendwie aufeinander bezogenen Kommunikationen. (Vgl. Martens, Ortman 2006, S.430)

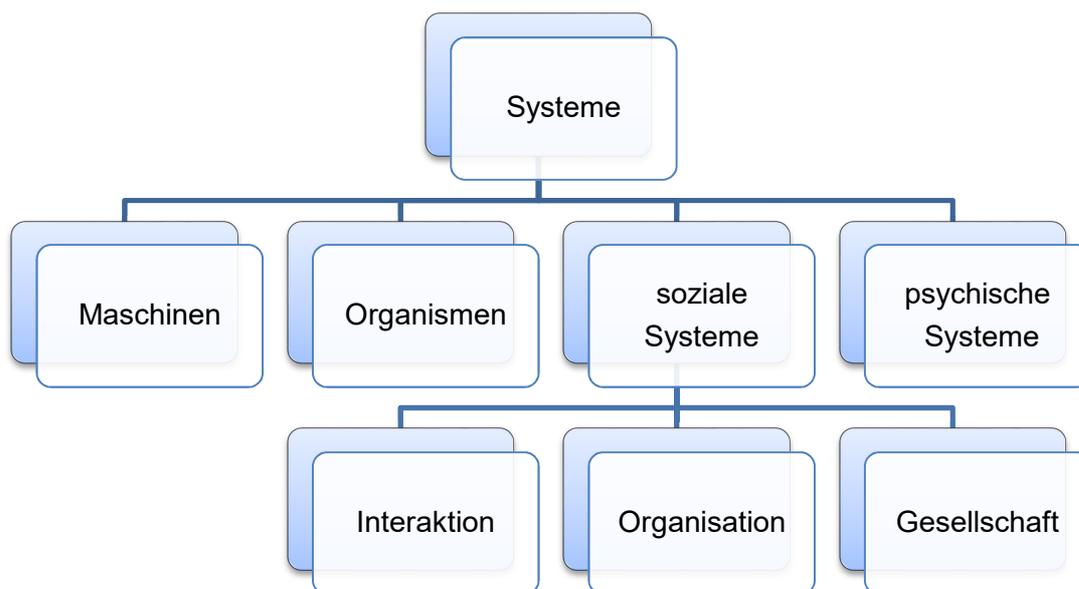


Abbildung 2: Klassifikation von Systemen (Quelle: eigene Darstellung nach Luhmann 1987, S.16)

Alle sozialen Systeme bestehen aus Kommunikationen, jedoch unterscheiden sich die Systeme darin, dass Interaktionssysteme auf die Präsenz von Personen angewiesen sind. Alle Systeme verfügen über eine konstituierende Differenz von System und Umwelt und sind als autopoietische Systeme durch Geschlossenheit gekennzeichnet. „Eine bestimmte Art von Systemen, etwa lebende Systeme, psychische Systeme, soziale Systeme, kommt durch eine bestimmte Art von Operation zustande. Der Einheit des Systems entspricht die Einheit der konstituierenden Operation.“ (Luhmann 2008a, S.27) Organisationen bestehen aus kommunizierten Entscheidungen und sind auf Mitgliedschaftsverhältnisse angewiesen. Gesellschaft ist die Gesamtheit aller erwartbaren sozialen Kommunikationen. (Vgl. Luhmann 1987, S.535) Gesellschaft ist „die Theorie des umfassenden sozialen Systems, das alle anderen sozialen Systeme in sich einschließt“ (Luhmann 1998, S.78). Sie besteht aus Operationen von Kommunikationen und grenzt sich von der Umwelt, insbesondere von psychischen und organischen Systemen, ab. (Vgl. ebd. S.90) „Interaktionssysteme bilden sich nicht außerhalb der Gesellschaft, um dann als fertige Gebil-

de in die Gesellschaft einzugehen. Sie sind ... immer Vollzug von Gesellschaft in der Gesellschaft“ (ebd. S.814) und bestehen aus Kommunikationen, setzen aber die Anwesenheit von Personen voraus, deren Bewusstseinssysteme strukturell gekoppelt sind. Organisationen entstehen auf der Basis einer herrschenden Geldwirtschaft und einer vertraglichen Bindung der Individuen an die Organisation. Die funktionale Differenzierung der Gesellschaft bildet eine wichtige Voraussetzung für die Entstehung und Bildung von Organisationen. (Vgl. ebd. S.828) Organisationen ermöglichen „soziale Interdependenzen ... , die mit der Autopoiesis und der operativen Schließung von Funktionssystemen kompatibel sind, ja sie geradezu voraussetzen als Bedingung der Individualisierung des Rekrutierungsprozesses und der Verteilung von Personen auf Stellen“ (ebd. S.828f.). Organisationen bestehen aus kommunizierten Entscheidungen, ohne die Anwesenheit von Personen vorauszusetzen, und lassen somit eine wesentlich höhere Komplexität zu als Interaktionssysteme. Die Entscheidungen über die Zugehörigkeit zur Organisation, also Mitgliedschaftsentscheidungen, sind für die Autopoiesis der Organisation und somit für die Strukturen der Organisation wichtige Selektionen. Die Mitgliedschaft ist allerdings an spezielle Regeln gebunden, die oftmals vertraglich fixiert werden bzw. in einem existierenden Rechtsrahmen stattfinden. Durch die Kopplung der Mitarbeitenden erhöht die Organisation die Wahrscheinlichkeit der eher unwahrscheinlichen Fortsetzung der Kommunikation.

Durch die Differenzierung der Systemtypen schafft Luhmann eine funktionale Analyseebene für die Beschreibung von Systemen. Er reduziert die Komplexität für die jeweiligen Systeme, da nicht mehr alle Möglichkeitsbedingungen eingeschlossen sind. Allerdings handelt es sich nicht um eine vollständige Trennung der drei Systemtypen. Organisationen und Interaktionssysteme sind auch Teil der Gesellschaft. Man könnte Sie somit auch unterhalb der Gesellschaft anordnen, da beide spezifische Operationen und Konstellationen der Gesellschaft realisieren. Allerdings ist Gesellschaft nicht die Summe aller Interaktionssysteme und Organisationssysteme, da es noch weit mehr Kommunikation gibt, die unabhängig von diesen beiden Systemtypen stattfindet.

Die moderne Gesellschaft differenziert sich in verschiedene Teilsysteme, die ihrerseits verschiedene Organisationen herausbilden. Auf die funktionale Differenzierung der Gesellschaft wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen.

2.1.2 Funktionale Differenzierung

Die funktionale Ausdifferenzierung der Gesellschaft in der Systemtheorie Luhmanns folgt seiner grundlegenden Differenzlogik. Die Gesellschaft per se ist das umfassendste Sozialsystem. Luhmann differenziert die Gesellschaft nach verschiedenen Funktionen, die von spezifischen Teilsystemen erfüllt werden. Teilsysteme der Gesellschaft sind z.B. die Wirtschaft, die Politik, das Rechtssystem, die Wissenschaft, Intimbeziehungen, die Religion, das Kunstsystem und das Erziehungssystem. Die Teilsysteme sind autopoietisch, selbstreferenziell und operativ geschlossen. In fast allen Teilsystemen übernehmen Organisationen spezielle Funktionen. Die Organisationen der Systeme produzieren bzw. reproduzieren die Kommunikationen aus systeminternen „spezifischen Operationstypiken“ (Kneer, Nassehi 2000, S.31).

Die gesellschaftlichen Funktionssysteme grenzen sich durch beobachtungsleitende Leitdifferenzen innerhalb der Gesellschaft ab und differenzieren sich dadurch aus. Luhmann bezeichnet diese Leitdifferenzen als Codes, wobei die Differenz zur Umwelt anhand eines binären Codes hergestellt wird. Im Rechtssystem ist die binäre Grundunterscheidung beispielsweise »Recht/Unrecht«, die der Wirtschaft »zahlen/nicht-zahlen«, der Politik »Macht/keine Macht«, der Religion »Immanenz/Transzendenz«, des Wissenschaftssystem »wahr/unwahr« und der Intimsysteme (Familie) »Liebe/Nicht-Liebe«. (Vgl. Runkel, Burkart 2005, S.7ff.) Funktionssysteme entstehen durch spezifische Kommunikationen und Grenzziehungen zur Umwelt. Code bezeichnet eine „Duplikationsregel ... , die es erlaubt, jede Einheit in seinem Beobachtungsbereich mit einer entsprechenden Einheit im System zu korrelieren“ (Kneer, Nassehi 2000, S.33). Der Code der Funktionssysteme basiert immer auf einer binären Struktur. Die Komplexität der Umwelt wird auf zwei durch Negation aufeinander bezogene Operationen reduziert. (Vgl. ebd. S.34) Die Codes fungieren als Grundunterscheidungen der Funktionssysteme, um anschlussfähige Kommunikationen zu identifizieren. „Die binären Codes bilden ... den kontextuellen Rahmen, innerhalb dessen das jeweilige Teilsystem Formen ausbilden kann.“ (Ebd. S.133)

Um die Kommunikation im Funktionssystem bzw. der Organisationen des Funktionssystems wahrscheinlich und anschlussfähig zu machen, orientieren sich die Funktionssysteme an symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien. Die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien sind Erfolgsmedien, die die Annahme einer Kommunikation wahrscheinlicher machen (siehe Kap. 2.4).

2.1.3 Organisation – ein soziales System

Organisationen sind „nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben“ (Luhmann 2006a, S.9). „Die Prämisse von Organisation ist das Unbekanntsein der Zukunft und der Erfolg von Organisation liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit: Ihrer Steigerung, ihrer Spezifikation und der Reduktion ihrer Kosten.“ (Ebd. S.10) Luhmann sieht die gesellschaftliche funktionale Errungenschaft von Organisationen in der Einschränkung von Möglichkeiten zu Gunsten der Absorption von Ungewissheit und der Fortführung der Autopoiesis.

Luhmann folgend handelt es sich bei Organisationen um soziale Systeme. Der Begriff »System« bezeichnet, seiner etymologischen Bedeutung nach, von griechischen *syn* für »zusammen« und *histein* für »stellen, aufstellen« (Kluge 2002, S.901), eine aufeinander bezogene Gesamtheit von Elementen, die in Wechselwirkung miteinander in Beziehung stehen. System meint demnach etwas Zusammengesetztes im Vergleich zum Elementaren. „Das Ganze erweist sich nicht nur als mehr, sondern als etwas qualitativ anderes als die Summe der Teile.“ (Simon 2006, S.16)

Soziale Systeme beschreiben unterschiedlich komplexe und abgegrenzte Phänomene. Sie bilden sich „nur dort, wo Handlungen verschiedener psychischer oder sozialer Systeme aufeinander abgestimmt werden müssen, weil für die Selektion der einen Handlung die andere Voraussetzung ist oder umgekehrt“ (Luhmann 1987, S.161). Sie dienen also der Komplexitätsbewältigung. Die Überfülle an Möglichkeiten, die aus der Komplexität sozialer Systeme und vorhandener Kontingenz resultiert, ist ein zentraler Ausgangspunkt für die systemtheoretische Betrachtung Luhmanns. Soziale Systeme bilden „Inseln geringerer Komplexität“ (Luhmann 2009a, S.147) und „haben die Funktion der Erfassung und Reduktion von Komplexität. Sie dienen der Vermittlung zwischen der äußeren Komplexität der Welt und der sehr geringen ... Fähigkeit des Menschen zu bewußter Erlebnisverarbeitung“ (ebd. S.147).

Die Komplexität der Gesellschaft ist für Luhmann der Ausgangspunkt seiner Überlegungen und ein zentraler Begriff der Systemtheorie. Komplexität bezeichnet die Summe aller möglichen Relationen, die sich in einem System ergeben können, sobald nicht mehr jedes Element mit jedem anderen in Beziehung gesetzt werden kann (vgl. ebd. S.45f.). Die Komplexität eines Systems steigt mit der Anzahl der Elemente eines Systems und deren möglichen Relationen. Die Funktion von sozialen Systemen kristallisiert sich an diesem Punkt. Soziale Systeme reduzieren die

Komplexität, indem sie Kommunikation selektieren und somit Möglichkeiten ausschließen.

Die Differenz eines sozialen Systems, die Grenze zwischen innen und außen, markiert ein Komplexitätsgefälle. Die Umwelt eines Systems ist immer komplexer als das System selbst (vgl. Luhmann 1987, S.50). Durch die Bildung eines Systems, also der Grenzziehung zur Umwelt, reduziert sich die Menge aller möglichen Operationen, da bereits durch die Grenzziehung Möglichkeiten ausgeschlossen werden. Die Außengrenzen des Systems markieren die Grenze zwischen System und seiner Umwelt und übernehmen die Funktion der Unterscheidung, was zum System gehört und was nicht. Sie übernehmen also eine Abweisfunktion, die nicht zum System gehörende Operationen ausschließt. Alles, was außerhalb des Systems liegt, „bleibt für die Operationen des Systems ‚unmarked space‘“ (Luhmann 2006a, S.238f.). Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von „organisierter Komplexität“ (ebd. S.46). Organisierte Komplexität bezeichnet er als „Komplexität mit selektiven Beziehungen zwischen den Elementen“ (ebd. S.46). Aus der Praxis der Komplexität resultiert Selektionszwang, der wiederum Kontingenz bedingt.

Jede soziale Situation ist kontingent, sie hätte so, aber auch anders sein können. „Kontingenz ist etwas, was weder notwendig ist noch unmöglich ist; was also so, wie es ist (war, sein wird), sein kann, aber auch anders möglich ist“ (Luhmann 1987, S.152). Kontingenz ist also nicht mehr und nicht weniger als die Möglichkeit, dass es mehr als eine Möglichkeit gegeben hätte. Allerdings sind die Möglichkeiten nicht beliebig, da die Operationen immer auf irgendwelche vorangegangenen Kommunikationen Bezug nehmen und dadurch restringiert sind. Diese alternativen Operationen verdoppeln sich, sobald zwei Systeme sich gegenseitig irritieren. Sowohl Alter als auch Ego beobachten ihre Selektion als wechselseitig kontingent. Luhmann spricht diesbezüglich in Anlehnung an Talcott Parsons von „doppelter Kontingenz“ (vgl. ebd. S.148ff.). „Zwei black boxes bekommen es, auf Grund welcher Zufälle immer, miteinander zu tun“ (ebd. S.156). Jeder Kommunikationsteilnehmer kann voraussetzen, dass der andere auch anders Anschluss an die vorangegangene Operation hätte nehmen können und kann sich nie sicher sein, welche Kommunikationsofferte der Kommunikationsteilnehmer als nächstes anschließt. Diesem Problem ist sich das System bewusst und muss damit rechnen bzw. das Problem bewältigen. „Das Problem der doppelten Kontingenz ist virtuell immer präsent, sobald ein Sinn erlebendes psychisches System gegeben ist. Es begleitet unfokussiert alles Erleben, bis es auf eine andere Person oder ein soziales System trifft, dem freie Wahl zugeschrieben wird. Dann wird es als Problem der Verhaltensbestimmung

aktuell. Den Aktualisierungsanlaß bieten konkrete, wirkliche psychische oder soziale Systeme oder Spuren (z.B. Schrift), die solche Systeme hinterlassen haben.“ (Ebd. S.151)

Kontingenz muss in sozialen Systemen verarbeitet werden, was durch Strukturen, Programme und die »Wahrscheinlichmachung« von erwartbaren Kommunikationsbeiträgen in der Gesellschaft erfolgt. Hierbei leisten die funktionale Differenzierung der Gesellschaft sowie Organisationssysteme einen Beitrag. Die beteiligten Systeme verwenden das Konstrukt des Sinns, um Kontingenz künstlich aufzulösen bzw. die Autopoiesis fortzusetzen.

Wie bereits ausgeführt ist das Problem der doppelten Kontingenz in sozialen Systemen immer existent. „Zu einem Akutwerden doppelter Kontingenz genügt jedoch nicht die bloße Faktizität der Begegnung; zu einem motivierenden Problem der doppelten Kontingenz (und damit: zur Konstitution sozialer Systeme) kommt es nur, wenn diese Systeme in spezifischer Weise erlebt und behandelt werden: nämlich als unendlich offene, in ihrem Grunde dem fremden Zugriff entzogene Möglichkeiten der Sinnbestimmung“ (Luhmann 1987, S.151f.). Das Problem der doppelten Kontingenz löst ein soziales System unter anderem dadurch, dass den Operationen Sinn zugeschrieben wird. „Doppelte Kontingenz ist für ihn [Luhmann] der Ausgangspunkt für Sinnproduktion, Kommunikation und Systembildung“ (Martens, Ortmann 2006, S.429). Sinnzuschreibung zwingt das System zur Selektion und geht in die Kommunikation bzw. das Bewusstsein des Systems ein. Luhmann formuliert: „Sinn stattet das je aktuell vollzogene Erleben oder Handeln mit redundanten Möglichkeiten aus“ (Luhmann 1987, S.94), was dem System die Möglichkeit gibt auch anders zu handeln und die Unsicherheit der Selektion in Kauf zu nehmen. „Insgesamt ist Sinn also ein Prozessieren nach Maßgabe von Differenzen, und zwar von Differenzen, die als solche nicht vorgegeben sind, sondern ihre operative Verwendbarkeit ... allein aus der Sinnhaftigkeit selbst gewinnen“ (ebd. S.101). „Sinn ist eine allgemeine Form der selbstreferenziellen Einstellung auf Komplexität“ (ebd. S.107), die nicht auf spezielle Informationen zurückgeführt werden kann. Der Sinnbezug ist ein unabdingbarer Bestandteil aller Operationen von Systemen, unabhängig davon, ob es sich um (soziale) Kommunikationssysteme oder (psychische) Bewusstseinssysteme handelt. „Sinn ist ein Produkt der Operation“ (Luhmann 1998, S.44) und es gibt ihn nur im Moment der Operation. Sinn findet also nur zeitlich parallel zur Operation statt. Sinn ist keine „Weltqualität“ (ebd. S.44). Systeme geben „ausgewählten Irritationen den Sinn von Information“ (ebd. S.46). Sinn ordnet im Moment verfügbare Rekursionen (vgl. ebd. S.48).

Sinn ist das Medium, in dem Kommunikation stattfindet. Ohne Sinn keine Kommunikation und keine Gedanken, also keine sozialen und psychischen Systeme. Im Medium Sinn können Kommunikationen und Gedanken Formen annehmen, die Anschlussfähigkeit ermöglichen. Sinn ist also eine universelle und gemeinsame Ressource von psychischen und sozialen Systemen. (Vgl. Gensicke 2008, S.49ff.) Im Sinn konstituiert sich ein System und Sinn zwingt gleichzeitig das System zur Selektion: „Diese und nicht eine mögliche andere Information wird von dieser und nicht einer möglichen anderen Mitteilung solchermaßen und nicht in anderer möglicher Weise unterschieden“ (ebd. S.52f.). Sinn erzeugt gleichermaßen bzw. auch gleichzeitig durch eine Selektion die Komplexitätsabsorption und einen Überschuss an ausgeschlossenen, aber auch möglichen Operationen. Luhmann bezeichnet diesen „Überschuss an Formbildungsmöglichkeiten“ (ebd. S.53) als „Verweisungsüberschuss“ (Luhmann 1998, S.49).

Erst die Zuschreibung von Sinn macht Kommunikation möglich, wodurch soziale und psychische Systeme sich konstituieren und differenzieren können. Die beiden co-evolutionären Systeme können sich durch den Sinnbezug voneinander unterscheiden. (Vgl. Luhmann 1987, S.141) Durch sinnhafte Zuschreibungen wird den aktuellen Operationen ein Wert zugeschrieben, der gleichzeitig andere Operationen ausschließt, die auch möglich gewesen wären und für die sich das System nicht bzw. noch nicht entschieden hat. Sinn ist das Medium, wodurch sich die Systeme formen können und operiert mit der Unterscheidung „real/möglich – oder aktuell/potentiell“ (vgl. Baraldi, Corsi, Esposito 1997, S.170).

Luhmann führt aus, dass „die Sinnkategorie auf zwei verschiedene Systemtypen“ angewendet werden muss. Auf „psychische Systeme, Bewusstseinsysteme, die sinnhaft erleben, und auf soziale Systeme, Kommunikationssysteme, die Sinn dadurch reproduzieren, dass er in der Kommunikation verwendet wird“ (Luhmann 2006b, S.225). Luhmann verwendet also einen Sinnbegriff, der nicht auf ein Subjekt, „eine ontologische Referenz“ (ebd. S.225), bezogen ist. Er verwendet den Sinnbegriff in Anlehnung an die Unterscheidung von Medium und Form. Bei der Unterscheidung von Form und Medium hat sich Luhmann an Fritz Heider, einem Gestaltpsychologen, orientiert (vgl. ebd. S.226). Sinn ist eine „Mitvergegenwärtigung von anderen Möglichkeiten“ (ebd. S.232). „Das Wirkliche und das Mögliche sind also nicht separate Sphären“ (ebd. S.232). Luhmann definiert Sinn als „das Medium, das mit der Differenz von Aktualität und Potenzialität arbeitet, und zwar mit der Differenz, mit der Unterscheidung in dem Sinne, dass die Einheit der Unterscheidung immer mitspielt, dass man also immer in dem, was man aktuell sieht, Möglichkeits-

perspektiven hat und umgekehrt Möglichkeiten nicht thematisieren kann, nicht denken kann, auch gar nicht kommunikativ benutzen kann, wenn man dies nicht aktuell tut“ (ebd. S.233). Sinn bedingt, wie auch Komplexität, einen Zwang zur Selektion. Aus der Menge an möglichen Operationen muss entschieden werden, welche Operation als nächstes folgt. Gleichzeitig werden andere Möglichkeiten durch die Selektion (erst einmal) ausgeschlossen. Luhmann fasst zusammen: „Sinn ist eine sehr potente Technik des Umgangs mit Komplexität“ (ebd. S.237). Sinn ist eine „Aktualitäts-Potenzialitäts-Differenz“ (ebd. S.238).

Luhmann beschreibt Sinn anhand von sachlichen, zeitlichen und sozialen Sinndimensionen. (Vgl. Luhmann 2006b, S.238f.) Die zeitliche Dimension umfasst den Unterschied zwischen Vergangenheit und Zukunft und dem »Hier und Jetzt«, wobei das »Jetzt« den zeitlichen Zusammenfall von Vergangenheit und Zukunft beschreibt. Die Sachdimension bezieht sich auf die Lokalisation und Introspektion der Sinndimension, die „Innen-außen-Differenz“. Die Sozialdimension berücksichtigt, dass Sinn in einem sozialen Kontext von Beobachtung durch Beobachter stattfindet. (Vgl. ebd. S.240f.)

Wenn Sinn eine wichtige Voraussetzung für soziale Systeme ist und Organisationen soziale Systeme sind, welchen Sinn haben dann eigentlich Organisationen? Die Sinnfrage von Organisationen stellt Luhmann folgendermaßen: „Könnte es sein, daß ... der Sinn von Organisationen in der Bereitstellung von Respezifikationsmöglichkeiten für zu allgemein geratene Ziele liegt – sei es, wenn man an das Wirtschaftssystem denkt, das Profitziel, sei es die Projektion der guten Erziehungsabsicht, sei es schließlich für Organisationen außerhalb der Funktionssysteme (etwa Organisationen der sozialen Bewegungen) ein Motivschema für unbekannte Individuen anzubieten und dann zu beobachten, ob es angenommen wird oder nicht?“ (Luhmann 2002, S.158) Organisationen schränken die selbstreferenziellen Möglichkeiten des Systems ein und ermöglichen somit die Autopoiesis der Organisation.

2.1.4 Geschlossenheit

Organisationen sind selbstorganisiert. Die Umwelt einer Organisation hat für die Organisation insoweit Relevanz, dass die Differenz zur Umwelt, also die Grenzziehung zur Umwelt, für die Organisation konstituierenden Charakter hat. Die Organisation operiert zwar nur systemintern, aber als „Empfänger von Kommunikationen regeln die eigenen Strukturen der Organisation, durch welche Informationen man sich irritieren und zu eigener Informationsverarbeitung anregen lässt. Als Absender

von Kommunikation trifft die Organisation Entscheidungen darüber, was sie mitteilen will und was nicht“ (Luhmann 2006a, S.52).

Die Differenz zwischen System und Umwelt wird durch die Operationen des Systems selber hergestellt. Dabei operiert das System unabhängig von der Umwelt, es ist also gegenüber der Umwelt operativ geschlossen. Die Systeme funktionieren autonom. Die operative Schließung heißt nicht, dass die Systeme ohne ihre Umwelt existieren können. Sie verweist darauf, dass alle Operationen des Systems nur im System und vom System erzeugt werden. Das System erzeugt jede Operation aus vorangegangenen Operationen. Es gelangen keine Operationen des Systems in die Umwelt, was auch vice versa gilt. Allerdings ist die Grenzziehung für das System verfügbar und geht auch in die Operationen des Systems wieder ein. Geschlossenheit soll nicht bedeuten, dass es keinen Bezug zur Umwelt gibt. Luhmann führt dazu aus: „Das System kann nicht operativ, aber sinngemäß, vom Sinn der Operationen her auf die Umwelt Bezug nehmen, ohne in der Umwelt mit den eigenen Operationen kausale Effekte zu erzeugen, die nur möglich sind, wenn die Umwelt dem selbst entgegenkommt und entsprechende Kausalitäten vorsieht.“ (Luhmann 2006b, S.95)

Metaphorisch kann man die Grenze des Systems als Doppelspiegel beschreiben. Die äußere Seite reflektiert alles und in der inneren Seite kann sich das System selbst erkennen und die strukturellen Bedingungen für die Fortsetzung der Autopoiesis beobachten. Das soll aber nicht bedeuten, dass keine Einflüsse von außen die inneren Operationen irritieren können. Das System beobachtet permanent die Außenwelt. Luhmann unterscheidet zwischen Selbstreferenz, das System beobachtet sich selbst, und Fremdreferenz, das System beobachtet die Umwelt. Systeme strukturieren ihre Beobachtungen anhand der Unterscheidung zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz. Erst die Beobachtung der Innen- und Außenwelt, also der Differenz zwischen den Systemen, ermöglicht die Konstituierung des Systems. „Deshalb ist ... die Geschlossenheit des Systems Voraussetzung seiner Offenheit; und dies nicht nur im dem Sinne, dass das System seine Umwelt beobachten kann, sondern so, dass es sie beobachten muss, um eine Beziehung zu sich selbst herstellen zu können.“ (Luhmann 2006a, S.209)

Organisationen sind geschlossene Systeme, die sich selbst beobachten. Geschlossenheit des Systems heißt nicht, dass die Systeme kausal isoliert, kontaktlos oder unempfindlich gegenüber Ihrer Umwelt sind. (Vgl. Luhmann 2006a, S.70 bzw. Luhmann 1998, S.68) Das System greift Anregungen aus der Umwelt auf und gibt auch Anregungen an die Umwelt ab, aber es operiert nur im System, was natürlich auch andersherum gilt. Wie ist dies aber möglich? Luhmann beantwortet die Frage mit

dem Begriff bzw. Konzept der Selbstbeobachtung. Selbstbeobachtung beobachtet die Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz. Das System kopiert mit der Unterscheidung die Differenz von System und Umwelt in das System. Es handelt sich also um einen Wiedereintritt der Unterscheidung in das durch sie Unterschiedene, ein „re-entry“ (vgl. u.a. Luhmann 2006a, S.72; Kaufmann 2005, S.173ff.; Weiss 2005, S.249ff.). Der Begriff stammt von Spencer Brown und wurde von Luhmann für die Erklärung sozialer Systeme adaptiert. Der Begriff »re-entry« beschreibt die Wiedereinführung einer Unterscheidung in die bezeichnete Unterscheidung, welche dann für weitere Operationen verwendet werden kann. »Re-entry« ermöglicht dem System die eigenen Operationen in das System wieder einzuführen und dadurch zu unterscheiden, welche Operationen für die Fortsetzung der Autopoiesis anschlussfähig sind. (Vgl. Baraldi, Corsi, Esposito 1997, S.152ff.)

Das System konstruiert über die Fremdreferenz seine Umwelt. Die Konstruktion muss allerdings nicht mit der Konstruktion eines Beobachters übereinstimmen. Die Irritationen aus der Umwelt dienen nicht der besseren Anpassung des Systems an die Umwelt, sondern der systeminternen Anpassung an sich selbst. (Vgl. Luhmann 2006a, S.72ff.) Mit dem Konzept der Geschlossenheit des Systems und des nicht vorhandenen Außenkontaktes distanziert sich Luhmann auch strikt von einer Input/Output-Theorie, wo ein Reiz x immer zu einem vorhersagbaren Ergebnis y führt. Die Kausalität von Organisationen ist empirisch nicht zu beobachten und wird von Luhmann durch die Schließung des Systems ad acta gelegt. Der Ausschluss jeden Außenkontakts hat auch zur Konsequenz, dass die Interessen und Motivationen der gekoppelten Bewusstseinsysteme nicht direkt in das System eingreifen können. Die Interessen und Motivationen können nur zum Thema der Kommunikation der Organisation werden und dadurch die Organisation irritieren und zu neuen Kommunikationen bzw. Entscheidungen anregen.

Soziale Systeme sind also nicht vollständig isoliert von ihrer Umwelt (Luhmann 2006b, S.100), aber sie operieren immer selbstreferenziell. Luhmann formuliert als Voraussetzung für die Offenheit von Systemen, dass „alle Offenheit auf der Geschlossenheit des Systems“ (Luhmann 1998, S.68) beruht. Erst die operative Geschlossenheit ermöglicht es dem System, die notwendige Eigenkomplexität aufzubauen, die es ermöglicht auf Bedingungen der Umwelt zu reagieren. (Vgl. ebd. S.68)

2.1.5 *Autopoiesis*

„Eine Organisation ist ein System, das sich selbst als Organisation erzeugt“ (Luhmann 2006a, S.45). Die Theorie selbstreferenzieller Systeme verzichtet darauf, ihren Gegenstand, also beispielsweise Organisationen oder Bewusstseinssysteme, durch Beschreibungen und Annahmen ihres Wesens zu bestimmen. Systemtheoretisch handelt es sich bei Organisationen um Systeme, die sich selbst durch eigene Operationen erzeugen. Die basalen Operationen einer Organisation sind Entscheidungen, die im System produziert und reproduziert werden. Jede Entscheidung markiert einen Unterschied zwischen einem Vorher und einem Nachher und produziert in dem autopoietischen System Überschüsse an Möglichkeiten, aus dem eine nächste anschlussfähige Entscheidung selektiert wird. Was anschlussfähig ist, wird allerdings nur im System, also der Organisation, entschieden. Die Entscheidung ist somit losgelöst von einem handelnden Subjekt. Damit steht die Theorie der Autopoiesis im Gegensatz zur Handlungstheorie, bei der die Verknüpfung von Ereignissen auf die Intention von Handelnden zurückgeführt wird. Zusammenfassend kann man sagen, dass es in „Organisation um die Autopoiesis von Entscheidungen geht“ (ebd. S.165).

Aus dem Theorem der operativen Geschlossenheit ergeben sich weitere Konsequenzen für die Operationsweise und Disposition von Systemen. Aufgrund der Geschlossenheit stehen Systemen nur eigene Operationen zu Verfügung. Die Operationen bedingen somit die Strukturen der Systeme. Das System organisiert und erzeugt sich selbst. Es operiert autopoietisch. (Vgl. Luhmann 2006b, S.100f.) Zusammenfassen kann man dies mit der zirkulären Definition: Ein soziales System ist ein System, dass sich selbst erzeugt (vgl. Luhmann 2006a, S.45).

Das Kunstwort Autopoiesis wurde von Humberto Maturana in den wissenschaftlichen Diskurs eingebracht und beschreibt den Prozess, indem ein Lebewesen die Elemente, aus denen es besteht, selbst produzieren bzw. reproduzieren kann. Dieser Begriff wurde von Luhmann aufgenommen, generalisiert und für seine systemtheoretische Theorie auf soziale Systeme und psychische Systeme erweitert. Autopoiesis ist die Grundlage für die Existenz der Systeme. (Vgl. Baraldi, Corsi, Esposito 1997, S.29f.) Autopoiesis beschreibt den Prozess der Selbst-(»auto«)Herstellung eines Werkes (»poíesis«) bzw. Systems. Das System produziert bzw. reproduziert sich aus eigenen Produkten. Deshalb kann man auch von einem System sprechen, das weitere Operationen aus dem Zustand produziert, in den es sich selbst versetzt hat. Heinz von Förster hat dies als „historische Maschine“ bezeichnet. (Vgl. Luhmann 2006a, S.49) Ein System muss sich selbst beobachten und dadurch von der

Umwelt unterscheiden können, damit es sich selbst erzeugen kann. Die Selbstbeobachtung ermöglicht die Fortsetzung der Autopoiesis. Dies kann auch zu neuen Strukturen führen, soweit die Fortsetzung kompatibel mit der Autopoiesis des Systems ist. (Vgl. Luhmann 2006a, S.45ff.) „Autopoietische Systeme sind Systeme, die nicht nur ihre Strukturen, sondern auch die Elemente, aus denen sie bestehen, im Netzwerk eben dieser Elemente selbst erzeugen. Die Elemente (und zeitlich gesehen sind das Operationen), aus denen autopoietische Systeme bestehen, haben keine unabhängige Existenz. Sie kommen nicht bloß zusammen. Sie werden nicht bloß verbunden. Sie werden vielmehr im System erzeugt, und zwar dadurch, daß sie (auf welcher Energie- und Materialbasis immer) *als Unterschiede in Anspruch genommen werden*. Elemente sind Informationen, sind Unterschiede, die im System einen Unterschied machen.“ (Luhmann 1998, S.65f.) Es sind also Operationen, die weitere anschließende Operationen erzeugen und für die es in der Umwelt keine Entsprechung gibt. Die fortlaufende Autopoiesis des Systems erzeugt die Differenz von System und Umwelt. Das System operiert vollständig unabhängig von der Umwelt und erzeugt eine „systeminterne Unbestimmtheit“ (ebd. S.67), die nur von den selbsterzeugten Strukturen reduziert werden kann. „Es gibt weder Input noch Output von Elementen in das System oder aus dem System. Das System ist nicht nur auf struktureller, es ist auch auf operativer Ebene autonom.“ (Ebd. S.67) Trotz der selbsterzeugenden Systemerhaltung kann die autopoietische Reproduktion nicht ohne die Umwelt erfolgen. Die Umwelt verfügt zwar über keine Verbindung zum System, kann aber über strukturelle Kopplung auf das System einwirken. „Jedes System hat natürlich eine Umwelt und bleibt auf Kompatibilität mit ihr angewiesen“ (Baraldi, Corsi, Esposito 1997, S.30). Luhmann (1992, S.30) führt dazu aus: „Um schon jetzt Mißverständnissen vorzubeugen, sei betont, daß der Begriff ‚Autopoiesis‘ mit Bedacht gewählt und genau gemeint ist. Es geht keineswegs um Authypostasis. Autopoiesis besagt nicht, daß das System allein aus sich heraus, aus eigener Kraft, ohne jeden Beitrag aus der Umwelt existiert. Vielmehr geht es darum, daß die Einheit des Systems und mit ihr alle Elemente, aus denen das System besteht, durch das System selbst produziert werden. Selbstverständlich ist dies nur auf der Basis eines Materialitätskontinuums möglich, das mit der physisch konstituierten Realität gegeben ist. Selbstverständlich braucht ein solcher Prozeß Zeit, also auch Indifferenzen gegen temporale Strukturen seiner Umwelt, und auch der Begriff der strukturellen Kopplung wird uns daran erinnern, daß das System laufend Irritationen aus der Umwelt registriert und zum Anlaß nimmt, die eigenen Strukturen zu respezifizieren. Das alles muß im Begriff der Autopoiesis mitgedacht werden.“

Autopoietische Systeme sind selbstbeobachtende, selbstbeschreibende und selbstreferenzielle Systeme. Der Begriff Autopoiesis lässt offen, durch was für eine Operation die Fortführung der Autopoiesis erfolgt. Organisationen sind strukturell an die Umwelt gekoppelt, zum Beispiel an Bewusstseinsysteme, was die Voraussetzung für die Schaffung der Differenz von System und Umwelt ist, durch die sich das soziale System ständig konstituiert. „Ein autopoietisches System kann also nur sich selbst informieren, und Information hat im System die Funktion der selektiven Beschränkung der Möglichkeiten der Fortsetzung eigener Operationen mit der weiteren Funktion, dass über Anschlussmöglichkeiten relativ schnell entschieden werden kann“ (Luhmann 2006a, S.53).

Autopoiesis ist nur möglich, wenn „das System sich im Dauerzustand der Unsicherheit über sich selbst im Verhältnis zur Umwelt befindet und diese Unsicherheit durch Selbstorganisation produzieren und kontrollieren kann.“ (Ebd. S.47) Die Unsicherheit kann von der Organisation nur insofern kurzfristig überwunden werden, dass die Entscheidungen externen Faktoren der Umwelt zugerechnet werden, zum Beispiel Personen. „Organisation ist die (sich selbst fortsetzende) Autopoiesis der Form von Sicherheit – das heißt einer Zwei-Seiten-Form, auf deren anderer Seite mit Unsicherheit zu rechnen ist.“ (Ebd. S.167) Die Autopoiesis von Organisationssystemen läuft über Unsicherheitsabsorption. Der Begriff wurde ursprünglich von March und Simon in die Organisationswissenschaft eingeführt und von Luhmann erweitert. Luhmann bezeichnet damit die system-interne Erzeugung von Information und zwar Information „über die Unwahrscheinlichkeit systemeigener Einschränkungen des Spielraums anderer Möglichkeiten“ (ebd. S.185). „Unsicherheitsabsorption verbindet Entscheidungen mit Entscheidungen, aber nicht jede Entscheidung mit jeder Entscheidung des Systems.“ (Ebd. S.192) Die beste Möglichkeit, mit Unsicherheit zu verfahren, ist es, sich an der Vergangenheit zu orientieren und die Entscheidungen auf Basis vorhergehender Entscheidungen zu treffen. Diese retrospektive Funktionsweise führt auch zu einer geringen Umweltbeobachtung. (Vgl. ebd. S.48) Die Selbstbeobachtung wird der Umweltbeobachtung im Sinne der Unsicherheitsabsorption vorgezogen.

Organisationen sind informationsverarbeitende Systeme, die auf „Unterschiede reagieren, die sie selbst unterscheiden, die also nicht ‚draußen‘ vorhanden sind, sondern ‚drinnen‘ konstituiert werden“ (vgl. ebd. S.57). Die Operationen müssen anschlussfähig sein für die Fortsetzung der Informationsverarbeitung. Für Organisationen heißt dies, dass die Kommunikation der Organisation in der Organisation durch weitere Kommunikationen produziert und reproduziert wird. Psychische Systeme

bzw. Bewusstseinsysteme produzieren und reproduzieren Gedanken. Es findet kein Austausch von Gedanken mit der Umwelt statt.

Die autopoietische Theorie liefert nur einen sehr geringen Erklärungswert, aber sie verweist auf einen anderen Ausgangspunkt für analytische Beobachtungen von Systemen. Die Beobachtung beginnt und endet im System und nie in der Umwelt. Die Theorie operativ geschlossener autopoietischer Systeme bedingt einen radikalen Bruch mit der Erkenntnistheorie ontologischer Tradition. Die grundlegende Annahme, dass etwas aus der Umwelt zu Veränderungen im System führt, ist mit der Theorie autopoietischer Systeme nicht vereinbar. Autopoietische Systeme verändern sich durch eigene Operationen, die sie aus eigenen Operationen erzeugen. (Vgl. Luhmann 2006b, S.114).

2.1.6 *Kommunikation versus Handlung*

Definiert man Organisationen als selbstreferenzielle geschlossene autopoietische soziale Systeme, stellt sich die Frage, wie Organisationen existieren können, aus was bestehen sie bzw. was sind die zentralen Operationen?

Die üblichen soziologischen Ansätze verwenden den Handlungsbegriff, um den Konflikt zwischen der theoretischen Betrachtung von Organisationen und deren Mitgliedern, den Menschen, theoretisch zu fassen. Luhmann betont, dass diese Ansätze das handelnde Subjekt immer mitdenken müssen, es kann keine Handlung ohne Handelnden entstehen. Luhmann diskutiert verschiedene theoretische Schwierigkeiten des Handlungsbegriffs und stellt die Fragen (vgl. Luhmann 2006b, S.247ff.):

- Was ist mit Handlung gemeint – was ist nicht gemeint, wenn man von Handlung spricht?
- Wo endet Handlung bzw. wo fängt sie an? Welche Folgen sind noch der Handlung zuzuordnen? Wo befindet sich die Grenze für eine Handlung?
- Aus welchen Gründen handelt man so und nicht anders?

In den neuen Handlungstheorien, wie beispielsweise der rational-choice-Theorie, wird definitorisch davon ausgegangen, dass das Subjekt rational handelt. Der „Rationalitätskern als auszeichnendes Merkmal des Handlungsbegriffs“ (ebd. S.252) wird von Luhmann in Frage gestellt.

Luhmann gibt zu bedenken, dass der Handlungsbegriff keine Antwort auf die Art und Weise der Verbindung von Individuum und Gesellschaft gibt.

Soziale Systeme sind also keine Handlungssysteme. Dies gilt es insbesondere vor dem Hintergrund zu beachten, dass sich Kommunikationssysteme oftmals selbst als Handlungssysteme ausflaggen, da Kommunikationen einer bestimmten Person als Handlung zugeschrieben werden. Die Reduktion der Kommunikation durch die Zuschreibung der Kommunikation auf ein handelndes Subjekt geschieht ebenfalls kommunikativ und vereinfacht die Kommunikation, indem nur noch die Mitteilungshandlung beleuchtet wird. Das soziale Geschehen wird so personifiziert, wodurch mögliche Anknüpfungspunkte gebildet werden. Die Anschlusskommunikation behandelt die vorangegangene Kommunikation als Mitteilungshandlung einer Person. Die Attribution der Kommunikation reduziert die Komplexität des Systems: „Soziale Systeme reduzieren die Kommunikation auf Mitteilung und rechnen diese dann als Handlung einer Person zu; auf diese Weise sichern sich soziale Systeme Identifikationspunkte, auf die sie sich im fortlaufenden Kommunikationsprozeß beziehen können.“ (Kneer, Nassehi 2000, S.89)

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass soziale Systeme nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation bestehen, was eine Trennung von sozialen Systemen und psychischen Systemen ermöglicht. Die psychischen Systeme werden in der Umwelt lokalisiert, sie sind zwar zwingende Voraussetzung für die Existenz eines sozialen Systems, aber das System besteht nicht aus ihnen. (Vgl. Luhmann 2006b, S.249ff.)

Organisationen als Systeme bestehen aus zusammengesetzten kommunikativen Einheiten, die nach ihrem Erscheinen sofort wieder vergehen. Das wirft die Frage auf, um welche Einheiten es sich handelt, und wer die Einheiten zusammensetzt. Folgt man der oben beschriebenen Trennung von Organisationen und Menschen, kann es sich nicht um Menschen handeln, weder als Bestandteile, noch als »Zusammensetzer«. Organisationen bestehen, wie alle sozialen Systeme, „aus Kommunikation *und nur aus Kommunikation*“ (Luhmann 2006a, S.62) und zwar aus der Kommunikation von Entscheidungen. Alle Entscheidungen des Systems entstehen auf der Grundlage vorangegangener Entscheidungen und lassen sich somit auf Entscheidungen des Systems zurückführen. (Vgl. ebd. S.62)

Kommunikation besteht nach Luhmann aus der Trias von Information, Mitteilung und Verstehen, die er als emergente Einheit der Kommunikation bezeichnet (vgl. Luhmann 1987, S.196ff.). Kommunikation ist demnach ein Selektionsprozess, bei dem aus mehreren Möglichkeiten eine ausgewählt wird. Kommunikation ist nicht nur an die Information, sondern immer auch an Mitteilung und Verstehen gekoppelt, „jede Kommunikation ist eine Synthese aus Information, Mitteilung und Verstehen“

(Luhmann 2006a, S.43). Erst wenn ein Verstehen der mitgeteilten Information kommuniziert wird, handelt es sich um Kommunikation. Luhmann spricht erst von Kommunikation wenn es zu einer Synthese der Kommunikationstrias kommt. Diese Grunddefinition schließt gleichzeitig aus, dass Kommunikation als Handlung eines einzelnen Individuums verstanden werden kann. Soziale Systeme, die aus Kommunikation bestehen, setzen somit zwingend mindestens zwei psychische Systeme in der Umwelt des sozialen Systems voraus. Zum einen ein psychisches System, das eine Information mitteilt und zum anderen ein psychisches System, das die Mitteilung versteht bzw. Verstehen signalisiert. Allerdings heißt dies nicht, dass die Kommunikation Bestandteil der psychischen Bewusstseinsysteme ist, sondern Kommunikation bleibt immer das Konstrukt autopoietisch geschlossener sozialer Systeme, also unter anderem von Organisationen. Das soll nicht heißen, dass Informationen nicht auch in psychischen Systemen vorkommen können, doch sie existieren hier nur als Gedanken. „Kommunikation ist diejenige autopoietische Operation, die rekursiv auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt. Kommunikation gibt es somit nur als soziale Systeme und nur in sozialen Systemen.“ (Luhmann 2006a, S.59) Durch Kommunikation werden Differenzen produziert und reproduziert und somit soziale Systeme. (Vgl. ebd. S.63) Psychische Systeme können Inhalt der Kommunikation sein und finden somit als Person, das heißt als Konstruktion einer kommunikativen Adresse, Eingang in das Kommunikationssystem.

Kommunikation ist die Voraussetzung für die Existenz menschlicher Beziehungen und auch die Voraussetzung für die Existenz von Organisationen. Ohne Kommunikation gäbe es kein menschliches Leben und keine sozialen Systeme. Gleichzeitig ist Kommunikation unwahrscheinlich, da (1.) es unwahrscheinlich ist, dass jemand versteht, was der andere gemeint hat, (2.) es eher unwahrscheinlich ist, dass die Mitteilungen den Empfänger erreichen und schließlich (3.) die erfolgreiche Kommunikation auch wenn 1. und 2. erfüllt sind noch nicht gewährleistet ist, da nicht gesichert ist, dass der Empfänger die Kommunikationsinhalte als Prämisse des eigenen Handelns übernimmt. (Vgl. Luhmann 2009b, S.29ff.) „Ohne Kommunikation bilden sich aber keine sozialen Systeme“ (vgl. ebd. S.31).

Der systemtheoretische Ansatz Luhmanns ermöglicht die „Lokalisation von Menschen“ (Luhmann 2006b, S.250) in einer Organisation, ohne die Menschen zu okkupieren. Die Mitarbeitenden werden beobachtbar, unabhängig von deren Anwesenheit und ohne die Mitarbeitenden in die Organisation einzuverleiben.

Für den vorliegenden Forschungskontext ist allerdings zu berücksichtigen, dass soziale Systeme zwar keine Handlungssysteme sind, aber die sozialen Systeme in der Kommunikation häufig als solche ausgeflaggt werden. Die Darstellung als Handlungssysteme ist auch nicht ganz falsch, wie die Ausführungen zeigen, aber sie reduziert die soziale Realität der Systeme und fokussiert einseitig das kommunikative Element der *Mitteilung*. Für die folgenden Analysen ist die Zuschreibung der Kommunikation auf Handlungen eines Individuums von Vorteil, da so das Personalverständnis der Organisation identifizierbar ist. Die Analyse rückt die reduzierte Kommunikation wieder in den sozialen Kontext der Organisation. Zu vergessen ist aber nie, dass nur die Kommunikation kommuniziert.

2.1.7 *Entscheidung*

Organisationen unterscheiden sich von anderen Systemen durch die Operation der Entscheidung (vgl. Luhmann 2006a, S.9). Wenn Organisationen aus Entscheidungen bestehen bzw. der Kommunikation von Entscheidungen, stellt sich die Frage, was bezeichnet der Terminus Entscheidung? Allgemein wird dieser Betrachtungsweise im wissenschaftlichen Diskurs wenig Berücksichtigung gewidmet. Allenfalls findet man den Hinweis, es handele sich um eine Wahl (choice). Diese begriffliche Umbenennung scheint uns auf den ersten Blick vertraut und nachvollziehbar und wird in allgemein anerkannten Organisationstheorien (vgl. z.B. Rational-Choice-Theorie) auch verwendet. Es stellt sich aber die Frage, ob der Begriff »Wahl« wissenschaftlich eine Erweiterung ist und ob eine theoretische Begründung existiert. Luhmann weist darauf hin, dass wahrscheinlich bei der Wahl auch an Handlung gedacht wird. „Es wählt nicht, jemand wählt.“ (Ebd. S.123) Der Handelnde wird also mitgedacht, der Wahlakt wird gleichgesetzt mit einer Handlung, was eine Verdoppelung des Faktes ist und keinen Erkenntnisgewinn erzeugt. „Mit dem Handlungsbegriff verbinden sich reduzierte Zurechnungsweisen, und das führt auf die Frage: wer rechnet zu? Oder allgemeiner: wer beobachtet und beschreibt eine Handlung als Handlung, eine Entscheidung als Entscheidung.“ (Ebd. S.124) Der Verweis auf Wahl bzw. Handlung führt somit nur zu weiteren Fragen und letztendlich zu einer Fokussierung auf ein handelndes Subjekt, das als Black Box fungiert. Luhmann nimmt von dem Handlungskonzept Abstand und ersetzt den Handlungsbegriff durch den Begriff der kommunizierten Entscheidung als zentrale Operation von Organisationen.

Entscheidungen sind laut Luhmann (vgl. ebd. S.123ff.) Beobachtungen, die mit Hilfe von Unterscheidungen die Umwelt beobachten. Die Unterscheidungen nennt Luh-

mann Alternativen, die zwingende Voraussetzungen dafür sind, dass Beobachtungen zu Entscheidungen werden können. Zu Entscheidungen kommt es, wenn die präferierte Seite der Beobachtung kommuniziert wird, was die konstitutive Operation von Organisationen ist. Alternativen sind besondere Unterscheidungen, da beiden Seiten der Unterscheidung prinzipiell erreichbar sein müssen, also bezeichnet werden können und somit zu einer Entscheidung werden. Luhmann fasst dies wie folgt zusammen: „ohne Alternative gäbe es auch keine Entscheidung; nur die Alternative macht die Entscheidung zur Entscheidung.“ (Luhmann 2006a, S.135) Er weist darauf hin, dass Entscheidungen paradox sind, da Entscheidungen immer die ausgeschlossenen Alternativen mitkommunizieren, ansonsten wären es keine Entscheidungen. Entscheidungen schließen also das Ausgeschlossene mit ein. Die Einheit des Einschluss des Ausgeschlossenen bezeichnet Luhmann als „Paradoxie des Entscheidens“ (ebd. S.123). Mit einem Verweis auf Heinz von Foerster weist Luhmann darauf hin, dass „jede Entscheidung voraussetzt, dass bisher nicht entschieden werden konnte“ (ebd. S.132), also eine zweite Paradoxie bei Entscheidungen vorhanden ist.

Darüber hinaus sind Entscheidungen kontingent, da sie so oder auch anders hätten entschieden werden können. Um die Akzeptanz der Entscheidung zu erhöhen, also Anschlussfähigkeit in der Kommunikation herzustellen, werden Entscheidungen Personen zugerechnet, wodurch die Kontingenz von Entscheidung als individuelle Willkür verpackt wird: „der Entscheider entscheidet“ (ebd. S.136). Diese Tautologie löst vermeintlich die Paradoxie ab, jedoch entlastet die Zurechnung von Entscheidungen auf Personen die Organisation und ermöglicht, dass Entscheidungen zeitlich eingeordnet werden können sowie Erklärungen für die getroffenen Entscheidungen an den Entscheidenden gekoppelt werden. Wenn eine Person heute so entschieden hat, wird sie morgen in einem ähnlichen Fall wieder so entscheiden bzw. bei abweichenden Entscheidungen werden mögliche Ursachen auf die Person des Entscheidenden projiziert. Personal hat demzufolge eine zentrale Rolle für die Fortsetzung der organisationalen Kommunikation. „Die wohl wichtigste Konsequenz dieser Zurechnung von Entscheidungen auf Entscheider ist: dass mit der Bedeutung der Entscheidungen dann auch die Bedeutung der Entscheider zunimmt – und umgekehrt. Das Entscheidungssystem tendiert, ungeachtet aller tatsächlichen Einflusslinien und ungeachtet aller ‚informalen Organisation‘, zum Aufbau einer Hierarchie.

Die wichtigen Entscheidungen müssen dann weiter oben getroffen werden, die wichtigsten an der Spitze.“⁶ (Ebd. S.138)

Festzuhalten ist, Entscheidung ist „ein kommunikatives Ereignis und nicht etwas, was im Kopf eines Individuums stattfindet“ (ebd. S.141f.) und nur Kommunikation kann kommunizieren. Auch wenn die Zurechnung der Entscheidung auf einen Entscheider nahe legt, dass es sich um eine Handlung eines Subjekts handelt.

Entscheidungen dienen Organisationssystemen zur Absorption von Unsicherheit, wodurch die Organisationen die Kommunikation anschlussfähig für weitere Kommunikationen macht.

2.1.8 Entscheidungsprämissen

Wenn aber Entscheidungen nicht von Individuen, sondern von Organisationen getroffen werden, was beeinflusst dann welche bzw. wie Entscheidungen getroffen werden? „Obwohl Entscheidungen immer so oder anders ausfallen können ..., ist nicht beliebig, wie in Organisationen entschieden wird. Abhängig ist das vielmehr von Ihren *Strukturen*.“ (Drepper, Tacke 2010, S.252) Wenn Organisationen aus der Kommunikation von Entscheidungen bestehen, müssen sich die Strukturen auf Entscheidungen beziehen. Organisationen steuern sich über Entscheidungsprämissen (vgl. Luhmann 1993a, S.296ff.). „Jede Entscheidung ist rein faktisch immer auch Entscheidungsprämisse für andere Entscheidungen, gleichgültig, ob sie dafür die Form einer Regel, eines Programms, einer Direktive wählt oder nicht.“ (Ebd. S.298)

Der Begriff Entscheidungsprämisse wurde von Herbert A. Simon als Bezeichnung für das Konstrukt »Rollen« in Organisationen eingeführt (vgl. Luhmann 2006a, S.222, Fußnote). Folgt man Luhmanns Ausführungen, reduzieren Organisationen die interne Komplexität durch Entscheidungsprämissen. Diese Prämissen dienen dem System dazu, Entscheidungen auf der Basis vorheriger Entscheidungen zu treffen und somit als Entlastung für das System nicht mehr alle Voraussetzungen zu prüfen, die geprüft werden müssten. „Durch Entscheidungen über Entscheidungsprämissen kann man zwar Entscheidungskosten einsparen, muss aber dafür nicht voll spezifizierte Entscheidungen in Kauf nehmen.“ (Ebd. S.223) Allerdings sind Entscheidungen nicht kausal an Entscheidungsprämissen gebunden, was auch vice versa der Fall ist. Karl E. Weick spricht deswegen auch von einer lockeren Kopplung

⁶ Ich komme auf den Aspekt der Hierarchie durch Entscheidungen bei den Schlussfolgerungen der Analysen der Weiterbildungsorganisationen zurück. Zur Hierarchieverdeckung durch vermeintlich konsensuale Entscheidung vgl. auch Luhmann 2006a, S.139: „Über Konsensbedarf kann eher Ruhe, Stillstand, Unterlassung erzeugt werden, über Hierarchisierung eher Energie und Innovation.“

zwischen Prämissen und Entscheidungen bzw. zwischen Entscheidungen zueinander (vgl. ebd. S.223). Diese Freiheit verschafft sich die Organisation durch die Koppelung von Entscheidungen an Personen. Personen wird Variabilität unterstellt, wodurch abweichende Entscheidungen kommunikativ erklärt werden.

Entscheidungsprämissen kann man als „Form, in der sich die Organisation an Unsicherheitsabsorption erinnert“ (ebd. S.223) bezeichnen. Sie sind das Resultat absorbierter Unsicherheit. Die Prämissen fokussieren die Kommunikation der Organisation auf die in den Prämissen festgelegten Entscheidungen und reduzieren somit die systeminterne Komplexität. Die Organisation beobachtet »nur noch«, ob die Prämissen zur Anwendung kommen oder keine Beachtung finden. (Vgl. ebd. S.224) „Entscheidungen orientieren sich im rekursiven Netzwerk der Autopoiesis immer an anderen Entscheidungen und reflektieren zumeist ihren eigenen Orientierungswert für andere Entscheidungen. ... Entscheidungsprämissen orientieren sich dagegen an anderen Entscheidungsprämissen auf einer abstrakteren Ebene organisatorischer Koordination.“ (Ebd. S.230) Luhmann bezeichnet Entscheidungen über Entscheidungsprämissen als Planung. Planungsentscheidungen erfüllen dieselben Voraussetzungen wie sonstige Entscheidungen, mit dem Unterschied, verschiedenartige Entscheidungsprämissen zu koordinieren. Luhmann koppelt dieses Konstrukt an den Begriff der »Stelle« in Organisationen. Stellen symbolisieren den Koordinationsbedarf zwischen Programmen, Personal und Kommunikationswegen. Sie erzeugen Konsistenz im Organisationssystem zwischen den Entscheidungsprämissen. Stellen symbolisieren die Arbeitskraft einer Person und lassen offen, wer die Aufgabe erledigt. (Vgl. ebd. S.232f.) Sie dienen dem System als Zurechnungsstelle für Kommunikationen und Entscheidungen. Prozesse und Aufgaben können an Stellen gekoppelt werden, jedoch nie an Individuen. Organisationen sprechen somit auch von der Besetzung bzw. Streichung von Stellen.

Allgemein dienen Entscheidungsprämissen der Koordination von vielen gleichzeitig stattfindenden Entscheidungen des Organisationssystems. Sie verhindern ein chaotisches Durcheinander des Systems und stellen sicher, dass eine Vielzahl von Entscheidungen sich an den gleichen Prämissen orientieren und sich andere Entscheidungen auch nach anderen Prämissen richten. (Vgl. ebd. S.237f.) „Das Durcheinander wird in organisierten Sozialsystemen zwar nicht verhindert, aber doch gemäßigt. Vor allem kann durch Festlegung von Entscheidungsprämissen bestimmt werden, welche Entscheidungen als Entscheidungen des Systems zählen und welche nicht. Das ergibt sich im groben schon aus der Rekrutierung von Personen für Stellen; zusätzlich aber auch aus der Bezugnahme auf die Programme des Systems

und auf die Eingliederung der Kommunikation in anerkannte Kompetenzen und Kommunikationswege.“ (Ebd. S.238)

Organisationen konstruieren ihre Welt durch Setzung von Entscheidungsprämissen und deren permanente Justierung, durch Beobachtung der Umwelt. Dies ermöglicht der Organisation Informationen zu verarbeiten und immer wieder Unsicherheit in Sicherheit zu transformieren (vgl. Luhmann 2006a, S.238). „Denn in Organisationen fehlt das, was in den gesellschaftlichen Funktionssystemen die binäre Codierung leistet, die Orientierung an einer einzigen positiv/negativ-Unterscheidung wie Haben/Nichthaben, Wahrheit/Unwahrheit, Recht/Unrecht. Selbstverständlich binden sich Organisationen, sofern sie in bestimmten Funktionssystemen tätig werden, an deren Codes, denn anders wäre gar nicht erkennbar, dass es sich um Wirtschaftsunternehmen oder Forschungsinstitutionen, ein Gericht oder eine politische Partei handelt.“ (Ebd. S.238) Das ist aber für die Differenzierung der Organisation von ihrer Umwelt noch nicht ausreichend. „Entscheidungsprämissen sind demnach auf der Ebene der Organisationssysteme das funktionale Äquivalent für die Codierung der Funktionssysteme.“ (Ebd. S.238) Bei Entscheidungsprämissen handelt es sich aber auch um Konglomerate, die durch eine binäre Unterscheidung zustande gekommen sind und diese mit sich führen. Im Kontrast zu den Codes der Funktionssysteme sind die Entscheidungsprämissen aber nicht konstituierend für die Organisation und veränderbar.

Luhmann führt außerdem aus, dass es unentscheidbare Entscheidungsprämissen gibt, die er als Organisationkultur beschreibt. Ihre latente Funktion bleibt der Organisation verschlossen, jedoch prägt die Kultur die Art der Kommunikation. (Vgl. ebd. S.243)

Neben den Entscheidungsprämissen, die sich auf selbstreferenzielle Prozesse der Organisation beziehen, gibt es auch Prämissen, die fremdreferenziell konstruiert werden. Die Prämissen bezeichnet Luhmann als „kognitive Routinen“ (ebd. S.250). Kognitive Routinen sind Identifikationen, „die für mehrfachen Gebrauch in Kommunikationen gespeichert sind und bei Bedarf abgerufen werden können.“ (Ebd. S.250). Dies können zum Beispiel die Namen oder Adressen von strukturell gekoppelten Mitarbeitern (Bewusstseinssystemen) sein oder Anfangszeiten von Weiterbildungskursen. Diese Routinen dienen ebenfalls der Unsicherheitsabsorption.

Im Sinne eines autopoietischen Organisationsverständnisses erlangen Entscheidungsprämissen nur als Kommunikation Realität (vgl. ebd. S.258). Luhmann unterscheidet entscheidbare und unentscheidbare Entscheidungsprämissen, wobei er bei

den entscheidbaren drei verschiedene Arten differenziert, die den Spielraum für eine Vielzahl an Entscheidungen einschränken (vgl. Luhmann 2006a, S.225ff.):

- *entscheidbare* Entscheidungsprämissen:
 - Kommunikationswege
 - Entscheidungsprogramme
 - Personal
- *unentscheidbare* Entscheidungsprämissen:
 - Kultur

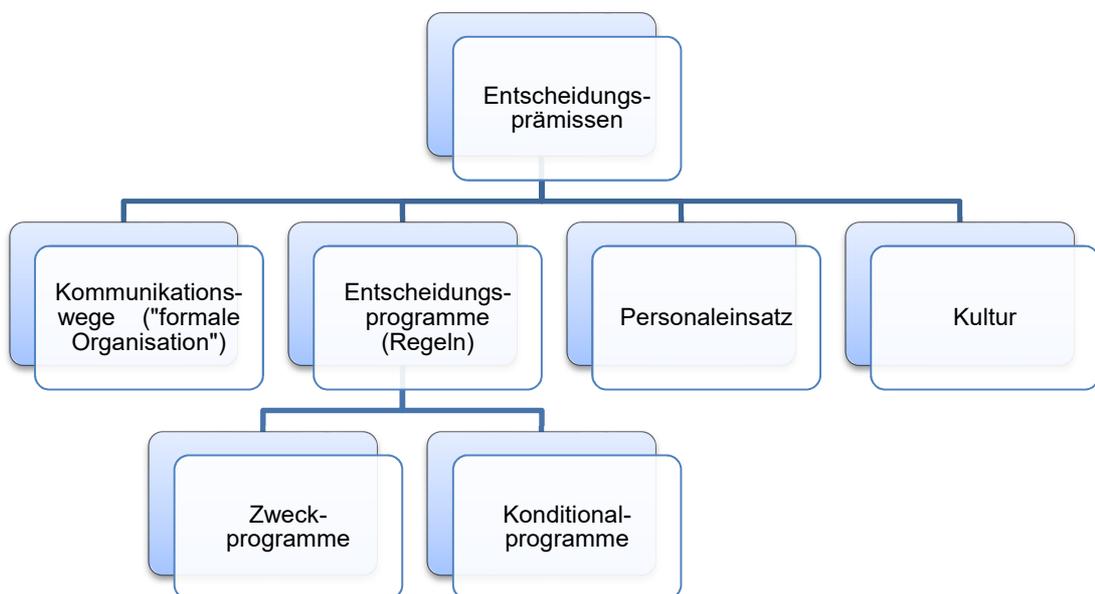


Abbildung 3: Entscheidungsprämissen in Organisationen (Quelle: eigene Darstellung)

Entscheidungsprämissen regeln die „Selbstorganisation des Systems“, den formalen Ablauf bzw. die „formale Organisation“ (ebd. S.225). Sie regeln also Kommunikationswege und gewährleisten die Autopoiesis durch die Einhaltung von formalen Kriterien, wie beispielsweise Zuständigkeiten und Dienstwege.

Entscheidungsprogramme sind regulative „Bedingungen für richtiges ... oder falsches Entscheiden“ (ebd. S.225) und regeln Abläufe in der Organisation, zum Beispiel bis wann das neue Kursprogramm einer Volkshochschule fertiggestellt werden muss. Entscheidungsprogramme werden von Luhmann mit dem Verweis auf die „Aufgabe einer Organisation“ (ebd. S.256) beschrieben. „Entscheidungsprogramme definieren Bedingungen der sachlichen Richtigkeit von Entscheidungen.“ (Ebd. S.257) Luhmann (ebd. S.261) unterscheidet zwischen „Konditionalprogrammen“ und „Zweckprogrammen“. Konditionalprogramme sind primär inputorientierte Program-

me und unterscheiden Bedingungen und Konsequenzen. Wohingegen Zweckprogramme Output orientiert sind und Zwecke und Mittel unterscheiden. Programme erzeugen die Möglichkeit, situationsbezogen zu entscheiden, sie bedingen also nicht Entscheidungen, sondern schaffen die Voraussetzung komplexitätsreduziert zu entscheiden.

Bei Konditionalprogrammen handelt es sich um Programme, die Wenn-Dann-Bedingungen entscheiden. Es besteht ein vermeintlicher, bedingender positiver oder negativer Zusammenhang, der keine Alternative vorsieht. Zweckprogramme unterscheiden sich von Konditionalprogrammen, indem sie keine strikte Wenn-Dann-Bedingung vorgeben. Zwecke sind Konstruktionen, die nicht alternativlos sind und auch anders gewählt werden könnten. Luhmann bezeichnet Zweckprogramme auch als Zukunftsprogramme, da in der Zukunft erst über Zwecke entschieden werden muss. (Vgl. ebd. S.263ff.) „Die Ausrichtung auf Zukunft führt zu einer radikalen Unterschiedlichkeit von Zweckprogrammen und Konditionalprogrammen. Bei Konditionalprogrammen gilt: was nicht erlaubt wird, ist verboten ... Die Grundalternative heißt daher: das Programm richtig oder falsch befolgen (auslegen, anwenden). Bei Zweckprogrammen fordert dagegen die Unbestimmtheit der Zukunft Elastizität. Daher ... gilt: was nicht verboten ist, ist erlaubt.“ (Ebd. S.266) Gemeinsam ist den beiden Programmformen, dass sie das Gedächtnis des Systems strukturieren. Sie entscheiden, was vom System erinnert wird und was das System vergisst. Das verweist auch auf die Funktion des Organisationsgedächtnisses, die im komplexitätsreduzierenden Vergessen der nicht relevanten Vergangenheit besteht. Luhmann spricht in diesem Zusammenhang von der „Verhinderung des Vergessens“. (Ebd. S.275)

Außerdem regeln Entscheidungsprämissen den Einsatz des Personals. Personen übernehmen in einer Organisation eine definierte Position/Stelle/Rolle und fungieren als Entscheidungsprämissen für Entscheidungen. Somit ist Personal systemtheoretisch unter dem Aspekt der Entscheidungen bzw. Entscheidungsprämissen einzuordnen. „Den Personen werden, das jedenfalls sieht die offizielle Selbstdarstellung der Organisationen vor, nicht deshalb gewählt, weil man sie liebt oder weil sie sich einkaufen ..., sondern deshalb, weil sie sich wie man meint, für bestimmte Aufgaben eignen. Das heißt: sie werden, ähnlich wie Programme, als Entscheidungsprämissen für Entscheidungen gewählt.“ (Luhmann 2006a, S.225) Mittels dieser Entscheidungsprämissen „fixieren Organisationen ihre Struktur: die mehr oder weniger verallgemeinerten Bedingungen, unter denen sodann die normale Entscheidungen getroffen werden.“ (Martens, Ortmann 2006, S.441) Martens und Ortmann weisen da-

rauf hin, dass sich Luhmann bei „der Entscheidungsprämisse Personal ... vor allem von der Überlegung leiten [lässt], dass erst die Kompetenzen der Organisationsmitglieder die Organisationsoperationen ermöglichen, vor allem aber weitgehend begrenzen“ (ebd. S.443f.).

Bei Personen handelt es sich im doppelten Sinne um Entscheidungsprämissen, „nämlich um Prämissen, die in jeder Entscheidungskommunikation als ‚persönliche‘ kommuniziert werden; und um Prämissen, die bei Personalentscheidungen als Prämissen künftiger Entscheidungen bestimmter Personen antizipiert werden“ (Luhmann 2006a, S.285). Luhmann weist darauf hin, dass „das Problem der personalen Entscheidungsprämissen unterschätzt“ wurde (ebd. S.280), die „Überbrückung der Systemdifferenzierung von Individuen und Organisationen findet zunehmend Beachtung als eine schwer ausgliederbare Komponente des ‚General Management‘“ (ebd. S.282). Nur Kommunikation kommuniziert, aber Entscheidungen werden mehr oder weniger immer bestimmten Personen zugerechnet, und zwar sowohl durch den Entscheider, als auch durch die, die eine Entscheidung wahrnehmen bzw. erwarten (vgl. ebd. S.285).

Das Zusammenspiel der Prämissen erläutert Luhmann (ebd. S.226) wie folgt: „Zwar gibt es Programme für die Auswahl von Personen (Rekrutierung, Versetzung, Beförderung), aber diese Programme müssen ihrerseits durch Entscheidungen realisiert werden, die von Personen-in-Stellen getroffen werden. Zwar gibt es Programme für die Regelung von Kompetenzen und Kommunikationswegen (etwa Präferenzen für Delegation, für bestimmte Ausmaße des ‚span of control‘), aber diese Programme können nur durch bestimmte Stellen im Kommunikationsnetz vorgeschrieben werden.“ Je nach Bedarf kann es auch zu Substitutionsentscheidungen kommen, falls eine Art von Prämisse keine passende Grundlage für eine Entscheidung hat.

2.1.9 *Identitäten von Organisationen*

Die Strukturen sozialer Systeme definiert Luhmann als Erwartungsstrukturen. Erwartungen strukturieren Organisationen, indem sie die Möglichkeit der weiteren Selbstproduktion von Elementen selektieren und einschränken. Sie erhöhen die Anschlussfähigkeit von bestimmten und nicht etwa von beliebigen Ereignissen. Es ist dabei nicht festgelegt mit welcher Folgekommunikation die Organisation reagiert, aber die Erwartungen absorbieren Unsicherheit und erhöhen die Wahrscheinlichkeit einer positiven Anschlusskommunikation. Die doppelte Kontingenz von Kommunika-

tion wird dadurch kompensiert und es entsteht eine emergente Ordnung (vgl. Luhmann 1987, S.157). March und Weil haben einmal formuliert, dass ein Großteil organisatorischen Verhaltens, Entscheidungen eingeschlossen, mehr aus dem Befolgen von Regeln besteht als aus dem Abschätzen von Alternativen und Konsequenzen (vgl. March, Weil 2008). Die Regeln der Organisation finden natürlich auch ihren Eingang in die Entscheidungsprämissen der Organisation. Mit Hilfe der Entscheidungsprämissen wird von der Organisation definiert und für die Operationen der Organisation zugänglich gemacht, was im Entscheidungsprozess eventuell benötigt wird und worauf sich die Organisation stützen kann (vgl. Luhmann 2006a, S.421). Die Organisation kann somit an ihre eigenen Entscheidungen anknüpfen und systemadäquat an die Kommunikation anschließen.

Obwohl Organisationen ohne Menschen auskommen, werden sie selbst als gesellschaftliche Akteure bzw. als Absender oder Adresse in der Kommunikation in Anspruch genommen. „Dies bedeutet auch, daß Organisationen ein pars-pro-toto entwickeln müssen, eine ‚Instanz‘, die die Selektivitätsgeschichte des Systems beobachtet und auf dieser Grundlage ‚Äußerungen‘ produziert oder ‚entgegennimmt‘, die in die Autopoiesis des Systems eingehakt werden: als Entscheidungen, die sich auf Entscheidungen beziehen.“ (Fuchs 2010, S.270) Zech ergänzt dies damit, dass Organisationen „ein Selbst haben“ (Zech 2013b, S.40) müssen, da sie kommunikativ adressiert werden und auch als handelnde Akteure beobachtet werden können.

Organisationen müssen somit über eine zeitlich konstante »Identität« verfügen, auf die als feste Kommunikationsadresse Bezug genommen werden kann bzw. die beobachtet werden kann.

Die Identität der Organisation bildet sich durch ihre Entscheidungshistorie und Entscheidungsprämissen. Wesentlich für die Herausbildung der organisationalen Identität ist, dass Organisationen über Entscheidungen Mitgliedschaften regeln und dadurch psychische Systeme für organisationale Kommunikationen in Anspruch nehmen. Auf diese Weise werden Individuen zu Personen, also zu kommunikativen Adressen, die eine Rolle in der Organisation einnehmen. Durch die Kopplung von Entscheidungen mit Personen – Entscheidern – wird den Entscheidungen ein relativ konstantes, zeitstabiles Element zugeschrieben, wodurch Entscheidungen nicht mehr willkürlich erscheinen und scheinbar berechenbar werden. Dadurch entstehen im Prozess des rekursiven Verknüpfens von Entscheidungen mit der Zeit unvermeidlich so genannte „Eigenwerte“ (von Foerster 1993, S.241). Diese kondensieren „als Identität oder Selbst der Organisation ...“, wodurch sich die Organisation selbst und ein anderer Beobachter die Organisation wiedererkennt. Die Identität bzw. das

Selbst der Organisation entsteht als kommunikativer Prozess im Verlauf der Zeit dadurch, dass sich die Organisation ihr Beobachten und Kommunizieren zeitversetzt beobachtet, also durch eine (Selbst)Beobachtung zweiter Ordnung.“ (Zech 2013b, S.41) Durch die Herausbildung einer Identität „macht die Organisation sich selbst als Gegenstand der Beobachtung, des Gestaltens und Veränderns verfügbar“ (Wimmer 2011, S.537). „Die Identität einer Organisation drückt sich dann in allen ihren legitimierte Verlautbarungen und Handlungen aus; sie konstituiert darüber hinaus die Art der Selbstpräsentation ebenso wie das gesamte Tun. Organisationale Identitäten sind nicht ohne weiteres gegeben, sie müssen durch Selbstbeschreibungen narrativ formuliert werden.“ (Zech 2013a, S.3)

2.2 Psychische Systeme – Mitgliedschaft – Personal

Beobachtet man Volkshochschulen, diakonische Bildungswerke, kommerzielle Weiterbildungsanbieter oder Weiterbildungsabteilungen von Wirtschaftsorganisationen, so handelt es sich immer um Organisationen, also einem besonderen Typ sozialer Ordnung, mit spezifischen Funktionsweisen und Strukturen. „Konstitutiv für das Verständnis dieser Sozialform ist, wie und mit welchen Effekten Teilnahme an Organisationen zustande kommt, in welcher Weise organisatorisch kommuniziert wird und über welche Arten von Strukturen Organisationen verfügen.“ (Drepper, Tacke 2010, S.249) Ein wesentliches Merkmal von Organisationen ist, dass sie zwischen Mitgliedern und Nichtmitgliedern unterscheiden. Das wird bereits auf dem Buchrücken des Buches „Organisation und Entscheidung“ von Luhmann (2006a) deutlich: „Organisationsbildungen setzt eine Erkennungsregel voraus, die erlaubt festzustellen, welche Handlungen und unter welchen Aspekten sie als Entscheidungen der Organisation zu gelten haben. Diese Erkenntnisregel ist zunächst und vor allem eine Mitgliedschaftsregel. Sie legt fest, wer als Mitglied des Systems angesehen wird und in welchen Rollen diese Mitgliedschaft ausgeübt werden kann. Durch Personalauswahl und Rollendefinition wird die Organisation gegen das sie umgebende sonstige Soziale abgegrenzt und ausdifferenziert.“ An Mitglieder werden spezifische Erwartungen gekoppelt, die sie von allen anderen Personen unterscheiden. Wie Organisationen Individuen an sich binden bzw. – systemtheoretisch formuliert – strukturell koppeln, wird im Folgenden erläutert. Es wird dargestellt, wie Organisationen funktionieren und wie systemtheoretisch Mitgliedschaft und Personal verstanden werden und welche Perspektiven durch diese Sichtweise möglich werden.

Luhmann bezeichnet psychische Systeme, die Inhalt der Kommunikation von anderen sozialen Systemen sind, als Personen (vgl. Luhmann 1987, S.155). Person steht demnach für eine Beobachterperspektive, die sowohl die Fremdbeobachtung als auch die Selbstbeobachtung einschließt (vgl. ebd. S.155). Luhmann spricht „nicht von ‚Psychisierung‘, sondern von ‚Personalisierung‘ sozialer Systeme, wenn es darum geht, die Abhängigkeit der Reproduktion des kommunikativen Sozialsystems von den personalen Attributionen der Beteiligten zum Ausdruck zu bringen“ (ebd. S.155). „Psychische und soziale Systeme bilden ihre Operationen als beobachtende Operationen aus, die es ermöglichen, das System selbst von seiner Umwelt zu unterscheiden – und dies obwohl (und wir müssen hinzufügen: weil) die Operation nur im System stattfinden kann. Sie unterscheiden, anders gesagt, Selbstreferenz und Fremdreferenz. Für sie sind Grenzen daher keine materiellen Artefakte, sondern Formen mit zwei Seiten“ (Luhmann 1998, S.45).

Autopoiesis findet bei Luhmann in allen Systemen statt, so sind auch Bewusstseinsysteme autopoietisch organisiert. Bewusstseinsysteme erschaffen in einem rekursiven Prozess permanent ihre Operationen aus den eigenen Operationen. Sie erzeugen und erhalten sich selbst. Die spezifischen Operationen des psychischen Systems nennt Luhmann Denken bzw. Gedanken, ist aber selbst damit nicht zufrieden und verweist auf Husserl, der die Operationen als intentionale Akte bezeichnet. Damit ist gemeint, dass Bewusstsein immer ein Bewusstsein von Phänomenen ist. Es findet ein ständiges Oszillieren zwischen Selbstreferenz (Bewusstsein) und Fremdreferenz (Phänomenen) statt und Intentionalität macht diese Differenz als Einheit operabel. Luhmann verweist weiterhin darauf, dass die eigentliche Leistung des Bewusstseins in der Vorstellung der Außenwelt liegt, da das Bewusstseinsystem als autopoietisch geschlossenes und selbstreferenzielles System keinerlei Kontakt zur Umwelt besitzt. (Vgl. Luhmann 2008a, S.31)

2.2.1 Mitgliedschaft

„Organisation ist ... eine bestimmte Form des Umgangs mit doppelter Kontingenz. Jeder kann immer auch anders handeln und mag den Wünschen und Erwartungen entsprechen oder auch nicht – aber nicht als Mitglied einer Organisation.“ (Luhmann 1998, S.829) Mitgliedschaft ist eine zwingende Voraussetzung für die Existenz von Organisationen und zugleich eine Einschränkung der Freiheitsgrade des strukturell gekoppelten psychischen Systems. Mitglied in Weiterbildungsorganisationen ist man nicht per Gesetz, durch Geburt oder Zufall. Mitglied wird man durch eine Entscheidung und zwar durch eine doppelte Entscheidung. Einerseits entscheidet das Indivi-

duum, dass es Mitglied der Organisation werden möchte, und andererseits entscheidet die Organisation, dass das Individuum Mitglied der Organisation wird. „Mitgliedschaft verbindet so auf eigentümliche Weise *Freiwilligkeit und Unterwerfung* und basiert somit auf der Begründungsfigur der *Selbstverpflichtung zur Fremdverpflichtung* bzw. *Fremdbindung durch Selbstbindung*“ (Drepper, Tacke 2010, S.250). Das Mitglied muss sich an die Regeln der Organisation halten, ob schriftlich fixiert, wie zum Beispiel in Arbeitsverträgen, oder implizit vorhanden. Unabhängig von der Art der Regelung muss das Mitglied bei Missachtung mit Konsequenzen rechnen, bis hin zum Ausschluss aus der Organisation. Mitgliedschaft wird durch Entscheidung der Organisation erlangt und kann von der Organisation und dem gekoppelten psychischen System beendet werden. „Als Systemform gesehen markiert Mitgliedschaft die ‚Innenseite‘ der Form, also das, was im System primär interessiert und in seinen Konsequenzen zu beachten ist“ (Luhmann 1998, S.829).

Wenn Organisationen aus der Kommunikation von Entscheidungen bestehen, wie aber sind die gekoppelten Bewusstseinsysteme an den Entscheidungen beteiligt? Luhmann führt hierzu aus, dass „Bewusstsein vor allem durch Wahrnehmungsleistungen am Entscheiden beteiligt ist“ (ebd. S.832). Die Mitglieder müssen hören und lesen, was kommuniziert wird, und auch die nicht sprachlichen Kommunikationen wahrnehmen. „Selbstverständlich bleiben Entscheidungen, wie alle Kommunikationen, auf Bewusstseinsysteme angewiesen.“ (Ebd. S.832)

Warum kommt es zur strukturellen Kopplung von psychischen und sozialen Systemen? Luhmann verweist auf den Begriff der Mitgliedschaft, als „Bündelung von heterogenen Motivunterstellungen“ (Luhmann 2006a, S.110). Die Organisation unterstellt dem psychischen System im Wesentlichen drei Motive (vgl. ebd. S.110):

- eine ökonomische Nutzenabwägung,
- eine vertragliche Fixierung der gegenseitigen Leistungserbringungen,
- ein Karriereinteresse.

Allerdings bleibt bei allen drei Motiven offen, inwiefern diese in die Kommunikation des sozialen Systems Eingang finden. Luhmann bezeichnet sie deswegen auch als „kommunikationserhaltende Fiktionen“ (ebd. S.111). Die drei Motive „weisen aber Unbestimmtheiten auf, die markieren, in welchen Hinsichten die psychischen Systeme und die Organisationen einander wechselseitig irritieren. In diesem Sinne ist die Mitgliedsrolle eine Gesamtformel für strukturelle Kopplung, deren Irritationen dann in den psychischen Systemen und in den Organisationen auf sehr verschiede-

ne, nicht-integrierbare, immer wieder überraschende Weise verarbeitet werden.“ (Ebd. S.111)

Das Konzept der Mitgliedschaft ist derjenige Mechanismus, durch welchen sich die Organisation von allen persönlichen Bestandteilen der gekoppelten psychischen Systeme entlastet. Die Organisation geht davon aus, dass sich die Mitglieder an die vereinbarten Abmachungen halten und der Organisation als Kommunikationsadressen zur Verfügung stehen. Die Organisation gewinnt durch die „Neutralisierung des Persönlichen“ (Drepper, Tacke 2010, S.250) Freiheit und kann unabhängig von persönlichen Motiven entscheiden.

Mitgliedschaft steht begrifflich für eine Rolle in der Organisation und trennt Mitglieder von Nichtmitgliedern, also Zugehörigkeit zum System und Nichtzugehörigkeit. Rolle steht allerdings nicht für eine Verbindung von psychischen und sozialen Systemen, die kann es systemtheoretisch nicht geben, sondern als Projektionsfläche für Mitgliedschaftsanforderungen und Mitgliedschaftserwartungen. (Vgl. Luhmann 2006a, S.112)

Die Mitgliedschaftsrolle dient der Organisation als Referenz im zeitlichen Kontinuum und ist Teil des organisationalen Gedächtnisses. Individuen werden qua Entscheidung Mitglied der Organisation und das System kann, solange dies nicht widerrufen wird, auf diese Personen in seiner Kommunikation zurückgreifen (vgl. ebd. S.113). Psychische und soziale Systeme operieren vollkommen unabhängig voneinander, aber die Grenze zwischen den Systemen provoziert, dass diese ständig reflektiert wird und somit Eingang in die eigenen Operationen findet. (Vgl. ebd. S.116f.)

2.2.2 Mitarbeiterintegration

Aber welche Funktion nehmen die strukturell gekoppelten Mitglieder in einer Organisation ein, wie ist das Verhältnis von Organisation und Personal bzw. wie werden Organisationsmitglieder integriert? „Die Theorie der sich mit eigenen Operationen selbst reproduzierenden sozialen Systeme zwingt zu einer scharfen Trennung psychischer und sozialer Operationen, Strukturen, Systeme.“ (Luhmann 2006a, S.81) Dies entspricht nicht dem Alltagserleben der Menschen, die Menschen in Organisationen wahrnehmen, zum Beispiel als Seminarleiter in einer Weiterbildungsorganisation. Es gibt keine Überschneidung. Eine „Operation vernetzt sich entweder in psychischen oder in sozialen Systemen“ (ebd. S.81).

Der Mensch gehört systemtheoretisch nicht zum System, sondern zur Umwelt des sozialen Systems. Die Lokalisation des Menschen in die Umwelt hat „nicht das ablehnende oder abwertende Moment, das oft unterstellt wird“ (Luhmann 2006b, S.256), sondern schafft gerade die Möglichkeit einer Individualisierung des Menschen, indem dieser nicht immer impliziert wird, wenn man von Organisationen bzw. Gesellschaft spricht. Die systemtheoretische Betrachtung könnte als eine humane Theorie beschrieben werden, da sie dem Menschen die Freiheit und Unabhängigkeit zuschreibt, die erst ein humanistisches Weltbild ermöglicht, indem der Mensch nicht als ein Element des Systems beschrieben und gedacht wird, dessen Möglichkeiten nur vom System bedingt werden.

In Anlehnung an Luhmanns Integrationsverständnis bezeichnet Integration nicht mehr und nicht weniger als die „Reduktion von Freiheitsgraden“ (Luhmann 1998, S.603) von mindestens zwei Systemen. Etymologisch stammt Integration bzw. integrieren vom lateinischen »integratio« bzw. »integrare« ab, was sich von »integer« ableitet und so viel bedeutet wie »unversehrt«. »Integrare« ist gebildet aus der verneinenden Vorsilbe »in« und dem »tangere«, was »berühren« bedeutet. Integration bedeutet demnach »unberührt« bzw. »unversehrt«, was dem systemtheoretischen Verständnis von zwei sich gegenseitig beeinflussenden aber operativ getrennten Systemen entspricht. Die Systeme berühren sich nicht, wenngleich die operativen Optionen wechselseitig eingeschränkt werden. Die integrierten Systeme sind also nicht verbunden, sondern es findet eine „Justierung der Teilsysteme im Verhältnis zueinander“ (Luhmann 1998, S.604) statt.

Die beiden Teilsysteme schränken durch die Integration ihre Freiheitsgrade – also ihre Möglichkeiten die Autopoiesis fortzusetzen – ein. Es stellt sich die Frage, warum beide Systeme diese Reduktion eingehen? Ein Aspekt ist die Fortführung der Autopoiesis durch automatische Operationen. Automatisch im wörtlichen Sinne vom lateinischen Adjektiv »automatus«, was »aus eigenem Antrieb handelnd«, »freiwillig« bedeutet und auf eine festgelegte Reaktion ohne Dazwischentreten einer Entscheidung verweist. Die Systeme müssen also keine Aufmerksamkeit für die Operationen aufbringen.

„Den Begriff der Integration als Variable zu behandeln, heißt mithin: ihn für empirische Forschungen und für sehr unterschiedliche Systemkontexte offen zu halten.“ (Luhmann 2006a, S.101) Integration ist „die wechselseitige Einschränkung der Freiheitsgrade von Systemen“ (ebd. S.199). Systemtheoretisch bezeichnet der Begriff Freiheitsgrade, die Zahl voneinander unabhängigen Relationsmöglichkeiten in ei-

nem System. Nicht alles Mögliche ist mehr möglich. Die theoretisch mögliche Anzahl an Relationen wird durch die gegenseitige Einschränkung reduziert, was das System zur Selektion zwingt. Selektiert werden muss, welche möglichen Relationen ausgeschlossen werden und welche noch möglich sind. Die Selektionen sind für Luhmann auch der Schlüssel für die gegenseitige Einschränkung, denn „auf der Ebene dieser Selektionen kann, ja muss ein System mit seiner Umwelt abgestimmt sein, obwohl, ja weil das System die Selektionen des Aufbauens und Abbauens von Strukturen nur intern, nur mit Hilfe eigener Operationen durchführen kann und in der Bezugnahme auf Umwelt auf eigene Konstruktionen angewiesen ist“. (Ebd. S.100)

„Als Maß für die einschränkbaren Freiheitsgrade kann man das annehmen, was mit der Autopoiesis der Systeme kompatibel wäre, also für die Individuen die Möglichkeit, Leben und Bewusstsein fortzusetzen.“ (Ebd. S.100) Die Einschränkung des autopoietisch Möglichen schafft erst die Voraussetzung für eine Komplexitätssteigerung, was den systemtheoretischen Begriff der Integration erst verwendbar macht. (Vgl. ebd. S.100)

Die Integration in Organisationen und im Verhältnis von Organisationen zu den organisch-psychischen Systemen der Mitarbeitenden benötigt Zeit. Integration integriert somit nicht nur den Aspekt der „strukturelle[n] Kompatibilität“ (ebd. S.100), also der Passung zwischen Anforderungen und Eignung, sondern ebenfalls den zeitlichen Aspekt, also das Zusammenspiel aus Präsens und Futur. Für die Integration spielt die zeitliche Perspektive der Zukunft eine wesentliche Rolle bei der „Motivation (psychisch und sozial) als auch in der Beurteilung und Behandlung von Personen“ (ebd. S.101). Der Aspekt der Karriere erhält somit eine „zentrale Funktion in der Integration von Individuen und Organisationen“ (ebd. S.101).

Luhmann weist darauf hin, dass der Begriff der Integration eine „Variable bezeichnet, nicht aber einen positiv zu bewertenden Zustand“ (ebd. S.101). Sowohl sehr hohe Integration als auch lose Integration bringen Vorteile und Nachteile mit sich. Beispielsweise verhindert hohe Integration eigene Komplexität im System, eigene Lernvorgänge der psychisch gekoppelten Systeme werden gehindert und die (notwendige) Fluktuation wird reduziert.

Wie aber kommt es zur Integration von Organisationen und psychischen Systemen, also den Mitarbeitenden einer Organisation? Oder anders gefragt, wie und warum schränken Organisationen und psychische Systeme die jeweiligen Freiheitsgrade ein?

2.2.3 Zum Verständnis der Integration von Mitarbeitenden und Organisationen

Wie oben bereits ausführlich dargestellt, handelt es sich bei Organisationen um geschlossene, sich selbst reproduzierende soziale Systeme, was eine Trennung von psychischen und sozialen Systemen und deren Operationen und Strukturen bedingt.

Die aktuelle Organisationsforschung behandelt unter anderem Lebensqualität und Mitarbeiterzufriedenheit⁷ als einen Wert, den Organisationen mitzudenken haben und geht somit davon aus, dass Organisationen die Möglichkeit besitzen, auf psychische Systeme direkt Einfluss zu nehmen. Die Forschung konnte keinen verlässlichen Beweis dafür erbringen, dass ein mehr an Partizipation⁸ höhere Zufriedenheit erzeugt, welche wiederum zu einer gesteigerten Leistung führt. Unser Alltagserleben verführt uns zwar immer wieder dazu, eine Inklusion der psychischen Systeme in Organisationen anzunehmen – Mitarbeiter arbeiten in Organisationen und verbringen dort einen Großteil ihres Lebens –, aber kausale Interdependenzen resultieren lediglich aus der Zurechnung von Beobachtern und nicht aus Überschneidungen der Systeme. (Vgl. Luhmann 2006a, S.81ff.)

Wie aber sind Organisationen und deren Mitarbeitende verbunden, wenn es sich um zwei operational geschlossene, selbst reproduzierende soziale bzw. psychische Systeme handelt, die getrennt operieren? Um die Integration von Mitarbeitenden bzw. die gegenseitige Irritation von zwei Systemen, sozialer und/oder psychischer Natur, nachzuvollziehen, bedarf es des systemtheoretischen Konzepts der strukturellen Kopplung (siehe oben).

Zu berücksichtigen ist ebenfalls, dass das soziale System auf die strukturell gekoppelten psychischen Systeme, also die Mitarbeitenden einer Organisation, sowohl hinsichtlich der Mitwirkungsmotive der Individuen als auch auf das Gedächtnis der Individuen angewiesen ist. Die Funktion des Gedächtnisses wird in der heutigen Zeit immer wichtiger, da viele Informationen nicht mehr verschriftlicht vorliegen, wodurch sie Teil des „Organisationsgedächtnis“ (ebd. S.86) wären, sondern die Informationen bei den Individuen gespeichert sind.

Um die These „operativer Trennung bei hohen strukturellen Kopplungen“ nachzuvollziehen, werden im Folgenden die Begriffe Person, Konsens und Motive systemtheoretisch eingeordnet und ausgeführt.

⁷ Vgl. Kieser, Ebers 2006 oder Schreyögg 2008

⁸ Zum Problem der Partizipation vgl. Schunter, Zech 2013

2.2.4 *Person*

Zunächst bedarf es einer sprachlichen Bezeichnung für die strukturell gekoppelten, aber operativ getrennten psychischen Systeme. Luhmann verwendet den Begriff der Person, um Individuen/Menschen/Subjekte in die Operationen einer Organisation zu integrieren. „Der Begriff Person soll uns unter Rückgriff auf einen alten Sprachgebrauch dazu dienen, sowohl Autor, als auch Adresse, als auch Thema in Kommunikationssystemen zu bezeichnen.“ (Luhmann 2006a, S.89) Person bezeichnet eine kommunikative Repräsentanz im Kommunikationssystem Organisation und schließt somit alle anderen, beispielsweise neurophysiologische oder biochemische, Prozesse des Bewusstseinssystems aus. Das Individuum, der Mensch ist Teil der Umwelt der Organisation und findet nur in der kommunikativen Repräsentanz Eingang in diese. „Aber die Kommunikation kann sehr wohl einen solchen Umweltkomplex bezeichnen, ihm Namen geben, ihn über die Verwendung von Personalpronomina in die Kommunikation interpenetrieren lassen, das heißt: ihn als funktionsfähige Komplexität voraussetzen. Und es genügt ihr für die Fortsetzung ihrer eigenen Operationen, die Einheit von Individuum und Person als operative Fiktion zu unterstellen.“ (Ebd. S.90) In Analogie zu Heinz von Foerster kann man bei Personen auch von „token for (Eigen-)Behaviors“ sozialer Systeme sprechen (zitiert nach Luhmann 2006a, S.90).

Personen sind Teil der Kommunikation von Organisationen und entstehen, indem Menschen aus der Umwelt zum Autor, zur Adresse oder zum Thema eines kommunikativen Aktes werden. Personen sind „Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation“ (ebd. S.90f.). Sie sind Produkte der Autopoiesis des sozialen Systems.

Der Begriff der Person ermöglicht außerdem, dass jede Person eine Vielzahl von unterschiedlichen Rollen einnehmen kann und dadurch verschiedenes Verhalten oder verschiedene Motive ein und derselben Personen zugeschrieben werden können.

Die Gesamtheit der das Wesen einer Person ausmachenden Eigenschaften, das Personsein, die „Personalität ist demnach nichts weiter als ein Symbol für die Fähigkeit zur Teilnahme an Kommunikation, und ‚Symbol‘ hier im ursprünglichen Sinne gemeint als eine Markierung, die den Zusammenhang von etwas Getrenntem bewirkt.“ (Ebd. S.91f.)

Die kommunikative Figur der Person besitzt in der Kommunikation eine besondere Funktion. Person kann sowohl Autor, Adresse und auch Thema einer Kommunikati-

on sein. „Der Begriff bezeichnet die Einheit dieser Dreifaltigkeit, das switching zwischen möglichen Teilnahmepositionen und fordert die Kommunikation dazu auf, in der einen Position auf die jeweils andere Rücksicht zu nehmen. Die drei Komponenten jeder Kommunikation, nämlich Mitteilung, Verstehen und Information werden so in die als Person gefasste Einheit hinüberkopiert. Auch in Organisationen kann über Personen nicht gesprochen, disponiert, entschieden werden ohne Rücksicht darauf, dass sie auch als Adresse und als Autor mitspielen, davon erfahren und sich melden können. Das System hat, anders gesagt, unter der Bedingung kalkulierter Humanität zu operieren.“ (Ebd. S.92)

2.2.5 *Konsens*

Beobachtet ein Beobachter die organisationale Kommunikation, kann er sich nicht sicher sein, ob Konsens oder Dissens herrscht. Er kann lediglich feststellen, dass es zu einer Fortsetzung der Kommunikation kommt. Zwar werden beide Artefakte kommunikativ erzeugt, aber ein Beobachter weiß nicht, was im Inneren eines Anderen vor sich geht. Konsens derart erweitert, bedarf einer Neubestimmung des Verhältnisses von Kommunikation und Konsens, da üblicherweise die Annahme besteht, dass Kommunikation Konsens erzeugt. Dem oben dargestellten Gedankenstrang folgend, handelt es sich aber bei Konsens um ein „unkontrollierbares Nebenprodukt kommunikativer Operationen“ (Luhmann 2006a, S.92). Luhmann verweist bei seinen Ausführungen zum kommunikativen Nebenprodukt darauf, dass es sich bei Konsens um ein Artefakt der Kommunikation selber handelt. Konsens ist ein „Eigenprodukt“ (ebd. S.93) und wird kommunikativ dadurch erzeugt, dass bei fortgesetzter, störungsfreier Kommunikation Konsens in der Kommunikation als Realität behandelt wird. Kommunikationstheoretisch handelt es sich demnach bei Dissens darum, dass Konsens darüber besteht, dass Dissens vorhanden ist. Dies impliziert, dass Dissens nicht mehr bzw. weniger ist, als der Beweis, dass psychische Bewusstseinssysteme an der Kommunikation beteiligt sind, da ansonsten die Kommunikation verstummen würde. (Vgl. ebd. S.92f.)

Wie kommt es aber zur „Unterstellung der Gleichsinnigkeit von individuellen Meinungen in der Kommunikation“ (ebd. S.93)? Luhmann spricht in Anlehnung an Ludwig von Bertalanffy und Stafford Beer von der „Erzeugung von Aquifinalität individueller Bewusstseinszustände“ (ebd. S.93) und bringt damit zum Ausdruck, dass es sich nicht um eine real vorhandene Gleichsinnigkeit handelt (was sollte das auch sein), sondern im Sinne der Kommunikation um eine Annahme, dass Konsens vorhanden ist, solange nichts anderes in der Kommunikation festgestellt wird. Diese

Annahme sichert die Fortführung der Autopoiesis, ohne diese bei jeder Kommunikation auf den Prüfstand zu stellen.

2.2.6 *Motive*

Mit der humanistischen Wende in der Organisationstheorie wurde der Fokus von der Produktionskraft zum arbeitenden Menschen verlagert. Innerpsychische Mechanismen, wie Motive und Motivation, fanden Berücksichtigung.

Die meisten Organisationstheorien verwenden bis heute die Konstrukte Motiv und Motivation als zentrale Aspekte der Betrachtung und Bewertung von Mitarbeitenden in Organisationen (vgl. u.a. Kieser, Ebers 2006). Um den Begriff des Motivs bzw. der Motivation in eine soziologische Systemtheorie einzufügen, bedarf es einer genauen begrifflichen Einordnung. Systemtheoretisch handelt es sich bei Motiven um Motivzuschreibungen in der sozialen Kommunikation. Luhmann führt hierzu aus: „Motive sind danach Formen der Kommunikation, explizite oder implizite Zuweisungen von Gründen für bestimmte Handlungen – von Gründen oder (heute zunehmend) Hintergründen“ (Luhmann 2006a, S.94).

Es stellt sich die Frage, welche Funktion übernehmen Motive in der Kommunikation? „Mit Hilfe von Motiven reguliert das System ... einen Zusammenhang von Vergangenheit und Zukunft.“ (Ebd. S.95) Luhmann bezieht sich also auf einen zeitlichen Aspekt der Kommunikation, indem Motive die Funktion des Systemgedächtnisses zwischen interpretierten vergangenen und erwarteten zukünftigen Kommunikationen sind. Motive bilden also eine kommunikative Brücke, um Anschlussmöglichkeiten einzuschränken und damit Kommunikation fortführen zu können. Anders als Personen, die für zeitlich stabile Identitäten – strukturell gekoppelte Bewusstseinssysteme – stehen, müssen Motive immer wieder erneuert werden. (Vgl. ebd. S.95) Durch die Erfahrungen der Vergangenheit werden der kommunikativen Figur Person mehr oder weniger plausible Motive zugeschrieben. Das Verhältnis von Person und Motiv fasst Luhmann wie folgt zusammen: „Die Person/Motiv-Symbolik statet das soziale System mit einer Kombination von Kontinuität und Diskontinuität aus, also mit einer Möglichkeit für begrenzte und kontrollierte Änderungen. Und dies in einer organisch-psychischen Umwelt, die unzugänglich bleibt.“ (Ebd. S.95f.)

2.2.7 *Integration durch Karriere*

Wie kommt es in Organisationen zur Integration von Mitarbeitenden bzw. zu zeitlich relativ stabilen strukturellen Kopplungen mit psychischen Systemen? Luhmann ver-

weist hier auf das Konstrukt Karriere. Er bezeichnet Karriere als „Integrationsmodus“ (Luhmann 2006a, S.101). Karriere ist ein Selektionsprozess von psychischen Systemen und Organisationen und übernimmt die Funktion der strukturellen Kopplung von psychischen Systemen. „Und Karriere ist als Form für strukturelle Kopplung genau deshalb stabil, weil sie nichts anderes ist als in Form gebrachte Kontingenz.“ (Ebd. S.102) Deswegen bezeichnet er Karriere auch als „differenzorientiertes Integrationsprinzip“ (ebd. S.106).

Luhmann verwendet den Karrierebegriff allerdings nicht normativ. Es gibt Karriere sowohl nach oben als auch nach unten bzw. horizontal. Karriere bezeichnet vielmehr eine abgestufte Markierung zwischen Vergangenheit und Zukunft und resultiert aus einem Zusammenwirken aus Selbstselektion und Fremdselektion – Selbstselektion, weil es zu keiner Mitgliedschaft in einer Organisation kommt, ohne dass die Bereitschaft kommuniziert wird, und Fremdselektion, weil erst eine Selektion der Organisation zur Einstellung führt. Moderierend wirken auf Karriere die gesellschaftlichen Bedingungen des Erziehungssystems mit relativ formalen Bildungsabschlüssen, die eine Selektion der Bewerber ermöglichen. Allerdings wirken die formalen Bedingungen lediglich bei der Erstselektion der Bewerber, die organisationsinternen Karrieren werden durch „Eigendeterminationen“ (ebd. S.105) der Organisationen bedingt.

Karriere garantiert, dass Erfolge und Misserfolge in die Organisationskommunikation Eingang finden und Personen zugeschrieben werden können.

2.2.8 Unsicherheitsabsorption

Warum schränkt eine Organisation die eigenen Freiheitsgrade durch die Mitarbeiterintegration ein? An dieser Stelle ist das Konzept der „Unsicherheitsabsorption“ (Luhmann 2006a, S.184) hilfreich. Der Begriff wurde von March und Simon in die Organisationswissenschaft eingebracht und von Luhmann auf sein systemtheoretisches Verständnis adaptiert. „Unsicherheitsabsorption dient nur dazu, Unsicherheit zu reduzieren“ (ebd. S.222).

Unsicherheit resultiert aus der Differenz von Wissen und Nicht-Wissen, wobei es sich bei beiden Polen um soziale Konstruktionen handelt. „Im Falle sozialer Systeme handelt es sich also um kommunizierten, durch Kommunikation für Kommunikation produzierten Sinn. Im Falle von organisierten Sozialsystemen entsteht Unsicherheit dadurch, dass Entscheidungen dazu dienen, Entscheidungen aufzurufen.“ (Ebd. S.184) Luhmann führt aus, dass man Unsicherheitsabsorption in „gewissem

Umfang auf Personen zurechnen“ (ebd. S.184) kann, diese aber hauptsächlich stattfindet, wenn Entscheidungen sich an bereits getroffenen Entscheidungen orientieren.

Der Begriff der Unsicherheitsabsorption beschreibt die „Sukzession von Entscheidungen, den Entscheidungsprozess.“ (Ebd. S.185) Luhmann erläutert, dass es sich um einen „anderen Begriff für systeminterne Erzeugung von Informationen, und zwar ... Informationen nicht über die Umwelt (nicht als systeminterne Kopieren von Umweltzuständen), sondern über die Unwahrscheinlichkeit systemeigener Einschränkungen des Spielraums anderer Möglichkeiten“ (ebd. S.185) handelt. Unsicherheitsabsorption setzt immer Wissen voraus, über das das System verfügt, egal ob es Wissen der Organisation ist, oder das Wissen über das vorhandene Wissen von strukturell gekoppelten Bewusstseinsystemen.

Unsicherheit ist nicht als dysfunktionaler Zustand zu begreifen, sondern als „wichtigste Ressource der Autopoiesis des Systems.“ (Ebd. S.186) Unsicherheit markiert die Grenze zwischen Wissen und Nichtwissen des Systems und fungiert als Entscheidungsgenerator für die Organisation. Die Organisation muss aufgrund von herrschender Unsicherheit entscheiden, wodurch allerdings wieder Unsicherheit entsteht, die die Organisation zu weiteren Entscheidungen zwingt. (Vgl. ebd. S.186) Die aus Unsicherheit getroffene Entscheidung einer „nicht-trivialen Maschine“ (ebd. S.187), also der Output des Systems, führt zu einem re-entry der Entscheidung in das System und erzeugt neue Unsicherheit, auf die das System mit einer weiteren neuen Entscheidung reagiert.

„Die organisierte Unsicherheitsabsorption ergibt sich zwangsläufig daraus, dass eine Entscheidung eine andere informiert, also als Unterschied aufgefasst wird, der einen Unterschied macht.“ (Ebd. S.189) Luhmann (ebd. S.209) führt aus, dass die Unerreichbarkeit der Umwelt der Ursprung für die interne Unsicherheit zu sein scheint. Deswegen ist die Beobachtung der Umwelt für die Unsicherheitsabsorption für Organisationen von besonderer Wichtigkeit.

Organisationen absorbieren Unsicherheit dadurch, dass sie Personen, insbesondere Führungspersonen, bestimmte Entscheidungen zurechnen und an die jeweiligen Personen spezifische Erwartungen knüpfen. „Führung ist insofern erforderlich, als man in Führungspersönlichkeiten eine Art Ersatzsicherheit finden kann“ (ebd. S.218).

2.3 Strukturelle Kopplung

Systemtheoretisch betrachtet operieren Organisationen und ihre Mitarbeiter völlig überschneidungsfrei, es existieren keine unmittelbaren Verbindungen zwischen den beiden Systemen. Das klingt erst einmal ungewohnt. Da die Systeme aber nicht unabhängig voneinander existieren können, hat Luhmann das Verhältnis der beiden Systeme mit dem Begriff der strukturellen Kopplung bezeichnet. Den Begriff der strukturellen Kopplung hat Luhmann von Maturana übernommen und für die Theorie autopoietischer Systeme adaptiert. Strukturell gekoppelte Systeme sind aufeinander angewiesen, bleiben aber füreinander unerreichbar (autopoietische Systeme). Der Begriff bezeichnet demnach ein Abhängigkeitsverhältnis zwischen Systemen. Strukturelle Kopplungen müssen analoge Verhältnisse in digitale Verhältnisse umformen, damit sich die gekoppelten Systeme gegenseitig irritieren können. Systemtheoretisch sind Menschen also nicht Bestandteil der Organisation, sondern Teil der Umwelt der Organisation und strukturell mit dieser gekoppelt (vgl. u.a. Martens, Ortman 2006, S.445ff.). Strukturelle Kopplung bezeichnet die Beziehungen zwischen System und Umwelt, „die zwar strukturdeterminierend in das System eingreifen, also mit Autopoiesis kompatibel sind, aber langfristig gesehen die im System selbst produzierten Strukturen beeinflussen und in diesem Sinne einen ‚strukturellen drift‘ auslösen“ (Luhmann 2006a, S.397). Psychische Systeme aus der Umwelt der Organisation sind „in der Lage ..., die Strukturen der Organisation zu beeinflussen“ (Simon 2007, S.40) und Organisationen können „verändernde Wirkung auf die Psyche ihrer Mitglieder haben“ (ebd. S.40). Strukturelle Kopplung beschreibt also die wechselseitige Beeinflussung, mit der zwei Systeme, die aufeinandertreffen, sich gegenseitig immer wieder zu Strukturveränderungen anregen. Wenn die rekursiven Interaktionen einen stabilen Charakter aufweisen, die beiden Systeme also Passung erreicht haben, werden die Systeme als strukturell gekoppelt bezeichnet. „Legt man zugrunde, dass bei der strukturellen Kopplung zwischen Mitgliedern und Organisation beide Systeme sich nicht nur gegenseitig irritieren, sondern darüber hinaus gegenseitig die Bandbreite ihrer Verhaltensmöglichkeiten begrenzen, so zeigt sich die strategische Bedeutung der Personalarbeit.“ (Ebd. S.41) Dadurch, dass bestimmte Individuen als Person Mitglied der Organisation werden oder besser Adressat oder Autor der Kommunikation der Organisation, kann die Organisation gezielt versuchen, die Kommunikation zu beeinflussen (vgl. ebd. S.45f.). „So können Kommunikationssysteme entstehen, die sich spontan ohne die Einflussnahme nie gebildet hätten: Organisationen“ (ebd. S.46). Organisationen sind organisierte Entscheidungssysteme, die Entscheidungen geschichtsabhängig und nicht informationsab-

hängig treffen. Entscheidungen werden vorwiegend durch strukturelle Systemfaktoren bestimmt und nicht durch Umweltfaktoren. Da Mitarbeiter geschichtsabhängig in die Organisation Eingang finden und an diese gekoppelt werden, werden diese auch organisationsgeschichtlich verortet. Durch die Kopplung der organisationalen Entscheidungen an diese historischen Personen erhalten die Entscheidungen einen organisationshistorischen Bezug. Die Mitarbeitenden übernehmen eine Mitgliedschaftsrolle, die eine generalisierte Verpflichtung zur Anerkennung bestehender und zukünftiger Entscheidungen der Organisation beinhaltet (vgl. Bardmann, Groth 2001, S.67).

„Strukturelle Kopplung ist eine hochselektive Form, die relativ einfache Muster benutzt, so zum Beispiel in der hoch entwickelten, in der alphabetischen, in der phonetischen Schrift nur sehr wenige Buchstaben und in der Sprache selbst nur wenige standardisierte Tonlagen und akustische Zeichen, die dann aber, weil sie so reduziert sind, hochkomplexe Kombinatoriken ermöglichen, die ihrerseits wiederum auf Bewusstseins- und auf Kommunikationsvorgänge einwirken.“ (Luhmann 2006b, S.123) Strukturelle Kopplung beschreibt die schmale Bandbreite von Einwirkungsmöglichkeiten der Umwelt auf das System, die gleichzeitig im System zu enormen Steigerungsmöglichkeiten führen. Dabei geht es nicht um zeitlich begrenzte Einwirkungen, die immer mal wieder auftreten können, sondern um eine permanente Irritation des Systems durch die Umwelt. Allerdings ist zu betonen, dass es keine Struktur-determination des Systems durch die Umwelt gibt. (Vgl. ebd. S.124) Luhmann spricht in diesem Kontext von „Irritation“ oder „Resonanzfähigkeit“ (ebd. S.124). „Die Resonanz des Systems wird durch strukturelle Kopplungen aktiviert.“ (Ebd. S.124f.) Strukturelle Kopplung liefert also Bedingungen in der Umwelt, die zu einer Irritation des Systems führen können (oder auch nicht).

Luhmann weist noch auf einen oftmals weniger beachteten Aspekt der Funktion struktureller Kopplung hin. Strukturelle Kopplung setzt voraus, dass das System Möglichkeitsüberschüsse erzeugt (vgl. Luhmann 1998, S.101). Aus der Vielzahl an Möglichkeiten muss das System eine anschlussfähige Operation selektieren. „Für psychische und für soziale Systeme sind diese Möglichkeitsüberschüsse durch das Medium Sinn vorgegeben. Für die Auflösung dieser Unbestimmtheiten ... benötigt das System Anhaltspunkte, die es dem eigenen Gedächtnis, aber auch den strukturellen Kopplungen entnehmen kann.“ (Vgl. ebd. S.101f.)

Vogd (2011, S.176) weist darauf hin, dass die „Vorstellung von einer wechselseitigen Irritation von Systemen ... jedoch nicht aus[reicht], um den Strukturaufbau und vor allem die hohe Kohärenz innerhalb der Verschränkung sozialen Verhaltens zu

erklären.“ Für ihn bildet „die Idee der Resonanz das einzige überzeugende Konzept innerhalb der Theorie dynamischer Systeme, was ... zu einer hinreichend leistungsstarken Erklärung herangezogen werden kann. Resonanz stellt eine starke Kopplung unterschiedlicher Systeme dar, die ihre Basis in der Eigenaktivität der gekoppelten Systeme findet. Man kann sich nur dann in die Rhythmen und Schwingungsmuster einstimmen, wenn diese bereits als eigene Systemzustände angelegt sind. Die Erzeugung eigener Systemzustände ist die Voraussetzung, um überhaupt in Resonanz treten zu können. Die Konstitution eindeutiger System-Umwelt-Grenzen steht damit nicht im Widerspruch zur Annahme einer strukturellen Kopplung unterschiedlicher Systeme, sondern ist die Bedingung ihrer Möglichkeit.“ (Ebd. S.176) Mit dem Konzept der Resonanz lässt sich koordiniertes Verhalten unterschiedlicher Akteure erklären, ohne auf intentionale Prozesse zurückgreifen zu müssen. Unterschiedliche Systeme können in ein koordiniertes Schwingungsverhältnis treten. „Resonanz als Brückenkonzeption“ (ebd. S.175) liefert ein „dynamisches Konzept, welches einerseits mit der Eigenlogik von Bewusstsein und Subjektivität rechnen kann, ohne das Selbst als ‚mein Selbst‘ ontologisieren zu müssen (ebd. S.177).

Das Konzept der strukturellen Kopplung liefert einen wesentlichen Beitrag zum Verständnis, wie psychische Systeme und Organisationen miteinander verbunden sind. Die Unterscheidung von psychischen Systemen und Organisationen als getrennte Systeme führt dazu, dass Menschen in Organisationen nur insoweit operative Relevanz gewinnen, als sie in der Kommunikation bezeichnet werden (vgl. Luhmann 2006a, S.285). Die strukturelle Kopplung von Organisationen und Bewusstseinssystemen entsteht durch die Verwendung von Sprache. Der Mensch, respektive das psychische Bewusstseinssystem, findet über die Abstraktion Personal Eingang in die Organisation. Personal kann als „Systemregulierer“ (ebd. S.281) der Kommunikation beobachtet werden. Das Konzept »Personal« löst das Problem der Überbrückung der Systemdifferenzierung von Individuen und Organisation, unter der Berücksichtigung, dass beide Systeme autopoietisch geschlossen sind. „Personen dienen als greifbare Symbole für das Unbekanntsein der Zukunft.“ (Ebd. S.284) Möchte man sich mit den Mitarbeitenden von Organisationen beschäftigen, so muss man zwangsläufig die personenbezogene Kommunikation der Organisationen beobachten und analysieren. Jede Organisation schreibt ihre eigene Geschichte über die Mitarbeitenden. Personen dienen als besondere Formen der Beobachtung von Situationen und als Zuschreibungen für Motivation und Ursachen. Sie dienen also als Ordnungsmuster mit hochselektiven Eigenschaften (vgl. ebd. S.285).

Luhmann betrachtet den Menschen also als autonomes Mehrfach-System in der Umwelt von Organisationen. Sein Verständnis ist geleitet davon, dass Menschen nur in Form der Person Eingang in die Organisation finden. Personen sind nichts weiter als individuell attribuierte Einschränkungen von Verhaltensmöglichkeiten. Seine Theorie besitzt somit keinen Subjektbegriff, kein Menschenbild, sondern lediglich ein Verständnis von Personen, deren personale Identität ein Eigenprodukt des Kommunikationssystems ist (vgl. Runkel, Burkart 2005, S.170f.).

Systemtheoretisch lautet die Frage also nicht, wie sich die Menschen im Sinne der Organisation verändern bzw. anpassen lassen, sondern wie die Potenziale der Mitglieder in die Wahrnehmung der Organisation gelangen und wie diese somit für die Organisation nutzbar werden (vgl. Simon 2007, S.41).

Fuchs weist darauf hin, dass der Begriff der strukturellen Kopplung schnell eine räumliche Assoziation hervorruft. Es kann aber kein räumlicher Begriff sein, da die gekoppelten Systeme Sinnsysteme sind, die keine umschließenden bzw. überschreitbaren Grenzen haben. (Vgl. Fuchs 2010, S.98f.) Die gekoppelten Systeme sind unerreichbar für einander und es finden keine kausalen Eingriffe statt. „Statt dessen geht es um die Irritabilitäten (Strukturen), durch die ein Ereignis in dem einen System ein anderes ist (sich anders auswirkt) als in einem anderen System.“ (Ebd. S.99) Organisationen sind darauf angewiesen, dass in ihrer Umwelt psychische Systeme existieren, die Bewusstsein, Wahrnehmungsfähigkeit und Mitteilungsfähigkeit zur Verfügung stellen. „Dass ein Ereignis diese Doppel- und Mehrfach-Selektivitäten auslösen kann, ist zurückzuführen auf Medien, in denen die beteiligten Systeme so gekoppelt sind, dass sie das jeweilige Kopplungsmedium in Anspruch nehmen können“. (Ebd. S.99) Die Strukturelle Kopplung ist das „Einfallstor“ des Sozialen ins Psychische“ (ebd. S.101) und umgekehrt. Der Kopplungsmechanismus dient dazu, ein kommunikatives Gedächtnis zu bilden, wodurch nur systemrelevante Formen der Kommunikation behalten und diese wiederverwendbar gemacht werden. Diese Schemata dienen der „Reduktion struktureller Komplexität, dem Aufbau *operativer* Komplexität und damit der laufenden Anpassung der strukturellen Kopplung psychischer und sozialer Systeme an sich ändernde Vorgaben“ (Luhmann 1998, S.111). Diese Form der strukturellen Kopplung bezeichnet er als symbolische Generalisierung (vgl. ebd. S.112).

2.4 Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien

Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien vermitteln in struktureller Kopplung die Organisation mit dem Bewusstsein der an der Kommunikation beteiligten psychischen Systeme.

Da Kommunikation permanent auf Personen referiert, d. h. auf kommunikative Adressen, denen fälschlicherweise unterstellt wird, den »ganzen körperlichen Mensch« zu implizieren, muss auch die Theorie der autopoietischen Systeme diesen Aspekt berücksichtigen, ohne die Theorie dabei aufzuweichen. Luhmann nimmt darauf Rücksicht, indem er auf symbiotische Symbole Bezug nimmt. „Symbiotische Symbole ordnen die Art und Weise, in der Kommunikation sich durch Körperlichkeit irritieren läßt; die Art und Weise also, in der die Effekte struktureller Kopplung im Kommunikationssystem verarbeitet werden, ohne daß dies die Geschlossenheit des Systems sprengen und eine nichtkommunikative Operationsweise erfordern würde“ (Luhmann 1998, S.378). Beispielsweise müssen in Interaktionssystemen die Beteiligten auch körperlich anwesend sein, allerdings ohne jedoch die Autopoiesis der beteiligten Systeme aufzulösen. (Vgl. ebd. S.378f.)

Bewusstseinssysteme, respektive Gedanken von psychischen Systemen, sind über Sprache an Kommunikationssysteme strukturell gekoppelt, wodurch die Möglichkeiten wechselseitiger Irritation gesteigert werden (vgl. ebd. S.113ff.). Sprache ist aber kein eigenes System und bleibt darauf angewiesen, dass Bewusstseinssysteme auf der einen Seite und das Kommunikationssystem auf der anderen Seite ihre eigene Autopoiesis mit völlig geschlossenen eigenen Operationen fortsetzen. „In lockerem Anschluss an Analysen von Talcott Parsons kann man diese Form der strukturellen Kopplung auch als ‚symbolische Generalisierung‘ bezeichnen.“ (Ebd. S.112) Symbol steht dabei für eine Differenz, die vom Bewusstseinssystem und vom Kommunikationssystem als Dasselbe behandelt wird. (Vgl. ebd. S.112) „In diesem Sinne setzt ein symbolischer Gebrauch sprachlicher Generalisierungen (=Wiederverwendbarkeiten) die Zeichenhaftigkeit der Sprache voraus, das heißt die Fähigkeit, im Bewusstsein und in der Kommunikation das Bezeichnende (Worte) vom Bezeichneten (Dinge) zu unterscheiden.“ (Ebd. S.112) Symbolisch generalisierte Medien entstehen also im Kommunikationssystem der Organisationen, indem sie in struktureller Kopplung mit dem Bewusstsein der psychischen Systeme, die sich an der Kommunikation beteiligen, operieren. (Vgl. ebd. S.378)

Symbolisch generalisierte Medien nehmen in einem organisationalen Kommunikationssystem eine zentrale Rolle ein, da durch sie in einem eng definierten Rahmen anschlussfähige Verarbeitungen von Information, Mitteilung und Verstehen wahrscheinlicher werden. Sie machen Kommunikation überhaupt wahrscheinlich und „übernehmen die Funktion, die Annahme einer Kommunikation erwartbar zu machen in Fällen, in denen die Ablehnung wahrscheinlich ist.“ (Luhmann 1998, S.316) Sie bilden den systemtheoretischen kommunikativen Ansatz für die Entstehung sozialer Ordnung und dienen der normativen Absicherung des Zusammenhalts in Organisationen. Sie übernehmen also die Funktion in der Organisation, die für das System relevante Kommunikation zu filtern und die Kommunikationsbeiträge dahingehend zu selektieren, dass sie eine Anschlussfähigkeit der Kommunikation wahrscheinlicher machen. Sie statten Kommunikation mit Annahmehancen aus und gewährleisten soziale Übereinstimmung durch zugrunde gelegte Gemeinsamkeiten für mehr als eine Situation. Die Leistung der Medien beschreibt Luhmann als „laufende Ermöglichung einer hochunwahrscheinlichen Kombination von Selektion und Motivation“ (vgl. ebd. S.316ff.).

Durch symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien legitimieren sich Organisationen selber, verschaffen sich Autonomie (vgl. ebd. S.366) und grenzen sich zur Umwelt ab. Die Medien dienen einerseits zur Systemdifferenzierung und andererseits zur Ausdifferenzierung der Organisation (vgl. ebd. S.205). „Zur Ausdifferenzierung symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien kann es daher nur in hinreichend großen, komplexen Gesellschaften kommen. Sie setzen deshalb nicht nur den Sprachcode als Struktur ihres Bezugsproblems voraus, sondern für das Ingangkommen ihrer Ausdifferenzierung Schrift“ (ebd. S.322). Sie entstehen durch die Selbstbeobachtung des Kommunikationsprozesses (vgl. ebd. S.332).

Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien benötigen einen einheitlichen Code und setzen die Ja/Nein-Codierung der Sprache voraus. Die Ja/Nein-Codierung der Sprache unterscheidet sich von anderen Ja/Nein-Unterscheidungen dadurch, dass sie eine Präferenz zum positiven Code der mitgeführten Unterscheidung hat (vgl. ebd. S.360ff.). Der positive Wert fungiert als Symbol für Anschlussfähigkeit der Kommunikation und hat größere Chancen wiederholt zu werden. Das Kommunikationssystem registriert die erfolgreiche Fortsetzung und erinnert diese, wenn eine Wiederholung hinreichend naheliegt (vgl. ebd. S.316f.).

Die Verwendung der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien wirkt sich nicht nur auf die Erhöhung der Wahrscheinlichkeit, dass Kommunikation überhaupt stattfindet, aus, sondern bewirkt, dass die Konditionierung der Selektion als Motiva-

tionsfaktor für den Kommunikationsprozess wirkt. „Man kann eine zugemutete Kommunikation annehmen, wenn man weiß, dass ihre Auswahl bestimmten Bedingungen gehorcht; und zugleich kann derjenige, der eine Zumutung mitteilt, durch Beachtung dieser Bedingungen die Annahmewahrscheinlichkeit erhöhen und sich selbst damit zur Kommunikation ermutigen“ (ebd. S.321). Die Bedingungen für die Zuordnung, ob die Kommunikation im Positivwert des Codes liegt oder unter welchen Umständen die Zuordnung des negativen Wertes richtig oder falsch ist, wird vom Kommunikationssystem in codespezifischen Programmen festgehalten (vgl. ebd. S.377). Im Personalbereich sind dies beispielsweise Programme zur Personalselektion, Karriereplanung oder Integration und Partizipation (vgl. Schunter, Zech 2013). Sie leisten eine Verknüpfung von Konditionierung und Motivation und stellen die Kommunikation in ihrem jeweiligen Medienbereich auf bestimmte Bedingungen ein, die die Chancen der Annahme auch im Falle von »unbequemer« Kommunikation erhöhen (vgl. ebd. S.203f.). „Mit Hilfe der Institutionalisierung symbolisch generalisierter Kommunikationsmedien kann also die Schwelle der Nichtakzeptanz von Kommunikation, die sehr nahe liegt, wenn die Kommunikation über den Bereich der Interaktion unter Anwesenden hinausgreift, hinausgeschoben werden“ (ebd. S.204).

Wann aber handelt es sich um symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien? Luhmann beschreibt verschiedene Gesichtspunkte um zu testen, ob es sich um symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien handelt oder nicht. Allerdings weist er darauf hin, dass nicht immer alle Merkmale gleichermaßen erfüllt sein müssen. Im Folgenden sind einige der Merkmale aufgeführt (Luhmann 1998, S.359ff.):

- (1) Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien verfügen über einen einheitlichen Code (Zentralcode) mit einer Präferenz. Im Unterschied zur sonstigen Ja/Nein-Unterscheidung wird der positive Wert präferiert, was die Annahme der Kommunikation wahrscheinlicher werden lässt. Beispielsweise präferiert ein auf Harmonie bedachtes Unternehmen den Code Konsens und nicht die Gegenseite Dissens.
- (2) Die Präferenzseite des Codes färbt so auf die Kommunikation ab resp. findet wieder Eingang in die Kommunikation, dass die Kommunikation sich selbst für das hält, was sie erst kommunizieren will. Luhmann bezeichnet dies als „Selbstplacierung“ (ebd. S.369) und fügt als Beispiel an: „Die Kommunikation einer Wahrheit ist eine wahre Kommunikation“ (ebd. S.369).
- (3) Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien sind reflexiv. Luhmann führt aus: „Schon die normale Kommunikation ist reflexiv, indem sie jederzeit auf sich selbst und ihre eigenen Resultate angewandt werden kann.“ (Ebd.

- S.372) Aber im „Bereich der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien gelten dafür Sonderbedingungen, die dieser Möglichkeit durch Begrenzung auf einzelne Medien eine größere Tragweite geben.“ (Ebd. S.372) Die Medien färben die Kommunikation so stark ein, dass sie eine „Sondersemantik“ (ebd. S.373) erzeugen. Diese Sondersemantik zeigt sich in der organisationalen Kommunikation und wirkt sich auf die Art und Weise aus, wie und welche Systeme strukturell gekoppelt werden.
- (4) Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien ermöglichen zu beobachten, was die Kommunikationsteilnehmenden beobachten und welche Kommunikation wahrscheinlich anschlussfähig wäre. (Vgl. ebd. S.374f.)
- (5) Symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien sind „offen für alle Informationen und Mitteilung, die in ihren jeweiligen Bereich fallen. Sie sind auf Zufallsanstöße angewiesen und eingestellt. Sie müssen ferner garantieren können, dass beide Werte im System benutzbar sind“ (ebd. S.376). Die Bedingungen, unter welchen Umständen positive bzw. negative Werte zur Anwendung kommen, werden durch Programme geregelt. „Codierung sichert die Ausdifferenzierung und Spezifikation eines Mediums im Unterschied zu anderen, und Programmierung kann deshalb nur codespezifisch erfolgen.“ (Ebd. S.377) Die Programme vereinfachen die Anschlussfähigkeit organisationaler Kommunikation, was die Autopoiesis der Organisation sichert.
- (6) „Symbolisch generalisierte Medien operieren ... in struktureller Kopplung mit dem Bewusstsein derjenigen psychischen Systeme, die sich an der Kommunikation beteiligen.“ (Ebd. S.378) Die Kommunikation referiert ständig auf Personen und bezieht auch die Körper der strukturell gekoppelten Systeme ein. „Die Notwendigkeit, in der Kommunikation auf Körperlichkeit Rücksicht zu nehmen, kann man als Symbiosis bezeichnen und die entsprechenden Ausdrucksmittel als symbiotische Symbole. Symbiotische Symbole ordnen die Art und Weise, in der Kommunikation sich durch Körperlichkeit irritieren lässt; die Art und Weise also, in der die Effekte struktureller Kopplung im Kommunikationssystem verarbeitet werden“ (ebd. S.378). Luhmann führt beispielweise physische Gewalt als symbiotisches Symbol der Macht auf (vgl. ebd. S.380).
- (7) „Die Funktion der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien ist es, Selektionen zu konditionieren, dass Kommunikationen angenommen werden, obwohl dies von der Zumutung her unwahrscheinlich ist.“ (Ebd. S.382) Die Fortführung der Kommunikation wird wahrscheinlicher.

- (8) Symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien ermöglichen „die Einheit eines Systems im Unterschied zu anderen Systemen seiner Umwelt zu definieren“ (ebd. S.388) und die Systeme von einander zu unterscheiden. Anhand der Medien können Voraussetzungen für die Fortführung der Kommunikation identifiziert werden.

Die von Luhmann für die verschiedenen Funktionssysteme ausgearbeiteten symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien sind Macht, Geld, Recht, Liebe, Kunst und Wahrheit. Die Kommunikation wird durch sie vereinfacht, da sie einen Schematismus der jeweiligen Kommunikation im System unterstellen (z.B. wahr/falsch, recht/unrecht, zahlen/nicht-zahlen, lieben/nicht-lieben). Der systemspezifische Code fungiert als Leitunterscheidung der systemspezifischen Kommunikationen und macht sie als systemzugehörig erkennbar. Beispielweise erhöht die Leitunterscheidung lieben/nicht-lieben die Wahrscheinlichkeit, dass auf eine Liebesäußerung eine weitere folgt. Wird hingegen keine Liebesäußerung kommuniziert, ist es wahrscheinlich, dass die Kommunikation nicht fortgeführt wird.

Die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien sind Katalysatoren für die Ausdifferenzierung von Organisationen. Wichtigste Bedingung ist, dass der Code eines Mediums sich eignet, die Einheit eines Systems im Unterschied zu anderen Systemen seiner Umwelt zu definieren. (Vgl. ebd. S.358).

3. Personal und Weiterbildungswissenschaft

Auch wenn Göhlich (2005, S.9) die Forderung aufstellt, dass eine pädagogische Organisationsforschung „aus pädagogischer Sicht und in pädagogischem Interesse Organisationen jeglicher Art“ untersuchen soll, so befassen sich doch die meisten Arbeiten der pädagogischen Organisationsforschung mit dem Komplex des Lernens in und von pädagogischen Einrichtungen, wie beispielsweise Schulen oder Weiterbildungsorganisationen (vgl. Göhlich 2005; Weber, Göhlich, Schröder, Fahrenwald, Macha 2013). Das Thema der Mitarbeiterintegration, welches durchaus als ein pädagogisches Thema behandelt werden könnte – beispielsweise, wie individuelle Lernerfolge von Mitarbeitenden für eine Organisation nutzbar sein können bzw. in die Organisation Eingang finden –, wird von der pädagogischen Organisationsforschung im Kontext der Personalentwicklung erforscht, wobei die Frage, »wie« gelungenes Lernen in die Organisation Eingang findet, nicht behandelt wird. So definiert Sausele (2005, S.94) Personalentwicklung als den „Teil betrieblicher Abläufe und Strategien, der auf die Verbesserung der Kompetenzen der Mitarbeiterschaft

durch Lernen ausgerichtet ist“, lässt aber offen, wie die (neuen) Kompetenzen für die Organisation nutzbar werden. Möglicherweise wird die Leerstelle des »Wie« nicht gefüllt, da die einzelnen Organisationsmitglieder in der Organisation verortet werden (vgl. ebd. S.93).

Um das Thema der Mitarbeiterintegration in der Weiterbildungswissenschaft thematisch einzuordnen, wird im Folgenden ein Überblick über die organisationswissenschaftlichen Ansätze, auf die in der Weiterbildungswissenschaft Bezug genommen wird, gegeben. Über die Organisationstheorien lässt sich ein (implizites) Personalverständnis ableiten, welches Hinweise auf die Art und Weise der Integration geben kann.

Bis Ende des letzten Jahrtausends war das Thema »Organisation« eher eine Randerscheinung erwachsenenpädagogischer Forschung (vgl. Dollhausen, Feld, Seitter 2010, S.13). „Organisationen wurden – wenn überhaupt – als Restriktionen pädagogischen Handelns diskutiert. Organisation trat insofern eher als Störung, denn als ein das Handeln ermöglichender Rahmen in den Blick“. (Hartz, Schardt 2010, S.21). In den letzten zehn Jahren hat der Forschungsfokus auf die Weiterbildungsorganisation einen beträchtlichen Zuwachs erhalten (vgl. Dollhausen, Feld, Seitter 2010, S.14f. und Hartz, Schardt 2010, S.23). Hartz und Schardt (2010, S.23) bezeichnen die Gründung der Kommission Organisationspädagogik als den „vorläufigen Höhepunkt dieser Entwicklungen“.

3.1 Personalverständnisse in der Weiterbildungswissenschaft – eine organisationstheoretische Einordnung

Im wissenschaftlichen Diskurs zum Thema Weiterbildungsorganisation lassen sich derzeit verschiedene theoretische Ansätze voneinander unterscheiden. Hartz und Schardt (vgl. 2010, S.24ff.) unterscheiden vier Ansätze, die als Heuristik für eine Ordnung der Vielfalt an Beiträgen zum Thema Organisationsforschung im Kontext der Weiterbildung hilfreich ist:

- Arbeiten, die sich mit der Frage beschäftigen, was das Spezifische von Weiterbildungsorganisationen ist. Hierzu zählen unter anderem die Arbeiten der Forschungsgruppe um Zech (vgl. Zech u.a. 2010) und Schäffter (vgl. 2001). Schäffter (2003, S.61) plädiert für die „Ausarbeitung einer spezifischen erwachsenenpädagogischen Organisationstheorie“.
- Arbeiten, die sich mit innerorganisationalen Zusammenhängen befassen. Hierzu zählen unter anderem die Arbeiten von Hartz (2004, 2007), Kade und

Seitter (2007), Harney und Fuhrmann (2008), Dollhausen (2008b), Kil (1998) und Kade (2004). Die Arbeiten fokussieren in unterschiedlichen Perspektiven und mit verschiedenen Forschungsfragen das professionelle Handeln in Organisationen.

- Arbeiten, die sich mit der „Schnittstelle Innen – Außen“ (Hartz, Schardt 2010, S.25) befassen. Hierzu zählen unter anderem Arbeiten von Koch (2009) und Schemmann (2008).
- Arbeiten, die die Entwicklung von Weiterbildungsorganisationen behandeln. Hartz und Schardt (vgl. 2010, S.26) zählen hierzu einerseits Arbeiten, die sich mit dem Thema Lernende Organisation befassen, beispielweise Geißler (2000) und von Küchler (2007), und andererseits Arbeiten zur Qualitätsentwicklung von Weiterbildungsorganisationen, beispielsweise Zech (2008).

Diagonal zu diesen vier Ansätzen liegen die verschiedenen organisationstheoretischen Ansätze der organisationspädagogisch Forschenden. Hartz und Schardt (2010, S.27ff.) führen folgende Organisationstheorien auf:

- Systemtheoretische Ansätze
- Neo-Institutionalistische Theorien
- Handlungstheoretische Ansätze
- Theorie der losen Kopplung
- Bürokratiemodell
- Organisationskulturelle Ansätze

Bevor auf spezielle Theorien der Weiterbildungswissenschaft eingegangen wird, werden im Folgenden diese sechs Ansätze kurz erläutert.

3.1.1 Systemtheoretische Ansätze

Der systemtheoretische Ansatz nach Luhmann liefert die theoretische Grundlage für diese Arbeit und wurde bereits in Kapitel 2 ausführlich vorgestellt. In der organisationstheoretischen Weiterbildungsliteratur haben systemtheoretische Gedanken und Konzepte große Resonanz erfahren, zu nennen wären unter anderem Schöffter (2001), Kuper (2001) und Zech u.a. (2010). Allerdings arbeiten die meisten Autoren nur einige systemtheoretische Konzepte und Ideen in die theoretischen Überlegungen ein.

Auch Dollhausen nimmt unter anderem Bezug auf Luhmanns systemtheoretischen Zugang zu Erziehungs- oder Bildungssystemen und führt aus: „Dementsprechend

sind Bildungsorganisationen als Organisationen des Erziehungs- oder Bildungssystems zu beobachten. Das heißt, sie entwickeln Handlungs- oder Entscheidungsprogramme, die in den Organisationen die Operationalisierung der Bildungsfunktion in handhabbare Zielsetzungen und Aufgaben zur Ermöglichung von Bildungs- und Lernprozessen gewährleisten. Diesem Verständnis zufolge sind Bildungsorganisationen durch solche Handlungs- und Entscheidungsprogramme charakterisiert, die auf die Bestimmung von pädagogischen Zielen und Aufgaben gerichtet sind“. (Dollhausen 2008a, S.20)

Inhaltlich soll an dieser Stelle lediglich darauf verwiesen werden, dass die meisten Autoren sich auf das Konzept der Handlung beziehen, welches Luhmann nur bis zu seiner kommunikativen Wende verfolgt hat. (Vgl. Luhmann 2009b) So stellen Harney und Fuhrmann die „organisationale Handlungslogik der professionellen Handlungslogik“ (Hartz, Schardt 2010, S.28) gegenüber.

Das Personalverständnis der Systemtheorie gliedert sich in zwei Perioden. Bis zur kommunikativen Wende basierten die organisationstheoretischen Grundannahmen noch auf einem handlungstheoretischen Verständnis. Handlungen waren die Elemente, aus denen Organisationen sich konstituierten, bis Luhmann Kommunikation in den Mittelpunkt seiner Theorie stellt. Seitdem sind Individuen bzw. psychische Systeme Umwelt der Organisationen und gehören also nicht zur Organisation (vgl. Kapitel 1).

3.1.2 Handlungstheoretische Arbeiten

Bei den handlungstheoretischen Arbeiten finden im wissenschaftlichen Diskurs zum Thema Weiterbildungsorganisationen insbesondere die Arbeiten von Crozier und Friedberg Resonanz (vgl. Hartz, Schardt 2010, S.30). Crozier und Friedberg (1993, S.7) stellen die Frage: „Unter welchen Bedingungen und verbunden mit welchen Zwängen ist kollektives, d. h. organisiertes Handeln der Menschen möglich?“ Sie fragen also nach der Beziehung zwischen sozialem Akteur und der Organisation und fokussieren „die Handlungsweisen der Akteure, um darüber sowohl die Freiheitsgrade als auch die dem Handeln zugrunde liegende, auf den Kontext verweisende Rationalität zu ermitteln“ (Hartz, Schardt 2010, S.30). Bei Organisationen handelt es sich um „spezifische Lösungen, die relativ autonome Akteure mit jeweiligen Ressourcen und Fähigkeiten geschaffen ... haben, um die Probleme kollektiven Handelns zu lösen“ (Crozier und Friedberg 1993, S.7). Crozier und Friedberg erklären organisiertes Handeln sozialer Akteure über das Konstrukt der Macht. Macht ist eine Beziehungsform zwischen Mitarbeitenden und das grundlegende und funda-

mentale Ordnungs- und Konstruktionsprinzip sozialer Organisationen (vgl. Crozier und Friedberg 1993, S.39ff.). Die Macht eines Akteurs resultiert aus dem Spektrum seiner Handlungsmöglichkeiten (vgl. Crozier und Friedberg 1993, S.43). Der Ansatz von Crozier und Friedberg fokussiert also immer auf den sozialen Akteur in der Organisation. Crozier und Friedberg haben ein Menschenbild, welches den Menschen als nutzenorientiert definiert, der seine Interessen versucht durchzusetzen, um seine Macht zu vermehren und somit seine Freiheitsgrade zu erhöhen. Das Verhalten des Akteurs „kann und muß als Ausdruck einer rationalen Strategie analysiert werden, die die bestmögliche Nutzung seiner Macht zur Erhöhung seiner ‚Gewinne‘ qua Teilnahme an der Organisation zum Ziel hat“ (Crozier und Friedberg 1993, S.56). Allerdings ist das Konzept der Macht „eine Beziehung, und nicht ein Attribut der Akteure“ (Crozier und Friedberg 1993, S.39). Die Akteure sind freie Akteure, welche selbst unter den Bedingungen des Wirkens struktureller Zwangsmechanismen zumindest noch wählen können zwischen den Alternativen des Ausscheidens aus der Organisation und der freiwilligen Unterwerfung unter deren Zwang. Die Theorie beinhaltet ein Personalverständnis, welches die Mitarbeitenden als Teil der Organisation erachtet. Die Mitarbeitenden sind frei handelnde Akteure und verfolgen insofern auch eigene Ziele, aber sie müssen durch Belohnungen extrinsisch motiviert werden.

Eine zweite handlungstheoretische Theorie, die Resonanz in der organisationstheoretischen Weiterbildungswissenschaft gefunden hat, ist die Strukturationstheorie von Giddens (vgl. Hartz, Schardt 2010, S.30f.). Die Strukturationstheorie ist eine Sozialtheorie, die zwischen Handlung und Struktur vermittelt. Giddens umfasst mit der Terminologie Sozialtheorie alle Problemfelder, die es für sozialwissenschaftliche Betrachtungen zu berücksichtigen gilt. Gemeint sind „das Wesen menschlichen Handelns und der handelnden Person, die Fragen der Konzeptualisierung von Interaktion und der Beziehung von Interaktion und Institution sowie die praktische Bedeutung sozialwissenschaftlicher Analysen. Der Fokus und die Aufgabe von Sozialtheorie ist auf das Verständnis menschlichen Handelns und sozialer Institutionen gerichtet“ (Walgenbach 2006b, S.403). Giddens zur Folge ist die Strukturationstheorie eine Reflexion über einen Satz von Marx: „Menschen machen ihre Geschichte, aber sie machen sie nicht aus freien Stücken, nicht unter selbstgewählten, sondern unter unmittelbar vorgefundenen, gegebenen und überlieferten Umständen“ (Marx 1969, S.115 zitiert nach Walgenbach 2006b, S.405). Die Strukturationstheorie von Giddens betrachtet die Handelnden als soziale Akteure, die die Bedingungen (Strukturen), die ihr Handeln ermöglichen, durch ihre eigenen Handlungen produzieren

bzw. reproduzieren. Strukturen sind sowohl Medium als auch das Ergebnis sozialen Handelns. Das Personalverständnis ist dominiert von der Grundannahme, dass der Mitarbeitende ein soziales Wesen ist, welches lernbereit ist und das der Organisation Wissen zur Verfügung stellt. Die Handlungen werden nicht von den Akteuren getrennt. Die Handelnden wissen viel über sich und die strukturellen Bedingungen ihres Handelns und koordinieren auf Grundlage des eigenen Wissens über die Strukturen die eigenen Handlungen, obwohl sie die Struktur nicht bzw. nicht vollständig benennen können. Die Struktur ist eine implizit akzeptierte Form. Soziale Strukturen begrenzen und erzeugen die Handlungsautonomie des Akteurs. Sozial Handelnde und soziale Strukturen sind nicht voneinander zu trennen. Sie sind die zwei Seiten einer Medaille. (Vgl. Walgenbach 2006b, S.403ff.)

Die Strukturierungstheorie nimmt auch eine entscheidende Rolle in der Arbeit von Hartz ein. Sie ergänzt die Strukturierungstheorie um Befunde der biographieorientierten Erwachsenenbildungsforschung. Auf dieser Grundlage entwickelt sie das Konzept der mentalen Mitgliedschaft, durch das sich „das Handeln in Organisationen als ein Handeln im Spannungsfeld von Struktur, mentaler Mitgliedschaft und Handlung begreifen lässt“ (Hartz, Schardt 2010, S.31).

3.1.3 *Neo-Institutionalismus*

In der Erwachsenenbildung haben sich mit der Theorie des Neo-Institutionalismus unter anderem Koch und Schemmann (2009) auseinandergesetzt (vgl. Hartz, Schardt 2010, S.32). Die Theorie beschäftigt sich aus makroinstitutionalistischem Blickwinkel mit der Grenze von Organisation und Umwelt. Formale Organisationsstrukturen spiegeln weniger rationale und effiziente Aufgaben- oder Problembearbeitung wider, als vielmehr Manifestationen von institutionalisierten Regeln und Anforderungen. Durch die Adaption der Regeln und Anforderungen wird die Organisation nach außen und innen legitimiert, was die Stabilität der Organisation erhöht. (Vgl. Schaefers 2002, S.837 bzw. Walgenbach 2006a, S.353f.) „Die Aufnahme von neuen Strukturelementen in die Formalstruktur ist demnach weniger das Ergebnis von Wettbewerbsdruck und Effizienzanforderungen als vielmehr die Ausrichtung der Formalstruktur an den in den gesellschaftlichen Umwelten vorherrschenden Annahmen, Erwartungen und Regeln, wie eine moderne, effektive und effiziente Organisation gestaltet zu sein hat. Mit der Ausdifferenzierung moderner Gesellschaften entstehen immer weitere neue Bereiche mit institutionalisierten Regeln, die wiederum bestimmte Mittel als rational und legitim definieren, um erwünschte Ziele zu erreichen“ (Schaefers 2002, S.838). Neben der makroinstitutionalistischen Perspek-

tive, welche die Bedeutung des Umweltbezuges von Organisationen hervorhebt und zum Teil auf die lose Kopplung zwischen institutionalisierter Vorgabe und Handlungseffekten hinweist, gibt es auch eine mikrosoziologische Perspektive, die auf etablierte Handlungs- und Deutungsmuster innerhalb der Organisation verweist (vgl. Schaefers 2002, S.839).

Die Neo-Institutionalismus-Theorie behandelt den Menschen als sozialen Akteur, der in Organisationen handelt und unterscheidet sich somit bezüglich des zugrundeliegenden Personalverständnisses nicht wesentlich von den Handlungstheorien. Die Mitarbeitenden sind interne Akteure, also innerhalb der Organisation, deren Handlungen durch die Organisation reguliert werden. Institutionalisierte Regeln geben die Kriterien vor, an denen die Individuen ihre Präferenzen festmachen und welche die Möglichkeiten des Handelns beschränken. Die institutionalisierten Erwartungen durchdringen die Organisation und begrenzen die Möglichkeiten der Organisationsgestalter und -mitglieder. Akteure nehmen die Organisation wahr und handeln entsprechend ihrer internen, kognitiven Repräsentation der Organisation. Die Theorie besitzt das Menschenbild des sich anpassenden, passiven Individuums, welches nicht rational handelt und keine autonomen Entscheidungen fällt. Die Menschen befinden sich in einem „iron cage“ (DiMaggio und Powell 1983, zitiert nach Wagenbach 2006a, S.391). Für Veränderungen können die Akteure nur extrinsisch motiviert werden. Organisationsmitglieder verfolgen die Normen nicht nur aufgrund eines Kosten-Nutzen-Kalküls, sondern auch, weil die Befolgung erwartet wird und sie sich zur Erfüllung der Erwartungen verpflichtet fühlen. Das Verhalten der Individuen wird immer im sozialen Kontext betrachtet. Eigene Interessen der Mitglieder, strategische Handlungen und Macht sind nicht Bestandteil der theoretischen Betrachtung. Der Fokus der Theorie liegt auf der Erklärung der Struktur von Organisationen und des Verhaltens in und von Organisationen. (Vgl. Walgenbach 2006a, S.353ff.)

3.1.4 Lose Kopplung

Die Perspektive der losen Kopplung könnte als erziehungswissenschaftliche Organisationstheorie bezeichnet werden, da Weick und March bei ihren empirischen Untersuchungen von Erziehungsorganisationen darauf gestoßen sind, dass Organisationen zugleich lose und eng in sich selbst und mit anderen Systemen gekoppelt sein können (vgl. Hartz, Schardt 2010, S.33). „Das Konzept der losen Kopplung beschreibt eine bestimmte Form der Beziehung zwischen Elementen sozialer Systeme, wie man sie in vielen sozialen Dienstleistungsorganisationen findet.“ (Wolff 2010, S.288) Weick führt aus, dass lose Kopplung vorliegt, „wenn zwei getrennte

Systeme entweder nur wenige Variablen miteinander gemein haben oder ihre gemeinsamen Variablen im Vergleich mit anderen das System beeinflussenden Variablen schwach sind. Zwei Systeme, die durch wenige oder schwache gemeinsame Variablen verbunden sind, werden als lose gekoppelt bezeichnet." (Weick 1995, S.163) Organisationen verfügen sowohl über eng gekoppelte, als auch lose gekoppelte Verbindungen zu anderen Systemen. Lose Kopplungen bewirken in der Interaktion, dass Auswirkungen plötzlicher, weniger intensiv und unregelmäßig eintreten sowie über Zwischenschritte erfolgen und zeitverzögert einsetzen (vgl. Wolff 2010, S.288). Weick und March haben das Konzept der losen Kopplung aus einer systemtheoretischen Perspektive entwickelt, allerdings darf der Ansatz der losen bzw. festen Kopplung nicht mit der strukturellen Kopplung der Theorie sozialer Systeme von Luhmann gleichgesetzt werden. Bei Luhmann bezieht sich der Kopplungsbegriff ausschließlich auf interne, strukturdeterminierte Irritationen und es ist ausgeschlossen, dass Systeme in die Operationen von anderen Systemen eingreifen. Die Theorie der losen bzw. stabilen Kopplung besitzt ebenfalls ein handlungstheoretisches Grundverständnis. Organisation wird als ein System von bewusst koordinierten Verhaltensweisen oder Kräften von zwei oder mehr Personen betrachtet. Organisation wird konstituiert durch Handlungen und nicht durch Personen. Die Koordination von Mitteln durch Personen ist die Grundlage für komplexe Organisationen. (Vgl. Weick 1995, S.138) Das Personalverständnis abstrahiert vom Menschen auf Handlungen und fokussiert diese in den verschiedenen Qualitäten lose und stabil.

In der organisationstheoretischen Erwachsenenbildungswissenschaft haben unter anderem Kuper (2001) und Schäffter (2001) diesen Ansatz verwendet (vgl. Hartz, Schardt 2010, S.34).

3.1.5 Bürokratiemodell

Der deutsche Soziologe Max Weber beschrieb Anfang des 20. Jahrhunderts die Bürokratie als Prototyp einer Organisation (vgl. Kirchler, Meier-Pesti, Hofmann 2004, S.45). Sein theoretischer Ansatz beruhte auf der Idee der Rationalisierung und auf der Vorstellung, dass der Mensch ein rationales Wesen sei. Weber verglich bürokratische Organisationen mit Maschinen, deren Abläufe und Arbeitsergebnisse kalkulierbar seien (vgl. Kieser 2006, S.63ff.). In Organisationen waren zwischenmenschliche Beziehungen nur dann erlaubt, wenn der Organisationsablauf nicht davon gestört wurde. Auch wenn der theoretische Ansatz Webers als veraltet gilt, so findet man auch heute noch Grundzüge seines Organisationsverständnisses in Theorie und Praxis (vgl. Schunter 2010, S.206ff.). Auch in der Weiterbildungswis-

senschaft lassen sich die Bezüge zum Weberschen Theoriemodell finden. Hartz und Schardt (vgl. 2010, S.35) verweisen auf Qualitätsmodelle und nennen exemplarisch das Modell von Zech, welches allerdings auf einem systemtheoretischen Ansatz basiert und nicht als ein Vertreter des Bürokratiemodells Webers angesehen werden kann. Ansonsten nennen Hartz und Schardt keinen Ansatz, der explizit auf dem Modell beruht. (Vgl. Hartz, Schardt 2010, S.34f.)

Das Personalverständnis des Bürokratiemodells basiert auf dem Menschenbild des »homo oeconomicus«. Dieses Bild beinhaltet die Grundannahme, der Durchschnittsmensch sei verantwortungsscheu, handle rational, strebe ständig nach Gewinnmaximierung und sei hauptsächlich extrinsisch zu motivieren. Die Folgen für die Strukturierung von Organisationen sind eine weitgehende Arbeits- und Entscheidungsteilung, kleine Leitungsspannen sowie individuelle monetäre Anreizsysteme. Die Organisation wird als »Maschine« verstanden, an die es den Menschen anzupassen gilt. Jeder Mitarbeiter ist ein Teil dieses Apparates. (Vgl. Ulich, 2005)

3.1.6 Organisationskultur

Der theoretische Ansatz der Organisationskultur hat in der organisationalen Weiterbildungswissenschaft viel Resonanz erfahren. So verwenden Schäffter (2005b) und auch Kuper (2001) diesen Ansatz für ihre Betrachtung von Weiterbildungsorganisationen. Edgar Schein ist wahrscheinlich der wichtigste Vertreter eines kulturtheoretischen Ansatzes der Organisationsbetrachtung. Die „Kultur eines Unternehmens ist wichtig ..., weil Entscheidungen, die in Unkenntnis der kulturellen Mechanismen getroffen werden, unerwartete und unwillkommene Folgen haben können.“ (Schein 2003, S.19) Er betrachtet Kultur als eine Gruppeneigenschaft, die aus gemeinsamen Erfahrungen resultiert. Kultur existiert überall in einer Organisation und bestimmt maßgeblich deren Funktion. (Vgl. Schein 2003, S.29)

Nach Schein bieten die Annahmen über den Menschen in einer Organisation Interpretationshilfen, um die komplexe Wirklichkeit zu verstehen. So kann die Interpretation des beobachtbaren Verhaltens eines Mitarbeiters, je nach Annahme, zu unterschiedlichen Interpretationen und Reaktionen führen. Ein am Schreibtisch sitzender Mitarbeiter ohne sichtbare Aktivität, kann als faul oder als über ein wichtiges Problem nachdenkend interpretiert werden.

Das Personalverständnis der Kulturtheorie basiert auch auf dem Menschenbild des »complex man«. Menschen erzeugen durch sozialen Interaktionen in Organisationen deren Kultur (vgl. Kirchler, Meier-Pesti, Hofmann 2004, S.150ff.). Sie haben unter-

schiedliche Bedürfnisse, die in Abhängigkeit von inneren und äußeren Einflüssen variieren können. Zudem wirken Motive nicht unabhängig voneinander und es können neue Motive innerhalb einer Organisation gelernt werden. Darüber hinaus kann eine Person in verschiedenen Organisationen bzw. sogar in einer Organisation unterschiedliche Motive verfolgen. Die Leistung des Einzelnen wird durch ein komplexes Bedingungsgefüge beeinflusst. Aufgrund dieser Komplexität sollte sich Führungsverhalten an den Ansprüchen des Arbeiters orientieren. Um herauszufinden, welche Bedürfnisse, in welcher Situation, bei welchem Arbeiter vorhanden sind, müssen Führungskräfte gute Diagnostiker sein. (Vgl. Kirchler, Meier-Pesti, Hofmann 2004, S.120f.)

3.2 Theorien von Weiterbildungsorganisationen

Nachdem die Weiterbildungswissenschaft lange Zeit das Thema Organisation nur wenig berücksichtigt hat, beschäftigt sie sich seit einigen Jahren intensiv mit diesem Thema. Ein Indikator ist die Kommission Organisationspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE), welche 2006 ins Leben gerufen wurde. Bereits 2001 resümiert Schäffter, dass sich nach „der ‚realistischen‘, der ‚reflexiven‘ oder der ‚qualifikatorischen‘ Wende ... gegenwärtig so etwas wie eine ‚organisationsbezogene Wende‘“ (Schäffter 2001, S.111) andeutet. „Entscheidungen über geeignete Organisationsstrukturen, über organisationsgebundenes Handeln und über die Entwicklung spezifischer Organisationskulturen“ (ebd. S.113) rücken zunehmend in den Fokus der wissenschaftlichen Betrachtung des Forschungskontextes Weiterbildungsorganisation. Vor dem Hintergrund, dass diese Veränderungen in einen „grundsätzlicheren Transformationsprozeß, nämlich in den Wandel von öffentlich verantworteter Weiterbildung und von bildungspolitischen Steuerungsinstrumenten“ (ebd. S.114) eingebettet sind, sieht Schäffter (ebd. S.115) die Notwendigkeit der Ausarbeitung „einer spezifisch erwachsenpädagogischen Organisationstheorie“. Eine spezifisch erwachsenpädagogische Organisationstheorie ist erforderlich, da eine unvermittelte Übertragung von politischen oder wirtschaftlichen Theorien auf die pädagogischen Strukturen der Weiterbildungsorganisationen nicht funktional wäre. Analog zum Grundverständnis und zur Vorgehensweise dieser Arbeit, ist Schäffter der Auffassung, dass der Ausgangspunkt einer Organisationstheorie für erwachsenpädagogische Einrichtungen aus dem System heraus erfolgen muss. (Vgl. Schäffter 2001, S.115)

Im Folgenden werden zwei theoretische Ansätze näher dargestellt, die die pädagogische Sicht auf Organisationen in den Mittelpunkt rücken. Zum einen die organisa-

tionspädagogische Theorie von Geißler (2000) aus seinem Werk »Organisationspädagogik«, in dem er eine organisationspädagogische Theorie darlegt und zum anderen die Theorie von Schäffter (2001) aus seinem Werk »Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft«. Schäffter hat einen eigenen theoretischen Ansatz für die Erklärung des Systems Weiterbildung vorgelegt. Der Fokus der Analyse liegt auf dem zugrundeliegenden Personalverständnis der beiden Theorien.

3.2.1 *Eine pädagogische Organisationstheorie*

Geißler begründet in seinem Werk „Organisationspädagogik“ (Geißler 2000) die Notwendigkeit neben der Organisationspsychologie und Organisationssoziologie auch eine pädagogische Betrachtung von Organisation zu etablieren. Als Anlass sieht er die Notwendigkeit des Themas Lernen und das Interesse an diesem Thema in und von Organisationen. „Denn immer mehr Organisationen erfahren durch zum Teil sich dramatisch verändernde Kontexte oft sehr schmerzhaft, daß das Althergebrachte, d. h. daß die gewachsenen Strukturen und Strategien und das vorliegende Wissen und Können nicht ausreichen, um die Zukunft zu bewältigen.“ (Geißler 2000, S.V) Organisationslernen mit der Doppelproblematik der Optimierung und Legitimation ist der Blickwinkel, aus dem Geißler die Organisationspädagogik begründet. Eine wichtige Frage lautet, „wie psychische und soziale Systeme zusammenwirken und wie das Lernen des einzelnen auf der Ebene sozialer Systeme Prozesse auslösen kann, die man als Lernen des Systems bezeichnen kann“ (ebd. S.VI). Eine Organisationspädagogik könne die Frage „wie Organisationen vernünftigerweise organisiert sein sollten“ (ebd. S.7) aus einer pädagogischen Perspektive beantworten. Die Pädagogik interessiert sich dabei vor allem dafür, „wie Organisationsmitglieder durch Lernen, d. h. durch gemeinsame Erkenntnisuche die Bedingungen ihrer Organisation verbessern können“ (ebd. S.45). „Organisationspädagogik befasst sich also immer mit dem Lernen in Organisationen, das seinerseits immer ein Lernen für die jeweilige Organisation ist.“ (Ebd. S.45) Die Aufgabe der Organisationspädagogik besteht darin, zu erkennen, wodurch sich die jeweilige Organisation auszeichnet und wie die Organisationmitglieder durch individuelles Lernen ein Lernen der Organisation bedingen können (vgl. ebd. S.46). „Denn Organisationspädagogik soll sich nicht nur mit dem Lernen in der Organisation befassen, sondern darüber hinaus auch klären, was es heißt, für die Organisation zu lernen, indem an die Erkenntnis der verhaltenswissenschaftlichen Entscheidungstheorie ... angeknüpft wird, daß in Organisationen nicht nur die individuelle Rationalität des einzelnen, sondern vor allem die Systemrationalität zählt.“ (Ebd. S.48) Die Organisationspädagogik befasst

sich also mit dem Lernen in und für Organisationen. Vor allem im Bereich der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung, aber auch im Erwachsenenlernen an sich ist es sinnvoll, Arbeiten und Lernen konzeptionell und praktisch zu integrieren (vgl. Geißler 2000, S.1). Geißlers Ansatz kann also zum einen für eine pädagogische Sicht auf Organisationen im Allgemeinen und zum anderen für die Betrachtung von pädagogischen Organisationen im Speziellen verwendet werden. Für die Betrachtung von pädagogischen Organisationen, wie Weiterbildungsorganisationen, ist diese Betrachtung im doppelten Sinn relevant. Einerseits als pädagogische Organisation, die selbst auch Lernen muss, um sich an die Umweltaforderungen anzupassen, und andererseits als Institution, deren Funktion in der Vermittlung von pädagogischen Inhalten besteht.

Geißler beschreibt drei Varianten des Lernens von Organisationen (vgl. ebd. S.49f.):

- funktionales Organisationslernen
- selbstorganisiertes absichtliches Organisationslernen
- und organisationsdidaktisch angeleitetes Organisationslernen

Geißlers (vgl. ebd. S.49f.) theoretischem Verständnis nach resultiert organisationales Lernen aus dem individuellen Lernen der einzelnen Organisationsmitglieder, das so abgestimmt ist, dass die sozialen Regeln und Interaktionsstrukturen verbessert werden. Aus individuellem Lernen resultiert dann ein Lernen der Organisation.

Diesen Prozessen liegt die traditionelle Leitkategorie der Pädagogik »Bildung« zugrunde. Bildung hat das Ziel, die „Freiheit und Eigenständigkeit des einzelnen und der Gemeinschaft zu fördern“ (ebd. S.50f.). Allerdings verbindet Geißler den Bildungsbegriff mit dem Begriff des „deutero learning“ (ebd. S.51). Deutero learning zielt auf gesellschaftlich verantwortetes, selbstorganisiertes Organisationslernen. Die Organisationsmitglieder sind in der Lage für sich und die Organisation Lernziele zu kreieren, abzustimmen und dadurch eine „organisationale Bildung“ (ebd. S.52) zu ermöglichen. Aufgabe der Organisationspädagogik ist es durch didaktisches Handeln eine „Verantwortung bei der Gestaltung der Zukunft zu übernehmen“ (ebd. S.57). „Die Bedingungsmöglichkeiten und die normative Ausrichtung eines ... sowohl individuellen wie auch gemeinschaftlichen Lernens aufzuklären, ist Kernstück von Organisationspädagogik.“ (Ebd. S.89)

Geißler leitet aus der Analyse der Organisationspolitik ab, dass Organisationspädagogik klären sollte, wie die „Organisationsleitung auf Grundlage reflexiven Managements – im Rahmen normativen Identitätslernens – lernen kann, die sich ihr stellen-

den organisationspolitischen Fragen und Probleme im Dialog mit allen Organisationsmitgliedern zu beantworten bzw. zu lösen.“ (Ebd. S.92) Die Aufgabe einer organisationspädagogischen Perspektive ist es, „die Geschichte der Organisationsvision, -politik, -verfassung und -kultur konkreter Organisationen, ihre je vorliegenden Bedingungen und die von ihr offiziell oder informell in subkulturellen Kreisen entwickelten zukunftsgerichteten Ideen, Perspektiven und Entscheidungen zu problematisieren“ (ebd. S.100) und damit das Lernen der Organisation anzuregen. Diese Aufgabe entspricht dem Ansatz des reflexiven Managements, das sich den Bedingungen und Probleme der Transformationsgesellschaft stellt, also der Transformation der Industriegesellschaft in eine Risikogesellschaft. (Vgl. ebd. S.100) Die organisationspädagogische Komponente dieser Perspektive ist das organisational-strategische Erschließungslernen, welches von den Organisationen verlangt wird, um sich an die sich verändernden Umweltbedingungen anzupassen und sich für die unsichere Zukunft vorzubereiten. Insbesondere im Bereich Führung und Kooperation, wo „es um den konkreten Menschen geht“ (ebd. S.108f.), besitzt die Organisationspädagogik spezifische Stärken, da dies schon immer ein genuin pädagogisches Thema ist. „Denn jeder Lehrer und Erzieher muß führen und dafür Verantwortung übernehmen.“ (Ebd. S.109) Fokussiert man nun den Bereich des organisationalen Lernens, so besitzt der „arbeits- und aufgabenbezogene personale Umgang des Vorgesetzten mit seinen MitarbeiterInnen und die sich darin zeigende Führung und Kooperation eine starke didaktische und erzieherische Komponente“ (ebd. S.109).

Betriebliche Bildung muss in der heutigen Risikogesellschaft (vgl. Beck 1986) aus einem Bildungsbegriff entstehen, der das Konzept des reflexiven Zweifels (vgl. Geißler 2000, S.82ff.) in den Mittelpunkt des normativen Identitätslernens des Einzelnen, der Gruppe, der Organisation und Gesellschaft stellt. In diesem Konzept beschreibt der reflexive Zweifel eine Sichtweise, die es möglich macht, konstruktiv an der Ideologie des Fortschrittglaubens zu zweifeln. Ziel ist es vielmehr, zweifeln zu können, um auf dieser Grundlage glauben und erkennen zu können, ohne dogmatisch zu werden, wodurch die Entwicklung von Persönlichkeit möglich wird. (Vgl. ebd. S.83)

Organisationsdidaktik beginnt mit der Aufklärung der organisationalen Bedingungen und deren Möglichkeiten und zielt auf die Analyse der (unbewussten) interpersonellen Kommunikationsmuster. Sollte die Analyse ein Optimierungspotential der Kommunikationsmuster feststellen, so muss die organisationsdidaktische Intervention folgen (vgl. ebd. S.263). Geißlers These zufolge kann Organisationslernen und gesellschaftliches Lernen gekoppelt werden und so „Bildung zur konzeptionellen

Grundlage von Organisationlernen“ (ebd. S.285) gemacht werden, „damit eine Verbindung von Erziehungswissenschaft und Organisations- und Managementwissenschaften“ (ebd. S.285) hergestellt werden kann.

Geißler verbindet „die Frage nach dem Wesen des Menschen und der Organisation mit der Frage nach den Möglichkeiten ..., die Menschen haben, ihre Wirklichkeit zu erkennen“ (Geißler 2000, S.207) und bezieht sich auf das Verständnis des »homo discens« mit dem Lernparadigma des „deutero learning“ (ebd. S.211). Organisation definiert er, analog zum Konzept des „homo discens“ (ebd. S.211), welches sich auf den Menschen bezieht, als Verbindung von Kommunikation und Lernen und bezeichnet dies als „communicatio discens“ (ebd. S.262), also organisationaler Kommunikation, die sich durch Lernen begründet. „Aus diesem Grunde begründen sich die ... Überlegungen zum Organisationslernen auf zwei Modelle, nämlich auf das Mitverantwortungsmodell und das Denkmodell der ‚communicatio discens‘.“ (Ebd. S.263) Deutero learning bezieht sich auf die Bildung in und für Organisationen, „d. h. gesellschaftlich verantwortetes normatives Identitätslernen von Organisationen“ (ebd. S.209). Es setzt normatives Identitätslernen, Anpassungslernen und strategisches Erschließungslernen voraus und hat als Gedankenfigur die „offene Frage“ (ebd. S.212). Geißler (vgl. 2000, S.51ff.) unterscheidet drei Stufen organisationalen Lernens: operatives Anpassungslernen, strategisches Erschließungslernen und normatives Identitätslernen. Für die Bildung ist normatives Identitätslernen von besonderer Bedeutung. Während Anpassungslernen und strategisches Erschließungslernen die zweckrationale Anpassung bzw. Erschließung von Handlungsoptionen zum Ziel haben, werden mit normativem Identitätslernen Normen und Werte revidiert und modifiziert. Operatives Anpassungslernen und strategisches Erschließungslernen betreffen also die zweckrationale Ebene des Lernens, wohingegen normatives Identitätslernen den wertrationalen Aspekt betont. Beide Ebenen bedingen einander, da ohne Zweckrationalität kein konkretes Handeln und ohne Wertrationalität keine Handlungsbasis möglich ist. Das Konzept der offenen Frage bezieht sich darauf, dass die Zukunft unbekannt und nicht determiniert ist. Geißler veranschaulicht das Konzept anhand der Metapher eines Wanderers, der sich auf den Weg macht und seinen eigenen Weg geht, ohne dass dieser bereits festgeschrieben ist. Es ist gewissermaßen eine „permanente Anfangssituation, die in eine offene Zukunft führt“ (ebd. S.212).

Geißler (ebd. S.259) stellt die Frage, „wie die ... vorliegenden organisationalen Bedingungen durch organisationspädagogische Interventionen, die man unter dem Stichwort der Organisationsdidaktik zusammenfassen kann, verändert werden kön-

nen“. Für die Beantwortung der Frage bezieht er sich auf die „Erkenntnisse der pädagogischen Anthropologie und der Autopoiesis-Forschung ..., d. h. es ist davon auszugehen, daß jede didaktisch handelnde Person unvollkommen ist und daß beide, das intervenierende System und die didaktisch handelnde Person bzw. der change agent, autopoietische Systeme sind, die in einen spezifischen Kontakt treten und dabei – mehr oder weniger intensiv – strukturelle Kopplungen bilden, die die Grundlage für eine spezifische Systemrationalität sind“ (ebd. S.259). Er begrüßt die „begriffliche und konzeptionelle Substitution von Organisationsentwicklung“ durch Organisationslernen, da der „Begriff des Organisationslernens ... stärker zum Ausdruck [bringt], daß Organisation ein autopoietisches Gebilde ist, das sich – so oder so – selbst entwickelt, wobei Selbstentwicklung die Möglichkeit zur Selbstbestimmung impliziert, und zwar für alle“ (ebd. S.261). Allerdings berücksichtigt Geißler bei dem Begriff der Organisationsentwicklung nur den von außen gesteuerten Aspekt, dass „eine Organisation durch einen change agent entwickelt werden kann“ (ebd. S.261). Den Aspekt der Selbstentwicklung der Organisation subsummiert er nur unter dem Aspekt des Lernens, obwohl auch Entwicklung autopoietisch stattfindet.

Geißler überträgt das Verständnis des »homo discens« auf Organisationen, da Gemeinschaftslernen sich in „kommunikativer Abstimmung“ (ebd. S.262) der Gemeinschaft vollzieht und „Produkt eines entsprechenden organisational-normativen Identitätslernen ist.“ (Ebd. S.262) „Organisationen bestehen aus Menschen und sind das Produkt von Menschen.“ (Ebd. S.262) „Wer von Organisationslernen spricht, ist – implizit – auf den Kern menschlichen Daseins verwiesen genauso wie derjenige, der über Mitverantwortung nachdenkt. Denn die Grundlage allen Denkens, Fühlens und Handelns aller Menschen ist ihre Lernverfassung“ (ebd. S.262).

Geißlers organisationspädagogischer Ansatz betrachtet die Mitarbeitenden von Organisationen aus dem Menschenbild des »homo discens«. Dies hat zur Grundlage, dass der Mensch sich nicht mit einem Bild fixieren lässt und der Mensch als lerner Mensch aufgefasst wird. Der Mensch besitzt die Fähigkeit bis ins hohe Alter zu lernen und sollte bestrebt sein, dies zu tun. Durch den permanenten Wandel der Lebensbedingungen in denen wir leben, wird Lernen zu einer „lebenslänglichen Daueraufgabe“ (Loch 1968, S.164). Der Mensch wird als lebenslang lerner und sich informierender Mensch verstanden, der jedoch Unterstützung dabei benötigt. Dafür steht ihm ein „Angebot von Institutionen, Mitteln und Wegen bereit, das man nur zu ergreifen braucht, um sich von geistigen wie sozialen Fesseln zu befreien“ (Loch 1967, S.144). Geißlers Konzeption folgend, interagieren und kommunizieren

die Mitglieder auf dem Verständnis des »homo discens«, wobei sich organisationales Lernen immer im Medium Kommunikation vollzieht.

Die Grundannahme, dass jeder Mensch lernwillig und lernbedürftig ist, führt Geißler zu seinem Personalverständnis des koordinierten und abgestimmten Lernens aller Mitarbeitenden, wodurch es zum Organisationslernen kommt. Dies sei notwendig, damit sich die Organisationen an die permanenten Veränderungen anpassen können. Mitarbeiteraktivitäten müssen also abgestimmt werden, damit die individuellen Lernprozesse ein Lernen der Organisation bedingen. Die Mitarbeitenden sind Teil der Organisation und bestimmen im Medium der Kommunikation deren Entwicklung.

3.2.2 *Eine Weiterbildungsorganisationstheorie*

Wie zu Beginn dieses Kapitels geschildert, gibt es eine Vielzahl von theoretischen Ansätzen, um Weiterbildungsorganisationen zu beschreiben. Die meisten betrachten Weiterbildungsorganisationen indem sie auf bereits vorhandenen Theorien verweisen. Eine eigenständige Organisationstheorie für Weiterbildungseinrichtungen hat Schäffter (2001) in seinem Werk »Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft« entworfen. Schäffters Ansatz resultiert aus der Überlegung, dass „die gesellschaftliche Funktion, aus der heraus sich Erwachsenenlernen institutionalisiert, in den Mittelpunkt“ (Schäffter 2001, S.116) einer Organisationstheorie der Weiterbildung gestellt werden muss. Institution ist für ihn das „Ergebnis eines permanenten Prozesses der Strukturbildung auf der Ebene der Konstitution einer sozialen Welt“ (ebd. S.313) und „gleichzusetzen mit dem Aufbau von sozialer Ordnung“ (ebd. S.313). Er versteht Organisationen als ein Zusammenspiel verschiedener Fachkompetenzen, die komplex miteinander verknüpft sind. Weiterbildungsorganisationen sind dementsprechend „ein vernetztes System sich wechselseitig ergänzender Positionen“ (ebd. S.117), deren spezifische pädagogische Funktion erst durch die Summe der einzelnen fachlichen Positionen repräsentiert wird. „Das Pädagogische einer Weiterbildungsorganisation folgt aus der planvollen Gewährleistung ihrer gesellschaftlichen Leistung: nämlich ein dauerhaftes Bereitstellen von lernförderlich strukturierten Aneignungskontexten für Erwachsene unterschiedlicher Art.“ (Ebd. S.117) Die Organisationsstruktur bedingt somit das Pädagogische der Organisation und jede einzelne Position erfüllt eine pädagogische Funktion. Alle Teilbereiche einer Organisation müssen ihren spezifischen Beitrag zur pädagogischen Gesamtfunktion der Organisation erkennen und in die Gesamtstruktur einordnen. Zur Analyse von Weiterbildungsorganisationen verwendet Schäffter zwei Unterscheidungen. Er unterscheidet zwischen „Kontextwissen“ (ebd. S.118) und „Relationsbewußtsein“

(ebd. S.118) jeder Teilfunktion, wobei er unter Kontextwissen „das Wissen um den eigenen Wirkungshorizont“ (ebd. S.118) und unter Relationsbewusstsein „das Bewußtsein von der Verschränkung der eigenen Tätigkeit mit den Leistungsanteilen der Anderen“ (ebd. S.118) versteht. „Kontextwissen bezieht sich ... auf die pädagogische Relevanz einer jeden der beteiligten Sichtweisen. Es beruht auf einem selbstwußten Wertschätzen der eigenen Kompetenz für die Qualität organisierten Lernens als gemeinsamer Prozeß.“ (Ebd. S.120) Relationsbewusstsein bezieht sich auf den Gesamtzusammenhang der eigenen Tätigkeit. „Es bedeutet die Fähigkeit, seine eigenen Leistungen auf die der anderen zu beziehen und daran ihren Beitrag für die Bildungsfunktion der Weiterbildungsorganisation ermessen zu können.“ (Ebd. S.121) Es geht also um eine „strukturelle Integrationsfähigkeit auf der Basis von Differenzerfahrungen“ (ebd. S.122). Basierend auf der Verbindung von Kontextwissen und Relationsbewusstsein entwickelt Schäffter seine pädagogische Weiterbildungsorganisationstheorie.

Schäffter (ebd. S.123) beschreibt die Weiterbildungsorganisation „als strukturierter Zusammenhang zwischen drei in sich geschlossenen, aber ‚locker verkoppelten‘ Operationskreisen“. Diese Operationskreise sind ein „ordnungspolitischer Regelkreis (Operationskreis I)“ und ein „Regelkreis alltagsweltlicher Aneignungsstrukturen und Lernmilieus (Operationskreis III)“, die durch einen „intermediären Regelkreis von Organisationsvarianten auf der Ebene der Bildungseinrichtungen (Operationskreis II)“ locker verkoppelt werden (vgl. ebd. S.123).

Die Unterscheidung in die drei Operationskreise veranschaulicht laut Schäffter die spezielle Entwicklungslogik und Entwicklungsgeschichte jedes Kreises, welche nicht linear miteinander verknüpft sind (vgl. ebd. S.125). Die drei „strukturtheoretisch identifizierten Kontexte“ (ebd. S.125) gilt es für eine Institutionsanalyse einzeln zu berücksichtigen, da Schäffter besondere Positionen, Rollenprofile, sachliche Anforderungen und Fachkompetenzen an diese koppelt (vgl. ebd. S.125). Allerdings sind die drei Operationskreise strukturell miteinander über die intermediäre Funktion des Operationskreises II gekoppelt.

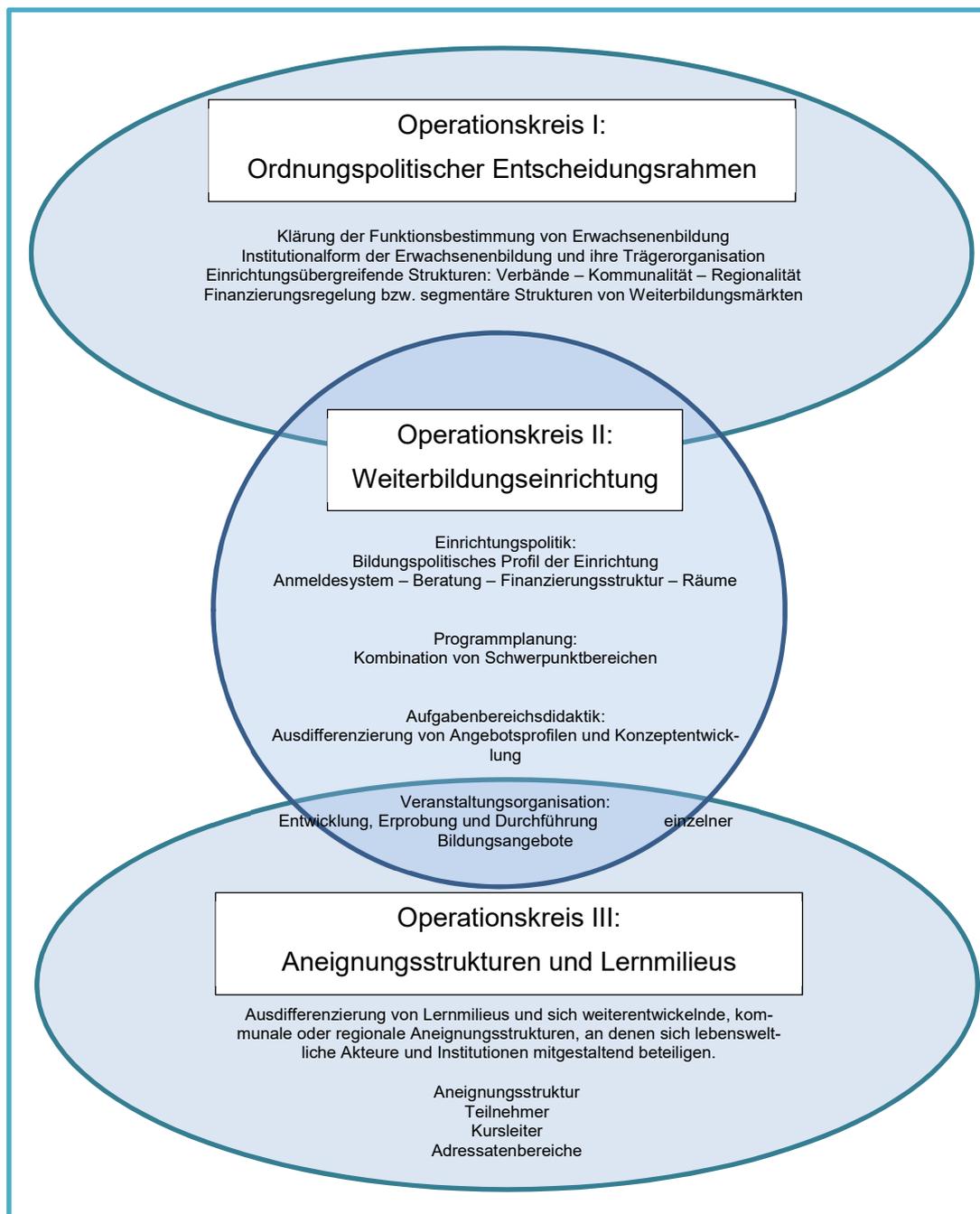


Abbildung 4: Funktionssystem Weiterbildung (Quelle: eigene Darstellung nach Schäffter 2001, S.124)

Im Folgenden werden die Funktionen der drei Operationenkreise kurz vorgesehlt:

Operationskreis I: Der Operationskreis I fokussiert den ordnungspolitischen Entscheidungsrahmen von Weiterbildung. Institutionalisierung wird im Kontext „gesetzlicher, verbandlicher, kommunaler, regionaler und finanzierungstechnischer Strukturen“ (ebd. S.126) ordnungspolitisch eingeordnet und auf Weiterbildungsorganisationen bezogen. Alle „Handlungszusammenhänge, aus denen ein administrativ-korporatistisches Verständnis von Institution herrührt“ (ebd. S.126f.) werden in diesem Operationskreis betrachtet. Der Operationskreis I beschreibt die strukturelle

Kopplung mit anderen Funktionssystemen und übernimmt somit auch eine Legitimationsfunktion der Weiterbildungsorganisation gegenüber dem politischen System.

Operationskreis II: Der Operationskreis II umfasst alle betriebsförmigen Organisationsstrukturen. Schäffter betitelt diesen Kreis als „Ebene der Weiterbildungseinrichtung“ (ebd. S.129), da er alle organisationspolitischen Aspekte beinhaltet, also den „betriebsförmig gefaßten pädagogischen Kontext“ (ebd. S.129). In diesem Operationskreis siedelt er auch die „Entdeckung von Betriebsförmigkeit von Pädagogik“ (ebd. S.130) an. Thematisch befinden sich in diesem Kontext viele aktuelle Themen der Weiterbildungswissenschaft, wie „Managementtheorien und ihre Rezeptologien, Personalführungskonzepte, Marketing, Qualitätsmanagement, Produktentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity“ (ebd. S.131). Hinzu kommen die klassischen erwachsenenpädagogischen Themen, wie Programmplanung, Angebotsentwicklung, Bedarfsentwicklung und Evaluation. Schäffter resümiert: „Der Operationskreis Weiterbildungseinrichtung beginnt sich zu einem Sinnkontext eigener Art zu schließen.“ (Ebd. S.131) Der Operationskreis II spiegelt die Leistung des Funktionssystems für die einzelnen Systemumwelten wider und übernimmt eine intermediäre Funktion zwischen den Operationskreisen. Die beiden anderen Operationskreise sowie einzelne Systemumwelten sind strukturell an diesen Operationskreis gekoppelt.

Operationskreis III: Der Operationskreis III stellt die „Bedeutung lebensweltlicher Strukturen“ (ebd. S.132) für die Weiterbildungseinrichtung dar. Es werden die unterschiedlichen Lernvoraussetzungen und Lernmilieus der Teilnehmer berücksichtigt. Dieser Bereich verdeutlicht die Grenzen der Weiterbildungsangebote und fokussiert die individuellen Voraussetzungen und Lernzugänge. Biografische oder milieuspezifische Aneignungsstrukturen werden in diesem Kreis behandelt. Durch die strukturelle Kopplung der Teilnehmer, Kursleiter und Adressatenbereiche, die „lebensweltliche Fundierung“ (ebd. S.143), sichert das System seinen Bestand.

Zu den oben beschriebenen drei Operationskreisen ergänzt Schäffter seinen Theorieentwurf um den Aspekt der vertikalen Kopplung. Die vertikale Kopplung umgreift alle drei Operationskreise und beschreibt die „integrierende und aufeinander beziehende ‚pädagogische Kontextierung‘“ (ebd. S.141). „Dieser ‚vertikale‘ Abstimmungs- und Koordinationsbedarf kann nur dann produktiv in betriebsförmige Strukturen umgesetzt werden, wenn im organisationspolitischen Diskurs auf der Einrichtungsebene für beide Operationskreise strukturelle Sensibilität entwickelt wird.“ (Ebd. S.142) Die vertikale Kopplung dient der Selbstreferenz des Systems und schließt das Sys-

tem gegenüber der Umwelt ab. Strukturell gekoppelt an diese Dimension ist das Wissenschaftssystem.

Die folgende Tabelle stellt die Teilfunktionen der Operationskreise überblicksartig dar.

Tabelle 1: Operationskreise und ihre Teilfunktionen im System (Quelle: eigene Darstellung nach Schäffter 2001, S.143)

	Dimension	System-referenz	Teilfunktion	Strukturelle Kopplung mit ...
Operations-kreis I	Ordnungspolitik	Funktion	Legitimation	Politischen Systemen
Operations-kreis II	Weiterbildungseinrichtung	Leistung	Produktivität	Operationskreis I und II und einzelnen Systemen in der Umwelt
Operations-kreis III	Lebensweltliche Aneignungsstrukturen	Fundierung	Bestands-sicherung	Alltäglichen Relevanz-bereichen
IV	Vertikale Kopplung	Selbstreferenz	System-schließung	Wissenschaftssystem

Schäffter entwickelt sein dreistufiges Modell des Funktionssystems Weiterbildung aus der Beobachtung der verschiedenen Funktionen von Weiterbildungsanbietern und deren strukturellen Kopplungen mit verschiedenen Kontexten. Seine Theorie entsteht aus der Analyse des Kontextes, in dem sich Weiterbildung historisch einordnen lässt. Dies wird bereits in dem Titel seines Werkes „Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft“ (ebd. 2001) deutlich. Er beobachtet die „Black Box“ Weiterbildung und entwickelt ein „umfassendes Konzept von Erwachsenenlernen, dem eine dialektische Spannung zwischen lebensweltlicher und funktionaler Strukturierung zugrunde liegt“ (ebd. S.345). Sein Ansatz eignet sich für die Erklärung der aktuellen gesellschaftlichen Funktion von Weiterbildung, wie er in den Kapiteln „Institutionalisierungstyp: Bildungsanbieter“ (ebd. S.148ff.) und „Institutionalisierungstyp: Selbstbewegung“ (ebd. S.150ff.) ausführt. Schäffter bezeichnet diese zwei unterschiedlichen Institutionalisierungsvarianten als die „zwei Varianten erwachsenenpädagogischer Professionalität“ (ebd. S.153).

Schäffters Theorieentwicklung könnte man als »von außen nach innen« beschreiben. Er entwickelt seine Theorie aus den Anforderungen der Umwelt an die Weiterbildung.

Nachdem im letzten Abschnitt der theoretische Ansatz zur Beschreibung und Erklärung der Weiterbildung kurz dargestellt wurde, stellt sich die Frage, welche Beschreibungen der Mitarbeitenden in der Theorie vorhanden und welche Funktion haben sie in den Weiterbildungsorganisationen? Die beiden Fragen lassen sich mit Schäffters Theorie nur sehr dürftig beantworten, da in seinen Ausführungen kaum Aussagen zu den Mitarbeitenden von Weiterbildungsorganisationen vorkommen.

Bei den Erläuterungen der drei Operationskreise sind folgende Aussagen zum Personal der Weiterbildungsorganisationen vorhanden. Schäffter führt zum Operationskreis I aus: „Die Akteure im ordnungspolitischen Operationskreis also die ‚Verbandsmenschen‘ verstehen und verständigen sich innerhalb ihres Sinnkontextes zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen der Gesellschaft z.T. weit schneller und reibungsloser (und sei es im Sinne eines ‚we agree to disagree‘), als dies im eigenem System oft möglich ist.“ (Ebd. S.127) Im Operationskreis I bilden sich in „erwachsenepädagogischen Handlungskontexten über situative und okkasionelle Aufgabenbeschreibungen hinaus allgemeine (bildungspolitische) Funktionsbestimmungen als handlungsleitende Prinzipien“ (ebd. S.290) heraus.

Der Operationskreis II, als intermediäre Struktur zwischen den konkreten Lernsituation und der allgemeinen ordnungspolitischen Funktion, „bildet in Form von ‚Bildungsorganisation‘ und ihrem Weiterbildungsmanagement immer komplexere didaktische Planungs- und Entscheidungsebenen heraus. Hier entstehen – immer entschiedener einer eigenen Entwicklungslogik folgende – die entsprechenden Berufspositionen und pädagogischen Rollenprofile, die schließlich nach Professionalisierung drängen.“ (Ebd. S.290) Der Operationskreis II umfasst alle betriebsförmigen Organisationsstrukturen und beschreibt die Ebene der Weiterbildungseinrichtung. Auf dieser Ebene finden sich „betriebliche Reglungsstrukturen“ (ebd. S.130), „Managementstrukturen“ (ebd. S.130), „Außenbeziehungen über Marketing“ (ebd. S.130) und „produktförmige Leistungen“ (ebd. S.130). Themen in diesem Kreis sind „Managementtheorien“, „Personalführungskonzepte“, „Marketing, Qualitätsmanagement, Produktentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit und Corporate Identity“ (ebd. S.131), sowie „Programmplanung und Angebotsentwicklung, Bedarfsplanung und

Evaluation“ (ebd. S.131). Weitere Aussagen zu der Mitarbeiterfunktion auf dieser Ebene sind im Text nicht zu finden.

Die Ausführungen zum lebensweltlichen Operationskreis III beziehen sich vorwiegend auf die Institutionalisierung von Erwachsenenbildung und die „Lebenswelt der Adressaten“ (ebd. S.133). Im Operationskreis III befinden sich die „Grenzflächen zwischen alltagsgebundenem Lernen und ‚didaktischen‘ Strukturen der Weiterbildungsangebote“ (ebd. S.141). An dieser Stelle befindet sich somit auch die „Lehrtätigkeit“ (ebd. S.275), die als „zusätzliche Rolle erforderlich“ (ebd. S.275) wird. Die funktionale „Institutionalisierung besteht – rollentheoretisch gesehen – in der Ausdifferenzierung des komplementären Rollenpaars Lehrender – Lernender“ (ebd. S.275) und „erst durch alltagsgebundene Aneignungsaktivitäten ... erhalten pädagogisch-organisierende Tätigkeiten von Professionellen ihre konstitutive Voraussetzung.“ (Ebd. S.276)

Zusammenfassend beschreibt Schäffter folgendermaßen die Mitarbeitenden der Weiterbildung: „Die Mitarbeiter im erwachsenenpädagogischen Funktionssystem sind ... gleichzeitig Mitglied der von ihnen betreuten Leistungsbereiche und können daher in ihrer jeweiligen Einschätzung der Bedarf- und Bedürfnislage noch gewiß sein, ohne daß die Passung durch gesonderte Verfahrensweisen gesichert werden muss.“ (Ebd. S.292) Dies ist der Fall, wenn noch keine „funktionale Ausdifferenzierung“ (ebd. S.292) der Weiterbildung stattgefunden hat und eine „elementare Institutionalfom von Weiterbildung noch unmittelbar an alltagsweltliche Milieus und ihre speziellen Lernanlässe anschließt“ (ebd. S.292).

An mehreren Stellen und in verschiedenen Zusammensetzungen verwendet Schäffter das Konzept der „sozialen Rollen“ (ebd. S.184). Er spricht beispielsweise von „Rollenwechsel“ (ebd. S.274), „Rollenstruktur“ (ebd. S.283) sowie „Rollenvermischung“ (ebd. S.284) und weist in seiner tabellarischen Übersicht eine Spalte mit sozialen Rollen zur Erklärung der Reaktionsmuster der Weiterbildung auf Irritationen aus. Es werden die sozialen Rollen „Helfer-Klient“, „Therapeut-Patient“, „Patron-Untergebener“, „Vorbild-Adept“, „(Schieds)Richter-Partei“, „Lehrer-Schüler“ und „Fascilitator“ aufgeführt.

Schäffter (vgl. ebd. S.125) verweist auf das Konzept des Stakeholders, um konkrete Handlungsfelder mit ihren besonderen Positionen, Rollenprofilen, sachlichen Anforderungen und Fachkompetenzen zu bestimmen. Das Stakeholder-Konzept verwendet er als Folie, um zu bestimmen, in welcher Weise die „Anspruchsgruppen“ (Schäffter 1998, S.176) ihre Intertresse einbringen und von Entscheidungen betrof-

fen oder an diesen beteiligt sind (vgl. ebd. S.176f.). Durch den Bezug auf das Konzept wird die „funktionale Bedeutung der jeweiligen Stakeholder für das Weiterbildungssystem insgesamt erkennbar“ (ebd. S.177) und deren Bedeutung wahrnehmbar. Schöffter (ebd. S.177) führt aus, dass die Stakeholder „funktionaler Bestandteil des Weiterbildungssystems“ sind und die „geradezu klassische Entscheidung, ob nebenberufliche, freiberufliche oder gar ehrenamtliche Mitarbeiter zur Weiterbildungsorganisation gerechnet werden oder nicht“ (ebd. S.177) eindeutig getroffen sei. Es lassen sich „individuelle und kollektive Akteure in Bezug auf ihre ‚vested interests‘ als sich ausdifferenzierendes Spektrum von Anspruchsgruppen den Operationskreisen zuordnen“ (ebd. S.177). Die Anspruchsgruppen im Operationskreis I lassen sich als „Akteure innerhalb eines machtorientierten Legitimationsdiskurses“ (ebd. S.178) beschreiben. Im Operationskreis II sichern sie die „Produktivität des Funktionssystems“ (ebd. S.179) und sind Bestandteil „eines institutionellen Wahrnehmungssystems, mit dem die Organisationsumwelt in Bezug auf Fragen der Praxisrelevanz, auf Weiterbildungsbedarf und Evaluation von Bildungswirkung abgetastet wird.“ (Ebd. S.179) Die „grundlegenden Voraussetzungen institutionalisierten Erwachsenenlernens“ (ebd. S.179) sichern die Anspruchsgruppen im Operationskreis III. Außerdem stellen die Stakeholder den „übergeordneten Zusammenhang zwischen den Teilkontexten her, indem sie Differenzerleben und Strukturbrüche zwischen den Operationskreisen“ (ebd. S.181) aufzeigen. „Akteure in dieser Gruppe von Stakeholdern sind Institutionen und Berufsgruppen, die in der Ausbildung, Fortbildung und Professionsentwicklung innerhalb des Weiterbildungssystems engagiert sind und hier die für Stakeholder charakteristische Balance zwischen Engagement und Distanzierung“ (ebd. S.181) einnehmen. Die handelnden Anspruchsgruppen sind „kollektive und personale Akteure“ (ebd. S.182) des Weiterbildungssystems.

In seinem Artikel zu Weiterbildungsorganisationen, als Spiegelbild oder Resonanzboden der gesellschaftlichen Umwelt, ergänzt Schöffter: „In Bezug auf die *interne Organisation* führt es zu *einer* weitgehenden Übernahme externer Erwartungsstrukturen und Aufgabendefinitionen. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass vielfach Mitarbeiter eines spezialisierten Aufgabenbereichs mit relevanten Außengruppen einen engeren fachlichen Kontakt haben und sich mit ihnen über pädagogische Fragen besser verständigen können, als mit dem Kollegen eine Tür weiter, der zum Beispiel nicht Datenverarbeitung, sondern interkulturelle Zielgruppenarbeit macht. Beide wiederum kommen mit der Kollegin von der Gesundheitsbildung nicht klar, die sich jedoch pädagogisch-fachlich hervorragend mit ihren externen beruflichen Bezugsgruppen verständigen kann.“ (Schöffter 2002, S.5)

Schäffters theoretischer Ansatz fokussiert den Lehr-Lern-Prozess und damit auch die organisationstheoretische Funktion der Weiterbildung als Vermittlung von Lerninhalten. Er analysiert sehr detailliert die heutige Transformationsgesellschaft und den damit verbundenen Funktionswandel der Weiterbildung und die Veränderung institutionalisierten Lernens. Die Mitarbeitenden der Weiterbildungsorganisation werden über das Stakeholder-Konzept theoretisch entfaltet und in einem handlungstheoretischen Kontext als Bestandteil des Funktionssystems Weiterbildung beschrieben. Er verwendet das Konzept des Stakeholders als Folie, um zu bestimmen in welcher Weise die verschiedenen Anspruchsgruppen in den drei Operationskreisen ihre Intertressen einbringen bzw. von Entscheidungen betroffen oder an Entscheidungen beteiligt sind. Stakeholder sind funktionaler Bestandteil der Weiterbildungsorganisationen. Das Konzept des Stakeholders stammt aus der Betriebswirtschaftslehre und ist eine Erweiterung des Shareholder-Value-Ansatzes. Der Stakeholder-Ansatz geht von verschiedenen Anspruchsgruppen aus, die eine Unternehmung konstituieren, wobei jede Gruppe eine spezifische Leistung für das Unternehmen erbringt und dafür eine Gegenleistung erwartet. Anspruchsgruppen sind Eigenkapitalgeber, Fremdkapitalgeber, Arbeitnehmer, Management, Kunden, Lieferanten und die allgemeine Öffentlichkeit. (Vgl. Wöhe 2000, S.98f.) Das Konzept beschreibt die Anspruchsgruppen als Bestandteil des Unternehmens, denen beispielsweise eine „Partizipation an der Unternehmensführung zu ermöglichen“ (Wöhe 2000, S.98f.) ist und deren Interessen bei den Unternehmenszielen zu berücksichtigen sind. Schäffters Weiterbildungstheorie basiert auf einem handlungs- und systemtheoretischen Konzept, welches die, im System handelnden, Anspruchsgruppen als „kollektive und personale Akteure“ (Schäffter 2001, S.182) ausflaggt. Allerdings liegt der Fokus seiner Betrachtungen nicht auf den Mitarbeitenden.

3.3 Weiterbildungswissenschaft und die Einbindung von Mitarbeitenden in organisationale Prozesse durch Partizipation

Partizipation wird als wesentliches Strukturelement für die Integration von Mitarbeitenden auch in der Weiterbildungswissenschaft betont (vgl. Kapitel 1; Weber u.a. 2013). Partizipation ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sich an den organisationalen Steuerungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen. Auch „im pädagogischen Raum ist das Thema Partizipation als genuin pädagogisches Prinzip in Organisationen sehr präsent und erlangt zunehmende Bedeutung.“ (Macha 2013, S.45) Macha weist zwar darauf hin, dass die „Grenzen der Partizipation in pädagogischen Handlungsfeldern ... kaum thematisiert werden“ (ebd. S.48) und dass Parti-

zipation durch Führung ausbalanciert werden muss. Allerdings wird nicht beschrieben, wie dies geschehen soll. Sie führt lediglich aus, dass „Partizipation ... angeleitet und strukturiert“ (ebd. S.48) werden muss und dass Grenzen gesetzt werden müssen. Sie verbindet Partizipation mit dem Konzept der lernenden Organisation (vgl. ebd. S.51). Organisationales Lernen wird definiert als „soziale Aktivität, bei der Handeln und Denken, Körper, Emotion und Intuition beteiligt sind“ (Macha 2013, S.52) und durch „Partizipation ihrer Mitglieder in einem sozialen und kollektiven Prozess des Lernens“ erfolgt (ebd. S.51). Organisationen versteht Macha als „Kultur, in der Individuen und Organisationen als sich wechselseitig konstituierend verstanden werden“ (ebd. S.51), und eine „von Individuen konstruierte Realität“ (ebd. S.51) ist. Macha resümiert, dass eine „weitere begriffliche Klärungen und inhaltliche Abgrenzungen der Formen der Partizipation ... unverzichtbar“ (ebd. S.55) sind, da „Partizipation quasi als allumfassender Begriff mit innovativer Verheißung verwandt wird und bislang inhaltlich wenig konkret gefüllt ist.“ (Ebd. S.48) Der Begriff „ist ... randlos und inhaltsleer“ (ebd. S.48).

Weber thematisiert Partizipation im Kontext von Beteiligungsmethoden, wie Open Space, Zukunftskonferenzen und World Cafés. „Das Spektrum methodischer Zugänge organisationaler Partizipation und Transformation weitet sich hinsichtlich der bekannten Verfahren, der Anwendung in der Praxis ebenso wie der einzubeziehenden Beteiligungsgruppen stetig aus“. (Weber 2013, S.72) Partizipation oder Mitarbeiterintegration wird also mit verschiedenen methodischen Ansätzen der Mitarbeiterbeteiligung an der organisationalen Kommunikation verbunden und stehe „im organisationalen Symbolisierungsraum von Aneignung und Vermittlung, Gestaltung und Modellierung, Imagination und Imaginären, Repräsentation und Transformation.“ (Weber 2013, S.73) Fahrenwald untersucht Partizipation mit dem methodischen Zugang der Narration (Fahrenwald 2013, S.83ff.).

Dewe und Feistel (2013, S.93ff.) diskutieren das Partizipationspotenzial im Kontext regulativer Weiterbildung. Regulative Weiterbildung zielt „aus organisations- und personalpolitischer Perspektive auf die Bewältigung von Legitimationsproblemen innerbetrieblicher Kooperationen“ ab. Sie fokussieren das „sinnstiftende Orientierungswissen ..., in dem die institutionellen Strukturen symbolisch repräsentiert sind“ (ebd. S.93). „Regulative Bildungsprozesse verkörpern einen Typus von Weiterbildung, der über Orientierungswissen die Sinnzusammenhänge herstellt, in denen die Mitarbeiter als ‚Mitglieder‘ der Organisation ihr rollenspezifisches Handeln ‚konventionell‘ einordnen.“ (Ebd. S.93) Bei der regulativen Weiterbildung handelt es sich um betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen, die die Mitarbeitenden auf betriebsinterne

Veränderungen der Kooperationsbeziehungen vorbereiten sollen bzw. helfen sollen diese zu bewältigen und zu steuern. Ziel ist es, die Arbeitsmotivation und Loyalität der Beschäftigten zu sichern sowie deren Identifizierung mit der Organisation zu fördern. (Vgl. Schäfer 1988, S.164ff., Dörner 2006, S.14) Dewe und Feistel schlussfolgern, dass die regulative Weiterbildung sich als eine Form der Erzeugung organisationalen Commitments gegenüber den Mitgliedern interpretieren lässt, da sie lediglich einen karriereneutralen Erwachsenensozialisationsprozess mit der Intention der Relationierung von Bedeutungsstrukturen im Prozess des Organisierens darstellt. (Vgl.ebd. S.100) Organisationales Commitment bezeichnet das Ausmaß der Identifikation einer Person mit einer Organisation. Allen und Meyer beschreiben drei Arten der Bindung bzw. des Commitments, das affektive, das normative und das kalkulatorische Commitment. Sie definieren organisationales Commitment als „the psychological state that binds the individual to the organization“ (Allen, Meyer 1990, S.14).

Pätzold und Schemann (2013, S.103ff.) diskutieren Partizipation aus der organisationstheoretischen Sicht des Neo-Institutionalismus und der Akteur-Netzwerktheorie und verbinden Partizipation mit dem Konzept der Mitgliedschaft. Sie führen aus, dass Partizipation „nicht zwangsläufig an Mitgliedschaft gekoppelt“ (ebd. S.106) ist. „Wenn beispielsweise in einer Organisation Mitgliedschaft nicht mit Partizipation einhergeht ..., so hat offensichtlich eine formale Rollenzuschreibung stattgefunden..., sie mündet aber nicht in eine entsprechende Aktivität, die vom Handeln außerhalb dieser Rolle zu unterscheiden wäre.“ (Ebd. S.108) Sie kommen zu der Schlussfolgerung, dass sowohl die Akteur-Netzwerktheorie als auch der Neo-Institutionalismus Hinweise darauf liefern, dass „Mitgliedschaft als konstituierende Bedingung bestimmter organisationaler Vorgänge in Gefahr steht, überschätzt zu werden“. (Ebd. S.111) Organisationen lassen sich zwar formal über Mitgliedschaft bestimmen, allerdings scheint dies nicht immer ausreichend zu sein. Insbesondere bei pädagogischen Organisationen zeigt sich das diffuse Verhältnis von Partizipation und Mitgliedschaft, da Resultate pädagogischen Handelns oft unmittelbar an Partizipation durch Nicht-Mitglieder gebunden sind (vgl. Ebd. S.111). Das Konzept der Mitgliedschaft erkläre nicht hinreichend die reziproken Verhältnisse zwischen Organisationen und Akteuren. Vielmehr sollte das Konstrukt der Partizipation herangezogen werden, um alle Handlungen sozialer Akteure in Organisationen zu erklären.

Das Prinzip der Partizipation stellt für Schiersmann (2013, S.125) „einen programmatischen Eckpfeiler des Selbstverständnis von Konzepten der Organisationsent-

wicklung (OE) dar“, wobei Partizipation eher als Metapher bzw. bestenfalls programmatisch verwandt wird. Um den Begriff konzeptionell für die Analyse von Organisationsentwicklungsprozessen nutzbar zu machen, versucht Schiersmann, unter Bezugnahme auf die Theorie der Selbstorganisation, diesen zu dechiffrieren. Die Theorie der Selbstorganisation scheint ihr dabei den besten theoretischen Zugang zu bieten, da diese einen Ansatz für die Erforschung der allgemeinen Gesetzmäßigkeiten des Zusammenwirkens bzw. der Synchronisation von Elementen liefert. Die Ergebnisse ihrer empirischen Untersuchungen verdeutlichen, dass breite „Partizipation ... konstitutiv für einen erfolgreichen OE-Prozess“ (ebd. S.128) ist. Ähnlich wie Weber verweist Schiersmann auf einen kollektiven Motivationsschub durch den Einsatz von Großgruppenverfahren (vgl. ebd. S.129f.). Ein großes und umfassendes Maß an Partizipation ist mitentscheidend für das Gelingen von Selbstorganisationsprozessen in Organisationen (vgl. ebd. S.133). Allerdings muss die Partizipationskultur einhergehen mit entsprechender Begleitung und Unterstützung durch die Unternehmensleitung (vgl. ebd. S.135).

Partizipation ist heute in Weiterbildungsorganisationen ein nahezu allgegenwärtiges Phänomen und ist aus dem Kontext des professionellen Handelns nicht mehr wegzudenken, konstatiert Dollhausen (2013, S.219ff.). Konkret heißt dies, dass für die „Umsetzung von partizipativen Verfahren der Entscheidungsvorbereitung ... zwar möglichst viele Personen ... in den Entscheidungsprozess einbezogen werden“ (ebd. S.224), aber die „Beteiligten ... dabei als ‚Wissenslieferanten‘ aufgefasst“ (ebd. S.224) werden. Es geht bei partizipativen Verfahren primär nicht um Konsensfindung, geschweige denn um ein gemeinsames Entscheiden, sondern um die Anregung von möglichst vielen und differenten Beschreibungen eines Problems (vgl. ebd. S.224). Dollhausen resümiert, dass auch dann, wenn „partizipative Erfahrungen augenscheinlich (!) erfolgreiche Verständigungen als Ergebnis haben, hintergründige Deutungsdifferenzen der Partizipation mitgeführt werden. Wie das situative Versehen von partizipativen Prozessen gerahmt wird und welche Konsequenzen sich daraus für den Umgang der beteiligten mit den Ergebnissen partizipativer Verfahren ergeben, ist somit kaum vorhersagbar.“ (Ebd. S.224f.) Abschließend regt Schiersmann an, die Frage, „ob ‚kollegiale Abstimmung‘ und ‚funktionale Partizipation‘ in Weiterbildungsorganisationen als Leitsemantiken bzw. Codes im Sinne Luhmanns wirksam werden, also strukturgebenden Charakter für die Konstitution der Beteiligungskommunikation bei partizipativen Verfahren haben“, empirisch zu erforschen (ebd. S.225).

Was bei allen theoretischen und empirischen Betrachtungen des Themas Partizipation noch nicht berücksichtigt wurde, ist der Prozess, wie es der Organisation gelingt, ihre Mitglieder zu erreichen. Also welche Mechanismen bewirken und ermöglichen partizipative Beteiligung bzw. fördern diese? Die Frage wird im Folgenden explizit für zehn Weiterbildungsorganisationen untersucht und ein Ansatz für die Klärung der Beteiligung bzw. Integration von Mitarbeitenden dargestellt. Zunächst soll jedoch noch kurz dargestellt werden, welche Personen weiterbildungswissenschaftlich zum Kreis der Mitarbeitenden von Weiterbildungsorganisationen gezählt werden.

3.4 Mitarbeitende von Weiterbildungsorganisationen

Mit der Professionalisierung der Weiterbildungsorganisationen fand bis in die 1990er Jahre insbesondere das hauptberufliche Personal, das planend-disponierende Personal der Organisationen, Berücksichtigung. Die professionellere Gestaltung der Arbeitsplätze, die Anforderungen an die Mitarbeiter und deren Situation wurden wissenschaftlich fokussiert und behandelt (vgl. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2008). Im Kontext der Auseinandersetzung der Weiterbildungsorganisationen mit Qualitätssicherung und -entwicklung (vgl. Ehses, Zech 2000) der letzten Jahre rückt das lehrende Personal und dessen berufliche Situation sowie Qualifizierung stärker in den Blickpunkt (vgl. Kraft 2005). Eine genaue Bestimmung des Personals von Weiterbildungsorganisationen ist schwierig, da der Weiterbildungsbereich „weit ausdifferenziert, heterogen und gekennzeichnet durch plurale Strukturen“ ist (Kraft 2006, S.1). Weiterbildung ist „ein Arbeitsfeld, das durch Offenheit und zugleich Unübersichtlichkeit gekennzeichnet ist. So gibt es für sie keine festgelegten Zugangswege. Dies gilt sowohl für die, die als Erwachsene lernen wollen, als auch für die, die ihnen dabei helfen, sei es als freiberufliche KursleiterInnen oder hauptberuflich Planende.“ (Tietgens 1997, S.127)

Aufgrund des weit ausdifferenzierten und heterogenen Weiterbildungssektors mit pluralen Strukturen, existieren sehr unterschiedliche Berufsbezeichnungen in der Erwachsenenbildung. Je nach Organisationstyp lassen sich spezifische Bezeichnungen finden. So werden zum Beispiel in Gewerkschaften die Mitarbeitenden als Teamer oder Referenten bezeichnet, Kirchen sprechen häufig von Bildungsreferenten, betriebliche Weiterbildung von Trainern oder Bildungsmanagern. In Volkshochschulen wird zwischen Leitern (Führungspersonal), hauptberuflich tätigen pädagogischen Mitarbeitern und Kursleitern unterschieden. (Vgl. Kade, Nittel, Seitter 2007) Im Gegensatz zu den heterogenen Berufsbezeichnungen sind die Berufsrollen in

dem pluralen Sektor vergleichsweise relativ homogen. So übernehmen die hauptberuflichen Leitenden das Management der Organisation inklusive der Personalführung und -entwicklung. Die hauptberuflich tätigen pädagogischen Mitarbeitenden übernehmen das makrodidaktische Management, also die Programmerstellung, Planung und Organisation der Kurse. Die hauptberuflichen bzw. nebenberuflichen oder ehrenamtlichen Lehrenden beschäftigen sich mit der mikrodidaktische Ebene, also mit der Durchführung der Kurse (vgl. ebd. 2007).

Wer aber sind eigentlich die Mitarbeitenden in der Weiterbildung? Welches Personal gilt es zu managen? Empirische Daten und empirisch gestützte Informationen zum Personal, das in der Weiterbildung tätig ist, sind nur eingeschränkt verfügbar, da die Weiterbildungsbranche als Wirtschaftszweig in den amtlichen Statistiken nicht gesondert ausgewiesen wird. (Vgl. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2008, S.69) Die aktuellste empirische Datenerhebung zum Personal findet sich in der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) 2005 beauftragten „Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen“ (vgl. Wirtschafts- und Sozialforschung 2005 und Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2008). Diese Erhebung und insbesondere die Pilotstudie des BMBF (vgl. BMBF 2004) liefern einen Überblick über die aktuelle Situation des Personals in Weiterbildungseinrichtungen. Insgesamt gibt es ca. 18.800 Mio. Weiterbildungseinrichtungen mit ca. 1,35 Mio. Beschäftigungsverhältnissen bzw. Teilbeschäftigungsverhältnissen. Es arbeiten 185.000 sozialversicherungspflichtige (hauptberufliche) Beschäftigte (~14% der insgesamt Beschäftigten), 996.000 Honorarkräfte/Selbstständige (~74% der insgesamt Beschäftigten) und 130.000 Ehrenamtliche (~10% der insgesamt Beschäftigten) in der Weiterbildung. Außerdem weist die Erhebung 39.000 sonstige Beschäftigungsverhältnisse aus (vgl. Wirtschafts- und Sozialforschung 2005).

Tietgens resümierte bereits 1997: „Die hauptberuflich pädagogisch Tätigen sind also quantitativ betrachtet in absoluter Minderheit. Das scheint in dem Umstand begründet, daß Veranstaltungsangebote von Erwachsenenbildungseinrichtungen gemeinhin zeitbedingt sind und aus der Situation heraus entwickelt werden und ihre Dauer nicht vorhergesagt werden kann. Diese Unsicherheit führt zu einer beträchtlichen Fluktuation der freien MitarbeiterInnen, die wiederum die Planungsarbeit der hauptberuflich pädagogisch Tätigen belastet. Zwar gibt es auch Programmteile, die über viele Jahre regelmäßig Resonanz finden, aber sie stellen nicht das Typische der Erwachsenenbildung dar. Nur selten werden Lehrende vertraglich als Angestellte an die Organisation gebunden. Die hauptberuflich pädagogisch Tätigen sind daher die-

jenigen, die die Arbeit der Freiberuflichen ‚organisieren‘. Außer den hauptberuflich pädagogisch Tätigen im engeren Sinne, den nebenberuflich Tätigen und den von fallweisen Aufträgen Lebenden gibt es vor allem im Zusammenhang mit der Maßnahmenförderung durch Drittmittel (z.B. AfG) – solche, die befristet angestellte WeiterbildungslehrerInnen oftmals mit sozialpädagogischen Anforderungen (z.B. Alphabetisierung) sind. Daß bei dieser Arbeitssituation das Berufsselbstbewusstsein wenig ausgeprägt ist, darf nicht verwundern.“ (Tietgens 1997, S.128) Dass immer noch geeignete (Personal)Managementkonzepte für die besondere Situation des Personals in Weiterbildungsorganisation fehlen, zeigt auch die Analyse der „Aufgaben und Tätigkeiten von Weiterbildner/inne/n – Herausforderungen und Perspektiven einer weiteren Professionalisierung in der Weiterbildung“ von Susanne Kraft (2006). Sie gibt einen umfassenden Überblick über die vorhandenen Datenquellen zum Personal und resümiert, dass die „vorliegenden Studien und empirischen Befunde“ die „Problemfelder und Herausforderungen für eine weitere Professionalisierung in der Weiterbildung“ belegen (vgl. S.25).

Die besondere Situation des Personals in Weiterbildungsorganisation wird auch durch die Ergebnisse der von Kil durchgeführten Mitarbeiterbefragungen, Experten-Interviews und Befragungen von Beratern in Volkshochschulen gestützt. Unter Berücksichtigung der Struktur und geringen Datenmenge lassen sich einige strukturelle Besonderheiten der Personalsituation in Volkshochschulen ableiten. Die Aufbau- und Ablauforganisation in Volkshochschulen richtet „sich bisher nach den politischen, bürokratischen und regionalen Gegebenheiten und weniger nach den zu erbringenden Weiterbildungsaufgaben“ (Kil 2003, S.8). „Die Personalauswahl und Personalentwicklung in einer Organisation scheint verbesserungswürdig, wenn auf Seiten der Mitarbeitergruppen niedrige Einschätzungen in den Bereichen intrinsischer Motivation, der Wertorientierung ‚persönliche Entfaltung‘, der Zufriedenheit mit den Entfaltungsmöglichkeiten, der Wertorientierung ‚organisationale Bindung‘, Zufriedenheit mit der Arbeitsplatzsicherheit vorgenommen werden und eine hohe Beanspruchung empfunden wird.“ (Ebd. S.25) Die Ergebnisse der Institutionsanalyse machen deutlich, dass sich die Personalentwicklung in einer Weiterbildungseinrichtung auch auf den Verwaltungsbereich und die fremdfinanzierten pädagogischen Bereiche ausweiten sollte. Bisher findet diese fast ausschließlich im Leitungsbereich statt. Bei kommunalen Einrichtungen ist die Struktur für ein gezieltes Personalmanagement aktuell nicht gegeben. Die Entscheidungsstrukturen befinden sich oftmals außerhalb der Einrichtung bei der Kommune (vgl. ebd. S.57). Es besteht teilweise eine Kluft zwischen den offiziellen Aufgaben der pädagogischen Mitarbeiter, wie die Verantwortung der Personalführung, und den tatsächlich ausgeübten Tätigkeiten

sowie der Wahrnehmung der Verantwortung (vgl. ebd. S.61ff.). Insgesamt kommt Kil zu dem Schluss, „dass es intraorganisationale Problembereiche innerhalb der ‚Führung‘ und ‚Verwaltung‘ gibt, die in Organisationsveränderungsprozessen eine zentrale Rolle spielen können. Der alle Mitarbeitergruppen betreffende Bereich der Beanspruchung in Weiterbildungsorganisationen müsste ebenfalls genauer analysiert werden, um auf der einen Seite Veränderungsprozesse zu erleichtern und um andererseits Impulse für eine Personalentwicklung zu bekommen.“ (Ebd. S.90f.)

Da die Erwachsenenbildung in erster Linie von öffentlichen Verwaltungen oder anerkannten Bildungsträgern mit verwaltungsähnlichen Strukturen angeboten wird, fehlt ein strukturiertes Berufswissen über die Beschäftigten in der heutigen Weiterbildung, welches die Anforderungen der heutigen Weiterbildungsorganisationen berücksichtigt. Betrachtet man das Personal von Weiterbildungsorganisationen, so ist zwischen den Anforderungs- und Aufgabenprofilen von leitendem Personal (z.B. Geschäftsführung), von hauptberuflich pädagogischem Personal und von Lehrkräften zu unterscheiden. Zu den Aufgaben des leitenden Personals gehören die klassischen Managementaufgaben wie u.a. Personalführung, Betriebsorganisation, betriebswirtschaftliche Steuerung, Organisations- und Qualitätsentwicklung etc. Die hauptberuflichen Mitarbeiter könnte man auch als „Weiterbildungsmanager“ (Meisel 2004, S.431) bezeichnen. Sie planen, organisieren, verwalten und entscheiden über das Angebot der Organisation und arrangieren die Kurse. Außerdem sind sie verantwortlich für die Lehrenden und unter Umständen auch Ansprechpartner für die Teilnehmer (vgl. Meisel 2004, S.430ff.).

Einen Ansatz zur systematischen Betrachtung des Personals und der Aufgaben findet sich bei Tietgens (vgl. 1997, S.132ff.). Tietgens adaptiert das Modell der didaktischen Handlungsebenen von Flechsig und Haller (vgl. Flechsig, Haller 1987) für die Situation der Erwachsenenbildung und definiert fünf didaktische Handlungsebenen. Das Modell bietet eine theoretische Differenzierung der Arbeitssituation der verschiedenen Mitarbeitergruppen und ermöglicht die Handlungszusammenhänge von Weiterbildungsorganisationen aufzuzeigen. Allerdings bietet es keinen Erklärungsansatz, wie Weiterbildungsorganisationen ihr Personal integrieren.

Die starke Trennung zwischen Verwaltungs- und pädagogischen Aufgaben geht zunehmend verloren. Zum Aufgabenprofil des Lehrenden gehört nicht mehr nur die Wissensvermittlung, sondern auch die Beratung der Lerninteressierten und Lernenden. „Sie kann bis zur sozialpädagogischen Betreuung und weit über die Lernsituation hinaus reichen...“ (Deutsches Institut für Erwachsenenbildung 2008, S.75).

Auch die Aufgaben des Verwaltungspersonals befinden sich im Wandel. Der Bereich wird als einer der zentralen Veränderungsbereiche im Fachdiskurs wahrgenommen, auch durch die Qualitätsentwicklungen der letzten Jahre. Die Weiterbildungseinrichtungen werden zunehmend zu Bildungsdienstleistern, was sich auch auf deren Selbstverständnis und Aufgabenportfolio auswirken muss. Im Personalbereich kommen zu den klassischen Aufgaben der Personalverwaltung und -planung nun auch die Aufgaben der Personalentwicklung und des -controllings sowie der Erstellung von Anforderungsprofilen und Kompetenzprofilen der Lehrenden (vgl. Ebd. S.75). Es müsste sich ein neues Verständnis von „Verwaltungsarbeit als Support“ (ebd. S.78) herausbilden. „Insgesamt... sollte die Fähigkeit des Verwaltungspersonals erhöht werden, sein Tätigkeitsprofil im Organisationszusammenhang eindeutiger zu bestimmen und sich im Zusammenspiel pädagogisch relevanter Aufgabenbereiche innerhalb von Bildungseinrichtungen klarer zu verorten.“ (Ebd. S.78) Es existiert bisher häufig kein systematisches Fortbildungskonzept, welches das Fortbildungsinteresse der Mitarbeiter mit den benötigten Anforderungen des Arbeitsplatzes abgleicht (vgl. Ebd. S.78).

Die politischen Veränderungen und damit einhergehenden Forderungen der letzten Jahre haben zu einer kontinuierlichen Qualitätsentwicklung in den Weiterbildungsorganisationen geführt, die sich auch auf das Personal(management) ausgewirkt hat. Zech (2006b, S.41) führt hierzu aus, „der Bereich Personal fragt nach den Maßnahmen in Personalplanung, Personaleinsatz und Personalentwicklung, weil erwiesenermaßen dauerhaft hochqualitative Arbeit nur von zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geleistet werden kann.“ Ziel der Personalentwicklungsmaßnahmen ist es, die Beschäftigten entsprechend den Organisationszielen weiterzuentwickeln. Als Ausgangspunkt dienen Aufgabenprofile der Stellen und Kompetenzprofile der Mitarbeiter. Wenn man Qualitätsentwicklung als kontinuierlichen Prozess versteht, in dem sich eine Organisation entwickelt, ist sie eng mit der Frage verbunden, wie sich das eigene Personal weiterentwickelt. Personale Entwicklung ist die originäre Aufgabe von Weiterbildungseinrichtungen. Umso erstaunlicher, dass sich die Personalentwicklung der Beschäftigten in Weiterbildungseinrichtungen lange Zeit fast ausschließlich auf das Lehrpersonal beschränkte und die Qualifikationen der hauptberuflichen Mitarbeiter nicht systematisch weiterentwickelt worden sind. Dort wurde es dem Zufall überlassen, ob die richtigen Fertigkeiten gelernt wurden (vgl. Meisel 2004, S.439).

Durch den Professionalisierungsbedarf suchen Weiterbildungseinrichtungen in diesem Zusammenhang vielfach nach Instrumenten der Personalentwicklung. Die der-

zeit verwendeten Instrumente des Personalmanagements und der Personalentwicklung in der Weiterbildung sind größtenteils übernommen von industriellen Großbetrieben. Somit sind sie nur bedingt geeignet für die spezielle Personalstruktur der Weiterbildungsorganisationen (vgl. Herr 2007). Die Schwierigkeiten der einfachen Adaptation von Managementkonzepten aus industriellen Organisationen zeigt sich bereits Anfang der siebziger Jahre des letzten Jahrhunderts in einem Gutachten, welches das Kultusministerium des Landes Nordrhein-Westfalen in Auftrag gab. Die Anwendung des Industriemanagements in den untersuchten Organisationen „blieb schlichtweg erfolglos“ (vgl. Meisel 2004, S.433).

Auf die heterogene Personalstruktur in Weiterbildungsorganisationen und die daraus resultierenden Herausforderungen für das Personalmanagement wird auch von Weber, Senn und Fischer (2006, S.22) hingewiesen: „Lehrpersonal in Weiterbildungsorganisationen arbeiteten vielfach unter schwierigen Rahmenbedingungen. Der Lehrkörper bildet zusammen mit den andern Mitarbeitern die Erfolgsbasis einer Weiterbildungsorganisation. Deshalb ist der Entwicklung einer Personalpolitik ein besonderer Stellenwert einzuräumen.“

Meisel schließt mit dem Fazit, dass sich die „Weiterbildung derzeit in einer dynamischen Entwicklung befindet.“ (Meisel 2004, S.440) Schäffter weist darauf hin, dass es unerlässlich ist, das gesamte Personal, sowohl die Festangestellten als auch die freiberuflichen Mitarbeiter, einzubeziehen, um die Funktionslogik der Weiterbildungsorganisationen zu beeinflussen. Denn nicht „einzelne Berufspositionen und deren Tätigkeitsmerkmale sind ... als ‚pädagogisch‘ zu bezeichnen, sondern Weiterbildungsorganisationen in ihrem institutionellen Zusammensinn erfüllen... eine pädagogischen Funktion...“ (Schäffter 2001, S.117).

3.5 Das Personalverständnis im Forschungskontext – Typen struktureller Kopplung von Organisation und Person

Wie oben bereits dargelegt wurde, liegt der vorliegenden Arbeit ein systemtheoretisches Organisationsverständnis zugrunde.

Unter Bezugnahme auf das Konzept der strukturellen Kopplung, welche durch Sprache ermöglicht wird, werden zehn Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen semantisch untersucht. Die Mitarbeitenden der Weiterbildungsorganisationen sind an diese strukturell gekoppelt und umgekehrt, d. h., dass sich die Verhältnisse wechselseitig koevolutiv entwickeln und keines der in dieser Weise

strukturell gekoppelten Systeme ohne das andere existieren kann. Dies bezeichnet Luhmann mit dem Begriff der Interpenetration (vgl. Luhmann 1998, S.108). Ziel der Analysen ist es, die grundsätzlichen binären Codierungen und die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien der Organisationen zu identifizieren, welche die Wahrscheinlichkeit einer Anschlusskommunikation erhöhen.

Die Anschlusskommunikation hat grundsätzlich die Möglichkeit als Zustimmung oder als Ablehnung an die vorausgegangene Kommunikationsofferte anzudocken, was dann auch vice versa gilt. Die grundsätzliche Ja/Nein-Möglichkeit des kommunikativen Anschlusses heißt binäre Codierung. Es gibt immer einen Positiv- bzw. Designationswert, an dem ein System sich herauskristallisiert und der dem System zur Selbstbezeichnung dient, und einen Negativwert, der der Reflexion dient. Für das Bildungssystem ist Lernen der Designationswert und Nicht-Lernen dient der Reflexion darüber, wodurch Lernen verhindert wurde. Im Wirtschaftssystem können Zahlungen nur an Zahlungen anschließen; ausbleibende Zahlungen sind für das System ein Problem, auf Dauer der Konkurs. Soziale Systeme sind Kommunikationssysteme, die sich an einem spezifischen Code im Sinne der das System konstituierenden dualen Grundunterscheidung herauskristallisieren. Wie bereits ausgeführt wurde, werden Organisationen als Kommunikationssysteme verstanden. Die Grundunterscheidung/den Code übernehmen Organisationen aus dem gesellschaftlichen Funktionssystem, dem sie angehören. Weiterbildungsorganisationen kommunizieren im Code des Bildungssystems, der – wie ausgeführt – Lernen von Nicht-Lernen unterscheidet. Sie können darüber hinaus auch eine Zweitcodierung entwickeln, die sich in der Regel aus dem gesellschaftlichen Funktionssystem speist, auf das sich Weiterbildungsorganisationen mit ihren Leistungen beziehen. Eine konfessionelle Bildungseinrichtung kann hier z.B. auf Menschenwürde oder Nächstenliebe zurückgreifen. Auf der Basis ihres jeweiligen Codes und ggf. ihrer Zweitcodierung bilden Organisationen dann spezielle Sprachen heraus – so genannte Speziesemantiken (vgl. Willke 1994, S.61) –, um ihre Kommunikationen aneinander anschließen zu können, d. h. um unterscheiden zu können, ob eine bestimmte Kommunikation zur Organisation gehört oder der Umwelt zugerechnet werden muss. Soziale Systeme können nun allerdings ihre eigene Autopoiesis nur gewährleisten, wenn an den positiven Codewert angeschlossen wird und nicht an den negativen. In Bildungsorganisationen geht es um Lernen und Wirtschaftsorganisationen können sich nur reproduzieren und erhalten, wenn Zahlungsfähigkeit gewährleistet ist. Weil aber in Kommunikationen generell nicht sichergestellt ist, dass wechselseitig an den positiven Pol des Codes angeschlossen wird (Warum sollte ich zustimmen, wenn ich ebenso gut und ohne negative Folgen auch ablehnen könnte und dies für mein

Gegenüber genauso gilt?), spricht man von doppelter Kontingenz. Um diese Unkalkulierbarkeit kommunikativ handhabbar zu machen, entwickeln Sozialsysteme so genannte symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien (vgl. Luhmann 1998, 359ff.). Diese machen es im Kommunikationsprozess wahrscheinlich, dass an den positiven Wert der Codierung angeschlossen wird. Im wirtschaftlichen Kontext sichert das Kommunikationsmedium Geld, dass Mitarbeitende das tun, was die Organisation von ihnen verlangt. Dass die zum Lernen zu motivierenden Individuen auf das Vermittlungsangebot der Bildungsorganisationen mit Aneignungshandeln reagieren und nicht mit Lernverweigerung, wird durch das Medium des Versprechens zukünftiger Besserstellung unterstützt. Codierung und symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien ermöglichen also, „die Einheit eines Systems im Unterschied zu anderen Systemen seiner Umwelt zu definieren.“ (Ebd. 388) Wenn Menschen respektive Individuen mit ihrem Bewusstsein zur Umwelt von Organisationen gehören bzw. wenn soziale Systeme und psychische Systeme überschneidungsfrei operieren, dann bleibt als letzte Frage der theoretischen Begriffsarbeit zu klären, wie Menschen/Individuen in die Kommunikation einer Organisation gelangen können. Hierfür hat die Systemtheorie den Begriff der Person bereitgestellt. Ausgehend vom lateinischen »persona«, das die Maske des Schauspielers bezeichnete, durch deren trichterförmige Mundöffnung seine Stimme hindurchtönte (per-sonare), meint Person hier nicht die Einzigartigkeit eines Menschen oder eine Ganzheit einer individuellen Persönlichkeit, sondern eine in der und durch die Kommunikation erzeugte semantische Repräsentanz. Personen sind kommunikative Adressen. „Die Form der Person dient ausschließlich der Selbstorganisation des sozialen Systems, der Lösung des Problems der doppelten Kontingenz durch Einschränkung des Verhaltensrepertoires der Teilnehmer.“ (Luhmann 1995, 151) „Personen dienen der strukturellen Kopplung von psychischen und sozialen Systemen.“ (Ebd. 153) Die Form der Person kann als Autor oder Adressat einer Mitteilung oder als Thema einer Kommunikation beobachtet werden. Im kommunikativen Netzwerk der Organisationen sind mit Personen also keine Menschen aus »Fleisch und Blut« gemeint, sondern gewissermaßen »Funktionsbündel« oder in einer anderen soziologischen Sprache »Rollen«.⁹

Als Mitarbeitende der Weiterbildungsorganisation werden alle Mitarbeitenden beobachtet, die von der Organisation selber als solche beschrieben werden. Dies können neben den hauptamtlichen Mitarbeitenden auch die Lehrenden sein, auch wenn

⁹ Die Textpassage ist textgetreu aus dem Artikel „Typen struktureller Kopplung von Organisationen und Personen als Voraussetzung der Partizipation von Mitarbeitenden an organisationalen Prozessen“ von Schunter, Zech (2013) übernommen.

diese nicht in einem juristisch abhängigen Angestelltenverhältnis mit der Organisation stehen. Entscheidend für die eigene Untersuchung sind die Unterscheidungen, die die Organisation selber trifft.

Teil C: Forschungsmethodik

4. Forschungsfrage

Die zentrale Frage dieser Arbeit ist: *Wie* integrieren Organisationen ihre Mitarbeitenden? Es soll entschlüsselt werden, wie Organisationen ihre Mitarbeitenden in die organisationalen Abläufe einbinden. Jede Organisation besitzt grundlegende Annahmen über menschliches Verhalten. Diese Annahmen oder Bilder über den Menschen, ob implizit vorhanden oder explizit reflektiert, bestimmen im Wesentlichen das Verhalten der Organisation, das Personalmanagement und wie die Mitarbeitenden ins organisationale Geschehen eingebunden werden. Um die grundlegenden und singulären Personalverständnisse von Weiterbildungsorganisationen zu untersuchen, werden 10 Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisation in einem Verfahren der semantischen Diskursanalyse darauf hin untersucht, welche Personalverständnisse sich in den inhaltlichen Aussagen der Organisationen finden lassen und wie die Organisationen ihre Mitarbeitenden integrieren. Forschungstheoretisch orientiert sich die Arbeit an den systemtheoretischen Überlegungen von Luhmann. Systemtheoretisch gehören die Mitarbeitenden von Organisationen zur Umwelt der Organisation und sind über ihre Mitarbeiterrolle an die Organisation gebunden. Wie Organisationen mit den Mitarbeitenden umgehen, neue Mitarbeiter einstellen usw., also kurz ihr Personal integrieren, wird vom jeweiligen Personalverständnis beeinflusst.

5. Wissenschaftstheoretische und forschungsmethodologische Verortung

Um die Funktionslogik einer Organisation zu ergünden „muss man von »Was«-Fragen auf »Wie«-Fragen umstellen“ (Luhmann 1992, S.408). Im Vorwort seines Buches „Organisation und Entscheidung“ führt Luhmann aus, dass es einer neuen Auseinandersetzung mit dem Thema Organisation bedarf, da die „Fragen nach dem Wesen von Organisation ... unergiebig geworden zu sein“ scheinen (Luhmann 2006a, S.7). Die Frage nach dem »Was« ergündet nicht die Funktionslogik der Organisation, welche es zu erschließen gilt, um Organisationen besser verstehen zu

können. „Methodologisch folgt daraus, dass man von Was-Fragen (Wesensfragen) auf Wie-Fragen umstellen muss“ (ebd. S.43). Organisationen lassen sich nicht danach kennzeichnen, wie bestimmte Zwecke erreicht und bestimmte Aufgaben gelöst werden, sondern, „eine Stufe höher, wie Einigungen darüber erzielt werden, welche Zwecke wie erreicht und welche Aufgaben wie gelöst werden“ (Baecker 2003, S.29). Das »Wie« bestimmt die Form des Unternehmens. „Die Form ist eine sich selbst beobachtende und darüber zum System werdende Operation.“ (Baecker 1999, S.61)

Forschungsmethodologisch basiert der Forschungsansatz auf dem operativen Konstruktivismus (vgl. Luhmann 1996, S.18f.). Dieser knüpft an die Erkenntnis konstruktivistischer Theorien an, dass kognitive Systeme nicht in der Lage sind, zwischen Bedingungen der Existenz von Realobjekten und Bedingungen ihrer Erkenntnis zu unterscheiden. Der operative Konstruktivismus setzt die Welt nicht als Gegenstand voraus, sondern versteht die Realität vielmehr als unerreichbaren Horizont. Realität kann also nur durch Beobachtung konstruiert werden, wobei der Wissenschaftler nur beobachten kann, wie Beobachter Realität konstruieren. Wissenschaft ist nach Luhmann (vgl. 1992, S.68ff.) grundsätzlich eine Beobachtung zweiter Ordnung: Sie beobachtet Beobachter, wie sie über Beobachtung ihre jeweilige Realität konstruieren, und baut auf dieser Basis ihre eigenen Theorien. Es kann nur beobachtet werden, wie Organisationen sich selbst beobachten und beschreiben. Nur auf der Eben der Beobachtung zweiter, beziehungsweise im Fall der Theorieentwicklung über Organisationen dritter Ordnung (vgl. Luhmann 2006a, S.47), ist es möglich ein Organisationssystem zu beobachten, um herauszufinden, was dieses nicht sieht und aus Gründen der Fixierung der Beobachtungsschemata nicht sehen kann (vgl. ebd. S.130). Luhmann bezeichnet die Möglichkeit, zu beobachten und zu beschreiben, was ein anderer nicht beobachten kann, als Latenz (vgl. Luhmann 1992, 89). Dabei bezieht man aber keine hierarchisch höhere Position als der Beobachter erster Ordnung (vgl. Luhmann 1992, S.87); der Beobachter zweiter Ordnung sieht nicht besser, sondern nur anders und folglich auch etwas anderes.

„Was immer Wissenschaft sonst noch ist und wie immer sie sich vor anderen Aktivitäten auszeichnet: ihre Operationen sind auf alle Fälle ein Beobachten und, wenn Texte angefertigt werden, ein Beschreiben.“ (Luhmann 1992, S.75f.) Die Unterscheidung, die ein Beobachter verwendet, legt fest, was dieser beobachten kann. Der Beobachter entscheidet sich für die Bezeichnung einer Seite seiner Beobachtung und führt die andere implizit mit. Diese Entscheidung schränkt den Beobachter insoweit ein, als dass er nur das Unterschiedene beobachten kann. Die Unterschei-

dung selbst bleibt unbeobachtbar (vgl. Luhmann 2002, S.64). Durch die Operation des Beobachtens und somit auch des Bezeichnens wird vom Beobachter eine Grenze gesetzt, die für Beobachtungen den Bereich eingrenzt, der beobachtet werden soll und durch die Grenzziehung auch nur beobachtet werden kann. Die zugrunde liegende Unterscheidung kann dabei nicht gleichzeitig mitbeobachtet werden; sie kann somit als blinder Fleck bezeichnet werden. Durch die Beobachtung kann nur aufgezeigt werden, was mit dieser Unterscheidung gesehen werden kann. Es kann nicht gesehen werden, was nicht gesehen werden kann, also nicht bezeichnet wurde (vgl. Luhmann 1992, S.85).

5.1 Systemtheoretischer Forschungsansatz

Basierend auf der operativen Logik Spencer-Browns (vgl. Spencer-Brown 1979) formuliert Luhmann, dass erst durch die Verwendung von Unterscheidungen beobachtet werden kann (vgl. Luhmann 2008b, S.61ff.). „Eine Beobachtung liegt immer dann vor, wenn eine Unterscheidung gemacht wird, um die eine (aber nicht die andere) Seite der Unterscheidung zu bezeichnen“ (ebd. S.126). Als selbstreferentielle und geschlossene Systeme, die autopoetisch sind und sich selbst als Organisation erzeugen, müssen Organisationen sich selbst beobachten (vgl. Luhmann 2006a, S.44ff.). Durch die Verwendung des Begriffs der Autopoiesis weist Luhmann darauf hin, dass „ein Beobachter, der ihn verwendet, voraussetzt, dass diese Differenz von System und Umwelt *vom System selbst* erzeugt und mit systemeigenen Operationen reproduziert wird“ (ebd. S.55). „Wenn man etwas Bestimmtes bezeichnen will, muss man es zunächst von allem anderen unterscheiden. Jede Beobachtung beginnt mit einer Unterscheidung. Die Frage ist dann, ob und weshalb bestimmte Unterscheidungen zweckmäßiger sind als andere – und für wen“ (ebd. S.30). Beobachtung ist eine empirische, also eine beobachtbare Operation (vgl. Luhmann, 1992, S.75).

Wie bereits an andere Stelle ausführlich beschrieben, werden Organisationen als Netzwerk rekursiv vernetzter Entscheidungskommunikation verstanden (vgl. Luhmann 2006a, S.63f. bzw. S.123). Entscheidungen sind spezielle Beobachtungen, da sie die Existenz von Alternativen voraussetzen, die ebenfalls beobachtet werden könnten. Die Entscheidung bezeichnet diejenige Seite der Alternative, für deren Beobachtung sich die Organisation entschieden hat und somit eine andere mögliche Beobachtung nicht beobachtet hat. Aber nur die Alternative macht die Beobachtung zu einer Entscheidung (vgl. ebd. S.132ff.). Durch die Entscheidungen grenzt sich die Organisation von der Umwelt ab und definiert Regeln bzw. ein spezifisch geordne-

tes Regelsystem des Funktionierens (vgl. Luhmann 1998 oder Zech u. a. 2010, S.8). Organisationen ermöglichen somit Entscheidungen über Entscheidungsprämissen für weitere Entscheidungen, wobei mit Prämisse gemeint ist, dass es sich um Voraussetzungen handelt, die bei der Verwendung nicht mehr geprüft werden (vgl. Luhmann 2006a, S.222). Das heißt aber nicht, dass die Entscheidungsprämissen unantastbar für alle Zeiten festgeschrieben sind. Allerdings bedarf es einer größeren Irritation, damit die Prämisse keine Anwendung findet. Dieses Ermöglichen von Anschlussentscheidungen ohne Infragestellen vorheriger Entscheidungen reduziert die Komplexität der Organisation und absorbiert Unsicherheit, was als wesentliche Leistung und Funktion einer Organisation bezeichnet werden kann (vgl. ebd. S.223). „Die erste Reduktion von Komplexität, die noch nichts reduziert, liegt in der Wahl der Unterscheidung.“ (Luhmann 1992, S.374) Der Antagonismus der Reduktion, die nichts reduziert, begründet sich laut Luhmann darauf, dass die Unterscheidung eine Einheit der Differenz setzt. „Sie setzt sie aber so, dass sie als Unterscheidung noch keine vollständige Operation ist, sondern nur gesetzt wird, um Bezeichnungen der einen oder anderen Seite zu ermöglichen, ja zu erzwingen. Insofern ist Unterscheiden und Bezeichnen eine einzige Operation, die aus zwei Komponenten besteht, die nicht isoliert, sondern nur in der Autopoiesis dieser Operation vorkommen können.“ (ebd. S.374). Durch das Unterscheiden wird eine Grenze gezogen. Der Innenseite wird ein Wert zugeschrieben, welcher der Außenseite (Umwelt) nicht zugeschrieben wird (vgl. Simon 2006, S.61). Die verwendeten Unterscheidungen werden dem beobachtenden System zugeschrieben. Die Umwelt des Systems trifft keine für das System relevanten Unterscheidungen und bestimmt auch nicht die Beobachtungen des Systems. Deswegen ist die Beobachtung der organisationalen Unterscheidungen für die Erforschung, wie Organisationen ihre Mitarbeiter integrieren, grundlegend. Die Grundlage für das Beobachten ist dementsprechend die Unterscheidung von beobachtendem System und beobachteter Umwelt. Beobachten ist nur dadurch möglich, dass sich der Beobachter von dem, was er beobachtet, unterscheidet. Dies impliziert aber, dass die Unterscheidung System/Umwelt wieder in das System Eingang findet, also mit dem Begriff Spencer-Browns ein „re-entry“ stattfindet (vgl. Luhmann 2006a, S.130 oder Simon 2007, S.58ff.). Somit enthält jede Beobachtung Selbst- und Fremdreferenzen. Der Beobachter konstruiert dementsprechend seine Realität und diese findet auch keine Entsprechung in der Umwelt. „Für jeden Beobachter, auch für das Wissenschaftssystem selbst, liegt aber die Realitätsgarantie der Referenzen seines Beobachters allein darin, daß verschiedene interne Operationen auf Grund interner Identitätskri-

terien zum selben Resultat führen, also kondensiert und konfirmiert werden können.“ (Luhmann 1992, S.517)

Durch Entscheidungsprämissen und deren permanente Justierung, wird für die Organisation ein Rahmen gesetzt, in dem sie die „Welt konstituiert, Informationen verarbeitet und immer neu Unsicherheit in Sicherheit transformiert“ (Luhmann 2006a, S.238). Diese Prämissen sind es auch, die eine Konstanz der Organisation in der sich ständig wandelnden Umwelt erzeugen und die unabhängig von Personen, den Fortbestand der Organisation sichern (vgl. ebd. S.222ff. bzw. Simon 2009, S45ff.) und die Bedingungen für die Entscheidungsfindung regeln. Organisationen sind also Regelsysteme. Durch Regelungen werden relevante Kriterien und die handlungsleitenden Differenzen gesetzt, welche die Qualität der sozialen Prozesse in einer Organisation bestimmen (vgl. Willke 1994, S.191). Formal lassen sich drei verschiedene Arten von Regeln einer Organisation unterscheiden (vgl. Zech u. a. 2010, S.9f.):

- (1) Formale Regeln: Alle mehr oder weniger rechtlich bindenden Verhaltensbestimmungen einer Organisation, beispielweise Bedingungen für die Mitgliedschaft in der Organisation.
- (2) Informelle Regeln: Diese regeln den Umgang der Organisationsmitglieder untereinander und bilden sich durch die alltägliche Kommunikation. Dazu gehören zum Beispiel auch die so genannten kleinen Dienstwege in Behörden, auf denen man schneller zu erforderlichen Informationen und gelegentlich auch zu Entscheidungen kommt als auf dem offiziellen Weg der Hierarchie. Sie können sowohl funktional sein, wenn sich nicht strikt an Weisungen gehalten wird, wo sich bessere Alternativen herausgebildet haben, aber sie können auch dysfunktional sein, wenn beispielweise die notwendigen Dienstwege nicht eingehalten werden und so der Vorgesetzte nicht erfährt, was in seiner Abteilung geschieht.
- (3) Latente Regeln: Latente Regeln sind Erwartungsstrukturen einer Organisation, die das Funktionieren der Organisation regeln, ohne dass sie den Beteiligten bewusst sind. Zech hat diese unbewussten Strukturen einer Organisation, als die „latente Funktionsgrammatik“ bezeichnet (vgl. Zech 2000, S.71ff.).

Der Sinn der Kommunikationsregeln liegt in der Gewährleistung, dass eine Organisation handlungsfähig bzw. kommunikationsfähig bleibt, obwohl sie ständig einer hohen Komplexität ausgesetzt ist. Die Regeln definieren für erwartete Situationen, wie vergleichsweise schnell, klar und gerecht, im Sinne der Regelmäßigkeit, entschieden werden kann (vgl. Willke 2006, S.49f.). Sie bilden die Tiefenstruktur der

Selbststeuerung der Organisation (vgl. Willke 1989, S.83) bzw. „eine emergente überindividuelle Funktionslogik der Organisation, die sogar das Auswechseln von Personen überdauert“ (Zech u. a. 2010, S.9). Die Regeln wirken kommunikationssteuernd und steuern das Entscheiden und letztendlich auch das Handeln der Organisationsmitglieder.

Im Rahmen von Organisationsanalysen bzw. Organisationstheorien ist es unverzichtbar zu analysieren, wie Organisationen sich und ihre Umwelt beobachten und dies in die Kommunikation der Organisation Eingang findet (vgl. Simon 2007, S.52). Für die Mitarbeiterintegration bezieht sich dies speziell auf die Entscheidungen zur Person und deren Beteiligung am System Organisation. Um die Beobachtungen einer Organisation zu analysieren, müssen die verwendeten Unterscheidungen untersucht werden. Jede Unterscheidung trennt dabei eine Innenseite (meist die bezeichnete Seite) von einer mitgeführten Außenseite.

5.2 Selbstbeschreibungen als Grundlage für empirische Analysen

„Unter ‚Selbstbeschreibung‘ wollen wir die Produktion eines Textes ... verstehen, mit dem und durch den die Organisation sich selbst identifiziert.“ (Luhmann 2006a, S.417) Damit der Text die Organisation im Sinne einer Selbstbeschreibung wiedergibt, muss dieser gewisse Anforderungen erfüllen, er muss als „zeitbeständig immer »Dasselbe« bezeichnen, aber zugleich, was Sinngelhalte betrifft, flexibel sein“ (Luhmann 2006a, S.417). Die Selbstbeschreibungen resultieren aus Selbstbeobachtungen – dem „Gedächtnismaterial, aus dem die Formen der Selbstbeschreibung gewonnen werden“ (Luhmann 2006a, S.417) – der Organisation. Luhmann zufolge sind Texte „das Gedächtnis sozialer Systeme“ (Luhmann 2006a, S.419). Mittels der Texte kann die Organisation unterscheiden, ob die Operationen konform sind oder abweichen. Selbstbeschreibungen beziehen sich auf das System als Einheit aller Operationen (vgl. Luhmann 2006a, S.419). Die Funktion der Selbstbeschreibung besteht in der Verdeutlichung, dass es „immer um dasselbe ‚Selbst‘, immer um ein mit sich identisches System geht“ (Luhmann 2006a, S.421). Man kann sagen, dass sich in der Selbstbeschreibung das Systemgedächtnis selbst erinnert. Die Organisationen beschreiben in den Selbstbeschreibungen ihre eigenen Beobachtungen mit ihrer eigenen Terminologie. Dies ermöglicht anderen Beobachtern die Organisationen anhand der Selbstbeschreibungen zu beobachten.

Die Selbstbeschreibung eines Systems ist zum einen vom System zu unterscheiden und zum anderen von einer Fremdbeschreibung des Systems, also der Darstellung

des Systems durch einen externen Beobachter. Nur die Fremdbeschreibung kann zwischen der Selbstbeschreibung eines Systems und dem System unterscheiden (vgl. Kieserling 2004, S.218f.). Nur ein System selber kann eine Selbstbeschreibung über das eigene System anfertigen. Eine Beschreibung durch die Umwelt bleibt immer eine externe Beschreibung. Somit handelt es sich immer um Fremdbeschreibungen, wenn „Wissenschaftler Theorien über Organisationen aufstellen oder in ‚Fallstudien‘ bestimmte Organisationen beschreiben“ (Luhmann 2006a, S.433). Die organisationale Funktionslogik wird in wissenschaftlichen Fremdbeschreibungen rekonstruiert, wobei dies immer die De- und Rekonstruktionen der Wissenschaftler sind.

In den Selbstbeschreibungen reduziert die Organisation die Komplexität, Widersprüchlichkeit und Kontingenz auf eine handhabbare und kommunizierbare Einheit und bündelt die laufend anfallenden Selbstreferenzen. Selbstbeobachtungen in Selbstbeschreibungen werden über Reflexionsschleifen transformiert. „Organisationen benutzen ihre Selbstbeschreibungen, um ihre individuelle Besonderheit in einer Terminologie herauszustellen, die, wie man hofft, allgemeine Anerkennung findet.“ (Ebd. S.438) Die Organisation stellt sich mittels der Selbstbeschreibungen nach innen und außen dar und spiegelt das »Selbst der organisationalen Identität« wider.

Kieserling betont die Bedeutung der Semantik für die Selbstbeschreibung einer Organisation, wenn er auf die Grundlage der Evolution einer Semantik für eine geeignete Generalisierung einer Organisation in Form einer Selbstbeschreibung hinweist (vgl. Kieserling 2004, S.212). „Gerade zur Betonung ihrer eigenen Individualität muß die Organisation sich also einer Sprache bedienen, die nicht nur zu ihrem eigenen Fall paßt. Sie muß allgemeine Begriffe verwenden, die als solche eine eigene Geschichte haben. Das Besondere kann dann ... durch eine Kombination dieser Begriffe ausgedrückt werden.“ (Kieserling 2004, S.212) Ausgehend vom jeweiligen Code des assoziierten gesellschaftlichen Funktionssystems, mit dem sich die Organisation selbst beobachtet, entfaltet sich die Semantik der Organisation. Für das Bildungssystem, also auch für Weiterbildungsorganisationen, ist diese Grundunterscheidung bzw. Leitdifferenz »Lernen/Nicht-Lernen«. Basierend auf diesem Code entwickeln die Organisationen ihre Speziesemantiken (vgl. Willke 1994, S.157ff.). „Das ist die jeweils besondere Sprache einer Organisation, in der sich ihr Code gewissermaßen kaskadierend entfaltet und sich die Regelsysteme, die Erwartungs- und Entscheidungsmuster verdichten. Diese Speziesemantiken entwickeln hinter dem Rücken der Beteiligten eine eigenständige Realität, die nicht mehr allein auf die Handlungen von Personen zurückführbar ist.“ (Zech u. a. 2010, S.14f.) Die Spezi-

alsemantiken dienen einerseits zur internen Kommunikation und zur Schaffung von Anschlussfähigkeit, andererseits reduzieren sie die Komplexität der Organisation, indem sie nur noch auf Außeneinflüsse, Irritationen, reagieren, die auf Basis der Speziesemantiken verrechnet werden können.

Die Selbstbeschreibungen sind Artefakte der Organisation, also künstlich geschaffene Zeichensysteme, die in ihrem Bestehen eine soziale Produktion voraussetzen. (Vgl. Froschauer 2002, S.367) Diese Artefakte sind „materialisierte Produkte kommunizierter Entscheidungen und [stellen] als solche Objektivationen sozialer Beziehungen der Organisation dar“ (ebd. S.367). Als Produkte kommunizierter Entscheidungen der Organisation repräsentieren die Selbstbeschreibungen die Kommunikations- und Entscheidungsprozesse in ihrer Differenziertheit und Vielschichtigkeit. Sie sind in ihrer Eigenlogik nicht nur Produkte von in der Vergangenheit kommunizierten Entscheidungen, sondern können auch als ein in die Zukunft gerichtetes Kommunikationsmittel bezeichnet werden. Anhand der Selbstbeschreibungen lassen sich die kommunikativen Strukturen der Organisation ablesen. „Begrift man Artefakte als Materialisierungen von Kommunikation, so sind sie einerseits Ausdruck der sozialen Organisierung ihrer Herstellung und sagen andererseits etwas über den Kontext kommunikativer Beziehungen aus, in denen sie auftauchen und verwendet werden. Weil somit die Bedeutung und der Stellenwert von Artefakten nicht von ihrem sozialen bzw. kommunikativen Kontext isolierbar sind, lassen sie sich zu dessen Rekonstruktion verwenden.“ (Ebd. S.362) Da Organisationen aus Entscheidungen bestehen, also Ausdruck von kommunikativen Zusammenhängen sind, stellen Artefakte ein wichtiges Material zum Verständnis von Organisationen dar. Der entscheidende Unterschied, der einen Unterschied zur Kommunikation der Organisation ausmacht, ist, dass die Artefakte beobachtbar und somit für Organisationsanalysen zugänglich sind (vgl. ebd. S.362).

Die für die vorliegende Organisationsanalyse verwendeten Texte können in diesem Sinne als Selbstbeschreibungen bezeichnet werden, da sie hinreichend und genügend die Kriterien erfüllen.

5.3 Diskursanalytisch-hermeneutische Textanalyse

Den Ausgangspunkt der forschungsmethodischen Herangehensweise bilden Luhmanns Überlegungen zum Verhältnis von »description« und »redescription« und der Umstand, dass sich »organisationale Identitäten« in einem Prozess der Selbstbeschreibung der Organisationen herausbilden. Die Funktionslogik der Organisation

kann anhand der „Unterscheidungen, die die Unterscheidungen der Organisation unterscheiden“ (Luhmann 2006a, S.9) aufgedeckt werden. Um eine Organisation somit verstehen zu können, muss man sich mit den Unterscheidungen, also der Kommunikationen der Organisation, beschäftigen. Dabei können sowohl bekannte Unterscheidungen herausgearbeitet werden, als auch latente Regeln, welche die Organisation verwendet, aber der Organisation nicht zugänglich sind. Die Fragestellungen sind, „welche Unterscheidungen jeweils Prominenz erlangt“ (ebd. S.10) haben, und wie sich der Übergang von einer Unterscheidung zu einer anschlussfähigen nächsten Unterscheidung erklären lässt.

Im Zuge der Organisationsanalyse geht es um die Dekonstruktion und Analyse der Entwicklung der Strukturen und der darunterliegenden Kommunikationsregeln, den sogenannten latenten Strukturen (vgl. Froschauer 2002, S.363f.), da diese das Wiederkehrende beziehungsweise das Typische der Organisation wiedergeben. Das Ziel der interpretativ orientierten Organisationsanalyse besteht in der (Re-) Konstruktion derjenigen Strukturen, welche die Entscheidungen der Organisation steuern und dadurch einen Beitrag zur Produktion, Reproduktion und Veränderung der Organisation leisten (vgl. ebd. S.363f.).

Ziel ist die Rekonstruktion der Identität und Funktionslogik der Organisationen, um ein Verständnis für die Handlungspraxis der Organisation zu erhalten. Es soll das jeweils Typische der jeweiligen Organisation herausgearbeitet werden. Allerdings erfolgt dies vor dem wissenschaftlichen Hintergrund, dass die Abbildung von Realität bzw. objektive Darstellungen der Organisationen nicht möglich sind, denn dies würde den beobachtenden Wissenschaftler ignorieren. „Heinz von Foerster hat das mit beispielhafter Prägnanz gesagt: ‚Objektivität ist die Illusion, daß Beobachtungen ohne einen Beobachter gemacht werden könnten.‘“ (Glaserfeld 2008, S. 17)

Zur Analyse der vorliegenden Selbstbeschreibungen der Organisationen werden sprachwissenschaftliche Techniken verwendet, um die Fremdbeschreibungen zu erstellen und die Funktionslogik zu dechiffrieren. Es werden Daten kategorial analysiert, wobei die Kategorien ihrerseits mit theoretischen Annahmen über den Phänomenbereich verknüpft sind (vgl. Huber/Mandl 1994, S.27). Somit handelt sich um einen inhaltsanalytischen Ansatz, wobei sowohl hermeneutische, als auch diskursanalytische Theorien verwendet werden. Hermeneutisch ist das Vorgehen, da Kommunikationseinheiten die Grundlage für die Analysen sind und „hermeneutisches Verstehen ... im Medium der Sprache“ (Sichler 2009, S.29) erfolgt. Hermeneutisches Verstehen als „Kunst der Auslegung von zunächst Unverständlichem (oder auch allzu Selbstverständlichem) muss freilich die Sprachpraxis des Alltags

transzendieren können, um die damit verbundenen Lebensformen auch in einem neuen Licht sehen zu können“ (ebd. S.29).

Unter Diskursanalyse bzw. Diskursforschung werden sehr unterschiedliche theoretische Konzeptualisierungen sowie unterschiedliche methodische Umsetzungen verstanden (vgl. Keller 2007; Keller, Hirseland, Schneider, Viehöven 2008). Für die vorliegende Arbeit wurde der Ansatz Foucaults (vgl. Foucault 1974 und 1981) verfolgt und im Speziellen die wissenssoziologische Diskursanalyse nach Keller. In Bezugnahme auf Foucault definiert Zech (2010, S.31) Diskurse als „Formationen des Lebens, der Erkenntnis und des Handelns, die eine spezifische, nicht notwendige Sicht der Realität wiedergeben und damit bestimmte Ordnungen realisieren sowie einen bestimmten Sinn produzieren, der nicht wahr sein muss, der aber den Beteiligten als wahr gilt und dadurch bestimmte Wirkungen zeitigt, Bestimmtes ermöglicht und Anderes verhindert.“ Die Regeln des Diskurses definieren für einen bestimmten Zusammenhang oder ein bestimmtes Wissensgebiet, was sagbar ist, was gesagt werden soll, was nicht gesagt werden darf und von wem es wann in welcher Form gesagt werden darf. Foucault unterscheidet das Konkrete, für sich einmalige Aussageereignis als »Äußerung« und demgegenüber »Aussage« als bereits erste Ebene des Typischen: die gleiche Aussage kann in ganz unterschiedlichen Aussageereignissen bzw. Äußerungen und situativen Kontexten getroffen werden.

Basierend auf dem foucaultschen Verständnis definiert Link unter Diskurs „eine institutionell verfestigte Redeweise, insofern eine solche Redeweise schon Handeln bestimmt und verfestigt und also auch Macht ausübt“ (Link 1983, S.60). Der Diskurs ist ein Konstrukt, welches hypothetisch unterstellt, dass spezifischen Äußerungen, die zunächst als singuläre, in Zeit und Raum verstreute Ereignisse existieren und dokumentiert sind, einem Zusammenhang, einer Regel oder Struktur unterliegen. Bei der Diskursanalyse geht es darum, die sozialen Mechanismen und Regeln der Produktion und Strukturierung von Wissensordnungen zu untersuchen (vgl. Keller 2007, S.79).

Die sogenannte »diskursive Praxis« setzt sich laut Foucault zusammen aus sprachlichen Aspekten und nichtsprachlichen Aspekten. Zentral an Foucaults Denkweise ist der Aspekt, dass Diskurse Realität erzeugen und das Handeln strukturieren. Was für die vorliegende Arbeit ebenfalls die zentrale Annahme für die Textanalyse ist. Texte sind Ergebnisse der Denktätigkeit von Individuen und ihre Produktion resultiert aus sozialisatorisch angeeignetem Wissen, den Motiven der Produzenten und

den verfügbaren Ressourcen für die Textproduktion. (Vgl. Keller 2007, S.32) Jäger bezeichnet Diskurse als „Flüsse von sozialen Wissensvorräten durch die Zeit“ (Jäger 2006, S.84).

Foucault sucht in seinen Analysen nach einer Basisstruktur bzw. einem Grundmuster („episteme“). Der Begriff Diskurs bezeichnet eine Menge verstreuter Aussagen an unterschiedlichen Stellen, die nach demselben Muster oder Regelsystem gebildet werden. Aufgabe des Diskursanalytikers ist die Rekonstruktion dieses Regelsystems. (Vgl. Keller 2007, S.44). Foucault bezeichnet diese Regeln als „Formationsregeln“. In den Mittelpunkt seiner Analyse stellt er die Frage nach dem »Wie«. Wie kommt es, dass eine bestimmte Aussage erscheint und nicht eine andere an ihre Stelle tritt? Die Frage nach dem »Warum« ist für Foucault von geringerem Erkenntniswert.

Der diskursanalytische Zugang als Forschungsansatz wurde auch gewählt, da er einen Zugang gewährt, mit dem das zugrundeliegende systemtheoretische Organisationsverständnis kompatibel ist. Wie oben ausgeführt gibt es in der Systemtheorie das Konzept der Speziesemantiken. Die Systemtheorie unterscheidet zwar zwischen der Kommunikation einer Organisation und den zur Umwelt gehörenden Denktätigkeiten von Individuen, definiert diese aber als strukturell an die Organisation gekoppelt. Wie oben ausgeführt sind operativ geschlossene Systeme auf Autopoiesis angewiesen; sie können also die eigenen Strukturen nur durch eigene Operationen aufbauen und ändern.

Kommunikationen haben nach Luhmann zwei Funktionen gleichzeitig. „Sie legen (1) den historischen Zustand des Systems fest, von dem dieses System bei der nächsten Operation auszugehen hat. Sie determinieren das System als jeweils so und nicht anders gegeben. Und sie bilden (2) Strukturen als Selektionsschemata, die ein Wiedererkennen und Wiederholen ermöglichen, also Identitäten ... kondensieren und in immer neuen Situationen confirmieren, also generalisieren.“ (Luhmann 1998, S.94) Und dies gilt sowohl für das beobachtende System erster Ordnung wie auch für das beobachtende System zweiter Ordnung.

Eine interessante Nähe zum Konzept der System-Umwelt-Differenz von Luhmann findet sich beim postmarxistischen Diskurstheorieansatz von Laclau und Mouffe. Diskurse werden als Systeme von Differenzbildungen, also von internen und außenbezogenen Abgrenzungen, die vorübergehend gesellschaftlich-institutionell stabilisiert wurden, verstanden. Die diskursimmanenten Differenzbildungen sind das

Ergebnis der Kommunikation sozialer Akteure und Subjekte (vgl. Keller 2007, S.52f.).

Das konkrete Vorgehen ähnelt dem wissenssoziologischen Ansatz der Diskursanalyse von Keller, welcher ebenfalls auf Foucault aufbaut (vgl. Keller 2007). Als grundlegende Annahme wird davon ausgegangen, dass „alles, was wir wahrnehmen, erfahren, spüren, über sozial konstruiertes, typisiertes, in unterschiedlichen Graden als legitim anerkanntes und objektiviertes Wissen vermittelt wird“ (Keller 2007, S.57). „Der wissenssoziologischen Diskursanalyse geht es darum, Prozesse der sozialen Konstruktion, Objektivierung, Kommunikation und Legitimation von Sinn-, d. h. Deutungs- und Handlungsstrukturen auf der Ebene von Institutionen, Organisationen bzw. sozialen (kollektiven) Akteuren zu rekonstruieren und die gesellschaftlichen Wirkungen dieser Prozesse zu analysieren.“ (Keller 2007, S.57).

Eine grundlegende hermeneutisch-interpretative Haltung im Forschungsprozess bildet die Basis für die erstellten Analysen. Von Hermeneutik und Interpretation zu sprechen, bedeutet im Zusammenhang der Diskursanalyse nicht die Suche nach den subjektiven, möglicherweise verborgenen Absichten eines Textautors. Es geht nicht darum, einem vorliegenden Aussageereignis genau eine wahre bzw. objektive Bedeutung zuzurechnen. Es geht vielmehr um die methodische Kontrolle der Interpretationsprozesse und die Rekonstruktion der Formationsregeln. Der wissenssoziologische Ansatz der Diskursforschung begreift „Texte, Praktiken oder Artefakte nicht als Produkte ‚subjektiver‘ oder ‚objektiver‘ Fallstrukturen, sondern als materiale Manifestationen gesellschaftlicher Wissensordnungen und damit als wichtigste Grundlage einer wissenssoziologischen Rekonstruktion der Produktion, Stabilisierung und Veränderung kollektiver Wissensvorräte“ (Keller 2007, S.74). „Der Bezug auf den Begriff ‚Diskurs‘ erfolgt dann, wenn sich die theoretischen Perspektiven und die Forschungsfragen auf die Konstitution und Konstruktion von Welt im konkreten Zeichengebrauch und auf zugrunde liegende Strukturmuster oder Regeln der Bedeutungs(re-)konstruktion beziehen.“ (Keller 2007, S.7)

5.4 Habituelle Typen als Grundlage für die Entschlüsselung der Integrationsmechanismen

Ziel der diskursanalytisch-hermeneutischen Textbeobachtung ist es, „die Analyse der historischen und sozialen Formationen so weit voranzutreiben, bis ihre singuläre Merkwürdigkeit offen zu Tage tritt“ (Veyne 2009, S.19) und die typischen Merkmale der Organisation entschlüsselt werden können. Es soll prägnant herausgearbeitet

werden, wie die jeweilige organisationale Identitätskonstruktion die Integration der Mitarbeitenden ermöglicht bzw. erschwert. Die organisationstypische Funktionslogik determiniert die Art und Weise der strukturellen Kopplung und somit auch den Integrationsmechanismus.

Die Funktionslogik der Organisation wird in Anlehnung an das Habitus-Konzept von Bourdieu beschrieben (vgl. Zech 2010, S.31ff.), wobei der Habitus „nicht nur strukturierende, die Praxis wie deren Wahrnehmung organisierende Struktur, sondern auch strukturierte Struktur“ (Bourdieu 1989, S.279) der Organisation beschreibt. Zech (2010, S.33) führt dazu aus: „Das Handeln erzeugt den Handelnden, das Sprechen den Sprechenden, die Gewohnheit den Habitus, der als durch Vergangenheit geformte Struktur, aktuelle Handlungen und Artikulationen strukturiert. Der Habitus ist ein Erzeugungsmuster, das über Distinktionen Beobachtungen und Bewertungen hervorbringt. Was wir also in unserer Forschung als habituellen Typ bezeichnen, ist das individuell typische Muster des Einzelfalls, wie es sich aus unseren Analysen der Selbstbeschreibungen rekonstruieren lässt. Der habituelle Organisationstyp ist eine sedimentierte Praxisform, die Inkorporation institutioneller Praxis, die dem Kommunizieren und Handeln der Organisationsmitglieder strukturiert strukturierend vorausgesetzt, ihnen also nicht individuell verfügbar ist. *Der habituelle Typ bezeichnet also die den Individuen übergeordnete Funktionslogik der Organisation.* Er ist institutionalisiert als ein mit einer bestimmten Zeitfestigkeit versehenes Muster stabilerer Erwartungen und Erwartungserwartungen, das die Organisation in ihrer eigenen Praxis herausgebildet hat und das nun ihre Praxis strukturiert.“

Die vorhandenen Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen werden diskursanalytisch-hermeneutische dekonstruiert und anschließend in einer wissenschaftlichen Wiederbeschreibung rekonstruiert, um die regelgeleitete Funktionslogik der Weiterbildungsorganisationen zu rekonstruieren. Es entstehen typologisierte Wiederbeschreibungen der Selbstbeschreibungen der Weiterbildungsorganisationen, die die Organisation als »ein solchen Fall« verallgemeinern. Unter Bezugnahme auf Lewin (vgl. 1981, S.233ff. und S.279ff.) könnte von einem »Geschehenstyp« gesprochen werden. Geschehenstypen repräsentieren einen »solchen Fall« und heben sich explizit vom Häufigkeitsdenken und der Tendenz zur Verallgemeinerung vom Einzelfall ab (vgl. Holzkamp 1994, S.381). Der Typ stellt prägnant das Originäre der Organisation dar. Ziel der Typenbildung ist die Herausarbeitung des jeweils singulär Typischen durch die Analyse des Einzelfalls. Die Zuordnung der Einzelfälle zu generalisierten Typen ist nicht beabsichtigt. Das Vorgehen ähnelt der subjektwissenschaftlichen Betrachtung der Möglichkeiten eines Subjekts, sich so oder auch

anders zu verhalten. Holzkamp bezeichnet die konkretisierten Optionen als Möglichkeitstypen. „Dieser Möglichkeitstyp ist ein spezifisches Verhältnis zwischen Möglichkeiten und Behinderungen, und in der Realisierung dieses Möglichkeitstyps macht der einzelne Aussagen darüber, welche Möglichkeiten unter welchen restriktiven Bedingungen er in diesem Fall realisiert hat, und bringt dabei seine konkreten individuellen Bedingungen mit ein in diesen Prozeß.“ (Holzkamp 1983, S.28) Der zentrale Punkt ist, dass es aber nicht unendlich viele Möglichkeiten zum Reagieren auf bestimmte Situationen gibt. Es zeigt sich zunehmend das Typische des jeweiligen Typs. So entstehen individuell typische Beschreibungsmuster. Diese Muster sind einerseits individuell; sie verweisen aber andererseits auf gesellschaftliche Muster, die sich als Institutionen herausgebildet haben. Die darauf aufbauende Typenbildung referiert nicht auf den Weberschen Idealtyp, sondern es werden Singularitätstypen gebildet, die das Genuine des Einzelfalls zusammenfassen. Die Originalität einer bestimmten einzelnen Formation wird bestimmt und bezeichnet. Ziel ist es, die typischen Muster der singulären Einzelfällen zu erschließen, die so vielleicht gar kein zweites Mal vorkommen und deshalb auch nicht zu Idealtypen aggregiert werden können. Wenn ähnliche Muster in verschiedenen Einzelfällen auftauchen, ist dies durch die Einlagerung der Diskurse in Dispositive bzw. der Selbstbeschreibungen in gesellschaftliche Institutionen nicht verwunderlich. Dennoch behält jeder Einzelfall seine spezifische individuelle Färbung, er ist ein je besonderer Fall in einem allgemeinen gesellschaftlichen Möglichkeitsraum. (Vgl. Zech 2010, S.31)

Das Habitus-Konzept ermöglicht die Fokussierung, dass es sich bei der Funktionslogik um eine erworbene und erfahrungsabhängige Konstruktion der Organisation handelt, welche als Erzeugungsprinzip von Praxisformen und Verhaltensstrategien der Organisation fungiert. Bourdieu „rekurriert mit dem Habitus auf einen Praxisbegriff, der in seiner soziologischen Theorie den Ort markiert, an dem sich Subjekte begegnen und unhintergebar darauf zurückgeworfen werden, sich innerhalb einer relationalen Ordnung zu positionieren und die Ordnung beständig zu reproduzieren. Bourdieu führt diesen Praxisbegriff mit dem Konzept der Dispositionen in seinem Habitusbegriff zusammen. Dispositionen sind die dem Subjekt immanenten Wahrnehmungs-, Denk- und Handlungsweisen bzw. -schemata, welche die Praxis unbewusst steuern. Bourdieu ist auf diese Weise in der Lage, an die Forderungen der Philosophie im Hinblick auf einen Habitusbegriff anzuknüpfen, wie er bereits von Aristoteles und Thomas von Aquin erdacht wurde.“ (Dirksmeier 2007; S.77) Der Habitus ist ein „sozialisierter Körper, der die immanenten Strukturen der sozialen Welt inkorporiert hat und auf dieser Grundlage die Wahrnehmung dieser Realität

und das Handeln in dieser Realität strukturiert“ (Bourdieu, 1998, S.145). „In der Terminologie der generativen Grammatik Noam Chomskys ließe sich der Habitus als ein System verinnerlichter Muster definieren, die es erlauben, alle typischen Gedanken, Wahrnehmungen und Handlungen einer Kultur zu erzeugen – und nur diese.“ (Bourdieu 1974, S.143) „Zwischen dem System objektiver Regelmäßigkeiten und dem System der direkt wahrnehmbaren Verhaltensformen vollzieht sich stets eine Vermittlung. Diese Vermittlung leistet der Habitus, geometrischer Ort der Determinismen und Entscheidungen (*déterminations*), der kalkulierbaren Wahrscheinlichkeiten und erlebten Hoffnungen, der objektiven Zukunft und des subjektiven Entwurfs. In diesem Sinne verstanden, d. h. als System der organischen oder mentalen Dispositionen und der unbewußten Denk-, Wahrnehmungs- und Handlungsschemata, bedingt der Habitus die Erzeugung all jener Gedanken, Wahrnehmungen und Handlungen, die der so wohlbegründeten Illusion als Schöpfung von unvorhersehbarer Neuartigkeit und spontaner Improvisation erscheinen, wenngleich sie beobachtbaren Regelmäßigkeiten entsprechen; er selbst nämlich wurde durch und innerhalb von Bedingungen erzeugt, die durch eben diese Regelmäßigkeiten bestimmt sind. ... Kurzum, nur als Prinzip einer *strukturierten*, nicht aber einer *strukturalen* Praxis enthält der Habitus, die Verinnerlichung des Entäußerten, den Grund einer jeden Objektivierung der Subjektivität.“ (Bourdieu 1974, S.40f.) Habitus ist ein Zusammenspiel „bereits im Voraus assimilierter Grundmuster“ (Bourdieu 1974, S.143), das darauf abzielt, „alle Sätze wirklich hervorzubringen, die in ihr virtuell beschlossen sind“ (ebd. S.150).

Das letzte Zitat verdeutlicht, dass sich das Habitus-Konzept Bourdieus sehr gut mit der systemtheoretischen Theorie Luhmanns verbinden lässt. Der diskursanalytische Zugriff auf sprachliche Formationen korrespondiert mit der systemtheoretischen Analyse von Speziesemantiken. Bewusstsein und Kommunikation sind systemtheoretisch zwar verschiedene Systeme, aber sie sind über das Medium der Sprache strukturell gekoppelt. Da die Systeme operativ geschlossen sind, können sie eigene Strukturen nur durch eigene Operationen erzeugen. Dieser These folgt auch Vogd wenn er ausführt, dass sich „habitustheoretische und systemtheoretische Konzeptionen durchaus zu einer sinnvollen Analyseebene verbinden lassen, um die Reproduktion sozialer Wirklichkeit in Organisationen nachzeichnen zu können. Die Rekonstruktion operiert dabei auf einer Ebene einer Beobachtung zweiter Ordnung, beobachtet also, wie die Akteure Wirklichkeit beobachten bzw. in ihren Kommunikationen reproduzieren. Der soziologische Beobachter versucht hier, Kommunikations- und Interaktionsmuster aufzuspüren, um die Soziogenese dieser Phänomene zu entwickeln. Diese Ergebnisse sind dann schließlich zu einer Organisationsanalyse

zu bündeln, die Verständnis für die Probleme, Trägheit und Eigenarten der untersuchten Institutionen weckt.“ (Vogd 2011, S.349) Luhmann führt dazu aus, dass Kommunikationen eine Doppelfunktion besitzen: „Sie legen (1) den historischen Zustand des Systems fest, von dem dieses System bei der nächsten Operation auszugehen hat. Sie determinieren das System als jeweils so und nicht anders gegeben. Und sie bilden (2) Strukturen als Selektionsschemata, die ein Wiedererkennen und Wiederholen ermöglichen, also Identitäten ... kondensieren und in immer neuen Situationen confirmieren, also generalisieren.“ (Luhmann 1998, S.94) Folglich erzeugt die Organisation durch die eigenen Operationen ein Strukturierungsmuster im Sinne des Habitus-Konzepts von Bourdieu. Dieses singuläre Strukturierungsmuster der Organisationen haben wir »habituellen Typ« genannt (vgl. Zech u.a. 2010).

Folgt man den bisherigen Ausführungen, bleibt eine entscheidende Frage noch unbeantwortet: Ist der Schluss von der Analyse einer Selbstbeschreibung und der daraus abgeleiteten Spezialsemantik der Organisation auf das Typische – den habituellen Typ – der Organisation zulässig? Geht man von einer Isomorphie von Sprache, Denken und Handeln aus wie es beispielsweise Leitheuser und Volmerg bei ihrer empirischen Hermeneutik (vgl. 1979, S.9ff.) tun, so lassen sich es schlüssige Argumente für diese Vorgehensweise ableiten. Leitheuser und Volmerg verwenden den Begriff des Sprachspiels, um die Regeln der alltäglichen Interaktionspraxis in der Sprache zu bezeichnen (ebd. S.19f.). Der Begriff des Sprachspiels wurde von Wittgenstein (vgl. 1990, S.250) in den sprachwissenschaftlichen Diskurs eingebracht und bezeichnet „in sich geschlossene Systeme der Verständigung“ (Wittgenstein 1984, S.121). In Anschluss an Wittgenstein konkretisiert Sloterdijk den Begriff des Sprachspiels und bezeichnet damit Sprachäußerungen, die sich wiederholen und ein „präpersonal verankertes generatives Prinzip des Handelns“ (Sloterdijk 2009, S.288) sind sowie die Praxisformen. Sloterdijk (vgl. ebd. S.234) vergleicht die Sprachspiele mit den diskursiven Praxen Foucaults¹⁰. (Vgl. Zech 2010, S.31f.) Über eine Analyse der Sprache kann also auf die rudimentären sprachdeterminierenden Prinzipien geschlossen werden und deshalb „kann aus der Rückübersetzung der Selbstbeschreibungen der Weiterbildungsorganisationen auf das Strukturierungsmuster ihres habituellen Typs geschlossen werden, wobei berücksichtigt werden muss, dass dies wiederum durch den wissenschaftlichen Beobachter geschieht, der nicht umhinkommt, bei seinen Fremdbeschreibungen durch seinen eigenen Habitus strukturiert zu werden.“ (Zech 2010, S.32f.)

¹⁰ Vgl. Kapitel 5.3

Bei der Analyse der habituellen Typen geht es also immer darum, die typischen Muster der singulären Einzelfälle zu erschließen. Es ist gut möglich, dass sich ähnliche Muster bei anderen Organisationen finden lassen, aber es kann auch nicht ausgeschlossen werden, dass diese Muster einzigartig sind. Die habituellen Typen der Organisationen fassen also das „Denkschema“ (Bourdieu 1974, S.151) der Organisation bzw. – in systemtheoretische Sprachduktus formuliert – das »fundamentale kommunikationsdeterminierende Muster« der Organisation zusammen und veranschaulichen, wodurch die Möglichkeiten der Kommunikation ermöglicht bzw. eingeschränkt werden. Die über die semantischen Diskursanalysen entstandenen habituellen Organisationstypen rekonstruieren die organisationalen Selbstbeschreibungen u.a. unter folgenden kategorialen Gesichtspunkten: Welches Selbstverständnis haben die Organisationen von sich? Welches Organisations- und welches Personalverständnis lassen die Selbstbeschreibungen erkennen? Wie beschreiben sie ihre Führung und ihre organisationale Steuerung? Gibt es Besonderheiten ihres Sprachgebrauchs, die eine spezielle organisationale Semantik erkennen lassen? In welcher Art machen die Organisationen Identifikationsangebote an ihre Mitglieder? Bezeichnet werden diese singulären habituellen Organisationstypen jeweils mit einer Metapher (vgl. Weick 1998, S.72ff.), die das Wesentliche ihrer je besonderen Identität und Funktionslogik griffig zum Ausdruck bringen soll.

Typen- und Eigenschaftstheorien machen Annahmen über grundlegende Persönlichkeitseigenschaften, welche das Verhalten determinieren. Ziel der Analysen ist es, grundlegende Kommunikationsstrukturen zu identifizieren, die die Kommunikation bestimmen und somit zu Entscheidungsprämissen bzw. Entscheidungsprogrammen der Organisation werden. Der habituelle Organisationstyp beschreibt also die Funktionslogik der Organisation, welche die Kommunikation strukturiert und steuert und den strukturell gekoppelten Mitgliedern der Organisation nicht zwingend bewusst ist. Der habituelle Organisationstyp setzt sich aus verschiedenen typischen Entscheidungsprämissen der Organisation zusammen und strukturiert die Erwartungs- und Entscheidungsmuster der Organisation und bestimmt, wie die Mitarbeitenden in die Organisation integriert werden.

Da die Analysen sich ausschließlich auf Weiterbildungsorganisationen konzentrieren, sind ähnliche Muster verschiedener Organisationen nicht überraschend. Die Kommunikation der Organisation ist bedingt durch die Grundunterscheidung des gesellschaftlichen Funktionssystems. Des Weiteren ist der Kontext, in dem die Selbstbeschreibungen erstellt wurden, bei allen Selbstreporten identisch. „Dennoch behält jeder Einzelfall seine spezifische individuelle Färbung, er ist ein je besonderer

Fall in einem allgemeinen gesellschaftlichen Möglichkeitsraum. Der Einzelfall ist kontingent, d. h. nicht notwendig, aber auch nicht beliebig, so, aber auch anders möglich.“ (Zech u. a. 2010, S.30)

Folgt man dem oben dargestellten Forschungsansatz, dass es im Wesentlichen um Wie-Fragen geht, um zu verstehen, *wie* Organisationen funktionieren, so ist es nicht möglich, den Bedeutungsgehalt von Artefakten aus ihrer manifesten Erscheinung abzuleiten. Man muss zuerst die Texte anhand der Forschungsfragen zerlegen und anschließend aus der Kombinationen der Einzelteile den sozialen Kontext zusammenfügen. (Vgl. Froschauer 2002, S.370ff.). Dieses Vorgehen wird im Folgenden genauer dargestellt.

5.5 Forschungsablauf

Die Auswertung der diskursanalytisch-hermeneutische Textanalyse erfolgt in Form einer qualitativen Inhaltsanalyse. Bevor der Forschungsablauf dargestellt wird, werden zunächst die Grundbegriffe erläutert. Der zentralste Begriff ist »Kategorie«, „so ist es naheliegend, eine Erläuterung der Grundbegriffe der Inhaltsanalyse mit dem Begriff ‚Kategorie‘ zu beginnen.“ (Kuckartz 2012, S.40). Ethymologisch bedeutet der aus dem Griechischen stammende Begriff Kategorie »Klasse«, »Anklage«, aber auch »Beschuldigung«. Im soziologischen Kontext wird Kategorie als Ergebnis einer Klassifizierung bzw. Einordnung von Elementen verwendet. Kategorien zu bilden, ist nicht nur ein zentraler Bestandteil der qualitativen Inhaltsanalyse, sondern ein elementarer Prozess geistiger Tätigkeit. Das Ziel der qualitativen Inhaltsanalyse besteht „letztlich darin, unter einer bestimmten forschungsleitenden Perspektive Komplexität zu reduzieren.“ (Früh 2004 zitiert nach Kuckartz 2012, S.42) Kategorie bezeichnet das Ergebnis einer Klassifizierung von Einheiten, die einen gewissen Reifegrad erreicht hat. Die Definition der Kategorien erfolgt durch semantische Umschreibungen der einzuordnenden Inhalte, welche häufig durch „Ankerbeispiele“ (ebd. S.46) ergänzt bzw. konkretisiert werden. Bei den verwendeten Kategorien handelt es sich um „analytische Kategorien“ (Kuckartz 2012, S.43). Sie untergliedern die Forschungshypothesen und reduzieren die Beschreibungen auf die wesentlichen Beobachtungen und sind das Ergebnis einer intensiven Auseinandersetzung mit den Selbstbeschreibungen der 10 Weiterbildungseinrichtungen. Ein weiterer Grundbegriff der Inhaltsanalyse ist der Begriff der Einheit. Kuckartz (vgl. S.46ff.) unterscheidet:

- „Auswahleinheit (Sampling Unit)“: Aus der Grundgesamtheit aller potentiellen Untersuchungsobjekte ausgewählte Einheiten.
- „Analyseeinheit (Recording Unit)“: Art des Einbezugs der ausgewählten Einheiten in die inhaltsanalytische Auswertung. Häufig ist die Analyseeinheit mit der Auswahleinheit identisch, wenn die Auswahleinheit komplett analysiert wird, ohne diese zu unterteilen.
- „Codiereinheiten (Content Unit)“: Eine Textstelle, die einer Kategorie zugeordnet wird.

Darüber hinaus beschreibt Kuckartz (vgl. S.48) noch die „Kontexteinheit (Context Unit)“, welche die größte Einheit darstellt, die hinzugezogen werden darf, um eine Analyseeinheit bzw. Codiereinheit zu erfassen. Meist ist die Kontexteinheit mit der Analyseeinheit identisch. In besonderen Fällen können die Kontexteinheiten jedoch über die Analyseeinheit hinausgehen (z.B. bei Panelstudien). Bei den vorliegenden Analysen spielen Kontexteinheiten keine Rolle.

Der Ablauf der klassischen qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich in folgende Phasen unterteilen (vgl. Kuckartz 2012, S.49ff. bzw. Keller 2007, S.74):

- (1) Planungsphase: Vor und während des Forschungsprozesses ist eine umfangreiche und umfassende Analyse des State-of-the-Art zum Themenbereich zwingende Voraussetzung. In der Planungsphase wird die Forschungsfrage formuliert und Hypothesen gebildet. Der Forschungsprozess wird vorbereitet und geplant, wozu unter anderen die Grundgesamtheit und das Auswahlverfahren definiert werden. Zentral bei der Planung sind die Ziehung einer Stichprobe und die Definition der Analyseeinheiten.
- (2) Entwicklungsphase: Bevor die Analyseeinheiten bearbeitet werden können, muss das zu verwendende Kategoriensystem entwickelt werden und die Codierregeln formuliert werden.
- (3) Testphase (Probecodierung): Die Verwendung des Kategoriensystems und der Codierregeln werden geübt und ggf. die Inter-Coder-Reliabilität berechnet. Ggf. kommt es zu einer Anpassung des Kategoriensystems bzw. der Regeln.
- (4) Codierphase: Die Analyse der Daten beginnt mit einem einfachen und wiederholten Lesen der Texte. Ziel ist es, die ursprünglichen Aussagen mehr oder weniger stark verdichtet und gegebenenfalls typisierend wiederzugeben, um zugrunde liegende Regeln und Strukturen zu erkennen und interpretativ Hypothesen zu formulieren. Die Diskursforschung fragt nach der idiosynkratischen Bedeutung einer Äußerung und dem allgemeinen Inhalt.

Hierzu kann der Text zunächst anhand von Forschungskategorien codiert, mit Memos/Kommentaren versehen und anschließend anhand von allgemeinen Deutungsmustern rekonstruiert werden. Zur Rekonstruktion werden innerhalb des untersuchten Textes diejenigen Passagen ausgesucht, die nach dem Ergebnis der Codierung Aussagen zur jeweiligen Kategorie enthalten. Ziel ist es, das Typische des jeweiligen Textes herauszuarbeiten.

- (5) Auswertungsphase: Am Ende des Forschungsprozesses steht die mögliche Identifizierung eines Grundmusters in den einzelnen Feinanalysen, ggf. wird das codierte Datenmaterial statistisch ausgewertet.

Die folgende Abbildung veranschaulicht den klassischen Forschungsprozess:

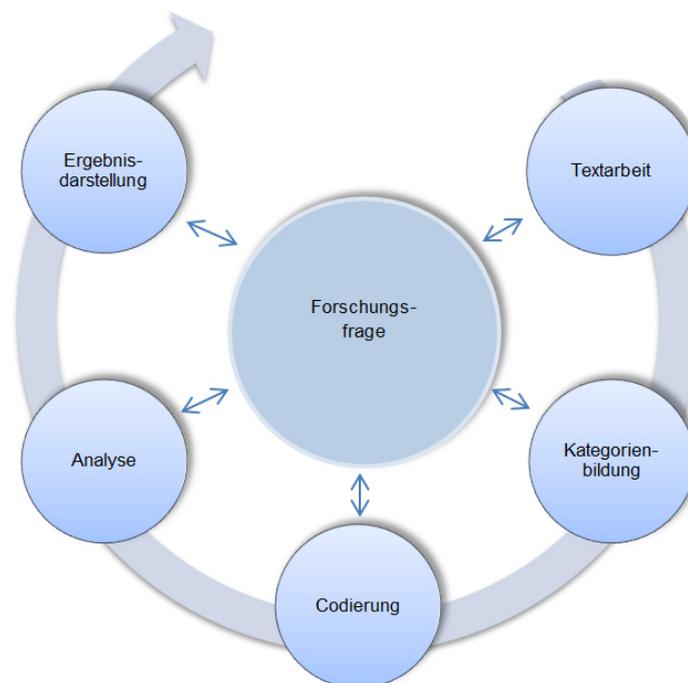


Abbildung 5: Generelles Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalysen (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz 2012, S.50)

Allerdings erfolgt der Forschungsprozess iterativ und nicht so linear, wie oben beschrieben. Durch die permanente Rückkopplung kommt es zu einer stetigen Anpassung der Forschungsfrage bei den einzelnen Prozessschritten. Damit unterscheidet sich die qualitative Inhaltsanalyse von dem klassischen hypothetiko-deduktiven Modell (vgl. Kuckartz 2012, S.51). Für den Forschungsprozess sind „die mit der Kategorienentwicklung und -modifizierung befassten Phasen des Arbeitsablaufs, in denen ein fortschreitendes Arbeiten am Material stattfindet“ (ebd. S.52), von großer Bedeutung.

Initial startet die Inhaltsanalyse immer mit einem hermeneutisch-interpretativen Lesen des Datenmaterials, um den Text inhaltlich zu verstehen (initiierende Textarbeit). „Nach dem ersten Durcharbeiten des Textes ist es ferner sehr hilfreich, eine erste Fallzusammenfassung („Case Summery“) zu schreiben. Dabei handelt es sich um eine systematisch ordnende, zusammenfassende Darstellung der Charakteristika dieses Einzelfalls. Es wird also eine resümierende Fallbeschreibung geschrieben, jedoch nicht als eine allgemein beschreibende Zusammenfassung, sondern gezielt aus der Perspektive der Forschungsfrage(n).“ (Ebd. S.55) Es handelt sich also um eine eng am Text arbeitende Komprimierung im Sinne der Forschungsfrage. Die Kategorien können entweder deduktiv gebildet werden, falls bereits Vorwissen bzw. Vorerfahrungen vorhanden sind, oder sie werden induktiv am empirischen Datenmaterial bzw. bei dessen Bearbeitung gebildet. Die häufigste Form der Kategorienbildung ist jedoch eine Mischform von deduktivem und induktivem Vorgehen, wie es auch bei der vorliegenden Arbeit der Fall ist.

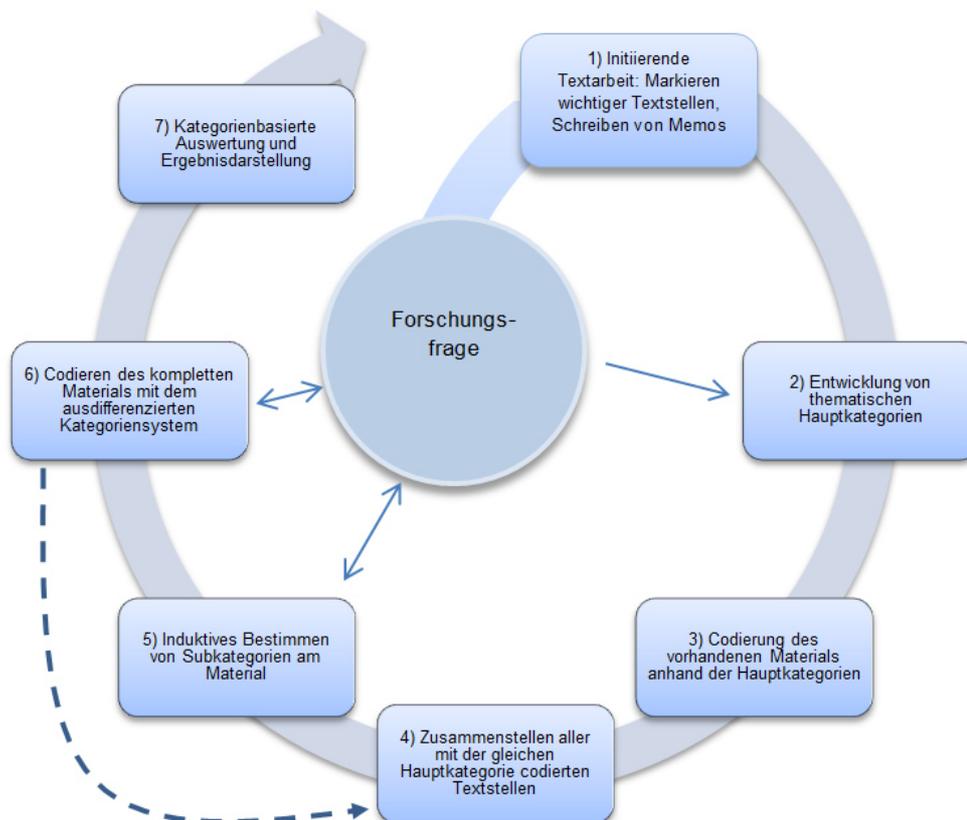


Abbildung 6: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierten Inhaltsanalyse (Quelle: eigene Darstellung nach Kuckartz 2012, S.78)

Die einzelnen Schritte des Forschungsprozesses der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse sind (vgl. ebd. S.79ff.):

Phase 1: Initiierende Textarbeit, Markieren wichtiger Textstellen und Schreiben von Memos: Zunächst wird das Textmaterial hermeneutisch-interpretativ gelesen und alle Auffälligkeiten werden markiert bzw. die entsprechenden Textstellen mit kleinen Memos versehen. Ziel der Textbearbeitung ist es, im Sinne der Forschungsfrage eine erste kurze Textzusammenfassung zu erstellen.

Phase 2: Entwickeln von thematischen Hauptkategorien: Häufig werden die Hauptkategorien direkt aus der Forschungsfrage abgeleitet und sind somit bereits bei der Auswahl der Stichprobe bzw. des empirischen Materials leitend. Allerdings können durch die intensive Beschäftigung mit dem Textmaterial neue Kategorien gebildet werden bzw. eine Konkretisierung der vorhandenen Kategorien erfolgen. Um die Kategorien bzw. deren Subkategorien zu testen, empfiehlt sich ein Probendurchgang und ggf. eine Anpassung der Kategorien.

Phase 3: Erster Codierprozess: Codieren des gesamten Materials mit den Hauptkategorien: Alle relevanten Textpassagen des vorhandene Datenmaterials werden den Hauptkategorien zugeordnet und entsprechend markiert. „Für die Zuordnung von Kategorien gilt normalerweise die Regel, dass in Zweifelsfällen die Zuordnung aufgrund der Gesamteinschätzung des Textes vorgenommen wird.“ (Ebd. S.80) Um die Güte der Codierung zu erhöhen und somit die Reliabilität zu sichern, sollte ein Text von mehreren Codierenden den Kategorien zugeordnet werden und anschließend gemeinsam besprochen werden. Dieses Vorgehen wird als „konsensuelles Codieren“ (ebd. S.82) bezeichnet.

Phase 4 & 5: Zusammenstellung aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen und induktives Bestimmen von Subkategorien am Material: Nachdem die Textstellen anhand der Hauptkategorien systematisiert wurden, können sich aus der kategorialen Betrachtung des Textmaterials Subkategorien ergeben, die die Analyse der Hauptkategorien strukturieren.

Phase 6: Zweiter Codierprozess: Codieren des kompletten Materials mit dem ausdifferenzierten Kategoriensystems: Das komplette Textmaterial wird erneut codiert und beim zweiten Durchlauf den Subkategorien zugeordnet. Sollten sich die abgeleiteten Subkategorien beim zweiten Durchlauf als nicht zielführend erweisen bzw. neue Kategorien notwendig sein, so müssen die Schritte 4 bis 6 nochmals durchlaufen werden, um das Datenmaterial entsprechend der Forschungsfrage inhaltlich zu strukturieren.

Phase 7: Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung: Bevor das Datenmaterial ausgewertet wird, ist es häufig sinnvoll fallbezogene thematische Zusammenfassung des codierten Textmaterials anzufertigen. Diese sind hilfreich, um das Datenmaterial komprimiert und pointiert für die Beantwortung der Forschungsfrage zusammenzustellen. Im Mittelpunkt der Analyse stehen die Haupt- und Subkategorien bzw. die dahinter stehenden Themen, um im Ergebnisbericht die Forschungsfrage zu beantworten.

Die Textanalyse soll zeigen „wie eine Organisation sich selbst von dem unterscheidet, was sie nicht ist und nicht sein will.“ (Luhmann 2006a, S.8) Ziel ist es „einen Text über Organisationen zu schreiben, der Beobachtungen stringenter ordnet als die Organisation selbst. Ein solcher Text versucht weder ein normatives Modell einer rationalen Organisation vorzustellen ... noch versucht er, die Realität in der Form einer verkürzenden Übersicht darzustellen – so wie eine Landkarte das Land. Die Intention liegt jenseits der klassischen Einteilung von normativen und deskriptiven Theorien. Es geht vielmehr darum, zu zeigen, dass ein theoretischer Text mehr kognitive Konsistenz erzeugen kann als im alltäglichen Operieren der Systeme sichtbar wird.“ (Ebd. S.9) Der Text soll „aufklären – und zwar durch eigenes Prozessieren von Unterscheidungen. Aber natürlich von Unterscheidungen, die die Unterscheidungen der Organisation unterscheiden.“ (Ebd. S.9)

5.6 Gütekriterien inhaltlich strukturierender qualitativer Inhaltsanalysen

Es existiert eine umfangreiche und kontroverse Diskussion zur Güte von qualitativen Daten und notwendigen Standards qualitativer Forschung (vgl. Kuckartz 2012, S.165). Diese Diskussion ist eng damit verbunden, wie aussagefähig die Ergebnisse sind. Um die Güte der qualitativen Forschung zu bestimmen orientiert sich Kuckartz (S.166) an drei grundlegenden Prämissen:

- (1) Die Gültigkeit von Wissen lässt sich nicht mit Gewissheit bestimmen. Annahmen können nur nach Plausibilität und Glaubwürdigkeit beurteilt werden.
- (2) Phänomene existieren auch unabhängig von Annahmen über diese, aber die Annahmen können mehr oder weniger angemessen sein.
- (3) Wirklichkeit wird über verschiedene Perspektiven auf Phänomene erst zugänglich.

Folgt man den Grundannahmen des Konstruktivismus, bedarf der dritte Punkt einer Relativierung. Wirklichkeit ist nicht abbildbar bzw. beobachtbar, da jeder Beobachter mit seiner eigenen Perspektive beobachtet und somit eine subjektive Konstruktion

über die Phänomene erstellt. Allerdings soll dies nicht bedeuten, dass Gütekriterien zur Beurteilung der Forschung überflüssig sind. Aufgrund der subjektiven Beobachtung, besitzen sie sogar eine wichtige Bedeutung für die Beurteilung von qualitativen Forschungsergebnissen. Die zentrale Frage bei der Bewertung von empirisch-qualitativer Forschung lautet: „inwieweit die Konstruktionen des Forschers in den Konstruktionen der Beforschten begründet sind“ (ebd. S.166). Arbeitet man mit einem konstruktivistischen Ansatz, so könnte man die zentrale Frage folgendermaßen reformulieren: Inwieweit lassen sich die Konstruktionen des Forschers in dem Datenmaterial nachvollziehen?

Kuckartz (vgl. S.166) schlägt vor, für die Bewertung der qualitativen Forschung zwischen interner und externer Studiengüte zu unterscheiden. Für die Bewertung der internen Studiengüte hinsichtlich der Gütekriterien Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit führt er, in Bezug auf die Inhaltsanalyse im engeren Sinne, folgende Punkte auf (ebd. S.167):

- „Ist die gewählte inhaltsanalytische Methode für die Fragestellung angemessen?“
- „Wie wird die Wahl der Methode begründet?“
- „Wie wird das jeweilige Verfahren in sich richtig angewendet?“
- „Wurde die Inhaltsanalyse computergestützt durchgeführt?“
- „Wurde das Material durch mehrere Codierende unabhängig voneinander bearbeitet?“
- „Wie wurde die Übereinstimmung der Codierenden ermittelt? Welches Vorgehen wurde bei Nicht-Übereinstimmung gewählt?“
- „Ist das Kategoriensystem in sich schlüssig?“
- „Sind die Kategorien und Subkategorien gut ausgearbeitet?“
- „Wie präzise sind die Kategoriendefinitionen?“
- „Gibt es Ankerbeispiele für die Kategorien?“
- „Werden alle Daten bei der Inhaltsanalyse berücksichtigt?“
- „Wie oft wird das Material bis zur endgültigen Codierung durchlaufen?“
- „Werden auch abweichende Fälle berücksichtigt? Wird auf Ausnahmefälle hingewiesen und werden diese analysiert?“
- „Wurden im Verlauf der Inhaltsanalyse Memos geschrieben? Wann? Wie sehen die Memos aus?“

- „Wird mit Originalzitate gearbeitet und nach welchen Kriterien werden diese ausgewählt? Werden nur Techniken selektiver Plausibilisierung angewendet oder wird auch auf Gegenbeispiele und Widersprüche hingewiesen?“
- „Sind die gezogenen Schlussfolgerungen jeweils in den Daten begründet?“

Die Bewertung der externen Gütekriterien, also der Übertragbarkeit und Verallgemeinerung der Ergebnisse, „ist je nach Fragestellung zu reflektieren“ (ebd. S.169). Eine Übertragbarkeit und Verallgemeinerung der Ergebnisse über den singulären Fall hinaus, ist bei der vorliegenden Arbeit nicht beabsichtigt.

Die vorliegenden Organisationsanalysen wurden teilweise innerhalb einer Forschungsgruppe erstellt (vgl. Kapitel 6.2). Die Selbstbeschreibungen wurden zunächst von jedem Mitglied der Forschungsgruppe eigenständig und somit subjektiv bearbeitet. Die Ebene der Subjektivität wurde durch eine forschungsorientierte Diskussion „auf das Niveau der wissenschaftlichen Intersubjektivität gehoben“ (Zech 1988, S.139). Darüber hinaus fungiert die Gruppe als Korrektiv, wenn es um Reflektion der Wahrnehmung und Einschätzung der subjektiven Beobachtungen geht. Durch das kollektive Arbeiten werden neue Sichtweisen und Zusammenhänge erschlossen. Die Gruppe fungiert als „erweitertes Erkenntnissubjekt“ (Busse/Ehse/Zech 2000, S.4), das die Konstruktion des Einzelnen reflektiert und verfremdet. Systemtheoretisch bietet die Gruppe die Möglichkeit die Beobachtungen des Einzelnen von der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung zu betrachten, selbst wenn die Gruppe wiederum einen eigenen nicht zu beobachtenden »Fleck« besitzt. Das Kollektiv verfügt über die Möglichkeit, „die Paradoxie des in der eigenen Konstruktion gefangenen Experten ... zu überschreiten“ (Busse/Ehse/Zech 2000, S.4).

6. Forschungsprozess

Ziel der Organisationsanalysen ist es, die Manifestationen institutionalisierter Wissensordnungen der Organisationen zu identifizieren. Es soll das singulär Typische der Weiterbildungsorganisationen herausgearbeitet werden, also nach typischen Mustern in den Selbstbeschreibungen der Organisationen gesucht werden und nicht nach einer verborgenen, geheimnisvollen Realität.

In Anlehnung an die Ausführungen von Rorty (vgl. 1989) kann davon ausgegangen werden, dass die Verwendung eines spezifischen Vokabulars Folgen für die Identität einer Organisation hat. Die Selbstbeschreibungen können also als Manifestationen der Funktionslogik, der Strukturen und Regeln der Organisation aufgefasst wer-

den. Im Sinne Luhmanns sind die Selbstbeschreibungen das Gedächtnis sozialer Systeme, durch die sich das System als Einheit all seiner Operationen konstituiert.

Die zentralen Fragen des Forschungsansatzes, um das „Proprium der Weiterbildungsorganisation“ (Zech u. a. 2010, S.26) herauszubekommen, sind:

- Welche Unterscheidungen verwendet die Organisation?
- Was macht ihre Besonderheit und Eigenständigkeit aus?
- Was unterscheidet diesen Organisationstyp von anderen?

Die Analysen erfolgen aus der Perspektive eines wissenschaftlichen Beobachters, also aus der Beobachtung zweiter Ordnung. Berücksichtigt man, dass ein sich selbst beobachtendes System beobachtet wird, kann auch von dritter Ordnung gesprochen werden (vgl. Kapitel 5). Ziel ist die Selbstkonstruktion der Identität der Weiterbildungsorganisationen zu dekonstruieren und anschließend unter der Forschungsfrage zu rekonstruieren.

Es ist sicherlich nicht auszuschließen, dass sich die Beobachtungen und Beschreibungen nicht mit den Beobachtungen anderer decken und sich die wiederbeschriebenen Organisationen nicht in den Rekonstruktionen wiedererkennen. Ziel dieser Arbeit ist es, den wissenschaftlichen Diskurs mit neuen Erkenntnissen zu beleben und fortzuführen. Dies soll nicht negieren, dass Dritte ebenfalls zu ähnlichen Ergebnissen kommen würden, wenn sie den beschriebenen Prämissen und Forschungsansatz folgen würden.

6.1 Analyse der habituellen Typen

In diesem Kapitel werden die theoretischen und empirischen Vorarbeiten dargestellt, anhand derer die habituellen Typen von zehn Organisationen entschlüsselt wurden. Diese habituellen Typen sind die Grundlage und die Ausgangspunkte für die vorliegenden Analysen zur Aufdeckung der Integrationsmechanismen. Die Analyse der habituellen Typen erfolgte gemeinsam in einer Forschungsgruppe, deren erste Forschungsergebnisse bereits veröffentlicht wurden.¹¹

In der Forschungsgruppe wurden Selbstbeschreibungen von ausgewählten Weiterbildungsorganisationen auf ihre verwendeten Unterscheidungen hin analysiert. Dazu wurden die Organisationen anhand der Forschungskategorien dekonstruiert und

¹¹ Vgl. Zech u.a. 2010 und Schunter, Zech 2013

anschließend in einer Wiederbeschreibung rekonstruiert. Den Forschungsprozess veranschaulicht die folgende Abbildung.

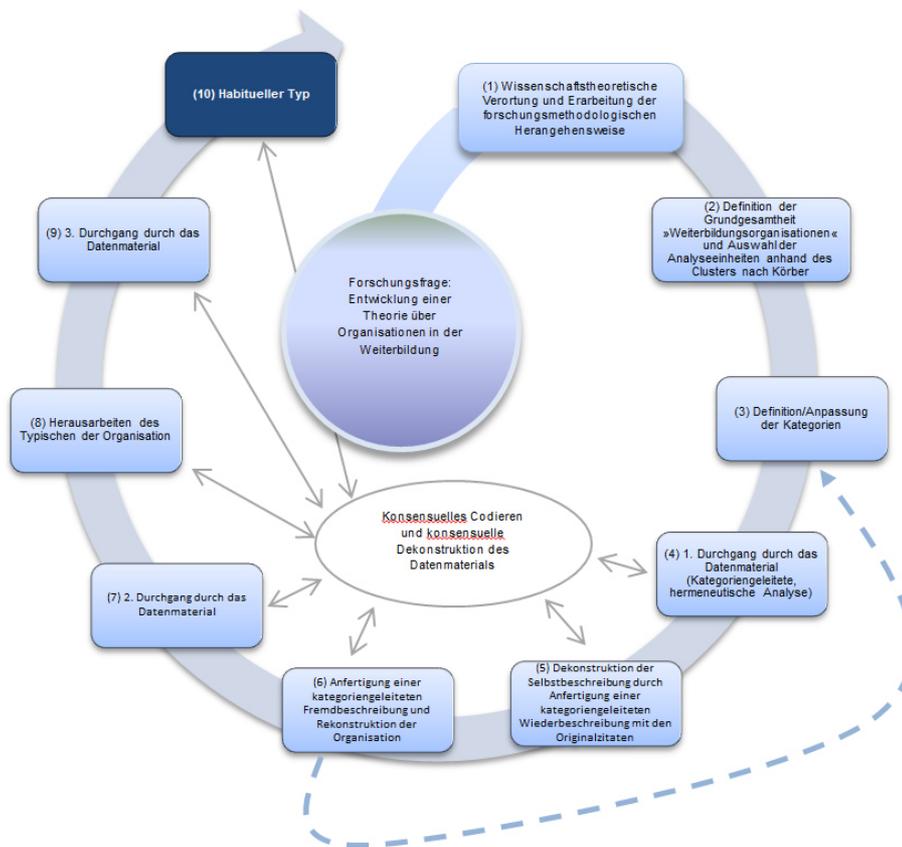


Abbildung 7: Forschungsprozess zur Identifikation der habituellen Typen (Quelle: eigene Darstellung)

Alle Teilschritte der Analyse erfolgten in der Forschungsgruppe, wodurch im Forschungsprozess gewährleistet wurde, dass die Interpretation der Selbstbeschreibungen nicht willkürlich erfolgte und auf den singulären Eindrücken eines Einzelnen basierten.

Der Forschungsprozess lässt sich formal in die folgenden einzelnen Phasen unterteilen, allerdings erfolgte der Prozess iterativ:

Forschungsfrage: Ausgangspunkt jeglicher Forschung ist eine Forschungsfrage, die man beantworten möchte. Die übergeordnete Forschungsfrage unserer Forschungsgruppe war: Wie ist die Funktionslogik von Weiterbildungsorganisationen und lässt sich eine allgemeine »Theorie über Organisationen in der Weiterbildung« entwickeln?

Phase 1: Wissenschaftstheoretische Verortung und Erarbeitung der forschungsmethodologischen Herangehensweise: Nachdem die allgemeine For-

schungsfrage formuliert wurde, erfolgte die wissenstheoretische Verortung und eine forschungsmethodologische Herangehensweise wurde entworfen.

Phase 2: Definition der Grundgesamtheit Weiterbildungsorganisationen und Auswahl der Analyseeinheiten: Die Grundgesamtheit bilden alle Weiterbildungsorganisationen in Deutschland, die eine Selbstbeschreibung im Rahmen ihrer Testierung im Projekt »Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW)« angefertigt haben. Die Selbstbeschreibungen werden als Selbstrepor-te bezeichnet, die nach elf Qualitätsbereichen mit entsprechenden Anforderungen strukturiert sind. Die Anforderungen wurden allerdings so allgemein gehalten, dass jede Organisation sich an diesen orientieren und gleichzeitig die eigene Situation unbeeinflusst wiedergeben konnte. LQW gibt „keine gleichen und allgemein verbindlichen Standards für alle Bildungseinrichtungen“ (Zech 2006, S.42) vor. Beispielsweise wird im Qualitätsbereich Personal gefordert, dass „Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen“ vorhanden sind und regelmäßig fortgeschrieben werden. Die inhaltliche Ausgestaltung der Aufgabenprofile bzw. die Kriterien für die Aufgabenprofile sind völlig offen und wurden von den Organisationen selbst anhand der gelebten Praxis beschrieben. Eine Anforderung der Qualitätstestierung ist es, dass sich alle in den Selbstrepor-ten beschriebenen Organisationsrealitäten durch Nachweise belegen lassen. Wie Zech ausführt, können durch diese Nachweispflicht und dadurch, dass der Text durch Entscheidungen (der Leitung) legitimiert ist, die „Selbstrepor-te als Ausdruck der Identität und der Praxis der Gesamtorganisation behandelt werden“ (Zech u. a. 2010, S.24). Die Konzeption des LQW-Modells ermöglicht die Organisationsanalyse anhand der erstellten Selbstbeschreibungen, da der gesamte Qualitätsentwicklungsprozess von den Organisationen in einem Selbstrepor-t als Fließtext zu dokumentieren ist. Der Selbstrepor-t enthält Aussagen zu den Anforderungen von sämtlichen Qualitätsbereichen.

Die Qualitätsbereiche sind (vgl. Zech, 2006, S.39ff.):

- (1) Leitbild
- (2) Bedarfserschließung
- (3) Schlüsselprozesse
- (4) Lehr-Lern-Prozess
- (5) Evaluation der Bildungsprozesse
- (6) Infrastruktur
- (7) Führung
- (8) Personal

- (9) Controlling
- (10) Kundenkommunikation
- (11) Strategische Entwicklungsziele

Um den heterogenen Markt der Weiterbildungslandschaft adäquat abzubilden und verschiedene Typen von Weiterbildungsorganisationen zu erforschen, war es notwendig die Grundgesamtheit der zur Verfügung stehenden Selbstreporte zu clustern. Die Clusterung war notwendig, da die in der Weiterbildungstheorie gefundenen Cluster in der vorhandenen Stichprobe nicht gleichermaßen besetzt waren. Nur so konnte sichergestellt werden, dass unterschiedliche Weiterbildungsorganisationen analysiert wurden. Eine reine Zufallsauswahl der Analyseeinheiten aus den vorhandenen Selbstberichten¹² hätte wahrscheinlich dazu geführt, dass jede zweite Organisation eine Volkshochschule gewesen wäre.

Für die Unterteilung der Weiterbildungsorganisationen wurde auf ein Konzept von Körber zurückgegriffen (vgl. Körber 2001). Dieses unterteilt die Weiterbildungsorganisationen anhand von institutionellen Kriterien, wie dem Rechtsstatus und nach bildungspolitischen sowie sozialökonomischen Gesichtspunkten. Die von Körber durchgeführten Untersuchungen stützen die theoretische Clusterung, da organisationstypische Unterschiede gefunden wurden (vgl. ebd. 2001).

Körber unterscheidet folgende vier Kategorien von Weiterbildungsanbietern:

- (1) Staatlich anerkannte Weiterbildungsorganisationen: Hierunter fallen alle genuine Weiterbildungseinrichtungen, die wirtschaftlich gemeinnützig arbeiten, in öffentlicher Verantwortung stehen sowie staatlich anerkannt sind. Hierzu zählen vor allem Volkshochschulen, Heimvolkshochschulen, Bildungswerke.
- (2) Staatlich nicht anerkannte gemeinnützige Einrichtungen und Vereinigungen: Bei diesen Organisationen handelt es sich um gemeinnützig arbeitende Organisationen, die aber im Unterschied zur Kategorie 1 weder staatlich anerkannt sind noch regelmäßig institutionelle finanzielle Förderung erhalten. Beispielsweise sind dies Wohlfahrts- und Berufsverbände.
- (3) Kommerzielle Weiterbildungseinrichtungen: Dies sind privatwirtschaftlich und kommerziell arbeitende Organisationen, wie z.B. Sprachschulen oder Managementakademien.

¹² In der zur Verfügung stehenden Grundgesamtheit von 408 Selbstberichten befanden sich 198 (48,5%) Volkshochschulen, wodurch bei einer zufälligen Auswahl die Hälfte der Organisationen Volkshochschulen gewesen wären.

- (4) Weiterbildungsabteilungen /-einheiten in Unternehmen und Betrieben: Bei diesen Organisationen bzw. Organisationseinheiten handelt es sich um Organisationen, die innerbetriebliche Fortbildungsmöglichkeiten organisieren.

In Anlehnung an das Konzept Körbers wurden anhand des institutionellen Status folgende deskriptive Cluster gebildet:

- (1) öffentliche Einrichtungen, z.B. Volkshochschulen
- (2) staatlich anerkannte, weltanschaulich gebundene Organisationen, z.B. Bildungseinrichtungen der Konfessionen, der Sozialpartner oder der Politik
- (3) staatlich nicht anerkannte, gemeinnützige, private Organisationen, wie z.B. Managementkollegs
- (4) kommerzielle Weiterbildungsanbieter, z.B. bestimmter Branchen im IT- oder Sprachenbereich
- (5) Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen.

Wie bereits erläutert, dient diese Einteilung lediglich der systematischen Einteilung des Forschungsfeldes. Forschungsziel ist nicht, die Cluster als Typen von Weiterbildungseinrichtungen zu bestätigen. Insgesamt wurden zwei Selbstreporte aus jedem der fünf deskriptiven Cluster zufällig ausgewählt, so dass insgesamt zehn Organisationen analysiert wurden. Die folgende Tabelle gibt einen Überblick der ausgewählten Organisationen anhand der fünf Cluster.

Tabelle 2: Ausgewählte Organisationen (Quelle: eigene Darstellung)

Institutionelles Cluster	Auswahleinheiten
Öffentliche Einrichtungen	Volkshochschule aus dem großstädtischen Umfeld
	Volkshochschule in einer ländlichen Umgebung
Staatlich anerkannte Organisationen	Konfessionelles Bildungswerk für die Arbeit mit Menschen mit Behinderung
	Gewerkschaftliche Einrichtung für berufliche Bildung
Staatlich nicht anerkannte Organisationen	Gemeinnütziges, privates Bildungsinstitut, das psychotherapeutisch ausgerichtete Bildung anbietet
	Gemeinnützige Einrichtung für kulturelle Bildung
Kommerzielle Weiterbildungsanbieter	Privater Bildungsanbieter, der vornehmlich im EDV-Bereich tätig ist
	Privater Bildungsanbieter im Gesundheitshandwerk
Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen	Aus- und Weiterbildungsabteilung eines Großunternehmens
	Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung eines Wirtschaftsunternehmens

Phase 3: Entwicklung und Definition der Forschungskategorien: Um die Forschungsfrage zu beantworten wurden in einem iterativen Prozess folgende Kategorien für die Analyse verwendet.

Tabelle 3: Kategoriensystem für die Organisationsanalyse zur Identifikation der habituellen Typen (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorien / Unterkategorien	Beschreibungen	Codierungsfrage
Organisationszweck	Die Kategorie Organisationszweck umfasst alle Aussagen, die Auskunft über den Existenzgrund der Organisation geben. Es geht darum, wozu die Organisation dient und welche Unternehmensziele verfolgt werden.	Welchem Zweck dient die Organisation?
Angebot	Die Kategorie Angebot umfasst das Leistungsspektrum der Organisation. Alle Aussagen zur Produktpalette werden hierunter subsummiert.	Welche Produkte/Dienstleistungen werden angeboten?
Lernende	Die Kategorie Lernende umfasst alle Beschreibungen der Klientel/der Adressaten/der Zielgruppe jenseits des Lernprozesses in der Organisation.	Wie werden die Kunden der Organisation beschrieben?
Gelungenes Lernen	Die Kategorie gelungenes Lernen umfasst sowohl den Prozess des Lernens, als auch dessen Ergebnis. Dazu gehören auch das Lernhandeln des Lernenden im Lernprozess und der Interaktionsprozess zwischen Lehrenden und Lernenden.	Wie wird der Lernprozess beschrieben?
Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	Bei den Mitarbeitern handelt es sich um das Personal, das die Bildung durchführt, unabhängig davon, ob es freiberuflich oder fest angestellt ist.	Wie wird das Personal beschrieben?
(freiberufliche) Lehrenden	Bei den Lehrenden handelt es sich um das Personal, das die Bildung durchführt, unabhängig davon, ob es freiberuflich oder fest angestellt ist.	Wie werden die Lehrenden beschrieben?
Festangestellte Mitarbeitende	Bei den administrativen Mitarbeitenden handelt es sich um das Personal, das die Bildung organisiert, unabhängig davon, ob es freiberuflich oder fest angestellt ist.	Wie werden die administrativen Mitarbeitenden beschrieben?
Führung/Steuerung	Im Rahmen von Führung und Steuerung geht es um Aussagen zu den Steuerungsaktivitäten des Bildungsdienstleisters. Zu den Steuerungsaktivitäten werden nicht nur betriebswirtschaftliche Maßnahmen zum Controlling gezählt, sondern alle Maßnahmen, die die interne, zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Organisation beschreiben.	Wie steuert sich die Organisation selbst?
Interne Kooperation und Kommunikation	Diese Kategorie bezieht sich auf die Beschreibung des Interaktionsverhältnisses von Personen und Funktionsbereichen innerhalb der eigenen Organisation.	Wie werden die Interaktionsverhältnisse von Personen und Funktionsbereichen innerhalb der Organisation beschrieben?
Externe Kooperation und Kommunikation	Diese Kategorie bezieht sich auf die Beschreibung des Interaktionsverhältnisses mit Personen und Organisationen außerhalb der eigenen Organisation, dabei kann es sich auch um potentielle Kunden handeln. Insgesamt geht es um die Selbstbeschreibung des System-Umwelt-Verhältnisses. Es kann sich um Kundenkommunikation handeln, allerdings außerhalb des Lehr-Lern-Prozesses.	Wie werden die Interaktionsverhältnisse mit externen Partnern und Parteien beschrieben?

Fortsetzung Tabelle 3: Kategoriensystem für die Organisationsanalyse zur Identifikation der habituellen Typen (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorien / Unterkategorien	Beschreibungen	Codierungsfrage
Selbstverständnis	Aussagen der Organisation zu ihren Werten und ihrem Menschenbild werden in der Kategorie Selbstverständnis gesammelt. Hier geht es auch darum, wie sich die Einrichtung in ihrem Handeln wahrnimmt und wie sie ihr Selbst beschreibt.	Wie beschreibt sich die Organisation selbst?
Schlüsselbegriffe	Die Kategorie Schlüsselbegriffe befasst sich mit immer wiederkehrenden Formulierungen und Aussagen der Bildungsorganisation. Beobachtet werden Beschreibungen, die sich wie ein roter Faden durch die Selbstdarstellung ziehen. Die gefundenen Begriffe in dieser Kategorie können als Schlüssel zum Verständnis des Weiterbildungsanbieters verstanden werden. Sie beschreiben die Identität der Organisation.	Welche Begriffe werden häufig verwendet bzw. haben eine besondere Bedeutung?
Gesellschaftliches Bezugssystem und Semantik der Organisation	In der Kategorie gesellschaftliches Bezugssystem und Semantik der Organisation finden sich Beschreibungen, die auf das gesellschaftliche Teilsystem (z.B. Wirtschafts- oder Politiksystem) hinweisen, auf welches sich der Bildungsanbieter mit seinem Angebot bezieht.	Wie ist die Sprache der Organisation? Gibt es neben dem Bildungssystem noch ein anderes Funktionssystem, auf das Bezug genommen wird?

Phase 4: 1. Kategoriengeleitete, hermeneutische Analyse der Organisationen: Bei der Analyse der Selbstbeschreibungen wurde jeweils nach (typischen) Unterscheidungen der Organisation gesucht und diese herausgearbeitet. Es wurden alle als relevant beobachteten Wie-Unterscheidungen in den Selbstbeschreibungen codiert. Zusätzlich wurde auch die andere Seite der codierten Unterscheidungen erschlossen und bezeichnet. Dies ist notwendig, da häufig erst durch die nicht bezeichnete andere Seite, also durch das was nicht gemeint ist, deutlich wird, was genau bezeichnet wird. Beispielweise versteht ein Systemtheoretiker unter einer Organisation etwas anderes als viele Organisationspsychologen, aber beide verwenden dasselbe Wort. Für die Codierung der Selbstreporte wurde das elektronische Auswertungsprogramm MAXQDA¹³ eingesetzt.

Phase 5: Dekonstruktion der Selbstbeschreibungen durch die Anfertigung einer kategoriengeleiteten Wiederbeschreibung: Anfertigten von Wiederbeschreibungen aus Zitaten der Selbstreporte, indem die Artefakte in den Gesamtzusammenhang der Organisation gestellt wurden, mit dem Ziel die Dynamik und Funktionslogik der Organisation herauszuarbeiten und abzubilden. Die Wiederbeschreibungen dienen

¹³ MAXQDA unterstützt alle, die mit der qualitativen Analyse von Textdaten befasst sind, bei der systematischen Auswertung und Interpretation ihrer Texte, wie auch bei der Herausarbeitung und Prüfung theoretischer Schlussfolgerungen. Siehe auch <http://www.maxqda.de/>

der Integration eines Sinnhorizonts (vgl. Froschauer 2002, S.371) anhand der forschungsgeleiteten Kategorien, um das jeweilige »Verständnis« der Organisation abzuleiten. Sie dekonstruieren, mit welchen Unterscheidungen die Organisation sich beschreibt, welche Konsequenzen dies für ihr Selbstverständnis hat und wie sich das auf die tägliche Praxis auswirkt.

Phase 6: Anfertigung einer kategoriengeleiteten Fremdbeschreibung: Ausgehend von den Wiederbeschreibungen wurde das Material verdichtet und das Typische der Organisation rekonstruiert.

Phase 7: 2. Kategoriengeleitete, hermeneutische Analyse der Organisationen: Wie in Phase 4 wurden die Texte ein zweites Mal analysiert, um anhand der gewonnen Erkenntnisse die typischen Unterscheidungen der Organisation herauszuarbeiten.

Phase 8: Herausarbeiten des Typischen der Organisation: Abschließend werden die typischen Merkmale der Organisation in den jeweiligen Kategorien herausgearbeitet und verallgemeinert.

Phase 9: 3. Kategoriengeleitete, hermeneutische Analyse der Organisationen: Die gefundenen typischen Verständnisse werden am empirischen Material überprüft.

Phase 10: Habitueler Typ: Den letzten Schritt bildet ein Übersetzungsprozess, der die gefundene Funktionslogik und latenten Strukturen in einen argumentativen Kontext stellt, welcher wissenschaftlich anschlussfähig ist. Ziel ist es, das Typische der jeweiligen Organisation zu identifizieren, darzustellen und zu bezeichnen. Bezeichnet werden diese singulären habituellen Organisationstypen jeweils mit einer Metapher (vgl. Weick 1998, S.72ff.), die das Wesentliche ihrer je besondere Identität und Funktionslogik anschaulich beschreiben soll.

Die folgende Abbildung veranschaulicht den Zusammenhang der forschungsleitenden Kategorien und die anschließende Analyse der Organisation. Für jede Organisation wurde das Typische herausgearbeitet und im »Verständnis« der Organisation komprimiert, wobei alle Beschreibungen immer nur aus der Sicht des forschenden Beobachters konstruiert werden und nicht die Realität widerspiegeln.

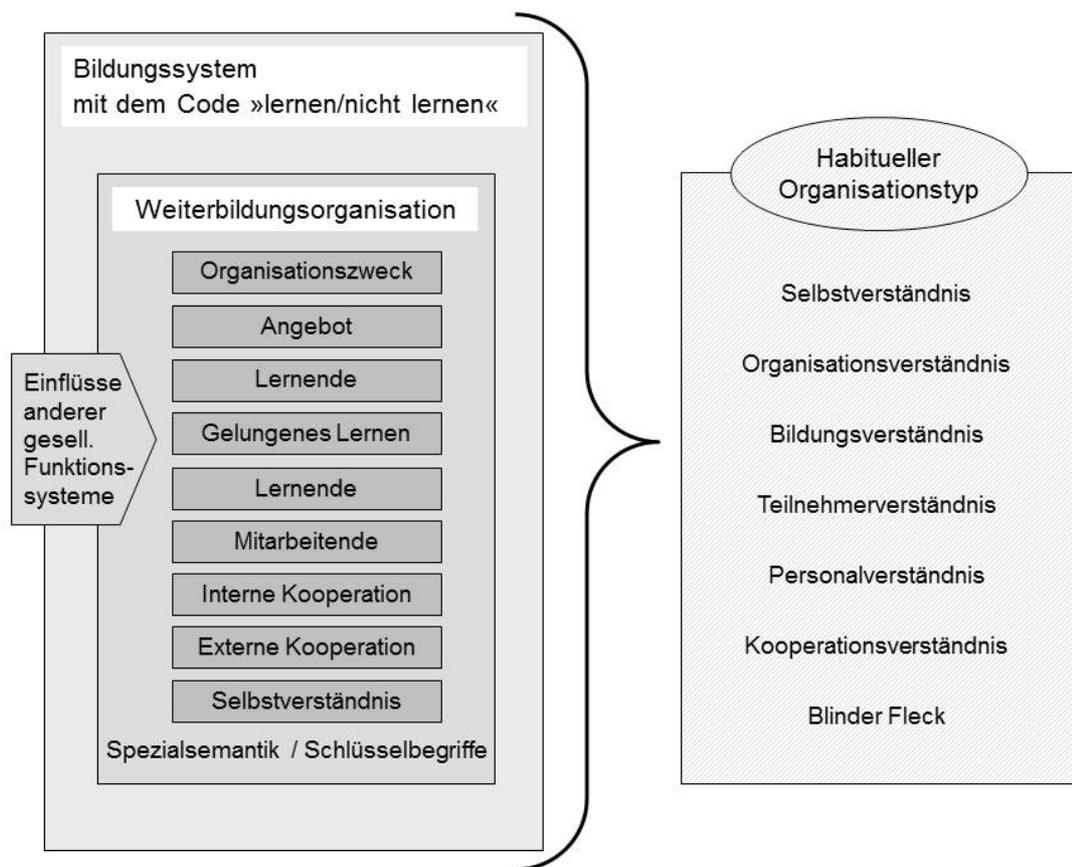


Abbildung 8: Zusammenfassung des Forschungsprozesses zur Identifikation der habituellen Typen (Quelle: eigene Darstellung)

6.2 Analyse der Integrationsmechanismen der habituellen Typen

Ausgehend von den in Kapitel 6.2 beschriebenen Vorarbeiten der Forschungsgruppe wird im folgendem der, vom Autor selbstständig, durchgeführte Forschungsprozess beschrieben, um die Integrationsmechanismen zu entschlüsseln.

Basierend auf den gefundenen habituellen Typen soll entschlüsselt werden, wie es Organisationen gelingt, ihre Mitarbeitenden zu integrieren. Wie ist das Verhältnis von Organisation und Individuen zu bestimmen? Und wie gelingt es Organisationen, dass sich die beschäftigten Individuen mit ihnen identifizieren? Wie beschrieben ist sind die Mitarbeitenden als Form der »Person« im Kommunikationssystem repräsentiert. „Ständig referiert die Kommunikation deshalb auf Personen und setzt dabei voraus, daß diese Referenz durch die Realität hochkomplexer, aber intransparenter autopoietischer Systeme gedeckt ist“ (Luhmann 1998, S.378). „Personen dienen der strukturellen Kopplung von psychischen und sozialen Systemen. Sie ermöglichen es den psychischen Systemen, am eigenen Selbst zu erfahren, mit welchen Einschränkungen im sozialen Verkehr gerechnet wird.“ (Luhmann 2008a, S.146) Die

strukturelle Kopplung von sozialem und psychischem System verläuft über das Medium der Sprache (vgl. Kapitel 2.3). Durch eine gezielte Analyse der Speziesemantik der Organisation kann dekonstruiert werden, wie die Organisation ihre Mitarbeitenden koppelt. Welche sprachlichen Referenzen werden von der Organisation verwendet? Die psychischen Systeme in der sprachlichen Form »Person« können in der Kommunikation adressiert werden (Adresse), es kann auf sie Bezug genommen werden (Thema), oder Mitteilungen werden einer Person zugeordnet (Autor). In allen drei Erscheinungsformen können die »Mitarbeitenden« in den Selbstreporten der Organisationen vorkommen. Die semantische Repräsentanz der Mitarbeitenden als Personal im Kommunikationssystem der Organisation bündelt sich in deren Personalverständnis. Ziel der folgenden Analysen ist, die Identifikation der singulären typischen Integrationsmuster bzw. der Integrationsmechanismen. Die habituellen Typen dienen als Folie für die Analyse, wie die Mitarbeitenden an die Organisationen strukturell gekoppelt werden und wie es zur Integration des Personals kommt. Die folgende Abbildung 9 veranschaulicht den Forschungsprozess:

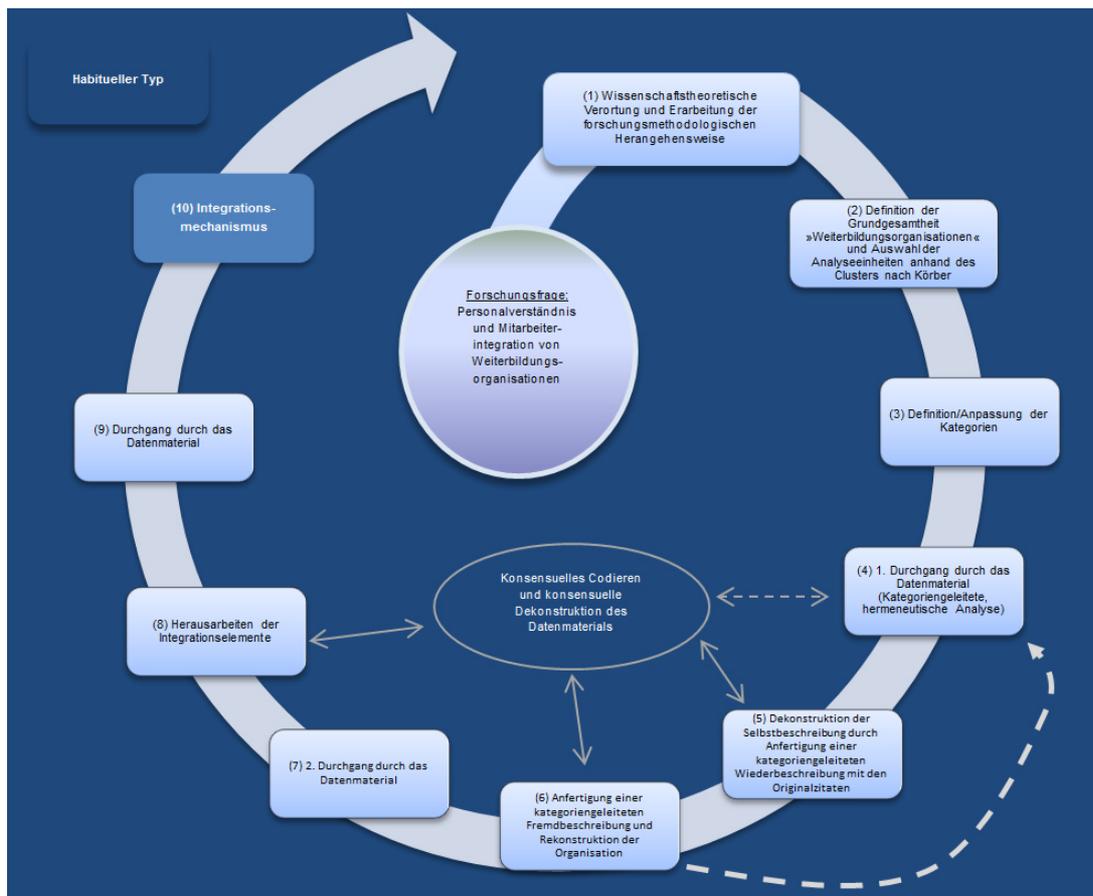


Abbildung 9: Forschungsprozess zur Identifikation des Integrationsmechanismus (Quelle: eigene Darstellung)

Ausgehend von den abgeleiteten »Verständnissen« werden alle Unterscheidungen der Organisation gesucht, die die Kopplung der Organisation und ihrer Mitarbeitenden beschreiben. Um die kommunikative strukturelle Kopplung zu identifizieren, ist es notwendig, alle kommunikativen Bestandteile der Kopplung zu berücksichtigen, also:

- Sprache (Spezialsemantik)
- Organisation (Organisationsverständnis)
- Form der Person – das Personal (Personalverständnis)
- Interaktion (Kooperationsverständnis)

Um die von den Weiterbildungsorganisationen verwendeten personal-relevanten bzw. integrations-relevanten Unterscheidungen zu beobachten, werden die folgenden Forschungskategorien verwendet:

Tabelle 4: Kategoriensystem für die Organisationsanalyse zur Identifikation der Mitarbeiterintegration (Quelle: eigene Darstellung)

Kategorien / Unterkategorien	Beschreibungen	Codierungsfrage
Spezialsemantik Symbolisch generalisiertes Kommunikations-medium Gesellschaftliches Bezugssystem	Welche generellen kommunikativen Elemente lassen sich in den Beschreibungen der Organisationen finden, die eine erfolgreiche Anschlusskommunikation wahrscheinlicher machen. Gesucht wird nach der Zweitcodierung der Sprache, einer Ja/Nein-Codierung in der Sprache der Organisationen, die eine Präferenz zum positiven Code der mitgeführten Unterscheidung hat.	In welcher Art und Weise werden die Mitarbeitenden in die organisationalen Abläufe eingebunden?
Organisationsverständnis	Die Kategorie Organisationsverständnis fasst alle Aussagen der Organisation zusammen, aus denen auf die Organisation der Organisation geschlossen werden kann, also welches (Selbst-)Verständnis von Organisation die Weiterbildungseinrichtung selber besitzt.	Welche Aussagen lassen sich in den Texten zur Organisation selber finden?
Personalverständnis (freiberufliche) Lehrenden festangestellte Mitarbeitende	Diese Kategorie fasst alle Aussagen zum vorhandenen Menschenbild, den notwendigen Mitgliedschaftsvoraussetzungen (Qualifikation und Anforderungen) und der Funktion der Mitarbeitenden in der Organisation zusammen. Ausgehend von der etymologischen Bedeutung des Wortes Person werden „durchtönende“ (personare) Aussagen der Organisation zur Rolle der Mitarbeitenden gesucht.	Auf welche Art und Weise beschreibt die Organisation Ihre Mitarbeitenden?
Kooperationsverständnis Interne Kooperation und Kommunikation Externe Kooperation und Kommunikation	Diese Kategorie fasst alle Aussagen zusammen, wie und als was die Organisation Kooperation beschreibt. Welche Aussagen der Organisation lassen sich finden, die die Zusammenarbeit in der Organisation und mit ihrer Umwelt beschreiben.	Durch welche Faktoren kommt es zur Kooperation, wie wird diese beschrieben?

Durch die Verwendung bzw. Wiedereinführung der gefundenen vier Verständnisse als Analysekatoren, ist eine abstraktere Analyse der Texte möglich, und es las-

sen sich Funktionsmechanismen erkennen, die vorher möglicherweise noch nicht sichtbar waren.

Die Analyse der Integrationsmechanismen erfolgt auf Basis der identifizierten habituellen Typen, wodurch die Textanalyse jeweils mit der Folie des Strukturierungsmusters der Organisation erfolgt. Die sedimentierte Praxisform der Organisation dient als Referenzfolie für die Analyse der Kopplungsbestandteile, da die übergeordnete Funktionslogik der Organisation sich auch in der Art und Weise der strukturellen Kopplung ausdrückt. Das institutionalisierte, (relativ) zeitstabile Muster stabiler Erwartungen und Erwartungserwartungen an die Organisation und der Organisation an die Personen strukturiert die Kommunikation der Organisation und damit die Integration des Personals bzw. der Mitarbeitenden.

Der formale Forschungsablauf ist mit dem oben beschriebenen Vorgehen zur Identifikation der habituellen Typen identisch, weshalb auf eine ausführliche Darstellung der einzelnen Phasen an dieser Stelle verzichtet wird (vgl. Kapitel 6.2). Nur die besonderen Arbeitsschritte zur Identifikation der Integrationsmechanismen werden kurz beschrieben:

- (1) Die Organisationsbeschreibungen beginnen zunächst mit einer Darstellung des habituellen Typs anhand der Aussagen zum institutionellen Cluster, Organisationszweck, Selbstverständnis, Organisationsverständnis, Bildungsverständnis, Teilnehmerverständnis, Personalverständnis, Steuerungsverständnis, Führungsverständnis, Kooperationsverständnis und Sprache. Außerdem wird der blinde Fleck der Organisation beschrieben, falls ein solcher gesehen wurde. Der habituelle Typ bildet den Hintergrund für die weiterführenden Analysen.
- (2) Die Selbstreporte wurden anhand der Forschungsleitkategorien codiert. Codiert werden einzelne Wörter, Sätze bzw., wenn notwendig, auch Absätze. Maßgeblich ist, dass der Sinnzusammenhang erhalten bleibt und auch die implizit vorhandene Gegenseite ableitbar ist. Allerdings kann es auch vorkommen, dass sich die Gegenseiten erst durch die Zusammenfassung von mehreren Textstellen erschließen lassen. Mit den Originalzitate wird eine möglichst präzise dekonstruierende Deskription der Organisation anhand der vier Kopplungsbestandteile (Semantik, Organisation, Personal und Interaktion) angefertigt (Wiederbeschreibung). In dieser Wiederbeschreibung wird das Typische der Organisation herausgearbeitet und anhand passender prägnanter Beispiele wiedergegeben. Die Wiederbeschreibung dekonstruiert

die Organisation künstlich durch eine sequentielle Ordnung der Textpassagen.

Die Organisations-, Personal-, und Kooperationsverständnisse sowie die Speziesemantiken der Forschungsgruppe werden im Rahmen der vorliegenden Forschungsarbeit erweitert und durch eine detailliertere und intensivere Auseinandersetzung mit den Organisationen ergänzt. Es wird herausgearbeitet, welche Speziesemantiken die Organisationen besitzen und auf welches gesellschaftliche Funktionssystem die jeweilige Organisation Bezug nimmt. Durch diese tiefgehenden Analysen konnten symbolisch generalisierende Kommunikationsmedien der Organisationen identifiziert werden. Das Organisationsverständnis gibt Aufschluss über das organisationale Selbstverständnis der Organisation, und über die Kategorie des Personalverständnisses kann das Menschenbild und die personale Repräsentanz erschlossen werden. Abschließend wird noch die Kooperation analysiert, um das Eigenverständnis der Organisation vom Verhältnis Organisation und Umwelt zu entschlüsseln. Anhand der Wiederbeschreibungen wird die organisationale Funktionslogik rekonstruiert und die vier Verständnisse herausgearbeitet (vgl. Abbildung 9, Punkte 4-6).

- (3) Durch die Fremdbeschreibung werden die vier Kopplungsbestandteile in Relation gesetzt, und es wird herausgearbeitet, wie die Organisationen über ihr Personal kommunizieren und dies integrieren (vgl. Abbildung 9, Punkte 8-10).

Insgesamt können durch die Textanalyse die Erwartungen ermittelt werden, welche die Organisation an die gekoppelten Mitarbeitenden hat, und es können generelle Strukturen identifiziert werden. Auf der Basis der Einzelfallanalysen lässt sich Bezug auf eine gemeinsame Identität der Weiterbildungsorganisation nehmen und darauf, welche allgemeinen Integrationsmechanismen gefunden werden. Wie korrespondiert der Identitätskern der Weiterbildungsorganisation mit den Identifikationsansprüchen der Mitarbeitenden? (Vgl. Zech 2013a und 2013b)

Teil D: Analysen des Personalverständnisses von Weiterbildungsorganisationen

Im Folgenden werden die Analysen der zehn Weiterbildungsorganisationen dargestellt, welche sich jeweils in zwei Abschnitte untergliedern:

- Habituellem Typ
- Wiederbeschreibung des Personalverständnisses

Alle Organisationen werden durch die kategoriengeleitete Dekonstruktion ihrer Selbstbeschreibungen aus einer Beobachterperspektive zweiter Ordnung rekonstruiert.

7. Wissenschaftliche Wiederbeschreibungen des Personalverständnisses und der Mitarbeiterintegration der ausgewählten Weiterbildungsorganisationen

7.1 Familiäre Organisation

7.1.1 *Habituellem Typ*

Bei der familiären Organisation handelt es sich um eine Volkshochschule aus dem institutionellen Cluster öffentlicher Einrichtungen, die ihre Aufgabe darin sieht, Bildung für alle Bevölkerungsgruppen und -schichten anzubieten. Sie ist eine gemeinwohlorientierte Einrichtung mit kommunaler Verantwortung, die sich besonders für die benachteiligten und bildungsfernen Bevölkerungsgruppen der Gesellschaft zuständig fühlt. Sie übernimmt gesellschaftliche Verantwortung bei der Integration von sozial benachteiligten Personengruppen. Integration durch Bildung ist der zentrale Zweck dieser Organisation. Zielgruppenspezifische Bildungsangebote, die Teilnehmergruppen ausschließen, entsprechen nicht der sozialen Grundhaltung und Ausrichtung dieser Volkshochschule. Mit dieser Unterscheidung grenzt sich die Volkshochschule von anderen Bildungsanbietern ab, die ausschließlich Bildung für spezielle Zielgruppen anbieten. Die Unterscheidung Integration versus Ausgrenzung ist für das Selbstverständnis der Organisation eine wichtige Distinktion. Die Organisation beschreibt sich selber als effizient arbeitende Verwaltung, die erfolgreich ist. Erfolg wird als Etikett für gelungene Aktivitäten verwendet, ohne dies jedoch inhaltlich auszuführen. Laut eigenem Selbstverständnis wird die Volkshochschule professionell geführt, verfügt über professionelle Managementstrukturen und hat die Heraus-

forderungen der letzten Jahre positiv bewältigt. Allerdings werden keine konkreten Angaben gemacht, die diese Selbsteinschätzung belegen. Die Volkshochschule beschreibt zwar Indikatoren und Kennzahlen, die erhoben werden, aber es fehlen Ausführungen zu deren Bewertung. Für das eigene Selbstverständnis der Volkshochschule ist es wichtig, nicht als dilettantische Non-Profit-Organisation oder bürokratische Behörde dazustehen. Insgesamt beschreibt sich die VHS als eine selbstbewusste Organisation. Das besondere Merkmal der Volkshochschule ist ihre Sozialität. Die Volkshochschule hat ein integratives Bildungsverständnis. Die Angebote richten sich an alle Interessentengruppe, unabhängig von sozialen Faktoren oder der Herkunft. Niemand soll ausgeschlossen oder gar diskriminiert werden. Bildung wird als persönliche Entwicklung zur Steigerung der Lebensqualität verstanden. Gelungenes Lernen ist für die Volkshochschule das Erreichen von Zufriedenheit, Wohlbefinden und Lebensqualität. Ob alle gesellschaftlichen Gruppierungen sich unter diese elaborierte Bildungsvorstellung subsumieren können, ist allerdings fraglich. Bei dem integrativen Bildungsverständnis und den besonderen Zielgruppen wären Ausführungen zur Lernmotivation der Teilnehmenden zu erwarten. Die Volkshochschule macht hierzu aber keine Aussagen, was den Anschein vermittelt, dass die Lernmotivation als selbstverständlich vorausgesetzt wird, was allerdings nur auf bestimmte gesellschaftliche Milieus und gerade nicht auf die bildungsferne Zielgruppe der Volkshochschule zutrifft. Das Steuerungsverständnis der Volkshochschule ist interaktionistisch. Die Organisationsmitglieder stehen in engen persönlichen Beziehungen zueinander. Gemeinsam werden Ziele aufgestellt und Entscheidungen werden im Konsens getroffen. Bei Problemen werden diese in unmittelbaren Interaktionen und im persönlichen Diskurs gelöst. Die Aufbauorganisation der Volkshochschule ist flach mit einem partizipativen Selbstverständnis. Es sollen möglichst alle Mitarbeitenden an Entscheidungen beteiligt sein. Nur im Krisenfall werden die hierarchischen Strukturen zur Entscheidungsfindung in Anspruch genommen. Führung versteht die Volkshochschule als personale Führung von Menschen, nicht als Unternehmensführung im umfassenden Sinne. Die Zentrierung auf persönliche Beziehungen ermöglicht der Organisation verlässliche und loyale Strukturen zu etablieren. Allerdings könnte dadurch die Steuerung der Organisation eingeschränkt sein. Die Sprache orientiert sich stärker an der familiären Begriffswelt als an einem berufstypischen Vokabular. Das gesellschaftliche Bezugssystem der Volkshochschule ist das familiäre Intimsystem. Die Volkshochschule möchte entsprechend ihrem Bildungsziel Zufriedenheit und persönliches Wohlbefinden steigern. Zufriedenheit ist der zentrale Inhalt der Evaluationen und dient als Bewertungskriterium für erfolgreiche Bildungsveranstaltungen. Alle Beziehungen werden persönlich ge-

staltet, obwohl es sich um einen beruflichen Kontext handelt. Harmonische zwischenmenschliche Beziehungen und eine hohe Lebensqualität der Mitarbeitenden sind der Volkshochschule wichtig.

Diese Organisation wurde als familiäre Organisation bezeichnet. Der habituelle Organisationstyp der familiären Organisation misst insbesondere den persönlichen Beziehungen, dem Wohlfühlen, der Zufriedenheit und der Harmonie hohe Bedeutung bei. Das Besondere dieser Organisation ist ihre Sozialität, die die gesamte Kommunikation prägt. Die familiäre Organisation legt besonderen Wert darauf, dass die Teilnehmenden sich wohlfühlen und zufrieden sind. Die internen und externen Kooperationen werden persönlich gestaltet. Soziale Werte, der Mensch und das persönliche Miteinander sowie ein Klima des Wohlfühlens stehen im Mittelpunkt der Arbeit. Lernen wird als persönliche Bereicherung zur Bewältigung des eigenen Lebens verstanden. Der Organisation geht es vor allem um Lebensqualität. Sachlich-fachliche Lernerfolge stehen im Hintergrund. Der blinde Fleck der familiären Organisation könnte darin verortet sein, dass das elaborierte Lernverständnis der Volkshochschule den adressierten Bildungsfernen und Benachteiligten eher nicht entsprechen dürfte.

7.1.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses

Spezialsemantik

Die Kommunikation der Volkshochschule ist geprägt von Begriffen wie „zufrieden“, „wohlfühlen“ oder „persönlich“. So sind für die Volkshochschule die „Zufriedenheit der Teilnehmenden“, die „Zufriedenheit der Lehrkräfte“ und die „Zufriedenheit der Kunden mit den Veranstaltungen das oberste Ziel“. Die Volkshochschule ermittelt kontinuierlich die „Zufriedenheit von Teilnehmenden und Lehrkräften“ als wichtigsten Indikator für die Programmplanung. Die Teilnehmenden sollen sich „Wohlfühlen in der Gruppe“, was für die Volkshochschule „von zentraler Bedeutung“ ist. Eine direkte Kommunikation ist der Volkshochschule sehr wichtig. Ein „guter persönlicher Kontakt“ bildet die Voraussetzung für die Arbeit der Volkshochschule. „Persönliche Kontakte [sind] ausschlaggebend“ für die Gestaltung des Angebots. Die Einrichtung bietet „persönliche Bildungsberatung“ an und der „persönliche Kontakt zu den Teilnehmenden ist ein wichtiges Instrument zur Ermittlung des Bedarfes des Teilnehmerstammes“.

Die Volkshochschule orientiert sich bei ihren Werten und Normen am gesellschaftlichen Bezugssystem der »Familie« bzw. des »familiären Intimsystems«. Ihre Spra-

che ist geprägt von Begriffen, die eher an einen familiären denn an einen beruflichen Kontext erinnern. So sind beziehungsstiftende bzw. beziehungsfestigende Begriffe, wie persönlich, zufrieden und wohlfühlen, durchgängige Beschreibungen der Volkshochschule. Die Speziesemantik ist dem »Harmoniemilieu der bürgerlichen Mitte« entlehnt. Sie wird geprägt von dem symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium »Harmonie«. Die binäre Codierung des Kommunikationsmediums Harmonie, »Konsens/Nicht-Konsens«, überformt die Kommunikation der Organisation. Die Integration und Zustimmung aller Mitarbeitenden ist maßgeblich für das gemeinsame Handeln. Auch Aspekte wie Führung und Entscheidung sind eng verbunden mit einem Gefühl der Zusammengehörigkeit. So werden Entscheidungen in der Regel konsensual getroffen.

Organisationsverständnis

„Die Volkshochschule ist die kommunale Weiterbildungseinrichtung“ im Randbereich einer Großstadt. „Für die Volkshochschule als kommunale Einrichtung gilt die Allgemeine Dienstanweisung“ der Stadtverwaltung, worin allgemeine Aufgaben und Verfahren in der Verwaltung geregelt werden. „Parallel dazu gibt es die besonderen Dienstanweisungen und die Dienstanweisungen für bestimmte Verwaltungsbereiche.“ „Der Entscheidungsspielraum der VHS wird durch die Einbindung in die Stadtverwaltung geprägt: Vorgaben der Politik und der Verwaltungsspitze schaffen einen Rahmen, der von der VHS-Leitung in direkter Zusammenarbeit mit der Fachdienstleitung und dem pädagogischen Team gestaltet wird.“ Die VHS beschreibt, dass „klare Zuständigkeiten mit der entsprechenden Dokumentation in Form von Protokollen und Übersichten“ ein wesentliches Instrument der Organisation auf allen Funktionsebenen sind. Die Volkshochschule fühlt sich „folgenden Werten verpflichtet: humanistisches Menschenbild, Toleranz und demokratisches Miteinander, Geschlechter- und Generationengerechtigkeit, Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Integration von Randgruppen und Minderheiten“. Durch einen „guten persönlichen Kontakt“ und die „tägliche Arbeit im Team“ wird das „Wir-Gefühl“ der Volkshochschule gestärkt. Viele Aufgaben werden in Arbeitskreisen erledigt. Beispielsweise wurden die strategischen Ziele im Pädagogenkreis erarbeitet. „Sowohl die Konzeptentwicklung als auch die Entwicklung und Umsetzung der Maßnahmen fand im Pädagogenkreis statt“. „Die konkreten Arbeiten wurden arbeitsteilig in Kleingruppen und von Einzelnen durchgeführt; die Koordination erfolgte in den gemeinsamen Sitzungen.“ Die Volkshochschule ist darauf bedacht, dass nahezu alle Arbeitsthemen im „Pädagogenkreis diskutiert und einvernehmlich verabschiedet“ werden.

Die Volkshochschule legt Wert auf zwischenmenschliche Wärme und Sozialität und organisiert ihre Beziehungen persönlich. Auch wenn sich die Organisation als diffuser Teil übergeordneter Strukturen sieht, bleibt dieses Wissen doch abstrakt, und man wähnt sich als Einrichtung weitgehend autonom. Das Organisationsverständnis der Volkshochschule ist interaktionistisch; ein Unterschied zwischen zwischenmenschlichem Umgang und formaler Organisation wird nicht gemacht. Wie oben beschrieben, werden die meisten Aufgaben im Team bzw. Pädagogenkreis erledigt, so dass man vermuten kann, dass sich die Volkshochschule selber als »zwischenmenschliches Interaktionssystem« sieht, das sich über persönliche Beziehungen gestaltet. Die pädagogische Aufgabe wird über informelle Beziehungen gesteuert. Diese Zentrierung auf persönliche Beziehungen ermöglicht der Volkshochschule verlässliche und loyale soziale (Erwartungs-)Strukturen. Ein formelles und unpersönliches Miteinander würde zu dieser Volkshochschule nicht passen.

Personalverständnis

Zum Personal der Volkshochschule gehören das „VHS Team“ und die „Lehrkräfte“. Zum Team werden die „Fachbereichs- und VHS-Leitung“, die „VHS-Pädagogen“, die „VHS-Verwaltung/Sachbearbeitung“ sowie die „VHS-Hausmeister“ gezählt. Als Aufgaben der Leitung werden „Gesamtverantwortung, strategische Planung, Haushalt und Personaleinsatz“ beschrieben. Die VHS beschreibt das „VHS-Team“ als „eigenverantwortlich“; die „Fähigkeiten des VHS-Teams hinsichtlich guter Kommunikation und Information sowie eigenverantwortlichen Handelns“ werden als wesentliche Kompetenzen des Teams bzw. der Mitarbeitenden beschrieben. Der Aspekt des „gemeinsamen Handelns“ im „Team“ ist identitätsstiftend für das Selbstbild der Volkshochschule. Der Teamgeist bestimmt die interne Kommunikation. So stießen die „durchgeführten Teamfortbildungen auf reges Interesse und zeigten gute Erfolge“. Hingegen wurden „individuelle Fortbildungen“ nur von wenigen Mitarbeitenden besucht. Damit einhergehend ist die „Grundlage des Umgangs miteinander und der gemeinsamen Arbeitskultur: kooperatives Verhalten, das auf allen Funktionsebenen geprägt ist durch Verantwortungsbewusstsein und Offenheit“. Durch den „kooperativen Führungsstil“ und die Führungsgrundsätze „wird die Arbeitskultur im Team deutlich: kooperatives Verhalten und Verantwortungsbewusstsein für die Durchführung der Aufgaben auf allen Funktionsstellen stehen im Mittelpunkt“ der Arbeit der Volkshochschule. Die Mitarbeitenden sollen sich bei der Arbeit wohlfühlen, so haben sie „die Möglichkeit, ihr persönliches Arbeitsumfeld individuell zu gestalten, z.B. durch Anbringen von Fotos, Aufstellen von Zimmerpflanzen.“ Als die „wichtigsten Ressourcen“ werden die „Kompetenz und die Kreativität“ der haupt- und nebenberufli-

chen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter genannt. Der Volkshochschule ist es wichtig, dass die Mitarbeitenden sich sowohl individuell entwickeln, als auch als Team funktionieren. Für die VHS ist eine „kontinuierliche Qualitätsentwicklung im Bereich der Personalentwicklung“ bindend, da die „Kompetenz“ aller Beschäftigten nicht nur eine „zentrale Ressource“ ist, sondern durch „die Teilnahme an Fortbildungen gesteigert und entsprechend den Zielen“ gefördert werden muss. Die Einrichtung führt weiter aus, dass die „Flexibilität der Beschäftigten“ durch die Fortbildungen gesteigert wird. Die Lehrenden werden als „qualifizierte“ Lehrkräfte beschrieben. Neben der „fachlichen Qualifikation der Unterrichtenden“ ist für die VHS „die soziale und kommunikative Kompetenz der Lehrkräfte von gleichrangiger Bedeutung“. So beschäftigt die Volkshochschule auch „erfolgreich“ Lehrkräfte, „die einen ‚autodidaktischen‘ Hintergrund und viel praktische Erfahrung aufweisen“. Bei neuen Lehrkräften werden in „einem persönlichen Vorstellungsgespräch“ die „psychosozialen Voraussetzungen“ geklärt. Die VHS beschreibt, dass „eine kontinuierliche Beratung und Förderung der Lehrkräfte durch das pädagogische Team“ stattfindet. „Zur Beendigung der Zusammenarbeit ... führen z.B. Unzuverlässigkeit, Unpünktlichkeit, unkorrekte Abrechnung sowie unzulässige Werbung für eigene Dienstleistungen“, also Faktoren, die nicht primär die pädagogische Seite der Lehrenden betreffen.

Das Personalverständnis der Volkshochschule hat den ganzen Menschen als privates, soziales und berufliches Wesen im Blick. Ein Klima des Wohlfühlens und der persönlichen Kommunikation sind als Sozialität die identitätsstiftenden Faktoren dieser Volkshochschule. Die Mitarbeitenden sind in erster Linie Menschen und damit eben sozial. Die gemeinsame Identität und die Zusammenarbeit stehen im Mittelpunkt der Personalführung. Als wesentliche Motivatoren bei der Arbeit werden deshalb zwischenmenschliche Beziehungen, Kommunikation am Arbeitsplatz und Teilnahme am Entscheidungsprozess angesehen. Die VHS beschreibt den Menschen als persönlich und beruflich kontinuierlichentwicklungsfähig. Ganz im Sinne des humanistischen Menschenbildes trennt sie nicht zwischen beruflicher und persönlicher Entwicklung. Die Mitarbeitenden sollen sich »zu Hause« fühlen und werden als gleichberechtigtes Familienmitglied behandelt. Die Volkshochschule macht keine konkreten Aussagen zu Karrieremöglichkeiten im Sinne eines klassischen Beförderungskarriereverständnisses. Allerdings lässt sich aus den Ausführungen ableiten, dass auch in der Volkshochschule Karriere möglich ist, nur dass Karriere hier als persönliche Entwicklung verstanden wird.

Kooperationsverständnis

Die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der einen Seite und das Verwaltungsteam auf der anderen Seite werden als „Tandem“ bei der Programmarbeit beschrieben. Gemeinsam und nicht getrennt werden die anfallenden Aufgaben erledigt. Ein „persönlicher“ Kontakt wird als wichtige Selbstcharakterisierung an vielen Stellen betont. Wichtig ist ein „kooperatives Verhalten“, das auf allen Funktionsebenen geprägt ist durch „Verantwortungsbewusstsein und Offenheit“. Die Volkshochschule verweist auf eine „erfolgreiche“ und „intensive Zusammenarbeit mit vielen Kooperationspartnern“. Sie hat „gute Kontakte“ bis „besonders gute Kontakte“ zu ihren Partnern. Wenn Kooperationen sich als „nicht tragfähig“ oder „unrentabel“ erweisen, wird geprüft, ob die Zusammenarbeit weitergeführt werden soll. Die Volkshochschule hat sowohl „ständige Partner“ als auch „ein Reservoir an temporär genutzten Kontakten“. Allerdings bleibt die Qualität der internen und externen Beziehungen und Kooperationen insgesamt in der Selbstbeschreibung eher unkonturiert und blass.

Die Volkshochschule hat ein Kooperationsverständnis, das auf persönlicher und enger Zusammenarbeit aufbaut. Die internen und externen Partner werden über persönlichen Kontakt mit den Mitarbeitenden der Volkshochschule eingebunden. Eine ausschließlich zweckorientierte Kooperation entspricht nicht dem Habitus der Volkshochschule.

7.2 Sinnliche Organisation

7.2.1 Habituelle Typ

Die sinnliche Organisation ist eine Volkshochschule in Trägerschaft der Kreisverwaltung aus dem institutionellen Cluster öffentlicher Einrichtungen. Die Bereitstellung eines breit gefächerten Bildungsprogramms für alle Bürgerinnen und Bürger, die sich in ihrer Freizeit weiterbilden wollen, wird als Zweck der Organisation beschrieben. Ziel der Volkshochschule ist es, die Teilnehmenden dabei zu unterstützen, sich Wissen für berufliche und persönliche Lebensbereiche anzueignen. Bei den Kosten für die Bildungsveranstaltungen orientiert sich die Volkshochschule an sozialverträglichen und nicht an gewinnmaximierenden Gesichtspunkten, um möglichst allen potentiellen Teilnehmenden die Möglichkeit der Weiterbildung zu offerieren. Dadurch unterscheidet sie sich von kommerziellen Bildungsunternehmen, die auf Gewinnmaximierung ausgerichtet sind. Sie versteht sich selbst als professioneller nachbarschaftlicher Bildungsanbieter, der sich um die berufliche und persönliche

Entwicklung der Bevölkerung des Landkreises kümmert. Bildung, persönliche Entwicklung, Steigerung der Lebensqualität und Spaß sind für die Organisation untrennbar miteinander verwoben. Entscheidend ist nur, dass sich die potentiellen Kunden persönlich weiterentwickeln wollen und dass sie Lernen mit positiven Gefühlen assoziieren. Lernen ist für die Volkshochschule erst dann gelungen, wenn ein umfassender Entwicklungsprozess stattgefunden hat, der die Teilnehmenden in den verschiedensten Lebenssphären unterstützt und ihnen Freude bzw. Spaß bereitet. Lernprozesse werden durchgehend mit positiven Gefühlen in Verbindung gebracht. Dass Lernen auch mit Anstrengung, Frustration und Niederlagen verbunden ist, wird von der Volkshochschule nicht thematisiert. Lernen besitzt für die Volkshochschule eine lustvolle und sinnliche Dimension, die Gemeinschaft entstehen lässt. Das Bildungsverständnis der Volkshochschule kann daher folgendermaßen zusammengefasst werden: Durch sinnvolles Lernen mit allen Sinnen in privaten und beruflichen Lebensbereichen die persönliche Entwicklung und Lebensqualität fördern. Um diese Bildungsziele zu unterstützen, versucht die Volkshochschule ihre Aufgaben und Abläufe weitgehend selbst zu bestimmen. Als Teil einer bürokratischen Verwaltungsstruktur ist die autonome Steuerungsfähigkeit zwar eingeschränkt, aber die Volkshochschule setzt die fremdbestimmten Entscheidungen der übergeordneten Verwaltung konstruktiv um. Die zugewiesenen Handlungsspielräume werden bestmöglich genutzt. Die Volkshochschule setzt auf Partizipation und Selbststeuerung der Mitarbeitenden, definiert aber verbindliche Regeln für die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden. Das Steuerungsverständnis der Volkshochschule ist somit Selbstbestimmung. Diese bezieht sich sowohl auf die Selbstbestimmung der Organisation als auch auf die Selbstbestimmung der Mitarbeitenden bei ihren Aufgaben. Der Umgang mit den Mitarbeitenden ist kooperativ, offen sowie partnerschaftlich und wird durch ein Führungsverständnis erreicht, das als freundschaftlich-professionell bezeichnet werden kann. Neben dem Bildungssystem findet sich kein weiteres gesellschaftliches Bezugssystem. Die Sprache der Volkshochschule ist sehr körpernah sowie sinnbetont.

Der habituelle Organisationstyp dieser Weiterbildungseinrichtung kann als sinnlich beschrieben werden. Ästhetik und Sinnlichkeit sind identitätsstiftende Dimensionen für die sinnliche Organisation. Alle kommunikativen Inhalte der Organisation werden mit körperlichen Wahrnehmungen oder entsprechenden metaphorischen Ausdrücken beschrieben. Eng verbunden mit dieser sinnlichen Semantik ist die ausgeprägte Betonung der Ganzheitlichkeit. Ganzheitliche Betrachtungsweisen kennzeichnen die Denk- und Praxisformen dieses habituellen Typs. Vor allem im Kontext von Ler-

nen weist Ganzheitlichkeit auf ein Lernen mit allen Sinnen hin. Die Organisation besitzt ein ganzheitliches Bildungsverständnis und auch der Organisationszweck zielt auf alle Lebensbereiche ab. Sinnlichkeit und Ganzheitlichkeit sind für die sinnliche Organisation eng miteinander verflochten und bilden eine Einheit. Im Kontext der sinnlichen Beschreibung des Lernens und der mit Spaß verbundenen Wissensaneignung könnte auch der blinde Fleck der Organisation verortet sein, dass Lernen nicht immer nur das reine Vergnügen ist, sondern auch Anstrengung und Frustrationen mit sich bringt.

7.2.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses

Spezialsemantik

Die Sprache dieser Volkshochschule ist durchgängig geprägt von Worten, Redewendungen und Analogien der körpernahen Empfindung. So beschreibt die Volkshochschule, dass sie „sichtbar“ und „greifbar“ ist sowie „am Puls der Zeit“ reagiert. Die Volkshochschule habe den „partizipativen Reigen“ durch die gemeinsame Verabschiedung des neuen Leitbildes beendet. Sie bezeichnet sich selbst als „Platzhirsch“, der sich die Kompetenzen seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter „einverleiben“ kann. Die Volkshochschulleitung verfügt über eine „Schatzkiste, in der Ideen für neue Angebote schlummern“. Arbeitsgruppen werden mit Informationen „gefüttert“. Die VHS trägt das „Feuer von Gemeinde zu Gemeinde“ und reicht die „Qualitätsfackel“ weiter, damit die „Qualitätsflamme am Leben“ gehalten wird. Die Definition gelungenen Lernens der Volkshochschule ist in den „Köpfen und Herzen“ der Mitarbeitenden angekommen. Die Volkshochschule „befriedigt“ die Fortbildungswünsche der Mitarbeitenden, um die Arbeitsqualität zu steigern und „lustvolle Handlungsspielräume“ zu eröffnen.

Dies sind nur einige wenige Beispiele für die sinnliche Semantik der Volkshochschule, die im Kontext von Lernen durchaus anschlussfähig ist. »Lernen« stammt etymologisch von dem mittel- und althochdeutschen »list«, das soviel bedeutet, wie einer Spur nachgehen, nachspüren, riechen. Zudem hat auch Bildung einen sinnlichen Kern. Das Wort »Bildung« stammt von dem althochdeutschen Begriff »bildunga«, was Schöpfung, Bildnis beziehungsweise Gestalt bedeutet und die Formung des Menschen im Hinblick auf sein »Menschsein«, seine geistigen Fähigkeiten bezeichnete. Die Spezialsemantik der Volkshochschule knüpft intuitiv an dieses Lern- bzw. Bildungsverständnis an, ohne dies explizit auszuführen.

Die Volkshochschule orientiert sich ausschließlich an ihrem gesellschaftlichen Bezugssystem dem Bildungssystem. Die Speziesemantik dieser Volkshochschule ist sinnlich und lustbetont. Es geht vor allem um Freude bei der Arbeit und Spaß beim Lernen. Die Sprache wird von dem spezifisch symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium »Lust« mit der binären Codierung »sinnlich/unsinnlich« überformt.

Organisationsverständnis

Die Volkshochschule ist eine „öffentliche Einrichtung ... und untersteht dem Kreis-ausschuss“. Sie versteht sich als „Subsystem der Kreisverwaltung“ und „Dienstleisterin für Bildung in öffentlicher Verantwortung“ in der „Nachbarschaft“. Sie ist eine „Flächen-vhs mit einer ausgeprägten dezentralen Struktur“. „Aufgrund der Tatsache, dass die vhs ein FD [Fachdienst] der Kreisverwaltung ist, kann sie nicht immer eigenständig gestaltenden Einfluss auf die Arbeits- und Lernbedingungen nehmen.“ „Grundsätzliche Regelungen“ werden vom „Kreisausschuss des Landkreises“ vorgegeben. Die Volkshochschule hat „keinen direkten Einfluss“ auf viele organisati-onsgestaltende Bedingungen und nur „eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten“. Trotzdem ist es ihr gelungen in „verschiedenen Bereichen Verbesserungen vorzu-nehmen“.

Die Volkshochschule erlebt sich nicht als autonome Organisation, sondern als Teil einer bürokratischen Verwaltungsstruktur. Die Einrichtung besitzt aufgrund ihrer Einbindung in eine bürokratische Verwaltungsstruktur nur eine eingeschränkte Handlungsfähigkeit. Mit dieser Handlungseinschränkung geht die Einrichtung professionell und kritisch um. Häufig muss sie sich mit professioneller Selbststeuerungskompetenz gegen die Fremdsteuerung der Verwaltung durchsetzen. Aus diesem Grund könnte das Organisationsverständnis folgendermaßen zusammengefasst werden: Als Teil einer tendenziell fremdbestimmten Verwaltungsstruktur maximale Selbststeuerung erreichen.

Personalverständnis

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Volkshochschule sind „Beschäftigte der Kreisverwaltung“, die einen „wachen Alltagsblick“, einen „pädagogischen Riecher“, ein „Ohr an der Bevölkerung“ haben und mit „Leib und Seele“ dabei sind. Sie „beamen“ sich bei Bedarf in die „jeweiligen Außenstellenrealitäten und -mentalitäten, um ein nachfrageorientiertes Angebot mit regionalem Zuschnitt zu entwickeln“ und zeichnen sich durch eine „starke Identifikation mit dem Leitbild“ aus. Sie verfügen über „Schlüsselqualifikationen“ wie „fachliche und auch methodische, soziale und

persönliche Kompetenzen.“ Darüber hinaus besitzen sie weitere „Kompetenzmerkmale“, beispielsweise „Organisations- und Planungsfähigkeit, Kooperations- und Teamfähigkeit, Konflikt- und Kritikfähigkeit, Motivations- und Durchsetzungsfähigkeit, Innovationsbereitschaft, kundenorientiertes Verhalten“ und „Alltagsbewältigungskompetenzen“. Des Weiteren weisen sie ein „Bewusstsein für qualitätsvolle Arbeit“ auf und „arbeiten engagiert“. Sie haben „Freude an der qualitätsorientierten Arbeit“ und besitzen „kreative Kompetenzen“ sowie „Fortbildungsfreudigkeit“. Das hohe Engagement der Mitarbeitenden und die starke Identifikation mit der Einrichtung werden von der Volkshochschule besonders hervorgehoben. Dies zeigt sich beispielsweise daran, dass die Mitarbeitenden bei öffentlichen Veranstaltungen „aus eigenem Antrieb“ Kleidung mit dem Organisationslogo tragen, was auf „Identifikation und Stolz mit unserer Einrichtung“ verweist.

Die freiberuflich lehrenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind „das Aushängeschild“ der Volkshochschule. Sie sind die „Bedarfsbotschafter“ der Volkshochschule und werden analog zu den festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als kompetent und engagiert beschrieben. Da sie „motiviert“ sind und „mit Freude unterrichten“, unterstützen sie den „persönlichen Lernprozess“ der Kunden. Die Lehrenden verfügen „über die notwendigen fachspezifischen Qualifikationen für den jeweiligen Kurs“ und in der Regel über ein „abgeschlossenes Studium“. Ist dies nicht der Fall, so besitzen sie eine „Grundqualifikation im jeweiligen Programmbereich.“ Lehrende, die „keine einschlägigen fachlichen Qualifikationen nachweisen können“, haben sich hingegen „durch Eigenstudium und langjährige Erfahrung qualifiziert“. Die Organisation legt großen Wert darauf, dass ihre Lehrenden neben der „fachlichen Qualifikation ein sympathisches, erwachsenengerechtes Auftreten sowie Begeisterung für die eigenen Unterrichtsinhalte“ zeigen. Für die Gewährleistung der Leistungsfähigkeit der Volkshochschule ist ein hohes Maß an Partizipation der Mitarbeitenden notwendig. Darüber hinaus soll auch die „informelle Begegnungskultur“ gefördert werden. Der Volkshochschule ist es wichtig, dass „eine gute Arbeitsatmosphäre“ herrscht und die Mitarbeitenden sich „sehr wohl fühlen und gerne hier [in der Volkshochschule] ‚wohnen‘ und arbeiten“.

Die Volkshochschule versteht ihr Personal als soziale, entwicklungsfähige und selbstbestimmte Menschen, die sich vollständig mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Auch in diesem Zusammenhang werden die sinnliche Semantik sowie die ausgeprägte Betonung der Ganzheitlichkeit deutlich. Es wird darauf Wert gelegt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich weiterentwickeln können. Daher werden den Angestellten viele Freiräume für eigenverantwortliches Handeln zugebilligt. Auf-

grund der hohen Identifikation der Mitarbeitenden mit der Einrichtung und ihrem außerordentlichen Engagement geht die Volkshochschule davon aus, dass alle Entscheidungen im Sinne der Einrichtung getroffen werden. Beschäftigte, die lediglich ihre vertraglich vereinbarte Leistung erbringen und der Einrichtung ansonsten desinteressiert gegenüberstehen, haben keinen Platz in dieser Organisation. Das Personalverständnis der Volkshochschule umfasst die leiblich-seelische Ganzheit der Mitarbeitenden. Die Entwicklung der Gesamtorganisation ist für die Volkshochschule eng an die Entwicklung des einzelnen Mitarbeitenden gekoppelt.

Kooperationsverständnis

Die Zusammenarbeit der Volkshochschule zeichnet sich sowohl durch ein „kooperatives Klima“ als auch durch eine „Wertschätzungskultur“ aus, welche die „gegenseitige Wertschätzung, Unterstützung und Befähigung sowie die Freude am gemeinsamen Erfolg“ begünstigt. Die „Kommunikation“ zwischen den Organisationsmitgliedern ist „verdichtet“, „intensiv“ sowie „partizipativ“ und es findet „kontinuierlich“ ein „Austausch“ statt. Die „Zusammenarbeit“ wird als „gut“ sowie „eng“ beschrieben. Innerhalb der Gremien sind die Diskussionen „lebhaft“, und es werden „viele Anmerkungen“ gemacht. Die Arbeit in „gemeinsamen Workshops“ macht den Beteiligten „sehr viel Spaß“. Die Volkshochschule zeichnet sich insgesamt durch eine „partnerschaftliche, vertrauliche Atmosphäre“ aus, in der „Vertrauen“ sehr wichtig ist. Die Organisationsmitglieder erfahren gegenseitig „kollegiale Unterstützung“ und „kollegiale Beratung“. Diese positive Atmosphäre bezieht sich aber nicht nur auf die Zusammenarbeit zwischen den festangestellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Auch der „Kontakt“ und die „Zusammenarbeit“ zwischen den Festangestellten und den Kursleitenden sind „ausgezeichnet“ und „phantastisch“.

Die Organisation beschreibt eine Arbeitsatmosphäre, die von Kollegialität, Partizipation, Unterstützung, Wertschätzung und Freude gekennzeichnet ist. Die Volkshochschule besitzt freundschaftliche und partnerschaftliche Umgangsformen sowie ein professionelles Management. Das Zusammenspiel aus Kollegialität und Professionalität bestimmt sowohl die internen wie auch die externen Kooperationen der Organisation. Eine pragmatische, sachliche und nüchterne Arbeitsatmosphäre, oder konkurrierendes Verhalten entsprechen nicht dem Kooperationsverständnis der Volkshochschule. Das Kooperationsverständnis beruht demnach auf kollegialen Kooperationen, die zugleich die eigene organisationale Entwicklung fördern.

7.3 Dienende Organisation

7.3.1 *Habituellem Typ*

Die dienende Organisation ist ein konfessionelles Bildungswerk in kirchlicher Trägerschaft und gehört zum institutionellen Cluster der staatlich anerkannten Organisationen. Die zentrale Aufgabe – der Organisationszweck – des Bildungswerkes ist es, einen Beitrag für die Verwirklichung des uneingeschränkten Rechtes auf lebensbegleitende Bildung für erwachsene Menschen mit Behinderungen und Beeinträchtigungen zu leisten. Das Bildungswerk verfolgt das Ziel, qualitätsvolle Bildungsangebote für erwachsene Menschen mit Behinderung anzubieten und für Chancengleichheit und Bildungsgerechtigkeit zu sorgen, um das Leben in einer Gemeinschaft zu unterstützen. Die Organisation versteht sich selbst als christliche Dienstgemeinschaft, die sich für die Benachteiligten der Gesellschaft einsetzt. Sie übernimmt gesellschaftliche Verantwortung und fördert durch den Dienst am Menschen die Inklusion von Behinderten in die Gesellschaft durch Bildung. Das Bildungsverständnis könnte folgendermaßen zusammengefasst werden: Durch Bildung Ausgeschlossene in die Gesellschaft integrieren. Um die Aufgaben und Ziele zu erfüllen, steuert sich das Bildungswerk über einen respektvollen und wertschätzenden persönlichen Umgang. Es betrachtet sich selbst als interaktionistisches Beziehungsgefüge, welches sich im personenbezogenen Steuerungsverständnis des Bildungswerkes manifestiert. Die Steuerungsmaßnahmen zielen darauf ab, verantwortungsbewusst und zielführend mit den vorhandenen personellen Ressourcen umzugehen. Führung wird im Wesentlichen als respektvoller und wertschätzender Umgang mit Menschen beschrieben. Als konfessionelles Bildungswerk, sind die Beschreibungen religiös grundiert. Es werden religiöse Terminologien verwendet, die dem gesellschaftlichen Bezugssystem »Religion« entstammen. So spricht das Bildungswerk davon, eine Dienstgemeinschaft zu sein und ein christliches Menschenbild zu besitzen. Die verwendete Sprache verweist auf eine hohe Moralität, wo Dienst Pflicht und nicht Neigung ist. Die Semantik ist dementsprechend religiös-moralisch.

Da sich das Bildungswerk als eine pflichterfüllende Dienstgemeinschaft beschreibt, die sich freiwillig unterordnet und für andere eintritt, kann dieser habituelle Typ als Dienende Organisation bezeichnet werden. Die Organisation sieht sich selber als ausführende Einrichtung, die sich einer übergeordneten weltanschaulichen Idee verpflichtet fühlt und Teil einer größeren Trägerorganisation ist. Das Spannungsfeld, der blinde Fleck, des Bildungswerkes könnte darin bestehen, dass durch die moralische Grundhaltung die konkurrenzorientierte, kapitalistische Gesellschaft nicht aus-

reichend reflektiert wird. Es wird möglicherweise nicht erkannt, dass die Gesellschaft, in die man die Ausgeschlossenen und Benachteiligten integrieren will, zumindest im wirtschaftlichen Bereich teilweise gerade von der Exklusion profitiert. Der hohe moralische Anspruch lässt eine realistische Analyse der Situation von Behinderten und Benachteiligten vermissen. Guter Wille und moralisches Engagement können die vielfältigen Exklusionsmechanismen der Wirtschaft nicht allein bezwingen.

7.3.2 *Wiederbeschreibung des Personalverständnisses*

Spezialsemantik

Die Selbstbeschreibung dieser konfessionellen Bildungseinrichtung weist eine Semantik auf, die die religiöse Herkunft der Organisation widerspiegelt. Als „diakonische Einrichtung“ ist das Bildungswerk eine „christliche Unternehmung“, welche den „Dienst am Menschen“ als „Dienstgemeinschaft“ basierend auf einem „christlichen Menschenbild“ verrichtet. Es sieht sich der „Herkunft und Tradition des Dienstes am Menschen verpflichtet“. Es möchte durch Bildung „einen Ort der Begegnung, des Einander- und Selbsterkennens, der Orientierung und individuellen Sinnsuche in der Gesellschaft und in der Welt“ schaffen. Das Bildungsziel ist „die Befähigung der Menschen zum Leben in einer Gemeinschaft“. Wichtig ist dem Bildungswerk, „dass Menschen die für sie notwendige Unterstützung erhalten, um ein selbstbestimmtes Leben zu führen. Wesentlich dabei ist die Erweiterung von persönlicher, fachlicher und sozialer Kompetenz und damit verbunden Handlungskompetenz“, um „Freiheit und Mündigkeit“ in Anspruch zu nehmen. Durch „die Entwicklung flächendeckender qualitativvoller Bildungsangebote für erwachsene Menschen mit Behinderung“ soll zu „Chancengleichheit und Bildungsgerechtigkeit“ beigetragen werden. In einer Zeit sich verknappender finanzieller öffentlicher Ressourcen für Weiterbildung, will sich das Bildungswerks zukünftig „auf dem Markt der Bildungsanbieter aus einer gewissen Nischensituation heraus als Mitbewerber um bestimmte Bildungsfelder“ kofinanzieren, um sich „die ursprüngliche Bildungsarbeit für benachteiligte Menschen überhaupt noch leisten zu können.“

Die Terminologie und der Duktus des Bildungswerkes orientieren sich am Religionssystem der Gesellschaft. Die Spezialsemantik ist religiös-moralisch konnotiert und dem übergeordneten ideologischen System angelehnt. Die hohe Moralität ist das Fundament für die Arbeit der Organisation. Da Dienst als Pflicht erachtet wird, gibt es kaum Wohlfühlkriterien. Die Spezialsemantik entfaltet sich über das symbo-

lich generalisierte Kommunikationsmedium »Werte« mit der binären Codierung »Würde/Würdelosigkeit«.

Organisationsverständnis

Als eigene Identität beschreibt das Bildungswerk, dass es ein „staatlich anerkanntes Bildungsunternehmen mit christlichem Profil“ sei, das sich zum „Dienst am Menschen verpflichtet“ fühlt. Ein „besonderes Merkmal einer christlichen Unternehmung ist die Dienstgemeinschaft der Mitarbeiter“. Dies bedeutet für das Bildungswerk, dass die „gemeinsamen Ziele“ in „einem kontinuierlichen Prozess“ abgestimmt werden und gemeinsam „tragfähige Strukturen und Abläufe“ entwickelt werden, die „als verbindlich erklärt werden“. Die organisationale Basis der Arbeit bildet ein „Klima von konstruktiver Kritik und Anerkennung“. Das Bildungswerk arbeitet „partizipativ“, „unterstützt“ sich „gegenseitig“, ist sich der „gemeinschaftlichen Verantwortung in allem Tun bewusst“ und „lebt“ „in partnerschaftlicher Vernetzung“. Das Bildungswerk beschreibt sich als „lernende Organisation“, die „stetig in Bewegung“ ist, durch „Reflexion und die Integration wissenschaftlicher Erkenntnisse“ die Qualität steigert und „internationalen Entwicklungen offen und interessiert gegenüber“ steht. Es ist nicht vergangenheitsbehaftet, sondern „zukunftsweisend“ sowie „impulsgebend“ und reagiert „frühzeitig auf gesellschaftliche Veränderungen“. Die „vorhandenen Ressourcen“ werden „optimal“ eingesetzt. Das eigene Handeln wird als „kompetent“, „professionell“, „reflektiert“ und „selbstkritisch“ beschrieben. Es wird „sparsam und wirtschaftlich“ gearbeitet sowie „sorgfältig und verantwortungsbewusst mit materiellen und zeitlichen Ressourcen“ umgegangen.

Das Bildungswerk unterscheidet nicht zwischen Organisation und Individuum. So sind „Aufgabenprofile ... die Haupttätigkeiten bezogen auf eine Stelle“ nur in enger „Verbindung mit den jeweiligen Personen, die diese Stelle besetzen“ zu erstellen. Durch die „individuellen Kompetenzprofile können die Aufgabenprofile ... variieren.“ Deswegen sind die „Hauptaufgaben ... stellen- und gleichzeitig personenbezogen formuliert“ und werden von den „Mitarbeitern formuliert“. Die Organisation trennt also nicht zwischen Aufgabenprofilen und Kompetenzprofilen.

Die Organisation versteht sich als Dienstgemeinschaft, wobei Wert darauf gelegt wird, sich als eine moderne, professionelle Organisation darzustellen, die den gesellschaftlichen Entwicklungen nicht nur entspricht, sondern sie auch mitgestaltet. Aber das Bildungswerk beschreibt nicht, worin die Professionalität jenseits der zuverlässig verrichteten Arbeit besteht. Für das Bildungswerk ist ein Organisationsver-

ständnis unpassend, welches nicht die Mitarbeitenden, die zusammen ihren Dienst verrichten, beinhaltet.

Personalverständnis

Das Bildungswerk sieht das Personal im Kontext ihres „christlichen Menschenbildes“. Das „Menschenbild lässt Stärken und Schwächen zu“. „Wesentlich für das Miteinander aller Menschen ... ist die Wahrung der Würde und die Achtung der Persönlichkeit, die sich nicht nur auf sichtbare Momente beschränkt, sondern grundsätzlicher Anspruch ist.“ Der Mensch wird als Mensch und nicht als Mittel zum Zweck betrachtet und „respektvoll und wertschätzend“ behandelt, was „nach innen ein wichtiges Gut“ für das Bildungswerk ist und „einen konstruktiv kritischen und wertschätzenden Umgang miteinander“ ermöglicht. Das Bildungswerk nimmt den „Menschen in seiner Einzigartigkeit wahr und versteht Unterschiede als Bereicherung“. Die Mitarbeitenden werden als »ganze Menschen« wahrgenommen. So beinhalten die Kompetenzprofile neben den üblichen Bestandteilen, wie „Ausbildung, Fort- und Weiterbildungen, weitere Qualifizierungen, Berufserfahrung, ... Sach-, Fach- und Personalkompetenz“ auch „Persönlichkeitsmerkmale“, wie „Interessen“ und „biographische Aspekte“ sowie „gesellschaftliche Kompetenzen und Handlungskompetenz“. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als „kompetent und ausgebildet“ beschrieben und haben die Bereitschaft für eigenes „lebenslanges Lernen“.

Die Mitarbeitenden verrichten „Dienst am Menschen“. Durch sie erhalten die „Menschen die für sie notwendige Unterstützung“. Die Mitarbeitenden „befähigen Menschen zur Inanspruchnahme von Freiheit und Mündigkeit“ und „unterstützen ... die ... Menschen zum Leben in einer Gemeinschaft“. Das Bildungswerk arbeitet unter „integrativem Aspekt, will also für diese Menschen Brücken bauen“ und einen „Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel in Richtung Inklusion“ leisten. Die Mitarbeitenden „begleiten ... Teilnehmer durch verschiedene Assistenzformen – von Mobilitätshilfen bis hin zur persönlichen Assistenz“, wo es geboten ist. Das Bildungswerk führt aus, dass es „berufliche Perspektiven ... , u.a. durch systematische fachliche Weiterbildung“ für die Mitarbeitenden schafft. Allerdings ohne die Perspektiven zu benennen.

Das Personal der dienenden Organisation ist gekennzeichnet durch das Gefühl, zu einer Gemeinschaft zu gehören. Menschliche Tugenden (Respekt, Wahrnehmung der Würde des Menschen, Wertschätzung) leiten den Umgang mit den Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden werden in erster Linie nicht von der Organisation gesteuert,

sondern von den Werten der Gemeinschaft. Die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen arbeiten größtenteils eigenverantwortlich. Die Organisation besitzt eine gemeinsame Identität und alle Beschäftigten arbeiten gemeinsam für ein Ziel. Das Miteinander ist durch einen respektvollen und wertschätzenden Umgang geprägt. Die Mitarbeitenden sind vorwiegend intrinsisch motiviert und die Organisation verfolgt das Ziel, Bedingungen zu schaffen, die es den Beschäftigten ermöglichen, bestmögliche Dienstleistungen für ihre Zielgruppen anzubieten. Das Bildungswerk versteht das Personal als Dienstleister am Menschen. Darüber hinaus wird wenig über das eigene Personal ausgesagt. Fest steht lediglich, dass offenbar für verschlossene, weiterbildungsunwillige Einzelkämpfer in dem Bildungswerk kein Platz ist.

Kooperationsverständnis

Die interne Zusammenarbeit im Bildungswerk ist gekennzeichnet durch ein „Klima von konstruktiver Kritik und Anerkennung“. „Wir sind uns der gemeinschaftlichen Verantwortung in allem Tun bewusst und unterstützen uns gegenseitig.“ Die Leitung pflegt einen „reflexiven Umgang zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern“. „Alle Mitarbeiter sind einbezogen.“ Die anspruchsvolle Arbeit „stellt eine große Herausforderung“ dar und erfordert „ein großes Maß an koordinierender Arbeit“. „Schnelle Informationsweitergabe“, „rasche Reaktion“, „intensiver Austausch“ und „gezielte Verabredungen“ sind daher nötig. Insgesamt wird „konstruktiv und fleißig gearbeitet“. Im „ständigen Kontakt zu den Lehrenden“ werden mit ihnen „intensive Einzelgespräche“ geführt. „Bei aufgetretenen Problemen werden gemeinsam Lösungswege gesucht“. Das Bildungswerk arbeitet in „partnerschaftlicher Vernetzung mit Einrichtungen und Diensten“, die mit seiner Zielgruppe befasst sind. Am „Ausbau dieser Möglichkeiten“ zeigt sich die Organisation interessiert. Mit den Kooperationspartnern arbeitet man „eng“ zusammen und steht in einem „intensiven Austausch“. „Neue Formen der Zusammenarbeit“ sollen ermöglicht werden. Die „Dienstgemeinschaft“ des Bildungswerkes „wirkt nach außen vertrauenswürdig“.

Auch wenn die Zusammenarbeit der Beschäftigten wenig beschrieben wird, wird deutlich: Mit individuellem Rückzug, faulem Verhalten, langsamer Arbeit und planlosem Nebeneinander ist die individuell und gesellschaftlich bedeutsame Arbeit für die hilfsbedürftige Zielgruppe nicht zu erledigen. Als Basis der Kooperation wird eine wechselseitige Unterstützung in gemeinsamer Verantwortung verstanden. Über diese sehr allgemeinen Charakterisierungen sind die Kooperationsverhältnisse nicht näher bestimmt. Deutlich wird nur, dass man nicht unseriös und unsolid wirken möchte.

7.4 Subversiv-aufklärerische Organisation

7.4.1 *Habituellem Typ*

Die Subversiv-aufklärerische Organisation gehört zum institutionellen Cluster staatlich anerkannter Einrichtung und ist ein selbstständiger Teil eines großen Verbandes in gewerkschaftlicher Trägerstruktur, deren Aufgabe die berufliche Aus- und Weiterbildung ist. Sie kümmert sich um die außerbetriebliche, berufliche Bildung und ihr Angebot besteht in der Vermittlung von arbeitsmarktrelevanten Fähigkeiten sowie der beruflichen Reintegration von Arbeitslosen bzw. der Qualifizierung von Arbeitnehmern, die von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Der Organisationszweck ist eindeutig auf die außerbetriebliche berufliche Bildung festgelegt. Trotz der gewerkschaftlichen Trägerschaft ist die politische Bildung kein originärer Bildungsbestandteil. Sie hat also keinen offiziellen Auftrag für politische Bildung, wenngleich sie ihren Bildungsauftrag als gesellschaftspolitisch begreift. Aus diesem Bildungsverständnis resultiert auch das Selbstverständnis der Einrichtung: einen Beitrag zur Realisierung der gesellschaftspolitischen Vision einer Partizipationsdemokratie zu liefern; eine politisch abstinenten Bildung kommt daher für sie nicht in Frage. Der berufsbildende Auftrag wird also mit einem impliziten Selbstauftrag der politischen Aufklärung verbunden, der sich aus dem eigenen Selbstverständnis der Tradition der Arbeiterbildung speist. Die Einrichtung verfolgt ein umfassendes Lernziel, das in politischer Bewusstmachung sowie in der Motivation und Befähigung der Teilnehmenden zur Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung für die Veränderung ihrer als gestaltbar begriffenen Arbeits- und Lebensbedingungen besteht. Als Bildungseinrichtung, die sich der Tradition der Gewerkschaften verpflichtet sieht, wird daher konsequent ein doppeltes Bildungsziel angestrebt. Nämlich die berufliche Reintegration mit einer gesellschaftspolitischen Bewusstwerdung zu verbinden, damit die Lernenden in die Lage versetzt werden, ihre beruflichen und privaten Lebensbedingungen mitzugestalten. Die offiziellen Ziele der Berufsbildung werden durch das Emanzipationsziel der Arbeiterbewegung überdeterminiert. Alle Ziele der Einrichtung werden vor dem Hintergrund ihrer spezifischen politischen Vision formuliert. Die Unternehmenssteuerung ist von der gesellschaftspolitischen Vorstellung einer Partizipationsdemokratie geprägt. So beruht das Steuerungsverständnis auf Partizipation bei der Unternehmensführung sowie auf klaren Zielfestlegungen und konsequenten Zielerreichungskontrollen. Die Einrichtung gibt den Mitarbeitenden Entscheidungsspielräume und grenzt sich von einem hierarchischen Steuerungsverständnis ab. Führungsverantwortung in einem umfassenden Sinne haben alle Beschäftigten, wenn-

gleich die Leitungskräfte der Geschäfts- und Bereichsführung eine besondere Führungsverantwortung übernehmen. Die Realisierung des alltäglichen operativen Managements erfolgt selbstorganisiert durch die Mitarbeitenden. Die Organisationsleitung auf Geschäftsführungs- und Bereichsebene sieht neben der Zukunftssicherung der Organisation ihre wichtigste Managementaufgabe darin, die Kontexte und Möglichkeiten zur Selbstorganisation für das administrative und lehrende Personal zu gestalten. Die Sprache der Organisation ist von dem gesellschaftlichen Bezugssystem der (Gewerkschafts-)Politik geprägt. Die Einrichtung kooperiert eng mit Gewerkschaften und sieht sich der Arbeiterbildung verpflichtet. Der Zugang zur Erwerbsarbeit wird als zentraler Schlüssel für den Abbau gesellschaftlicher Benachteiligung gesehen. Die Einrichtung positioniert sich kritisch gegenüber den Missständen des konkurrenzorientierten Wirtschafts- und Gesellschaftssystem.

Der habituelle Typ dieser Weiterbildungseinrichtung wurde als subversiv-aufklärerische Organisation bezeichnet, da die inoffiziellen politischen Ziele die offiziellen berufsbildenden Ziele überformen. Die berufliche Bildungsarbeit wird als gesellschaftspolitische Aufklärung und Befähigung zur Gestaltung der individuellen gesellschaftlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen begriffen. Auch wenn sich die Organisation auf den Bereich der beruflichen Bildung spezialisiert hat und nicht im engeren Sinne politische Bildung anbietet, sieht sie ihren Bildungsauftrag in einem umfassenden gesellschaftlichen Zusammenhang als Beitrag zur Demokratisierung und Beteiligungsorientierung für die Teilnehmer in den gesellschaftlichen Verhältnissen. Dabei verortet sie sich nicht abstrakt kritisch außerhalb der wirtschaftlichen Konkurrenzbedingungen, sondern als Mitspieler im Wettbewerb um Effizienz und Leistung. Sie legt allerdings Wert darauf, dass Humanität und Effizienz sich nicht ausschließen müssen, sondern als zwei Seiten einer effektiven Organisationsentwicklung und erfolgreichen Auftragserledigung zu betrachten sind.

Diese Weiterbildungsorganisation bewegt sich also in einem Spannungsfeld zwischen gesellschaftsveränderndem Anspruch sowie wirtschaftlicher Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Einerseits geht es ihr um die Weiterentwicklung der persönlichen, beruflichen und gesellschaftspolitischen Handlungsfähigkeit, und zwar sowohl bei ihren Lernenden als auch bei den eigenen Beschäftigten. Alle sollen zur kritischen Mitgestaltung ihrer Arbeits- und Lebensverhältnisse befähigt werden. Andererseits muss sie sich im wirtschaftlichen Konkurrenzkampf bewähren. Auch hier will sie handlungsfähig sein und erfolgreich wirtschaften. Der Spagat zwischen politischer Mission und wirtschaftlichem Erfolg wird vergleichsweise gut bewältigt. Auf jeden Fall grenzt sich die Weiterbildungseinrichtung von Wettbewerbern ab, die ihre

Angebotspolitik durch Lohndumping auf Kosten ihrer Beschäftigten realisieren und einen ruinösen Konkurrenzkampf eingehen. Gemäß ihrer gesellschaftspolitischen Vision einer Partizipationsdemokratie sieht sie sich einer humanen und beteiligungsorientierten Unternehmens- und Personalpolitik verpflichtet. Obwohl die Weiterbildungseinrichtung nicht in der politischen Bildung tätig ist, sondern in der beruflichen, scheint sich die Organisation der gesellschaftspolitischen Aufklärung verpflichtet zu fühlen. Die Identität ist so stark in der gewerkschaftspolitischen Tradition verankert, dass der offizielle Organisationszweck – der Weiterbildung der Lernenden für die Wirtschaft – fast vollständig aus dem Beobachtungsfokus verschwindet. Problematisiert wird diese verdeckte politische Zielausrichtung trotz behaupteter Selbstreflexivität nicht. Dies könnte der blinde Fleck der Organisation sein.

7.4.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses

Spezialsemantik

Die Sprache der Einrichtung orientiert sich an der „Traditionslinie der Arbeiterbildung“. Sie fühlt sich der „bis heute uneingelösten Vorstellungen einer gemeinsamen Kultur im Sinne einer Bildungs- und Partizipationsdemokratie“ verpflichtet. Sie engagiert sich „für humane, soziale und beteiligungsorientierte Arbeits- und Lebensbedingungen“ und begleitet „die Durchsetzung demokratischer Willensbildung in Betrieb, Wirtschaft und Gesellschaft“. Die Einrichtung verfolgt das Ziel „den gesellschaftlichen Orientierungssinn“ zu stärken und fördert „solidarische Handlungsmöglichkeiten“. Sie unterstützt die „Menschen“ und möchte „über Bildungsprozesse berufliche, soziale und gesellschaftliche Diskriminierungen“ abbauen. Die „Bildungsprozesse dienen dazu, Menschen zu befähigen, ihre jeweiligen Arbeits- und Lebensverhältnisse bewusster und kompetenter zu gestalten.“ Auf der Grundlage der Bildungsarbeit „sollen individuelle Benachteiligungen ausgeglichen oder abgemildert werden“. Es wird deutlich, dass „Verantwortung“ sowie „Partizipation“ bzw. „Beteiligung“ zentrale Begriffe der Einrichtung sind. „Verantwortung“ wird in unterschiedlichen Kontexten ausgefaltet. Im gesellschaftlichen Sinne spricht die Einrichtung von „gesellschaftlicher Verantwortung“, „Mitverantwortung ... im öffentlichen und beruflichen Leben“ und „Verantwortung für die Veränderung ihrer als gestaltbar begriffenen Arbeits- und Lebensbedingungen“. Im Kontext der eigenen Organisation spricht sie davon, dass die Mitarbeitenden über „Verantwortungsbereitschaft für die Zielerfüllung“ verfügen müssen, „Verantwortung für ihre Aufgabenbereiche bzw. Geschäftsfelder“ übernehmen sollen und „Prozessverantwortung“, „Führungsverantwortung“ haben sowie „Verantwortung für die Qualität ihrer Zusammenarbeit“ über-

nehmen und „Verantwortung für die wirtschaftlichen und organisatorischen Folgen, die aus .. Entscheidungen entstehen“ haben. Des Weiteren haben die Mitarbeitenden die „Verantwortung, ... sich kontinuierlich auf Veränderungsprozesse einzulassen“. In der pädagogischen Praxis spricht die Organisation beispielsweise von „Verantwortung für die Qualität der Lernprozesse und anderer Serviceleistungen“ und „Verantwortung für ... die Qualität der pädagogischen Praxis“. Auch „Selbstverantwortung für die Gestaltung“ des eigenen Lebens wird betont. Der Begriff der „Partizipation“ wird ebenfalls in unterschiedlichen Kontexten ausgeführt. Im gesellschaftspolitischen Kontext spricht die Einrichtung von „beteiligungsorientierten Arbeits- und Lebensbedingungen“. Ihr „zentrales Anliegen“ ist die „Förderung von Chancengleichheit, Mitbestimmung und Partizipation sowie reflektierter Selbstverantwortung“. Die Lernenden sollen zu mehr „gesellschaftlicher Partizipation“ qualifiziert werden. Die Organisation soll in einer „vom Grundprinzip der Partizipation geleitete[n] Ausrichtung zur Selbstverantwortung und Selbstorganisation aller Beteiligten“ gesteuert werden, die unter der „Beteiligung aller MitarbeiterInnen“ erfolgt. Die „partizipative Arbeitsweise im Team“ erfolgt auch bei den „beteiligungsorientierten Festlegungen von Entscheidungsverfahren“. Auch die Lehr- und Lernprozesse sollen „beteiligungsorientiert“ erfolgen. Die von der Einrichtung hoch gewertete Verantwortungsübernahme findet ihren Ausdruck in der politischen Partizipation bei der Mitgestaltung der gesellschaftlichen Arbeits- und Lebensbedingungen.

Die Einrichtung orientiert sich am gesellschaftlichen Funktionssystem der »Politik« und insbesondere an gewerkschaftspolitischen Werten. Sie übernimmt neben der beruflichen Bildung auch eine Form politischer Aufklärung zum Abbau gesellschaftlicher Benachteiligung. Sie kommuniziert in einer politischen Speziesemantik von Beteiligung und Ausschluss. Die Semantik, die sich auf der Basis des Codes »Lernen/Nicht-Lernen« ausfaltet, wird überformt durch eine politische Semantik der Inklusion/Exklusion mit den Grundunterscheidungen »gesellschaftliche Verantwortungsübernahme« bzw. »Beteiligung« auf der einen Seite und »politische Abstinenz« bzw. »Teilnahmslosigkeit« auf der anderen Seite des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums »Ideologie«. So werden die Beobachtungen der Organisation durch die Brille der Gesellschaftskritik gefiltert, was ihrer Selbst- und Umweltbeschreibung eine spezifische politische Tönung gibt.

Organisationsverständnis

Das „Berufs- und Weiterbildungszentrum“ ist eine „Einrichtung der beruflichen Aus- und Weiterbildung“. Sie setzt „nach innen um, was ... nach außen“ erreicht werden soll: „Weiterentwicklung der persönlichen, betrieblichen und gesellschaftlichen

Handlungsfähigkeit zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, Motivation und Selbstbefähigung zur Übernahme von verstärkter Verantwortung für die Veränderung der als gestaltbar begriffenen Arbeits- und Lebensbedingungen.“ Aufgrund des gesellschaftspolitischen Anspruchs hat die Organisation einen „hohen Legitimations- und Selbstreflexionsbedarf“. Als „lernende Organisation“ will sie die „vorhandenen Fähigkeiten und Strukturen festigen und weiter entwickeln“, so dass sie sich „innerhalb der Veränderungen der politischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen qualitätsorientiert und engagiert“ bewegen kann. Die Einrichtung verfolgt „eine Verbesserung der wirtschaftlichen Effizienz bei sozialer Ausgewogenheit, eine Stärkung der Kundenorientierung durch bedarfsorientierte Angebote und den Ausbau der internen Kommunikation“. Sie versteht sich als „Dienstleister“ und begreift „berufliche Bildung und Erwachsenenqualifizierung als Geschäftsfeld ..., das vermarktet und ‚verkauft‘ werden soll“. Das Grundverständnis als Einrichtung basiert auf „Kommunikation, Verantwortungsbereitschaft für die Zielerfüllung, Kooperationsfähigkeit und Beteiligung der MitarbeiterInnen, Organisationsfähigkeit zur Strukturierung der persönlichen und sächlichen Ressourcen, Veränderungs- und Entscheidungsbereitschaft sowie Strategiearbeit in der Organisation“. Alle Mitarbeitenden haben „Führungsverantwortung“ und sollen „ihre professionelle und soziale Kompetenz optimieren“, um die „Organisation als Lernorganisation mit zu entwickeln und souverän im Umfeld von Kunden, Partnern und Auftraggebern aufzutreten“. Die „Führungskräfte planen, steuern und koordinieren die interne Kommunikation zur Entwicklung der von ihnen verantworteten Aufgabenbereiche, zur Zielerreichung und zur Teamentwicklung“. „Zielvereinbarungen dienen der Verständigung, Vereinbarung und Überprüfung von Arbeitszielen. Vor allem über dieses Verfahren ist eine ‚Identifikation‘ mit dem Ziel sicher zu stellen.“ Die „Organisationsstrukturen von Steuerung, Kommunikation, Koordination und Kooperation“ basieren auf einer „vom Grundprinzip der Partizipation geleiteten Ausrichtung zur Selbstverantwortung und Selbstorganisation aller Beteiligten“. Dabei ist eine „beteiligungsorientierte Festlegungen von Entscheidungsverfahren“ wichtig, um „die Akzeptanz in der Umsetzung von Entscheidungen zu erhöhen“. Zur Steuerung der Organisation wird „die Entwicklung der Branche im regionalen Zusammenhang“ genau beobachtet und es werden die „Entwicklungsziele und damit die Realisierung bestimmter Bildungsformate“ abgeleitet. Die Weiterbildungseinrichtung überprüft und begleitet die sich „vollziehenden ökonomischen und pädagogisch-fachlichen Prozesse“ und ist dadurch in der Lage „auf die ständige Veränderung der politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen ... flexibel und qualitätsgerecht reagieren zu können.“ Die Organisation verfügt über ein „aussagekräftiges Berichtswesen“ mit entsprechenden Kennzahlen.

„Die Kennzahlen liefern ... grundlegende Informationen über das Unternehmen. Sie unterstützen Steuerungsentscheidungen und sind quantitativer Ausdruck des Erfolges der Arbeit der Organisation.“ „Strategische Entscheidungen zur Organisation des Gesamtunternehmens“ werden partizipativ getroffen. „Entscheidungen erfolgen in Bezug auf Strategien, Zielbestimmungen und zur Operationalisierung von Aufgaben“. Es geht darum, „klare und unterscheidbare Ziele zu definieren, zu kommunizieren und zu verfolgen, um die Einrichtung im gesellschaftlichen Umfeld nachhaltig zu positionieren“. Die „Leitungskräfte übernehmen Verantwortung für die wirtschaftlichen und organisatorischen Folgen, die aus ihren Entscheidungen entstehen“.

Die Weiterbildungseinrichtung hat ein klares Verständnis der Unterschiedlichkeit zwischen der Realisierung der pädagogischen Aufträge und der dazu erforderlichen Gestaltung der entsprechenden organisationalen Bedingungen. Dabei haben die Leitungskräfte die Verantwortung für die strategische Organisationsentwicklung, und den Beschäftigten obliegt das operative Management der Bildungsarbeit. Die Organisation wird als Bedingung der pädagogischen Tätigkeiten begriffen und Hierarchie wird als Bedingung der Selbstorganisation akzeptiert und eingesetzt. Organisation wird als partizipative Selbstorganisation verstanden. Das Organisationsverständnis könnte daher als Organisation der Selbstorganisation bezeichnet werden. Die eigene Organisation als Bedingung der pädagogischen Arbeit wird einer bewussten und systematischen Gestaltung und Weiterentwicklung im Sinne einer lernenden Organisation unterzogen. Auch hierbei ist das partizipatorische Element durch eine weitgehende Mitarbeiterbeteiligung tragend.

Personalverständnis

„Das Personal ... ist die wichtigste Ressource der Organisation.“ Der Organisationszweck und die organisationalen Werte sowie die „spezifischen Ziele und Aufgaben werden vor allem über das Handeln, über die Haltungen, die Kommunikationsfähigkeiten und soziale Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verwirklicht“. „Die Qualität der organisationspezifischen Arbeitskultur ist Grundlage und Voraussetzung für die Verwirklichung und Erfahrbarkeit des Leitbildes im Wirkungsgefüge pädagogischer Praxis, gegenüber ... Adressaten, Auftraggebern und Partnern“ der Einrichtung. Die Mitarbeitenden zeichnen sich durch „gesellschaftspolitisches Engagement und den Anspruch, ihre persönliche und berufliche Entwicklung mit der Reform gesellschaftlicher Lebensverhältnisse zu verbinden“ aus. Sie haben „gemeinsame gesellschaftspolitische Zielsetzungen“ und die „Identifikation“ mit den Organisationszielen ist hoch. Die Handlungskompetenzen der Mitarbeitenden sind „in einem hohen Maß durch Selbstverantwortung und Selbstorganisation bestimmt“. Dar-

über hinaus sind sie bereit, sich „kontinuierlich auf Veränderungsprozesse einzulassen“ und verfügen über „Problemlösungskompetenz“ und „Selbstreflexivität“. Es sind also „motiviert und in die Veränderungsprozesse aktiv und verantwortlich einbezogene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“, die „flexibel reagieren“ können. Sie übernehmen „alltägliche Verantwortung für die Gestaltung der internen Arbeitsprozesse und die Qualität der pädagogischen Praxis“. Sie verfügen über „langjährige Erfahrungen“ und sind bereit, „Verantwortung zu übernehmen“. Das Wichtigste aber ist: „Diese Grundsätze sind nicht verordnet, sondern Ergebnis reflektierter Praxis und erfahrungsbezogener Identität von MitarbeiterInnen innerhalb unserer Organisation, deren zentrales Anliegen die Förderung von Chancengleichheit, Mitbestimmung und Partizipation sowie reflektierter Selbstverantwortung ist.“ Die Mitarbeitenden verfügen über „fachliche Kompetenzen“, „hohe soziale und kommunikative Kompetenzen“, „umfassende Methodenkenntnisse“, „innovative und kreative Potenziale“, „extrafunktionale Kompetenzen“, „weitere Zusatzqualifikationen“ und selbstverständlich „Einfühlungsvermögen für unsere Zielgruppen“. Diese „umfassenden Kenntnisse“ halten sie durch „systematische Fortbildungsplanung“ und „gezielte Fortbildungsmaßnahmen“ auf dem Laufenden, denn sie haben ein Interesse an einer „kontinuierlichen Entfaltung und Verwirklichung von persönlichen Fähigkeiten und Kompetenzen“.

Die Mitarbeitenden der Organisation übernehmen die gesellschaftspolitische Vision der Organisation und setzen das Organisationsziel – berufliche Bildung plus politische Aufklärung – im Sinne der Organisation um. Sie übernehmen Verantwortung sowohl für die Lernenden als auch für die Weiterentwicklung der Organisation. Die politischen Grundsätze der Organisation werden übernommen und in reflektierter Selbstverantwortung umgesetzt. Die Mitarbeitenden bringen sich in die Organisationsentwicklung ein und gestaltet diese partizipativ mit. Sie sind hoch qualifiziert und politisch engagiert sowie motiviert, selbstreflexiv und innovativ. Entsprechend ihres politischen Bewusstseins beteiligen sie sich weitgehend sowohl an der Unternehmens- und Angebotspolitik als auch an der strategischen Organisationsentwicklung. Das Personal wird also als Organisationsgestalter und politischer Aufklärer verstanden. Politisch abstinente Beschäftigte kann man sich in dieser Organisation kaum vorstellen, selbst dann nicht, wenn sie fachlich ebenso hoch qualifiziert sind.

Kooperationsverständnis

Die Organisation ist durch „eine umfangreiche Kommunikation nach innen und außen“ bzw. durch eine „vielschichtige Kommunikation auf verschiedenen Ebenen“

gekennzeichnet. Es gibt „laufende Absprachen von Verwaltungsleitung und Geschäftsführung“ und „Rücksprachen mit den programmverantwortlichen Führungskräften“ und „regelmäßige Kommunikations- und Kooperationsabsprachen“. „Auf diese Weise werden Informationen zeitnah ausgetauscht“. Deshalb ist die Organisation „in der Lage, rasch zu reagieren“. Sie kann „zeitnah und situativ auf entstehende Bildungs- und Qualifizierungsbedarfe in den Betrieben reagieren“. Als „die zentrale Kommunikationsform der Organisation“ dient die persönliche Besprechung, „von der Impulse zur Entwicklung der Organisation und zur Verbesserung der Zusammenarbeit ausgehen“. In diesem „intensiven und kontroversen Diskussionsprozess (wird) eine Grundlage zu einer Organisationsidentität geschaffen“. Ein „konstruktiver Umgang mit Anregungen, Kritik und Beschwerden ist ein wichtiger Bestandteil qualitativer Entwicklung der Organisation“. „Partizipative Arbeitsweisen im Team“ führen dazu, dass eine „gemeinsame Entscheidung aller Beteiligten“ möglich wird. Es gibt „Kollegialberatung“ und in „Arbeitskreisen werden spezielle Einzelfälle gesondert behandelt und diskutiert, um Handlungsmuster für die zukünftige Arbeit zu entwickeln.“ Die Einrichtung ist in „überdurchschnittlichem Maße von der Geschäftspolitik der Bundesagentur für Arbeit abhängig“ und sieht sich in einem Umfeld der „Verschärfung des Wettbewerbs“ mit „starkem Kostendruck“ und einem „massiven Verfall der Kostensätze und Leistungspreise“ konfrontiert. Dieser „aggressiven Lohndumpingstrategie“ mit einem „ruinösem Verdrängungswettbewerb“ stellt sich die Einrichtung vor allem durch die „erfolgreiche Erschließung neuer Geschäftsfelder“. Hierzu werden „vorhandene Netzwerke“ genutzt und „Synergien für Bildungsaktivitäten“ erschlossen. Die Einrichtung zeichnet sich durch „aktive Einbindung ... in die regionalen bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Netzwerke“ und „Zusammenarbeit mit Betrieben und Berufsverbänden“ aus. Sie kooperiert mit „Ministerien“, „Gebietskörperschaften“, „kommunalen Eigenbetrieben“, „Innungen“ sowie „Kammern“ und „Berufsschulen“ und arbeitet „eng mit Einzelgewerkschaften zusammen“. Durch „auftraggeberorientierte Kommunikation“, „Mitarbeit in unterschiedlichen Gremien“ und „persönliche Kontakte“ zu „MitarbeiterInnen der ... Auftraggeber“ werden die externen Kooperationen „im Interesse“ der „Teilnehmergruppen, Auftraggeber und Partner“ aktiv gestaltet. Es besteht eine „hohe Kontinuität der Zusammenarbeit“ mit den Partnern. Die Einrichtung ist stolz darauf, dass sie „von Auftraggebern eine sehr gute Arbeit bescheinigt“ bekommt. Die „Einbindung in Netzwerke und Kooperationen“ zahlt sich also aus.

Die interne Kooperation und Kommunikation besteht in einer partizipativen Arbeitsweise im Team und nicht in einer isolierten Arbeit von Einzelkämpfern. Ebenso verfolgt die externe Kooperation und Kommunikation Vernetzung und wechselseitige

Unterstützung mit Partnern und verhält sich kritisch gegenüber einem wirtschaftspolitisch blinden und für alle ruinösen Konkurrenzkampf. Die enge Koordination und der systematische Austausch, der in der internen Kommunikation und Kooperation realisiert wird, ist auch das Prinzip der umfassenden Vernetzung nach außen. Die Organisation ist nicht nur in das Netzwerk ihrer politischen Trägerorganisation eingebunden, sondern pflegt langfristige Kooperationen mit Organisationen aus fast allen gesellschaftlichen Funktionssystemen von der Wirtschaft über die Bildung bis zur öffentlichen Verwaltung. Das Kooperationsverständnis ist geprägt von einer partizipativen Arbeitsweise in Teamstrukturen und einer guten Vernetzung mit den Partnern. Die andere, ausgeschlossene Seite der beschriebenen internen Kooperation und Kommunikation wäre eine isolierte Arbeitsweise von Einzelkämpfern und eine Leitung, die auf einsame Entscheidungen von oben setzt.

7.5 Narzisstische Organisation

7.5.1 *Habituellem Typ*

Die narzisstische Organisation ist eine Weiterbildungsorganisation aus dem institutionellen Cluster gemeinnütziger privater Organisationen. Die Qualifikation der Persönlichkeit in verschiedenen Berufszusammenhängen ist das Bildungsziel dieses psychotherapeutisch ausgerichteten Bildungsinstituts. Das Institut vermittelt persönlichkeitsbezogene, beziehungsanalytische, gruppenanalytische, pädagogische, organisations- und systemanalytische Grundlagen. Der Organisationszweck ist neben einer beruflichen Qualifizierung auch die Entwicklung der Persönlichkeit. Wobei das Bildungsinstitut den Schwerpunkt der eigenen Arbeit auf die Persönlichkeitsentwicklung setzt. Die individuelle Entwicklung der Persönlichkeit umfasst neben den beruflichen Zusammenhängen auch private Bereiche wie Familie und Partnerschaft. Neben dem Bildungszweck verfolgt das Institut auch einen organisationsbezogenen Unternehmenszweck; der eigenen psychotherapeutischen Richtung soll zu mehr Respekt und Verbreiterung verholfen werden. Das Bildungsinstitut beschreibt sich als lernende Organisation, die ständig im Wandel ist und sich durch stetige Verbesserung der Produkt- und Servicequalität behauptet innovativ am Markt behauptet. Es finanziert sich ausschließlich aus eigenen Mitteln und ist als europäisch orientiertes Ausbildungsinstitut national und international anerkannt. Das Selbstverständnis des Instituts ist es, ein kleines, international tätiges und anerkanntes sowie finanziell selbstständiges Institut zu sein, worauf das Institut sehr stolz ist. Es wird beschrieben, dass qualitativ hochwertige Produkte angeboten werden, die auf einem ganz-

heitlichen Verständnis und der Verbindung von psychologischen und sozialen Aspekten basieren. Die Lerninfrastruktur geht über den normalen Standard für gut ausgestattete Lernorte weit hinaus, um die stimulierenden, innovativen und qualitätsvollen Inhalte zu vermitteln. Durch Bildung sollen die eigenen Potenziale gestärkt und freigesetzt werden. Bildung wird also als psychologische Selbst-Perfektion verstanden. Das Institut beschreibt sich als partnerschaftliches Unternehmen mit einer hierarchischen Vorgesetztenstruktur. Allerdings bestehen die Aufgaben der Geschäftsführung hauptsächlich in der Schaffung von Freiräumen für die Mitarbeitenden, um deren Entfaltung und Innovationsbereitschaft zu fördern. Das Bildungsinstitut steuert sich also über die persönlichen zwischenmenschlichen Interaktionen der Beschäftigten in einem von der Geschäftsführung organisierten Rahmen. Das Steuerungsverständnis kann demnach als evolutionär mit einer strategischen Geschäftsführung beschrieben werden. Das Institut wird von der Geschäftsleitung dementsprechend vor allem partnerschaftlich und beziehungsorientiert geführt. Führung wird als Bereitstellung der individuellen Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten verstanden, damit die Mitarbeitenden Freude bei der Arbeit haben und einen Sinn in der Arbeit erkennen. Die Semantik dieser Weiterbildungsorganisation ist dem psychotherapeutischen Kontext des gesellschaftlichen Bezugssystems Psychotherapie entnommen. Ungewöhnlich ist, dass das Institut explizit auf Selbstverständlichkeiten hinweist. So wird ausgeführt, dass in voller Verantwortung gegenüber den Gesetzen gehandelt wird und dass das Institut keine respektlose oder gar kriminelle Vereinigung ist.

Aufgrund der selbstverliebten Darstellung wurde dieser habituelle Organisationstyp als narzisstische Organisation bezeichnet. Über weite Strecken geht es der Organisation vor allem um Selbst-Darstellung und Selbst-Behauptung. Gleichzeitig ist die Organisation bemüht nicht zu viel von sich preiszugeben. Die ausgezeichneten Angebote sollen geschützt werden, damit keine Betriebsgeheimnisse nach außen gelangen. In ängstlicher Selbstabschottung soll das eigene Wissen geschützt werden. Das Bildungsinstitut charakterisiert sich durchgängig durch die Verwendung von Superlativen. Eine Verbesserung des eigenen Instituts erscheint kaum noch möglich. In dieser übersteigerten Selbstwahrnehmung kann der blinde Fleck verortet werden. Das Institut orientiert sich ausschließlich an sich selbst. Anregungen von außen werden nur als Bestätigung der ausgezeichneten Arbeit interpretiert und nicht als bereichernde Kritik, wodurch mögliche Lernchancen zur organisationalen Verbesserung ungenutzt bleiben.

7.5.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses

Spezialsemantik

Als „kleines selbstständiges Institut“ finanziert sich die Bildungseinrichtung „ausschließlich aus eigenen Mitteln“ und behauptet sich durch „stetige Verbesserung der Produkt- und Servicequalität“ „ohne Fördermittel beständig am Markt“. Die „qualitativ hochwertigen Produkte“ sind ein „Balanceakt zwischen Hochspezialisierung und der Ganzheitlichkeit als einem iterativen Entwicklungsprozess“ und basieren auf einer „ganzheitlichen Herangehensweise in Verbindung mit psychologischen und sozialen Aspekten“. Sie enthalten „stimulierende, innovative und qualitätsvollere Elemente“. Die Produkte „sind in den unterschiedlichen Einrichtungen und Unternehmen bekannt“ und „erfahren eine hohe Wertschätzung“. Das Institut ist sich sicher, dass die Produkte „marktgängig“ sind und die „richtigen kundenorientierten Angebote“ offeriert werden. Die Angebote richten sich an Kunden, „die eine berufliche Weiterbildung mit psychologischer, kommunikativer oder beziehungsanalytischer Orientierung suchen“. Den „Erfolg“ am Markt begründet das Institut damit, dass es die Fähigkeit besitzt, „sich fortlaufend zu wandeln und zu entwickeln, qualitativ hochwertige Produkte anzubieten und die Arbeit am Kunden zu orientieren.“ Das Institut führt aus, dass es nach „eigener Einschätzung“ sowie nach Einschätzung der „ehemaligen und jetzigen Kunden ... bereits einen hohen, qualitätsvollen Standard“ besitzt. Externe Unterstützung zur Reflexion werden zurückgewiesen, da diese die eigenen „Energien nicht in eine ... sinnvolle Richtung“ lenken können. Durch „einen sehr engen und persönlichen Kontakt zu den TeilnehmerInnen und TrainerInnen“, macht es für das Institut „wenig Sinn Kompetenzen, Qualifikationen und Fortbildungen zu dokumentieren“. Das Institut betont, dass die hohe Qualität auch von externen Einrichtungen bescheinigt wird. So spiegeln externe Prüfer „eine hohe Qualität ... der Bildung zurück“ und „Wirtschaftsprüfer“ bescheinigen ein „erfolgreiches, dem Handelsrecht entsprechendes Controllingsystem“. Auch die „Lerninfrastruktur geht über einen normalen Standard für einen gut ausgestatteten Lernort weit hinaus“. Das Institut weiß, dass die „Weiterbildungen auf hohem Niveau und mit hohem Qualitätsstandard durchgeführt werden“. „Im Mittelpunkt steht die persönliche Beziehung zwischen WeiterbildungskandidatIn und AusbildungstrainerIn“, wodurch „stets ein hoher Qualitätsanspruch gesichert und mit den TeilnehmerInnen zusammen weiterentwickelt“ wird. Allerdings kann die „Zufriedenheit der TeilnehmerInnen ... nicht immer in jedem Seminar ein qualitätsleitendes Kriterium sein. Die Qualität in einer persönlichkeitsbildenden Weiterbildung besteht auch darin unbequem zu sein, d. h. Entwicklungsphasen von Widerstand auszuhalten, bzw. zu forcieren.“ „Insofern

würden Fragebögen, die den regelmäßigen Stand der Zufriedenheit abfragen“, den „eigenen Trainings- und Beratungsabsichten widersprechen“. Insgesamt bewertet das Bildungsinstitut „Weiterbildung ... als begleitenden und aufbauenden Prozess zur Qualifikation der Persönlichkeit“. „Die individuelle Entwicklung der Persönlichkeit wird in Bezug auf Familie, Partner, soziale Gruppen und berufliche Zusammenhänge gesehen und gefördert.“ Grundlage für die Arbeit ist „die Ansicht, dass der Mensch eine Ganzheit von Verhalten, Denken, Fühlen und Körperlichkeit darstellt.“ Der Mensch wird „als einmalig“ erachtet und die Angebote sollen „dazu beitragen, das Bewusstsein von Würde, Autonomie und der Verantwortung des Menschen zu fördern“. Ziel ist es, „individuelle Potenziale und Ressourcen zu entwickeln und zu nutzen“. Die eingesetzten Lehrmodelle bieten Möglichkeiten „zum Beobachten, Beschreiben, Verstehen und Behandeln der menschlichen Persönlichkeit und der sozialen Beziehungen zwischen Individuen und sozialen Systemen“, sowohl bei den Kunden als auch bei den Mitarbeitenden. Irritierend und etwas sonderbar erscheinen die Ausführungen des Instituts zu den „gelten[den] ethische[n] Richtlinien“. Die ethische „Grundhaltung zeigt sich ... in den Begegnungen mit den TeilnehmerInnen und KollegInnen. Zentral in dieser Haltung ist ... die Notwendigkeit einer vertraglich geregelten Beziehungsgestaltung“. Diese beinhaltet auch „die Erlaubnis für kreatives Lernen“. Sowohl die Notwendigkeit der vertraglichen Regelung der Beziehungsgestaltung als auch die Anmaßung eine Erlaubnis für kreatives Lernen geben zu müssen, wirkt sonderbar und passt nicht in den Kontext einer freiwilligen Weiterbildung.

Das gesellschaftliche Bezugssystem ist die »Psychotherapie« mit dem Fokus auf die „zwischenmenschliche Kommunikation“. Die Semantik dieser Weiterbildungsorganisation orientiert sich an dem psychotherapeutischen Bildungsinhalt des Instituts. Eine hohe eigene Wertschätzung sowie eine hohe Wertschätzung gegenüber den Kunden und Mitarbeitenden stehen im Mittelpunkt der Kommunikation. Die Arbeit wird über persönliche Beziehungen organisiert. Die hohe Wertschätzung der persönlichen Beziehung und die Abschottung nach außen erinnern an einen psychoanalytischen Kontext. Die tragende Ideologie dieses Bildungsinstituts ist die Perfektibilität von Individuen und Organisationen. Alles und alle dürfen und sollen sich permanent verbessern. Die Sprache wird von der binären Codierung »Mensch/reine Arbeitskraft« des symbolische generalisierten Kommunikationsmediums »Selbstverwirklichung« der Organisationmitglieder geprägt.

Organisationsverständnis

Das psychotherapeutisch ausgerichtete Bildungsinstitut „wird als partnerschaftliches Unternehmen geführt und hat eine hierarchische Vorgesetztenstruktur, jedoch keinen ‚hauptamtlichen‘ Geschäftsführer“. Es „lässt sich ... als Netzwerk beschreiben, welches durch einen inneren Führungskreis, einen weiteren Kreis von InstitutsmitarbeiterInnen und einen dritten Kreis von Kooperationsmitgliedern strukturiert ist.“ Die „Verantwortlichkeiten“ sind in den vorhandenen Organigrammen dokumentiert. Die „Führungsfunktionen sind aufgeteilt als Verantwortlichkeiten für das strategische Management, operative Management, Qualitätsentwicklung und Personalentwicklung“. „Zentrale Aufgabe der Geschäftsführung ist neben der Vorbildfunktion, die Schaffung von Freiräumen für die MitarbeiterInnen, um deren Entfaltung und Innovationsbereitschaft zu fördern, die sie letztendlich wieder in den Prozess einbringen sollen.“ Das Institut hat „Führungsgrundsätze“ erarbeitet, die „mit allen MitarbeiterInnen kommuniziert und dokumentiert“ wurden. Die „Hauptziele“ der „Führungsgrundsätze“ werden benannt, jedoch nicht ausführlich beschrieben. Einige lauten z.B.: „Richtung vorgeben“, „Energie freisetzen“ und „Innovationen schaffen“. Um die internen Prozesse partnerschaftlich zu organisieren, hat das Bildungsinstitut eine „umfassende Kommunikations- und Besprechungskultur“ entwickelt. Durch diese etablierte „Konferenzstruktur“ besitzt die Organisation „gute Kommunikationsstrukturen“, die zu „Sicherheit und guter Kooperation im Arbeitshandeln“ führen. In monatlichen „Arbeits- und Dienstbesprechungen“ werden „Zielvereinbarungen“ über „Organisationsabläufe“, „Kooperationen“ und „Projektfestlegungen im Team getroffen“. Zudem werden auf „Strategiesitzungen ... Arbeitsabläufe einem Controlling unterzogen“. Alle „MitarbeiterInnen stellen erfolgreiche oder problematische Organisationsabläufe aus ihrer Sicht vor“ und anschließend „werden Abläufe und Schnittstellen ggf. korrigiert, oder über eine Verbesserung der Zusammenarbeit an Schnittstellen diskutiert und entschieden“. „Entscheidungen“ werden im „Normalfall“ immer „gemeinschaftlich in den entsprechenden Gremien“ getroffen. Für die Aufgabenerfüllung ist „eigenständiges und schnelles Handeln“ wichtig und nur „wenn sich alle gemeinsam unterstützen, sich nicht auf ihre Verantwortungsbereiche zurückziehen und Zusammenarbeit im Team projektbezogen abgestimmt und festgelegt werden kann“, sind „erfolgreiche ... Organisationsabläufe“ zu gewährleisten. Obwohl die Organisation ausführt, dass „das Management, die Strategie und die Gesamtverantwortung für die Organisation ... transparent und klar geregelt“ sind und dass die Organisation bereits über einen „hohen Grad kooperativen Handelns und eine gute Leistungserbringung“ verfügt, versucht das Bildungsinstitut auf der „MitarbeiterIn-

nenebene“ ihr „Arbeitshandeln transparenter zu gestalten, um die Kooperationen untereinander zu verbessern.“ Dies geschieht mit Hilfe von „Aufgaben-Organigrammen“, wengleich die Organisation davon ausgeht, dass erst durch „eine vermehrte Kommunikation Sicherheit und gute Kooperation im Arbeitshandeln entstehen wird“.

Die Organisation beschreibt die Zusammenarbeit im Team als zentrales organisatorisches Merkmal. Die konkreten Umgangsformen sind persönlich und es wird großer Wert darauf gelegt, zu betonen, dass alle Verantwortung tragen und Entscheidungen gemeinsam getroffen werden, obwohl gleichzeitig auf eine hierarchische Struktur hingewiesen wird. Das Institut versteht die Organisation als Gemeinschaft mit kooperativen Kommunikationsstrukturen.

Personalverständnis

Alle „MitarbeiterInnen wahren einen hohen methodischen und inhaltlichen Standard“, sind motiviert und zeigen „große Einsatzbereitschaft“, „Teamfähigkeit“ und ein „hohes Maß an Flexibilität“. Sie verfügen über „Einfühlungsvermögen gegenüber den Kunden“ und zeigen ihre „Bereitschaft zu unkonventionellen Lösungen“ dadurch, dass sie „kontinuierlich neue Wege gehen“ und die „Ziele umsetzen, die ihnen am wichtigsten sind“. „Aus der Erfahrung der Vergangenheit wird gelernt“. „Kundenorientierung“ und „Projektorientierung“ sind selbstverständlich. Die Mitarbeitenden handeln „eigenverantwortlich“, „eigenständig und schnell“ „auf die Bedarfe und Bedürfnisse bezogen“. „Alle [sind] für Qualität zuständig“, haben „Innovationsbereitschaft“ in der „selbstständigen Aufgabenwahrnehmung“. Das Bildungsinstitut betont, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich durch Lernen in der Lage sehen, „kontinuierlich neue Wege zu gehen und so die Ziele umzusetzen, die ihnen am wichtigsten“ sind. Die Mitarbeitenden verfolgen ihre „individuellen Ziele“ und können die „individuelle[n] Potenziale und Ressourcen ... entwickeln und ... nutzen“. „An alle im und für das Institut Tätigen werden hohe Erwartungen bezüglich ihrer Kompetenzen, selbstständigen Aufgabenwahrnehmung und ihres Engagements gestellt. Die großen Anforderungen können alle nur verwirklichen, wenn sie ein gutes Arbeitsklima im Team, Sinn und Freude an ihrer Arbeit empfinden.“ Das Bildungsinstitut ist bemüht, die „Zufriedenheit und das Engagement der MitarbeiterInnen“ zu unterstützen. Es wird betont, dass in dem Institut „gemeinsam“ beraten wird, sich „alle gemeinsam unterstützen“. Das Institut beschreibt die Lehrenden als „hoch qualifiziert“, sie repräsentieren den „hohen methodischen und inhaltlichen Standard“ des Instituts. Die ausgewiesene „Professionalität“ wird durch „laufende Qualifizierung/Supervision/Intervision aller KollegInnen“ gesichert. „Wertschätzung

und Aufmerksamkeit, Bewusstheit und Engagement“ zeichnet die Lehrenden aus. Das Bildungsinstitut führt weiter aus, dass die Mitarbeitenden „die Würde jedes Menschen“ respektieren. Das „Bewusstsein von Würde, Autonomie und Verantwortung des Menschen zu wecken und ein Handeln aus diesem Bewusstsein heraus zu fördern“, wird als Grundannahme für das Handeln der Mitarbeitenden und Kollegen beschrieben. Die Lehrenden sind „sehr eng verbunden mit dem Lerngeschehen“ und haben „soziale Kompetenz, Selbst- und Fachkompetenz“. Sie müssen die „Weiterbildungsbereiche verstehen“ und die „Anwendungsfelder erfassen können“. Darüber hinaus müssen sie den „Beziehungsprozess gestalten“, über „Konzeptualisierungsfähigkeit“ verfügen, das „Lehr-Lern-Geschehen analysieren“ und „sich als Modell im Lerngeschehen begreifen“. Sie können „Krisen erkennen und handhaben“, „Interventionen planen und durchführen“ und sich dabei „an Ressourcen orientieren“. „Selbstständige Aufgabenwahrnehmung“ und „Engagement“ sind selbstverständlich.

Das Bildungsinstitut beschreibt ausführlich die Anforderungen, die es an ihr Personal stellt. Es werden sehr hoch qualifizierte, nahezu omnipotente Mitarbeitende beschrieben, die sowohl über überdurchschnittliche fachliche Kompetenzen als auch über überdurchschnittlich hohe soziale und persönliche Fertigkeiten verfügen. Die Mitarbeitenden werden als eigenständig beschrieben, die gemeinsam im Team arbeiten und sich gegenseitig unterstützen. Das Personal wird als intrinsisch motiviert beschrieben, es sieht sich als Teil des Instituts und strebt nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz. Die Organisation unterstützt und fördert bzw. fordert dieses Streben, indem Freiräume zur Selbstverwirklichung geschaffen werden. Das Bildungsinstitut versteht sein Personal als intrinsisch motivierte Selbstverwirklicher. Mitarbeitende, die lediglich ihre Aufgabe erfüllen, passen nicht zum Bildungsinstitut. Das kleine Institut macht keine Ausführungen zu Karrieremöglichkeiten. Karriere wird mutmaßlich als persönliche Weiterentwicklung verstanden.

Kooperationsverständnis

Die interne Kooperation ist partizipativ. Es existiert eine „umfassende Besprechungskultur“ und alle Mitarbeitenden werden in die „wesentlichen Prozesse“ einbezogen. Dazu trägt auch die „ausgereifte“ und „umfassende Kommunikationskultur“ bei. Die Zusammenarbeit zeichnet sich durch „Transparenz“, „Verfahrenssicherheit“, „Verbindlichkeit“, „Zusammenarbeit im Team“ und „geteilte Verantwortung aller“ aus. Die Beschäftigten haben einen „sehr engen und persönlichen Kontakt“, handeln als „Netzwerk“ und erfahren viel „Unterstützung im Kollegenkreis“. Das Bildungsinstitut

„kooperiert mit zahlreichen europäischen Instituten und führt im Rahmen seiner europäischen Orientierung Fachtagungen, Akademien und Symposien durch“. Es wird „in vielen Konferenzen mit vielen Menschen kommuniziert“. Durch diesen „interkulturellen Austausch“ werden „zusätzliche Ressourcen freigesetzt und entwickelt“. Man will sogar noch die „Vernetzung mit anderen nationalen und internationalen Instituten und Organisationen vergrößern und intensivieren“, zugleich allerdings das „Betriebsgeheimnis aufgrund des Konkurrenzdrucks wahren“. Es wird eine „projektbezogene, interaktive Form des Dialogs“ gepflegt. Die Mitarbeitenden haben „gute Kontakte zum/r Kunden/in“.

Das Institut zeichnet sich in den internen und externen Verhältnissen durch eine besonders hohe Kommunikation und ständige Betonung der Bedeutung des Persönlichen aus. Das Kooperationsverständnis basiert auf kommunikativer Zusammenarbeit im Team mit Verantwortungsübernahme von allen Mitarbeitenden.

7.6 Kultivierende Organisation

7.6.1 *Habituellder Typ*

Die kultivierende Organisation gehört zum institutionellen Cluster gemeinnütziger privater Organisationen. Die Weiterbildungseinrichtung ist ein gemeinnützig anerkannter Verein, dessen Organisationszweck die außerbetriebliche bzw. außerschulische kulturpädagogische Bildung ist. Der Weiterbildungsverein kümmert sich vorwiegend um die kulturpädagogische und kulturelle Weiterbildung von kulturinteressierten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen. Ziel ist die Förderung der Entwicklung der künstlerischen und handwerklichen Fähig- und Fertigkeiten. Der Verein möchte gezielt alternative Bildungsangebote zu den traditionellen Angeboten der Weiterbildung anbieten und verfügt über langjährige Erfahrung in der Gesundheits- und kulturellen Bildung. Im Mittelpunkt der Arbeit steht die Schaffung von optimalen Lernbedingungen für die Lernenden. Die Lernenden sollen ihre individuellen Möglichkeiten bestmöglich ausschöpfen und gestalterisch die eigene Persönlichkeit festigen und entfalten können. Das Selbstverständnis der Organisation resultiert aus der Förderung der persönlichen Entwicklung der Lernenden und der optimalen Unterstützung des Lernenden für eine umfassende individuelle Entwicklung im gesellschaftlichen Kontext. Die Lernenden sollen nicht nur Spaß an der Selbstverwirklichung haben, sondern Erkenntniszuwachs erfahren, neue Denk- und Handlungsweisen erarbeiten sowie kommunikative und soziale Kompetenzen für ein verantwortungsvolles Zusammenleben in sozialen und gesellschaftlichen Bezügen entwi-

ckeln. Der Weiterbildungsverein versteht sich also selbst als wertoffene kulturpädagogische Einrichtung zur Pflege von schöpferischen Prozessen für die individuelle Selbstentfaltung und möchte einen Beitrag zu Gestaltung der Gesellschaft leisten. Bildung wird als Möglichkeit gesehen, alle Dimensionen des Menschseins zu entfalten; es sollen Wahrnehmung, Denken, Werte und Handeln entwickelt werden. Im Mittelpunkt des Bildungsverständnisses steht die Gestaltungskraft der Kreativität. Kreativität wird als Kraft angesehen, welche die persönliche Entwicklung des Einzelnen ermöglicht und dadurch auch die Voraussetzung für eine gesellschaftliche Entwicklung schafft. Die Schaffung und Bereitstellung der Voraussetzungen für optimales Wachstum, sowohl bei den Mitarbeitenden als auch bei der Steuerung der Organisation, ist die zentrale Aufgabe des Weiterbildungsvereins und bildet den Kern des Führungsverständnisses. Das Management muss die Organisation steuern, um die komplexen Marktanforderungen zu bewältigen. Das Steuerungsverständnis des Weiterbildungsvereins kann als „Kultivieren von Handlungsmöglichkeiten“¹⁴ zusammengefasst werden. Die Organisation steuert also den Kontext, damit sich die Kunden und Beschäftigten optimal entwickeln können. Das Steuerungsverständnis stimmt auch mit dem etymologischen Begriff des Wortes Management überein. Management leitet sich vom italienischen Begriff »maneggiare« »an der Hand führen« ab, welches sich wiederum vom lateinischen Wort »manus« Hand ableitet. Der Wortursprung geht auf »mansionem agere« »das Haus bestellen« zurück, welches auf das Steuerungsverständnis der Organisation verweist. Ziel dieses Organisationstyps ist die Bereitstellung der optimalen Entfaltungsmöglichkeiten für die Lernenden. Die Sprache der kultivierenden Organisation kommt aus dem Bereich Kunst und Kultur. Kunst, als menschliches Kulturprodukt, wird als das Ergebnis eines kreativen Prozesses betrachtet. Begriffe aus dem kreativen Umfeld sind typisch für diesen Weiterbildungsverein. Das gesellschaftliche Bezugssystem ist dementsprechend die Kunst.

Die Beschreibungen der Organisation und der Beschäftigten erinnern an die Muse eines Künstlers. Ähnlich wie die Muse seit der Antike als göttliche oder schöpferische Inspirationsquelle für Künstler fungiert, schafft die Organisation die notwendigen Voraussetzungen für die Entfaltung der Lernenden und dient als Ansporn für kreative Leistungen. Den Lernenden wird Raum für die Bearbeitung der eigenen Persönlichkeit zur Verfügung gestellt. In Anlehnung an Ciceros »cultura animi« könnte man davon sprechen, dass den Lernenden Bedingungen für die Pflege ihrer geistig-seelischen Entwicklung bereitgestellt werden. Der habituelle Organisations-

¹⁴ Vgl. Baecker 2001b

typ wurde daher als kultivierende Organisation bezeichnet. Die kultivierende Organisation zeichnet sich dadurch aus, dass sie in den Mittelpunkt ihrer Bildungsarbeit die Schaffung und Aufrechterhaltung der optimalen Bedingungen für kreativ-künstlerisches Lernen stellt. Die Bezeichnung kultivierend verweist auf die, vom Wortstamm „Kultivierung“ abzuleitende, Schaffung und Aufrechterhaltung von Bedingungen, die ein optimales Wachstum von Organismen gewährleisten und verdeutlicht zudem die kulturelle Bildungsintention der Organisation. Darüber hinaus verweist der Begriff auf das Selbstverständnis der Organisation. Die Organisation verfolgt das Ziel ein optimales Lernumfeld für die Lernenden bereitzustellen und die Lernenden optimal zu betreuen, damit diese sich gut entwickeln können. Der Begriff Kultur ist eine Eindeutschung des lateinischen Begriffs »cultura«, der wiederum eine Ableitung von lateinisch »colere« ist und mit »pflegen, urbar machen, ausbilden« übersetzt werden kann. Der blinde Fleck dieser Organisation könnte darin liegen, dass Kultur nicht als Vergleichsfolie der Selbstrelativierung genutzt wird. Die kultivierende Organisation versteht ihre Aufgabe in der Ermöglichung des Erwerbs von kreativen Kompetenzen und der Pflege bewährter Kulturgüter. Kultur ist eine Vergleichsfolie, die jeweils auf spezifisch-unterschiedliche Bedingungen verweist. Ein avancierter Kulturbegriff müsste eine Selbstrelativierung immer schon mitlaufen lassen, denn die Kultivierung von heute muss nicht die Kultivierung von morgen sein, wenn sich entsprechende Bedingungen geändert haben. Der Kulturbegriff der Organisation ist aber eher statisch.

7.6.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses

Spezialsemantik

Im Zentrum der Identitätsdefinition des Vereins steht der Begriff „Kreativität“. Innerhalb der Weiterbildungseinrichtung sollen kreative Prozesse stattfinden, welche die kreative Entwicklung der Lernenden ermöglichen. Sowohl das eigene Arbeitsverständnis, als auch das Lernverständnis, nach welchem der Verein arbeitet, wird durch diesen Begriff beschrieben. Einerseits schafft die Geschäftsleitung für die Mitarbeitenden „Freiraum“ und „fördert, motiviert und stützt die kreative Beteiligung“ der Mitarbeitenden, damit diese sich „kreativ“ entfalten können. Andererseits möchte sie „kreativen Raum“ schaffen, damit die Teilnehmenden unter anderem ihre „künstlerisch-kreativ-technischen und emotionalen Kompetenzen“ entwickeln können. Durch ein „kreatives Methodenspektrum“ sollen die Lernenden ihre „Möglichkeiten ausschöpfen“ und „Aufstiegschancen und gesellschaftliche Anerkennung“ erhalten. Für „die Einrichtung gilt das Motto: ‚Kreativität ist die Kraft der Veränderung‘.“ Begriff-

fe wie „ausschöpfen“, „Kreativteam“, „gestalten“, „Perspektiven ... gewinnen“, sowie „stimmig“ verdeutlichen die Intention der Weiterbildungseinrichtung, Menschen zu kreativen Prozessen anzuregen und sie dabei bestmöglich zu unterstützen. Der Verein möchte den Bildungsangeboten durch „innovative fach- und spartenübergreifende Angebotskonzepte fruchtbringende und nachhaltige Impulse verleihen“. Hierzu werden umfangreiche Kundenkontakte sowie die Räumlichkeiten „gepflegt“. Die verwendeten Begriffe zeigen die kreative Konnotation der Kommunikation. Diese wird beispielsweise bei dem Begriff „Schlitzohr“ für einen Beschwerdebriefkasten deutlich. Der Begriff wurde möglicherweise von der Organisation gewählt, da der Verein ein Ohr am Kunden haben möchte und der Kasten einen Schlitz hat. Man könnte den Begriff allerdings auch aufgrund der Wortherkunft erklären. Ein Schlitzohr ist laut Duden Jemand, der listig, durchtrieben seine Ziele verfolgt. Hiermit könnten sowohl die Kunden adressiert werden, als auch die Organisation selber, da die Beschwerde auf diesem Weg anonym erfolgt. Das Anliegen des Vereins ist es, „stimmig die Bedürfnisse von Kindern und Jugendlichen zu erkennen und ihnen kreativen Raum zum Ausdruck“ zu bieten.

Die Speziesemantik dieses Weiterbildungsvereins ist eine Sprache der schöpferischen Gestaltung. Neben der Grundunterscheidung des Funktionssystems der Bildung »Lernen/Nicht-Lernen« wird die Semantik des Weiterbildungsvereins durch den Code »Entwicklung/Stagnation« des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums »Wachstum« überformt. Begriffe aus dem kreativen Umfeld sind typisch für diese Weiterbildungseinrichtung, sie möchte Raum für kreative Prozesse schaffen. Die Intention des Vereins, Angebote zu offerieren, die die Lernenden zu kreativen Prozessen anregen und damit einhergehend Lernprozesse anstoßen, könnte auch als musisch bezeichnet werden. Wie die Muse den Künstler zu kreativen Leistungen anspricht oder inspiriert, müssen die Angebote und Unterstützungsleistungen des Vereins zum Lernenden passen, um dessen Kreativität anzuregen. Die Semantik unterstreicht den Anspruch der Einrichtung den Lernenden den Raum für die persönliche Weiterentwicklung zur Verfügung zu stellen.

Organisationsverständnis

Die Bildungseinrichtung ist „ein gemeinnützig anerkannter Verein“ und bietet „Freiräume zum Ausprobieren und Experimentieren“. Der Verein beschreibt sich „als offene und dezentrale Institution“, der „weltanschauungsneutral bezogen auf Nationalität, Konfession, Parteien und andere Zugehörigkeiten“ ist. Es wird eine „integrative Einrichtung“ beschrieben, die „Kunst, Medien, Leben und Kultur in ... der Regi-

on einen Rahmen“ gibt. Sie möchte „kreativen Raum“ zur Weiterentwicklung der Teilnehmenden schaffen und ein Ort mit „besonderer Atmosphäre zum offenen künstlerischen Austausch und zur Reflektion“ sein. Der Verein sieht sich als Anbieter bzw. Bereitsteller von Bedingungen, unter denen kreative Prozesse angeregt werden, „die zu neuen Denk- und Handlungsweisen führen, die die Kommunikations-, Konflikt- und Teamfähigkeiten stärken“. Insbesondere dem „Qualitätsbereich Infrastruktur kommt insofern eine besondere Bedeutung ... zu, da kreative und persönliche Prozesse nur vor dem Hintergrund ausreichender und effektiver Rahmenbedingungen gewährleistet sein können“. „Auch für die Einrichtung gilt das Motto: ‚Kreativität ist die Kraft der Veränderung‘; unter Einbindung der Interessen der Teilnehmenden ..., wird es auch zukünftig darum gehen, offen, innovativ, dynamisch und vorausschauend unsere kulturpädagogischen Konzepte zu überprüfen und weiterzuentwickeln.“ Die Einrichtung sieht sich als Ort der Entwicklung und „unterstützt selbstgesteuertes, partizipatives Lernen und weckt Neugier am Weiterlernen.“ Sie ist bemüht die Bedürfnisse der Teilnehmenden zu berücksichtigen und sich an die Umwelt anzupassen. So werden die Rückmeldungen der Teilnehmenden „in die Programmplanung einbezogen“. Ziel des Vereins ist es, ein Ort sein, zu dem die Teilnehmenden „entspannt ... kommen ... und gleich loslegen“ können; der Verein „kümmert sich um alles andere“. Von besonderer Bedeutung für die Bildungseinrichtung werden die Mitarbeitenden beschrieben, sie seien „die Basis ... [des] langjährigen Erfolgs“. Eine „Basisressource stellt die Motivation der Mitarbeitenden dar, die aufgrund der Strukturqualität im Allgemeinen und des Arbeits-, Betriebsklimas im Speziellen geweckt und entwickelt wird“. Die Mitarbeitenden „erhalten dazu Freiraum in der Gestaltung ihrer Arbeit sowie Förderung, Unterstützung und Weiterbildung“.

An den Ausführungen zu den Mitarbeitenden der Einrichtung lässt sich eine organisationstheoretische Basis zur Einordnung des Organisationsverständnisses ableiten. Die Ausführungen erinnern an die Vorstellung, dass es sich bei der Organisation um einen Organismus handelt (vgl. Morgan Gareth (2002, S.51ff.)). Diesem Grundverständnis folgend werden die Mitarbeitenden und deren Motivation als wertvolle Ressource für die Organisation erachtet. Die Organisation ist ein offenes System, welches sich an die Umweltbedingungen anpasst. Auf diesem Grundverständnis aufbauend und den identitätsstiftenden Kern des Vereins berücksichtigend, dass die Einrichtung die kreative Entwicklung der Lernenden ermöglichen möchte, lässt sich folgendes Organisationsverständnis ableiten. Die Einrichtung ist eine Serviceeinrichtung für die Kultivierung der Lernenden und ihrer Beschäftigten. Das Organisationsverständnis fokussiert somit die Organisation als Kultivierungsstätte für

die Entwicklung des Individuums. Metaphorisch könnte man den Verein als Treibhaus für die optimale Entwicklung der Lernenden bezeichnen.

Personalverständnis

Der Verein beschreibt sein Personal als „offen, aufgeschlossen und kommunikativ“ sowie als „engagierte, motivierte und interessierte“ Mitarbeitende, welche die Basis des „langjährigen Erfolgs“ der Organisation sind. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verfügen über „fachliche Kompetenzen“ und ein „hohes Maß an Qualifikation, Verantwortungsbewusstsein und Selbstverantwortung“ und arbeiten „motiviert und engagiert an den Aufgaben und Zielen der Einrichtung“. Die „Lehrenden und Mitarbeitenden“ besitzen Kompetenzen, die sich „aus dem ganzheitlichen und kreativen Methodenspektrum“ ableiten. Das Personal optimiert ständig „die Unterrichtsräume und deren Ausstattung gemäß den Bedürfnissen der Adressaten, Methoden und der Lerninhalte“ und ermöglicht dadurch gelungenes Lernen. Es wird gefordert, dass die Mitarbeitenden „an den Themen der Zeit“ interessiert sind, bei „Veränderungen flexibel mitgehen“ und gleichzeitig „bewährte Angebotsprofile bewahren, um stimmig die Bedürfnisse ... [zu] erkennen und ... kreativen Raum“ zu schaffen. Als wesentliche Ressourcen werden die „Motivation der Mitarbeitenden“ und die „ehrenamtlichen Mitarbeitenden“ beschrieben. Alle Mitarbeitenden sind für die Einrichtung die „Schlüsselpositionen, die an der Umsetzung der Unternehmensziele wesentlich mitwirken, inhaltlich beteiligt sind und an den Ergebnissen partizipieren“. Zu den freiberuflich lehrenden Mitarbeitenden wird ausgeführt, dass diese die „wichtigste Stütze“ der Einrichtung sind, wobei nur „sorgfältig ausgewählte und engagierte Künstler/innen und Pädagogen/innen“ sowie „Experten ihres Faches“ beschäftigt werden, die „über qualifizierte Erfahrungen in der Erwachsenenbildung“ verfügen. Die Einrichtung beschäftigt „hoch qualifizierte Dozenten mit fachlicher und didaktischer Kompetenz“, da die „Qualifikationen und Kompetenzen der Dozenten“ die „Visitenkarte nach Außen“ sind. Die Organisation beschreibt, dass sie Wert darauf legt, dass neben der „sachbezogenen Ausbildung“ auch die „Befähigung zur Durchführung der Veranstaltung“ vorhanden ist. Dazu zählt die Einrichtung „fachliche, pädagogische, soziale, persönliche und beratungsorientierte“ Kompetenzen, welche die Organisation auch bei ihrer Definition von gelungenem Lernen beschreibt. Zu den festangestellten Mitarbeitenden wird ergänzend ausgeführt, dass sie „zur persönlichen Kontaktaufnahme und Unterstützung der Lehrenden immer zur Verfügung“ stehen. Die Mitarbeitenden stellen für den Verein eine „besondere Rolle beim Managen von Qualität“ dar. Die Organisation stellt hohe Ansprüche an ihr Personal und erwartet, dass Leistungen selbständig erbracht werden. Unselbstständige und

unkreative Mitarbeitende, die Dienst nach Vorschrift machen, passen nicht zum beschriebenen Personalprofil der Organisation.

Der Weiterbildungsverein besitzt ein Verständnis vom Personal, welches das Personal in doppelter Funktion für die Kultivierung erachtet. Die Mitarbeitenden werden als Vermittler und Bereitsteller für die persönliche Weiterentwicklung der Kunden sowie für die Entwicklung der Organisation gesehen. Das Personalverständnis lässt sich anhand eines dialektischen Bildes gut illustrieren. Man könnte die Mitarbeitenden als inspirierende »Gärtner/innen« für kreative Kunden beschreiben. Wie ein Gärtner seine Pflanzen bestmöglich kultiviert, kümmert sich die Organisation um die optimale Entfaltung der Potenziale ihrer Lernenden und pflegt diese. Das Personalverständnis der kultivierenden Organisation betrachtet die Beschäftigten in ihrer kultivierenden Rolle in der und für die Organisation (vgl. March, Weil 2008, S.112). Die Mitarbeitenden werden als das Fundament des Vereins betrachtet. Sie entwickeln die Angebote weiter und sichern deren Qualität. Die Organisation stellt hohe Ansprüche ans Personal. Die Mitarbeitenden sollen nicht nur über die notwendigen Qualifikationen verfügen, sondern auch Manager der Qualität und die Zukunftsvisionäre für die Bedarfe von morgen sein. Karriere wird von diesem Weiterbildungsverein als berufliche und individuelle Entwicklung jedes Einzelnen verstanden. Die arbeitsplatzbezogene Entwicklung unter Zugrundelegung der persönlichen Möglichkeiten in einer vertrauensvollen und kreativen Umgebung wird von der Organisation gefördert. Ein Beförderungs-Karriereverständnis ist auch aufgrund der flachen Hierarchie nicht möglich.

Kooperationsverständnis

Die interne Kooperation und Kommunikation ist von „kollegialer“ und „konstruktiver“ Zusammenarbeit geprägt, wodurch die Mitarbeitenden „Freiraum in der Gestaltung ihrer Arbeit sowie Förderung, Unterstützung und Weiterbildung“ erhalten. Die Basis für die „vertrauensvolle“ Zusammenarbeit ist „ein grundlegendes Vertrauensverhältnis zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitenden“. Die Einrichtung verfügt über ein „Arbeits- und Betriebsklima“, welches die Mitarbeitenden motiviert. Das Personal wird vom Vorstand durch „Beratung und konstruktive Mitwirkung“ bei der „Erfüllung der vereinbarten Ziele“ unterstützt. Die verschiedenen Organisationsmitglieder stehen „fortlaufend im Diskurs“ und es „findet ein reger Informationsaustausch statt“. Es besteht ein „geregeltes Konferenzsystem, welches die Entwicklung“ der Mitarbeitenden fördert und den „Informationstransfer sicherstellt“. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als „Team“ verstanden, „die einander brauchen und die zusammen arbeiten, um die vereinbarten Ergebnisse und Ziele zu erreichen“. Für den

Umgang „unter- und miteinander wurden entsprechende Verhaltensgrundsätze entwickelt und verabschiedet“. Die Teamsitzungen dienen unter anderem der „ständigen Qualitätsverbesserung“. Hierzu sind die „umfassenden“ Diskussionen im Team „lernend angelegt“. Bei den „Sitzungen des Teams werden neben den hauptamtlichen Mitarbeitern auch Zivildienstleistende, Hausmeister, Praktikanten und ehrenamtliche Mitarbeiter eingebunden“. Dem „Selbstverständnis einer starken Kundenorientierung“ wird die Organisation durch die „Einbindung der Teilnehmer“ gerecht. Den Teilnehmenden werden „die Möglichkeiten der direkten, spontanen, anonymen, schriftlichen Meinungsäußerung“ gegeben. Für „qualitätsbezogene negative, wie positive Kritik“ wurde das „Schlitzohr‘ – eine eher für den Bereich Beschwerdemanagement entwickelte, auch anonym zu nutzende Kommunikationsmöglichkeit“ – eingerichtet. Außerdem hätten die Teilnehmenden „aufgrund der besonderen Struktur der überschaubaren Einrichtung“ „direkten Kontakt“ mit der Geschäftsleitung und den Verwaltungsmitarbeitenden, so können „auch schon während des Kurses auftretende Probleme“ besprochen werden. „Dieses System wird auf allen Ebenen kooperativ, dialog- und konsensorientiert gelebt“. Zudem ist die Nutzung der „Fachbibliothek für Kunden und Dozenten“ möglich. Der Verein pflegt zahlreiche externe Kooperationen, um ein möglichst optimales Lernumfeld für die Lernenden bereitzustellen. Es besteht ein „breites Netzwerk an Kooperationen“ mit diversen „Einrichtungen“. Ein „besonderes Gewicht“ legt der Verein auf die Kundenbindung. Die Fokussierung auf den Kunden beschreibt die Weiterbildungseinrichtung anhand der „kompetenten und individuellen Beratung“, welche „flexibel und individualisiert“ ist und die jeder Interessent am Beginn des Bildungsprozesses erhält. Außerdem wird „ausführliches Informationsmaterial“ bereitgestellt. Durch „persönliche Rücksprache wird der Kundenkontakt gepflegt“. Die Kunden können „einfach unmittelbar Kontakt mit dem Büro“ aufnehmen. „Diese Kundenkommunikation steht im engen Zusammenhang mit der Kundenberatung, -bindung und -pflege, die auf die Gewinnung gut informierter und daher langfristig zufriedener Kunden abzielt.“

Das Kooperationsverständnis der Organisation zeichnen sich durch kollegiale und konstruktive Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, Kunden, externen Partner und Lernenden aus. Ziel ist es, Freiräume für kreative Entwicklungsprozesse in der Organisation zu schaffen und dadurch den Lernenden optimale Bedingungen zu bieten. Eine Kooperation und Kommunikation, welche ausschließlich die Mitarbeitenden und Dozenten berücksichtigt und den Kunden ausschließt, entspricht nicht dem Verständnis der Organisation. Der Kunde ist Teil der internen Kommunikation und

wird dementsprechend behandelt. Eine Organisationspolitik, die sich von der Umwelt isoliert, entspricht nicht dem Kooperationsverständnis der Organisation.

7.7 Funktionale Organisation

7.7.1 *Habituellder Typ*

Die funktionale Organisation ist ein privatwirtschaftliches Bildungsinstitut aus dem IT-Sektor und gehört somit zum institutionellen Cluster der kommerziellen Organisationen. Der Organisationszweck des Bildungsanbieters ist die Förderung der beruflichen IT-Qualifikation ihrer Kunden, wodurch deren beruflicher Erfolg ermöglicht werden soll. Neben dem bildungsinhaltlichen Zweck betont das Institut aber auch, dass der Unternehmensumsatz gesichert und Gewinn erwirtschaftet werden soll. Das Institut betrachtet sich als privatwirtschaftliches Unternehmen, welches berufliche Karrieren vorbereitet. Das Bildungsinstitut ist von der eigenen Arbeit und Qualität überzeugt. Qualität und Exzellenz sind selbstverständlich, werden auch hervorgehoben, aber nicht aufdringlich betont. Man sieht sich im Wettbewerb und strebt hier eine Platzierung in der Spitzenposition an. Diese Erfolgsorientierung möchte das Institut auch ihren Teilnehmern weitergeben. Bildung wird als individuelle Karriereprogrammierung verstanden und somit als Mittel zum Zweck. Gelungenes Lernen bedeutet für das Unternehmen, dass die erfolgreichen Teilnehmer auf dem Arbeitsmarkt gute Chancen für eine Anstellung oder die Aufnahme einer erfolgreichen freiberuflichen oder selbstständigen Tätigkeit haben. Erfolg ist die tragende Zielorientierung sowohl für die Bildung als auch für die Organisationspolitik. Das Bildungsinstitut hat eine funktionale Sichtweise auf den Bildungsprozess. Ganz im Sinne der Lerninhalte – IT-Fachwissen – wird auch Lernen als programmierbar erachtet. Der Bildungsanbieter fokussiert auf Effektivität und Zielorientierung im Lehr-Lern-Prozess und die technischen Steuerungsmechanismen werden auf die pädagogischen Prozesse übertragen. Es wird davon ausgegangen, dass durch eine effektive Gestaltung der Lehr-Lern-Prozesse definierte Lehrziele erreicht werden. So wird Lernen als von der Organisation steuerbarer Prozess gesehen. Die funktionalistische Betrachtung des Bildungsprozesses dunkelt zwar die Aneignungsseite des Lernens ab, aber dies kann vernachlässigt werden, so lange man es mit internet-affinen, karriereorientierten Teilnehmenden zu tun hat, die intrinsisch motiviert und lernbereit sind. Das Steuerungsprinzip der Weiterbildungsorganisation ist hierarchisch. Es werden präzise Kennzahlen erhoben und eine pragmatische Ausrichtung am Markt verfolgt. Die Organisationsstruktur ist anhand der gesetzten Unternehmensziele konsequent gestaltet. Strategische Entscheidungen oder solche, die für

das Gesamtunternehmen relevant sind, werden von der Geschäftsführung getroffen, wobei die Beschäftigten in die Entscheidungsfindung integriert sind und beteiligt werden. In ihren Aufgabenbereichen sind die hauptamtlich Beschäftigten entscheidungsberechtigt und weisungsbefugt gegenüber freiberuflichen Dozenten. Das Steuerungsverständnis des Bildungsinstituts zielt auf eine reibungslose und effiziente Funktionsweise des Unternehmens ab. Die Steuerungsbemühungen dienen dazu, die festgelegten Unternehmensziele zu erreichen. Ziel ist es am Markt erfolgreich zu sein. Korrespondierend dazu besitzt das Institut ein funktionales Führungsverständnis. Führung gewährleistet den reibungslos Ablauf der Arbeitsprozesse, damit die zeitlichen Ressourcen der Mitarbeitenden nicht unnötig verbraucht werden und die Mitarbeitenden sich mit den Unternehmenszielen identifizieren. Das gesellschaftliche Bezugssystem des privaten Bildungsanbieters ist das Wirtschaftssystem. Die Sprache des Instituts ist marktwirtschaftlich und zweckorientiert.

Der habituelle Organisationstyp dieses privatwirtschaftlichen Bildungsinstituts wurde als funktionale Organisation bezeichnet. Der Weiterbildungsanbieter hat sowohl auf der organisationalen als auch auf der pädagogischen Seite ein funktionales Verständnis. Technische Steuerungsmechanismen werden auf die Organisation und auf die pädagogischen Prozesse übertragen. Die gesamte funktionale Organisation ist rentabel, effektiv und effizient und die eingesetzten Verfahren zeichnen sich durch Zweckmäßigkeit und Funktionalität aus. Das Aufwand-Nutzen-Verhältnis wird als angemessen und ausreichend erlebt. Der Lehr-Lern-Prozess soll effektiv und zielorientiert sein, wozu mehrere Kennzahlen erhoben werden. Die funktionalistische Ausrichtung der Organisation führt dazu, dass Steuerungsmaßnahmen primär vor betriebswirtschaftlichem Hintergrund betrachtet werden. Der blinde Fleck dieser Organisation könnte darin bestehen, die Aneignungsseite des Lernens auszublenken und damit das Technologiedefizit des Lehr-Lern-Prozesses nicht zu erkennen. Das technisch orientierte Selbstverständnis missversteht die nicht technologisierbare Aneignungsseite des Lernens – Gerade Lernen ist kein programmierbarer und planbarer Prozess.

7.7.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses

Spezialsemantik

Die nüchterne, zweckorientierte Sprache des „privaten Bildungsinstituts“ ist von Begriffen wie „selektive Qualitätsführerschaft“, „verkaufen“, „rentabel“ und „Umsatzrentabilität“ wirtschaftlich geprägt. Der Bildungsanbieter beschreibt sich als „logistisch

perfekte“, „effektive“ und „effiziente“ Organisation, die Wert auf instrumentell einwandfreies Funktionieren legt. Die Angebote sollen „aktuell“, „marktnah“ und „arbeitsmarktrelevant“ sein und es werden „qualitativ sehr hochwertige Bildungsveranstaltungen“ offeriert. Der IT-Bildungsanbieter möchte, dass seine „Teilnehmenden beruflichen Erfolg haben“. Im Zentrum der Arbeit steht „der Lernerfolg“ der „Kunden“. Gelungenes Lernen bedeutet für das Bildungsinstitut, dass die Lernenden „gute Chancen für eine Anstellung auf dem Arbeitsmarkt“ haben. Als „Unternehmen“ strebt der private Bildungsanbieter eine „selektive Marktführerschaft“ an und möchte „den Umsatz sichern“ und „Gewinn ... erwirtschaften“. Die „Zielerreichung“ bezieht sich also sowohl auf „inhaltliche“ als auch auf „wirtschaftliche“ Ziele. „Minimalziel“ ist im Rahmen der wirtschaftlichen Ziele ein „neutrales Betriebsergebnis“, welches anhand der entsprechenden „Kennzahl“ überprüft wird. Für den privaten Bildungsanbieter ist eine „Umsatzrentabilität von 10% ... o.k.“, „15% ist gut“ und „mehr als 15% ist sehr gut.“ Anhand der „Jahresbilanz“ sowie den einmal im Monat erscheinenden „betriebswirtschaftlichen Kurzberichten“ wird die „Zielerreichung“ überprüft. Um die Zielerreichung zu kontrollieren, wurden entsprechende „Kennzahlen“ definiert. Die Organisation geht davon aus, dass ihr die „Kennzahlen“ eine „wesentlich genauere Einschätzung des Unternehmenserfolges“ ermöglichen. Sie erhofft sich daraus eine „positive Auswirkung auf die Entwicklung des Unternehmens ... sowie mittelfristig eine Steigerung der Umsatzrentabilität“. Der Bildungsanbieter hat „Kennzahlen“ und „qualitative Erfolgsindikatoren“ definiert. Die Kennzahl „Gewinn pro Jahr vor Steuern“ „quantifiziert“ den „wirtschaftlichen Erfolg“ des Unternehmens. „Minimalziel“ ist, dass die Organisation „schwarze Zahlen“ schreibt, also einen „Nettogewinn“ ausweisen kann. Die „Umsatzrentabilität“ weist den Erfolg für das „Geschäftsjahr“ aus. Die Kennzahl „Personalkosten/Gesamtkosten“ beschreibt die Personalkosten im Verhältnis zu den Gesamtkosten. Die Einrichtung definiert prozentual im Rahmen der „Umsatzrentabilität“ und der „Personalkosten/Gesamtkosten“, was für sie „o.k.“, „gut“ und „sehr gut“ ist. Mit Hilfe der Kennzahl „Umsatz der einzelnen Geschäftsbereiche/Gesamtumsatz“ wird ermittelt, „mit welchen Dienstleistungen ... wie viel Umsatz“ gemacht wird und „wie wichtig die einzelnen Geschäftsbereiche in Bezug auf den Unternehmenserfolg ... sind.“ Auch für die Beurteilung der pädagogischen Arbeit hat der Bildungsanbieter Kennzahlen definiert. Die Höhe der „Verbleib- und Integrationsquote bei Teilnehmenden“ verdeutlicht, ob die Kurse auch „weiterhin als förderungsfähig anerkannt bleiben“. Da aus „Kursabbrüchen Umsatzrückgänge resultieren“, wird die „Abbrecherquote bei Teilnehmenden von Aus- und Weiterbildungsangeboten“ ermittelt. „Eine Abbrecherquote bis 10% ist in Ordnung“. Der Lernerfolg wird mit Hilfe der „Erfolgsquote bei Teilnehmenden an Aus- oder Weiter-

bildung“ dokumentiert. „Erfolgsquoten von mehr als 90% sind in Ordnung.“ Eines der wichtigsten „Unternehmensziele“ ist der „berufliche Erfolg“ der „Kunden“. Deshalb ist die „Vermittlungsquote bei Teilnehmenden der Aus- und Weiterbildungsgänge“ eine „wichtige Kennzahl“. „Eine Vermittlungsquote von 70% ist in Ordnung.“

Die Speziesemantik dieses Bildungsanbieters entstammt dem gesellschaftlichen Bezugssystem der »Wirtschaft«. Das kommerzielle, privatwirtschaftliche Bildungsinstitut kommuniziert in einer marktwirtschaftlichen, technik- und zweckorientierten Speziesemantik. Begriffe aus diesem Kontext bestimmen sowohl im organisationalen bzw. wirtschaftlichen Bereich des Unternehmens als auch bei der inhaltlichen pädagogischen Arbeit die Funktionslogik der Organisation. Die Positivseite der Codierung »funktionieren/nicht-funktionieren« des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums »Technologie« ist der maßgebliche Katalysator für die Kommunikation der Organisation.

Organisationsverständnis

Das Weiterbildungsinstitut „ist ein privates Bildungsinstitut, das sich auf Themen im Bereich der Informationstechnologie ... spezialisiert hat.“ Es ist ein „kleines Unternehmen mit fünf fest angestellten Mitarbeitern“ und gliedert sich in „sechs Abteilungen“. Neben vier „Fachbereichen“ gehören das „Sekretariat“ sowie die „Geschäftsführung“ dazu. Der private Bildungsanbieter führt aus, dass die „Aufteilung ... seltsam anmuten“ mag, aber „aus verschiedenen Gründen ganz bewusst so gewählt“ wurde. Die Aufteilung trägt dazu bei, das „Kerngeschäft zu betreiben“ bzw. die „Kernprodukte“ anbieten zu können“ und ist aus „marketingtechnischer Sicht ... günstig“, da sie das Unternehmen „größer erscheinen lässt.“ Den verschiedenen Mitarbeitenden sind genaue Aufgabenbereiche zugeordnet. „Der Geschäftsführer trifft alle Entscheidungen“ und „ist verantwortlich für die Entwicklung strategischer Entwicklungsziele und die strategische Ausrichtung des Unternehmens“. „Das Sekretariat ist u.a. für die Kursorganisation, die telefonische Kundenberatung, die Durchführung der Marketingmaßnahmen und die Beschaffung von Arbeitsmaterialien zuständig“ und die Fachbereiche sind „für die Durchführung der einzelnen Bildungsveranstaltungen, die Erstellung, Aktualisierung und Weiterentwicklung des Lernmaterials und die fachliche und didaktische Betreuung der Lernenden zuständig“. Ziel des Bildungsinstituts ist das „Minimieren von Reibungsverlusten“. Es werden „innovative Bildungskonzepte“ entwickelt und „Software-Projekte, die für das Erreichen der Unternehmensziele nötig sind“, realisiert. Das Institut organisiert sich nach den identifizierten Schlüsselprozessen. Für alle „definierten Schlüsselprozesse

sind die Abläufe in Ablaufplänen“ nach einem „internationalen Standard“ dokumentiert. Die Darstellung der „Geschäftsprozesse in der Art eines Flussdiagrammes“ ermöglicht dem Unternehmen die Verantwortlichkeiten und Schnittstellen festzulegen. „In den Ablaufplänen sind die Schnittstellen dadurch gekennzeichnet, dass der Prozessablauf ... die horizontale Grenze zwischen den Abteilungen ... oder den beteiligten Organisationen ... überquert. Die Schnittstellen können also den Ablaufplänen direkt entnommen werden.“ Das Bildungsinstitut versteht die Einrichtung als „Rahmenbedingung“, in der „erfolgreiches Lernen ... möglich ist“. Einmal jährlich wird eine „interne Prüfung zur Funktionsweise des Unternehmens“ durchgeführt und es werden „ggf. Korrekturmaßnahmen ein[ge]leitet“. Um die internen Abläufe zu organisieren, hat das Bildungsinstitut zahlreiche „Kennzahlen“ definiert. Denn nur mittels „Kennzahlen“ ist eine „wesentlich genauere Einschätzung des Unternehmenserfolges“ möglich. Außerdem erhofft sich das Institut eine „positive Auswirkung auf die Entwicklung des Unternehmens ... sowie mittelfristig eine Steigerung der Umsatzrentabilität“.

Das Organisationsverständnis dieses logistisch perfekten, effektiven und effizienten Bildungsinstituts erinnert an eine technisch einwandfrei funktionierende Maschine. Nicht nur die Organisation wird als triviale Maschine gesehen, sondern auch der Bildungsprozess wird technologisch betrachtet und organisiert. Alle Prozesse sind berechenbar und möglichst reibungslos und effektiv zu organisieren. Die Organisation lässt sich linear steuern, ähnlich einem Input-Output-Apparat.

Personalverständnis

Die festangestellten administrativen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden als „kompetent“ und „formal qualifiziert“ beschrieben. Das Bildungsinstitut beschreibt die Mitarbeitenden häufig unter Verwendung von Superlativen, wie „herausragend“, „ausgeprägt“ und „permanent“. Sie sind „Spezialisten in ihrem Bereich“, die über ein „herausragendes Fachwissen“ verfügen, das sie „effektiv vermitteln“ können. Das „aus fünf Personen bestehende Kernteam verfügt über ... didaktische Qualifikation sowie eine ausgeprägte Kundenorientierung“ und entwickelt „innovative Bildungskonzepte“. Die Mitarbeitenden bilden sich „permanent autodidaktisch und in der Kommunikation untereinander“ weiter, sind „team- und konfliktfähig“ und besitzen „hohes Verantwortungsbewusstsein“. Auch zur Beschreibung der Lehrenden verwendet das Institut Steigerungsformen. Sie beschreibt die Lehrenden, die „sehr gute Kommunikationsfähigkeiten“ aufweisen als „besonders effektiv und individuell gegensteuernd bei Lernproblemen“. Sie sind „formal qualifiziert“, „kompetent“ und „leistungsbereit“, besitzen „mehrjährige Erfahrung in der Erwachsenenbildung“ und

verfügen über „Freude im Umgang mit Menschen“. Die Lehrenden sind also ebenso überdurchschnittlich wie die festangestellten Mitarbeitenden; übliche Qualifikationen sind nicht genug. Durch „flache Hierarchie und einen demokratischen Führungsstil“ wird es den Mitarbeitenden ermöglicht eigene „Meinungen und Einschätzungen“ zu äußern, die bei den „Entscheidungen der Geschäftsführung berücksichtigt“ werden. Die „Mitarbeiter sind während der stattfindenden Kurse im Haus präsent. So sind sie für die freien Dozenten jederzeit ansprechbar und beraten bei pädagogischen und logistischen Fragen“. Die Mitarbeitenden sind für den Gesamtprozess des zugeordneten Bereichs „gesamtverantwortlich“, das bedeutet, dass „der Mitarbeiter das Projektmanagement für den Prozess übernimmt“. „Die Verantwortlichkeiten innerhalb des Prozesses ergeben sich aus einer ... Tabelle, in der eine Zuordnung zwischen Abteilungen und Personen getroffen“ wurde. „Die Mitarbeiter können Aufgaben innerhalb der Abteilung eigenverantwortlich delegieren und übernehmen die Verantwortung für die fristgerechte Erledigung der Aufgaben.“ Beispielweise stellt der verantwortliche Mitarbeitende „für die Kursverwaltung ... sicher, dass nur so viele Seminarplätze vergeben werden, wie Arbeitsplätze zur Verfügung stehen“.

Die Mitarbeitenden des Bildungsinstituts werden als hoch qualifizierte Facharbeiter beschrieben, die auf ihren jeweiligen technischen Gebieten die an sie gestellten Aufgaben optimal erfüllen. Das Personal wird als pädagogischer Ingenieur verstanden, welcher die notwendigen Lernvoraussetzungen zum praktischen Nutzen der Teilnehmenden schafft. Es sind technische Bildungsmanagende, die den Lernprozess bei den Teilnehmenden initiieren und überprüfen. Das Personal soll den Lernprozess möglichst effektiv managen bzw. programmieren. Das Bildungsinstitut beschreibt die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als kompetente, leistungsbereite, innovative Spezialisten mit kommunikativen Fähigkeiten. Der Führungsstil sei kooperativ und die Meinungen, Ansichten und Vorschläge der Mitarbeitenden fänden bei allen Entscheidungen Berücksichtigung. Mitarbeitende, die die technische Organisation des Bildungsprozesses nicht umsetzen können, passen nicht zu diesem Bildungsinstitut.

Kooperationsverständnis

Innerhalb des „kleinen Teams“ findet eine „sehr intensive Kommunikation“ statt. Die Organisation ist „hierarchisch flach“ und „logistisch perfekt“. Dabei weist sie einen „demokratischen Führungsstil“ auf. Die „Zusammenarbeit ist durch Offenheit, Innovationsbereitschaft, Kollegialität und vertrauensvolles Miteinander geprägt.“ Die Bezeichnungen „teamfähig“ und „konfliktfähig“ sind wichtige Selbstcharakterisierungen

des Bildungsinstitutes. Die interne Kooperation und Kommunikation ist darüber hinaus durch „enge Absprachen“ und von „klaren Definitionen und eindeutigen Zuordnungen“ geprägt. Die Organisation beschreibt auch, dass die Zusammenarbeit „reibungsloser und effektiver ist als früher“. Hier hat also ein Verbesserungsprozess stattgefunden. An zahlreichen Stellen werden das kleine Team und die Teamarbeit betont. Hervorgehoben wird die Teamfähigkeit auch dadurch, dass häufig darauf hingewiesen wird, dass der Geschäftsführer in Absprache mit dem Team Entscheidungen trifft. Individualistische Verhaltensweisen oder konfliktvermeidende Tendenzen sind bei diesem Bildungsanbieter unerwünscht. Im Vordergrund steht die Organisation eines technisch optimalen Bildungsprozesses. Die externen Kooperationen werden nur sehr oberflächlich beschrieben. Das Institut ist im „permanenten“ Kontakt mit externen Kooperationspartnern.

Das Kooperationsverständnis, das auf persönlicher und enger Zusammenarbeit aufbaut, sorgt für eine reibungslose und effektive Zusammenarbeit auf der Basis klarer Definitionen und eindeutiger Zuordnungen. Die Zusammenarbeit ist zweckorientiert und dient der Optimierung der Bildungsprozesse. Kooperationen, deren Intentionen nicht sofort als zielführend erkannt werden, stören möglicherweise die internen Abläufe, weswegen die externen Kooperationen sehr spärlich und ausgesucht erscheinen.

7.8 Standardisierte Organisation

7.8.1 *Habituellder Typ*

Bei der standardisierten Organisation handelt es sich um eine Weiterbildungsakademie aus dem institutionellen Cluster der kommerziellen Organisationen. Die Weiterbildungsorganisation ist die zentrale Einrichtung für Aus- und Weiterbildung eines feinmechanischen Gesundheitshandwerks. Ihr Organisationszweck ist die berufliche Aus- und Weiterbildung von Spezialisten für die Versorgung von beeinträchtigten Menschen. Neben der beruflichen Qualifikation soll auch das Verständnis zur Erbringung einer Dienstleistung am Menschen vermittelt werden. Die Bildungseinrichtung sieht sich als exklusive Bildungseinrichtung, die eine Spitzenstellung im Markt innehat. Die Organisation ist von ihrem Bildungsangebot und dem eigenen hohen Leistungsniveau überzeugt und stolz darauf, die einzige Bildungseinrichtung für dieses Gesundheitshandwerk in Deutschland zu sein. Das Selbstverständnis als Monopolist mit Spitzenstellung in Europa resultiert aus einer selbstbewussten Eigeneinschätzung und dem Anspruch, die Qualifikation der Lernenden zu regeln, zu si-

chern und zu überwachen. Die Einrichtung ist bestrebt, die bestmögliche Bildung bereitzustellen, damit beeinträchtigte Menschen von den Lernenden bestmöglich versorgt werden. Das Bildungsverständnis der Akademie fokussiert im Bildungsprozess die Regelung und Gestaltung der Kontextvariablen des Lernumfelds und misst auch gelungenes Lernen anhand von externen Kriterien, wie beispielsweise der Anzahl an bestandenen Prüfungen. Der eigentliche Lernprozess bleibt außerhalb der Betrachtung. Das Bildungsverständnis könnte daher folgendermaßen zusammengefasst werden: Spitzenleistungen durch Standardisierung der Lernkontextfaktoren. Die Steuerung der Kontextfaktoren determiniert die organisationale Praxis und lässt den eigentlichen Lernprozess unberücksichtigt. Für die Steuerung der Kontextfaktoren orientiert sich die Einrichtung an den geltenden Gesetzen. Die Akademie besitzt ein mechanisches Führungs- und Steuerungsverständnis, welches über die Steuerung des Kontextes durch Standardisierung versucht, die Lernprozesse zu regeln. Alle Entscheidungsverfahren in der Organisation sind exakt organisiert und dokumentiert. Ziel der Bildungsakademie ist es, ein zielgerichtetes, geordnetes und störungsfreies Kursgeschehen bei allen ausgeschriebenen Bildungsangeboten zu ermöglichen. Dass Bildungsprozesse einen flexiblen Umgang mit Unerwartetem beinhalten, ist für die Organisation nicht vorgesehen. Die Zielerreichung gewährleistet die Organisation durch die Standardisierung und Regelung der notwendigen Voraussetzungen. Pädagogisch sinnvolle Abweichungen werden nicht beschrieben. Die Akademie besitzt eine hierarchische Struktur, wobei der Führungsstil kooperativ ist und die Mitarbeiter am Entscheidungsprozess beteiligt werden. Allerdings ist die Beteiligung beratender Art oder findet in Form eines demokratischen Willensbildungsprozesses statt. Die Delegation von definierten Entscheidungskompetenzen an die Führungskräfte ist ein Führungsprinzip der Organisation. Der Ermessungsspielraum der delegierten Entscheidungsbefugnis ist exakt geregelt. Ihre wichtigste Managementaufgabe sieht die Organisationsleitung darin, die Kontexte und Möglichkeiten für einen erfolgreichen Lernprozess zu organisieren. Konsequenterweise verfügt die Organisation über umfangreiche Maßnahmen zum Controlling. Das Controlling erfolgt mittels Zahlen und erhobenen Daten und wird zur Messung der Zielerreichung und zur Unternehmensführung eingesetzt. Das gesellschaftliche Funktionssystem, das auf die Semantik der Selbstbeschreibung der Organisation abfärbt, ist das Rechtssystem. Die Sprache ist durch viele Ausführungen geprägt, die normativ und moralisch den Rahmen beschreiben, aber relativ inhaltslos bleiben.

Der habituelle Typ dieser Weiterbildungseinrichtung wurde als standardisierte Organisation bezeichnet. Die Organisation zeichnet sich durch eine hohe Formalisierung der internen Abläufe aus und steckt dadurch den Rahmen für die internen Prozesse ab. Alle Abläufe werden als eindeutig, korrekt und ordnungsgemäß geregelt bezeichnet. Die Standardisierung gewährleistet die Sicherung der eigenen hohen Qualität und Spitzenstellung im Markt, schützt also das Erreichte. In Anlehnung an die etymologische Herkunft des Wortes Standard von »Fahne« oder »Standarte«, welche als Hoheitszeichen weit sichtbar das Reich bzw. die eroberten Ländereien kenntlich macht, flaggt die Organisation, durch die Standardisierung, ihre Qualitätsposition aus und sichert so ihren Wirkungsbereich. Dem Selbstverständnis nach kümmert sich die Organisation um die Strukturen, in denen Lernen stattfinden kann, und orientiert sich an den gesetzlichen Regelungen. Die Strukturen der Organisation sind dementsprechend eher bürokratisch bzw. behördlich, sie definieren genau, was erlaubt ist und was nicht. Die Inhalte werden nicht thematisiert. Die Organisation legt fest, welche Vorgaben eingehalten und befolgt werden müssen bzw. was das Ergebnis sein soll, lässt aber unberücksichtigt, wie die Prozesse ausgestaltet werden. Sie definiert also die zu erwartenden Normen, die zu erfüllen sind. Die Organisation gibt Normen vor, welche die Mitarbeitenden zu befolgen haben und erwartet, dass diese sich daran halten. Im Sinne Luhmanns handelt es sich um normative Erwartungen¹⁵, da jedes abweichende Verhalten als Fehlverhalten von den Mitarbeitenden interpretiert wird. Anders als bei kognitiven Erwartungen, wo das abweichende Verhalten zu einer Veränderung der Erwartungen führt, kommt es bei normativen Erwartungen zu keiner Veränderung der Erwartungen. Der Organisation ist es wichtig, den Arbeitsrahmen so genau wie möglich abzustecken. Dies führt zu einer Überregulierung der Organisation, bei der auch Selbstverständlichkeiten, wie die Einhaltung von gesetzlichen Bestimmungen, wiederholt kommuniziert werden. Lernen ist ein selbstgesteuerter und reflexiver Prozess des Lernenden, der von außen nicht steuerbar und planbar ist. Diesem Dilemma versucht die Organisation durch Standardisierung und Regelung aus dem Weg zu gehen. Allerdings sind Menschen, wie Maturana (vgl. 1985, S.243) festgestellt hat, psychische Systeme und nicht instruierbar. Der Bildungsprozess ist nicht standardisierbar. Hier könnte der blinde Fleck der Organisation lokalisiert sein, dass Lernen eben nicht standardisiert und geregelt werden kann und die Dynamik des selbstgesteuerten Lernprozesses außerhalb der Betrachtung bleibt.

¹⁵ Zum Begriff der normativen Erwartungen vgl. Luhmann, Rechtssoziologie, 2008c, S.40ff.

7.8.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses

Spezialsemantik

An vielen Stellen wird beschrieben, dass alle Abläufe „korrekt und ordnungsgemäß“ sowie „eindeutig geregelt“ und „standardisiert“ sind. Die Organisation achtet „auf größte Sorgfalt und strenge Vertraulichkeit sowie die Einhaltung geltender Gesetze und Regeln“. Die Begriffe „Gesetze und Regeln“ finden sich durchgängig im gesamten Text. So wird unter anderem berichtet, dass in Übereinstimmung mit den „Regeln zur Finanzberichterstattung“, den „Gesetzen und Regeln zur Gesundheit und Sicherheit am Arbeitsplatz“ und den „Regelungen in Bezug auf die Fluchtwege und den Brandschutz“ gearbeitet wird. Die Einrichtung betont, dass sie sich beispielsweise bei ihren kaufmännischen Büchern nach dem „Handelsgesetzbuch“ richtet, der Personalrat nach dem „gültigen Bundespersonalvertretungsgesetz“ gewählt wird und die „geltenden Gesetze und Regeln“ beachtet werden, wenn „personenbezogene Daten und Informationen“ erhoben, gespeichert, verarbeitet oder übertragen werden. So werden die „Geschäfte, die Aufbewahrung von Unterlagen sowie die Finanzberichterstattung ordnungsgemäß und transparent“ ausgeführt und „Haushaltsprinzipien ... streng befolgt“. Als „unzulässig“ werden „Betrug, Diebstahl, Veruntreuung, oder Geldwäsche“ sowie die „unerlaubte Nutzung von firmeneigenem Inventar und die Weitergabe von vertraulichen Informationen oder Geschäftsgeheimnissen“ explizit genannt, obwohl dies in einem Rechtsstaat selbstverständlich sein sollte. Die Orientierung der Organisation an den gesetzlichen Rahmenbedingungen und Regelungen wirkt sich auf die internen Prozesse dadurch aus, dass fast alle Prozesse der Organisation in vergleichbarer Weise standardisiert werden. Der Begriff „Standard“ wird häufig verwendet und kommt in verschiedenen Kontexten zum Ausdruck. Die Organisation spricht von „Qualitätsstandards“, „Standards in der Fort- und Weiterbildung“, „Fortbildungsstandard“, „standardisierten Prüfbogen“ und „Checklisten“, „Mindeststandard“ für die Infrastruktur und „standardisierten Personalfragebögen“. Der gesamte Text ist geprägt von Beschreibungen der standardisierten Abläufe und Regelungen in der Organisation. Man könnte also sagen, dass die Organisation bemüht ist, die gesetzlichen Bestimmungen und die geltenden Regeln durch Standardisierung zu erfüllen.

Die Akademie kommuniziert in einer Spezialsemantik der rechtlichen und moralischen Normierung. Die Sprache dieser Weiterbildungsorganisation orientiert sich am gesellschaftlichen Bezugssystem des »Rechtssystems«. Das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium »Standard« mit der binären Codierung »gere-

gelt/ungeregelt« prägt die Unterscheidungen der Organisation und überformt den eigentlichen Code des Bildungssystems »Lernen/Nicht-Lernen« derart, dass zum Lernprozess selbst keine inhaltlichen Aussagen gemacht werden und dieser nur indirekt über Kenngrößen des Bestehens und Nicht-Bestehens in den Blick gerät. Alle Beobachtungen der Organisation erfolgen vor dem Hintergrund der Rechtmäßigkeit bzw. Unrechtmäßigkeit und werden im Gedächtnis der Organisation – ihren Dokumenten – zu Beschreibungen von Standardisierungen des Lehr-Lernprozesses und der dafür notwendigen Kontextbedingungen.

Organisationsverständnis

Die Einrichtung sieht sich als „Bindeglied und Dienstleister für die Branche“ und „nimmt bei jeder Gelegenheit die fachliche Vertretung des Berufsstandes gegenüber der Öffentlichkeit war“. Die Einrichtung beschreibt sich als „fachwissenschaftliches Kompetenzzentrum“, in dem „Kompetenzen gebündelt sowie Kenntnisse und Fertigkeiten weiterentwickelt“ werden, um die „Lebensqualität beeinträchtigter Menschen immer weiter zu verbessern“. Sie trägt dazu bei, dass der „Re-Integrationsprozess beeinträchtigter Menschen in die Gesellschaft bestmöglich gelingt“. „Das Kompetenzzentrum soll den hohen Innovationszyklen“ der Technik sowie den wissenschaftlichen Erkenntnissen „laufend folgen, praxisgerechte Anpassungsverfahren verfeinern und das neue Wissen und Verfahren in die Lehrinhalte umsetzen und Dritten zugänglich machen“. Ziel der Organisation ist es, die „Qualität der Dienstleistung in den Betrieben ... durch die darin arbeitenden Menschen zu optimieren und zu sichern“. Sie „kann das Lernen auf allen Bildungsebenen auf höchstem Niveau gewährleisten“ und verfügt über eine Ausstattung, die „in Qualität und Quantität weltweit einmalig“ ist. Die „Exklusivität der Bildungseinrichtung“ und das „hohe Leistungsniveau bei der Ausbildung ... gilt es ... im nationalen und auch im internationalen Vergleich zu stabilisieren und auszubauen“. An vielen Stellen wird beschrieben, dass alle Abläufe „korrekt und ordnungsgemäß“ sowie „eindeutig geregelt“ und „standardisiert“ sind. Die Organisation wird als Prüfort beschrieben: Sie „überprüft Lernorte und Ausstattungen“, „Arbeitsbedingungen“, „welche Verbesserungsanstrengungen ggf. unternommen wurden“, „ob Lebensort und Ausstattung adressaten- und bedürfnisangemessen“ sind und hat „definiert und dokumentiert“, „wie in der Organisation entschieden wird“.

Die Akademie versteht sich als Werkzeug zur Standardisierung bzw. Vermittlung zwischen rechtlichen Vorschriften, wissenschaftlichen Erkenntnissen und der praktischen Ausführung der handwerklichen Tätigkeiten. Sie schafft die organisationalen Bedingungen und definiert diese, damit die Lernenden die Möglichkeit erhalten, sich

die Kenntnisse und Fähigkeiten anzueignen. Die Organisation wird also als Vermittler zwischen Recht, Wissenschaft und Praxis verstanden. Diese Funktion wird durch Standardisierung und Regelung der notwendigen Kontextvariablen erfüllt. Die Akademie hat also ein Organisationsverständnis, welches die Organisation als standardisiertes Werkzeug bzw. ein Werkzeug zur Standardisierung erachtet und quasi als Maschine, die die Voraussetzungen für Bildung bestmöglich bereitstellt, regelt und kontrolliert.

Personalverständnis

„Für alle Mitarbeiter der Akademie liegen systematisch aufgebaute Stellenbeschreibungen vor.“ Die Stellenbeschreibungen werden den Mitarbeitern „in Papierform zur Kenntnis gebracht und mit ihnen persönlich besprochen und in den jährlich stattfindenden Mitarbeitergesprächen überprüft und angepasst“. Die Organisation führt aus, dass das „Aufgabenprofil des Mitarbeiters ... Bestandteil des Arbeitsvertrages“ ist und dass sich zwischen den Aufgabengebieten „Schnittstellen für die Mitarbeiter“ ergeben, welche „durch entsprechende Leitlinien, Qualitätsstandards bzw. Dienstweisungen genau definiert“ sind. „Eigeninitiative zur Fort- und Weiterbildung“ von Seiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist „erwünscht und wird gefördert“. Es wird beschrieben, dass ein Arbeitszeitznachweis der Mitarbeitenden in „Dateiform“ existiert, „der eine lückenlose Dokumentation in Bezug auf die Unterrichtseinheiten der Dozenten, der Weiterbildung sowie über den Krankenstand jedes einzelnen Mitarbeiters aufzeigt“. Alle Mitarbeitenden verfügen über gute „Qualifikationen hinsichtlich deren Leitungskompetenz, sozialer Kompetenz, Führung und Motivation“, „Teamfähigkeit/Konfliktmanagement sowie Kommunikationsfähigkeit und didaktischer Kompetenz“. Für die „Umsetzung der Ziele der Akademie“ ist eine „fortwährende, aktive Teilnahme der Mitarbeiter“ gegeben. Für eine „bedarfsgerechte Weiterentwicklung von Lehrinhalten, Lernzielen und zu entwickelnden Kompetenzen finden ... Koordinierungstreffen ... mit Beteiligung von ... Dozenten sowie ... hauptamtlichen Dozenten und ... Kollegen statt“. Die „bedarfsgerechte Weiterentwicklung von Lehrinhalten, Lernzielen und zu entwickelnden Kompetenzen liegt in der Verantwortung der“ Mitarbeitenden und „ist für die Akademie ein zentraler Prozess, weil sonst die Spitzenstellung ... im Wettbewerb der Weiterbildungsanbieter im In- und Ausland nicht behauptet werden kann.“ „Es wird erwartet, dass die Ausbilder auch Bildungsbedarfe für sich und die Mitarbeiter erkennen.“ „Jeder Mitarbeiter kennt die Qualitätsstandards“ und trägt damit „an seinem Arbeitsplatz die Verantwortung für eine qualitativ hochwertige Arbeit“. Die „Mitarbeiter der Akademie begegnen allen Kunden mit der gleichen serviceorientierten Haltung“. Die Akademie beschäftigt „im

Bildungsbereich, in der Verwaltung und für die Infrastruktur“ festangestellte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen. Darüber hinaus werden „qualifizierte“ „Gastdozenten aus allen Fachdisziplinen“ als freiberuflich Lehrende eingesetzt. Die Einrichtung stellt „dieselben Anforderungen“ an die freiberuflichen wie an die festangestellten Lehrenden. Neben der „Fachkompetenz der Dozenten“, sie haben „entweder den Meistertitel ... oder einen Diplomabschluss“, sind diese auch „über ihre unmittelbaren Aufgaben hinaus qualifiziert“. Die Dozenten erarbeiten ihre Lehrinhalte selbst, „bilden sich fort und erheben höchste Ansprüche an ihre Lehraufgabe“. Die Grundqualifikationen werden durch „persönliche Teilnahme an Fachseminaren, Kongressen etc. weiter- und fortgebildet“. Die Mitarbeitenden wurden „sorgfältig ausgewählt und werden ... wo nötig ... weitergebildet“. „Den Bildungsstand im Gesundheitshandwerk zu halten und weiter zu entwickeln ist zentrale Aufgabe“ der Mitarbeitenden. Darüber hinaus erfährt man relativ wenig über die Mitarbeitenden. Es werden lediglich formale bzw. standardisierte Aspekte berichtet. So erfährt man beispielsweise, dass die Stellenbeschreibungen sich „in der Personalakte des jeweiligen Mitarbeiters“ befinden, die im „feuersicheren Panzerschrank in der Buchhaltung“, welcher „zusätzlich mit einer externen Alarmanlage versehen“ ist, aufbewahrt wird. Durch die Standardisierung lässt die Organisation wenig Raum für Aushandlungsprozesse in den Interaktionsbeziehungen.

Die Akademie hat ein funktionalistisches Personalverständnis. Die Mitarbeitenden sind entsprechend dem oben beschriebenen Kontext der Standardisierung ausführendes Organ, das handwerklich korrekt die Vorgaben und Standards anwendet und dadurch die Qualität der Organisation nach außen hin darstellt. Das Personal hat die Funktion, die Mechanik der Organisation am Laufen zu halten und gegebenenfalls Maßnahmen zu ergreifen, die Abweichungen von der vorgegebenen Norm verhindern. Die Organisation koppelt ihr Personal über Standards und Vorschriften, also über normative Erwartungen. Kognitive Erwartungen gehören nicht zum Personalverständnis, da diese nicht durch Standardisierung zu organisieren bzw. steuern sind. Es wird erwartet, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben selbstständig erfüllen und sich an die standardisierten Abläufe halten. Eine gewisse Selbststeuerung der Mitarbeitenden wird vorausgesetzt. In ihrer Anspruchshaltung unterscheidet die Einrichtung nicht zwischen festangestellten Mitarbeitenden und freiberuflichen Dozenten. Die Akademie macht keine Aussagen zu Karrieremöglichkeiten.

Kooperationsverständnis

Die Zusammenarbeit wird von der Einrichtung als „partizipativ“ beschrieben. Die Mitarbeitenden beraten sich „kollegial“ und „gehen respektvoll und vertrauensvoll miteinander um“. Das „Arbeitsumfeld, das frei von Diskriminierung oder Mobbing“ ist, wird geprägt von „Respekt und Toleranz“. Der „Wert und die Würde jedes Einzelnen“ werden anerkannt, und alle Mitarbeitenden begegnen „einander mit Höflichkeit, Ehrlichkeit und Würde“. Die Organisation führt aus, dass jeder Einzelne „das Recht auf eine gerechte, würdevolle und respektvolle Behandlung“ hat. Es wird „keinerlei diskriminierendes Verhalten gegenüber Mitarbeitern, Kunden, Auftragnehmern oder Zulieferern“ geduldet. Die Einrichtung ist in der Lage „kurzfristig auf Situationsänderungen“ zu reagieren, da die „Kommunikation zwischen den Dozenten optimiert wurde“ und viele Rückmeldungen und Einschätzungen „auf dem kurzen Dienstweg“ erfolgen. Es wird beschrieben, dass in genau definierten Abständen „Telefonkonferenzen“ und „persönliche Besprechungen“ zwischen der Geschäftsleitung und dem Vorstand stattfinden. „Zwischen den Mitarbeitern und den Abteilungsleitern finden monatliche Dozentenkonferenzen statt“, bei denen „die Mitarbeiter über alle unterrichts-, verwaltungs- und zukunftsprojektbezogenen Ziele informiert“ werden. Um aktuelle Gegebenheiten abzusprechen, finden „auch wöchentlich kurze Treffen“ statt. „Einmal jährlich“ werden den Mitarbeitenden „Informationen des abgelaufenen Jahres aus Sicht der Geschäftsleitung übergreifend dargestellt“ sowie die „Neuaufrichtung für die Zukunft im Gesamtzusammenhang erläutert“. Die Einrichtung beschreibt „vielfältige Kontakte durch die vertrauensvolle persönliche Bekanntschaft“ und berichtet von einer Vielzahl an externen Kooperationen. Sie pflegt „Kontakte mit 4000 Betrieben“ des Handwerks, „industriellen und handwerklichen Herstellern“ von Zubehör, „Fachinstituten an Universitäten“ sowie „gesellschaftlichen Gruppen und Verbänden“ der Branche. Darüber hinaus arbeitet die Akademie „ebenso eng mit der direkt benachbarten Fachhochschule ... und der Universität zusammen“. Mit einer anderen Bildungseinrichtung in selben Haus „besteht neben der konzeptionellen Arbeit auch eine enge Kooperation durch den Austausch von Fachräumen, Gerätschaften und festangestellten Lehrkräften“. Des Weiteren kooperiert die Organisation mit „ausländischen Einrichtungen“. „Die Intensivierung der Kooperationen mit den europäischen Bildungseinrichtungen“ wird als wichtige Aufgabe der Zukunft bewertet und dient der „Förderung des Berufsstandes im Ausland und Vereinheitlichung der Berufsbildung in Europa“. Die unterschiedlichen und zahlreichen Kooperationen und die „direkten persönlichen Kontakte“ sind für die Organisation „die zuverlässigste und aktuellste Informationsquelle für die Bedarfserschlie-

ßung“. Über die „engen persönlichen Kontakte“ mit einer zentralen Handwerkseinrichtung werden ebenfalls Weiterbildungsbedarfe erschlossen.

Das Kooperationsverständnis der Akademie ist eine reibungslose und effektive Zusammenarbeit auf der Basis geregelter und eindeutig definierter Abläufe. Die andere, ausgeschlossene Seite der beschriebenen internen Kooperation und Kommunikation, wäre eine unstrukturierte Verständigung, die nur anlassbezogen erfolgt. Die interne und externe Kooperation und Kommunikation dient neben der Organisation des Bildungsprozesses auch der gezielten Weiterentwicklung des Angebots. Die Akademie ist sich der Bedeutung der persönlichen Kontakte für die Weiterentwicklung der Organisation bewusst und erachtet diese als Voraussetzungen für die organisationale Weiterentwicklung¹⁶. Über die persönlichen Kontakte schafft sich die Organisation ihre »Pertubationschance«¹⁷, allerdings versucht sie diese soweit wie möglich zu regeln und standardisieren. Hier liegt Konfliktpotenzial, da eine Standardisierung die Weiterentwicklung verhindert bzw. zumindest erschwert.

7.9 Souveräne Organisation

7.9.1 *Habituellder Typ*

Die souveräne Organisation gehört zum institutionellen Cluster Unternehmensabteilungen und ist eine unternehmensinternen Abteilung für Aus- und Weiterbildung mit dem Organisationszweck hervorragend geeignete Nachwuchskräfte auszubilden bzw. weiterzubilden, die die Zukunft des Unternehmens sichern. Darüber hinaus sichert die Abteilung die Zukunft der Jugendlichen und übernimmt gesellschaftliche Verantwortung, indem sie die Ausbildung junger Menschen unterstützt. Die Organisation beschreibt sich als Ausbildungsbetrieb mit erzieherischem Auftrag und versteht sich selber als attraktiver und engagierter Ausbildungsbetrieb, der als Ausbildungsbetrieb regional führend ist. Auch wenn die soziale Seite des Lernens beachtet wird, geht es nicht um Bildung als Selbstzweck, sondern um die Qualifizierung von Personal für die Produktivität des Unternehmens. Im Kontext des Gesamtunternehmens sieht die Abteilung sich als Dienstleister für das Unternehmen. Das Bildungsverständnis der Abteilung ist die Sicherung der Unternehmenszukunft durch die Ausbildung der besten Nachwuchskräfte und Weiterbildung des Personals. Die Steuerung der Abteilung wird durch die Einbindung in das Gesamtunternehmen determiniert. Die definierte Aufgabe der Aus- und Weiterbildungsabteilung für das Gesamtunternehmen bestimmt die Eigensteuerung der Abteilung. Die Entschei-

¹⁶ Vgl. Fuchs, Peter (1994)

¹⁷ Vgl. Hutter, Michael; Teuber, Gunther (1994)

dungswege und -befugnisse sind klar hierarchisch geregelt. Innerhalb der Bildungsabteilung werden aber durch Aufgaben- und Verantwortungsdelegationen Arbeitsverhältnisse mit weitreichenden Befugnissen der Beschäftigten realisiert. Es existieren klare Regeln, die vermittelt werden und von den Mitarbeitenden zu berücksichtigen sind. Die Abteilung ist am Markt etabliert und hat ihre Steuerungsaktivitäten konsequent auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet. Dem hierarchischen Steuerungsverständnis folgend, ist das Führungsverständnis an der Vorgesetztenlinie ausgerichtet und beruht auf klaren Regeln und Zielfestlegungen. Führung soll mit Hilfe von Zielvereinbarungen Arbeitshandeln koordinieren und den Unternehmenserfolg sichern. Das gesellschaftliche Bezugssystem der Aus- und Weiterbildungsabteilung ist das Wirtschaftssystem, wodurch die Sprache marktwirtschaftlich und unternehmerisch dominiert ist.

Der habituelle Organisationstyp dieser Weiterbildungsabteilung wurde als souverän bezeichnet. Die souveräne Organisation arbeitet als Bildungsabteilung eines erfolgreichen Großbetriebes, woraus sich ein solides Selbstbewusstsein speist. Die Organisation kennt ihren Platz und ihre Aufgabe im Gesamtunternehmen. Aus diesem Selbstbewusstsein fühlt sich die Abteilung souverän im Sinne von »anderen überlegen«. Gleichzeitig ist die Abteilung einem Souverän untergeordnet bzw. ordnet sich diesem unter, und zwar dem Unternehmensvorstand. Der Vorstand weist die Budgets zu, auf deren Basis die Abteilung wirtschaften muss, und verlangt ein Reporting der erzielten Erfolge. Die Überlegenheit anderen gegenüber kommt auch in den Bildungszielen zum Ausdruck. Man strebt einen Lernerfolg an, der messbar besser ist als der Durchschnitt der anderen Unternehmen der Region. Das Bildungsziel ist eindeutig, die Zukunft des Unternehmens durch hochqualifiziertes Personal zu sichern. Dies ermöglicht die Konzentration auf die durch das Unternehmen zugewiesene Aufgabe der Qualifizierung, ohne wirklichem Wettbewerb ausgesetzt zu sein. Als Großunternehmen kann man sich bei der Anwerbung von auszubildendem Personal auf die Besten der jeweiligen Jahrgänge konzentrieren. Der blinde Fleck der souveränen Organisation könnte in der kommunizierten gesellschaftlichen Verantwortung und der ausschließlichen Förderung der Besten liegen. Der begrenzte Blick auf die Elite der Auszubildenden negiert die gesellschaftliche Verantwortung für die weniger Begabten.

7.9.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses

Spezialsemantik

Die Aus- und Weiterbildungsabteilung sorgt für „fachlich, methodisch und persönlich qualifizierten Nachwuchs“, wobei dies „kostenbewusst und auf den Bedarf“ des Unternehmens zugeschnitten erfolgt. Ziel ist es „hervorragende Kandidaten für die Stellenbesetzung“ hervorzubringen. Die Mitarbeitenden der Abteilung „informieren ... und vermarkten“ die eigenen Aktivitäten. Die Abteilung führt aus, dass „eine innovative Ausbildung, an dem Bedarf der ... [Organisation] orientiert“, nur stattfinden kann, wenn „periodische sowie ereignisgesteuerte Bedarfserschließungen durchgeführt werden“. „Nur wenn der externe wie auch der interne Markt richtig eingeschätzt wird, kann das Ziel erreicht werden die Ausbildung so zu gestalten, dass die Auszubildenden einen optimalen Start ins Berufsleben ermöglicht bekommen und nicht nur ihre, sondern auch die Zukunft des Unternehmens nachhaltig gesichert ist.“ „Eine Bedarfserschließung aus Sicht der Ausbildungsabteilung ist ein Verfahren, welches verwertbare Informationen in regelmäßigen Zeitabständen oder aktionsgesteuert hervorbringt. Diese Informationen dienen primär der Steuerung, Kontrolle, als auch Weiterentwicklung der Ausbildungsabteilung“. Die Abteilung führt also „interne und externe Marktbeobachtungen“ durch. „Damit soll gewährleistet werden, dass die Auszubildenden hervorragende Kandidaten bei der späteren Stellenbesetzung sind und die Fachbereiche frühzeitig produktive Mitarbeiter mit bedarfsorientierten Kenntnissen bekommen.“ „Die Auszubildenden profitieren von den Bedarfserschließungen, weil Sie dementsprechend eine aktuelle und den Marktbedürfnissen angepasste Ausbildung erhalten.“ Die „Chancen intern, sowie die Konkurrenzfähigkeit extern können dadurch auf einem hohen Niveau“ gehalten werden. Die gute Aus- und Weiterbildung „kommt dem Unternehmen ... wiederum zugute, weil die Auszubildenden schon während der Ausbildung eine hohe Produktivität erreichen“. Für die „effiziente Bedarfserschließung“, die Bewerberauswahl und Informationsveranstaltungen existieren genaue Beschreibungen und Vorgaben. Damit die Abteilung „qualifizierte und motivierte Bewerber“ bekommt, muss sie ihre „Art zu Lehren und Lernen zu lassen positiv vermarkten“. Die Teilnehmenden erhalten „Kenntnisse und Fähigkeiten“ damit sie „am Markt konkurrenzfähig“ sind. Die Aus- und Weiterbildung der Teilnehmenden muss „kostenbewusst durchgeführt werden“. Die Abteilung arbeitet zwar „nicht als Profit-Center“, muss aber ein „Zero-Based-Budgeting“ aufweisen. Dafür „erfolgt eine Planung der Kosten und Investitionen für das folgende Jahr durch die Führungskraft und die Mitarbeiter“ der Abteilung. „Oberstes Ziel im Bereich Finanzen ist es einen Beitrag zur Wertschöpfung“ zu leis-

ten. Dies geschieht durch eine „transparente Kosten/Nutzen-Analyse“ der Abteilung. Die strategischen Ziele der Abteilung sind die Optimierung der „systematischen Vermarktung ... und ... Zusammenarbeit“ sowie „mehr Transparenz“ zu schaffen. Alle Maßnahmen der Abteilung dienen immer dem einen zentralen Zweck „hervorragende Kandidaten bei der Stellenbesetzung hervorzubringen“.

Die Aus- und Weiterbildungsabteilung orientiert sich am gesellschaftlichen Bezugssystem der Wirtschaft. Die Speziesemantik der Abteilung ist unternehmerisch, aber mit Sensibilität für die menschliche Seite der eigenen Aufgabe. Auch wenn die soziale Seite des Lernens beachtet wird, geht es nicht um Bildung als Selbstzweck, sondern um die Qualifizierung von Personal für die Produktivität des Unternehmens. Das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium »Erfolg« mit der binären Codierung »exzellent/nicht-exzellente« überformt die Sprache der pädagogischen Praxis.

Organisationsverständnis

Die Aus- und Weiterbildungsabteilung ist „der Hauptabteilung Personal ... sowie dem Vorstand Personal“ untergeordnet. „Der Vorstand und die Geschäftsleitung“ des Gesamtunternehmens „geben Unternehmensziele vor.“ Aufgrund dieser Ziele leiten die verschiedenen Unternehmensbereiche „kaskadierend eigene Ziele ab.“ Die Abteilung schildert, dass sie „aktiv an der Gestaltung der Zielvorgaben“, die sie betreffen, mitarbeitet, indem sie „bereits im Voraus“ „strategische Ziele“ entwickelt.

Entscheidungsprozesse verlaufen im Gesamtunternehmen in „den hierarchischen Gremien gemäß den ... festgelegten Verfahren und Entscheidungsgrenzen.“ Zu treffende Entscheidungen werden im Team „vorbereitet und dann beispielsweise durch den Personalleiter oder die Geschäftsführung getroffen.“ Das „Management“ von „Finanzen, Personal und Ressourcen“ ist bestimmt durch „klare Verfahren, die dokumentiert sind.“ Die hierarchische Einbindung der Abteilung zeigt sich auch bei internen Prozessen. So wurde der Vorschlag für das Abteilungsleitbild in der Abteilung „diskutiert und abgestimmt“ und neben dem „Leiter der Aus- und Weiterbildung“ auch „der Personalleiter eingebunden“. „Mit geringen Änderungen erfolgte eine Präsentation an den Personalvorstand, welcher das Leitbild unter der Bedingung akzeptierte, dass es kein festgeschriebenes Diktum ist, sondern einem ständigen Entwicklungsprozess unterliegt.“ Das Leitbild wurde dann „im Rahmen einer Geschäftsleitungsbesprechung ... von Vorstands- und Geschäftsleitungsmitgliedern diskutiert“ und die Abteilung erhielt anschließend das „ergänzte Leitbild“ zurück. „Die Änderungen jeder Beteiligungsstufe führten letztlich zu dem nun vorliegenden, partizipativ

erstellten Leitbild“. „Ein eventuell notwendiger Änderungsprozess würde wieder in einem ähnlichen Abstimmungsverfahren unter Einbeziehung der Kunden und der Führungsebene ... verlaufen“. An diesem Beispiels zeigt sich deutlich der organisationsinterne hierarchische Ablauf und das dieser nicht als negativ, sondern bereichernd erlebt wird. „Budgetverantwortlich ist der Leiter der Ausbildung, der je nach Kosten der Leistung verschiedene Hierarchieebenen zu informieren und in die Entscheidung einzubinden hat.“ „Die Kaskade von Konferenzen und Besprechungen“, die die Abteilung betreffen, sind das Treffen von „Vorstand und ... Geschäftsführung ...“, welches eine wichtige Informationsquelle für strategische Entwicklungen“ ist, „eine monatliche Sitzung aller Führungskräfte des Personalbereichs“, eine „Sitzung der Führungskräfte der Aus- und Weiterbildung und der Personalbetreuung“ sowie „die wöchentliche Teamsitzung“.

Die Abteilung versteht die Organisation als nachgeordnete Konzernabteilung mit eigenen Freiheitsgraden. Die Abteilung kennt ihren Platz im Organigramm einer hierarchisch tief gestaffelten organisationalen Pyramide und handelt in Verantwortung für das Unternehmen und seine Beschäftigten. Die hierarchische Einbindung mit den definierten Entscheidungsbefugnissen wird als Bereicherung und nicht als Einschränkung beschrieben. Die andere Seite wäre eine Stabsfunktion innerhalb des Unternehmens oder eine externe Position.

Personalverständnis

Die Abteilung für Aus- und Weiterbildung beschreibt ihre Mitarbeitenden als „produktive Mitarbeiter“ und „kompetente fachliche Ausbilder“ mit einer „einschlägige Berufsausbildung“ bzw. „Studium“, die über eine „hohe Qualifikation“ verfügen. Darüber hinaus sind sie „persönlich und fachlich geeignet“. Durch „ständige Weiterbildung“ bleiben sie jederzeit auf dem neuesten Stand. Die Mitarbeitenden der Abteilung sind „dafür verantwortlich, dass die Ausbildung ... angeboten werden kann, nach den jeweiligen Berufsbildern und gesetzlichen Anforderungen durchgeführt wird“ und „kümmern sich um einen möglichst optimalen Ausbildungsverlauf mit dem Ziel die Auszubildenden zu hervorragenden Kandidaten bei der Stellenbesetzung zu entwickeln.“ „Um das zu gewährleisten hat jeder Ausbildungsmitarbeiter spezielle Aufgaben und entsprechende Kompetenzen.“ Die Mitarbeitenden sind „neben der Führungskraft in erster Linie selbst in der Verantwortung sich Gedanken über seine eigene Kompetenzerweiterung und -förderung zu machen“ und die notwendigen Maßnahmen mit der Führungskraft zu besprechen. Die Mitarbeitenden der Abteilung können „nur ein guter Dienstleister sein, wenn die erforderlichen Kompetenzen vorhanden sind“. Die Mitarbeitenden verfügen über „entsprechendes Wissen und über

Beratungskompetenz“ sowie „entsprechendes fachliches Know-how und pädagogische Fähigkeiten“ um „hochwertige Schulungen ... mit Erfolg“ durchzuführen. Die Mitarbeitenden sind „innovativ“ und „übernehmen durch aktives Engagement ... die gesellschaftliche Aufgabe, die Ausbildung junger Menschen zu unterstützen.“ Die Mitarbeiter werden als „Ausbilder mit Führungsverantwortung und erzieherischem Auftrag“ verstanden, die „hervorragende Kandidaten für die Stellenbesetzung“ in den Fachbereichen hervorbringen. Sie übernehmen „Verantwortung ... für den in der Stellenbeschreibung bzw. im Mitarbeitergespräch vereinbarten Bereich“. Die Mitarbeitenden arbeiten „eigenverantwortlich“ und erledigen die eigenen Aufgaben mit einem selbstgesetzten „individuellen Schwerpunkt“. Da die Mitarbeitenden der Abteilung Aus- und Weiterbildung die Ausbildungsziele „nicht alleine erreichen können, gibt es ... rund 300 Ausbildungsbeauftragte und –paten, welche für die Betreuung sowie Führung der Auszubildenden während ihrer Fachbereichseinsätze zuständig sind.“ Diese werden als „freie Mitarbeiter der Ausbildung“ verstanden. Die Lehrenden verfügen ebenfalls über „fachliche und pädagogische Kompetenz“ und sind „fachlich qualifiziert und pädagogisch geschult“.

Die Abteilung für Aus- und Weiterbildung versteht ihr Personal als professionelle Fachkräfte, die einerseits in der hierarchischen Kaskade den Anweisungen Folge leisten müssen und andererseits selbstständig in ihren Aufgabenbereichen für Innovationen sorgen sollen. Die Mitarbeitenden müssen also Anweisungen befolgen und die Hierarchie akzeptieren sowie Verantwortung für die aktive Unternehmensgestaltung übernehmen. Es existiert eine Interdependenz zwischen der Organisation und Mitarbeitenden. Die Paradoxie des selbstständigen Denkens und Befehlsempfängers muss von den Mitarbeitenden bewältigt werden. Die Mitarbeitenden sorgen für souveräne, also anderen »überlegene« Nachwuchskräfte und Mitarbeitenden. Durchschnittliche Mitarbeitende sind für das Unternehmen inakzeptabel.

Kooperationsverständnis

Damit die Abteilung „einen erfolgreichen Bildungsprozess ... anbieten“ kann, benötigt sie eine „angemessene und fördernde Infrastruktur“. Die Mitarbeitenden der Abteilung informieren sich, welche Infrastruktur sie „nutzen können um den Bildungsprozess zu organisieren und zu fördern“. Die Kommunikation und Kooperation wird als „unkompliziert und freundlich“ beschrieben, die „enge Kommunikation“ ist „persönlich“, „offen“ und „vertrauensvoll“. Es herrscht ein „reger Austausch“ und es wird „ständig reflektierend“ und „effektiv“ gearbeitet. In der Abteilung sind „sehr kurze und effiziente Wege“ möglich. Untereinander herrscht ein „gutes gegenseitiges Verhält-

nis“, wobei sich alle Mitarbeitenden in einer „gegenseitig fördernden“ Atmosphäre begegnen. Die Abteilung bespricht „anstehende Entscheidungen im Team“, wobei je „nach Bedeutung der Entscheidung entsprechende Führungskräfte mit eingeschaltet werden“ müssen. Dazu gibt es „exakte Festlegungen“, die „vereinbarten Grundsätze“ sind in den entsprechenden Dokumenten nachzulesen. „Jeder Mitarbeiter verpflichtet sich, alle Organisationsanweisungen der Firma zu befolgen“. Durch die vorhandenen „Kommunikationsstrukturen“ und die „im Gesamtunternehmen bereits vorhandenen Regelwerke sehen wir [die Abteilung] es mit hinreichender Sicherheit als gegeben, dass unser Vorgehen regelgerecht, abgestimmt und zielführend im Sinn des Leitbilds erfolgt“. Beispielsweise geben der „Vorstand und die Geschäftsleitung der Firma ... Unternehmensziele vor“, aus denen die „einzelnen Unternehmensbereiche kaskadierend eigene Ziele“ ableiten. Die Abteilung beschreibt, dass sie „aktiv an der Gestaltung der Zielvorgaben“ mitwirkt. Die Abteilung pflegt diverse externe Kooperationen mit beispielsweise „Berufsschulen, Gymnasien, IHK, Arbeitsamt, Fachhochschulen und Universitäten“. Sie hat allerdings „keinen direkten Einfluss“ auf ihre „Partner“. Die „wichtigen Kontakte“ werden durch „regelmäßige Gespräche“ gepflegt. Der Abteilung ist es wichtig, „über den Tellerrand zu sehen“, „die Kunden zielgruppenorientiert zu erreichen“ und „Präsenz zu zeigen“.

Das Kooperationsverständnis der Abteilung für Aus- und Weiterbildung zeichnet sich durch eine vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit innerhalb der Linienstruktur des Unternehmens aus. Autarkes Agieren wird von der Abteilung als nicht zielführend abgelehnt. Die Abteilung versteht sich als vernetzender Dienstleister für die Fachabteilungen und das Gesamtunternehmen. Die externen Kooperationen werden souverän gestaltet, die Organisation wählt nur die Besten aus und entscheidet auch mit welchen Partnern sie zusammenarbeitet.

7.10 Gewinnbringende Organisation

7.10.1 *Habituellder Typ*

Bei der gewinnbringenden Organisation handelt es sich um die Abteilung für Personalentwicklung eines erfolgreichen Wirtschaftsunternehmens, aus dem institutionellen Cluster Unternehmensabteilung. Sie versteht sich selbst als einen Teil des Großunternehmens und als interner Dienstleister für Bildung und Qualifizierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Organisationszweck besteht in der Fort- und Weiterbildung der Mitarbeitenden für das Unternehmen. Ziel ist die kontinuierliche Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Auswahl und Schulung von fachlich

und sozial kompetenten Organisationsmitgliedern. Die Führungskräfte des Unternehmens melden die Qualifizierungsbedarfe ihrer Mitarbeitenden. Die Organisationseinheit bietet marktgerechte Qualifizierungen an, vermittelt Markt- und Managementkompetenz und hat die Marktentwicklung und die gesellschaftlichen Veränderungen im Blick. Aufgrund des externen Wettbewerbsdrucks muss sich die Abteilung als eine sinnvolle Investition innerhalb des Unternehmens selbst vermarkten. Die Organisationseinheit besitzt ein Selbstverständnis, welches aus der Einsicht resultiert, dass Ihre Existenz nur Sinn ergibt, wenn sie zum Unternehmenserfolg des Gesamtunternehmens beiträgt. Aus diesem Grund sind die Bildungsangebote nachfrageorientiert gestaltet und stehen immer im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Die Organisationseinheit will ihre Lernenden für ein leistungsstarkes Unternehmen bestmöglich qualifizieren. Bildung ist in diesem Kontext nie Selbstzweck, sondern dient der gezielten Entwicklung der Mitarbeiterpotenziale zur Stärkung des Unternehmens. Die Lernenden sollen ihre Potenziale nach den Bildungsmaßnahmen ausgebaut haben, um die neuen Kenntnisse und erweiterten Handlungsmöglichkeiten tatkräftig in das Arbeitsumfeld einbringen zu können. Das Bildungsverständnis der Organisationseinheit ist die Qualifikation von leistungsstarken Lernenden zu leistungsstarken Mitarbeitern für ein leistungsstarkes Unternehmen. Das Steuerungs- und Führungsverständnis der Abteilung für Personalentwicklung beruht auf einem hierarchischen Steuerungsprinzip. Die Abteilung begreift sich als Teil des Gesamtunternehmens und ist ihrem Selbstverständnis folgend komplett in die hierarchische Top-down-Liniensteuerung des Unternehmens eingegliedert. Die Kommunikationswege und Entscheidungsbefugnisse sind durch den hierarchischen Aufbau eindeutig geregelt. Die Führungskräfte und Mitarbeitende besitzen definierte Handlungs- und Entscheidungsspielräume. Innerhalb der stark untergliederten Unternehmensstruktur können die Mitarbeitenden einer Hierarchieebene anstehende Entscheidungen gemeinsam diskutieren und reflektieren. Aber allen ist klar, dass die Letztverantwortung immer bei den Führungskräften liegt. Das gesellschaftliche Bezugssystem der Organisationseinheit ist das Wirtschaftssystem und die Sprache der Abteilung ist marktwirtschaftlich und unternehmerisch.

Der habituelle Typ dieser Organisationseinheit wurde als gewinnbringende Organisation bezeichnet, weil sich die Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung als gewinnbringende Organisationseinheit für ihr Unternehmen definiert. Die Denk- und Praxisformen der gewinnbringenden Organisation sind von Effizienz geprägt, da sich dieser habituelle Typ im Wirtschaftsumfeld bewegt und das Gesamtunternehmen einem ständig steigenden Wettbewerb ausgesetzt ist. Die eigenen

Ressourcen werden optimal eingesetzt, um die Wettbewerbsfähigkeit des Gesamtunternehmens zu steigern. Der wirtschaftliche Erfolg des Unternehmens wird unterstützt, indem die Potentiale der Lernenden unter ökonomischem Ressourceneinsatz optimal weiterentwickelt werden. Der Abteilung ist es wichtig, dass der erreichte Erfolg und der dafür benötigte Mitteleinsatz in einem effizienten Verhältnis zueinander stehen. Das Ziel besteht darin, mit den angebotenen Bildungsleistungen einen möglichst hohen Gewinn für das Unternehmen zu erreichen. Der Bildungsprozess, die Arbeitsorganisation, die Steuerungsaktivitäten usw. sind wirtschaftlich bzw. effizient gestaltet. Hier wird aber auch eine Gefahr gesehen, denn trotz des Effizienz- und Gewinnstrebens soll die Menschlichkeit nicht zu kurz kommen. An dieser Stelle ist das Spannungsfeld zu identifizieren, in welchem sich die gewinnbringende Organisation befindet. Einerseits geht es darum, leistungsstarke Menschen für ein wirtschaftlich leistungsstarkes Unternehmen auszubilden. Im Vordergrund steht die effektive, ressourcenschonende Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen, um im Wettbewerb bestehen zu können. Alles ist auf Leistung, Erfolg und Effizienz des Unternehmens ausgerichtet. Die Mitarbeitenden und Lernenden werden in dieser Logik zwangsläufig zum Humankapital. Andererseits ist die gewinnbringende Organisation auch eine pädagogische Einrichtung, die den Menschen als Ganzes betrachtet und nicht nur als Produktionsfaktor. Es geht also um das Spannungsverhältnis zwischen »Mensch als Humankapital« auf der einen Seite und »ganzer Mensch« auf der anderen. Mit diesem Widerspruch geht die Abteilung professionell um, indem sie den wirtschaftlichen Erwartungen des Unternehmens entspricht, aber fortwährend den nicht direkt messbaren Nutzen der Bildungsarbeit als erfolgskritischen Faktor herausstellt und pädagogische Gesichtspunkte bei aller Leistungsorientierung hervorhebt.

7.10.2 Wiederbeschreibung des Personalverständnisses

Spezialsemantik

Die Begriffe, die den identitätsstiftenden Kern der Abteilung beschreiben, sind „Leistung“, „Kosten“, „Erfolg“ sowie „Strategie“ und „Effizienz“. Die Abteilung für Personalentwicklung will „gewinnbringender Partner“ für das Gesamtunternehmen sein. Der Begriff „Leistung“ wird sehr häufig von der Organisation verwendet, so spricht die Organisation davon, einen „Beitrag zur Leistungskultur“ bzw. ihren „Beitrag zu Leistung und Erfolg“ der Gesamtorganisation zu liefern. Sie qualifiziert ihre „leistungsstarken“ Kunden bestmöglich für „ein leistungsstarkes“ Gesamtunternehmen. So wurde beispielsweise ein „Programm zur Förderung von High Potentials“ entwi-

ckelt. Das „Leistungsversprechen“ der Personalentwicklung ist es, „leistungsstarke Mitarbeiter für ein leistungsstarkes Unternehmen zu qualifizieren“. Auch die Personalkommunikation der Organisation wird mit dieser Konnotation beschrieben. „Mitarbeiterjahresgespräche“ werden „effizient gestaltet“ und sind „zudem um eine Leistungsbeurteilung bzw. leistungsorientierte Bezahlung erweitert worden“. Die Organisationseinheit beschreibt, dass für sie der „Kern organisationaler Leistungserbringung“ die Kommunikation mit den Kunden ist und sie den Anspruch hat, ihre „Leistungen effektiv und effizient gegenüber unseren Auftraggeber und Kunden [zu] erbringen“. Neben den dargestellten Verwendungen des Wortes „effizient“ finden sich weitere Unterscheidungen in der Selbstbeschreibung der Organisation, die den Begriff Effizienz nachzeichnen. So will die Personalentwicklungsabteilung einen „wirtschaftlich sinnvollen Betrieb“ gewährleisten, „die hauseigenen Ressourcen optimal nutzen“ und die „Ressourcen in der Personalabteilung schonen“. „Es werden Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren definiert, begründet und ermittelt, mit denen die effektive und effiziente Leistungserbringung einzelner Programm- und Arbeitsbereiche analysiert und bewertet werden können.“ Bei dieser Fokussierung auf den Leistungsaspekt vergisst sie aber nicht den subjektiven Aspekt „Achtung vor der Leistung und Erfahrung eines jeden Mitarbeiters“ zu haben und definiert als einen Bestandteil gelungenen Lernens „Leistungen anderer anerkennen und wertschätzen“ zu können. Allerdings beschreibt die Organisationseinheit dabei auch den Aspekt der Wertschätzung nicht unabhängig von Leistung.

Des Weiteren wird auch das Wort „Kosten“ sehr häufig verwendet. Das ausgeprägte Kostenbewusstsein der Abteilung in Bezug auf die gewinnbringende Orientierung zum Unternehmen wird beispielsweise daran deutlich, dass die Abteilung „mit den vorhandenen Ressourcen kostenbewusst wirtschaftet“. Vor „kostenintensiven“ Neuverpflichtungen von externen Dienstleistern wird eine „Art Beauty Contest“ veranstaltet, um die verschiedenen Konzepte der Bewerber miteinander zu vergleichen und vor „kostenintensiven“ Seminaren werden „neue Trainer“ vom „zuständigen Personalentwickler beobachtet.“ Der Ausdruck „Erfolg“ wird in verschiedenen Zusammenhängen ebenfalls häufig gebraucht. Die Organisationseinheit will zum Beispiel zum „langfristigen wirtschaftlichen Erfolg“ des Gesamtunternehmens beitragen. Außerdem stellen die „Potenzialträger/-innen“ eine „wichtige Ressource für den Erfolg“ des Unternehmens dar und eine wichtige Herausforderung wird darin gesehen, „den nicht direkt messbaren Nutzen der Personalentwicklungsarbeit als erfolgskritischen Faktor herauszustellen“. Das Substantiv „Strategie“ und dessen Adjektiv „strategisch“ prägen ebenfalls die Sprache der Abteilung für Personalentwicklung.

So werden aus der „Strategie“ des Gesamtunternehmens Ziele „stufenweise bis auf die Ebene der Mitarbeiter heruntergebrochen“ und der „Strategieprozess“ des Konzerns wird „unterstützt“. Das „Personalentwicklungskonzept“ der Abteilung wurde „strategisch“ in das Geschäftsmodell des Unternehmens eingebunden und die Personalentwicklung ist für das Gesamtunternehmen eine „strategische Aufgabe“. Außerdem hat die Personalentwicklung eine „entscheidende Bedeutung für die strategische Ausrichtung“ des Unternehmens. Ferner ergeben sich die Ziele der Personalentwicklungsabteilung aus den „strategischen Konzernzielen“.

Das gesellschaftliche Bezugssystem, das auf die Semantik der Selbstbeschreibung der Personalentwicklungsabteilung einwirkt, ist das Wirtschaftssystem. Die Sprache der Abteilung ist marktwirtschaftlich und unternehmerisch. So wird berichtet, dass der Organisationszweck in der „nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch einen optimalen Einsatz der Mitarbeiterpotenziale“ besteht und dass die Führungskräfte des Unternehmens Qualifizierungsbedarfe ihrer Mitarbeitenden „aus strategischen Prozessen der Markterschließung“ melden. Außerdem wird beschrieben, dass sich die Personalentwicklungsarbeit im „Wirtschaftskontext“ legitimieren muss. Deshalb bietet die Organisationseinheit „marktgerechte Qualifizierungen“ an, vermittelt „Markt- und Managementkompetenz“ und hat die „Marktentwicklung und die gesellschaftlichen Veränderungen im Blick.“ Die Abteilung will sich als „sinnvolle Investition vermarkten“ und steht vor „marktwirtschaftlichen Herausforderungen“ sowie unter einem „dramatisch gestiegenen Wettbewerbsdruck“.

Die Semantik einer Weiterbildungsorganisation, die sich auf Basis des Codes »Lernen/Nicht-Lernen« ausfaltet, wird überformt durch eine wirtschaftliche Semantik mit der Grundunterscheidung »effizient/nicht-effizient« bzw. »leistungsstark/leistungsschwach«, die sich in Begriffen wie Leistung, Kosten, Erfolg, Strategie, Effizienz und kaufen realisiert. Das Verb kaufen wird sogar in Bezug auf neue Trainer und externe Dienstleister verwendet, die wie eine Ware eingekauft werden. Der wirtschaftliche Nutzen für das Gesamtunternehmen steht bei allen Aktivitäten der Abteilung im Vordergrund.

Das spezifische symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium dieser Organisationseinheit und des Gesamtunternehmens ist, neben den Medien der »Macht« und des »Geldes«, die »Leistung«. Leistung findet im Unternehmen Anschluss und wird gefördert.

Organisationsverständnis

Bei der untersuchten Organisationseinheit handelt es sich um die Abteilung Personalentwicklung und Qualifizierung eines Wirtschaftsunternehmens, die sich als „Dienstleister für Bildung und Qualifizierung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ versteht. „Als eigenständige Abteilung“ ist die Organisationseinheit „organisatorisch der Hauptabteilung Personal zugeordnet“. Das Unternehmen besteht aus „einzelnen Organisationseinheiten wie Stabsbereiche, Sachgebiete, (Haupt-)Abteilungen und Gruppen“ und diese wiederum aus den „Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in den Organisationseinheiten“. „In der Organisationsstruktur“ des Unternehmens „sind die Mitarbeiter/-innen der PE in eine hierarchische Kaskade ... eingebunden“. Die „organisationale Struktur der Abteilung“ wird durch die „Kompetenzen, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Beziehungen“ des „Teams“ gebildet.

Der Organisationszweck der Abteilung besteht in der „nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch einen optimalen Einsatz der Mitarbeiterpotenziale.“ Die Organisationseinheit möchte „fachlich und sozial kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ein leistungsstarkes ... [Unternehmen] bestmöglich qualifizieren“, um einen „Beitrag zu Leistung und Erfolg“ zu liefern. Die „Führungskräfte und auch die Beschäftigten“ werden „in allen Fragen der Personalentwicklung und Qualifizierung ... beraten, in Entwicklungsprozessen ... begleitet und bereichsorientierte Maßnahmenkonzepte [werden] auf den Weg“ gebracht. Zu den Aufgaben der Abteilung gehören außerdem die „Erkennung, Förderung und Entwicklung von Potenzialträgern“, die „umfassende, ressourcenorientierte und zielgerichtete Mitarbeiterqualifizierung und -auswahl“, die „systematische und kontinuierliche Führungskräfteentwicklung“ sowie die „Analyse von Kultur und Kompetenz in Bezug auf die Strategie einzelner Bereiche, um Veränderungsprozesse zielgerichtet zu begleiten.“ Eine weitere Funktion besteht darin, „zwischen Aufträgen aus den Fachbereichen und dem intern vorhandenen Know-how zu vermitteln“.

Der Organisationszweck ist unmissverständlich auf die Fort- und Weiterbildung sowie Förderung von leistungsstarken Mitarbeitern ausgerichtet, die dem Unternehmen zum wirtschaftlichen Erfolg verhelfen können. Allgemeine Bildung, die nicht auf die Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens fokussiert, wird nicht angeboten.

Die Abteilung für Personalentwicklung beschreibt sich als Teil eines großen und hierarchischen Wirtschaftsunternehmens und nicht als autonome Organisation. Dieses Unterordnungsverhältnis wird aber nicht als Einschränkung erlebt. Sie ist stolz,

einen Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens zu leisten, indem sie leistungsfähige Mitarbeitende für ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen qualifiziert. Die Eingliederung der Abteilung für Personalentwicklung in das stark hierarchische Gefüge des Unternehmens ist für die Organisationseinheit selbstverständlich, die strategischen Ziele der Gesamtorganisation werden übernommen und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dementsprechend weitergebildet. Eine Separation der Abteilung würde dem Organisationsverständnis der Organisationseinheit nicht entsprechen. Das Organisationsverständnis fokussiert daher die Integration der Abteilung in die Gesamtorganisation und könnte folgendermaßen zusammengefasst werden: Als untergeordneter Teil eines hierarchischen Ganzen einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens leisten.

Personalverständnis

Das Personal der Organisation und der Organisationseinheit Personalentwicklung wird als Funktionsinhaber beschrieben. Die „Funktionsstellen der Abteilung gliedern sich, neben den beschriebenen Führungspositionen, in Personalentwickler/-in und Mitarbeiter/-in im PE-Service.“ Die Mitarbeitenden besetzen „Funktionsstellen“, deren „Entscheidungsbefugnisse bzw. alltägliche Entscheidungskompetenzen ... zudem über die Funktionsbeschreibungen bzw. Tätigkeitsbeschreibungen“ gesteuert werden. Die Mitarbeitenden sollen die „Entwicklungsziele der Organisation“ erreichen und die „arbeitsplatz- und funktionsbezogenen Aufgaben“ erfüllen. Die Organisationseinheit beschreibt, dass das Gesamtunternehmen über „Aufgabenprofile für die Arbeitsplätze/Funktionsstellen“ verfügt und dass es für die „Funktionsstellen ... jeweils Funktionsbewertungen ..., die die zu leistenden Aufgaben einer Stelle beinhalten“, gibt. Diese sind auch die „Grundlage für die Bewertung einer Vertragsstelle hinsichtlich der Vergütung.“ Die „fachlich- und sozialkompetenten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter“ der Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung sind „Berater, Prozessbegleiter und Impulsgeber für Wachstum, Weiterentwicklung und Nachhaltigkeit“. Sie sind „Spezialisten für die Förderung von Potenzialen, die fachliche und persönliche Qualifizierung“ sowie für „die Begleitung von Veränderungsprozessen.“ Die Beschäftigten zeichnen sich durch „Akribie und ... Engagement“ aus, besitzen einen „hohen Identifikationsgrad innerhalb der Abteilung“ und verfügen über „vielfältige persönliche Stärken, Qualifikationen und Erfahrungen“. Für die Mitarbeitenden gilt außerdem, dass sie ihre „Stärken und Ressourcen optimal einsetzen und nutzen“. Das „vielseitige und breit qualifizierte Team“ der Organisationseinheit ist „begeisterungsfähig und motiviert“, kennt seine „Erfahrungen und Stärken“ und arbeitet nach dem „Prinzip Selbstverantwortung“. Das bedeutet, dass „jeder

Mitarbeiter für seine Kompetenz auch selbst zuständig ist.“ Die „internen Referenten“ vermitteln „als Spezialisten vor allem bestimmtes Fachwissen“. Obwohl die Abteilung das „als visionär zu bezeichnende Ziel“ verfolgt, die einzelnen Bildungsmaßnahmen mit „einem in Euro und Cent auszudrückenden Ergebnisbeitrag kommunizieren zu können“, ist es ihr wichtig, darauf hinzuweisen, dass „die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter in diesem Kontext nicht zum reinen ‚Produktionsfaktor‘ werden“ sollen. Neben den festangestellten Mitarbeitenden der Personalentwicklungsabteilung verfügt die Bildungsorganisation noch über einen „Stamm von ca. 100 Fachreferenten“, die Mitarbeiter des Gesamtunternehmens sind. Zu den freiberuflich lehrenden Mitarbeitenden gehören „externe Trainer“, „Berater und Bildungseinrichtungen“, „professionelle Institute“ sowie „Referenten und Coaches“, die als „ausgewiesene Spezialisten“ und „Experten auf ... [ihrem] Gebiet“ beschrieben werden. Sie alle verfügen über ein „ausführliches Know-How in der didaktischen Gestaltung von Lernarrangements“. „Für die Verpflichtung eines Trainers“ ist nicht nur die „fachliche Erfahrung mit entsprechend hinterlegten Referenzen“ ausschlaggebend, sondern auch die „Persönlichkeit“ des Lehrenden. Die Abteilung erwartet von den extern Lehrenden, „dass die Lehrtätigkeit auf der Basis unseres Selbstverständnisses ausgeübt wird.“ Um diesen Anspruch erfüllen zu können, greift die Organisationseinheit in der Regel auf „Institute und Trainer zurück, die sich in langjähriger Praxis in der Zusammenarbeit ... etabliert haben.“ Bei neu engagierten Lehrenden werden „grundsätzlich immer Gespräche mit den Teilnehmern zu den Kompetenzen des neuen Trainers geführt“. Außerdem werden „neue Trainer bei ihrem ersten Einsatz vom zuständigen Personalentwickler beobachtet“, und die „Trainer und ggf. auch Teilnehmenden werden zu dem Seminarverlauf befragt und deren persönliches Feedback in Erfahrung gebracht.“ Falls die Lehrveranstaltungen nicht den Erwartungen der Personalentwicklungsabteilung entsprechen, werden die „Trainer inhaltlich oder methodisch beraten ..., um Folgeveranstaltungen besser ausrichten zu können.“ Allerdings bietet die Abteilung für „externe Trainer/Referenten ... keine Fortbildungen an“, weil sie „diese externen Dienstleister gerade wegen ihrer Expertise“ einkauft. „Es ist nicht die Aufgabe einer Personalabteilung, Trainer und Referenten, die auf dem freien Markt tätig sind, zu qualifizieren.“ Die Kompetenzprofile der Mitarbeitenden der Personalentwicklungsabteilung sind sehr detailliert und erfassen neben den Personendaten und berufsspezifischen Qualifikationen auch private Informationen wie ehrenamtliches Engagement und besondere Fähigkeiten und Hobbies. Im Rahmen der Mitarbeitergespräche wird auch über die „individuelle Weiterentwicklung der Betriebsangehörigen gesprochen“, und es werden „persönliche Entwicklungsziele“ vereinbart.

Das Wirtschaftsunternehmen koppelt das Personal über „Leistungsbeurteilung bzw. leistungsorientierte Bezahlung“, wozu auch regelmäßig stattfindende „Leistungsbeurteilungsverfahren“ zur Ermittlung von „eventuelle[n] Bonuszahlungen“ dienen. Für jede Funktionsstelle gibt es Bewertungen, „die die zu leistenden Aufgaben einer Stelle beinhalten. Diese sind Grundlage für die Bewertung einer Vertragsstelle hinsichtlich der Vergütung.“ Diesem wirtschaftlichen Grundverständnis folgend werden „Trainer, Berater, Referenten und Coaches ... für die jeweiligen Themengebiete eingekauft“.

„Allerdings sollte die Mitarbeiterin und der Mitarbeiter in diesem Kontext nicht zum reinen ‚Produktionsfaktor‘ werden.“ So wird das Personal der Organisationseinheit neben der geldwirtschaftlichen Kopplungskomponente auch über „berufliche, persönliche und soziale Entfaltung“ gekoppelt. Die „Integration von Betriebsangehörigen sowie ... die Förderung von Kooperationsfähigkeit“ wird als Ziel der Organisationseinheit beschrieben. Die Personalentwicklungsabteilung hat festgestellt, dass die von der Gesamtorganisation geforderten Kompetenzprofile „recht wenig über die individuellen Kompetenzen und Fähigkeiten im Kollegenkreis“ beinhalten und über „private Weiterbildungen oder andere Qualifikationen“ nicht genügend Wissen vorhanden ist. Deswegen wurde ein „abteilungsinternes Qualifikationsprofil entwickelt. Dieses erfasst neben den Personendaten, ‚Berufsbezeichnung‘, ‚fachliche Ausbildungsqualifikationen/ Studium‘ auch ‚Zusatzausbildungen bzw. Weiterbildungen‘, ‚Fremdsprachen‘, ‚Bildungs- und Beratungserfahrungen in folgenden Branchen/Bereichen‘, ‚thematische Schwerpunkte in Bildung und Beratung‘, ‚ehrenamtliches Engagement‘. Ein besonderes „Augenmerk gilt den neu hinzugekommenen PE Kollegen und Kolleginnen im Sinne einer ‚Anpassungsqualifizierung‘.“

Die Personalabteilung des Wirtschaftsunternehmens sieht sich selbst als Karriereförderer. Die Mitarbeitenden tragen „zur Leistung und zum Erfolg“ des Gesamtunternehmens bei und beschreiben sich als „Spezialisten für die Förderung von Potenzialen und für [die] fachliche und persönliche Qualifizierung“ der Mitarbeitenden. Die Abteilung beschreibt, dass das Wirtschaftsunternehmen über ein „Programm zur Förderung von High Potentials“ verfügt, um „Top-Performer/-innen unter den Nachwuchskräften ... im Rahmen von personalwirtschaftlichen Maßnahmen systematisch und perspektivisch für entsprechende Zielpositionen ... zu entwickeln“. Für eine „individuelle Personalentwicklung“ wird auch ein „diagnostisches Instrument“ eingesetzt. „Da der Einsatz des Instruments aber recht kostenintensiv ist, wird es nur bei höheren Führungskräften oder High Potentials eingesetzt.“ Zudem entwickelt die Personalabteilung mit anderen „ausgewählten Verantwortungsbereichen ... eine

Expertenlaufbahn“. Diese soll Potenzialträgern „eine Karriere über den Ausbau ihrer Fachkompetenz ermöglichen und eine gleichwertige Karrierelaufbahn als Alternative zu Führungslaufbahn darstellen. Potenzialträger/-innen in dieser Laufbahn zeichnen sich durch umfassende Fachkenntnisse aus und sind als Spezialisten in ihren Gebieten eine wichtige Ressource für den Erfolg“ des Wirtschaftsunternehmens. Des Weiteren wird beschrieben, dass die Abteilung spezielle Seminare anbietet, wenn sie „Bildungs- oder Unterstützungsbedarf“ bei den Mitarbeitenden erkennt. Als Beispiel wird ein Seminar „zur zweiten Karriere“ für ältere leistungsfähige Mitarbeitende genannt.

An vielen Stellen wird deutlich, dass die Personalpolitik des Unternehmens vor allem die Potenzialträger fördert. So führt die Personalentwicklung bei gegebenem Anlass „eine individuelle Standortbestimmung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch“, um die „personenbezogenen individuellen Entwicklungserfordernisse und -potenziale ausrichten zu können“. „In Beratungsgesprächen und durch den Einsatz diagnostischer Instrumente und Verfahren ... [erhebt die Personalabteilung] den personenspezifischen Entwicklungsbedarf von Betriebsangehörigen, vor allem von Potenzialträgern und fördert diese auf Basis der individuellen Standortbestimmung durch zielgerichtete systematische Qualifizierungsmaßnahmen.“

Es wird beschrieben, dass neben „einem umfangreichen Angebot von fachlichen Qualifikationsmöglichkeiten ... der persönlichen Weiterentwicklung im Hinblick auf Karrierechancen und Persönlichkeitsentwicklung eine zunehmende Bedeutung“ zukommt. „Dies ist sowohl für den Bewerbermarkt als auch für die Mitarbeiter ... von Bedeutung.“ Deswegen ist es dem Unternehmen wichtig, „den Mitarbeitern eine zukunftsweisende und attraktive Perspektive zu bieten.“ „Durch den umfangreichen Stellenabbau der vergangenen Jahre ist es umso wichtiger, die ‚noch an Bord befindlichen‘ Mitarbeiter für die Zukunft fit zu halten bzw. zu machen. Immer weniger Mitarbeiter müssen immer höheren Leistungserwartungen entsprechen. Die Forderungen des Unternehmens steigen also permanent.“ Die Personalabteilung berichtet, dass über „die Attraktivität eines Arbeitgebers der Arbeitsmarkt – nicht der Arbeitgeber selbst“ entscheidet. Das Unternehmen „kann nur entsprechende Maßnahmen ergreifen, um als attraktiv erlebt zu werden.“ Die Personalabteilung nimmt an, dass immer „mehr High-Potentials ... künftig ... neben den inhaltlichen Aspekten auch nach Entwicklungsperspektiven fragen.“ Hier sieht die Abteilung Entwicklungsbedarf, da die High Potentials „ihre Entscheidung von Parametern abhängig machen, die noch weiter optimiert werden müssen, um zukunftsfähig zu bleiben.“

Die Abteilung beschreibt leistungsstarke und überdurchschnittlich hoch qualifizierte Mitarbeitende, die leistungsorientiert sind und in der Organisation eine Funktion erfüllen. Durchschnittlich oder gut qualifizierte Beschäftigte passen nicht zum Personalprofil dieser Organisationseinheit. Insbesondere fehlende Leistungsbereitschaft und Bereitschaft eine definierte Funktion zu erfüllen, sind in der Organisation nicht anschlussfähig. Das Personalverständnis der Abteilung für Personalentwicklung versteht die Mitarbeitenden als funktionale Leistungsproduzenten für das Gesamtunternehmen. Die Mitarbeitenden sichern den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und gehören zu den Besten der Besten. Sie erzielen überdurchschnittliche Leistungen und sind Experten und Meister ihres Faches, die ihre Stärken und Ressourcen optimal einsetzen, um dem Unternehmen zu ökonomischem Erfolg zu verhelfen. Das Wirtschaftsunternehmen bietet Förderungsprogramme für die Leistungsträger bzw. potentiellen Leistungsträger der Organisation an. Diese werden als Führungskräfte bzw. potentielle Führungskräfte oder Fachexperten intensiv gefördert, um sie als Mitarbeitende nicht zu verlieren und um die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu gewährleisten. Das Unternehmen hat für sich erkannt, dass Karriere und Mitarbeiterförderung ein wichtiger Faktor für eine geringe Mitarbeiterfluktuation bzw. für die Gewinnung von neuen Leistungsträgern ist. Durch die starke Fokussierung auf die Leistungsträger könnten anderen Mitarbeitende, die nicht als solche bezeichnet werden, auf der Strecke bleiben und die Leistungsfähigkeit der Gesamtorganisation dadurch senken.

Kooperationsverständnis

Die Personalentwicklungsabteilung bezieht sich bei ihrer Beschreibung der internen Interaktionsverhältnisse sowohl auf die Kooperations- und Kommunikationsprozesse innerhalb der eigenen Organisationseinheit als auch auf die Interaktionsprozesse mit dem Gesamtunternehmen. In beiden Bereichen findet ein „untereinander abgestimmtes kooperatives Handeln“ statt, denn die Abteilung kooperiert „mit den Teilnehmer/-innen ..., deren Führungskräften und den Lehrenden.“ Die „Kooperationsprozesse werden durch gute technische Ausstattung gefördert“, und die „Büroräume sind hell gestaltet und sehr repräsentativ, so dass untereinander und mit Gästen jederzeit kommuniziert werden kann.“ Außerdem wird von einem „komfortablen Arbeitsumfeld“ berichtet. Die Kooperations- und Kommunikationsverhältnisse innerhalb der Organisationseinheit sind von „Teamgeist“ geprägt. „Entscheidungen (werden) einvernehmlich getroffen“, denn die Mitarbeitenden „arbeiten ... als Team zusammen.“ Die „Erfolgsfaktoren des Teams“ sind „Spielregeln“, „Wir-Gefühl“ und „Zielorientierung“. Im Rahmen der Teamarbeit wird auf eine ausgeprägte Diskussi-

onskultur verwiesen, denn „ausführliche ... Diskussionen haben den Vorteil, dass ein Sachverhalt aus verschiedensten Perspektiven betrachtet wird.“ Es werden „formelle“ und „informelle Gesprächsrunden“ beschrieben, die auch „sehr intensive Feedbackphasen der einzelnen Teammitglieder untereinander“ ermöglichen. Die Infrastruktur bietet „optimale Möglichkeiten für kurze Zusammenkünfte wie auch informelle Treffen unter Kollegen.“ Die Abteilung für Personalentwicklung verfolgt das Ziel, „die Zusammenarbeit, Kommunikation untereinander und damit die Qualität der Arbeit und teilweise auch der Prozesse zu optimieren.“ Sie versucht, „Verbesserungsideen der Mitarbeitenden systematisch einzufordern.“ „Wertschätzung gegenüber den Mitarbeitern“ ist ihr wichtig. Die Arbeitsweise wird als „professionell und vorbildlich“ beschrieben. Dies zeigt sich anhand von „Regeln für die Optimierung der individuellen und gemeinsamen Auftrags erledigung“, „verbindlichen Arbeitsterminen“ und „transparenten Kommunikations- und Informationsstrukturen“, die zusammen einen „reibungslosen Ablauf von Prozessen und Vorgängen“ gewährleisten. Außerdem „wissen“ die Teammitglieder untereinander „immer um den richtigen Ansprechpartner, was einen klaren direkten und auch indirekten Nutzen für unsere Kunden bringt“, und sie stehen in „engem Austausch mit den Referenten“. In Bezug auf die Interaktionsverhältnisse zwischen der Personalentwicklung und dem Gesamtunternehmen berichtet die Abteilung von einer „engen Verzahnung mit den Schwesterbereichen“ und einer „engen Zusammenarbeit mit dem Bereich Konzernentwicklung“. Aufgrund der technischen Infrastruktur bestehen „sehr gute Vernetzungsmöglichkeiten unter den Mitarbeitern wie auch im Unternehmen insgesamt.“ So wird „jederzeit eine gute Erreichbarkeit für alle Mitarbeiter/-innen“ gewährleistet. Die Abteilung pflegt einen „engen Kontakt mit den Führungskräften“ und deren Mitarbeitenden, die als die „Kunden“ beschrieben werden. Die Kundenkommunikationsverfahren sind „einheitlich und abgestimmt“. Abstimmungsprozesse finden in „direktem Austausch, zeitnah und unbürokratisch im Dialog“ statt. Der „konstruktive Dialog mit unseren Kunden ist die Grundvoraussetzung für Qualität. Verbesserungspotenziale aus Sicht unserer Kunden sollen dazu beitragen, unsere Arbeit besser an den Entwicklungsbedarfen ... [des Unternehmens] auszurichten und unsere Dienstleistungsqualität insgesamt zu erhöhen.“ Die „Entwicklungsplanung“ der Abteilung erfolgt „gemeinsam ... mit unseren Auftraggebern“. Als ein „wichtiges Kundenkommunikationsverfahren“ wird die „individuelle ... Betreuung“ der Führungskräfte erachtet. Hier erfolgt die „persönliche und individuelle Beratung“ nach dem „Prinzip one face to the customer.“ Im Rahmen der Kundenbetreuung nutzen „die Personalentwickler bilaterale Gesprächsmöglichkeiten“.

Die Kooperationen zwischen der Personalentwicklung und den Spezialisten des Unternehmens basieren auf einer Tauschbeziehung von Fachwissen gegen Bezahlung. Dementsprechend ist für das Kooperationsverständnis der Abteilung für Personalentwicklung kennzeichnend, dass sich die Interaktionen bzw. Kooperationen in Form eines Tauschhandels vollziehen. Die vorhandenen Ressourcen sollen gewinnbringend eingesetzt werden. Das Ziel besteht darin, für die eigenen Leistungen Gegenleistungen zu erhalten. Die Mitarbeitenden werden gefördert, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern. Das Kooperationsverständnis könnte deshalb folgendermaßen zusammengefasst werden: Leistung für Gegenleistung. Das Grundprinzip des äquivalenten Tausches bestimmt sowohl die internen als auch die externen Kooperationen und Kommunikationen. Eine nicht miteinander abgestimmte und nicht zielorientierte Arbeitsweise würde nicht zu dem beschriebenen Kooperationsverständnis passen.

Teil E: Forschungsergebnisse und Ableitung der Integrationsmechanismen

8. Vorbemerkung

Ziel der Auswertung der wissenschaftlichen De- und Rekonstruktionen der Organisationen ist die Identifikation des jeweils singulären Integrationsmechanismus. Ausgehend von der Präsomption der Isomorphie von Denken, Sprechen und Handeln und dem beschriebenen wissenschaftstheoretischen Forschungsverständnis, wird davon ausgegangen, dass die Mitarbeiterintegration sich über das Medium der Sprache vollzieht. Somit müssen die Faktoren für eine gelingende strukturelle Koppelung in sprachlichen Elementen zu finden sein, die zur Fortführung der Kommunikation führen.

Wie an anderer Stelle bereits ausführlich ausgeführt, ist die an den Designationswert anknüpfende Fortsetzung der organisationalen Kommunikation eher unwahrscheinlich (vgl. Kapitel 2.1.6), da nicht gesichert ist, dass Ego als Empfänger die Kommunikationsinhalte von Alter als Prämisse des eigenen Handelns übernimmt. Um die positive Fortsetzung der Kommunikation zu sichern, entwickeln Organisationen symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien, welche die Wahrscheinlichkeit erhöhen, dass es zu der gewünschten Fortsetzung der Kommunikation kommt.

Im Kapitel 9 werden zunächst die Ergebnisse der Analysen dargestellt, bevor in Kapitel 10 die Organisationen vergleichend betrachtet werden und ein Vorschlag für einen grundlegenden Integrationsmechanismus erarbeitet wird.

9. Einzelfalltheoretische Rekonstruktionen der Personalverständnisse und der Integrationsmechanismen

9.1 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der familiären Organisation

Die familiäre Organisation integriert ihr Personal über zwischenmenschliche Beziehungen. Sie differenziert nicht zwischen formaler Organisation und zwischenmenschlichem Umgang bzw. Beziehungen. Die Organisation versteht sich als »zwischenmenschliches Interaktionssystem«, das sich über persönliche Beziehungen gestaltet und nach dem Familienmodell geführt wird. Sie legt Wert auf zwischenmenschliche Wärme und Sozialität. Sie trennt nicht zwischen Arbeit und Privatleben und versteht das Personal als gleichberechtigtes Familienmitglied. Die Mitarbeitenden werden als ganze Menschen angesprochen, sowohl berufliche als auch private Belange werden thematisiert. Die Zusammenarbeit ist persönlich und eng. Das Kooperationsverständnis basiert auf diesem Vertrauensverhältnis. Die familiäre Organisation ist bemüht, dass sich die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen möglichst stark am organisationalen Geschehen beteiligen. Nicht nur der arbeitende Mensch bzw. die Rolle des Menschen als Mitarbeitender wird als Bestandteil der Organisation erachtet, sondern auch der Mensch mit all seinen Kognitionen, Emotionen und seinem Handeln ist von Interesse. Die Mitarbeitenden sollen sich »zu Hause« fühlen. Die Organisation ermöglicht den Mitarbeitenden möglichst große Freiheitsräume, so dass sich jeder Einzelne im Rahmen der Organisation selbstverwirklichen kann. Ziel der Integration ist die Selbstverwirklichung jedes Einzelnen, so dass jeder dazu in der Lage ist, seine Fähigkeiten bestmöglich einzusetzen. Ein harmonisches Miteinander, mit der Aufgabe der Unterstützung der gesellschaftlichen Integration, ist das genuine Ziel der familiären Organisation.

Neben dem primären Bezugssystem der Bildung, orientiert sich die familiäre Organisation bei ihren Werten und Normen am gesellschaftlichen Bezugssystem des »familiären Intimsystems«. Die Speziesemantik erinnert in ihrer Grundtönung eher an familiäre denn an berufliche Kontexte. Sie entstammt dem Harmoniemilieu der bürgerlichen Mitte und fokussiert Zufriedenheit und persönliches Wohlbefinden. Die

strukturelle Kopplung der Mitarbeitenden an das soziale System Organisation gelingt vor allem dadurch, dass die Kommunikation sich an der Codierung »Konsens/Dissens« des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums »Harmonie« entfaltet, wobei selbstreferenziell darüber Konsens besteht, dass Konsens besser ist als Dissens. Die Mitarbeitenden werden also über persönliche Beziehungen und ein Klima des Wohlfühlens an die Organisation gebunden. So wird beispielsweise die Passungsfähigkeit der Beschäftigten bereits bei der Auswahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt. Mitarbeitende werden nicht nur nach ihren Qualifikationen ausgesucht, sondern auch nach psychosozialen Faktoren. Die Einrichtung möchte keine Mitarbeiter haben, die nicht zum Team passen. Unterstützende Beziehungen der Mitglieder sowie ein persönlicher Kontakt und Umgang der Mitarbeitenden untereinander prägen die personale Kommunikation der Organisation. Die familiäre Organisation offeriert keine Karrieremöglichkeiten im Sinne eines klassischen Beförderung-Karriereverständnis. Sie versteht Karriere als persönliche Entwicklung, was auch zu der Einbindung in die formalen kommunalen Strukturen mit wenigen Beförderungsmöglichkeiten passt.

9.2 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der sinnlichen Organisation

Die sinnliche Organisation integriert ihr Personal über die Verbindung von beruflicher Selbstbestimmung mit sinnlichen (Arbeits-)Erfahrungen. Es geht vor allem um Freude und Spaß bei der Arbeit. Die Voraussetzung dafür schafft sie, indem sie die vorhandenen Autonomiespielräume innerhalb der Einbindung in die Verwaltungsstruktur des Kreises nutzt. Die sinnliche Organisation versteht sich selbst als selbstbewusster Teil dieser Verwaltungsstruktur und setzt professionell ihre Selbststeuerungskompetenz gegen die Fremdsteuerung der Verwaltung ein, damit die Beschäftigten weitgehend selbstständig – gewissermaßen nach »Lust und Laune« – agieren können. Das Personal verfügt über großes Engagement, fachliche und persönliche Qualifikationen. Aufgrund der starken Identifikation der Mitarbeitenden mit der sinnlichen Organisation, ist es der Organisation möglich, den Mitarbeitenden große Entscheidungsfreiräume zu geben. Sie erachtet die Mitarbeitenden als soziale, entwicklungsfähige und selbstbestimmte Individuen, die sich vollständig mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Die Organisation versteht ihr Personal als leiblich-seelisches Ganzes, das sich bei der und durch die Arbeit entwickelt. Die Arbeitsatmosphäre ist von Partizipation, Kollegialität, Wertschätzung und Freude gekennzeichnet und beruht auf einem kollegialen Kooperationsverständnis, dass die Entwicklung und Produkti-

vität der Organisation sichert. Obwohl die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter viele Freiräume erhalten und selbstständig handeln dürfen, existieren klare, verbindliche und schriftlich fixierte Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse. Die Mitarbeitenden sollen sich in der Organisation »zu Hause fühlen«, sind in diese hoch integriert, verfügen aber über geregelte Freiräume für eigenverantwortliches Handeln im Sinne der Organisation.

Das Bildungssystem ist das einzige gesellschaftliche Bezugssystem der sinnlichen Organisation. Die Spezialsemantik der Organisation wird von der binären Codierung »sinnlich/unsinnlich« des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums »Lust« überformt und über die lustbetonte, sinnliche Sprache wird das Personal strukturell gekoppelt. Die Mitarbeitenden werden durch große Freiheitsgrade und die Möglichkeit zur Selbstverwirklichung an die Organisation gebunden.

Karriere wird von der sinnlichen Organisation als berufliche und persönliche Entwicklung der eigenen Kompetenzen verstanden. Der Personalentwicklung wird ein hoher Stellenwert für die Entwicklung der Organisation zugeschrieben.

9.3 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der dienenden Organisation

Bei der dienenden Organisation handelt es sich um ein konfessionelles Bildungswerk, welches Nutzen stiften möchte sowie Hilfe und Unterstützung bietet, um die Partizipationschancen ihrer Zielgruppe zu erhöhen und die Integration in die Gesellschaft zu ermöglichen. Das Bildungsziel ist die Vermittlung praxisrelevanter Handlungskompetenz. Sie integriert ihre Mitarbeitenden, indem alle Mitarbeitenden Teile einer Gemeinschaft sind, die für eine »gute Sache« arbeitet. Die Organisationsmitglieder besitzen eine gemeinsame Identität und die Beschäftigten sind sich der gemeinschaftlichen Verantwortung in allem Tun bewusst. Sie unterstützen sich gegenseitig und arbeiten gemeinsam für das Ziel, sich um die Behinderten bzw. deren Integration zu kümmern. Die dienende Organisation versteht sich als interaktionistisches Beziehungsgefüge, das über einen respektvollen und wertschätzenden persönlichen Umgang gesteuert wird. Die Dienstgemeinschaft passt sich nicht nur den gesellschaftlichen Entwicklungen an, sondern gestaltet diese mit und kümmert sich um die gesellschaftliche Integration der Benachteiligten. Das Personalverständnis der dienenden Organisation, welches diese Ziele sichert, betrachtet die Mitarbeitenden als Dienstleistende am Menschen. Der Mitarbeitende wird in erster Linie nicht von der Organisation gesteuert, sondern von den Werten der Gemeinschaft und

leistet einen Beitrag zur Integration der Benachteiligten. Das Verständnis vom Menschen ähnelt dem Menschenbild des »self-actualizing man«, welches den Menschen als primär intrinsisch motiviert betrachtet und als Ziel der Organisation beschreibt, dass die Organisation Bedingungen schaffen soll, die es den Beschäftigten ermöglichen, bestmögliche Dienstleistungen für ihre Zielgruppen zu realisieren. Werte, wie beispielsweise Respekt, Würde des Menschen und Wertschätzung leiten den Umgang miteinander in dieser Organisation. Das Kooperationsverständnis der dienenden Organisation ist eine wechselseitige Unterstützung in gemeinsamer Verantwortung. Die Mitarbeitenden der dienenden Organisation sind in die Organisation hoch integriert. Der ganze Mensch, mit all seinen Stärken und Schwächen sowie seinen beruflichen und persönlichen Kompetenzen, wird in der dienenden Organisation berücksichtigt. Ziel der Integration ist die gemeinsame Unterstützung von Benachteiligten. Die Fokussierung des Dienstes auf eine gute Sache ermöglicht vermutlich eine hohe Identifikation und Verantwortungsübernahme sowie eine große Einsatzbereitschaft der Beschäftigten. Die dienende Organisation wird durch ihren Träger und die öffentliche Hand (teil-) alimentiert; ihr Bildungsauftrag wäre rein marktwirtschaftlich kaum realisierbar.

Die dienende Organisation orientiert sich, neben dem primären Bezugssystem der Bildung, am gesellschaftlichen Bezugssystem der Religion. Die Speziesemantik ist religiös-moralischen gefärbt und dem übergeordneten ideologischen Religionssystem angelehnt. Die Mitarbeitenden werden vor allem über Werte strukturell an die Organisation gekoppelt. Die Unterscheidung »würdevoll/würdelos« sorgt als Codierung des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums »Werte« für die Bindung des Personals. Bildung ermöglicht den gesellschaftlich Benachteiligten ein würdevolles Leben und die tägliche Arbeit der Dienstgemeinschaft verhindert ein würdeloses Leben abseits der Gemeinschaft. Die würdevolle Arbeit steigert das eigene Ansehen. Der hohe moralisch Anspruch der dienenden Organisation lässt als blinden Fleck eine realistische Analyse der Situation von Behinderten und Benachteiligten vermissen, die in unserer Gesellschaft vielfältigen Exklusionsmechanismen unterliegen und denen nicht allein durch guten Willen und moralisches Engagement geholfen werden kann. Von der dienenden Organisation werden keine Karrieremöglichkeiten, im Sinne eines hierarchischen Vorankommens, beschrieben. Berufliche Perspektiven werden durch Weiterbildungen ermöglicht, was bei den fehlenden organisationalen Karrieremöglichkeiten vermuten lässt, dass Karriere als persönliche Entwicklung der beruflichen Kompetenzen verstanden wird.

9.4 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der subversiv-aufklärerischen Organisation

Die personale Integration der subversiv-aufklärerischen Organisation erfolgt über gesellschaftspolitisches Engagement. Das Personal verbindet die persönliche und berufliche Entwicklung mit der Verbesserung der gesellschaftlichen Lebensverhältnisse. Dazu unterscheidet die Organisation zwischen der Umsetzung der Bildungsaufgabe und den notwendigen organisationalen Voraussetzungen. Die subversiv-aufklärerische Organisation versteht die Organisation als partizipative Selbstorganisation. Um den subversiven Bildungsauftrag in diesem partizipativen Verständnis umzusetzen, versteht die Organisation ihr Personal als politische Aufklärer. Die gesellschaftspolitische Vision der Organisation wird von den Mitarbeitenden neben dem offiziellen Bildungsauftrag vermittelt. Das partizipative Grundverständnis durchdringt auch die internen und externen Strukturen. Partizipative Teamarbeit und gute externe Vernetzung charakterisieren das Kooperationsverständnis der subversiv-aufklärerischen Organisation. Voraussetzung für das partizipative Selbstorganisationsverständnis der Organisation ist eine hohe gesellschaftspolitische Integration der Mitarbeitenden. Die Mitarbeitenden sollen neben dem offiziellen Bildungsauftrag auch einen subversiv-aufklärerischen Bildungsauftrag umsetzen.

Das gesellschaftliche Bezugssystem der subversiv-aufklärerischen Organisation ist neben dem Bildungssystem die »Politik«. Die gewerkschaftspolitische Spezialsemantik entfaltet sich am Code »Beteiligung/Ausschluss«. Gesellschaftliche Verantwortungsübernahme ist die anschlussfähige, positive Seite der Codierung des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums »Ideologie«, wodurch die Organisation ihre Mitarbeitenden strukturell koppelt. Die psychischen Systeme werden also über die Bereitstellung der organisationalen Bedingungen für die Umsetzung des gesellschaftspolitischen Engagements der Mitarbeitenden strukturell an die Organisation gekoppelt. Hoch qualifizierte, aber politisch abstinente Bewerber haben in der Organisation kaum Chancen beschäftigt zu werden. Karriere ist für die subversiv-aufklärerische Organisation die Weiterentwicklung der persönlichen, betrieblichen und gesellschaftspolitischen Fähigkeit der Mitarbeitenden und die Übernahme von verstärkter Verantwortung für die Veränderung, der als gestaltbar begriffenen Arbeits- und Lebensbedingungen. Karriere wird also als kontinuierliche Entfaltung und Verwirklichung von persönlichen Fähigkeiten und politischen Kompetenzen und nicht im Sinne von Beförderung verstanden.

9.5 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der narzisstischen Organisation

Die narzisstische Organisation integriert ihr Personal, indem sie für die Mitarbeitenden Freiräume zur Selbstverwirklichung schafft und suggeriert, dass diese die Organisation seien. Die Organisation wird als Gemeinschaft – als partnerschaftliche Unternehmung – verstanden. Die Umgangsformen sind persönlich und von großem Vertrauen geprägt. Obwohl explizit auf eine hierarchische Struktur hingewiesen wird und auch Entscheidungsbereiche definiert werden, die nur von der Geschäftsführung wahrgenommen werden, betont die Organisation, dass alle Entscheidungen gemeinschaftlich getroffen werden. Entscheidungen werden also in einem von der Geschäftsführung definierten Rahmen gemeinschaftlich getroffen. Die ideologische Grundhaltung wird durch diesen gemeinschaftlichen Anschein kommuniziert, wenn auch in der Praxis alle strategischen Entscheidungen von der Geschäftsführung getroffen werden. Die Organisation beschreibt sich mit vielen Superlativen, so dass der Eindruck entsteht, die Organisation sei nahezu perfekt. Sie versucht möglichst große Freiräume für die Mitarbeitenden zu schaffen, so dass diese sich entfalten können. Das Personalverständnis der narzisstischen Organisation ist durch eine starke Einbindung des Individuums in die Organisation gekennzeichnet. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden gänzlich in die Verantwortung der Organisation integriert. Die Zusammenarbeit im Team ist ein zentrales Merkmal. Das Personal wird als intrinsisch motiviert beschrieben, wobei die individuelle Entfaltung im Zentrum steht. Es strebt nach Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz. Das Personalverständnis der Organisation unterstützt und fördert bzw. fordert dieses Streben, indem Freiräume zur Selbstverwirklichung geschaffen werden. Das Verständnis des Personals unterstellt intrinsisch motivierte Selbstverwirklicher. Kommunikative Zusammenarbeit im Team steht im Zentrum des Kooperationsverständnisses. Die Mitarbeitenden sind also hoch in die Organisation integriert. Es wird kaum zwischen formaler Organisation und dem Personal unterschieden. Die Organisation wird als Gemeinschaft abgebildet, die durch das gemeinsame Ziel der individuellen Selbstentfaltung verbunden ist. Das ermöglicht eine hohe Sinnaufladung der Arbeit, könnte aber erforderliche Distanzierungen oder die für die Beschäftigten schützende Bildung von Indifferenzonen innerhalb der Arbeitserledigung erschweren.

Das gesellschaftliche Bezugssystem ist die »Psychotherapie«. Fokussiert wird die „zwischenmenschliche Kommunikation“. Die Ideologie der therapeutischen Perfektibilität schlägt sich auch in ihrer Speziesemantik nieder. Ein gesteigertes Verlangen

nach Anerkennung und die Überschätzung der eigenen Fähigkeiten dominiert die Sprache dieser Organisation. Hinzu kommt eine übersteigerte Einschätzung der eigenen Befugnisse. Das Institut sieht es als Notwendigkeit an, die ethische Beziehungsgestaltung mit den Teilnehmenden und Mitarbeitenden vertraglich zu regeln und ist der Meinung, kreatives Lernen erlauben zu müssen. Sowohl die Organisation als auch das Personal sollen sich permanent weiterentwickeln. Die Sprache wird von der binären Codierung »Mensch/reine Arbeitskraft« geprägt. Die Mitarbeitenden werden nicht nur als Arbeitskraft Teil der Organisation, sondern als »ganzer Mensch«. Das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium der narzisstischen Organisation ist die »Komplettinklusion« der Organisationmitglieder. Die Mitarbeitenden sollen sich ähnlich einem psychotherapeutischen Setting in der Organisation entfalten. Durch die Komplettinklusion der Mitarbeitenden werden diese strukturell an das soziale System Organisation gekoppelt. Die narzisstische Organisation offeriert keine klassischen Karrieremöglichkeiten. Karriere wird als persönliche Weiterentwicklung verstanden.

9.6 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der kultivierenden Organisation

Die Mitarbeiterintegration der kultivierenden Organisation erfolgt über die Schaffung eines kreativen Umfelds, in dem sich die Mitarbeitenden individuell weiterentwickeln können. Um dies zu gewährleisten, versteht sich die kulturpädagogische Einrichtung als Kultivierungsstätte bzw. als Treibhaus für die Kultivierung der Mitarbeitenden und Lernenden. Das Personal wird als kreativ »kultivierende/r Gärtner/in« verstanden. Es schafft optimale Bedingungen für die Teilnehmenden, indem sich die Teilnehmenden und die Mitarbeitenden selber kreativ weiterentwickeln können. Die Kooperationen der Organisation sind von dialogischer Zusammenarbeit geprägt und dienen der Schaffung von Freiräumen für kreative Arbeit. Durch eine niedrige Integration, erhält das Personal die notwendigen Freiräume, um sich zu entwickeln und die Fähigkeiten optimal am Arbeitsplatz einzusetzen. Das zugrundeliegende Menschenbild der kultivierenden Organisation erachtet den Menschen in seinem Dasein als gesellschaftliches Wesen (*homo sociologicus*).

Die kultivierende Organisation orientiert sich, neben dem Bildungssystem, an dem gesellschaftlichen Bezugssystem der »Kunst«. Ihre Speziessemantik ist eine Sprache der schöpferischen Gestaltung mit vielen Begriffen aus dem kreativen und schöpferischen Umfeld. Die strukturelle Kopplung der Mitarbeitenden an die Organi-

sation erfolgt über die Codierung »entwickeln/nicht-entwickeln«, wobei die Positivseite der Codierung entwickeln, die Mitarbeitenden bindet. Das dabei eingesetzte symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium ist »Wachstum«, wobei Wachstum hier neben der persönlichen auch eine künstlerische Entfaltung einschließt. Die kultivierende Organisation verfolgt das Ziel, ein kreatives Umfeld zu schaffen, indem Entwicklungen gefördert werden und somit gelungenes Lernen stattfinden kann. Dies zeigt sich unter anderem daran, dass die Organisation viel Zeit dafür aufwendet, ein optimales Raum- und Materialmanagement zu gewährleisten, welches von den Mitarbeitenden permanent verbessert wird. Die kultivierende Organisation offeriert keine klassischen Karrieremöglichkeiten des beruflichen Vorankommens im Sinne einer Beförderung. Karriere wird als persönliche-kreative Entwicklung verstanden.

9.7 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der funktionalen Organisation

Die funktionale Organisation integriert ihr Personal, indem sie die Lehrinhalte auf die Funktionslogik transferiert und für das Personal eine Kongruenz zwischen den Lehrinhalten und der Funktionslogik der Organisation schafft. Die Organisation ist für das Bildungsinstitut programmierbar und wird als technisch einwandfrei funktionierende Maschine verstanden. Die funktionale Organisation hat eine klare Vorstellung von sich als Organisation mit hierarchisch übergeordneter Geschäftsführung, die ein betriebswirtschaftlich ausgerichtetes professionelles Management verantwortet. Entscheidungen werden zwar beteiligungsorientiert vorbereitet; doch es ist klar, dass die Geschäftsführung die einzig entscheidende Instanz ist. Betriebswirtschaftliche Ziele werden klar beschrieben und mit entsprechenden Kennzahlen unterlegt, die zur Organisationsgestaltung verwendet werden. Die funktionale Organisation beschäftigt Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, die als pädagogische »Ingenieure« Lernvoraussetzungen gestalten und dadurch gelungenes Lernen erzeugen. Dieses Personalverständnis der pädagogischen Ingenieure unterstreicht das funktionalistische Bildungsverständnis des Bildungsinstituts, welches Lernen als programmierbar betrachtet. Die Organisation fokussiert auf Effektivität und Zielorientierung im Lehr-Lern-Prozess. Technische Steuerungsmechanismen der Organisation werden auf pädagogische Prozesse übertragen. Es wird davon ausgegangen, dass durch eine effektive Gestaltung der Lehr-Lern-Prozesse definierte Lehrziele erreicht werden. So wird Lernen als von der Organisation steuerbarer Prozess gesehen, der technologisierbar ist. Um die organisationalen und pädagogischen Prozesse produktiv zu or-

organisieren, hat die funktionale Organisation ein Kooperationsverständnis einer reibungslosen und effektiven Zusammenarbeit auf der Basis klarer Definitionen und eindeutiger Zuordnungen. Die Mitarbeitenden sind hoch in die Organisation integriert, wobei Freiheitsgrade zur Optimierung und Weiterentwicklung vorhanden sind.

Neben dem primären Bezugssystem der Bildung, orientiert sich die funktionale Organisation am gesellschaftlichen Bezugssystem der »Wirtschaft«. Die Spezialsemantik erinnert in ihrer Grundfärbung eher an einen marktwirtschaftlichen, technik- und zweckorientierten Kontext als an einen pädagogischen Organisationszweck. Begriffe aus dem Bereich der Wirtschaft und des Funktionierens prägen sowohl die organisationale als auch die pädagogische Funktionslogik der Organisation. Die strukturelle Kopplung der Mitarbeitenden an das soziale System Organisation gelingt vor allem dadurch, dass die Kommunikation sich an der Codierung »funktionieren/nicht-funktionieren« des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums »Technologie« entfaltet, wobei die Anschlussfähigkeit der Kommunikation »funktionieren« soll. Die Mitarbeitenden sollen das Funktionieren der Organisation und der pädagogischen Lernprozesse gewährleisten. Die Komplexität der Umwelt und der Lernprozesse wird von der Organisation trivialisiert und für die Mitarbeitenden auf eine duale Funktionslogik reduziert, die die Arbeitsinhalte in eine technologische Syntax übersetzt. Es wird vermittelt, dass sich die Organisation und die Lernprozesse wie eine Trivial-Maschine durch Input-Output-Steuerung organisieren lassen. Hierdurch vermittelt das Bildungsinstitut den Mitarbeitenden eine vermeintliche Beherrschbarkeit der Lernprozesse und Sicherheit bei den organisationalen Abläufen. Die funktionale Organisation offeriert, als kleines Bildungsinstitut, keine Karriere-möglichkeiten im Sinne eines klassischen Beförderungs-Karriereverständnisses. Sie besitzt kein Karriereverständnis, was auch zum maschinellen Organisationsverständnis und Kooperationsverständnis passt, indem die Mitarbeitenden die übertragenden Aufgaben übernehmen und diese bestmöglich erfüllen – sich also als Rad möglichst reibungslos ins Getriebe einfügen.

9.8 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der standardisierten Organisation

Die Integration der Beschäftigten der standardisierten Organisation erfolgt über die exakte Regelung der personalen Beziehungen. Die Organisation regelt alle Schnittstellen und dokumentiert diese, so dass die Mitarbeitenden auf eine komplett geregelte Organisation treffen. Die Voraussetzungen für die geregelte und kontrollierte

Mitarbeiterintegration stellt die Weiterbildungseinrichtung zur Verfügung, indem sie ein Organisationsverständnis hat, welches die Organisation als standardisiertes Werkzeug betrachtet. Die »Organisationsmaschine« steuert alle Kontextvariablen und präsentiert sich als Vermittler zwischen rechtlichen Vorschriften und der praktischen Arbeit. Die Einrichtung schafft die organisationalen Bedingungen und definiert diese, damit die Mitarbeitenden die Möglichkeit erhalten, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten anzuwenden. Das Personal wird als pädagogische Ingenieure verstanden, die die Aufgabe haben, die Regelungen zu befolgen und die Standards anzuwenden sowie die Mechanik der Organisation am Laufen zu halten. Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden für die Weiterentwicklung der Organisation verantwortlich. Die Organisation erachtet den »Menschen als Medium« (vgl. Fuchs 1994, S.15ff.) für die organisationale Weiterentwicklung und versucht über das "Personkonstrukt ... eine Perturbationschance" (Hutter, Teuber 1994, S.141) zu schaffen. Durch die weitgehende Regelung und Standardisierung der Abläufe werden Weiterentwicklungen allerdings verhindert bzw. erschwert. Das Kooperationsverständnis fokussiert eine reibungslose und effektive Zusammenarbeit auf der Basis klarer Definitionen und eindeutiger Zuordnungen mit den Mitarbeitenden. Durch die strikte Regelung der Arbeitsabläufe sind die Freiheitsgrade der Mitarbeitenden relativ gering und es existiert eine hohe Integration der Mitarbeitenden. Nicht die Selbstverwirklichung des Einzelnen steht im Vordergrund, sondern das geregelte und standardisierte organisationale Funktionieren.

Neben dem primären Bezugssystem der Bildung, orientiert sich die standardisierte Organisation bei ihren Werten und Normen am gesellschaftlichen Bezugssystem des »Rechtssystems«. Die Speziesemantik erinnert in ihrer Grundtönung eher an eine juristische Organisation, als an eine Bildungsorganisation. Die standardisierte Organisation kommuniziert in einer rechtlichen und moralischen Normierung. Die strukturelle Kopplung der Mitarbeitenden an die Organisation erfolgt über die Codierung »geregelt/ungeregelt« des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums »Standard«. Alle organisationalen Beobachtungen erfolgen unter dem Gesichtspunkt der Rechtmäßigkeit bzw. Unrechtmäßigkeit. Die Organisation definiert und dokumentiert alle personalen Belange. Das Personal der standardisierten Organisation wird also über normative Erwartungen gekoppelt. Kognitive Erwartungen gehören nicht zum Personalverständnis, da diese nicht durch Standardisierung zu organisieren bzw. steuern sind. Die Organisation regelt die Einflussgrößen und gewährleistet durch Standardisierung die notwendigen Abläufe. Die Schnittstellen mit den Mitarbeitenden und die Arbeitsabläufe sind genau beschrieben und Qualitäts-

standards bzw. Dienstanweisungen sind genau definiert und geregelt. Karrieremöglichkeiten werden von der Organisation nicht beschrieben und sind auch aus den Ausführungen nicht ableitbar.

9.9 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der souveränen Organisation

Die souveräne Organisation integriert ihr Personal, indem sie den Mitarbeitenden vermittelt ein zugehöriger Teil eines erfolgreichen Unternehmens zu sein, welches überdurchschnittliche Mitarbeitende beschäftigt. Die Abteilung für Weiterbildung ist sich ihres Platzes im Organigramm der hierarchisch tief gestaffelten organisationalen Pyramide bewusst und handelt in Verantwortung für das Unternehmen und seine Beschäftigten. Als Abteilung eines großen Unternehmens in der Region fühlt die Organisation sich souverän im Sinne von »anderen überlegen«, aber sie hat auch einen Souverän, und zwar den Unternehmensvorstand, dem gegenüber sie ihre Arbeit verantworten muss. Die Organisation besitzt ein Verständnis der eigenen Abteilung als nachgeordnete Konzernabteilung mit eigenen Freiheitsgraden. Das Personal kann und soll in dieser Struktur eigenverantwortlich die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens sichern und die Mitarbeitenden werden als souveräne professionelle Fachkräfte verstanden, die in der Linienstruktur des Unternehmens vertrauensvoll und effektiv zusammenarbeiten. Dieses Kooperationsverständnis der Organisation ist die Basis für das Ziel der Abteilung, hervorragende Mitarbeitende für das Unternehmen aus- und weiterzubilden, um die sichere oder überlegene Beherrschung der Unternehmensaufgaben zu sichern. Innerhalb der Linienstruktur sind die Mitarbeitenden hoch in die Organisation integriert. In der Abteilung für Aus- und Weiterbildung verfügen sie über die notwendigen Freiheitsgrade, um für die bestmögliche Aus- und Weiterbildung zu sorgen und innovativ die Organisation zu gestalten. Das Menschenbild, das dem vorliegenden Personalverständnis am nächsten kommt, ist das des »complex man«, welches die inter- und intraindividuellen Unterschiede von Arbeitnehmern berücksichtigt. Die Beschäftigten werden als soziale Wesen angesehen, wobei sich die Sozialität allerdings auf ihre Berufsrolle beschränkt. Die Leistung des Einzelnen wird durch ein komplexes Beziehungsgefüge unterstützt. Die Organisation deutet Abweichungen als Auftreten von Fehlern, die auf Ungewissheit oder fehlende Qualifikationen zurückgeführt werden. Durch die Weiterqualifikation der Mitarbeitenden versucht die Organisation, dies zu verhindern.

Neben dem Bildungssystem, orientiert sich die souveräne Organisation am gesellschaftlichen Bezugssystem »Wirtschaft«. Die Sprache der pädagogischen Praxis wird durch die Speziesemantik als unternehmerischer Dienstleister für das Gesamtunternehmen überformt. Es geht immer um eine effektive Qualifizierung von Personal für die Produktivität des Unternehmens und nicht um Bildung als Selbstzweck für das Individuum. Die strukturelle Kopplung der Mitarbeitenden an das soziale System Organisation gelingt vor allem dadurch, dass die Kommunikation sich an der Codierung »exzellente/nicht-exzellente« des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums »Erfolg« entfaltet. Die Mitarbeitenden leisten exzellente Arbeit, um exzellente Kandidaten für die interne Stellenbesetzung hervorzubringen. Die kommunizierte Zugehörigkeit zu einer überlegenen Organisation schafft die strukturelle Kopplung der Mitarbeitenden und der souveränen Organisation. Die Mitarbeitenden orientieren sich an dem Souverän der Organisation, analog dem Volk, welches sich an der Staatsgewalt orientiert. Gleichzeitig sind die Mitarbeitenden stolz darauf, bei dieser Organisation zu arbeiten. Der Akt der Unterwerfung ist ein Akt der Selbstaufwertung, woraus die Souveränität resultiert und wodurch die Mitarbeitenden identifikatorisch gebunden werden. Die souveräne Organisation kommuniziert nicht explizit Karrieremöglichkeiten im Sinne eines klassischen Beförderungskarriereverständnisses, aber vermittelt diese implizit aufgrund der ausgeprägten hierarchischen Struktur. Sie versteht Karriere also als persönliche Entwicklung, um den Anforderungen der Organisation gerecht zu werden und offeriert so indirekt Aufstiegsmöglichkeiten.

9.10 Personalverständnis und Mitarbeiterintegration in der gewinnbringenden Organisation

Die gewinnbringende Organisation gehört zum institutionellen Cluster Unternehmensabteilungen und ist eine Weiterbildungsabteilung eines hierarchischen Wirtschaftsunternehmens. Basierend auf dem Organisationsverständnis, als untergeordneter Teil eines hierarchischen Unternehmens einen Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu leisten, besitzt die gewinnbringende Organisation ein Personalverständnis, welches das Personal der Organisation als Leistungserbringer bzw. Humankapital betrachtet. Die Mitarbeitenden sollen ihren Beitrag zur wirtschaftlichen Leistungssteigerung des Unternehmens leisten. Die Organisation ist sich durchaus bewusst, dass die Mitarbeitenden noch weitere Facetten besitzen, diese werden aber nur dann berücksichtigt, wenn sie von Nutzen für die Leistungsfähigkeit des Gesamtunternehmens sind. Die gewinnbringende Organisation versteht die Mitar-

beitenden als funktionale Leistungsproduzenten für das Gesamtunternehmen. Die Mitarbeitenden sichern den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und gehören zu den Besten der Besten. Sie erzielen überdurchschnittliche Leistungen und sind Experten und Meister ihres Faches, die ihre Stärken und Ressourcen optimal einsetzen, um dem Unternehmen zu ökonomischem Erfolg zu verhelfen. Die Abteilung beschreibt leistungsstarke und überdurchschnittlich hoch qualifizierte Mitarbeitende, die leistungsorientiert sind und in der Organisation ihre Funktion erfüllen. Durchschnittlich oder auch nur gut qualifizierte Beschäftigte passen nicht zum Personalprofil dieser Organisationseinheit. Insbesondere fehlende Leistungsbereitschaft und nicht vorhandene Bereitschaft, die definierte Funktion zu erfüllen, sind in der Organisation nicht anschlussfähig. Kennzeichnend für die Kooperation der gewinnbringenden Organisation mit ihren Partnern im Unternehmen ist, dass sich die Interaktionen bzw. Kooperationen in Form eines Tauschhandels vollziehen. Das Ziel besteht darin, für die eigenen hervorragenden Leistungen entsprechende Gegenleistungen zu erhalten. Dementsprechend ist das Kooperationsverständnis Gegenleistung für Leistung. Das Grundprinzip des äquivalenten Tausches bestimmt sowohl die internen als auch die externen Kooperationen.

Das gesellschaftliche Bezugssystem, das auf die Semantik der Selbstbeschreibung der Personalentwicklungsabteilung einwirkt, ist das Wirtschaftssystem. Die Sprache der Abteilung ist marktwirtschaftlich und unternehmerisch. Die Semantik der Abteilung für Personalentwicklung, die sich auf Basis des Codes »Lernen/Nicht-Lernen« ausfaltet, wird überformt durch eine unternehmerisch-marktwirtschaftliche Semantik, die sich in Begriffen wie Leistung, Kosten, Erfolg, Strategie, Effizienz und kaufen realisiert. Das Verb kaufen wird sogar in Bezug auf neue Trainer und externe Dienstleister verwendet, die wie eine Ware eingekauft werden. Der wirtschaftliche Nutzen für das Gesamtunternehmen steht bei allen Aktivitäten der Abteilung im Vordergrund. Neben dem Code des Bildungssystems, wird die Sprache der Organisation von der Zweitcodierung »Zahlung/Nicht-Zahlung« des Wirtschaftssystems und den organisationsprägenden Unterscheidungen »leistungsstark/leistungsschwach« und »effizient/nicht-effizient« geformt. Das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium ist »Leistung«, im Sinne von Gegenleistung. Leistung ist der identitätsstiftende Kern der gewinnbringenden Organisation und dominiert die Kommunikation der Organisation. Die Personalabteilung beschreibt die Organisation als ein leistungsstarkes Unternehmen und sie qualifiziert leistungsstarke Mitarbeitende und liefert dadurch einen Beitrag für die Leistungskultur. Der positive Code »effizient« durchzieht die Personalkommunikation der Organisation.

So werden beispielsweise Mitarbeitergespräche effizient gestaltet und Ressourcen optimal genutzt.

Durch die Anerkennung der Leistung koppelt die gewinnbringende Organisation ihr Personal. So verfügt die Organisation über ein Leistungsbelohnungssystem, welches durch Leistungsbeurteilungen und leistungsorientierte Bezahlung erfolgt. Die Leistungs- und Erfolgsorientierung sowie das Effizienzstreben der Bildungseinrichtung drücken sich auch bei der Auswahl der externen Lehrenden aus. Es werden nur die Besten eingekauft, die zudem das Selbstverständnis des Unternehmens teilen. Darüber hinaus beschreibt die Personalentwicklungsabteilung auch persönliche Faktoren, als Erwartungsstrukturen, die die Organisationseinheit für personale Irritationen sensibler machen. Eine Kopplung ausschließlich über Anerkennung und Wertschätzung, ohne Leistung finanziell zu honorieren, würde dem Personalverständnis der Organisation nicht entsprechen.

Insgesamt findet das Wirtschaftsprinzip, nach dem der Preis in einer Marktwirtschaft durch den Preismechanismus von Angebot und Nachfrage bestimmt wird, auch beim Personalverständnis der gewinnbringenden Organisation ein Äquivalent. Auf dem Arbeitsmarkt der hochqualifizierten, leistungsorientierten Mitarbeitenden muss die Organisation diese über ein entsprechend leistungsorientiertes Entlohnungssystem als Mitarbeitende gewinnen und über entsprechende Qualifikationsmaßnahmen für das Unternehmen weiterentwickeln. Die Organisation selektiert ihr Personal nach der Leistungsfähigkeit der Mitarbeitenden. Potenzialträger und Experten werden gefördert und können in der Organisation, so lange sie leitungsbereit sind, Karriere machen. Um die Mitarbeitenden zu selektieren, die dem Leistungsanspruch der Organisation entsprechen, werden individuelle Standortbestimmungen der Mitarbeitenden durchgeführt und die personenbezogenen individuellen Entwicklungserfordernisse bestimmt. Die Organisation setzt diagnostische Instrumente und Verfahren ein, um die Potenzialträgern zielgerichtet und systematisch zu qualifizieren. Um die besten Mitarbeitenden im Unternehmen zu haben und zu halten, werden neben den fachlichen Qualifikationen auch Angebote für die persönliche Weiterentwicklung gemacht und den Potenzialträgern Karrierechancen offeriert. Karriere und Mitarbeiterförderung werden als wichtige Faktoren für eine (dauerhafte) Integration der Mitarbeitenden erachtet. . Nicht berücksichtigt dabei werden die Mitarbeitenden der Organisation, die Aufgaben in der Organisation übernehmen, ohne Leistungsträger bzw. Experten zu sein.

Die Organisation integriert ihr Personal über die Anerkennung und finanzielle Honoration von Leistung. Von den Mitarbeitenden wird Leistungsbereitschaft für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens erwartet. Durch diese strukturelle Kopplung der Organisation und ihrer Mitarbeitenden werden die Freiheitsgrade auf Leistungsaspekte beschränkt. Die gewinnbringende Organisation zielt auf eine hohe Integration ihrer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ab und bietet ihnen für ihre Integration eine leistungsorientierte Bezahlung und Karrierechancen an. Das Personal wird als funktionaler Leistungslieferant für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens verstanden. Die gewinnbringende Organisation versucht, das Personal zu mehr Leistung zu motivieren und die Leistungskultur der Organisation zu fördern. Die Entwicklung der Persönlichkeit, welche häufig als genuine Aufgabe der Personalentwicklung in der psychologischen Fachliteratur beschrieben wird, wird als sekundäre Aufgabe zur Gewinnung von neuen Mitarbeitenden beschrieben bzw. dient der stärkeren Kopplung der Leistungsträger ans Unternehmen, ist aber nicht das vorrangige Ziel dieser Organisationseinheit.

10. Vergleichende Analyse der einzelfalltheoretischen Rekonstruktionen der Personalverständnisse und der Integrationsmechanismen

Inspiziert durch die Bindungstypen der Bindungstheorie von John Bowlby und Mary Ainsworth (vgl. Grossmann, Grossmann 2011) kann angenommen werden, dass ähnlich der Bindung zwischen Mutter bzw. Vater und Kind eine spezielle Bindung zwischen einer Organisation und ihren Mitarbeitenden vorhanden ist. Ein entscheidender Faktor für diese Bindung ist, welche Kommunikationsinhalte in die organisationale Kommunikation Eingang finden, so dass die Kommunikation fortgesetzt wird. Jede Organisation besitzt ein individuelles, typisches, symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium, das die singuläre integrative Reziprozität fördert. Wie die habituellen Typen sind diese symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien auch singuläre organisationale Manifestationen; sie bezeichnen also genau diese eine spezielle strukturelle Kopplung zwischen *der einen* Organisation und *den* psychischen Systemen.

Wie im Theorieteil ausgeführt, ist für eine systemtheoretische Organisationsanalyse hinsichtlich der Betrachtung der Mitarbeitenden, insbesondere die Art und Weise von Bedeutung, wie (a) die Beschäftigten in die Kommunikation der Organisation Eingang finden und welche (b) Botschaften die Organisation an die Mitarbeitenden

sendet bzw. wie sie dies tut. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, wie die psychischen Systeme strukturell gekoppelt sind. Der zugrundeliegende Kopplungsmodus, der „modus operandi ... [gibt sich] im opus operandum zu erkennen“ (Bourdieu 1974, S.151) und ist empirisch, anhand der Beschreibungen der Organisationen, analysierbar. Bourdieu weist durch dieses Sprachspiel darauf hin, dass der Habitus sowohl Praxisformen (modus operandi) erzeugt, als auch als Praxisform (opus operandum) erscheint und somit empirisch analysierbar ist (vgl. Bourdieu 1974, S.150f.). In Anlehnung an die „Momente in der Kopplung von Subjekt und Organisation“ von Kieselhorst (2010, S.129) werden alle Beschreibungen der gegenseitigen Irritation von Mitarbeitenden und Organisation zu einem modus operandi der strukturellen Kopplung komprimiert. Um die Art und Weise der Integration zu beschreiben, wurden Aussagen analysiert, die beschreiben, wie die Mitarbeitenden an die Organisation gebunden werden bzw. wie die Organisation ihre Beschäftigten einbezieht. Es werden keine Kopplungstypen (vgl. Kieselhorst 2010) unterschieden, da die strukturelle Kopplung lediglich den Zusammenhang zwischen Organisationen und psychischen Systemen bezeichnet, nicht aber beschreibt, *wie* die Kommunikation beeinflusst wird, also auf welche Art und Weise die psychischen Systeme und die Organisationen gekoppelt sind.

Beim Beobachten einer Organisation ist man schnell geneigt, kausale Interdependenzen zwischen psychischen Systemen und Organisationen anzunehmen. Allerdings gibt es auf operationaler Ebene keine Überschneidung von psychischen und sozialen Operationen, Strukturen, Systemen. (Vgl. Luhmann 2006a, S.81) Die Trennung bricht mit den bekannten und intuitiven Denkgepflogenheiten und gängigen Organisationstheorien, die oftmals auf Handlungstheorien basieren. „The business organization consists fundamentally of individuals.“ (Lee, Lawrence 1985, S.52) Um die Heterogenität der Operationsweisen psychischer und sozialer Systeme herauszuarbeiten und das Verhältnis von Individuum und Organisation nicht mehr nach Bedingungen organisationsgünstiger Motivation zu durchsuchen, ist es notwendig, die strukturellen Kopplungen zwischen operational getrennten Systemen anzunehmen und diese einer empirischen Analyse zugänglich zu machen. Als Voraussetzungen für die Erforschung der operativen Trennung konkretisiert Luhmann die Begriffe der Person, des Konsens, der Motivation bzw. der Motive und der Integration für einen systemtheoretischen Zugang (vgl. Kapitel 2.2). An dieser Stelle soll noch einmal kurz auf die Begriffe Person und Integration eingegangen werden, da diese die zentralen Aspekte der folgenden Überlegungen sind. Durch die Verwendung des Begriffs der Person wird die Kluft zwischen Organisation und Mensch verdeutlicht

(vgl. Luhmann 2006a, S.89). Der Begriff dient „zur Bezeichnung einer Form, die eine andere Seite hat, nämlich jene Riesensmenge von faktisch biochemischen, neurophysiologischen, immunologischen, bewusstseinsmäßigen Operationen, die für alle bewussten und kommunikativen Operationen völlig intransparent bleiben und nur an gewissen Regelmäßigkeiten des Verhaltens vermutungsweise erratbar sind.“ (Ebd. S.90) Personen können Autor, Adresse und Thema im Kommunikationssystem sein und entstehen durch Teilnahme von Menschen an Kommunikation und sind soziale Konstruktionen der organisationalen Kommunikation zum Zweck der Integration psychischer Systeme in die organisationale Kommunikation. Besonders an dieser kommunikativen Form ist, dass die kommunikative Trias Mitteilung, Verstehen und Information in die Person hineinkopiert wird. „Auch in Organisationen kann über Personen nicht gesprochen, disponiert, entschieden werden, ohne Rücksicht darauf, dass sie auch als Adresse und als Autor mitspielen, davon erfahren und sich melden können.“ (Ebd. S.92) Integration bezeichnet nicht mehr und nicht weniger als die „Reduktion von Freiheitsgraden“ (Luhmann 1998, S.603) von mindestens zwei Systemen. Systemtheoretisch bezeichnet der Begriff »Freiheitsgrade« die Zahl voneinander unabhängigen Relationsmöglichkeiten in einem System. Die beiden Teilsysteme schränken durch die Integration ihre Freiheitsgrade – also ihre Möglichkeiten die Autopoiesis in abweichender Form fortzusetzen – ein. Es stellt sich die Frage, warum beide Systeme diese Reduktion eingehen? Ein Aspekt ist die Fortführung der Autopoiesis. Nicht alles Mögliche ist mehr möglich. Die theoretisch mögliche Anzahl an Relationen wird durch die gegenseitige Einschränkung reduziert, was das System zur Selektion zwingt. Selektiert werden muss, welche möglichen Relationen ausgeschlossen werden und welche noch möglich sind. Die Selektionen sind für Luhmann auch der Schlüssel für die gegenseitigen Einschränkungen, denn „auf der Ebene dieser Selektionen kann, ja muss ein System mit seiner Umwelt abgestimmt sein, obwohl, ja weil das System die Selektionen des Aufbaus und Abbaus von Strukturen nur intern, nur mit Hilfe eigener Operationen durchführen kann und in der Bezugnahme auf Umwelt auf eigene Konstruktionen angewiesen ist“. (Ebd. S.100) Die Einschränkung der Freiheitsgrade ist somit ein Erfolgsmechanismus zur Fortsetzung der Autopoiesis.

Eine entscheidende Frage, wenn es um das Zusammenspiel von Organisation und ihren Mitarbeitenden geht, ist, wie Organisationen ihre Mitarbeitenden integrieren und welche Konsequenzen daraus abgeleitet werden können. Eine Schlüsselfunktion der personen-integrierenden organisationalen Kommunikation sind die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien. Symbolisch generalisierte Kommuni-

kationsmedien benötigen einen einheitlichen Code und setzen die Ja/Nein-Codierung der Sprache voraus. Die Ja/Nein-Codierung der Sprache unterscheidet sich von anderen Ja/Nein-Unterscheidungen dadurch, dass sie eine Präferenz zum positiven Code der mitgeführten Unterscheidung hat (vgl. ebd. S.360ff.). Der positive Wert fungiert als Symbol für Anschlussfähigkeit der Kommunikation und hat größere Chancen wiederholt zu werden. Das Kommunikationssystem registriert die erfolgreiche Fortsetzung und erinnert diese, wenn eine Wiederholung hinreichend naheliegt (vgl. ebd. S.316f.). Die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien sind Katalysatoren für die Kopplung von Organisationen und psychischen Systemen. (Vgl. Luhmann 1998, S.358ff.). Als einzig realen (widerstandstesteten) Integrationsmodus bezeichnet Luhmann „Karriere“ (Luhmann 2006a, S.101). „Karriere ist als Form für strukturelle Kopplung genau deshalb stabil, weil sie nichts anderes ist als in Form gebrachte Kontingenz“ (ebd. S.102). Karriere wird im eigentlichen Wortsinn (lateinisch »carrus« »Wagen« bzw. sinngemäß »Fahrstraße«) als berufliche Laufbahn, ganz gleich ob sie als Auf- oder Abstieg wahrgenommen wird, verstanden. Sie muss also nicht zwingend an einen beruflichen Aufstieg gekoppelt sein. Allerdings erklärt das Konstrukt der Karriere nicht, wie es zur Integration kommt und warum Mitarbeitende sich für eine gewisse Zeit an eine Organisation binden. Ein systemtheoretischer Begriff, der an dieser Stelle weiterhelfen könnte, ist »Motiv«. Motiv bezeichnet Motivzuschreibungen in der sozialen Kommunikation. Mit Motiven reguliert das System den Zusammenhang zwischen Vergangenheit und Zukunft und schafft bezogen auf personen-integrierende Kommunikationsinhalte eine »motivierte Kopplung«. Durch diese Kopplung begrenzt die Organisation die im System erkennbaren und anerkenntbaren Motive. Die »motivierte Kopplung« erfolgt über die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien. Zunächst werden die organisationalen Substrate der analysierten Kategorien (vgl. Kapitel 4) tabellarisch gegenübergestellt.

10.1 Vergleichende Analyse der analysierten Organisationen

Um die individuellen Personalverständnisse und Integrationsmechanismen zu identifizieren, wurden zunächst aus den Selbstbeschreibungen die habituellen Typen und das assoziierte Selbstverständnis, Organisationsverständnis, Bildungsverständnis, Teilnehmerverständnis, Personalverständnis, Steuerungsverständnis und Kooperationsverständnis sowie die Speziesemantik herausgearbeitet. Diese Verständnisse sind „soziale Konstruktionen“, die in der Kommunikation der Organisationen als „kommunikationserhaltende Fiktionen“ stabilisierend wirken (Luhmann 2000,

S.110f.). Anschließend wurde durch die Wiedereinführung des Organisationsverständnisses, Personalverständnisses Kooperationsverständnisses sowie der Speziesemantik als analyseleitende Kategorie, ein höheres Abstraktionsniveau erreicht, wodurch die Integrationsmechanismen der Organisationen identifiziert werden konnten. Die folgende Übersicht der gefundenen singulären organisationalen Manifestationen ermöglicht eine vergleichende Analyse der zehn Organisationen.

Tabelle 5: Vergleichende Gegenüberstellung der analysierten Organisationen (Quelle: eigene Darstellung)

Habituellder Typ	Institutioneller Cluster	Gesellschaftliches Bezugssystem	Zweitcodierung (Präferenzseite / Gegenseite)	Speziesemantik	symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium
Familiäre Org.	Öffentliche Einrichtung	Intimsystem / Privatleben	Konsens/ Dissens	Semantik des Harmoniemilieus der bürgerlichen Mitte	Harmonie
Sinnliche Org.	Öffentliche Einrichtung	Bildung	sinnlich/ unsinnlich	Lustbetonte sinnliche Semantik	Lust
Dienende Org.	Staatlich anerkannte Org.	Religion	würdevoll/ würdelos	Religiös-moralische Semantik der Pflichterfüllung	Werte
Subversiv-aufklärerische Org.	Staatlich anerkannte Org.	(Gewerkschafts-) Politik	Beteiligung/ Ausschluss	Politische Semantik der Beteiligung bzw. des Ausschlusses	Ideologie
Nazistische Org.	Gemeinnützige private Org.	Psychotherapie	Mensch/ Arbeitskraft	reine Psychotherapeutische Semantik der Perfektibilität	Komplettinklusion
Kultivierende Org.	Gemeinnützige private Org.	Kunst, Kultur	entwickeln/ nicht-entwickeln	Semantik der schöpferischen Gestaltung	Wachstum
Funktionale Org.	Kommerzielle Org.	Wirtschaft	funktionieren/ nicht-funktionieren	Marktwirtschaftliche, technik- und zweckorientierte Semantik	Technologie
Standardisierte Org.	Kommerzielle Org.	Recht	geregelt/ ungeregelt	Semantik der rechtlichen und moralischen Normierung	Standard
Souveräne Org.	Unternehmensabteilung	Wirtschaft	exelent/ exelent	nicht- Unternehmerrische Semantik der Dienstleistung für die Firma	Erfolg
gewinnbringende Org.	Unternehmensabteilung	Wirtschaft	effizient/ nicht-effizient bzw. leistungsstark/ leistungsschwach	Unternehmerisch-marktwirtschaftliche Semantik	Leistung

Fortsetzung Tabelle 5: Vergleichende Gegenüberstellung der analysierten Organisationen (Quelle: eigene Darstellung)

Habituellem Typ	Organisationsverständnis	Personalverständnis	Kooperationsverständnis	Integration durch ... (motivierte Kopplung)
Familiäre Org.	Zwischenmenschliches Interaktionssystem	Ganzer Menschen als privates, soziales und berufliches Wesen	Zusammenarbeit auf der Basis persönlicher und enger Beziehungen	Zwischenmenschliche Beziehungen
Sinnliche Org.	Teil einer Verwaltungsstruktur mit Handlungsspielraum	soziale, entwicklungs-fähige und selbstbestimmte Menschen, die sich vollständig mit ihrem Arbeitgeber identifizieren	Kollegiale Zusammenarbeit als Entwicklungsförderung	Verbindung von beruflicher Selbstbestimmung und sinnlichen (Arbeits-)Erfahrungen
Dienende Org.	Dienstgemeinschaft	Dienstleister am Menschen	Wechselseitige Unterstützung in gemeinsamer Verantwortung	Teil einer Gemeinschaft für eine "gute" Sache
Subversiv-aufklärerische Org.	Partizipative Selbstorganisation	Organisationsgestalter und politischer Aufklärer	Vernetzung und partizipative Arbeitsweise in Teamstrukturen	Gesellschaftspolitisches Engagement
Nazistische Org.	Gemeinschaft mit kooperativen Kommunikationsstrukturen	Intrinsisch motivierte Selbstverwirklicher	Kommunikative Zusammenarbeit im Team mit geteilter Verantwortung Aller	Zur Verfügung stellen von Freiräumen zur Selbstverwirklichung
Kultivierende Org.	Serviceeinrichtung für die Kultivierung der Lernenden und ihrer Beschäftigten	Vermittler und Bereitsteller für die persönliche Weiterentwicklung und Organisationsentwickler	Dialogische Zusammenarbeit zur Schaffung von Freiräumen für kreative Arbeit	Schaffung eines kreativen Umfelds, indem sich die Mitarbeitenden individuell weiterentwickeln können
Funktionale Org.	Technisch einwandfrei funktionierende Maschine	Pädagogische Ingenieure	Reibungslose und effektive Zusammenarbeit auf der Basis klarer Definitionen und eindeutiger Zuordnungen	Transfer der Lerninhalte auf die Funktionslogik der Organisation
Standardisierte Org.	Standardisiertes Werkzeug bzw. Werkzeug zur Standardisierung	Ausführendes Organ, die handwerklich korrekt die Vorgaben und Standards anwenden	Reibungslose und effektive Zusammenarbeit auf der Basis geregelter und eindeutig definierter Abläufe	Exakte Regelung der personalen Beziehung
Souveräne Org.	Nachgeordnete Konzernabteilung	Professionelle Fachkraft	Vertrauensvolle und effektive Zusammenarbeit in Linienstrukturen	Zugehöriger Teil eines überlegenen Systems zu sein
Gewinnbringende Org.	Organisationseinheit im Rahmen eines hierarchischen Unternehmens	Funktionale Leistungsproduzent	Gegenleistung für Leistung	Anerkennung und finanzielle Honoration der Leistung

Die zehn Fälle lassen sich im Einzelnen folgendermaßen pointiert zusammenfassen (vgl. ebd. S.120f.):

- Die familiäre Organisation versteht Organisation als zwischenmenschliches Interaktionssystem und spricht die Mitarbeitenden als privates, soziales und berufliches Individuum an, also den »ganzen« Menschen. Sie kommuniziert in der Speziesemantik des Harmoniemilieus der bürgerlichen Mitte mit der Grundunterscheidung Konsens/Dissens. Das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium zur Bindung der Mitarbeitenden an die Organisation ist Harmonie. Durch harmonische, zwischenmenschliche Beziehungen und persönliche Zusammenarbeit werden die Mitarbeitenden integriert und gebunden.

- Die sinnliche Organisation versteht sich als Teil einer Verwaltung mit Handlungsspielräumen und ihr Personal als soziale, entwicklungsfähige und selbstbestimmte Menschen, die sich vollständig mit ihrem Arbeitgeber identifizieren. Sie kommuniziert in einer lustbetonten Speziesemantik mit der Grundunterscheidung sinnlich/unsinnlich. Sie bindet ihre Mitarbeitenden über das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Lust, wobei die Mitarbeiter durch eine Verbindung von beruflicher Selbstbestimmung und sinnlichen Erfahrungen in das organisationale Geschehen integriert werden. Kollegiale Zusammenarbeit zur Förderung der eigenen Entwicklung prägt die Kooperationen der Organisation.
- Die dienende Organisation versteht sich als Dienstgemeinschaft und das Personal als Dienstleister am Menschen. Sie hat eine religiös-moralische Speziesemantik der Pflichterfüllung mit der Grundunterscheidung Würde/Würdelosigkeit und bindet ihre Mitarbeitenden über das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Werte. Die Mitarbeitenden werden integriert, indem kommuniziert wird, dass sie Teil einer Gemeinschaft für eine gute Sache sind. Die Mitarbeitenden unterstützen sich wechselseitig und übernehmen gemeinsam Verantwortung.
- Die subversiv-aufklärerische Organisation versteht die Organisation als Selbstorganisation und die Mitarbeitenden als Organisationsgestalter und politische Aufklärer. Sie verfügt über eine politische Speziesemantik mit der Grundunterscheidung Beteiligung/Teilnahmslosigkeit. Ihre Beschäftigten werden über das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Ideologie an die Organisation gebunden. Die Mitarbeitenden werden integriert, indem vermittelt wird, dass sie ein gesellschaftspolitisches Engagement übernehmen. Um die gesellschaftspolitischen Inhalte zu vermitteln, arbeiten sie als vernetztes und partizipatives Team.
- Die narzisstische Organisation versteht sich als Gemeinschaft mit kooperativen Kommunikationsstrukturen, in dem intrinsisch motivierte Selbstverwirklicher arbeiten. Sie kommuniziert in einer psychotherapeutischen Speziesemantik der Perfektibilität mit der Grundunterscheidung ganzer Mensch/reine Arbeitskraft und bindet ihre Mitarbeitenden über das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Selbstverwirklichung. Damit die Mitarbeitenden sich selbstverwirklichen können, integriert sie diese, indem sie Freiräumen zur Selbstverwirklichung zur Verfügung stellt. Erreicht werden soll dies durch

eine kommunikative Zusammenarbeit im Team mit Verantwortungsübernahme von allen Mitarbeitenden.

- Die kultivierende Organisation versteht sich als Serviceeinrichtung für die Kultivierung der Lernenden und ihrer Beschäftigten und die Mitarbeitenden als Vermittler und Bereitsteller für die persönliche Weiterentwicklung und Organisationsentwickler. Sie hat eine Speziesemantik der schöpferischen Gestaltung mit der Grundunterscheidung Entwicklung/Stagnation. Ihre Beschäftigten werden über das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Wachstum gebunden. Die Mitarbeiterintegration erfolgt durch die Schaffung eines kreativen Umfelds, in dem sich die Mitarbeitenden künstlerisch weiterentwickeln können. Eine dialogische Kooperation schafft dafür die notwendigen Freiräume.
- Die funktionale Organisation versteht sich im Sinne einer technisch einwandfrei funktionierenden Maschine und ihr Personal als pädagogische Ingenieure. Sie kommuniziert in einer zweckorientierten Speziesemantik mit der Grundunterscheidung funktionieren/nicht-funktionieren und bindet ihre Mitarbeitenden über das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Technologie. Das technische Grundverständnis dient auch der Integration der Mitarbeitenden, indem die Lerninhalte auf die Funktionslogik der Organisation transferiert werden. Die Kooperation basiert auf einem reibungslosen Ablauf, einer effektiven Zusammenarbeit sowie klaren Definitionen und eindeutigen Zuordnungen.
- Die standardisierte Organisation versteht sich als standardisiertes Werkzeug bzw. Werkzeug zur Standardisierung und ihr Personal als ausführendes Organ, die handwerklich korrekt die Vorgaben und Standards anwenden. Sie hat eine Speziesemantik der rechtlichen und moralischen Normierung mit der Grundunterscheidung geregelt/ungeregelt. Sie bindet ihre Beschäftigten über das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Standard. Über exakte Regelung der personalen Beziehung werden die Mitarbeitenden integriert. Die Kooperation basiert auf einer reibungslosen und effektiven Zusammenarbeit auf der Basis geregelter und eindeutig definierter Abläufe.
- Die souveräne Organisation versteht sich als nachgeordnete Konzernabteilung und die Mitarbeitenden als professionelle Fachkräfte. Sie verfügt über eine unternehmerische Speziesemantik der Dienstleistung mit der Grundunterscheidung exzellent/nicht-exzellente. Die Bindung der Beschäftigten erfolgt über das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Erfolg. Durch

die Vermittlung des Wissens ein zugehöriger Teil eines überlegenen Systems zu sein, werden die Mitarbeitenden integriert. Die Kooperation ist eine vertrauensvolle und effektive Linienstruktur.

- Die gewinnbringende Organisation versteht sich als Organisationseinheit im Rahmen eines hierarchischen Unternehmens und ihr Personal als funktionale Leistungsproduzenten. Sie kommuniziert in einer unternehmerisch-marktwirtschaftlichen Speziesemantik mit der Grundunterscheidung effizient/nicht effizient. Die Beschäftigten werden über das symbolisch generalisierte Kommunikationsmedium Leistung an die Organisation gebunden. Die Mitarbeitenden werden integriert, indem ihre Leistungen anerkannt und finanziell honoriert werden. Das Prinzip der Gegenleistung für Leistung prägt die Kooperation der Organisation.

Die identifizierten symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien erfüllen alle die von Luhmann beschriebenen Gesichtspunkte für symbolisch generalisierte Kommunikationsmedien (vgl. Kapitel 2.4):

- (1) Alle identifizierten symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien besitzen einen Zentralcode mit einer Präferenz (Zweitcodierung), welcher die Wahrscheinlichkeit der Fortsetzung der Kommunikation erhöht.
- (2) Die Präferenzseite des Codes dominiert die organisationale Kommunikation und färbt so auf diese ab, dass sich die Identität der Organisation an dieser kristallisiert.
- (3) Alle Organisationen verfügen über eine Speziesemantik – Luhmann spricht von „Sondersemantik“ (Luhmann 1998, S.373) –, welche für die strukturelle Koppelung maßgeblich ist.
- (4) Durch die Verwendung der identifizierten symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien als singuläre Beobachtungsfolien für die Beobachtung der organisationalen Kommunikation, lassen sich die organisationalen Identitäten sowie die strukturelle Kopplung der Mitarbeitenden identifizieren.
- (5) Die Zweitcodierungen der identifizierten symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien besitzen alle eine Gegenseite, welche in der Organisation als Ausschlusskriterium mitschwingt. Die Programme der Organisation zur strukturellen Kopplung und die Entscheidungsprämisse Personal orientieren sich an den identifizierten symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien.

- (6) Die identifizierten symbolisch generalisierten Medien operieren in struktureller Kopplung mit dem Bewusstsein der gekoppelten psychischen Systeme und sind für deren Integration verantwortlich.
- (7) Die identifizierten symbolisch generalisierten Medien sind wichtige Selektoren für die Verarbeitung der Kommunikation in der Organisation.
- (8) Die identifizierten symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien ermöglichen dienen zur Abgrenzung der Organisationen gegenüber der Umwelt.

Wie man leicht in der tabellarischen Übersicht sehen kann, sind die identifizierten symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien singuläre Erfolgsmedien. Jeder habituelle Typ besitzt ein individuelles Medium, welches die Integration der Mitarbeitenden fördert. Neben dem symbolisch generalisierten Kommunikationsmedium Geld, welches alle Organisationen verwenden, um die Mitarbeitenden grundsätzlich strukturell an die Organisation zu koppeln, steuern die individuellen, symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien die personen-integrierende Kommunikation der Organisation. Darüber hinaus lässt sich erkennen, dass alle analysierten Weiterbildungsorganisationen eine gute Zusammenarbeit der Mitarbeitenden beschreiben. Eine dialogische und vertrauensvolle Zusammenarbeit scheint, zumindest bei diesen Bildungsorganisationen, den Organisationen als notwendige Voraussetzung für die Erreichung der eigenen Unternehmensziele bewusst zu sein.

Analysiert man den Integrationsmodus »Karriere«, so ist festzustellen, dass Karrieren in Weiterbildungsorganisationen scheinbar meist horizontal verlaufen und eher im Sinne einer Selbstverwirklichung (am Arbeitsplatz) verstanden werden. Vergleicht man die Organisationen anhand der fünf Cluster können folgende Kopplungsmotive identifiziert werden:

Tabelle 6: Vergleich der Integrationsmotive anhand der institutionellen Cluster (Quelle: eigene Darstellung)

Habituellder Typ	Institutioneller Cluster	Gesellschaftliches Bezugssystem	Integrationsmotiv	Motivationscluster
Familiäre Org.	Öffentliche Einrichtung	Intimsystem / Privatleben	»geliebt werden wollen«	psychosoziale Faktoren
Sinnliche Org.		Bildung	»Spaß haben wollen«	
Dienende Org.	Staatlich anerkannte Org.	Religion	»den Menschen helfen wollen«	»höheres Ziel«
Subversiv-aufklärerische Org.		(Gewerkschafts-) Politik	»gesellschaftspolitisch aufklären wollen«	
Nazistische Org.	Gemeinnützige private Org.	Psychotherapie	»sich selbstverwirklichen wollen«	Selbstverwirklichung
Kultivierende Org.		Kunst, Kultur	»kreativ-künstlerisch tätig werden wollen«	
Funktionale Org.	Kommerzielle Org.	Wirtschaft	»technisch qualifizieren ¹⁸ wollen«	Regulierung
Standardisierte Org.		Recht	»in festen Strukturen/gergelt arbeiten wollen«	
Souveräne Org.	Unternehmensabteilung	Wirtschaft	»bei einem anerkannten (überlegenen) Unternehmen arbeiten wollen«	berufliche Anerkennung
gewinnbringende Org.		Wirtschaft	»bei einem leistungsorientierten Unternehmen arbeiten wollen«	

Fasst man die singulären Kopplungsbeweggründe auf einer abstrakten und allgemeinen Ebene zusammen, so ergeben sich Motivationscluster, die mit den institutionellen Clustern korrespondieren. Bei diesem Vergleich könnte schnell der Eindruck entstehen, dass die institutionellen Cluster maßgeblich für die Motive der strukturellen Kopplung sein könnten. Allerdings würde dies die Frage aufwerfen, welche institutionellen Bedingungen auf die Organisationen einwirken, da es sich dabei lediglich um den Rechtsstatus bzw. bildungspolitische sowie sozialökonomische Gesichtspunkte handelt. Wahrscheinlicher ist, dass die gesellschaftlichen Bezugssysteme der Organisationen sich auf die Erwartungsstrukturen der Organisationen auswirken und diese wiederum die Kopplungsmotive bedingen. So könnten die Funktionssys-

¹⁸ Der Begriff der Qualifizierung wird in dem von Schäffter beschriebenen Sinne der „unterweisenden Vermittlung“ im Lehrer-Schüler-Verhältnis verwendet (vgl. Schäffter 2001, S.184)

teme Intimsystem und Bildung durchaus psychosozialen Motive bedingen, Religion und Politik als gesellschaftlichen Aufgaben verstanden werden, Psychotherapie und Kunst als Erlebnisstrukturen zur Selbstverwirklichung verstanden werden, im Wirtschafts- und Rechtssystem klare Vorgaben gemacht werden und das Wirtschaftssystem eine berufliche Anerkennung fördert. Die Mitarbeiterbindung in Weiterbildungsorganisationen – Integrationsmodus – erfolgt also über weiche Bindungsfaktoren. Aufgrund der nahezu fehlenden Aufstiegsmöglichkeiten in Weiterbildungsorganisationen werden Fortbildungsmöglichkeiten, Selbstverwirklichung, sinngebende Tätigkeiten, Ziele und Perspektiven, Verantwortungsspielraum und Freiräume und Entscheidungs- und Mitgestaltungsmöglichkeiten zu Motiven der Mitarbeiterbindung (vgl. Kapitel 1.3).

10.2 Integrationsmechanismus

Ausgehend von der Prämisse, dass psychische und soziale Systeme eigenständige Netzwerke koordinierter Sinnproduktion sind und operativ geschlossen, selbstreferenziell operieren und autopoietisch sind, arbeiten sie vollkommen überschneidungsfrei. Die beiden Systeme sind aber aufeinander angewiesen und können sich gegenseitig irritieren. Ob die Systeme irritiert werden, entscheiden diese in ihren jeweiligen Funktionsmodus allerdings selbst. Die Organisationen und Mitarbeitenden sind die strukturell gekoppelten und stellen ihre Leistungspotenziale wechselseitig zur Verfügung, wodurch sie sich koevolutiv entwickeln. (Vgl. Zech 2013b, S.56) „Diese Kopplung ist allerdings kein wechselseitiges Verursachen, sondern die Inanspruchnahme eines gemeinsamen Mediums, das im jeweiligen System auf seine eigene Weise selektiv verarbeitet wird.“ (Ebd. S.56) Das Medium ist Sprache bzw. Sinn. Über die Sprache kommt es auch zur Bindung der psychischen Systeme und den Organisationen. Die Organisationen bilden auf Basis ihres jeweiligen Codes und ihrer Zweitcodierung – soweit vorhanden – eine spezielle Sprache heraus, die Speziesemantik der Organisation. Dadurch können die Organisationen diskriminieren, welche Kommunikationsbeiträge zur Organisation gehören und welche nicht. Zur Integration kommt es auf der Ebene der Einzelorganisation, welche „ihre je spezifische Individualität und Funktionslogik in habituellen Typen ausprägen“ (ebd. S.61), nun über die jeweiligen symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien bzw. den Positivwert der Codierung, denn soziale Systeme können „ihre eigene Autopoiesis nur gewährleisten, wenn an dem positiven Codewert angeschlossen wird und nicht an dem negativen.“ (Ebd. S.62) Zech führt dazu aus: „Die Speziesemantiken wirken als Katalysatoren der Systembildung und konstruieren

die organisationalen Identitäten mit ihren Verständnissen ihrer Organisation, ihres Personals etc. als soziale Konstruktionen, die kommunikationserhaltende Funktion haben. Speziesemantiken bewirken Systemkohäsion und binden die individuellen Potenziale der Mitglieder an die Organisation. Weiterhin machen die Speziesemantiken mithilfe von symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien den Anschluss der kommunikativen Beiträge an den Positivwert ihrer Codierung wahrscheinlicher.“ (Ebd. S.62f.)

Konkret bedeutet dies: Aus der Grundcodierung »Lernen/Nicht-Lernen« des gesellschaftlichen Funktionssystems »Bildung« entwickeln Weiterbildungsorganisationen eine »Zweitcodierung«, welche sich aus dem gesellschaftlichen Funktionssystem, auf das sie sich mit ihren erbrachten Leistungen hauptsächlich beziehen, herausbildet. Diese Zweitcodierung überformt die Sprache der Organisation, sodass sich eine Speziesemantik herausbildet. Durch die Speziesemantik können Organisationsmitglieder und Nicht-Mitglieder entscheiden, welche Kommunikation zur Organisation gehört und welche nicht. „Die Speziesemantiken wirken als Katalysatoren der Systembildung und konstruieren die organisationalen Identitäten mit den entsprechenden Verständnissen ihrer Organisation, ihrer Bildung, ihres Personals etc. als soziale Konstruktionen, die kommunikationserhaltende Funktion haben. Speziesemantiken bewirken Systemkohäsion und binden die individuellen Potenziale der Mitglieder an die Organisation.“ (Schunter, Zech 2013, S.120) Durch die Herausbildung eines symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums erhöht die Organisation die Wahrscheinlichkeit des Anschlusses der kommunikativen Beiträge an den Positivwert der Codierung. Es kommt zu einer »motivierten Kopplung« der psychischen Systeme. Das Sozialsystem Organisation motiviert also die psychischen Systeme seiner Mitglieder, anschlussfähige, kommunikative Beiträge zur Verfügung zu stellen und sichert dadurch die eigene Autopoiesis.

Die Bindung von Mitarbeitenden an die Organisation wird durch eine über Sprache verlaufende strukturelle Kopplung von psychischen Systemen der Beschäftigten und dem Kommunikationssystem der Organisation sichergestellt.

Die Quintessenz der Ergebnisse – der Integrationsmechanismus - kann wie folgt zusammengefasst werden:

»Mitarbeiterintegration erfolgt durch strukturelle Kopplung in einer binär codierten Speziesemantik durch ein symbolisch generalisiertes Kommunikationsmedium«

Der Integrationsmechanismus lässt folgendermaßen veranschaulicht werden.

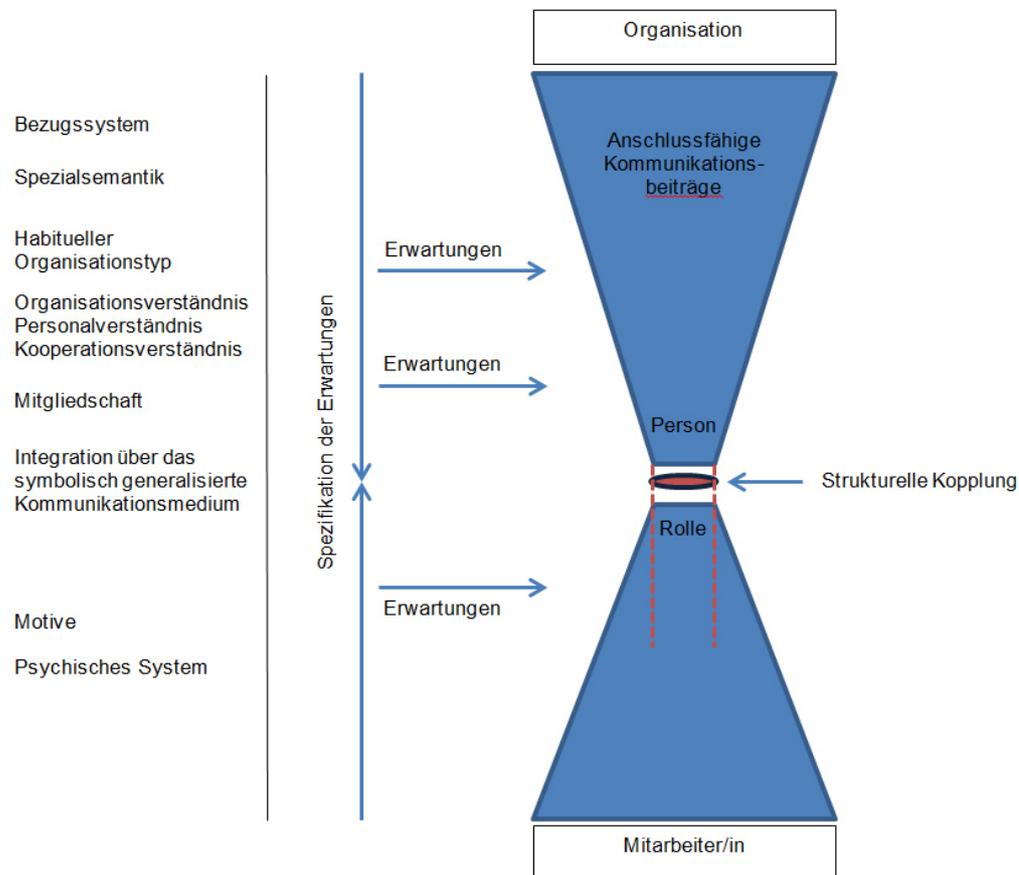


Abbildung 10: Mitarbeiterintegration (Quelle: eigene Darstellung)

Der Positivwert der Codierung des symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums funktioniert wie eine Membran, die sowohl im sozialen System Organisationen, als auch im psychischen System der gekoppelten Mitarbeitenden Resonanz erzeugt. Dadurch kommt es in beiden Systemen zu einer Irritation, die die Fortsetzung der Kommunikation wahrscheinlicher macht. Die Resonanz kann nur auf die »Person« in der Organisation referieren und die gekoppelten psychischen Systeme sind durch die Mitgliedschaftsbedingungen limitiert. Das Bezugssystem der Organisation wirkt sich auf die Identität der Organisation aus, wodurch sich eine Spezialsemantik herausbildet und ein habituellem Typ entsteht. Dieser impliziert Verständnisse von der Organisation, dem Personal und der Kooperation, welche sich auf die Mitgliedschaftsbedingungen und die Integration der Mitarbeitenden auswirken. Auf der anderen Seite befindet sich das psychische System, welches verbale oder nonver-

bale Mitteilungen¹⁹ sendet, die in der Organisation zu Resonanz führen, falls diese auf die Rollenerwartungen der Organisation referieren. „Für das Verhältnis von Organisation und Individuum bedeutet dies die Konstitution eines Individuums zum Organisationsmitglied, das sich oder Teile von sich den organisationalen Anforderungen gegenüber kompatibel gestaltet und das, was hier dysfunktional ist, in die Umwelt seines irgendwo oder nirgends realisierten Menschseins abschiebt.“ (Zech 2013b, S.63)

Aufgrund der offenen Sinnhorizonte sprachlicher Kommunikation und der Generalisierung symbolischer Kommunikationsmedien, können Organisationen sich ausdifferenzieren und eine Identität herausbilden. Die Analysen legen den Schluss nahe, „dass in Weiterbildungsorganisationen die organisationalen Identitäten die Identifikationsansprüche der Beschäftigten ebenso hervorbringen und stützen, wie sich die Identifikationsansprüche der Mitarbeitenden auf die Organisationsidentitäten auswirken.“ (Zech 2013a, S.19)

Abschließend sei darauf hingewiesen, dass die organisationalen Kommunikationen – also die Organisationen – erst durch die strukturell gekoppelten psychischen Systeme der Mitglieder entstehen, „aber eben nicht unter selbstgewählten, sondern immer schon vorgefundenen Bedingungen, die als Erwartungsstrukturen die Kommunikationen lenken und qua Macht von abweichenden Optionen abhalten.“ Selbstverständlich können die Mitglieder in der organisationalen Kommunikation Irritationen auslösen und Veränderungen anregen, allerdings obliegt dies nicht dem strukturell gekoppelten Mitarbeitenden, sondern immer der Kommunikation der Organisation selbst. Schnell gerät man in die Falle Veränderungen an den Entscheidungen von Personen festzumachen – was auch eine Funktion der Figur »Person« ist – aber es entscheidet sich immer im Netzwerk der organisationalen Kommunikation, was als Irritationen selektiert wird.“ (Vgl. Zech 2013b, S.65) Wilke fasst dies prägnant wie folgt zusammen: „Organisationen richten sich also Menschen als Mitglieder so zu, wie sie sie für die eigenen Zwecke brauchen.“ (Willke 2002, S.22)

11. Bedeutung der Integrationsmechanismen für die organisationale Praxis

Wenn die Grenzen unserer Sprache die Grenzen unserer Welt bedeuten (vgl. Wittgenstein 1918), dann bleibt die sprachliche Selbstpräsentation der Weiterbildungs-

¹⁹ Psychische Systeme (Bewusstseinsysteme) können im Luhmannschen systemtheoretischen Verständnis nicht kommunizieren. Sie sind »lediglich« die Voraussetzung dafür. Sie können Mitteilungen, welcher Art auch immer, senden, was allerdings noch keine Kommunikation ist.

organisationen nicht ohne Rückwirkung auf die Integration der Mitarbeitenden. Das „Problem der Überbrückung der Systemdifferenzierung von Individuum und Organisation“ (Luhmann 2006a, S.282) gilt es beim Integrationsprozess zu lösen.

Ordnung von Organisation und die Integration der Mitarbeitenden sind voraussetzungsvolle Prozesse und werden im Allgemeinen als gegeben unterstellt, weil wir von Organisationen umgeben sind, die irgendwie funktionieren. Allerdings existieren eine Vielzahl von Ordnungsvoraussetzungen und Integrationsproblematiken, die von Organisationen permanent gemeistert werden müssen, damit ihr Fortbestehen gewährleistet wird. Bewusst wird die Bedeutung von Integration erst, wenn die strukturelle Kopplung von Mitarbeitenden misslingt. Bei allen Integrationsbemühungen ist nicht zu vernachlässigen, dass Integration bzw. Desintegration graduelle Konzepte sind, die immer nur mehr oder weniger realisiert werden können. Art und Ausmaß sind nicht nur von organisationalen Bedingungen abhängig, sondern auch von gesellschaftlichen Voraussetzungen. Gerade in der gegenwärtigen Zeit könnte die organisationale Integration aufgrund der lebensweltlichen Pluralisierung, Stabilität, Konstanz und Sicherheit suggerieren. Bei der Integration geht es um einen sozialen Zusammenhalt, eine Kohäsion von der Organisation und den gekoppelten psychischen Systemen. Integration stellt somit gleichzeitig einen wesentlichen Faktor für die statische Ordnung einer Organisation und die dynamische Anpassung an organisationale Herausforderungen dar. Der oben beschriebene Integrationsmechanismus vermittelt Werte für eine gemeinsame Wertebasis, den Nutzen der Kopplung, Strukturen und Funktionen, sowie spezifische Erwartungen und Anerkennung. Kommt es zu einem auseinanderdriften von Organisation und Mitarbeitenden, also zu sich lockernden strukturellen Kopplungen, können diese Prozesse als Desintegration zusammengefasst werden, welche es gilt mit Integrationsbemühungen zu überwinden. Das System wirkt durch Integration dem eigenen Stillstand entgegen. Vergessen werden darf dabei aber nicht, dass eine zu hohe Integration auch Veränderungen behindern kann, wenn neue Erwartungen erfüllt werden müssen und diese auf zu starre Strukturen treffen.

Integration führt zur Inklusion der Mitarbeitenden, wobei es sich bei Inklusion um den einen Teil einer Form handelt, deren Innenseite (Inklusion) als Chance der sozialen Berücksichtigung von Personen bezeichnet ist und deren Außenseite (Exklusion) unbezeichnet bleibt. (Vgl. Luhmann 1998, S.620) Inklusion kann es nur geben, wenn Exklusion möglich ist, was bei Organisationen auch den Normalfall darstellt. Es gibt vielmehr exkludierte Personen, also Nicht-Mitglieder einer Organisation, als es Mitglieder gibt. „Die Organisationen gehen von Exklusionen aus, um eine Ent-

scheidungskontrolle über Mitgliedschaft und damit ihre eigene Autonomie einrichten zu können.“ (Luhmann 2006a, S.392) Denn erst „die Existenz nichtintegrierbarer Personen oder Gruppen läßt soziale Kohäsion sichtbar werden und macht es möglich, Bedingungen dafür zu spezifizieren.“ (Ebd. S.621) Durch die Erforschung der Integrationsmechanismen kann von einer Organisation auch spezifiziert werden, was ausgeschlossen werden soll. Integration, die zur Inklusion von Personen führt, weist diesen ihre Rollen zu, „in deren Rahmen sie erwartungskomplementär handeln können; etwas romantisch könnte man auch sagen: sich als Individuen heimisch fühlen können.“ (Ebd. S.621)

In Kapitel 1 wurden einige Integrationsansätze vorgestellt, auf die an dieser Stelle noch einmal kurz Bezug genommen werden soll. Die einseitigen Integrationsformen setzen bei der Integration auf autoritäre Strukturen, die eine gewisse Einfachheit und Klarheit besitzen. Die Individuen müssen sich diesen Strukturen mehr oder weniger beugen, aber dafür sind diese in ihren Grundzügen durchschaubar und die Folgen berechenbar. Es handelt sich also um eine zweckorientiert Bindung mit hohem Verpflichtungscharakter und den Individuen werden nur wenige Freiheitsgrade zugestanden. Die wechselseitigen Integrationsprinzipien sind nicht so durchschaubar und setzen auf die Akzeptanz der Individuen. Die Strategie einer affektuellwertmäßigen Bindung mit mehr Freiheitsgraden wird verfolgt. Deeg und Weibler (2008, S.179) resümieren, dass der Bedarf „einer integralen Orientierung ..., die einen anderen Zugang zur Integrationsfrage bietet und damit einhergehend auch andere, ganzheitlichere Umgangsweisen eröffnet“, besteht. Im Rahmen eines integralen Modells könnten die vorhandenen Integrationsprinzipien/-maßnahmen (vgl. Kapitel 1.3) berücksichtigt werden, aber das Wechsel- und Zusammenspiel zwischen Organisation und den Mitarbeitenden anders als bisher bedacht und konzipiert werden. „Mit einer solchen Modellierung verbinden sich entscheidende Vorteile: Denn eine unzureichende Integration sowie ein einseitiges oder reduktionistisches Verständnis führen zu vielfältigen problematischen, dysfunktionalen und suboptimalen Prozessen in der Organisation, bei ihren Mitgliedern sowie ihrer Führung und gefährden die organisationale Zweckrealisation wie das individuelle und kollektive Wohlergehen. Demgegenüber würde eine gelungene Integration und integrale Ausrichtung einem besseren Verständnis und einer sinn- und zweckvollen Gestaltung in und von Organisationen und ihrer Führung dienen. So wäre das Verhältnis von Individuum und Organisation auf eine tragfähigere Basis gestellt. Damit scheinen aber in der Tat auch für das Integrationsproblem neuartige Herangehensweisen möglich und nötig.“ (Ebd. S.179)

Aus der Analyse resultieren organisationale Folien, die wissenschaftlich und auch in der Praxis verwendet werden können, um die Komplexität der individuellen Realität zu strukturieren und Ansätze für organisationale Entwicklungen bzw. deren Betrachtung zu gewinnen. Diagnostisch lässt sich über die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien auf die Schlüsselemente der personen-integrierenden Kommunikation der Organisation schließen. Dies ist nicht nur für eine erfolgreiche Umsetzung von Integrationsbemühungen von Bedeutung, sondern auch für die Gewinnung von neuen Mitarbeitenden. Die Organisation kann durch eine Analyse der eigenen Kommunikation besser identifizieren, welche Mitarbeitenden die Organisation eigentlich benötigt, ohne sich an aktuellen Trendkonzepten zu orientieren. Betrachtet man beispielsweise Assessment Center, bei denen oftmals standardisierte Übungen und Test zum Einsatz kommen, die zwar bestimmte Aspekte des potentiellen Mitarbeitenden testen, allerdings möglicherweise nicht diejenigen, die die Organisation benötigt. Partizipative Konzepte – mehr Mitarbeiterbeteiligung – bzw. Motivationsansätze können erst zur organisationalen Kommunikation gewinnbringend – will heißen zur Fortsetzung der Autopoiesis – genutzt werden, wenn diese mittels der symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien kommuniziert werden. Ansonsten verpuffen diese Ansätze und führen nicht zu den gewünschten Ergebnissen. Berücksichtigen Organisationen die symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien, können diese Konzepte entwickeln, um die Mitarbeitenden zu binden. Gerade im Hinblick auf die aktuellen Herausforderungen für Organisationen, aufgrund der gesellschaftlichen Veränderungen (vgl. Kapitel 1) der Arbeitswelt, können Organisationen kommunikative Strategien entwickeln, indem sie im Sinne des eigenen symbolisch generalisierten Kommunikationsmediums kommunizieren.

In der Weiterbildungswissenschaft wird das Thema der Mitarbeiterintegration im Kontext der Partizipation behandelt (vgl. Kapitel 3.3). Resümierend lässt sich festhalten, dass die meisten Ansätze Partizipation als integratives Konzept befürworten, ohne allerdings konkret die Aspekte der Umsetzung zu entfalten. An dieser Stelle könnten die Forschungsergebnisse etwas zum wissenschaftlichen Diskurs beitragen. Denn im „Kontext der Einzelorganisationen agieren die Organisationsmitglieder, die in der Kommunikation der Organisation als Personen auftauchen. Das Handeln und Kommunizieren der Organisationsmitglieder ist die individuelle Respezifikation der organisationalen Funktionslogik, die subjektive Realisierung des je besonderen habituellen Organisationstyps. Das rollenförmige Mitarbeiterhandeln, dass Abweichungen von den geltenden Erwartungsstrukturen gefahrlos nur in einem gewissen Rahmen zulässt, kann also subjektiv gefärbter Ausdruck der allgemeinen

und speziellen Funktionslogik der jeweiligen Einzelorganisation bzw. deren habituellen Typs begriffen werden. Dabei wird nicht unterschlagen, dass Kommunizieren und Handeln der Mitglieder verändernden Einfluss auf die organisationalen Strukturen haben kann, aber eben nur in der Form der Irritation des sozialen Systems über strukturelle Kopplung, deren Effekte nicht vom Individuum her linear planbar sind.“ (Zech 2013b, S.61)

Ausblick

„Gegen alle Legenden über ‚unpersönliche‘ Bürokratie muss festgehalten werden, dass die Orientierung an Personen innerhalb von Organisationen eine erhebliche Bedeutung besitzt. Aus der Art, wie das Entscheidungsparadox durch Zurechnung auf Personen aufgelöst wird, ergibt sich sogar die Vermutung, dass der personale Beitrag zum Entscheidungsprozess in der Praxis eher überschätzt als unterschätzt wird. Man sollte daher genauer untersuchen, wie und in welchen Formen über Personen kommuniziert wird. Erst daraus kann man einen Einblick in den Kontext gewinnen, in den Personalentscheidungen, wie immer sie ausfallen, eingebaut werden müssen und von dem abhängt, ob sie Verständnis finden oder missbilligt werden.“ (Luhmann 2006a, S.286)

Die vorliegende Arbeit bietet einen alternativen Zugang zur Integrationsfrage und eröffnet dadurch andere, ganzheitlichere Umgangsweisen zum Thema der Mitarbeiterintegration. Die vorhandenen Integrationsbemühungen können weiterhin verfolgt werden, aber das Wechsel- und Zusammenspiel kann anders als bisher bedacht und konzipiert werden. Die Modellierung des Integrationsverständnisses kann existierende Probleme erklären bzw. verhindern. „Denn eine unzureichende Integration sowie ein einseitiges oder reduktionistisches Verständnis führen zu vielfältigen problematischen, dysfunktionalen und suboptimalen Prozessen in der Organisation, bei ihren Mitgliedern sowie ihrer Führung und gefährden die organisationale Zweckrealisation wie das individuelle und kollektive Wohlergehen. Demgegenüber würde eine gelungene Integration und integrale Ausrichtung einem besseren Verständnis und einer sinn- und zweckvollen Gestaltung in und von Organisationen und ihrer Führung dienen. So wäre das Verhältnis von Individuum und Organisation auf eine tragfähigere Basis gestellt. Damit scheinen aber in der Tat auch für das Integrationsproblem neuartige Herangehensweisen möglich und nötig.“ (Deeg, Weibler 2008, S.179)

Die Ergebnisse dieser Arbeit könnten einen Beitrag zur Bewältigung der Herausforderungen, wie Organisationen den Zugriff auf Arbeitsleistungen in der sich verändernden Arbeitswelt regeln, liefern. Die Integration der Mitarbeitenden ist für Organisationen immer eine zentrale Aufgabe, um die Leistungsfähigkeit der Organisation zu sichern. Des Weiteren wird der wissenschaftliche Diskurs des Problems der

Überbrückung der Systemdifferenzierung von Individuum und Organisation konkretisiert und ergänzt. Das systemtheoretische Konstrukt der Mitgliedschaft, welches auf eigentümliche Weise Freiwilligkeit und Unterwerfung verbindet und auf der Begründungsfigur der Selbstverpflichtung zur Fremdverpflichtung bzw. Fremdbindung durch Selbstbindung basiert, erhält durch den Integrationsmechanismus einen empirischen Bezug.

In der Weiterbildungswissenschaft können die Erkenntnisse im Anschluss an die regulativen Weiterbildungsmaßnahmen verwendet werden. Was muss bei der Wissensvermittlung berücksichtigt werden, damit das sinnstiftende Orientierungswissen eine höhere Anschlusswahrscheinlichkeit hat? Regulative Weiterbildung zielt „aus organisations- und personalpolitischer Perspektive auf die Bewältigung von Legitimationsproblemen innerbetrieblicher Kooperationen“ (Dewe, Feistel 2013, S.93) ab.

Die Ergebnisse und Ableitungen ermöglichen die Frage Schiersmanns (2013, S.225), „ob ‚kollegiale Abstimmung‘ und ‚funktionale Partizipation‘ in Weiterbildungsorganisationen als Leitsemantiken bzw. Codes im Sinne Luhmanns wirksam werden, also strukturgebenden Charakter für die Konstitution der Beteiligungskommunikation bei partizipativen Verfahren haben“, zu beantworten. Sie liefern einen ersten theoretischen Ansatz, um Partizipation zu erklären und dadurch „Steuerverhältnisse in Weiterbildungsorganisationen und die spezifischen Bedingungen organisationalen Lernens und Nichtlernens in Weiterbildungsorganisationen ein Stück weit transparenter zu machen“ (ebd. S.225). Auch im Kontext der erwerbspädagogischen Forschung zum Thema Diversity Managements (vgl. Göhlich, Schröder 2014) bzw. Diversity Education (vgl. Hauenschild, Robak, Sievers 2014) könnten die Ergebnisse möglicherweise eine neue Perspektive in die wissenschaftliche Diskussion einbringen.

Quellen- und Literaturverzeichnis

Allen, Natalie J.; **Meyer**, John P. (1990): The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation. In: Journal of Occupational Psychology, Volume 63, Issue 1, S.1-18

Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Baecker, Dirk (2001a): Begriff und Phänomen der strukturellen Kopplung. In: Soziale Systeme. Zeitschrift für Soziologische Theorie, 2001Jg., Hg.2., Editorial 7: http://www.uni-bielefeld.de/sozsys/editorials/editorial_7_2.htm [Abrufdatum 14.07.2015]

Baecker, Dirk (2001b): Vom Kultivieren des Managements durch die Organisation – und umgekehrt. In: Theodor M. Bardmann, Torsten Groth (Hrsg.), Zirkuläre Positionen III: Organisation, Management, Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verl., 2001, S.43-66 Verfügbar im Internet: http://www.mzwitten.de/mzw/files/Baecker_Vom_Kultivieren_des_Managements.pdf [Abrufdatum 30.06.2011]

Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Baecker, Dirk (2005): Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Baraldi, Claudio; **Corsi**, Giancarlo; **Esposito**, Elena (1997): GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer System. Frankfurt/Main: Suhrkamp

Bardmann, Theodor M.; **Groth**, Torsten (2001): Zirkuläre Positionen, Bd.3, Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft. Auf dem Weg in eine andere Moderne. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Belsch, Sergej (2015): Mitarbeiterbindung: so sichern Sie Ihre wertvollste Resource. Hanburg: Igel Verlag

Berger, Ulrike; **Bernhard-Mehlich**, Isolde (2006): Die Verhaltenswissenschaftliche Entscheidungstheorie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer

- Bourdieu, Pierre** (1974): Zur Soziologie der symbolischen Formen. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre** (1989): Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 3.Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bourdieu, Pierre** (1998): Praktische Vernunft: Zur Theorie des Handelns. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Bourdieu, Pierre** (2014): Sozialer Sinn. Kritik der theoretischen Vernunft. 8. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Bröckermann, Reiner** (2001): Personalwirtschaft. Lehrbuch für das praxisorientierte Studium. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)** (Hrsg.) (2004): Berufliche und soziale Lage von Lehrenden in der Weiterbildung. Bericht zur Pilotstudie. Bonn, Berlin
- Busse, Stefan; Ehses, Christiane; Zech, Rainer** (2000). Kollektive-Autobiografie-Forschung (KAF) als subjektwissenschaftliche Methode. Forum Qualitative Sozialforschung [On-line Journal], 1(2). Verfügbar über: <http://www.qualitativresearch.net/fqs-texte/2-00/2-00busseetal-d.htm> [Abrufdatum 07.09.2010]
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard** (1977): Macht und Organisation. Die Zwänge kollektiven Handelns. Königsstein: Athenäum
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard** (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns – Über Macht und Organisation. Frankfurt am Main: Hain
- Deeg, Jürgen; Weibler, Jürgen** (2008): Die Integration von Individuum und Organisation. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Deutsches Institut für Erwachsenenbildung** (2008): Trends der Weiterbildung. DIE-Trendanalyse 2008. Bielefeld: Bertelsmann
- Dirksmeier, Peter** (2007): Mit Bourdieu gegen Bourdieu empirisch denken: Habitusanalyse mittels reflexiver Fotografie. In: ACME: An International E-Journal for Critical Geographies, 2007, 6(1), S.73-97

Dollhausen, Karin (2008a): Planungskulturen in der Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann

Dollhausen, Karin (2008b): Steuerung der Angebotsentwicklung in Organisationen der Weiterbildung. Zur Bedeutung von Planungskulturen. In: Hartz, Steffanie; Schrader, Josef (Hrsg.): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S.271-291

Dollhausen, Karin; **Feld**, Timm C.; **Seitter**, Wolfgang (2010): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Dörner, Olaf (2006): Umgang mit Wissen in betrieblicher Praxis. Dargestellt an Beispiel kleiner und mittelständischer Unternehmen aus Sachsen-Anhalt und der Region Bern. Bad Heilbrunn: Klinkhardt

Drepper, Thomas; **Tacke**, Veronika (2010): Zur gesellschaftlichen Bestimmung und Fragen der Organisation ›personenbezogener sozialer Dienstleistungen‹. Eine systemtheoretische Sicht. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Soziologische Perspektiven. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.241-283

Edersheim, Elizabeth Haas (2007): Peter F. Drucker. Alles über Management. Heidelberg: Redline Wirtschaft

Ehses, Christiane; **Zech**, Rainer (2000): Organisationale Entwicklungsbedarfe in der Erwachsenenbildung. in: Zech, Rainer; Ehses, Christiane (Hrsg.): Organisation und Innovation. Hannover: Expressum, S.13-80

Felfe, Jörg (2008): Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe

Flehsig, Karl Heinz; **Haller**, Hans Dieter (1987): Einführung in didaktisches Handeln. Ein Lehrbuch für Einzel- und Gruppenarbeit. Stuttgart: Klett

Foucault, Michel (1974): Die Ordnung der Dinge. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Foucault, Michel (1981): Archäologie des Wissens. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO; **Spath**, Dieter u.a. (2013): Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0. Stuttgart: Fraunhofer Verlag

Froschauer, Ulrike (2002): Artefaktanalyse. Aus Kühl, Stefan, Strodtholz, Petra (Hrsg.) Methoden der Organisationsforschung. Reinbek: Rowohlt, S.361-395

Fuchs, Peter (1994): Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Fuchs, Peter (2010): Das System Selbst. Eine Studie zur Frage: Wer liebt wen, wenn jemand sagt: »Ich liebe Dich!«? Weilerswist: Velbrück

Fuchs, Peter; **Göbel**, Andreas (1994): Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Geißler, Harald (2000): Organisationspädagogik: Umriss einer neuen Herausforderung. München: Vahlen

Gensicke, Dietmar (2008): Luhmann. Stuttgart: Reclam

Glaserfeld, Ernst von (2008): Abschied von der Objektivität. In: Watzlawick, Paul; Krieg, Peter (Hrsg.): Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer, S.17-30

Göhlich, Michael (2005): Pädagogische Organisationsforschung. In: Göhlich, Michael; Hopf, Caroline; Sausele, Ines (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Göhlich, Michael; **Schröer**, Wolfgang (2013): Diversity Management und Organisationspädagogik. Zusammenhänge und Analogien angesichts der Entgrenzung des Pädagogischen. In: Hauenschild, Katrin; Robak, Steffi; Sievers, Isabel (2013): Diversity Education. Zugänge – Perspektiven – Beispiele. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel, S.204-213

Grossmann, Klaus E.; **Grossmann**, Karin (2011): Bindung und menschliche Entwicklung: John Bowlby, Mary Ainsworth und die Grundlagen der Bindungstheorie. Stuttgart: Klett-Cotta

Günther, Gotthard (1978): Idee und Grundriß einer nicht-Aristotelischen Logik. Die Idee und ihre philosophischen Voraussetzungen. Hamburg: Meiner

Hardege, Stefan (2008): Arbeitswelt im Wandel. Wie Unternehmen und Gesellschaft morgen arbeiten werden. München. Roman Herzog Institut www.romanherzoginstitut.de/uploads/tx_mspublication/RHI_Position_Nr_5_Hardege.pdf [Abrufdatum 08.07.2015]

Harney, Klaus; Fuhrmann, Christoph (2008): Effizienz, Professionalität, Steuerung in Bildungsorganisationen. Eine heuristische Analyse der organisations- und bürokratiebezogenen Haltung von Lehrern im Zweiten Bildungsweg. In: Hartz, Stefanie; Schrader, Josef (Hrsg.): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt, S.341-370

Hartz, Stefanie (2004): Biographizität und Professionalität. Eine Fallstudie zur Bedeutung von Aneignungsprozessen in organisatorischen Modernisierungsstrategien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Hartz, Stefanie (2007): Aneignung im Kontext von (Re-)Organisation. Eine erziehungswissenschaftliche Analyse von Modernisierungsprozessen. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft 1, H. 1, S.90-107

Hartz, Stefanie; Schardt, Vanessa (2010): (Organisations-)theoretische Bezüge in erwachsenenpädagogischen Arbeiten. Eine Bestandsaufnahme. In: Dollhausen, Karin; Feld, Timm C.; Seitter, Wolfgang (Hrsg.): Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Hauenschild, Katrin; Robak, Steffi; Sievers, Isabel (2013): Diversity Education. Zugänge – Perspektiven – Beispiele. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel

Haunschild, Axel (2014): Vorwort. In Vedder, Günther; Pieck, Nadine; Schlichting, Brit; Schubert, Andrea; Krause Florian (Hrsg.): Befristete Beziehungen. Menschen-gerechte Gestaltung von Arbeit in Zeiten der Unverbindlichkeit. München und Mering: Rainer Hampp, S.3-5

Herr, Monika (2007): Instrumente für eine strategische Personalentwicklung. URL: <http://www.die-bonn.de/doks/herr0701.pdf> [Abrufdatum 27.11.2007]

Holzamp, Klaus (1983): Der Mensch als Subjekt wissenschaftlicher Methodik. URL: <http://www.kritische-psychologie.de/texte/kh1983a.pdf> [Abrufdatum 17.07.2010]

Holzamp, Klaus (1985): Grundlegung der Psychologie. Frankfurt am Main: Campus-Verlag

Holzamp, Klaus (1994). Kritische Psychologie. In Asanger, Roland; Wenniger, Gerd (Hrsg.) Handwörterbuch Psychologie. 5 Aufl. Weinheim: Belz, S.376-381.

Holzamp-Osterkamp, Ute (1981): Grundlagen der psychologischen Motivationsforschung 1., Frankfurt am Main: Campus-Verlag

Holzcamp-Osterkamp, Ute (1990): Grundlagen der psychologischen Motivationsforschung 2. Die Besonderheit menschlicher Bedürfnisse - Problematik und Erkenntnisgehalt der Psychoanalyse, Frankfurt am Main: Campus-Verlag

Huber, Günther L.; **Mandl**, Heinz (1994.). Verbale Daten. Weinheim: Psychologie Verlags Union

Hutter, Michael; **Teubner**, Gunther (1994): Der Gesellschaft fette Beute. Homo juridicus und homo oeconomicus als kommunikationserhaltende Fiktionen. In: Fuchs, Peter (Hrsg.): Der Mensch – das Medium der Gesellschaft?. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.110-145

Jäger, Siegfried (2006): Diskurs und Wissen. Theoretische und methodische Aspekte einer Kritischen Diskurs- und Dispositivanalyse. In: Keller, R; Hirsland, A., Schneider, W., Viehöver, W. (Hrsg.): Handbuch Sozialwissenschaftliche Diskursanalyse. Band 1: Theorie und Methode. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.83-114

Kade, Jochen; **Seitter**, Wolfgang (2007): Umgang mit Wissen. Recherchen zur Empirie des Pädagogischen. 1. Pädagogische Kommunikation. Opladen & Farmington Hills: Budrich

Kade, Sylvia (2004): Alternde Institutionen – Wissenstransfer im Generationenwechsel. Heilbrunn/Obb., Recklinghausen: Klinkhardt.

Kade, Sylvia; **Nittel**, Jochen; **Seitter**, Wolfgang (2007): Einführung in die Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Stuttgart: W. Kohlhammer

Kauffmann, Louis H. (2005): Das Prinzip der Unterscheidung. In: Baecker Dirk (Hrsg.): Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Keller, Rainer (2007): Diskursforschung. Eine Einführung für SozialwissenschaftlerInnen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Keller, Rainer; **Hirsland**, Andreas; **Schneider**, Werner; **Viehöver**, Willy (2001): Handbuch sozialwissenschaftlicher Diskursanalyse. Band 1: Theorie und Methoden. 2. Aktualisierte und erweiterte Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Keller, Rainer; **Hirseland**, Andreas; **Schneider**, Werner; **Viehöver**, Willy (2008): Handbuch sozialwissenschaftlicher Diskursanalyse. Band 2: Forschungspraxis. 3. Aktualisierte und erweiterte Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kieselhorst, Markus (2010): Zum Verhältnis von Subjekt und Organisation. Eine empirische Studie zu Qualitätsentwicklungsprozessen in Kindertagesstätten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Kieser, Alfred (2006): Max Webers Analyse der Bürokratie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer

Kieser, Alfred; **Ebers**, Mark (2006): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer

Kieserling, André (2000): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Frankfurt/M 2000: Suhrkamp

Kil, Monika (1998): Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in der Weiterbildungsorganisation: Arbeitsbedingungen und Motivationspotentiale als Impulse für Fortbildung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung – am Beispiel der Volkshochschulen in Nordrhein-Westfalen. Dortmund: Dissertation

Kil, Monika (2003): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Empirische Analysen und Ansatzpunkte für Entwicklung und Forschung. Bielefeld: W. Bertelsmann

Kirchler, Erich; **Meier-Pesti**, Katja; **Hofman**, Eva (2004). Menschenbilder in Organisationen. Arbeits- und Organisationspsychologie 5. Wien: Facultas

Kluge, Friedrich (2002): Kluge. Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 24. Aufl., Berlin: de Gruyter

Kneer, Georg; **Nassehi**, Armin (2000): Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. 4 Aufl. München: UTB für Wissenschaft

Koch, Sascha (2009): Die Bausteine neo-institutionalistischer Organisationstheorie – Begriffe und Konzepte im Lauf der Zeit. In: Koch, Sascha; Schemmann, Michael (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.110-131

Koch, Sascha; Schemmann, Michael (2009): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Körber, Klaus (2001): Institution – Organisation – Anbieter. Anmerkungen zur erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung. In: in: Ambos, Ingrid; Nuissl, Ekkehard (Hrsg.): Forschung zur Erwachsenenbildung (CD-Rom). Sonderbeilage zum REPORT. Ingrid Ambos, Forschung zur Erwachsenenbildung. Zusammenfassung der Beiträge und Ergebnisse des Forschungsworkshops in Hofgeismar im Januar 2001. Bielefeld: W. Bertelsmann

Kraft, Susanne (2005): Professionalisierung in der Weiterbildung – Die aktuelle Situation des Personals in der Weiterbildung. URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/kraft05_01.pdf [Abrufdatum 27.11.2007]

Kraft, Susanne (2006): Aufgaben und Tätigkeiten von Weiterbildner/inne/n – Herausforderungen und Perspektiven einer weiteren Professionalisierung in der Weiterbildung. URL: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2006/kraft06_02.pdf [Abrufdatum 30.07.2008]

Küchler, Felicitas v. (2007): Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen. Vier Fallbeschreibungen für den Wandel in der Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann

Kuper, Harm (2001): Organisationen im Erziehungssystem. Vorschläge zu einer systemtheoretischen Revision des erziehungswissenschaftlichen Diskurses über Organisation. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 4. Jg., H.1, S.83-106

Leitheuser, Thomas; Vollmer, Birgit (1979): Anleitung zur empirischen Hermeneutik. Psychoanalytische Textinterpretation als sozialwissenschaftlichen Verfahren. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Lewin, Kurt (1981): Werkausgabe, Bd. I, hrsg. v. Carl-Friedrich Graumann, Bern, Stuttgart: Klett-Cotta

Link, Jürgen (1983): Was ist und was bringt Diskurstaktik. In: kultuRRRevolution, 2, S.60-66

Loch, Werner (1967): Homo Discens. In: Peege, Joachim (Hrsg.): Kontakte mit der Wirtschaftspädagogik. Neustadt/Aisch: Schmidt

- Luhmann, Niklas (1987):** Soziale Systeme. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1992):** Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1993a):** Die Paradoxie des Entscheidens In: Verwaltungsarchiv 84, S.287-310
- Luhmann, Niklas (1993b):** Das Erkenntnisprogramm des Konstruktivismus und die unbekannt bleibende Realität. In: Luhmann, N. (Hrsg.): Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.31-57
- Luhmann, Niklas (1995):** Die Form ‚Person‘. In: Ders.: Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. Opladen: Westdt. Verlag, S.142-154
- Luhmann, Niklas (1996):** Die Realität der Massenmedien. 2. erweiterte Aufl., Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (1998):** Die Gesellschaft der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (2002):** Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt/Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (2006a):** Organisation und Entscheidung. 2. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (2006b):** Einführung in die Systemtheorie. 3. Aufl. Heidelberg: Carl-Auer
- Luhmann, Niklas (2008a):** Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. 3. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (2008b):** Wie lassen sich latente Strukturen beobachten. In Watzlawick, Paul; Krieg, Peter (Hrsg.): das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer
- Luhmann, Niklas (2008c):** Rechtssoziologie. 4.Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Luhmann, Niklas (2009a): Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. Soziale Systeme. 8. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Luhmann, Niklas (2009b): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Soziale Systeme. 5. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Luhmann, Niklas (2009c): Soziologische Aufklärung 4. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. Soziale Systeme. 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

March, James G. (2001): „Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie lernen, sich Torheiten zu leisten“. In: Bardmann, Theodor M.; Groth, Thorsten (Hrsg.): Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag

March, James G., Weil, Thierry (2008): On Leadership. Oxford: Blackwell Publishing

Martens, Will; Ortmann, Günther (2006): Organisationen in Luhmanns Systemtheorie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer

Martin, Alber (2001): Personal – Theorie, Politik, Gestaltung. Stuttgart: Kohlhammer

Maturana, Humberto R. (1985): Erkennen: Die Organisation der Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. 2.Aufl., Braunschweig: Vieweg & Sohn

Meisel, Klaus (2005): Weiterbildungsmanagement. In: Tippelt, Rudolf (Hrsg.): Handbuch – Erwachsenenbildung/ Weiterbildung. 2., überarbeitet und aktualisierte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.430-454

Meyer, Michael (2010): Eintritt in die Organisation: Neues Personal und seine Integration. In: Mayrhofer, Wolfgang; Meyer, Michael; Titscher, Stefan (Hrsg.): Praxis der Organisationsanalyse. Anwendungsfelder und Methoden. Wien: Facultas

Morgan, Gareth (2002): Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta

Ortmann, Günther; **Sydow**, Jörg; **Windeler**, Arnold. (1997): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, Günther; Sydow, Jörg; Türk, Klaus (Hrsg.): Theorien der Organisation. Die Rückkehr der Gesellschaft. Opladen: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.315-359

Pirsig, Robert M. (2010): Zen und die Kunst ein Motorrad zu warten. Frankfurt am Main: Fischer Verlag

Robak, Steffi (2013): Diversität in der Erwachsenenbildung(sforschung) im Spiegel theoretischer und empirischer Reflexionen – eine Standortdiskussion. In: Hauen-schild, Katrin; Robak, Steffi; Sievers, Isabel (2013): Diversity Education. Zugänge – Perspektiven – Beispiele. Frankfurt am Main: Brandes & Apsel, S.183-203

Rorty, Richard (1989): Kontingenz, Ironie, Solidarität. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Runkel, Gunter; **Burkart**, Günter (2005): Funktionssysteme der Gesellschaft. Beiträge zur Systemtheorie von Niklas Luhmann. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Sausele, Ines (2005): Personalentwicklung als pädagogisches Handeln. In: Göhlich, Michael; Hopf, Caroline; Sausele, Ines (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.93-106

Schaefers, Christine (2002): Der soziologische Neo-Institutionalismus. Eine organisationstheoretische Analyse- und Forschungsperspektive auf schulische Organisationen. In: Zeitschrift für Pädagogik 48, H. 6, S.835-878

Schäfer, Erich (1988): Wissenschaftliche Weiterbildung als Transformationsprozeß. Opladen: Leske und Budrich

Schäffter, Ortfried (1998): Stakeholder als soziale Akteure bei der Institutionalisierung von Erwachsenenlernen. Zur konstruktiven, reflexiven, legitimatorischen und leistungsbezogenen Mitwirkung von Anspruchsgruppen in Funktionssystemen. In: Biesecker, Adelheid, Grenzdörffer, Klaus (Hrsg.): Ökonomie der Betroffenen und Mitwirkungen - Erweiterte Stakeholder-Prozesse. Pfaffenweiler: Centaurus, S.159-185

Schäffter, Ortfried (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Hohengehren: Schneider

Schäffter, Ortfried (2002): Weiterbildungsorganisationen – Spiegelbild oder Resonanzboden ihrer gesellschaftlichen Umwelt? In: DIE Forum Weiterbildung (Hrsg.): Zukunft der Weiterbildungsorganisation(en). Thesenpapiere zu den Beiträgen. Bonn: DIE, S.3-9. URL: www.die-bonn.de/espid/dokumente/doc-2002/forum02_01.pdf [Abrufdatum 02.03.2015]

Schäffter, Ortfried (2003): Erwachsenenpädagogische Organisationstheorie. In: Giesecke, Wiltrud (Hrsg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld: W. Bertelsmann, S.59-81

Schäffter, Ortfried (2005a): „Pädagogische Organisationen“ aus institutionstheoretischer Perspektive – Zur Ausdifferenzierung von Institutionalformen lebenslangen Lernens in der Transformationsgesellschaft. In: Göhlich, Michael; Hopf, Caroline; Sausele, Ines (Hrsg.): Pädagogische Organisationsforschung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.77-92

Schäffter, Ortfried (2005b): Organisationskultur in Weiterbildungseinrichtungen als Lernkultur? In: Wiesner, Giesela; Wolter, Andrä (Hrsg.): Die lernende Gesellschaft. Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft. Reihe: Dresdner Studien zur Erziehungswissenschaft und Sozialforschung, Weinheim/München: Juventa, S.181-198

Schein, Edgar H. (2003): Organisationskultur. The Ed Schein Corporate Culture Survival Guide. Bergisch Gladbach: EHP

Schein, Edgar H. (2004): Organizational culture and leadership. San Francisco: josseybass

Schemmann, Michael (2009): das unausgeschöpfte Potenzial des Neo-Institutionalismus – Die Verknüpfung der analytischen Ebenen als zukünftiger Forschungsfokus. In: Koch, Sascha; Schemmann, Michael (Hrsg.): Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft. Grundlegende Texte und empirische Studien. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.347-358

Schreiber, Uwe (2000): Das Wirtschaftslexikon. München: Heyne Business

Schreyögg, Georg (2008): Organisation. Wiesbaden: Gabler

Schuler, Heinz (1995): Organisationspsychologie. Bern: Hans Huber

Schunter, Jürgen (2010): Das Verhältnis von Individuum und Organisation: Wie beschreiben Weiterbildungsorganisationen ihr Personal? In: Zech, Rainer; Dehn, Claudia; Tödt, Katia; Rädiker, Stefan; Mrugalla, Martin; Schunter, Jürgen (2010): Organisationen in der Weiterbildung – Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.206-243

Schunter, Jürgen; **Zech**, Rainer (2013): Typen struktureller Kopplung von Organisationen und Personen als Voraussetzung der Partizipation von Mitarbeitenden an organisationalen Prozessen. In Weber, Susanne; Göhlich, Michael; Schröer, Andreas; Fahrenwald, Claudia; Macha, Hildegard (Hrsg.): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: Springer VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.115-123

Sichler, Ralf (2009): Kritik und Utopie. Veränderungspotenziale im hermeneutischen Diskurs und individuellen Entwurf. In: Leithäuser, Thomas; Meyerhuber, Sylke; Schottmayer, Michael (Hrsg.): Sozialpsychologisches Organisationsverstehen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Simon, Fritz B. (2006): Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer

Simon, Fritz B. (2007): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer

Simon, Fritz B. (2009): Wurzeln der systemtheoretischen Organisationstheorie. Wimmer, Rudolf; Meissner, Jens O.; Wolf, Patricia (Hrsg.): Praktische Organisationswissenschaft. Lehrbuch für Studium und Beruf. Heidelberg: Carl-Auer, S.40-57

Sloterdijk, Peter (2009): Du mußt dein Leben ändern. Über Anthropotechnik. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Spencer-Brown, George (1979): Laws of form. New-York: E.P. Dutton

Spath, Dieter; Stuttgart Fraunhofer IAO (2012): Arbeitswelt 4.0. Wie wir morgen arbeiten und leben. Stuttgart: Fraunhofer Verlag

Tietgens, Hans (1997): Erwachsenenbildung: Volkshochschulen, Verbände, Initiativen, Bildungsstätten. In: Krüger, Heins-Hermann; Rauschenbach, Thomas (Hrsg.): Einführung in die Arbeitsfelder der Erziehungswissenschaft, Opladen: Leske und Budrich, S.125-139

Ulrich, Eberhard (1994): Arbeitspsychologie. 3. Aufl., Stuttgart: Schäffer-Poeschel

Vedder, Günther; **Pieck**, Nadine; **Schlichting**, Brit; **Schubert**, Andrea; **Krause** Florian (2014): Befristete Beziehungen. Menschengerechte Gestaltung von Arbeit in Zeiten der Unverbindlichkeit. München und Mering: Rainer Hampp

Veyne, Paul (2009): Foucault. Der Philosoph als Samurai. Stuttgart: Reclam

Vogd, Werner (2011): Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung – eine Brücke. Opladen: Barbara Budrich

Vogd, Werner (2013): Polykontextualität: Die Erforschung komplexer systemischer Zusammenhänge in Theorie und Praxis. In: Familiendynamik, 2013.Jg., H.1, S.32-41

Walgenbach, Peter (2006a): Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisations-
theorie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer

Walgenbach, Peter (2006b): Die Strukturationstheorie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark (Hrsg.): Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: Kohlhammer

Watzlawick, Paul; **Krieg**, Peter (Hrsg.): Das Auge des Betrachters. Beiträge zum Konstruktivismus. Heidelberg: Carl-Auer

Weber, Karl; **Senn**, Peter T., **Fischer**, Andreas (2006): Führungsmodell für Weiterbildungsorganisationen
FWB. URL:
http://www.kwb.unibe.ch/lenya/kwb/live/6/61/Arbeitsbericht_33_FWB.pdf [Abrufdatum 27.11.2007]

Weber, Max (1988): Gesammelte Aufsätze zur Soziologie und Sozialpolitik. Stuttgart: UTB

Weber, Susanne M.; Göhlich, Michael; Schröer, Andreas; Fahrenwalf, Claudia; Macha, Hildegard (2013): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Weick, Karl E. (1995): Der Prozeß des Organisierens. Frankfurt am Main: Suhrkamp

Weiss, Christina (2005): Die In-formation der Autopoiesis. In: Baecker Dirk (Hrsg.): Schlüsselwerke der Systemtheorie. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Willke, Helmut (1989): Controlling als Kontextsteuerung. Zum Problem dezentralen Entscheidens in vernetzten Organisationen. In: Eschenbach, Rolf (Hrsg.): Supercontrolling – vernetzt denken, zielgerichtet entscheiden. Tagungsbericht 10. Österreichischer Controllingtag, Wien, S.64-96

Willke, Helmut (1994): Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart, Jena: G. Fischer

Willke, Helmut (2002): Nagelprobe des Wissensmanagements: Zum Zusammenspiel von personalem und organisationalem Wissen. In Götz, Klaus (Hrsg.): Wissensmanagement. Zwischen Wissen und Nichtwissen. München, Mering: Hampp, 4. Aufl., S. 15-32.

Willke, Helmut (2006): Global Governance. Bielefeld: transkript

Wirtschafts- und Sozialforschung (WSF) (2005): Erhebung zur beruflichen und sozialen Lage von Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen. Kerpen

Wittgenstein, Ludwig (1918): Tractatus Logico-Philosophicus. Logisch-philosophische Abhandlung. URL: <http://people.umass.edu/klement/tlp/tlp.pdf> [Abrufdatum 02.08.2015]

Wittgenstein, Ludwig (1984): Das Blaue Buch. Eine Philosophische Betrachtung (Das Braune Buch). Frankfurt am Main: Suhrkamp

Wittgenstein, Ludwig (1990): Philosophische Untersuchungen. In: Wittgenstein, Ludwig (Hrsg.): Werkausgabe Band 1, 7.Aufl., Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.225-580

Wöhe, Günter (2000): Einführung in die allgemeine Betriebswirtschaftslehre. München: Vahlen

Wolff, Stephan (2010): Die Perspektive der Losen Kopplung. In: Klatetzki, Thomas (Hrsg.): Soziale personenbezogene Dienstleistungsorganisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Zech, Rainer (1988): Kollektive-Autobiographie-Forschung: Begründung einer Methode zur Erforschung von Prozessen individueller Persönlichkeitsentwicklung. Hannover: Expressum

Zech, Rainer (1999): Mythos Organisation. Latente Funktion und die Funktion von Latenzen. In: Zech, Rainer; Ehses, Christiane (Hrsg.) Organisation und Lernen. Hannover: Expressum, S.230-250

Zech, Rainer (2000): Die latente Funktionsgrammatik von Organisationen. Eine kleine Reflexion über Kosten und Nutzen latenter Strukturen und ihrer Veränderung. In: Küchler, Felicitas von; Meisel, Klaus (Hrsg.) Herausforderung Qualität. Dokumentation der Fachtagung „Qualitätssicherung in der Weiterbildung“ vom 2.-3. November 1999. Frankfurt: DIE, S.71-80

Zech, Rainer (2006a): Arbeitshilfe QB 8 Personal. URL: http://www.artset-lqw.de/cms/fileadmin/user_upload/Service_QB_8/Arbeitshilfe_QB_8_Personal.pdf [Abrufdatum 06.08.2009]

Zech, Rainer (2006b): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Grundlegung – Anwendung – Wirkung. Bielefeld: W.Bertelsmann

Zech, Rainer (2008): Handbuch Qualität in der Weiterbildung. Weinheim: Beltz

Zech, Rainer (2010): Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. In: Zech, Rainer; Dehn, Claudia; Tödt, Katia; Rädiker, Stefan; Mrugalla, Martin; Schunter, Jürgen (2010): Organisationen in der Weiterbildung – Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S.11-71

Zech, Rainer (2013a): Identität von und Identifikation in Organisationen – am Beispiel von Weiterbildungsanbietern. In: Journal für Psychologie, Jg. 21, Ausgabe 3. URL: <http://www.journal-fuer-psychologie.de/index.php/jfp/article/view/302/334> [Abrufdatum 21.03.2016]

Zech, Rainer (2013b): Organisation, Individuum, Beratung. Systemtheoretische Reflexionen. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht

Zech, Rainer; **Dehn**, Claudia; **Tödt**, Katia; **Rädiker**, Stefan; **Mrugalla**, Martin; **Schunter**, Jürgen (2010): Organisationen in der Weiterbildung – Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

Danksagung

„Manchmal ist es ein wenig besser zu reisen als anzukommen.“ (Pirsig 2010, S.124)
Dieses Zitat von Robert M. Pirsig aus dem Buch »Zen die Kunst ein Motorrad zu warten«, beschreibt sehr passend die Erstellung dieser wissenschaftlichen Arbeit. Begonnen habe ich diese Arbeit mit dem klaren Ziel, möglichst schnell den akademischen Doktorgrad zu erwerben. Dank der Betreuung dieser Arbeit durch Prof. Rainer Zech, habe ich bei der Verwirklichung meines Ziels viel mehr erhalten, als die Möglichkeit diese Arbeit zu schreiben. Er hat mir eine neue Art des Denkens näher gebracht und war ein geistiger Lehrer, der mir stets geholfen hat meinen eigenen Weg zum Ziel zu finden. Durch die Vermittlung der Systemtheorie hat er mich gelehrt Beobachterperspektiven einzunehmen, die mir vorher verschlossen waren. Herr Zech hat mir nicht nur Wissen sondern auch Erkenntnis vermittelt. Das Funktionieren einer guten Lehrer-Schüler-Beziehung erkennt man unter anderem an einer wachsenden Dankbarkeit des Schülers für die ihm so zuteil gewordene menschliche Entwicklung. Für seine Unterstützung bin ich Herrn Prof. Dr. Rainer Zech sehr dankbar und in der Hoffnung, dass dies nur ein Etappenziel auf der Reise ist, gilt ihm mein besonderer Dank.

Bedanken möchte ich mich auch bei Martin Mrugalla der mich auf meinem Weg begleitet hat und meine Forschung stets durch wertvolle Tipps, Ideen und produktive Kommentare bereicherte.

Darüber hinaus möchte ich mich bei den Geschäftsführern der USUMA GmbH, Herrn Rainer Schwarz und Herrn Wolfgang Reymann, bedanken, die mir die notwendige Zeit eingeräumt haben zu den Forschungsgruppentreffen nach Hannover zu fahren. Für die hilfreichen Anregungen und das Lektorat der Arbeit, möchte ich mich bei Julia Stadermann bedanken.

Da die Erstellung dieser wissenschaftlichen Arbeit über mehrere Jahre ging und die Erstellung mit kontinuierlicher und intensiver Arbeit verbunden war, möchte ich mich bei allen Personen bedanken, die mich bei Umsetzung meines Vorhabens unterstützt haben. Insbesondere und herzlichst möchte ich mich bei meinen Eltern Edeltraut und Manfred Schunter bedanken, die stets mein wissenschaftliches Vorschreiten unterstützt haben sowie bei meiner Tochter Sophie Philine, die für mich ein Quell der Freude und Motivation war und ist.

Wissenschaftlicher Werdegang

Studium

- April 1996 - April 2002: Psychologie an der Freien Universität Berlin
- November 2009 - Dezember 2016: Promotion an der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover bei der Prof. Dr. Rainer Zech, ArtSet GmbH
- Dezember 2016: Promotionsabschluss zum Dr. phil. an der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover mit der Dissertation „Personalverständnis und Mitarbeiterintegration von Weiterbildungsorganisationen“

Tätigkeiten während des Studiums

- Oktober 2000 – Mai 2002: Studentische Hilfskraft, Labor für klinische Psychophysiologie, Universitätsklinikum Benjamin Franklin, Freie Universität Berlin

Beruflicher Werdegang

- Seit Januar 2017: Geschäftsführer der USUMA GmbH, Markt- und Sozialforschungsinstitut, Forschung und Beratung, Berlin
- Mai 2004 - Dezember 2016: Senior Lead Projektmanager bei der der USUMA GmbH, Markt- und Sozialforschungsinstitut, Forschung und Beratung, Berlin
- Juni 2002 – April 2004: Projektleiter, wirtschaftspsychologisches Beratungsunternehmen, Intelligenz-System-Transfer GmbH, Potsdam

Weiterbildung

- November 2004 – Dezember 2005: Kommunikations- und Verhaltenstrainer Trainer, artop Institut an der Humboldt Universität Berlin