

**Steuerungsverständnisse und  
Steuerungsformen in  
Weiterbildungsorganisationen**

Von der Philosophischen Fakultät  
der Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover  
zur Erlangung des Grades eines  
Doktors der Philosophie (Dr. phil.) genehmigte  
Dissertation

von Martin Mrugalla

geboren am 26.05.1977 in Salzgitter

2016

Referent: Prof. Dr. Rainer Zech

Korreferent: Prof. Dr. Axel Haunschild

Tag der mündlichen Prüfung: 16.02.2016

## Zusammenfassung

Die vorliegende Studie geht der Frage nach, wie ausgewählte Weiterbildungsorganisationen ihre Selbststeuerung beschreiben, um auf Basis dieser Erörterungen Schlussfolgerungen zu ziehen, die darüber Auskunft geben, wie sich solche Organisationssysteme steuern lassen. Es geht darum, das Verständnis von Steuerung und den daraus resultierenden grundlegenden Steuerungstyp der untersuchten Bildungsdienstleister herauszuarbeiten. Dabei schreitet das Steuerungsverständnis im Kontext der vorliegenden Studie über einseitig orientierte Management- oder Controllingauffassungen hinweg. Steuerung wird der Systemtheorie folgend als Selbststeuerung verstanden. Unter Steuerung werden alle beschriebenen Maßnahmen der Organisation zur Erreichung festgelegter Ziele zusammengefasst. Methodologisch wird mit dem systemtheoretischen Paradigma von description und redescription aus einer Beobachterperspektive zweiter Ordnung gearbeitet, weil davon ausgegangen wird, dass sich organisationale Identitäten über Selbstbeschreibungen konstituieren. Die erkenntnistheoretische Folie dieser Vorgehensweise ist der Luhmannsche operative Konstruktivismus. Die empirische Forschungsmethodik besteht aus einer spezifischen Form von qualitativ strukturierender Inhaltsanalyse und Foucaultschen Diskursanalyse. Vor dem Hintergrund eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses werden die Selbstbeschreibungen von zehn Weiterbildungsorganisationen diskursanalytisch auf der Basis von verschiedenen beobachtungsleitenden Kategorien untersucht. Die Selbstbeschreibungen werden mit Hilfe einer Beobachtung 2. Ordnung dekonstruiert und anschließend unter Steuerungsgesichtspunkten wissenschaftlich rekonstruiert. Auf diese Weise kann beobachtet werden, wie die besondere und singuläre Identität der einzelnen Organisation die dargelegte Selbststeuerung präformiert. Die herausgearbeiteten Steuerungstypen erklären am Einzelfall orientiert das spezifische Funktionieren der jeweiligen Weiterbildungsorganisation. Darüber hinaus belegen sie, dass organisationale Funktionslogiken den handelnden Personen vorgeordnete Strukturbedingungen liefern, die nicht den Intentionen der individuellen Akteure entsprechen müssen, diese sogar präformieren und in gewisse Bahnen leiten. Außerdem verdeutlichen die herausgearbeiteten Steuerungstypen, dass Steuerungsinterventionen des Managements anschlussfähig an die

Spezialsemantik der Organisation sein sollten, um die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung der Interventionen zu erhöhen. Schließlich werden die wissenschaftlichen Vorgehensweisen und Erkenntnisse der Arbeit in die Form eines Kompetenzmodells für Führungskräfte mit Steuerungsaufgaben gebracht. Ferner wird ein Analyseinstrument entwickelt, mit dem Führungskräfte die Funktionslogik ihrer Organisation ermitteln können.

**Schlüsselwörter**

*ORGANISATIONSIDENTITÄT, WEITERBILDUNGSORGANISATION,  
SELBSTSTEUERUNG*



## Summary

This study examines how a selection of training organisations describe their self-control to be able to draw conclusions based on these discussions, which provide information on how such organisation systems can be controlled. It is a matter of working out the understanding of control and the resulting fundamental control type of the education providers examined. Thereby the understanding of control, in the context of the above study, goes beyond the one-sided orientation of management or controlling concepts.

Following the system theory, controlling is understood to be self-control. All measures of the organisation to achieve objectives set are summarised under control. Methodological work is done with the system theory paradigm of description and redescription from an observer's second level perspective, as it is assumed that organisational identities are constituted via self-descriptions. The epistemological foil dealing with this approach is Luhmann's theory of operative constructivism. The empirical research methodology consists of a specific form of qualitatively structuring content analysis and Foucauldian discourse analysis. Against the background of a system theory understanding of organisation, the self-descriptions of ten training organisations are discourse-analytically examined on the basis of different observation categories. The self-descriptions are deconstructed by using a second level observation and subsequently reconstructed scientifically under control aspects. In this way it may be observed how the particular and singular identity of the individual organisation preforms the outlined self-control. Focused on the individual case, the control types identified explain the specific functioning of the respective training organisation. Furthermore, they prove that organisational functional logic supply the acting persons with upstream structural conditions which need not comply with the intentions of the individual protagonists, indeed even preform and steer them along certain lines. In addition, the control types identified illustrate that control interventions of the management should be compatible with the special semantics of the organisation in order to increase the probability of implementing the interventions. Finally, the scientific approaches and findings of the work are set in the form of a competence model for executives with control tasks.

Moreover, an analysis instrument is developed with which executives can determine the functional logic of their organisation.

**Keywords**

*TRAINING ORGANISATION, ORGANISATIONAL IDENTITY, SELF-CONTROL*

# Inhaltsverzeichnis

<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>6</b>
<b>Einleitung .....</b>	<b>8</b>
<b>Teil A: Theoretische Bezugsrahmen .....</b>	<b>12</b>
<b>1 Grundlagen der systemtheoretischen Organisationstheorie .....</b>	<b>13</b>
1.1 Die System/Umwelt-Unterscheidung als Leitdifferenz der Systemtheorie .....	15
1.1.1 Die Beobachtung als Einheit von Bezeichnen und Unterscheiden.....	16
1.2 Soziale Systeme .....	20
1.2.1 Die Gesellschaft.....	21
1.2.2 Die Interaktion.....	22
1.2.3 Die Organisation .....	22
1.3 Kommunikation und Entscheidung als die Grundelemente von Organisationssystemen .....	23
1.3.1 Sinn, die universelle Ressource von Kommunikation.....	26
1.3.2 Redundanz und Varietät als Elemente der strukturellen Einschränkung von Entscheidungszusammenhängen .....	29
1.4 Organisationen als autopoietische Systeme .....	31
1.5 Entscheidung und Unsicherheitsabsorption.....	34
1.6 Entscheidungsprämissen .....	36
1.6.1 Entscheidungsprogramme.....	38
1.6.2 Kommunikationswege.....	40
1.6.3 Personaleinsatz .....	41
1.7 Unentscheidbare Entscheidungsprämissen.....	42
1.8 Die Funktion des Menschen für die Organisation .....	43
1.8.1 Die Begriffe Person, Rolle und Mitgliedschaft .....	45
1.9 Das Verständnis von Selbstbeschreibungen in der systemtheoretischen Organisationstheorie .....	47

<b>2</b>	<b>Erziehungswissenschaftliche Beiträge zum Thema Organisationstheorie .....</b>	<b>51</b>
2.1	Die Organisationspädagogik .....	56
2.1.1	Die Organisationspädagogik als Teildisziplin der Erziehungswissenschaft .....	56
2.1.2	Das Verständnis von Organisationen in der Organisationspädagogik .....	58
2.1.3	Das Verständnis von Lernen in der Organisationspädagogik .....	60
2.1.4	Aktueller Stand der organisationspädagogischen Forschung.....	62
2.2	Reproduktionskontexte von Organisationen der Weiterbildung .....	64
<b>3</b>	<b>Steuerung von Organisationen .....</b>	<b>68</b>
3.1	Der Steuerungsbegriff in der systemtheoretischen Organisationstheorie .....	70
3.1.1	Selbststeuerung von Organisationssystemen.....	75
3.1.2	Fremdsteuerung von Organisationssystemen .....	78
3.2	Das Steuerungsverständnis in der Managementwissenschaft .....	81
3.2.1	Das St. Galler Management-Modell.....	88
	Das neue St. Galler Management-Modell.....	93
3.2.2	Das ArtSet-Managementmodell.....	100
	Steuerungs- und Organisationsverständnis.....	102
	Managementaufgaben der Organisationsleitung .....	107
3.2.3	Begriffsbestimmung und Steuerungsverständnis des Controllings .....	110
	Die geschichtliche Entwicklung des Controllings .....	112
	Begriffliche Grundlagen des Controllings.....	115
	Controllingkonzeption .....	116
3.3	Der Steuerungsbegriff im Forschungskontext.....	121
<b>4</b>	<b>Zwischenfazit .....</b>	<b>131</b>
<b>Teil B: Forschungsmethodologie und Forschungsmethode .....</b>		<b>134</b>
<b>5</b>	<b>Erkenntnisgewinnung durch operativen Konstruktivismus .....</b>	<b>135</b>
<b>6</b>	<b>Die qualitative Inhaltsanalyse .....</b>	<b>138</b>
6.1	Zentrale Begriffe der qualitativen Inhaltsanalyse .....	139
6.2	Phasen der qualitativen Inhaltsanalyse.....	141
6.3	Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse.....	143
6.4	Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse .....	145

<b>7</b>	<b>Selbstbeschreibungen von Organisationen als Datenbasis .....</b>	<b>147</b>
<b>8</b>	<b>Forschungsmethodik .....</b>	<b>150</b>
8.1	Auswahl der Selbstbeschreibungen auf Basis von deskriptiven Clustern.....	153
8.2	Kategorienbildung für die Analyse der Selbstbeschreibungen .....	155
8.3	Dekonstruktion der Selbstbeschreibungen .....	157
8.4	Rekonstruktion einer Wiederbeschreibung .....	158
8.5	Herausarbeitung von habituellen Typen .....	159
8.6	Analyse der grundlegenden Steuerungsmuster der habituellen Typen .....	163
8.6.1	Kategorienbildung für die Steuerungsanalyse .....	164
8.6.2	Dekonstruktion der Selbstbeschreibungen und Rekonstruktion zu Wiederbeschreibungen .....	170
8.6.3	Herausarbeitung des grundlegenden Steuerungstyps .....	171
<b>Teil C: Empirische Analysen der Steuerungsbeschreibungen .....</b>		<b>173</b>
<b>9</b>	<b>Wissenschaftliche Wiederbeschreibungen der dargelegten Selbststeuerung von ausgewählten Weiterbildungsorganisationen.....</b>	<b>173</b>
9.1	Die familiäre Organisation.....	173
9.1.1	Habituellem Typ.....	173
9.1.2	Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung .....	175
9.2	Die sinnliche Organisation .....	182
9.2.1	Habituellem Typ.....	182
9.2.2	Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung .....	184
9.3	Die dienende Organisation .....	192
9.3.1	Habituellem Typ.....	192
9.3.2	Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung .....	194
9.4	Die subversiv-aufklärerische Organisation .....	200
9.4.1	Habituellem Typ.....	200
9.4.2	Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung .....	202
9.5	Die narzisstische Organisation .....	208
9.5.1	Habituellem Typ.....	208
9.5.2	Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung .....	210
9.6	Die kultivierende Organisation .....	217
9.6.1	Habituellem Typ.....	217
9.6.2	Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung .....	219

9.7	Die funktionale Organisation .....	227
9.7.1	Habituellem Typ .....	227
9.7.2	Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung .....	228
9.8	Die standardisierte Organisation .....	235
9.8.1	Habituellem Typ .....	235
9.8.2	Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung .....	237
9.9	Die souveräne Organisation .....	244
9.9.1	Habituellem Typ .....	244
9.9.2	Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung .....	246
9.10	Die gewinnbringende Organisation .....	253
9.10.1	Habituellem Typ .....	253
9.10.2	Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung .....	255
<b>Teil D: Forschungsergebnisse und Nutzen für das Management von Organisationen .....</b>		<b>264</b>
<b>10</b>	<b>Vorbemerkungen zum wissenschaftlichen Ertrag dieser Studie .....</b>	<b>264</b>
<b>11</b>	<b>Einzelfalltheoretische Rekonstruktionen der Steuerungstypen .....</b>	<b>270</b>
11.1	Der Steuerungstyp der familiären Organisation .....	270
11.2	Der Steuerungstyp der sinnlichen Organisation .....	274
11.3	Der Steuerungstyp der dienenden Organisation .....	277
11.4	Der Steuerungstyp der subversiv-aufklärerischen Organisation .....	282
11.5	Der Steuerungstyp der narzisstischen Organisation .....	285
11.6	Der Steuerungstyp der kultivierenden Organisation .....	290
11.7	Der Steuerungstyp der funktionalen Organisation .....	295
11.8	Der Steuerungstyp der standardisierten Organisation .....	298
11.9	Der Steuerungstyp der souveränen Organisation .....	302
11.10	Der Steuerungstyp der gewinnbringenden Organisation .....	306
<b>12</b>	<b>Vergleich der Steuerungsbeschreibungen .....</b>	<b>310</b>
12.1	Gegenüberstellung der analysierten Steuerungstypen .....	311
12.2	Einordnung der untersuchten Organisationen in die Reproduktionskontexte organisierter Weiterbildung .....	313
12.3	Grundlegende Steuerungsprinzipien der untersuchten Weiterbildungsorganisationen .....	316
12.4	Vergleich der Steuerungsinstrumentarien .....	322
12.5	Zusammenfassung und Bewertung des Vergleiches der Steuerungsbeschreibungen .....	328

---

<b>13</b>	<b>Schlussfolgerungen für das Management von Weiterbildungsorganisationen .....</b>	<b>331</b>
13.1	Die Anschlussfähigkeit von Managemententscheidungen an die Speziesemantik der Organisation .....	331
13.1.1	Theoretische Einordnung.....	331
13.1.2	Analysen und Schlussfolgerungen .....	334
13.2	Kompetenzanforderungen für steuerungsverantwortliche Führungskräfte .....	343
13.3	Diagnoseinstrument für die Analyse des Steuerungstyps der Organisation.....	349
	<b>Zusammenfassung und Ausblick .....</b>	<b>353</b>
	<b>Danksagung.....</b>	<b>356</b>
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>357</b>

## Abbildungsverzeichnis

ABBILDUNG 1:	ANALYSEEBENEN VON SYSTEMEN (QUELLE: LUHMANN 1987, S.16) .....	20
ABBILDUNG 2:	ÜBERSICHT ÜBER DIE ENTSCHEIDUNGSPRÄMISSEN IN DER LUHMANNSCHEN ORGANISATIONSTHEORIE (BASIEREND AUF LUHMANN 2006, S.225 UND S.261) .....	38
ABBILDUNG 3:	DIE STRUKTUR ORGANISATIONALER BILDUNGSPROZESSE (QUELLE: GEIßLER 2000, S.51) .....	62
ABBILDUNG 4:	REPRODUKTIONSKONTEXTE DER WEITERBILDUNG – VERORTUNG BEISPIELHAFTER ORGANISATIONEN (QUELLE: SCHRADER 2011, S.116).....	67
ABBILDUNG 5:	KERNBEREICH DER MANAGEMENTWISSENSCHAFT UND BENACHBARTEN FORSCHUNGSBEREICHE (QUELLE: STAEHLE 1999, S.73) .....	85
ABBILDUNG 6:	MANAGEMENTPROZESS (QUELLE: SCHREYÖGG U.A. 2007, S.12) .....	87
ABBILDUNG 7:	DAS NEUE ST. GALLER MANAGEMENTMODELL IM ÜBERBLICK (QUELLE: RÜEGG-STÜRM 2003, S.22).....	96
ABBILDUNG 8:	DAS ARTSET-MANAGEMENTMODELL (QUELLE: ARTSET 2010, S.9).....	101
ABBILDUNG 9:	VERHÄLTNIS VON ORGANISATION UND MANAGEMENT (QUELLE: ZECH 2010B, S.15).....	103
ABBILDUNG 10:	DIE ZENTRALEN BEREICHE DES ZIELMANAGEMENTS (QUELLE: ZECH 2010B, S.93).....	108
ABBILDUNG 11:	CONTROLLER UND CONTROLLING (QUELLE: BIEHL 2007, S.15) .....	116
ABBILDUNG 12:	CONTROLLINGANSÄTZE (QUELLE: ZURWEHME 2007, S.23).....	117
ABBILDUNG 13:	KATEGORIEARTEN IN DER QUALITATIVEN INHALTSANALYSE (NACH KUCKARTZ 2012, S.43F.) .....	140
ABBILDUNG 14:	GENERELLES ABLAUFSHEMA QUALITATIVER INHALTSANALYSEN (QUELLE: KUCKARTZ 2012, S.50) .....	142
ABBILDUNG 15:	ABLAUFSHEMA EINER INHALTLICH STRUKTURIERENDEN INHALTSANALYSE (QUELLE: KUCKARTZ 2012, S.78) .....	143
ABBILDUNG 16:	ABLAUF DES GESAMTEN FORSCHUNGSPROZESSES (EIGENE DARSTELLUNG) .....	151
ABBILDUNG 17:	FORSCHUNGSPROZESS IN KREISBEWEGUNGEN (QUELLE: EIGENE DARSTELLUNG) .....	152
ABBILDUNG 18:	INSTITUTIONELLE CLUSTER DER ANALYSIERTEN WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	154



ABBILDUNG 19:	FORSCHUNGSPROZESS ZUR HERAUSARBEITUNG DER GRUNDLEGENDEN STEUERUNGSTYPEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	164
ABBILDUNG 20:	GEGENÜBERSTELLUNG DER ANALYSIERTEN STEUERUNGSBESCHREIBUNGEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	312
ABBILDUNG 21:	EINORDNUNG DER WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN IN REPRODUKTIONSKONTEXTE (EIGENE DARSTELLUNG) .....	316
ABBILDUNG 22:	GRUNDLEGENDE STEUERUNGSPRINZIPIEN DER WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	321
ABBILDUNG 23:	BEWERTUNGSSSCHEMA FÜR DIE BESCHRIEBENEN STEUERUNGSINSTRUMENTARIEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	323
ABBILDUNG 24:	VERGLEICH DER STEUERUNGSINSTRUMENTARIEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	327
ABBILDUNG 25:	VERGLEICH DER REPRODUKTIONSKONTEXTE, STEUERUNGSPRINZIPIEN UND STEUERUNGSINSTRUMENTARIEN DER ANALYSIERTEN WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	328
ABBILDUNG 26:	DAS ARTSET®-KOMPETENZMODELL (QUELLE: ZECH 2012, S.55) .....	344
ABBILDUNG 27:	DIMENSIONEN DER STEUERUNGSPRAXIS IN WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	346
ABBILDUNG 28:	KOMPETENZANFORDERUNGEN AN STEUERUNGS- VERANTWORTLICHE FÜHRUNGSKRÄFTE IN WEITERBILDUNGSORGANISATIONEN (EIGENE DARSTELLUNG) .....	348
ABBILDUNG 29:	INSTRUMENT ZUR ANALYSE DES STEUERUNGSTYPUS EINER WEITERBILDUNGSORGANISATION (EIGENE DARSTELLUNG) .....	352

## Einleitung

Organisationen der Weiterbildung sind seit Jahren gravierenden Veränderungen unterworfen. Sie sehen sich einem zunehmenden ökonomischen und politischen Druck ausgesetzt. Bereits im Jahr 1998 hat Schäffter (S. 37) eine „organisationsbezogene Wende“ der Weiterbildung diagnostiziert. Insbesondere für öffentliche Einrichtungen ist der Wirtschaftlichkeitsdruck in den letzten Jahren erheblich gestiegen. Die Systemveränderungen beziehen sich aber nicht nur auf die Finanzierungsmodelle. Auch der gesellschaftliche Auftrag und die öffentliche Verantwortung von Weiterbildungsorganisationen sowie deren Lernkulturen und Teilnehmendenmilieus befinden sich in schwerwiegenden Wandlungsprozessen. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die effiziente Unternehmensführung für Weiterbildungsdienstleister einen zunehmend wichtigeren Stellenwert bekommt. Nicht zuletzt mit Hilfe von Qualitätsmanagementsystemen, die in einzelnen Bundesländern für öffentlich geförderte Weiterbildungsorganisationen verpflichtend sind, versuchen Organisationen der Weiterbildung ihre Steuerungsaktivitäten zu verbessern. Innerhalb des Weiterbildungsdiskurses sind Themen wie Qualitätsmanagement, Personalentwicklung, Controlling, Marketing und Organisationsentwicklung keine Seltenheit mehr. Man kann sogar den Eindruck gewinnen, dass diese Themen die Debatten dominieren. Die Literatur, die sich mit dem Management beziehungsweise der Steuerung von Weiterbildungsorganisationen beschäftigt, wächst stetig. Hierbei ist allerdings zu beachten, dass die Steuerungs- und Managementpublikationen für Weiterbildungseinrichtungen ihren Schwerpunkt in der Regel darauf legen, den Organisationen Rahmenmodelle, Hilfsmittel und Managementinstrumente für eine erfolgreiche Unternehmensführung bereitzustellen beziehungsweise zu empfehlen.

Die vorliegende Studie beschäftigt sich ebenfalls mit der Steuerung von Weiterbildungsorganisationen, allerdings aus einer anderen Perspektive. Im Fokus stehen nicht Konzepte, Hinweise oder Instrumente, die dazu beitragen sollen, das Management von Organisationen der Weiterbildung gelingen zu lassen, sondern es wird der Frage nachgegangen, wie ausgewählte Weiterbildungsorganisationen ihre Selbststeuerung beschreiben, um auf Basis dieser Erörterungen Schlussfolgerungen zu ziehen, die darüber Auskunft geben, wie sich solche Organisationssysteme steuern lassen. Es geht darum, das Verständnis von Steuerung und den grundlegenden Steuerungstyp der untersuchten Bildungsdienstleister herauszuarbeiten. Dabei schreitet das Steuerungsverständnis im Kontext der vorliegenden Studie über einseitig orientierte Management- oder

Controllingauffassungen hinweg. Unter Steuerung werden alle beschriebenen Maßnahmen der Organisation zur Erreichung festgelegter Ziele zusammengefasst. Die Forschungsmethodologie fußt auf der Systemtheorie und dem von Luhmann (2009, S.14f.) beschriebenen „operativen Konstruktivismus“. Die empirische Forschungsmethodik besteht aus einer spezifischen Form von qualitativ strukturierender Inhaltsanalyse (vgl. Mayring 2010, S.48ff.; vgl. Kuckartz 2012, S.77ff.) und Diskursanalyse (Foucault 1973; Foucault 1974). Es wird davon ausgegangen, dass Organisationen ihre Identität über Selbstbeschreibungen gestalten. Vor dem Hintergrund eines systemtheoretischen Organisationsverständnisses werden die Selbstbeschreibungen von zehn Weiterbildungsorganisationen diskursanalytisch auf der Basis von verschiedenen beobachtungsleitenden Kategorien untersucht. Die Selbstbeschreibungen werden mit Hilfe einer Beobachtung 2. Ordnung dekonstruiert und anschließend wissenschaftlich rekonstruiert. Auf diese Weise können habituelle Typen<sup>1</sup> identifiziert werden, die das typische Selbstverständnis oder auch die Identität der jeweiligen Weiterbildungsorganisation zusammenfassen. Dabei wird auch der Frage nachgegangen, welche Terminologien anderer gesellschaftlicher Funktionssysteme in den Selbstbeschreibungen der Organisationen verwendet werden. Anschließend werden die bereits aufgeführten Analyseschritte unter Steuerungsgesichtspunkten wiederholt. Das bedeutet, dass die Selbstbeschreibungen erneut auf Basis einer wissenschaftlichen Beobachtung 2. Ordnung dekonstruiert und rekonstruiert werden. Im Vordergrund steht jetzt aber nicht mehr das typische Selbstverständnis der jeweiligen Weiterbildungsorganisation, sondern wie die besondere und singuläre Identität der einzelnen Organisation die dargelegte Selbststeuerung präformiert.

Die anhand von definierten Steuerungskategorien untersuchten Selbstbeschreibungen und die auf Basis dieser Selbstbeschreibungen herausgearbeiteten grundlegenden Steuerungstypen werden auf Gemeinsamkeiten und Unterschiede analysiert.

---

<sup>1</sup> Um Missverständnisse zu vermeiden, soll bereits an dieser Stelle darauf hingewiesen werden, dass der Begriff habitueller Typ das organisational typische Strukturmuster und die daraus resultierende übergeordnete Funktionslogik des sinnkonstituierenden Systems Weiterbildungsorganisation beschreibt. Es wird davon ausgegangen, dass diese Strukturmuster durch Beobachtungen und Beschreibungen hervorgebracht werden, die im Verlauf weiterer Beobachtungen und Beschreibungen zu Eigenwerten kondensieren, die in der Form einer selbst hervorgebrachten Struktur weitere Beobachtungen und Beschreibungen strukturieren. Zur Verdeutlichung dieses Sachverhaltes wurde der Begriff habitueller Typ gewählt, der an das Habitus-Konzept von Bourdieu (vgl. 2014, S.277ff.) angelehnt ist. Im Kontext der vorliegenden Arbeit soll der Begriff habitueller Typ unterstreichen, dass nach der ersten Unterscheidung, die noch unter kontingenten Bedingungen getroffen wurde, der Umfang der möglichen anschließenden Unterscheidungen sinkt. Der habituelle Typ beschreibt demzufolge die Funktionslogik der jeweiligen Weiterbildungsorganisation in ihrer Singularität und Eigentümlichkeit. Kapitel 8.5 beschäftigt sich ausführlich mit der Herausarbeitung der habituellen Typen.

Im Anschluss daran werden aus den Forschungsergebnissen Konsequenzen für das Management von Weiterbildungsorganisationen formuliert.

Die Analyse der Selbstbeschreibungen und die Anfertigungen der wissenschaftlichen Wiederbeschreibungen mit den Identifizierungen und Beschreibungen der verschiedenen habituellen Typen und den spezifischen Verständnissen von definierten organisationalen Bereichen erfolgten gemeinsam in einer Forschungsgruppe<sup>2</sup>. Die vorliegende Studie erweitert die im Rahmen der Forschungsgruppe vom Autor bereits erarbeiteten Steuerungsausführungen (Mrugalla 2010). Sie stellt eine tiefgehendere Auseinandersetzung mit der Steuerungsthematik dar.

Bei einer wissenschaftlichen Arbeit, deren Schwerpunkt auf Wiederbeschreibungen von Selbstbeschreibungen und der am Einzelfall orientierten Herausarbeitung von Steuerungstypen liegt, kann natürlich die Frage nach dem Sinn beziehungsweise nach dem wissenschaftlichen Nutzen gestellt werden. Vor einem systemtheoretischen Hintergrund ist mit Luhmann (vgl. 1992a, S.362ff.) darauf zu antworten, dass die Funktion von Wissenschaft nicht in der Herstellung von überprüfbar Wissen liegt. Vielmehr besteht ihre Funktion „in einer kontrollierten Form der Ungewissheitssteigerung, die es erlaubt, immer wieder neue Fragen zu stellen, damit neue Probleme sichtbar werden und bearbeitet werden können.“ (Zech 2010c, S.7)

Aus diesem Grund geht es in dieser Studie auch nicht darum, aufzuzeigen, wie die Selbststeuerung von Weiterbildungsorganisationen sein sollte. Im Vordergrund steht vielmehr eine Beobachtung 2. Ordnung, bei der ein Beobachter (der Autor der Studie) mit seinen Unterscheidungen wiederbeschreibt, wie die ausgewählten Weiterbildungsorganisationen mit ihren eigenen Unterscheidungen sich selbst und ihre Selbststeuerung beschreiben. Aus diesem methodischen Vorgehen können Ergebnisse resultieren, die sich im wissenschaftlichen Diskurs behaupten, weil auf ihrer Basis prognostische Erklärungen möglich dafür sind, wie sich Organisationen der Weiterbildung selbst steuern und wie sie sich steuern lassen.

Die vorliegende Studie ist in vier Bereiche untergliedert. Teil A beschäftigt sich mit dem theoretischen Bezugsrahmen dieser Arbeit. Infolgedessen geht es in diesem Teil um die systemtheoretische Organisationstheorie. Darüber hinaus wird ein Überblick über die aktuellen erziehungswissenschaftlichen Beiträge zum Thema Organisationstheorie gegeben sowie ein Modell vorgestellt, das die Reproduktionskontexte von Weiterbildungsorganisationen beschreibt. Anschließend liegt der Fokus auf der Steuerung von Organisationen. Hier wird sich sowohl dem Steuerungsbegriff in der systemtheoretischen Organisationstheorie als auch dem

---

<sup>2</sup> Die ersten Ergebnisse der Forschungsgruppe bis ins Jahr 2010 sind in der Publikation „Organisationen in der Weiterbildung“ von Zech u.a. (2010) nachzulesen.

Steuerungsverständnis in der Managementlehre gewidmet. Abschließend wird aufbauend auf diesen Erörterungen der Steuerungsbeffriff im Kontext der Studie definiert. Teil B hat die Forschungsmethodologie und die Forschungsmethode zum Inhalt. Neben Ausführungen zur Erkenntnisgewinnung durch den operativen Konstruktivismus und zur Datenbasis dieser Arbeit wird sich schwerpunktmäßig mit der qualitativen Inhaltsanalyse sowie dem wissenschaftlichen Vorgehen bei der Analyse der ausgewählten Selbstbeschreibungen beschäftigt. Teil C ist der Empirie gewidmet. Hier finden sich für jede der zehn Weiterbildungsorganisationen eine Darstellung des habituellen Typs sowie die Analysen und Wiederbeschreibungen der Organisationssteuerung. Teil D beinhaltet die Forschungsergebnisse und den Nutzen für das Management von Organisationen der Weiterbildung. Dieser Teil löst sich wieder von der Empirie und beschreibt die einzelfalltheoretischen Rekonstruktionen der Steuerungstypen, die den Hauptertrag dieser Studie darstellen. Darüber hinaus beinhaltet Teil D die Vergleiche der Steuerungsbeschreibungen. Das bedeutet, dass die herausgearbeiteten Steuerungstypen, die vorgefundenen Steuerungsprinzipien sowie die beschriebenen Steuerungsinstrumentarien miteinander verglichen und die untersuchten Weiterbildungsorganisationen in Reproduktionskontexte eingeordnet werden. Im Anschluss daran werden Schlussfolgerungen aus den Forschungsergebnissen für das Management von Weiterbildungsorganisationen gezogen.

## Teil A: Theoretische Bezugsrahmen

Aus dem Fundus der verschiedenen Organisationstheorien wurde für die Beantwortung der empirischen Fragestellung die systemtheoretische Organisationstheorie als theoretisches Fundament für die vorliegende Studie ausgewählt. Infolgedessen werden im Kapitel 1 die Grundlagen dieser Theorie dargelegt. Anschließend folgt ein kurzer Überblick über die aktuellen erziehungswissenschaftlichen Beiträge zum Thema Organisationstheorie. Der Schwerpunkt liegt hier auf Weiterbildungsorganisationen. Im Rahmen der erziehungswissenschaftlichen Beiträge differenziert sich die Organisationspädagogik nach Geißler (2000; 2009) deutlich von allen anderen Ansätzen, weil sie versucht, eine neue Disziplin zu begründen, indem sie alle Organisationstypen berücksichtigt und sich nicht ausschließlich auf Weiterbildungsorganisationen festlegt. Aus diesem Grund wird die Organisationspädagogik bei der Darstellung der verschiedenen erziehungswissenschaftlichen Beiträge detaillierter beschrieben. Darüber hinaus wird in Kapitel 2 ein Modell vorgestellt, das Reproduktionskontexte von Weiterbildungsorganisationen beschreibt. Diese von Schrader (2008; 2011) publizierten Modellvorstellungen sind von besonderem Interesse, da sie in Kapitel 12 auf die in dieser Studie untersuchten Weiterbildungsorganisationen angewandt werden. Dabei geht es um die Frage, ob die Reproduktionskontexte einen Einfluss auf die Steuerungsbeschreibungen der analysierten Weiterbildungsorganisationen besitzen. Im Kontext der vorliegenden Studie sind die Steuerungsauffassungen der Systemtheorie und der Managementwissenschaften von besonderer Bedeutung, da diese Arbeit der Frage nachgeht, wie Weiterbildungsorganisationen ihre Steuerungsaktivitäten beschreiben, um aus den Analysen dieser Steuerungsbeschreibungen Schlussfolgerungen zu ziehen, die darlegen, wie sich solche Organisationssysteme steuern lassen. Aus diesem Grund ist Kapitel 3 dem Thema Steuerung von Organisationen gewidmet. In diesem Kapitel wird der Steuerungsbegriff in der systemtheoretischen Organisationstheorie beschrieben. Anschließend geht es um die Steuerungsverständnisse in der Managementlehre und in den Controllingtheorien. Aufbauend auf diesen Darstellungen wird am Ende des dritten Kapitels der Steuerungsbegriff im Forschungskontext definiert. Kapitel 4 ist einem Zwischenfazit gewidmet.

## **1 Grundlagen der systemtheoretischen Organisationstheorie**

Gegenwärtig existiert eine hohe Anzahl verschiedener Organisationstheorien, die sich teilweise widersprechen. So identifizieren und beschreiben Kieser und Ebers (2006) zehn Organisationstheorien. Zu den aufgeführten Theorien gehören neben den traditionellen Organisationstheorien, wie der Bürokratietheorie oder dem Taylorismus, auch situative, verhaltenswissenschaftliche und neoinstitutionalistische Ansätze.

Den organisationstheoretischen Bezugsrahmen für die vorliegende Forschungsarbeit bildet die systemtheoretische Organisationstheorie nach Niklas Luhmann (2006), die einen Teil der allgemeinen soziologischen Systemtheorie darstellt.

Die Luhmannsche systemtheoretische Organisationstheorie wurde zur Beantwortung der empirischen Fragestellung gewählt, weil sie einen hohen Komplexitätsgrad besitzt. Für die Analyse der Selbststeuerung von Weiterbildungsorganisationen auf der Basis von Selbstbeschreibungen ist die Theorie sozialer Systeme von Vorteil, da sie die Komplexität von Organisationen für deren Untersuchung handhabbar macht, weil sie ausschließlich kommunizierte Entscheidungen als Elemente von Organisationen ansieht. Dadurch werden die Menschen nicht als Teil der Organisation angesehen. Sie werden in der Umwelt des sozialen Systems Organisation verortet, und den Handlungen von Organisationsmitgliedern werden Entscheidungskommunikationen zugrunde gelegt. Da innerhalb der Theorie davon ausgegangen wird, dass die Organisationsmitglieder strukturell an die Organisation gekoppelt sind (vgl. Kapitel 1.8), können sie keinen direkten Einfluss auf das Organisationssystem ausüben. Ihnen bleibt nur die Möglichkeit beziehungsweise der Versuch, die Organisation über kommunizierte Entscheidungen zu irritieren (vgl. Kapitel 3.3). Wie und ob die Organisation aber darauf reagiert, entscheidet sie selbst auf Basis ihrer eigenen Programmierung. Mit Hilfe dieses theoretischen Ansatzes kann deshalb beobachtet und analysiert werden, wie Organisationssysteme sich selbst steuern, und wie die Wahrscheinlichkeit von zielgerichteten Steuerungsinterventionen des Managements gesteigert werden kann.

An dieser Stelle soll nicht unterschlagen werden, dass sich an Luhmanns Systemtheorie vielfach scharfe Kritik entzündet. So fassen beispielsweise Martens und Ortmann (vgl. 2006, S.455ff.) die unterschiedlichen Kritiken in vier Cluster zusammen, die sie „(1) Funktionalismus, Dezisionismus, moralischer Zynismus“ (ebd. S.457), „(2) Die autopoietische Geschlossenheit sozialer Systeme“ (ebd. S.458), „(3) Nicht im Blick: Akteure und Praxis“ (ebd. S.459) und „(4) Fehlanzeige

bei Steuerung und Kontrolle?“ (ebd. S.460) nennen. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit ist die Kritik zur Steuerung und Kontrolle von besonderem Interesse, weshalb im Folgenden kurz auf sie eingegangen werden soll. Martens und Ortmann (vgl. 2006, S.460f.) berichten, dass an der Luhmannschen Systemtheorie häufig kritisiert wird, dass sie Steuerungsphänomene nicht genügend berücksichtigt, da sie die autopoietische Geschlossenheit (vgl. Kapitel 1.4) zu stark betone. Allerdings ist es aus systemtheoretischer Perspektive nur konsequent, der direkten Steuerung und Kontrolle eine Absage zu erteilen. Schließlich betrachtet die Systemtheorie nicht Intentionen und Pläne als produktive Ursachen von Organisationssystemen. (Vgl. Martens u.a. 2006, S.460) Wie bereits erwähnt, wird im Rahmen dieser Studie die dargelegte Steuerungskritik eher als Vorteil betrachtet, weil sie darauf hinweist, warum sich Organisationen häufig anders entwickeln als es das Management vorsieht. Außerdem wird durch das Konzept der autopoietischen Geschlossenheit die Relevanz von Entscheidungsprämissen in Bezug auf die Steuerung von Organisationen deutlich (vgl. Kapitel 1.6), die es gilt zu analysieren, um die Entwicklung einer Organisation auf Basis einer Wahrscheinlichkeit abschätzbar zu machen. Darüber hinaus hat sich beispielsweise Willke (2001) mit dem Thema Steuerung von Organisationen in einem systemtheoretischen Kontext befasst und das Konzept der Kontextsteuerung eingeführt, das der aufgeführten Kritik entgegenwirkt (vgl. Kapitel 3.1.2). Dem Thema Steuerung von Organisationen wird sich in Kapitel 3 detailliert gewidmet.

Die Erläuterung der Systemtheorie im Allgemeinen sowie die spezifische Darstellung der organisationsrelevanten Gesichtspunkte sind kompliziert. Kompliziert sind sie deshalb, weil die Begriffe des Theoriegebäudes zirkulär sind. Das bedeutet, dass sich die einzelnen Termini aufeinander beziehen und ergänzen. Für die Darstellung ergibt sich dadurch das Problem, mit welchem Begriff oder Theoriekonstrukt angefangen werden soll. Deshalb wurde bei dieser Darstellung deren erste Unterscheidung, die System/Umwelt-Differenz, zugrunde gelegt. Systemtheoretisch argumentiert, ist die Unterscheidung die Leistung eines Beobachters. Die Entscheidung, mit der System/Umwelt-Differenz zu beginnen, ist kontingent, weil sie weder notwendig noch unmöglich ist beziehungsweise auch anders möglich gewesen wäre. Aufbauend auf der ersten Unterscheidung, wird auf die nächsten systemtheoretischen Begriffe verwiesen, um sich so Schritt für Schritt der Theorie zu nähern. Aufgrund der Zirkularität werden bei der Erklärung bestimmter Sachverhalte häufig Kategorien verwendet, die erst an späterer Stelle dargelegt werden können.



## 1.1 Die System/Umwelt-Unterscheidung als Leitdifferenz der Systemtheorie

Die Systemtheorie beginnt nicht mit einem „erkenntnistheoretischen Zweifel“ (Luhmann 1987, S.30). Sie geht davon aus, dass es Systeme gibt (vgl. ebd.) und dass Systeme nicht ohne ihre spezifischen Umwelten existieren können (vgl. Luhmann 2002a, S.66). Systeme bestehen aus sich kontinuierlich produzierenden und reproduzierenden Elementen. Hierbei liegt der Fokus auf den Reproduktionsoperationen und nicht auf den einzelnen Elementen. Das System wird nicht durch einzelne Teile konstituiert, sondern durch die Abfolge von Ereignissen, den Operationen. „Das System braucht nur eine einzige Operation, einen einzigen Operationstypus, um, wenn es weitergeht ... , die Differenz zwischen System und Umwelt zu reproduzieren“ (ebd. S.79f.). Unter Operation wird der Anschluss von Element an Element verstanden. Die Elemente entstehen aus sich heraus und beziehen sich immer auf das System. Mit anderen Worten sind Systeme durch einen primären Selbstbezug gekennzeichnet. Aufgrund dieser Selbstbezüglichkeit entsteht eine Grenze. Mit der Entstehung dieser Grenze durch Operationen, also durch das aneinander Anschließen von Element an Element, können Systeme und ihre systemspezifischen Umwelten identifiziert werden. Systeme können beobachtet werden, weil sie einen Komplex darstellen, in dem eine Menge von Operationen stattfinden. Luhmann (vgl. 2005e, S.36) spricht deshalb von einer Paradoxie. „Das System ist deshalb von einem Beobachter aus gesehen eine Paradoxie, eine Einheit, die nur als Vielheit Einheit ist, eine *unitas multiplex*.“ (Ebd. S.36)

Die Unterscheidung zwischen System und Umwelt liegt der gesamten Systemtheorie zugrunde. Diese Leitdifferenz bildet das Fundament der Systemtheorie (vgl. Luhmann 2002a, S.67). Dabei ist die Differenzierung zwischen System und Umwelt immer ein Konstrukt des jeweiligen Beobachters (vgl. ebd. S.142). Jede Aussage über ein System konstituiert sich aus der Beobachtung eines Beobachters und seinen benutzten Unterscheidungen. Hierbei ist wichtig zu verstehen, dass auch der Beobachter ein System ist und dass die Beobachtung eine Operation dieses Systems darstellt. Systeme existieren, weil spezifische Operationen aneinander anschließen. So ist z. B. Denken die spezifische Operation, die psychische Systeme konstituiert. Einem Gedanken folgt auf spezifische Weise der nächste Gedanke. Analog dazu ist die Kommunikation die Operation, die soziale Systeme entstehen lässt (vgl. Luhmann 1992a, S.271).

Systeme bestehen also aus Abfolgen, Relationen oder Beziehungen von zueinanderstehenden Elementen und markieren so eine Grenze. Durch die

Grenzziehung unterscheidet sich das System von seiner Umwelt. Anders formuliert ist ein System die Differenz zwischen System und Umwelt (vgl. Luhmann 2002a, S.66). „Als System läßt sich demnach alles bezeichnen, worauf man die Unterscheidung von innen und außen anwenden kann; denn in dem Maße, als eine Ordnung sich ausprägt und verdichtet, müssen unterscheidende Grenzen gezogen werden, und andererseits setzt die Erhaltung der Grenzen eine darauf abzielende innere Ordnung voraus. Die Innen/Außen-Differenz besagt, daß eine Ordnung festgestellt wird, die sich nicht beliebig ausdehnt, sondern durch ihre innere Struktur, durch die eigentümliche Art ihrer Beziehungen Grenzen setzt. Die Struktur des Systems ermöglicht zugleich, daß das System sich in einer andersartigen Umwelt gegenüber Wechselfällen relativ invariant verhält.“ (Luhmann 1995, S.24)

Die systemtheoretische Differenzierungsleistung zwischen System und Umwelt setzt einen Beobachter voraus, der diese Unterscheidung trifft. Der Beobachter und die Definition von Beobachtung sind deshalb für das Verständnis der Systemtheorie zentral. Aus diesem Grund folgt eine nähere Beschreibung dieser Termini.

### *1.1.1 Die Beobachtung als Einheit von Bezeichnen und Unterscheiden*

Jede Aussage über ein System wird immer von einer außenstehenden Instanz getroffen. Es sei denn, das System trifft eine Aussage über sich selbst. Die Instanz kann als Beobachter beschrieben werden, der das System beobachtet. Dabei kann auch ein System als außenstehende Instanz betrachtet werden, wenn sich dieses System selbst beobachtet. So ist es einer Organisation, begriffen als soziales System, möglich, retrospektiv zu ermitteln, inwieweit bestimmte Entscheidungen zielführend waren. Eine Weiterbildungsorganisation kann beispielsweise zurückschauen, ob die angestrebten Kundenanmeldungen für eine bestimmte Bildungsmaßnahme erreicht wurden. Oder ein Krankenhaus kann kontrollieren, ob sich die krankheitsbedingten Ausfallzeiten des Personals aufgrund eingeführter verlängerter Pausenzeiten verändert haben.

Das systemtheoretische Verständnis des Begriffes Beobachtung ist extrem formal (vgl. Luhmann 2004, S.73) oder auch „sehr abstrakt und weder von einem Bezug auf den Menschen noch von einem Bezug auf Sehen abhängig.“ (Baraldi u.a. 1997, S.124) Die Termini Beobachtung und Operation sind miteinander verflochten. Sie sind theoretisch aber strikt voneinander zu trennen. Die einzelne Operation bezieht sich auf die Grundelemente eines Systems. Die Elemente, in sozialen Systemen sind es Kommunikationen, müssen einander anschließen, damit Systeme existieren beziehungsweise von ihrer Umwelt unterschieden werden können. Der Begriff Operation beschreibt die Reproduktion eines Elements aus einem anderen Element

desselben Systems und bezieht sich somit auf die Autopoiesis des Systems. Dabei bedeutet Reproduktion nicht einfach „Wiederholung der Produktion des Gleichen, sondern reflexive Produktion, Produktion aus Produkten.“ (Luhmann 1987, S.79) Das autopoietische System ist darauf angewiesen, die operative Schließung aufrechtzuerhalten, indem Operation an Operation anschließt. Dabei verlaufen die Operationen durchgehend blind. „Die reine Reproduktion ist weder von einem teleologischen Projekt noch von der Orientierung an einer Funktion, noch von den Bedürfnissen der Anpassung geleitet.“ (Baraldi u.a. 1997, S.123) Da sich die Operationen blind oder auch unkontrolliert reproduzieren, kann nur eine außenstehende Instanz den Verlauf der Operationen beobachten. Mit anderen Worten: Nur ein Beobachter kann Operationen identifizieren und beobachten. Luhmann (1992a, S.271) schreibt hierzu, dass der Begriff der Operation „ein Beobachtungsinstrument [ist], aber ein solches, das eine beobachterunabhängige Realität bezeichnen will.“ Dabei ist es wichtig festzuhalten, dass auch Beobachtungen Operationen sind. Wäre das nicht der Fall, so könnten sie nicht auf ein System zurückgeführt werden. Daraus ergäbe sich, dass sie systemtheoretisch nicht existent wären. (Vgl. ebd. S.124)

Der Begriff Beobachtung bezeichnet die Einheit einer Operation, „die eine Unterscheidung verwendet, um die eine oder die andere Seite dieser Unterscheidung zu bezeichnen. Die Art der Operation kann ... Leben, Bewußtsein oder Kommunikation sein.“ (Luhmann 2004, S.266) Die Operation Beobachtung bezieht sich dabei auf sinnkonstituierende Systeme, also sowohl auf psychische als auch auf soziale Systeme (vgl. Baraldi u.a. 1997, S.124) und stellt eine Einheit aus den zwei verschiedenen Komponenten Unterscheiden und Bezeichnen dar (vgl. Luhmann 1992a, S.81). Immer, wenn eine bestimmte Sache beobachtet werden soll, muss sie sich von etwas anderem unterscheiden, ansonsten könnte sie nicht beobachtet werden. Darüber hinaus muss diese Sache auch betitelt werden, andernfalls hätte sie keinen Namen.

Das von Luhmann beschriebene Beobachtungskonzept geht auf das logische Kalkül des englischen Mathematikers George Spencer-Brown (2008) zurück. Demzufolge hat die Beobachtung eine besondere Struktur. Sie setzt eine erste Anfangsunterscheidung (distinction) voraus, die einen Inhalt, Raum oder Zustand in eine Innen- und Außenseite differenziert. Parallel dazu wird eine der beiden Seiten näher spezifiziert, indem sie bezeichnet (indication) wird. Hieraus ergibt sich, dass eine Unterscheidung immer nur möglich ist, wenn ein bestimmter Sachverhalt von einem anderen differenziert werden kann. So wird zum Beispiel in der

systemtheoretischen Leitdifferenz zwischen System und Umwelt das System als unterschieden von seiner Umwelt bezeichnet. (Vgl. Baraldi u.a. 1997, S.124)

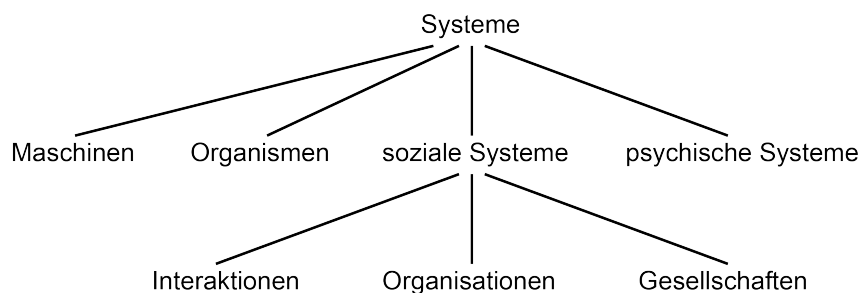
Die Beobachtung setzt eine Unterscheidung voraus, wie die Unterscheidung in Baum/Wald oder Limonade/Glas. Ein Beobachter kann „ohne eine Unterscheidung nichts beobachten“ (Luhmann 2002a, S.144). Auf Basis der getroffenen Unterscheidung kann ein Beobachter weitere Unterscheidungen treffen und so ein Netzwerk generieren, aus dem Informationen über den beobachteten Gegenstand hervorgehen. Mit anderen Worten ist es der Beobachtung möglich, zwischen innen und außen zu unterscheiden. Eine Organisation, die sich selbst beobachtet, kann zwischen sich und der Umwelt unterscheiden. Sie ist in der Lage, Beziehungen und Kausalitäten zwischen der Umwelt und den eigenen internen Prozessen herzustellen. Das ist insbesondere für Organisationen sehr wichtig, da sie in spezifischen Umwelten existieren müssen. Organisationen müssen sich auf Basis ihrer Beobachtungen ein Bild von der Umwelt machen. Das bedeutet, dass die Außenwelt im Sinne von systemeigenen Interpretationen in die Innenwelt eingeführt werden muss. In der systemtheoretischen Terminologie spricht man in diesem Zusammenhang von Selbst- und Fremdreferenz. Eine Organisation kann ihre Unterscheidung zwischen sich selbst (Selbstreferenz) und dem Rest der Welt, also auch den relevanten Umwelten (Fremdreferenz) in ihrer Kommunikation nutzen. Allerdings besagt die operative Geschlossenheit von autopoietischen Systemen, dass weder die Umwelt in das System noch das System in die Umwelt hineingreifen kann. Deshalb ist es für ein System, welches über die außenliegende Welt kommunizieren will, notwendig, sich auf der Basis von internen Prozessen eine Vorstellung von der Außenwelt zu machen. Tritt während der Kommunikation die System/Umwelt-Unterscheidung des Systems wieder in das System ein, so spricht man von einem „Re-entry“. (Vgl. Simon 2007a, S.58f.) „Mit re-entry wird also die »Wiedereinführung« einer Unterscheidung in den Bereich bezeichnet, den sie zu unterscheiden erlaubt.“ (Baraldi u.a. 1997, S.153) Das systemtheoretische Konzept des Wiedereintritts der System/Umwelt-Unterscheidung in das beobachtende System orientiert sich an den Ausführungen von Spencer-Brown (vgl. 2008, S.57ff.).

Unter Beobachtung wird also ausschließlich eine systeminterne Operation verstanden. Das heißt, sie ist immer eine systemeigene Konstruktion. Die Beobachtung ist immer an die ihr zugrunde gelegte Unterscheidung gebunden. „Jede einzelne Beobachtung macht einen Unterschied, indem sie eine Unterscheidung wählt.“ (Luhmann 1992a, S.83) Die Operation des Beobachtens fokussiert auf die eine Seite der Unterscheidung und lässt die andere Seite unbeobachtet. Sie kennzeichnet etwas und belässt den Rest unbestimmt. Das System, welches beobachtet und

dabei eine Unterscheidung trifft, kann seine aktuelle Beobachtung nicht gleichzeitig beobachten. Hieraus resultiert ihr blinder Fleck. Der blinde Fleck ist die zugrundeliegende Unterscheidung des Unterscheidens. Mit Luhmanns Worten (ebd. S.85): „das Beobachten benutzt die eigene Unterscheidung als seinen blinden Fleck. Es kann nur sehen, was es mit dieser Unterscheidung sehen kann. Es kann nicht sehen, was es nicht sehen kann.“ Den blinden Fleck kann nur ein Beobachter 2. Ordnung beobachten, der allerdings aufgrund seiner Unterscheidung ebenfalls einen blinden Fleck besitzt. Ein sich selbst beobachtendes System kann man nur beobachten, „wenn und nur wenn man darauf achtet, welche Unterscheidungen ... [es] verwendet.“ (Ebd. S.86) Als Beobachtung 1. Ordnung werden demnach die Beobachtungen eines Systems bezeichnet, welches beobachtet, indem es unterscheidet und bezeichnet. Werden die getroffenen Unterscheidungen der Beobachtung 1. Ordnung wiederum beobachtet, so spricht man von der Beobachtung 2. Ordnung. Die Beobachtung 2. Ordnung erfolgt entweder durch das System, welches sich im Nachhinein selbst beobachtet, indem es die bereits getroffenen eigenen Unterscheidungen beobachtet oder durch eine außenstehende Instanz, die die Unterscheidungen eines Systems beobachtet. Luhmann unterscheidet die beiden Beobachtungsdisziplinen, indem er ausführt, dass die Beobachtung 2. Ordnung sowohl mehr als auch weniger ist als die Beobachtung 1. Ordnung. „Sie ist weniger, weil sie nur Beobachter beobachtet und nichts anderes. Sie ist mehr, weil sie nicht nur diesen ihren Gegenstand sieht (= unterscheidet), sondern auch noch sieht, was er sieht und wie er sieht, was er sieht; und eventuell sogar sieht, was er nicht sieht, und sieht, daß er nicht sieht, was er nicht sieht. Auf der Ebene der Beobachtung zweiter Ordnung kann man also alles sehen: das, was der beobachtete Beobachter sieht, und das, was der beobachtete Beobachter nicht sieht.“ (Luhmann 2005e, S.16) Beobachtungen sind Operationen eines Systems. In sozialen Systemen kommen sie nur als Kommunikation zustande. Das bedeutet, dass sie auch in Organisationen, deren Elemente kommunizierte Entscheidungen sind, nur in der Form von Kommunikation existieren. Organisationen sind in der Lage, ihre Operationen zu beobachten. Das heißt, ihre Elemente zu unterscheiden und zu bezeichnen. Da Entscheidungen den Handlungsspielraum der Organisationsmitglieder festlegen, und auf diese Weise die Organisation gesteuert wird, ist es für das Fortbestehen des Organisationssystems entscheidend, an welchen Distinktionen es sich orientiert.

## 1.2 Soziale Systeme

In der soziologischen Systemtheorie wird die Organisation ebenso wie die Interaktion und die Gesellschaft den sozialen Systemen zugeordnet. Luhmann unterscheidet die sozialen Systeme von Maschinen, Organismen und psychischen Systemen (vgl. Luhmann 1987, S.16). Die folgende Grafik verdeutlicht den Sachverhalt:



**Abbildung 1: Analyseebenen von Systemen**  
(Quelle: Luhmann 1987, S.16)

Systeme entstehen, wo Operationen aneinander anschließen (vgl. Luhmann 1992a, S.271). Die Operation, die soziale Systeme konstituiert, ist die Kommunikation. Die Gemeinsamkeit der sozialen Systeme besteht darin, dass sie nicht aus Menschen bestehen, welches der allgemeinen Auffassung zuwider laufen dürfte, sondern aus Kommunikationen (vgl. Luhmann 2006, S.59). Spezifischer dargestellt bestehen sie aus Kommunikationen, die an vorangegangenen Kommunikationen anschließen. „Dieser Anschluss von Kommunikation an vorgängige Kommunikation markiert den Kristallisationspunkt von Sozialität.“ (Gensicke 2008, S.39) Durch die Anschlussfähigkeit der Kommunikationen untereinander entstehen soziale Formationen, die wiederum Anschlussmöglichkeiten produzieren. Schlussendlich entstehen auf diese Weise soziale Systeme, die sich von ihrer Umwelt abgrenzen. Die Kommunikation „ist die kleinstmögliche Einheit eines sozialen Systems, nämlich jene Einheit, auf die Kommunikation noch durch Kommunikation reagieren kann.“ (Luhmann 1998a, S.82) Der Mensch wird zu der Umwelt des sozialen Systems gezählt. Auf der Innenseite befindet sich das beobachtete System, welches sich durch rekursive Operationen von der Umwelt abgrenzt und reproduziert. Auf der Außenseite befindet sich alles, was nicht zum markierten System gehört, also die Umwelt, in der das unterschiedene System existiert, zum Beispiel biologische, physikalische und psychische Systeme. Der Mensch wird in dieser Theoriearchitektur als „alltags-sprachlich gebräuchliche Bündelungen mannigfacher System/Umwelt-Verhältnisse“ (Gensicke 2008, S.41) verstanden. Luhmann führt dazu aus: „Ein soziales System kommt zustande, wenn immer ein autopoietischer Kommunikationszusammenhang

entsteht und sich durch Einschränkung der geeigneten Kommunikation gegen eine Umwelt abgrenzt. Soziale Systeme bestehen demnach nicht aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen.“ (Luhmann 2004, S.269)

### 1.2.1 *Die Gesellschaft*

Die Gesellschaft ist, systemtheoretisch verstanden, keine Anhäufung von Menschen, sondern ein operativ geschlossener Prozess der Kommunikation. Die Gesellschaft ist die Summe aller aufeinander bezogenen sinnhaften Kommunikationen (vgl. Luhmann 2006, S.383). Sie ist das alles Soziale umfassende System (vgl. Luhmann 1998a, S.78). Die Gesellschaft grenzt sich durch die fortlaufende Operation der Kommunikation von ihrer Umwelt ab.

Die heutige Gesellschaft ist eine funktional differenzierte, in der sich funktional spezifische Teilsysteme herausgebildet haben, z. B. die Wirtschaft, die Politik, das Rechts-, das Wissenschafts- und Erziehungssystem (vgl. Luhmann 2005a, S.36).

Jedes Teilsystem leistet einen Beitrag zur Bearbeitung eines bestimmten gesellschaftlichen Problems. Innerhalb der Teilsysteme bilden sich Organisationen heraus, die das Zentrum des jeweiligen Teilsystems darstellen. In Bezug auf das Rechtssystem sind das z. B. Gerichte und für das Wirtschaftssystem Unternehmen. Die gesellschaftlichen Teilsysteme kennen im Vergleich zu Organisationen keine Mitgliedschaftsregeln. Sie sind „jeweils eigene, autopoietische soziale Systeme, die nicht als (korporative) Akteure auftreten, einen im Vergleich zu Organisationen lockeren Operationszusammenhang kennen und zudem im Prinzip niemand von der Teilnahme ausschließen.“ (Martens u.a. 2006, S.448) Der Kommunikationszusammenhang der Teilsysteme beruht vorwiegend auf symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien. Kommunikationsmedien sind generalisierte Symbole, die in der Kommunikation verwendet werden können und die die Ablehnungswahrscheinlichkeit der Kommunikation reduzieren, z. B. Geld im Wirtschaftssystem und Macht in der Politik (vgl. Luhmann 2005a, S.41f.).

Die Funktionssysteme besitzen jeweils eigene Kommunikationszusammenhänge. Die Teilsysteme grenzen sich durch ihre jeweils spezifische Leitunterscheidung beziehungsweise ihren binären Code voneinander ab. Im Wissenschaftssystem handelt es sich beispielsweise um die Unterscheidung wahr/unwahr, im Rechtssystem um recht/unrecht und in der Wirtschaft um zahlen/nicht zahlen. Binäre Codes benötigen Programme. Programme sind Entscheidungsregeln, die festlegen, unter welchen Bedingungen der Wert beziehungsweise der Gegenwert richtig oder falsch zugeordnet ist. (Vgl. Luhmann 1998b, S.750ff.)

Die im Zentrum der Teilsysteme stehenden Organisationen ermöglichen beziehungsweise erleichtern die unwahrscheinliche Leistung einer systematischen Orientierung auf ein besonderes gesellschaftliches Problem. „Insgesamt können Organisationen auf diese Weise ... als äußerst wichtige, ja zentrale soziale Einrichtungen für die Bearbeitung gesamtgesellschaftlicher Probleme dargestellt werden, die einerseits durch die Aufnahme gesellschaftlich vorgegebener Codes und Programme, andererseits durch Abschottung von ihrer Umwelt als solche funktionieren können.“ (Martens u.a. 2006, S.451f.)

### 1.2.2 *Die Interaktion*

Das Interaktionssystem ist ebenso wie das Organisationssystem ein Teil des Gesellschaftssystems. Das bedeutet, dass sich Interaktionssysteme nicht außerhalb der Gesellschaft bilden und dann als separate Konstrukte eingeführt werden. Interaktionssysteme sind, „da sie Kommunikation benutzen, immer Vollzug von Gesellschaft in der Gesellschaft.“ (Luhmann 1998b, S.814) Ihr charakteristisches Merkmal ist, dass sie nur zwischen Anwesenden stattfindet. Interaktionssysteme entstehen, wenn sich psychische Systeme selbst und andere wahrnehmen. Anwesenheit ist das Selektions- und Grenzbildungsprinzip von Interaktionssystemen. Wer nicht an Ort und Stelle ist, gehört nicht zum System. (Vgl. Luhmann 2005b, S.10f.) Die Sprache ist in diesem Zusammenhang von besonderer Bedeutung. Sie ermöglicht es, die Umwelt „symbolisch-verkürzt“ (ebd. S.11) in das System miteinzubeziehen. Oder anders ausgedrückt: Mit Hilfe von Sprache ist es möglich, nicht Präsentes im Interaktionssystem zu thematisieren. Aufgrund der Beschränkung der Kommunikation auf Anwesende, können Themen nur nacheinander behandelt werden, wodurch die Komplexität reduziert wird. Eine weitere Komplexitätsreduktion ergibt sich aus der unvermeidlichen Themenselektion. (Vgl. Luhmann 1998b, S.814ff.) „Alles in allem können Systeme, die unter diesen strukturellen Beschränkungen operieren, keine sehr hohe Komplexität erreichen: weder in ihren eigenen Möglichkeiten, noch in ihren Umweltbeziehungen.“ (Luhmann 2005b, S.11f.)

### 1.2.3 *Die Organisation*

Der dritte Typ von sozialen Systemen sind Organisationen. Diese befinden sich schematisch betrachtet zwischen Gesellschaften und den einzelnen Interaktionen. Die Organisation weist eine wesentlich höhere Komplexität als die Interaktion auf, weil sie die Kommunikation von Menschen einschließt, die nicht persönlich füreinander erreichbar sind. Luhmann (2006, S.9) beschreibt Organisationen als



„nichtkalkulierbare, unberechenbare, historische Systeme, die jeweils von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben.“ Sie sind in der Lage, sich und ihre Umwelt zu beobachten. Mit anderen Worten formuliert, ist es ihnen möglich, zwischen Selbst- und Fremdreferenz zu oszillieren. Organisationen produzieren und reproduzieren sich, wie alle sozialen Systeme, durch ihre eigenen Operationen. Die spezifische Operation, die Organisationen konstituiert, ist die Entscheidung (vgl. Luhmann 2006, S.9). Zech (2010a, S.12) beschreibt Organisationen deshalb als „rekursive Netzwerke der Kommunikation von Entscheidungen, die wechselseitig füreinander Prämissen bilden, welche dann weiteres Entscheiden in gewisse Bahnen lenken.“

Die Organisation stellt im Vergleich zu der Gesellschaft und den Interaktionen eine eigenständige Entwicklung dar. Eigenständig deshalb, weil bei ihr ein „neuartiges Prinzip der Grenzziehung und Selbstselektion“ (Luhmann 2005b, S.13) vorzufinden ist. Dieses Grenzziehungsprinzip beruht auf der Mitgliedschaft, die an Vorgaben beziehungsweise Bedingungen geknüpft ist. Durch die Zustimmung zur Mitgliedschaft in einer Organisation erklären sich die Mitglieder dazu bereit, auferlegte Schranken, wie Verantwortlichkeiten und Pflichten, zu akzeptieren, wodurch der Handlungsspielraum der Mitglieder reduziert wird. Durch Mitgliedschaftsregeln kann die Organisation das Verhalten ihrer Mitarbeiter beeinflussen und steuern. Diese Steuerungsmöglichkeiten sind selbstverständlich nur dann möglich, wenn die Mitgliedschaft gegenüber der Nichtmitgliedschaft für den Mitarbeiter beziehungsweise potentiellen Mitarbeiter Vorteile besitzt. (Vgl. ebd. S.14) Aus der zweiseitigen Mitgliedschaftsentscheidung resultiert eine Kontingenzunterbrechung, weil aus der Mitgliedschaft eine Pauschalakzeptanz für zukünftige Entscheidungen hervorgeht (vgl. Martens u.a. 2006, S. 431f.).

### 1.3 Kommunikation und Entscheidung als die Grundelemente von Organisationssystemen

Das Kommunikationsverständnis von Luhmann unterscheidet sich grundsätzlich von einer handlungstheoretischen Kommunikationsauffassung. Während das klassische Sender-Empfänger-Modell den erfolgreichen oder fehlgeschlagenen Transfer von Nachrichten in den Mittelpunkt stellt und die Kommunikationsleistung primär einem Sender zuordnet (vgl. Schulz von Thun 1981), fokussiert die systemtheoretische Vorstellung sowohl auf die Unterscheidungsleistung des Empfängers als auch auf die Emergenz von Kommunikation. Kommunikation wird systemtheoretisch nicht als Übertragungsleistung beziehungsweise Übertragungsprozess verstanden (vgl. Luhmann 1998a, S.194). Sie stellt vielmehr Redundanz bereit „in dem Sinne, daß

die Kommunikation ein Gedächtnis erzeugt, das von vielen auf sehr verschiedene Weise in Anspruch genommen werden kann.“ (Luhmann 2005c, S.113) In diesem Sinne ist Kommunikation auch keine menschliche Handlung. Vielmehr existiert sie nur in sozialen Systemen (vgl. Luhmann 2006, S.59). „Kommunikation ist diejenige autopoietische Operation, die rekursiv auf sich selbst zurückgreift und vorgreift und dadurch soziale Systeme erzeugt.“ (Ebd. S.59) Anders formuliert bedeutet das, dass nur die Kommunikation kommuniziert und dass die Zurechnung einer menschlichen Handlung erst durch das Netzwerk der Kommunikationen erfolgen kann (vgl. Luhmann 2005c, S.109).

Ein weiteres fundamentales Merkmal des Luhmannschen Kommunikationsbegriffes ist, wie bereits angeführt, die Unterscheidungsleistung des Empfängers, denn Kommunikation vollzieht sich nur zwischen beteiligten psychischen Systemen, wenn das Kommunizierte mitgeteilt und verstanden wird. Deshalb besteht die Kommunikation aus einer „Synthese von drei verschiedenen Selektionen.“ (Ebd. S.111) Diese Selektionen beziehen sich auf die Mitteilung, die Information und das Verstehen. Damit sich Kommunikation vollziehen kann, muss ein Empfänger diese drei Dimensionen einer kommunikativen Offerte unterscheiden. Falls das nicht der Fall ist, also keine Unterscheidungen stattfinden, handelt es sich nicht um Kommunikation in einem systemtheoretischen Verständnis, sondern um bloße Wahrnehmung, die ein psychisches Ereignis „ohne kommunikative Existenz“ (ebd.) darstellt. Person B muss dem kommunikativen Angebot von Person A sowohl eine Mitteilung (1. Selektion) als auch eine Information (2. Selektion) zuordnen. Wenn diese Differenzierungsleistung stattfindet, vollzieht sich das Verstehen (3. Selektion). Das Verstehen ist das Setzen einer Differenz zwischen Mitteilung und Information. Gensicke (2008, S. 44) drückt diesen Sachverhalt folgendermaßen aus: „Das Verstehen macht eine Unterscheidung, und erst diese Unterscheidung konstruiert sowohl die Information als auch die Mitteilung.“ Das Verstehen einer Mitteilungshandlung vollzieht sich im psychischen System von Person B, also auf der Systeminnenseite. Dieses Verstehen kann aufgrund der operativen Geschlossenheit das psychische System nicht direkt verlassen, sondern nur als weitere Kommunikation beziehungsweise weiteres Mitteilungshandeln in einen Kommunikationsprozess eingebracht werden. Aus einer folgenden kommunikativen Offerte von Person B kann sich eine weitere Mitteilungs/Informations-Differenz ergeben, aus der dann Anschlussfähigkeit von Kommunikation an Kommunikation resultiert. Luhmann (2005c, S.112) beschreibt diesen Vorgang wie folgt: „Verstehen ist nie eine bloße Duplikation der Mitteilung in einem anderen Bewußtsein, sondern

im Kommunikationssystem selbst Anschlußvoraussetzung für weitere Kommunikation, also Bedingung der Autopoiesis des sozialen Systems.“

Soziale Systeme werden in der Luhmannschen Systemtheorie als rekursive Netzwerke von Kommunikationen beschrieben, die sich auf Basis ihrer spezifischen Operationen von ihren Umwelten abgrenzen. In Bezug auf Organisationen kann der Kommunikationsbegriff weiter spezifiziert werden. Demnach bestehen Organisationen aus kommunizierten Entscheidungen. Die Entscheidung ist das kleinste Element einer Organisation. Sie ist die spezifische Operation, die Organisationen entstehen lässt. Durch die Kommunikation von Entscheidungen entstehen und reproduzieren sich Organisationen, die sich auf Basis dieser Operationen operativ schließen. „Alles, was [in Organisationen] überhaupt geschieht, geschieht als Kommunikation von Entscheidungen oder im Hinblick darauf.“ (Luhmann 2006, S.68) Begebenheiten, die darüber hinaus den Organisationen zugeordnet werden können, wie Hierarchien, Kommunikationswege oder Unternehmensziele, sind dem Entscheidungsprozess gegenüber zweitrangig und werden als Folge der Entscheidungsoperationen des Systems beschrieben (vgl. ebd. S.63). Die Entscheidung ist ein „kommunikatives Ereignis“ (ebd. S.141), die in Organisationssystemen nur als Kommunikation zustande kommt. Nach Luhmann ist die Zurechnung einer Entscheidung auf ein einzelnes Individuum eine „Mystifikation des tatsächlichen Vorgangs“ (Martens u.a. 2006, S.436). Die in einer Organisation ausgeführten Handlungen gelten ebenfalls als Entscheidungskommunikation, weil hierdurch eine ausgeschlossene oder abgelehnte Alternative mitpräsentiert wird (vgl. Luhmann 2006, S.64). Eine Entscheidung besitzt immer zwei Seiten. Entweder wird sich für A oder B entschieden und entsprechend gehandelt. Ohne Alternativen existieren keine Entscheidungen (vgl. Simon 2007a, S.66). Es geht um „Kontingenzverarbeitung unter Inanspruchnahme von Zeit“ (Luhmann 1988, S.282), weil zwischen Alternativen entschieden wird. Hierbei wird immer mitkommuniziert, dass auch anders hätte entschieden werden können. Somit operieren Organisationen im „Medium bekannt gemachter Kontingenz“ (Martens u.a. 2006, S.437) und manövrieren sich in eine Paradoxie. Entscheidungen sind widersprüchlich, weil sie, indem sie Kontingenz reduzieren wollen, auch immer neue Kontingenz erzeugen.

Die Kommunikation oder spezifischer die Kommunikation der Entscheidung ist ein kurz »aufblinkendes« Ereignis, welches mit ihrem Erscheinen sofort wieder vergeht (vgl. Luhmann 2006, S.152). Dieser Sachverhalt führt zu der Frage, wie Organisationen dauerhaft existieren können, wenn doch ihre Grundelemente als flüchtige Ereignisse beschrieben werden. Die Antwort bezieht sich auf die Autopoiesis des Systems. Damit Organisationen längerfristig existieren können, müssen Ent-

scheidungen an Entscheidungen anknüpfen, ansonsten hört das System auf zu existieren. Die Stabilität der Organisation wird durch die dauerhafte Reproduktion des Systems von Ereignis zu Ereignis oder konkreter von Entscheidung zu Entscheidung gewährleistet (vgl. ebd. S.152; vgl. Luhmann 1987, S.388).

### 1.3.1 *Sinn, die universelle Ressource von Kommunikation*

Die Anschlussfähigkeit von Entscheidung an Entscheidung, aus der die Systementstehung und -erhaltung resultiert, wird durch die Orientierung der Kommunikation am Medium<sup>3</sup> Sinn sichergestellt. Sinn ist sowohl das Medium als auch die universelle Ressource von Kommunikation. Durch das Medium Sinn werden „alle sozial beobachtbaren Formen erzeugt.“ (Gensicke 2008, S.51) Die Kommunikation ist im Medium Sinn eingeschlossen und erzeugt von hier aus spezifische Sinnformen. Damit Kommunikation stattfinden kann, muss sie verstanden werden. Das heißt, dass ein kommunikatives Angebot in eine Mitteilung und eine Information differenziert werden muss. Erst dadurch vollzieht sich das Verstehen, wodurch Kommunikation zustande kommt. Damit sich dieser Vorgang vollziehen kann, müssen kommunikative Handlungen Sinn ergeben. Erst durch die Sinnhaftigkeit kommunikativer Handlungen wird sichergestellt, dass einer kommunikativen Offerte eine Mitteilung und eine Information zugeordnet werden kann, woraus schließlich das Verstehen hervorgeht. (Vgl. ebd. S.49ff.)

Sinn ermöglicht einem Beobachter, kommunizierten Angeboten Informationen zuzuordnen, also zu differenzieren beziehungsweise Unterscheidungen zu treffen. Dabei steht der Beobachter immer vor dem Problem, welchen Sinn er einem Mitteilungshandeln zuordnen soll. Denn es ist ihm nicht möglich, keinen Sinn zuzuschreiben. Schließlich ist „auch das Absprechen von Sinn ... Prozessieren von Sinn.“ (Simon 2007b, S.96) Unterscheidungen können erst durch das Medium Sinn getroffen werden, denn wenn etwas unterschieden werden soll, müssen andere Möglichkeiten zur Auswahl stehen. Auf eben diese weiteren Möglichkeiten verweist

---

<sup>3</sup> Luhmann greift bei seiner Unterscheidung von Medium und Form auf die Arbeiten von Fritz Heider (2005) zurück, der die Differenzierung von Medium und Ding für eine Theorie der menschlichen Wahrnehmung zugrunde gelegt hat. Allerdings gibt Luhmann der Unterscheidung von Medium und Form eine „allgemeinere, weit darüber hinausreichende Bedeutung.“ (Luhmann 1992a, S.53) Die Differenzierung von Medium und Form ist vom Standpunkt des Beobachters abhängig. Unter Medium versteht Luhmann eine unendliche Menge lose gekoppelter Elemente, aus denen festgekoppelte Elemente, sprich Formen, hervorgehen können. Sowohl das Medium als auch die Form bestehen aus denselben Elementen, unterscheiden sich aber durch differente Verbindungsverhältnisse. So sind die Wörter einer Sprache das Medium, aus denen Sätze als fest gekoppelte Formen hervorgehen können. Entscheidend ist dabei, dass die Elemente eines Mediums immer Formen in einem anderen Medium sind. Wörter sind beispielsweise Formen im Medium der Schriftzeichen oder Geräusche. Sätze sind hingegen Formen im Medium der Wörter, und Texte wiederum sind Formen im Medium der Sätze. (Vgl. Luhmann 1998a, S.190f.)

der Sinn. Mit den Worten Luhmanns (1987, S.93f.) ausgedrückt: „Das Phänomen Sinn erscheint in der Form eines Überschusses von Verweisungen auf weitere Möglichkeiten des Erlebens und Handelns. Etwas steht im Blickpunkt, im Zentrum der Intention, und anderes wird marginal angedeutet als Horizont für ein Und-so-weiter des Erlebens und Handelns. Alles, was intendiert wird, hält in dieser Form die Welt im ganzen sich offen, garantiert also immer auch die Aktualität der Welt in der Form der Zugänglichkeit. Die Verweisung selbst aktualisiert sich im Standpunkt der Wirklichkeit, aber sie bezieht nicht nur Wirkliches (bzw. präsumtiv Wirkliches) ein, sondern auch Mögliches (konditional Wirkliches) und Negatives (Unwirkliches, Unmögliches). Die Gesamtheit der vom sinnhaft intendierten Gegenstand ausgehenden Verweisungen gibt mehr an die Hand, als faktisch im nächsten Zuge aktualisiert werden kann. Also zwingt die Sinnform durch ihre Verweisungsstruktur den nächsten Schritt zur Selektion.“

Sowohl soziale Systeme wie die Organisationen, als auch psychische Systeme operieren im Medium Sinn (vgl. ebd. S.92). Dabei reduziert der Sinn die unfassbar hohe Komplexität des Möglichen und macht diese „Weltkomplexität“ (ebd. S.94) für soziale und psychische Systeme zugänglich, indem er bestimmte Anschlussmöglichkeiten nahelegt und andere unwahrscheinlich beziehungsweise schwierig macht. Dadurch, dass Sinn immer auf Sinn verweist und niemals aus Sinnhaftem heraus, können Organisationen, dem Paradigma der Geschlossenheit selbstreferentieller Systeme folgend, nie unsinnig operieren. Aufgrund ihrer Geschlossenheit folgen sie immer ihrer Rationalität beziehungsweise ihrem Sinn. Mit Hilfe des Sinns können sie sich und ihre spezifischen Umwelten analysieren, indem sie Umweltereignisse und Informationen selektieren, die dann für die weiteren Operationen bereitgestellt werden. Auf diese Weise grenzen sich Organisationen von ihren Umwelten ab. (Vgl. ebd. S.95ff.)

Sinn ist für soziale und psychische Systeme eng mit dem Problem der Kontingenz und Komplexität verbunden (vgl. ebd. S.94f.). Komplexität deutet auf die Unterscheidungsleistung eines Systems hin, das zwischen Elementen und Relationen differenziert. Das Problem, auf das sich der Komplexitätsbegriff bezieht, ist, dass innerhalb eines Systems nicht alle Elemente gleichzeitig miteinander verbunden werden können. Die einzelnen Elemente stehen vielmehr in unterschiedlichen Relationen zueinander. Komplexität kann von einem sinnkonstituierenden System sowohl im eigenen System als auch in der Umwelt beobachtet werden. Allerdings ist nur die Systemkomplexität eine organisierte Komplexität. Die Komplexität eines Systems ist organisiert, weil einzelne Elemente selektiv verfügbar gemacht werden können. (Vgl. Baraldi u.a. 1997, S.93ff.)

Organisationssysteme bestehen aus einem rekursiven Verbund von kommunizierten Entscheidungen (vgl. Luhmann 2006, S.68). Führt man sich vor Augen, dass Kommunikation systemtheoretisch erst stattfindet, wenn eine dreifache Selektion vollzogen wird, so wird deutlich, dass die Kommunikation ein unwahrscheinliches Phänomen ist. Schließlich kann eine an der Kommunikation beteiligte Person eine kommunikative Offerte anders interpretieren als erwünscht oder ihr einen anderen oder gar keinen Sinn zuschreiben. Dieses Phänomen wird durch den Kontingenzbegriff beschrieben. Kontingenz definieren Martens und Ortmann (2006, S. 427) als „Unterdeterminiertheit“ und als „das-so-und-auch-anders-möglich-sein“. Der Kontingenzbegriff „wird gewonnen durch Ausschließung von Notwendigkeit und Unmöglichkeit. Kontingent 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. Der Begriff bezeichnet mithin Gegebenes (Erfahrenes, Erwartetes, Gedachtes, Phantasiertes) im Hinblick auf mögliches Anderssein; er bezeichnet Gegenstände im Horizont möglicher Abwandlungen. Er setzt die gegebene Welt voraus, bezeichnet also nicht das Mögliche überhaupt, sondern das, was von der Realität aus gesehen anders möglich ist.“ (Luhmann 1987, S.152) In Bezug auf Organisationssysteme versteht Luhmann (vgl. 2006, S.170f.) unter Kontingenz, dass es für Entscheidungen immer mehrere Möglichkeiten gibt. In einer bestimmten Situation ist eine Entscheidung so, aber auch anders möglich. Die Umwelt hat einen Einfluss auf die Organisation, sie determiniert aber nicht die Strukturen. Entscheidungen werden vor dem Hintergrund kontingenter Möglichkeiten getroffen. Die zutreffende Entscheidung wird aber nicht willkürlich getroffen, da sie durch vorausgegangene Entscheidungen, Handlungen und Erwartungen restringiert wird. In diesem Zusammenhang verweist Komplexität auf die unüberschaubare Fülle von Selektionsmöglichkeiten. Eine Organisation besteht aus unzähligen Elementen, die nicht alle gleichzeitig miteinander verknüpft werden können. Aufgrund der vorhandenen und divergenten Anschlussmöglichkeiten muss die Organisation aus dem unüberschaubaren Pool von Gestaltungsmöglichkeiten wählen. Infolge von Kontingenz steht ein Organisationssystem einer Masse von unterschiedlichen Wegen und daraus resultierenden Gefahren gegenüber. Die Umwelt überflutet Organisationen mit einer Überfülle an Möglichkeiten, was zu einer Überforderung führen kann. Deshalb ist es für Organisationssysteme überlebenswichtig, Komplexität zu reduzieren. (Vgl. Martens u.a. 2006, S.427ff.).

Die Deutungsversuche einer Person, die an einem Kommunikationsprozess beteiligt ist, wurden als kontingent beschrieben. Wenn zwei Personen miteinander reden, wird deutlich, dass sich das Problem der Kontingenz nicht nur auf einer Seite befin-

det. Denn auch der andere Gesprächsteilnehmer muss eine kommunikative Offerte interpretieren und kann sie anders verstehen als erwünscht. Beide am Kommunikationsprozess beteiligten Personen müssen voraussetzen, dass sie sich jeweils anders verhalten können als erwartet. Die Personen müssen sich gegenseitig freie Wahlmöglichkeiten unterstellen und anschließend müssen sie dieses Problem bewältigen. Sowohl Person A als auch Person B wissen nicht, wie sich die jeweils andere verhalten wird. Dieses Phänomen bezeichnet Luhmann als doppelte Kontingenz. „Das Problem der doppelten Kontingenz ist virtuell immer präsent, sobald ein Sinn erlebendes System gegeben ist. Es begleitet unfocussiert 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. 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 Möglichkeit der Sinnbestimmung.“ (Luhmann 1987, S.151f.) Das Fundament für Sinnproduktion, Kommunikation und soziale Systembildung ist die doppelte Kontingenz. Soziale Systeme, insbesondere Organisationen, entstehen 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.“ (Ebd. S.161) An dieser Stelle wird deutlich, worin die systemtheoretische Funktion von Organisationssystemen liegt: Durch die „Absorption von Unsicherheit“ (Luhmann 2006, S.9) und die „Bereitstellung von Respezifikationsmöglichkeiten für zu allgemein geratene Ziele“ (Luhmann 2002b, S.158) versuchen sie Komplexität zu reduzieren. Sie reduzieren sie mit Hilfe von Regelwerken, Ritualen, Routinen und Konventionen.

### 1.3.2 *Redundanz und Varietät als Elemente der strukturellen Einschränkung von Entscheidungszusammenhängen*

Organisationen verfügen über eine rekursive, geschlossene Operationsweise. Das bedeutet, dass die einzelnen Elemente, also die Entscheidungen, nur aus der Organisation hervorgehen und aneinander anschließen. Die Umwelt kann nicht in das Organisationssystem eingreifen, was aber nicht bedeutet, dass eine Organisation umweltlos existiert. Sowohl die Organisation als auch die Umwelt wirken

gegenseitig auf sich ein. Zu diesem System/Umwelt-Verhältnis schreibt Luhmann (1992b, S.173): „Im Kontext der autopoietischen Reproduktion wirkt die Umwelt als Irritation, als Störung, als Rauschen, und sie wird für das System erst sinnvoll, wenn sie auf die Entscheidungszusammenhänge des Systems bezogen werden kann. Das ist nur der Fall, wenn das System erkennen kann, welchen Unterschied es für seine Entscheidungstätigkeit ausmacht, wenn die Umwelt sich in der einen oder anderen Hinsicht ändert oder nicht ändert.“ Durch dieses Zitat wird deutlich, dass die Organisation auf Basis der Irritationen, dem Rauschen oder der Störungen aus der Umwelt systemeigene Informationen generiert. Diese Informationen generiert sie, indem sie die Umwelt beobachtet und selbst darüber entscheidet, was für sie eine Irritation ist und wie stark sie empfunden wird. Allerdings steht es einem Organisationssystem nicht völlig frei, beliebig Informationen zu produzieren oder es zu lassen. Luhmann (vgl. ebd. S.173) weist darauf hin, dass soziale Systeme im Allgemeinen und Organisationen im Speziellen ständig durch die Umwelt irritiert werden. Solche Systeme fahnden buchstäblich auf Basis ihrer eigenen Entscheidungszusammenhänge nach Störungen, um diese in Informationen zu verwandeln, die schließlich dazu dienen, anstehende Entscheidungen treffen zu können.

Die strukturelle Einschränkung der Entscheidungszusammenhänge wird systemtheoretisch als Redundanz bezeichnet (vgl. ebd. S.174). Der Begriff markiert die „Einsparung von vermeidbarer (und in diesem Sinne überflüssiger) Informationsarbeit.“ (Luhmann 2006, S.58) Er bezieht sich auf das Ausmaß, „in dem man in Kenntnis eines Elementes [Entscheidung], andere erraten kann und nicht auf weitere Informationen angewiesen ist.“ (Luhmann 2005a, S.43f.) Mit anderen Worten geht es um eine Beobachtungsleistung, mit deren Hilfe Informationen über ein System gewonnen werden sollen. Reicht eine Information aus, um Rückschlüsse auf vorherige Entscheidungen einer Organisation ziehen zu können, so ist die Redundanz hoch. Umgekehrt ist es so, dass die Redundanz abnimmt, wenn man auf Basis einer Entscheidung nicht oder nur sehr wenige Rückschlüsse über vorherige Entscheidungen gewinnt. (Vgl. Luhmann 1992b, S.174)

Die Varietät hingegen bezeichnet „die Vielzahl und Verschiedenartigkeit der Elemente eines Systems“ (Luhmann 2005a, S.43). Sie steht in Verbindung mit der Redundanz und markiert die „Verschiedenartigkeit der Entscheidungen.“ (Luhmann 1992b, S.174) Beschäftigt sich eine Organisation fortlaufend mit sehr ähnlichen Entscheidungen, so ist die Varietät gering. Befasst sie sich hingegen mit vielen verschiedenen Arten von Entscheidungen, wird also der Spielraum für getroffene Entscheidungen weiter ausgedehnt, so ist die Varietät hoch. Das ist zum Beispiel



der Fall, wenn ein Unternehmen, welches Personalcomputer produziert, in die Musik- und Filmbranche einsteigt.

Sowohl Redundanz als auch Varietät stellen zwei divergente Maße für Komplexität dar, die sich gegenseitig beeinflussen können. „Bei der Erhöhung der Varietät ist es wahrscheinlich, ... daß die Redundanz abnimmt und der Überraschungswert der Information über Elemente zunimmt. Die Zusammenhänge lockern sich. Umgekehrt tendiert die Erhöhung der Redundanz des Systems, die dicht bürokratische, auf Sicherheit setzende Organisation dazu, die Varietät des Systems zu verringern, weil dann überhaupt nur noch Erwartbares und Sicheres im Blickfeld des Systems liegt.“ (Luhmann 2005a, S.44)

#### 1.4 Organisationen als autopoietische Systeme

Das theoretische Konstrukt der Autopoiesis geht auf die Biologen Humberto Maturana und Francisco Varela zurück (vgl. Maturana 1985; vgl. Maturana, Varela 1984). Der Begriff versucht zu beschreiben, wie sich die Organisation von Lebewesen darstellt. Autopoiesis meint in diesem biologischen Zusammenhang, dass lebende Systeme dadurch gekennzeichnet sind, dass sie die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst produzieren und reproduzieren und sich auf diese Weise als Einheit konstituieren. „Jede Zelle ist das Ergebnis des Netzwerks interner Operationen ... des Systems, dessen Element sie ist – also nicht das Ergebnis eines externen Eingriffs.“ (Baraldi u.a. 1997, S.29)

Luhmann greift das Konzept der Autopoiesis auf und erweitert den Kontext. Im Rahmen der soziologischen Systemtheorie sind autopoietische Systeme Gebilde, die dadurch charakterisiert sind, dass sie über spezifische Operationsweisen verfügen, die nur in diesen Systemen vorzufinden sind (vgl. ebd. S.29). Im Vergleich zur biologischen Begriffsbestimmung, die nur auf lebende Systeme fokussiert, erweitert Luhmann (vgl. 2005c, S.30f., S.55ff.) den Bezugsrahmen, indem er das Konzept auch auf soziale und psychische Systeme bezieht. Die spezifischen Operationen von sozialen Systemen sind Kommunikationen. Die unverkennbaren Operationen der psychischen Systeme sind Gedanken. Sowohl Kommunikationen als auch Gedanken werden nur im jeweiligen System selbst produziert und reproduziert, indem sie aneinander anschließen. Auf diese Weise konstituieren sich diese Systeme und grenzen sich von ihren Umwelten ab. Außerhalb von sozialen Systemen gibt es keine Kommunikationen und außerhalb von psychischen Systemen existieren keine Gedanken.

In der systemtheoretischen Organisationstheorie ist die „Organisation ... ein System, das sich selbst als Organisation erzeugt.“ (Luhmann 2006, S.45) Diese rekursive

Definition stellt klar, dass Organisationen als autopoietische Systeme beschrieben werden. Das bedeutet, dass sie „die Elemente, aus denen sie bestehen, durch die Elemente, aus denen sie bestehen, selbst produzieren und reproduzieren.“ (Luhmann 2005c, S.56) Die einzelnen Elemente eines Organisationssystems sind Entscheidungen. Eine Organisation konstituiert sich, indem die einzelnen Entscheidungen aneinander anschließen. Organisationssysteme bestehen „nur aus Ereignissen, die mit ihrem Entstehen gleich wieder vergehen und nicht durch dieselben, sondern durch andere Ereignisse abgelöst werden müssen.“ (Luhmann 2006, S.53) Durch die Verkettung von produzierten Entscheidungen grenzt sich das System von seiner Umwelt ab. Das bedeutet, dass es in der Lage ist, sich von seiner Umwelt zu unterscheiden. Mit anderen Worten, es kann sich selbst beobachten, ebenso wie es einem externen Beobachter möglich ist, die Organisation zu beobachten beziehungsweise die Organisation beim Beobachten zu beobachten (vgl. ebd. S.47).

Der Begriff Autopoiesis fokussiert auf die Reproduktionsleistung des Systems. Operationen werden von einem Zustand aus produziert, in den sich das System selbst versetzt hat. Entscheidungen müssen sowohl auf vorausgegangene Entscheidungen zurückgreifen als auch auf zukünftige Entscheidungen vorgreifen. Aufgrund dieser rekursiven Vernetzung, die weder logischen noch rationalen Regeln folgt, kann die Organisation von ihrer Umwelt unterschieden werden. Luhmann (vgl. ebd. S.49f.) spricht in diesem Zusammenhang auch von einer historischen Maschine und verweist damit auf Heinz von Foerster (1993). Trotz dieser Selbstreferentialität bedeutet Autopoiesis nicht, dass ein System selbst über alle Ursachen verfügt, um sich eigenständig reproduzieren zu können. „In der Tat: nur wenn ein System nicht einfach existiert, sondern sich aus eigenen Produkten reproduzieren muss, kann es in genau dieser Hinsicht von der Umwelt abhängig sein.“ (Luhmann 2006, S.49)

Autopoietische Systeme sind operativ geschlossen. Damit ist gemeint, dass das System ausschließlich auf Basis der eigenen Operationen arbeitet und dabei auf Strukturen angewiesen ist, die es mit Hilfe der eigenen Operationen erschaffen hat. Es kann die Systeminnenseite nicht verlassen, also in die Umwelt eingreifen. Andersherum ist es auch nicht möglich, dass die Umwelt in das System hinein operiert. Dies wäre nur im Sinne der Zerstörung des Systems denkbar. Zwischen System und Umwelt existiert eine nicht zu überwindende Grenze. (Vgl. ebd. S.51) Das bedeutet aber nicht, „daß es zu kausalen Unabhängigkeiten, zur wechselseitigen Isolierung kommt.“ (Luhmann 1992a, S.36) An Organisationen zeigt sich sehr

deutlich, dass sie auf die Ressourcen ihrer Umwelt unbedingt angewiesen sind. Von psychischen Systemen sind sie sogar abhängig (vgl. Kapitel 1.8).

Diese Beziehung oder Beeinflussung des Systems durch die Umwelt wird als strukturelle Kopplung bezeichnet. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, darauf hinzuweisen, dass auch andere Systeme, wie psychische oder soziale, Umwelten für das System darstellen. Phänomene in der Umwelt können durch die Organisation beobachtet werden und auf Basis der etablierten Strukturen Irritationen in Form von Kommunikation beziehungsweise Entscheidungen auslösen. Systemtheoretisch entscheidend ist, dass eine Irritation durch die Organisation selbst hervorgerufen wird und nicht durch die Umwelt, da diese aufgrund der operativen Schließung des Systems nicht in die Organisation direkt eingreifen kann. Selbstverständlich können aus der Umwelt des Systems, also von außen, Irritationsversuche erfolgen. Allerdings ereignet sich die Interpretation der eigenen Irritierbarkeit ausschließlich im System selbst als Information. Luhmann (1992a, S.40) führt dazu aus: „Irritation ist ... immer ein systemeigener Zustand, für den es in der Umwelt des Systems keine Entsprechung gibt. Die Umwelt muß, anders gesagt, nicht selber irritiert sein, um als Quelle von Irritationen des Systems zu dienen. Nur unter der Bedingung von strukturierenden Erwartungen stellen sich Irritationen ein; und sie sind Irritationen nur insofern, als sie ein Problem bilden für die Fortsetzung der Autopoiesis des Systems.“ Die strukturelle Kopplung ermöglicht mit anderen Worten die Irritierbarkeit des Systems. Inwieweit eine Organisation allerdings durch Umweltphänomene irritiert wird, entscheidet sie selbst auf Basis ihrer eigenen internen Strukturen beziehungsweise Erwartungen. In Bezug auf weitere autopoietische Systeme in der Umwelt eines Systems bedeutet das, dass solche Systeme jeweils „durch strukturelle Kopplung verknüpft werden und sich in einer Form beeinflussen, die mit voller Autonomie im Bereich der jeweils eigenen Operationen kompatibel ist. Die wechselseitige Abhängigkeit wird herabgesetzt auf die Form wechselseitiger Irritation, die nur im jeweils irritierten System bemerkt und bearbeitet wird.“ (Ebd. S.36)

Organisationen pflegen trotz operativer Schließung Kontakte zur innergesellschaftlichen Umwelt. Die Organisation ist ein Teilnehmer an Kommunikation. Hierzu muss sich die Organisation selbst beobachten. Sie fungiert als Absender und Empfänger von Kommunikation. Sendet sie Informationen, so muss sie entscheiden, worüber sie informieren will. Empfängt die Organisation eine Mitteilung, so lenken und beeinflussen die etablierten Organisationsstrukturen die Weiterverarbeitung dieser Mitteilung zu einer Information. Die Organisation entscheidet daraufhin, inwieweit sie sich von der Information irritieren lässt. Dieser Sachverhalt verdeutlicht, dass die

Organisationsumwelt eine Konstruktion der Organisation ist. (Vgl. Luhmann 2006, S.52)

Der Übergang von Element zu Element beziehungsweise von Entscheidung zu Entscheidung wird durch Strukturen gewährleistet und reguliert. Diese Regulierung erfolgt innerhalb des Kommunikationssystems durch die Orientierung am Sinn (vgl. ebd. S.53). Die Struktur muss von der Autopoiesis unterschieden werden. Die Autopoiesis als Existenzgrundlage des Systems wird im System nicht thematisiert. Sie vollzieht sich einfach, indem Operation an Operation beziehungsweise Entscheidung an Entscheidung anschließt. Die Strukturen hingegen, die die Autopoiesis ermöglichen, indem sie Anschlussmöglichkeiten sicherstellen und Redundanzen erzeugen, sind kontingent sowie funktional und dadurch interpretationsbedürftig. Sie verweisen auf Sinn. (Vgl. ebd. S.54) Strukturen bestehen aus Elementen, also aus Kommunikationen und ihren Relationen. Der Begriff Relation bezieht sich auf die zeitliche Ordnung der einzelnen Elemente. Das heißt, dass Entscheidungen gleichzeitig und/oder nacheinander stattfinden können. (Vgl. Simon 2007a, S.46f.) Im systemtheoretischen Organisationskontext können Strukturen als Erwartungsstrukturen bezeichnet werden. Sie eröffnen einen Möglichkeitsraum, an dem sich die Organisation orientieren kann. Mit Hilfe von Erwartungen können Organisationssysteme Anschlüsse für kommunikative Möglichkeiten bestimmen. Ohne Erwartungsstrukturen wäre eine Organisation nicht handlungsfähig. Mit Hilfe von Strukturen wird beispielsweise entschieden, was besprochen wird und wer wann zu kommunizieren hat. (Vgl. Baraldi u.a. 1997, S.185) Der Strukturbegriff ergänzt und erweitert das Konzept der Autopoiesis. „Strukturen werden durch Operationen für den Gebrauch in Operationen erzeugt und reproduziert und eventuell variiert oder einfach vergessen.“ (Luhmann 2006, S.50) Innerhalb von Organisationen wären zum Beispiel hierarchische Gliederungen, einzuhaltende Entscheidungswege oder gesetzte Budgetgrenzen Strukturen.

## 1.5 Entscheidung und Unsicherheitsabsorption

Der Begriff Unsicherheitsabsorption bezieht sich in der systemtheoretischen Organisationstheorie auf die Anschlussfähigkeit der Grundelemente untereinander, also Entscheidungen, und verweist damit auf die Autopoiesis der Organisation. Er beschreibt die „Sukzession von Entscheidungen“ (Luhmann 2006, S.185) als den Entscheidungsprozess an sich. Luhmann schreibt, dass die Autopoiesis von Organisationssystemen über Unsicherheitsabsorption verläuft (vgl. ebd. S.185).

Entscheidungen werden vor dem Hintergrund verschiedener Alternativen getroffen. Ohne Alternativen muss nicht entschieden werden. Dabei steht jede Entscheidung

in Verbindung mit Wissen und Nichtwissen. Auf der einen Seite kennt das Organisationssystem die Vergangenheit und hat sich aufgrund dieser Erfahrungswerte Wissen angeeignet, wobei das Kennen der Vergangenheit selbstverständlich eine Konstruktion des Systems ist. Auf der anderen Seite ist die Zukunft aber ungewiss. Daraus resultiert, dass Organisationen unter Unsicherheit entscheiden müssen. Das Problem der Unsicherheit in jedem Entscheidungsprozess begegnet die Organisation, indem sie sich ein Bild der zukünftigen Entwicklung macht. Sie geht in ihrem Entscheidungsprozess von einer möglichen Zukunft aus und tauscht dadurch die Unsicherheit gegen das Risiko ein, auf die falsche Zukunft gesetzt zu haben. Luhmann (ebd. S.184) führt hierzu aus: „Unsicherheit entsteht bei gleichzeitigem Anfall von Wissen und Nichtwissen, entsteht also auf Grund dieser Differenz. Dabei sind Wissen ebenso wie Nichtwissen jeweils soziale Konstruktionen, die in dem System erstellt werden, das sie benutzt. 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.“ Mit anderen Worten beschreibt der Begriff Unsicherheitsabsorption die Erzeugung von systeminternen Informationen über die Umwelt, um Komplexität und Unsicherheit zu reduzieren, damit Entscheidungen getroffen werden können. Die Umwelt beziehungsweise Umweltzustände können aufgrund der operativen Schließung des Systems nicht in die Organisation eingefügt werden. Vielmehr konstruiert das Organisationssystem Informationen über die Umwelt auf Basis eigener Beobachtungen. Mit Hilfe dieser Interpretationen trifft es Entscheidungen und reduziert so Komplexität und Unsicherheit. Vor der Entscheidung gab es unter Umständen Alternativen, die die gemeinsame Arbeit von Organisationsmitgliedern erschwerten. Nach der Entscheidung ist die Richtung klar und man arbeitet auf ein gemeinsames Ziel hin. Die Alternativen wurden ausgeblendet. Allerdings werden auf Basis der letzten Entscheidung weitere Entscheidungen getroffen, sobald neue Alternativen auftauchen.

Die Funktion von Entscheidungen besteht also darin, Anschlussfähigkeit für weitere Entscheidungen bereitzustellen. Damit eine Organisation identifiziert werden kann, muss Entscheidung an Entscheidung anschließen, ansonsten kann sie sich nicht von ihrer Umwelt abgrenzen. Entscheidungen dienen darüber hinaus der Reduktion von Unsicherheit, indem sie aus einer „Welt voller Ungewissheit, Vieldeutigkeit, Widerspruch, Ambivalenz und Ambiguität eine sichere Welt“ (Simon 2007a, S.67) machen. Gleichzeitig resultieren aber aus getroffenen Entscheidungen weitere Entscheidungen, die wieder vor dem Hintergrund der Ungewissheit getroffen werden müssen. Baecker (2003, S.34) schreibt hierzu, dass der Preis einer Entschei-

dung in der Bereitschaft besteht, „auf Entscheidungen mit Entscheidungen zu reagieren, ohne die vorherigen Entscheidungen in Zweifel zu ziehen. Er besteht, mit anderen Worten, in der Übernahme jeder einzelnen Entscheidung, sobald sie einmal getroffen ist, als Prämisse weiterer Entscheidungen. Prämisse heißt dabei unmittelbar: Unbezweifelbarkeit. Unbezweifelbarkeit heißt natürlich nicht, daß man nicht an der vorherigen Entscheidung seine Zweifel hegen kann, im Gegenteil, aber es heißt, daß schon sehr viel geschehen muß, wenn man die Übernahme dieser vorherigen Entscheidung verweigern und sie nicht als Prämisse eigener Entscheidungen verwenden will. Das ist der Ausnahmefall, wie häufig auch immer er im einzelnen vorkommen mag. Der Normalfall ist, daß man die Entscheidung übernimmt, was auch immer man sich, wenn überhaupt, dabei denken mag, und die eigenen Entscheidungen trifft, die daraufhin erwartet werden beziehungsweise möglich sind. Darin besteht die Leistung und Funktion der Organisation: in der Ermöglichung von Anschlussentscheidungen ohne Infragestellung vorheriger Entscheidungen.“

Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass eine Entscheidung weder gut noch schlecht sein kann. Im Grunde ist es irrelevant wie die Organisation entscheidet, vorausgesetzt, sie trifft eine Entscheidung. Denn ohne Entscheidung kommt es zum Stillstand der Autopoiesis. „Entscheidungen sind die Operationen, durch die Organisationen sich reproduzieren: Ohne Alternativen keine Unsicherheit, ohne Unsicherheit keine Entscheidungen, ohne Entscheidungen keine Organisation.“ (Simon 2007a, S.69) Allerdings ist das Nichttreffen einer Entscheidung, also das Ausharren, auch eine Entscheidung, da die Dinge dann so weiterlaufen wie bisher.

## 1.6 Entscheidungsprämissen

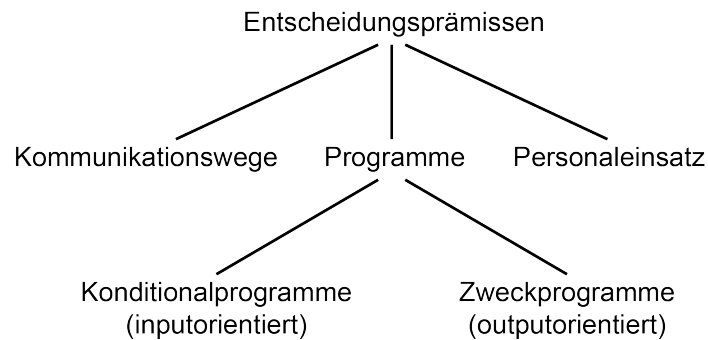
Organisationssysteme erfüllen eine ganze Bandbreite unterschiedlicher Funktionen. Dazu gehören unter anderem die „Bereitstellung von Respezifikationsmöglichkeiten für zu allgemein geratene Ziele“ (Luhmann 2002b, S.158) oder die Absorption von Unsicherheit, von der sie kontinuierlich umgeben sind (vgl. Luhmann 2006, S.10). Um diese Aufgaben bewältigen zu können, müssen sie eine Vielzahl von Organisationsmitgliedern und deren Handlungen koordinieren. Diese Koordinationsleistung vollzieht sich durch Entscheidungen. Das hat zur Folge, dass auch Handlungen als Entscheidung verstanden werden. Denn schließlich könnte statt der einen auch immer eine andere Handlung ausgeübt werden. Luhmann (vgl. ebd. S.63) führt hierzu aus, dass Organisationen entstehen und sich reproduzieren, wenn es zur Kommunikation von Entscheidungen kommt und das System sich aufgrund dessen operativ schließt. „Alles andere – Ziele, Hierarchien,

Rationalitätschancen, weisungsgebundene Mitglieder, oder was sonst als Kriterium von Organisationen angesehen worden ist – ist demgegenüber sekundär und kann als Resultat der Entscheidungsoperationen des Systems angesehen werden.“ (Ebd. S.63) Allerdings räumt er ein, dass es in Organisationen auch Handlungen gibt, bei denen es sich nicht lohnt, „sie in Entscheidungen zu dekomponieren und als Entscheidungen zu kommunizieren“ (ebd. S.64), da der Entscheidungscharakter bei solchen Handlungen sehr gering ist. Hierzu zählt er zum Beispiel einfache körperliche Verrichtungen, wie das Umräumen von Akten vom Schreibtisch auf einen Aktenbock.

Die Koordination der Organisationsmitglieder und deren Handlungen vollziehen sich also auf der Basis von Entscheidungen. Dabei beeinflussen bereits getroffene Entscheidungen die zukünftig zu treffenden Entscheidungen, indem sie den Spielraum der Alternativen reduzieren (vgl. Kapitel 1.5). Mit anderen Worten: Entscheidungen wirken als Prämissen für weitere Entscheidungen beziehungsweise Handlungen. Entscheidungsprämissen bestimmen demnach den Raum der Möglichkeiten, in dem frei entschieden werden kann. Auf diese Art und Weise beschränken und gewähren sie den einzelnen Akteuren Autonomie. Die Reduktion des Spielraums erfolgt durch gesetzte Entscheidungsgrenzen, und die Zunahme der Autonomie resultiert aus der Freiheit, innerhalb der Grenzen frei zu entscheiden.

Organisationen fixieren ihre Strukturen in Entscheidungsprämissen. Sie dienen dazu, Komplexität zu absorbieren, indem sie den Entscheidungsspielraum einengen, einzelne Entscheidungen jedoch nicht festlegen. Entscheidungsprämissen werden durch Entscheidungen eingeführt, um den Spielraum für eine Vielzahl von weiteren zu treffenden Entscheidungen einzuschränken. Für Luhmann (2006, S.223) handelt es sich bei Prämissen um Voraussetzungen, „die bei ihrer Verwendung nicht mehr geprüft werden; oder vielleicht besser: dass zwar die Relevanz für das anstehende Problem, nicht aber die Wahrheit der Prämisse eine Rolle spielt. Außerdem ist zu beachten, dass das Verhältnis von Prämisse zur Entscheidung weder ein logisches noch ein kausales Verhältnis ist. Weder kann die Entscheidung aus ihren Prämissen deduziert werden; noch sind die Prämissen die Ursachen der Entscheidung, sodass das System durch Festlegung von Prämissen kausal geschlossen werden könnte. Deshalb ist es heute üblich geworden, das Verhältnis von Prämisse und Entscheidung und davon abhängig, das Verhältnis der Entscheidungen zueinander als ‚lockere Kopplung‘ zu bezeichnen. In anderen Worten: Durch Entscheidungen über Entscheidungsprämissen kann man zwar Entscheidungskosten einsparen, muss aber dafür nicht voll spezifizierte Entscheidungen in Kauf nehmen.“

Innerhalb von Organisationssystemen können aus einem systemtheoretischen Blickwinkel heraus verschiedene Arten von Entscheidungsprämissen identifiziert werden. Luhmann differenziert und konkretisiert die drei folgenden Formen (vgl. ebd. S.225, S.261):



**Abbildung 2: Übersicht über die Entscheidungsprämissen in der Luhmannschen Organisationstheorie (eigene Darstellung, basierend auf Luhmann 2006, S.225 und S.261)**

Luhmann beschreibt diese drei Formen von Entscheidungsprämissen als „Mechanismen zum Transfer und zur Multiplikation von Entscheidungsbewußtsein. Sie bedingen sich wechselseitig.“ (Luhmann 2005d, S.424) An anderer Stelle weist er darauf hin, dass zwischen den verschiedenen Entscheidungsprämissen kein „hierarchisch-transitives Verhältnis“ (Luhmann 2006, S.226) besteht. Vielmehr findet zwischen ihnen ein ständiger „Führungswechsel“ (ebd.) statt.

### 1.6.1 Entscheidungsprogramme

Die Entscheidungsprogramme können als Erwartungen beschrieben werden, „die für mehr als nur eine Entscheidung gelten. Sie zwingen zugleich das Verhalten in die Form der Entscheidung, das Programm anzuwenden oder dies nicht zu tun.“ (Luhmann 1998b, S.842) Sowohl Konditional- als auch Zweckprogramme beruhen auf Unterscheidungsleistungen des Systems. Sie sind auf der Innenseite des Systems verortet und werden nicht in der Umwelt vorgefunden. Damit sie in der Organisation berücksichtigt werden, müssen sie durch Kommunikation, oder präziser, durch Kommunikation von Entscheidungen der Organisation für verpflichtend erklärt werden. Dabei unterscheiden Konditionalprogramme zwischen „Bedingungen und Konsequenzen“ (Luhmann 2006, S.261). Ihr zugrunde gelegtes Schema ist eine »wenn – dann« beziehungsweise »nur wenn – dann« Systematik. Zweckprogramme hingegen unterscheiden zwischen „Zwecken und Mitteln“ (ebd. S.261). Im Fokus steht die Erreichung eines bestimmten Ziels. Sowohl bei Konditional- als



auch bei Zweckprogrammen geht es, „das sagt uns der Begriff des Entscheidungsprogramms, um künstliche Versteifungen eines Rahmens, die in das System durch Entscheidungen eingeführt werden müssen und im System geändert werden können. In beiden Fällen geht es um eine Art vorgezogene, generalisierte Unsicherheitsabsorption.“ (Ebd. S.261)

Konditionalprogramme legen fest, unter welchen Bedingungen welche Entscheidungen zu treffen sind. Dabei haben sie eine »wenn-A-dann-B« Struktur. Wenn die auszuführenden Aufgaben im Vorfeld bekannt sind und detailliert sowie präzise geplant werden können, ist die Organisation in der Lage, die einzelnen Handlungsschritte beziehungsweise Handlungsaufforderungen vorzugeben. Aufgrund dessen wird sowohl der Entscheidungsspielraum als auch der Entscheidungsbedarf stark reduziert. Den Organisationsmitgliedern wird für bestimmte Situationen vorgegeben, welches die korrekte Entscheidung ist. Sie werden von all zu großen Handlungsalternativen geschützt, weil der einzuschlagende Handlungsweg vorgegeben ist. Konditionalprogramme finden sich vor allem in Verhaltensanweisungen, Handbüchern, Gebrauchsanweisungen und Arbeitsanweisungen. Zweckprogramme hingegen legen Normen für Entscheidungen fest und lassen die Mittelwahl offen (zum Beispiel Umsatz und Wachstumsziele). Sie beziehen sich auf Handlungen beziehungsweise Entscheidungen, die nicht bis ins Detail vorgeschrieben werden können, weil die Aufgaben komplexer sind und unter Umständen mehrere Organisationsmitglieder oder auch Personen aus der Umwelt des Systems miteinbezogen werden müssen. Es geht um viele verschiedene Regeln, die befolgt werden müssen, um bestimmte Ziele zu erreichen. Anders ausgedrückt bedeutet das, dass in einer bestimmten Situation die einzelne Entscheidung auf vorausgehende Entscheidungen angewiesen ist. So ist es zum Beispiel wahrscheinlich, dass ein Abteilungsleiter bei Überschreitung einer bestimmten Budgetgrenze die Finanzabteilung und die Geschäftsführung informieren muss, bevor er weitere Handlungsschritte einleitet. (Vgl. Simon 2007a, S.70ff.)

Ein großer Unterschied zwischen Konditional- und Zweckprogrammen besteht in den divergenten Bedingungen. Konditionalprogramme greifen auf die Vergangenheit zurück und beziehen sich auf die zukünftige Gegenwart. Das verschafft ihnen den Vorteil, dass die einzelnen Konditionen exakt festgelegt werden können. Zweckprogramme hingegen sind „reine Zukunftsprogramme“ (Luhmann 2006, S.266) und dadurch wesentlich offener und unpräziser. Die Auslösebedingung eines Zweckprogramms liegt in der Zukunft. Das bedeutet, dass sich die Organisation intern ein Bild über die zukünftige Entwicklung machen muss, um Zwecke definieren zu können. Da die Zukunft aber unbekannt ist, weiß die Organisation nie, ob ihre

Prognosen zutreffen werden. (Vgl. ebd. S.263ff.) Luhmann (ebd. S.266) präzisiert diesen Sachverhalt wie folgt: „Die Ausrichtung auf Zukunft führt zu einer radikalen Unterschiedlichkeit von Zweckprogrammen und Konditionalprogrammen. Bei Konditionalprogrammen gilt: was nicht erlaubt wird, ist verboten; denn die Ablösung der Entscheidung von der Vergangenheit, die die Situation determiniert, kann nur mit Vorsicht erfolgen; die Grundalternative heißt daher: das Programm richtig oder falsch befolgen (auslegen, anwenden). Bei Zweckprogrammen fordert dagegen die Unbestimmtheit der Zukunft Elastizität. Daher müssen Einschränkungen, die sich hier immer auf die Wahl der Mittel beziehen, explizit erfolgen. Also gilt: was nicht verboten ist, ist erlaubt.“

### 1.6.2 *Kommunikationswege*

Luhmann (vgl. 2006, S.316) bezeichnet die Kommunikationswege als spezifische organisatorische Entscheidungsprämissen. Kommunikationswege dienen dazu, Entscheidungen mit Entscheidungen zu verknüpfen und gewährleisten dadurch die autopoietische Produktion und Reproduktion der Elemente. Die Kommunikationswege beziehen sich auf die von der Organisation eingerichteten und beschriebenen Stellen, die als Adressen der Kommunikation dienen. Durch die Beschreibung der Stellen wird unter anderem verdeutlicht, welche Entscheidungskompetenzen die einzelnen Stellen besitzen. Dieser Sachverhalt verweist auf den Sinn von Kommunikationswegen, der darin besteht, Kompetenzen zu transportieren (vgl. ebd. S.319).

Die Entscheidungsprämissen Programme und Kommunikationswege sind eng miteinander verflochten. Während die Programme vor allem dazu dienen, Aufgaben und Funktionen in einer Organisation zu bestimmen, legen Kommunikationswege fest, wie Stellen in einer Organisation kommunikativ miteinander verbunden werden. Sie geben an, auf welchen Wegen Informationen beziehungsweise kommunizierte Entscheidungen fließen müssen. Die Kommunikationswege beschreiben die Über- und Unterordnungskonstellationen sowie die Gleichordnungsverhältnisse der einzelnen Stellen. Ein klassisches Beispiel für diese Verhältnisse sind die hierarchische oder heterarchische formale Struktur der Organisation. (Vgl. Martens u.a. 2006, S.443) So ist beispielsweise eine hierarchische Gliederung immer dann hilfreich, wenn die Organisation auf bestimmten Ebenen nicht entscheidungsfähig ist, weil sich verschiedene gleichgeordnete Unternehmensbereiche nicht auf eine gemeinsame Entscheidung einigen können. In solch einem Fall wird das Organisationssystem wieder handlungsfähig, wenn die zu treffende Entscheidung einer höheren Instanz zugesprochen wird. Luhmann (2006, S.225) führt hierzu aus: „Über Entschwei-

dungsprämissen können auch Kommunikationswege vorgeschrieben werden, die eingehalten werden müssen, wenn die Entscheidung als eine solche der Organisation Anerkennung finden soll. Dabei kommt es auf die als Entscheidungsprämissen festgelegten Kompetenzen an; vor allem auf das Recht, bindende Weisungen zu erteilen, aber auch auf das Recht, angehört zu werden. Oft nennt man gerade diesen Ausschnitt der Selbstregulierung eines Organisationssystems ‚formale Organisation‘.“

Obwohl die Entscheidungsprogramme und Kommunikationswege funktional schwer auseinanderzuhalten sind, weil die formale Struktur auch als ein höher kategorisiertes Programm verstanden werden kann, welches sowohl Formen eines Konditionalprogrammes als auch eines Zweckprogrammes enthält, sieht Simon (vgl. 2007a, S.72f.) den Vorteil in der theoretischen Differenzierung darin begründet, „dass dadurch die Theorie leichter an das Erleben des Alltags innerhalb von Organisationen anschließt.“ (Ebd. S.73) Er weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Kommunikationswege neben der theoretischen Festlegung auch immer von den Stelleninhabern gelebt werden und dass durch die Stellenbesetzung mit verschiedenem Personal die Option besteht, die programmierten Automatismen in Frage zu stellen.

### 1.6.3 *Personaleinsatz*

Der Personaleinsatz beziehungsweise das Personal<sup>4</sup> ist in der Luhmannschen Organisationstheorie eine weitere Entscheidungsprämisse. Wie auch bei den Programmen und Kommunikationswegen, werden durch diese Prämisse sowohl Entscheidungsspielräume beschränkt als auch ermöglicht. Das Personal unterscheidet sich von den anderen Prämissen dadurch, dass es an die Organisation strukturell gekoppelt ist. Luhmann (1992b, S.177f.) schreibt, dass Personen Entscheidungsprämissen sind, „die dem Entscheidungsbetrieb Körper und Geist, Reputation und persönliche Kontakte zur Verfügung stellen und dadurch teils ausweiten, teils einschränken, was entschieden werden kann. In vielen Hinsichten und für viele Arten von Organisationen liegt hier die schärfste Absicherung der Redundanz: Wenn man eine Person kennt, kann man sich leicht eine Vorstellung davon machen, wie sie entscheiden wird, und man kann im Hinblick auf eine solche Vorstellung auswählen, was man ihr sagt und was man verschweigt. Außerdem sind Personen, im Unterschied zu Programmen, kaum veränderbar; sie lassen sich allenfalls als ein festverschnürtes Paket von Entscheidungsprämissen im System von einer Position auf andere versetzen“.

---

<sup>4</sup> In Kapitel 1.8.1 wird auf die Kategorie Person in der Luhmannschen Systemtheorie eingegangen.

Organisationen rekrutieren Personal, weil sie annehmen, dass sich bestimmte Personen für bestimmte Aufgaben gut eignen. Das bedeutet, dass das Personal durch Entscheidungen der Organisation als Entscheidungsprämissen für zukünftige Entscheidungen ausgewählt wird. (Vgl. Luhmann 2006, S.225) Durch die Kopplung der Organisationsmitglieder oder auch der psychischen Systeme mit der Organisation, gelangt das Organisationssystem zu weiteren Möglichkeiten der Entscheidungsfindung. Simon (2007a, S.74) führt hierzu aus: „Die Kopplung der Organisation mit unverwechselbaren psychischen Systemen ermöglicht ihr den Zugang zur Kompetenz, Intelligenz, Kreativität und Urteilsfähigkeit von Individuen.“ Die Organisation ist demnach auf die Kompetenzen ihrer Mitglieder angewiesen. Mit anderen Worten: Die Kompetenzen der Organisationsmitglieder ermöglichen und beschränken die Operationen des Systems.

Mit Hilfe von Personen werden Organisationen in Segmenten entscheidungsfähig, in denen Programme und Kommunikationswege als Prämissen nicht ausreichen. Das sind vor allem Bereiche, in denen die zukünftige Entwicklung und die daraus resultierenden Probleme und Herausforderungen nicht absehbar sind. Durch die Personalauswahl und die damit einhergehenden Entscheidungsprämissen kann die Organisation darauf vertrauen, dass die Entscheidungsträger organisationskonform entscheiden. Tun sie das nicht, müssen sie sich rechtfertigen, was die Konformität erhöht.

Die Prämisse Personal bezieht sich nicht nur auf Einzelpersonen, sondern auch auf Gruppen und Teams. Aufgrund der immer größer werdenden Komplexität, der Organisationen ausgesetzt sind, ist es illusorisch anzunehmen, dass einzelne Entscheidungsträger die nötigen Kompetenzen besitzen, um Entscheidungen einer bestimmten Größenordnung allein zu treffen. (Vgl. ebd. S.74)

## 1.7 Unentscheidbare Entscheidungsprämissen

Neben den beschriebenen Entscheidungsprämissen Programme, Kommunikationswege und Personal ist systemtheoretisch noch ein weiteres Phänomen in Organisationen zu beobachten, welches die Entscheidungsspielräume der Mitarbeiter einschränkt. Die Rede ist von den unentscheidbaren Entscheidungsprämissen. Versucht man den Begriff Entscheidungsprämissen mit nur einem Satz zu definieren, so könnte er wie folgt lauten: Entscheidungsprämissen dienen einem Organisationssystem dazu, den Raum der Möglichkeiten, in dem frei entschieden werden kann, zu begrenzen. Diese Definition trifft nur zum Teil auf unentscheidbare Entscheidungsprämissen zu. Die unentscheidbaren Entscheidungsprämissen begrenzen zwar auch den Entscheidungsspielraum der Mitarbeiter, allerdings

entziehen sie sich der Kontrolle des Kommunikationssystems. Das bedeutet, dass die Organisation nur einen sehr begrenzten Einfluss über diese Art von Prämissen besitzt. Luhmann (2006, S.241) bezeichnet den „Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“ als Organisationskultur.

Die Organisationskultur und die mit ihr einhergehenden unentscheidbaren Entscheidungsprämissen entziehen sich dem direkten Zugriff der Organisation. Sie werden nicht durch Teams, Gremien, Abteilungsleiter oder Vorstände etc. installiert, sondern sie entstehen einfach und sind mit ihrer Entstehung für die Mitglieder bindend. Aus diesem Grund können sie auch nicht gezielt durch Organisationsentscheidungen verändert werden. „Kulturelle Regeln entstehen nicht zweckrational, sondern sie entwickeln sich evolutionär“. (Simon 2007a, S.96) Innerhalb der Organisation existiert niemand, der darüber bestimmen kann, welche kulturelle Regeln zu gelten haben und welche nicht. Nichtsdestotrotz stellen sie Entscheidungsprämissen für Mitglieder dar, die sich einer bestimmten Kultur verbunden fühlen. Wer dazu gehören möchte, muss die Regeln befolgen, ansonsten ist er kein Teil der Kultur. Luhmann (2006, S.243) definiert Organisationskultur wie folgt: „Eine Organisationskultur entsteht wie von selbst. Die sie erzeugenden Kommunikationen sind eher dem Bereich des Klatsches und der Unterhaltung zuzurechnen. Es handelt sich um formal redundante Kommunikation, im griechischen Sinne nicht um *poiesis*, sondern um *praxis*; nicht um Herstellung eines Werkes, sondern um eine Tätigkeit, die als solche genossen wird. Ihr Ergebnis bleibt anonym produziert, und erst Anthropologen oder Soziologen entdecken die latente Funktion dieser Art von Kommunikation, das Zusammengehörigkeitsbewusstsein und seine moralischen Anforderungen zum Ausdruck zu bringen, ohne dies direkt zum Thema der Kommunikation zu machen und es damit der Annahme oder der Ablehnung auszusetzen.“

## 1.8 Die Funktion des Menschen für die Organisation

Die Leitdifferenz der Systemtheorie ist die Unterscheidung zwischen System und Umwelt (vgl. Luhmann 1987, S.242; vgl. Luhmann 2002a, S.67). Das Organisationssystem kann von seinen Umwelten unterschieden werden. Zu diesen Umwelten gehören auch die Organisationsmitglieder, die systemtheoretisch aus verschiedenen Subsystemen bestehen. So kann ein Menschen beispielsweise weiter differenziert werden in ein psychisches und ein biologisches System beziehungsweise in ein Bewusstseinssystem und einen Körper. Das heißt, dass sowohl das psychische System als auch der Körper als separate Umwelten der Organisation betrachtet werden.

Da man systemtheoretisch davon ausgeht, dass nur Kommunikation kommunizieren kann (vgl. Luhmann 1992a, S.31), ist es folgerichtig, den Menschen zu der Umwelt des Organisationssystems zu zählen. Weder die Psyche noch der Körper, die aneinander strukturell gekoppelt sind, können kommunizieren. Beide sind unbedingt notwendig, damit Kommunikation zustande kommt, sie können den Kommunikationsverlauf aber nicht bestimmen. So ist ein psychisches System in der Lage, Gedanken in einen Kommunikationsprozess einfließen zu lassen, wenn es diese kommuniziert. Inwieweit diese Mitteilungen aber verstanden oder gedeutet werden, liegt nicht in der Macht des Bewusstseinssystems. Schließlich sind die an der Kommunikation beteiligten Systeme operativ geschlossen und deshalb »black boxes« füreinander. Auch der Körper kann nicht kommunizieren. Selbstverständlich ist es denkbar, dass während einer Teamsitzung der Magen eines Mitarbeiters knurrt. Allerdings wird das Knurren nur zum Gegenstand der Gesprächsrunde, wenn dieses Knurren von einem der Teilnehmer sowohl wahrgenommen als auch interpretiert wird und schließlich zum Thema innerhalb des Kommunikationsprozesses gemacht wird. An diesem Beispiel wird deutlich, dass Kommunikation nur zustande kommt, wenn die drei Elemente Mitteilung, Information und Verstehen zusammentreffen (vgl. Kapitel 1.3).

Weil Menschen theoretisch in die Umwelt der Organisationen verbannt werden, sind sie für Organisationssysteme nur insofern relevant, wie sie Prozesse in den Organisationen ermöglichen beziehungsweise beschränken. Menschen müssen während der Arbeitszeit bestimmten Grundbedürfnissen nachgehen, um effektiv ihren Aufgaben gerecht zu werden. Hierzu zählen zum Beispiel Pausen und die Nahrungsaufnahme. In diesen Zeiträumen limitieren sie unter Umständen die organisatorischen Prozesse, da sie nicht anwesend sind. (Vgl. Simon 2007a, S.36f.) Die psychischen Systeme der Organisationsmitglieder hingegen sind in der Lage, Einfluss auf die Organisationen zu nehmen, weil sie Sinn für die Kommunikationsprozesse zur Verfügung stellen (vgl. Kapitel 1.3.1). Mehr noch: Sie sind die notwendige Umwelt für das Kommunikationssystem, und das Kommunikationssystem ist die erforderliche Umwelt für das psychische System beziehungsweise Bewusstseinssystem (vgl. Luhmann 1992a, S.44). Mit anderen Worten: Beide Systeme sind strukturell gekoppelt (vgl. ebd. S.26). Obwohl psychische und soziale Systeme im Medium Sinn prozessieren, sind sie strikt voneinander zu trennen (vgl. Luhmann 1987, S.92). Sie können nicht direkt ineinander eingreifen, da sie beide operativ geschlossen sind. Sie beeinflussen sich jedoch, da sie strukturell gekoppelt sind. Organisationsmitglieder können Prozesse in Organisationen initiieren, indem sie ihre Wahrnehmungen, Gefühle, Meinungen etc. in den

Kommunikationsprozess einfließen lassen. Was nicht geäußert wird, ist für die Organisation nicht existent.

Hieraus ergibt sich, dass Organisationen auf ihre Organisationsmitglieder angewiesen sind. Die psychischen Systeme der Mitglieder können Organisationsprozesse beeinflussen, indem sie Wahrgenommenes äußern. Dazu ist das Organisationssystem nicht in der Lage, da es nicht über sinnliche Wahrnehmung verfügt. Anders formuliert lässt sich sagen, dass eine Organisation nur mit Hilfe ihrer Mitglieder wahrnehmen kann. Aus diesem Grund besteht die Chance auf eine organisationale Veränderung immer nur dann, wenn die Wahrnehmungen der Mitglieder thematisiert werden. (Vgl. Luhmann 2006, S.119ff.)

Aufgrund der strukturellen Kopplung existiert zwischen dem psychischen System und der Organisation als Kommunikationssystem kein Kausalitätsverhältnis. Das Ergebnis einer kommunikativen Offerte eines Organisationsmitgliedes kann deshalb in Bezug auf die Organisation nicht eindeutig vorbestimmt werden. Zwar sind beide Systeme aufeinander angewiesen, beeinflussen beziehungsweise irritieren sich gegenseitig und verändern ihre Strukturen, aber dies immer nur auf eine Art und Weise, die nicht genau vorhersagbar ist. Die Operationen der Organisation beeinflussen ihre Mitglieder, und die kommunikativen Offerten der Mitglieder irritieren die Organisation. Luhmann (vgl. ebd. S.116) drückt diesen Sachverhalt folgendermaßen aus: „Die Grenze zwischen psychischen und sozialen Operationen mag auf der operativen Ebene eindeutig, scharf und unüberwindbar gezogen sein. Das verhindert jedoch nicht, sondern provoziert geradezu, dass dies in den jeweiligen Systemen reflektiert wird. Die undurchschaubare Differenz irritiert sowohl die psychischen als auch die sozialen Systeme.“

### 1.8.1 *Die Begriffe Person, Rolle und Mitgliedschaft*

Organisierte Sozialsysteme bestehen aus Kommunikationen. Oder spezifischer: aus der Kommunikation von Entscheidungen. Sie bestehen nicht „aus Menschen, auch nicht aus Handlungen, sondern aus Kommunikationen.“ (Luhmann 2004, S.269) Der Mensch ist also nicht direkt in der systemtheoretischen Architektur vorgesehen. Stattdessen wird er als Person in die Theorie eingeführt. Der Personenbegriff bezeichnet ein Gebilde, das im Rahmen des Kommunikationsprozesses konstruiert wird. Mit dem Begriff sind weder das psychische System noch sind weitere Teile des Individuums gemeint. Personen entstehen durch die Teilnahme von Menschen an Kommunikationen. „Sie leben nicht, sie denken nicht, sie sind Konstruktionen der Kommunikation für Zwecke der Kommunikation.“ (Luhmann 2006, S.90f.) Der Begriff dient dazu, „sowohl Autor, als auch Adresse, als auch ein Thema in

Kommunikationssystemen zu bezeichnen.“ (Ebd. S.89) Allerdings wird die Person im Kommunikationsprozess so behandelt, „als ob sie ein menschliches Individuum wäre; und ihre Identität verhilft dazu, die Unkenntnis mit Bezug auf körperliche und mentale Prozesse zu spezifizieren, auf die ein soziales System für die Durchführung eigener Operationen angewiesen ist.“ (Ebd. S.90) Anders ausgedrückt bezeichnet der Personenbegriff eine Art Sammelbehälter, in dem nicht beobachtbare Prozesse, Eigenarten und Merkmale eines an der Kommunikation beteiligten Menschen zusammengefasst sind. Simon (vgl. 2007a, S.41) spricht in diesem Zusammenhang von einer Maske, die ein Schauspieler trägt, um einen bestimmten Charakter darzustellen. Es geht um das, was dargestellt wird, also um den äußeren Schein und nicht darum, was sich wirklich hinter der Maskerade ereignet. Die Kommunikation kann aufgrund der operativen Geschlossenheit nicht direkt mit einem psychischen System kommunizieren. Sie kann immer nur auf den äußeren Schein reagieren, da sich sowohl die Psyche als auch die biologisch-körperlichen Prozesse einer Beobachtung entziehen.

Der Begriff Person ist eng mit dem Begriff Rolle verflochten. Der Mensch oder das Individuum wird als Person in die Theorie eingeführt. Die Person ist ein Gebilde, das im Kommunikationsprozess konstruiert wird und das eine Art Maske darstellt, hinter der nicht zu beobachtende Prozesse ablaufen. Der Rollenbegriff bezieht sich auf die Funktion, die eine Person in einer Organisation besitzt. Es geht um Verhaltensweisen, die aufgrund einer oder mehrerer spezifischer Rollen erwartet werden können. Daraus folgt, dass eine Person verschiedene Rollen innehaben kann und umgekehrt, dass eine bestimmte Rolle von verschiedenen Personen ausgeführt werden kann. (Vgl. Luhmann 1995, S.39ff.)

Dabei kann der Mitgliedschaftsrolle eine besondere Bedeutung zugesprochen werden, denn sie „erschließt den Zugang zu allen anderen – formalen und informalen – Rollen im System und nimmt dadurch eine Sonderstellung ein, für die in elementaren Verhaltensordnungen jedes Äquivalent fehlt.“ (Ebd. S.46) Die Mitgliedschaftsrolle lässt sich als „Abstraktion eines Motivationspotentials“ (Luhmann 2006, S.84) verstehen, „als Erzeugung von Indifferenz, die dann im System durch besondere Regeln und Weisungen spezifiziert werden kann. Gemeint ist damit, dass ein Mitglied einer Organisation verschiedene, fremddeterminierte Verhaltensweisen ausführen kann, ohne an Selbstrespekt einzubüßen und ohne mit der Vorstellung von sich selbst in Konflikt zu geraten.“ (Ebd. S.84) Durch die Mitgliedschaft in einer Organisation erklären sich die Mitglieder dazu bereit, bestimmte Verhaltenserwartungen der Organisation zu erfüllen. Sie schränken bewusst ihre Handlungsspielräume für die Zeit, in der sie der Organisation zur Verfügung stehen,



ein. Die Funktion für das soziale System besteht darin, bestimmte Verhaltensweisen ihrer Mitglieder vorherzusehen, indem der Handlungsspielraum der Akteure vertraglich begrenzt wird. „Jeder kann immer auch anders handeln und mag den Wünschen und Erwartungen entsprechen oder auch nicht – aber nicht als Mitglied einer Organisation. Hier hat er sich durch Eintritt gebunden und läuft Gefahr, die Mitgliedschaft zu verlieren, wenn er sich hartnäckig querlegt. Mitgliedschaft in Organisationen ist mithin kein gesellschaftlich notwendiger (obwohl heute in vielen Hinsichten fast unvermeidlicher) Status. Mitgliedschaft beruht auf Mobilität, und Mobilität muß gesellschaftlich zugelassen sein. Sie wird durch Entscheidung (und hier typisch: eine Kombination von Selbstselektion und Fremdselektion) erworben und kann durch Entscheidung (hier entweder Austritt oder Entlassung) verloren gehen.“ (Luhmann 1998b, S.829)

### 1.9 Das Verständnis von Selbstbeschreibungen in der systemtheoretischen Organisationstheorie

Selbstbeschreibungen geben Auskunft über die internen und eigenlogischen Funktionsweisen von Organisationssystemen. Dabei bilden die verwendeten Grundunterscheidungen, die von den gesellschaftlichen Funktionssystemen übernommen werden, das Fundament der Eigendarstellungen. Für die vorliegende Studie bilden Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen die empirische Basis. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle der systemtheoretische Zusammenhang zwischen Selbstbeschreibungen, Grundunterscheidungen und gesellschaftlichen Funktionssystemen dargelegt werden.

In Kapitel 1.2.1 wurde beschrieben, dass die Gesellschaft als die Summe aller aufeinander bezogenen sinnhaften Kommunikationen verstanden wird (vgl. Luhmann 2006, S.383). Laut Luhmann (vgl. 1998a, S.78) ist sie das alles Soziale umfassende System, das sich durch die fortlaufende Operation der Kommunikation von der Umwelt abgrenzt. Innerhalb der Gesellschaft haben sich funktional differenzierte Teilsysteme herausgebildet, die jeweils einen Beitrag zur Bearbeitung eines bestimmten gesellschaftlichen Problems leisten. Sie bedienen exklusiv zentrale Funktionen der Gesellschaft. „Jedes Teilsystem hypostasiert den Primat der eigenen Funktion.“ (Baraldi u.a. 1997, S.68) Baraldi u.a. (ebd.) zählen als die „wichtigsten Teilsysteme“ folgende auf: Politik, Wirtschaft, Wissenschaft, Erziehung, Recht, Familie, Religion, Medizin und Kunst. Die Funktionssysteme können nur ihre jeweils eigene Funktion erfüllen. Es ist ihnen nicht möglich, die Aufgabe eines anderen Systems zu übernehmen. Nichtsdestotrotz steigert die funktionale Differenzierung die Bildung einer übergeordneten Ganzheit, da „jedes Funktionssystem vorausset-

zen muß, daß andere Funktionen woanders erfüllt werden.“ (Luhmann 2004, S.87) Innerhalb der Funktionssysteme beruht der Kommunikationszusammenhang vor allem auf symbolisch generalisierten Kommunikationsmedien. Diese sind Luhmann folgend (2005a, S.41f.) „generalisierte Symbole, die in der Kommunikation verwendet werden können und die Ablehnungswahrscheinlichkeit der Kommunikation mindern. Beispiele sind: Wahrheit, Liebe, Macht und für den Fall des Wirtschaftssystems Geld.“ Darüber hinaus weist Luhmann (ebd. S.42) darauf hin, dass „offensichtlich ... eine strukturelle Affinität zwischen Medienbildung und funktionaler Differenzierung“ existiert. Um ihre Aufgabe erfüllen zu können, beobachten die verschiedenen Teilsysteme die Gesellschaft aus der Perspektive der eigenen Funktion. Hierfür orientieren sich die Funktionssysteme an ihrer Grundunterscheidung beziehungsweise ihrem binären Code, der „keinen Eingriff von außen in die Erfüllung der Funktion toleriert. In jedem Teilsystem bedeutet der Code die Verwerfung der Unterscheidungen der anderen Teilsysteme, aber auch die Akzeptanz ihrer Relevanz in der Gesellschaft.“ (Baraldi u.a. 1997, S.68) Auf Basis des jeweiligen binären Codes grenzen sich die Subsysteme der Gesellschaft voneinander ab. Die Codes werden von Gensicke (2008, S.104) als „Beobachtungsleitsysteme“ beschrieben, mit denen die Funktionssysteme ihre Umwelt und die eigenen Operationen beobachten. Mit Hilfe der zweiwertigen Grundunterscheidungen werden die Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen des jeweiligen Systems strukturiert. Luhmann (2004, S.75f.) schreibt hierzu: „Die wichtigsten Funktionssysteme strukturieren ihre Kommunikation durch einen binären, zweiwertigen Code, der unter dem Gesichtspunkt der jeweils spezifischen Funktion universelle Geltung beansprucht und dritte Möglichkeiten ausschließt.“ Der binäre Code fokussiert auf einen positiven und einen negativen Wert. Eine dritte Möglichkeit wird ausgeschlossen. Luhmann (2009, S.27) führt diesbezüglich aus: „Der positive Wert bezeichnet die im System gegebene Anschlußfähigkeit der Operationen: das, womit man etwas anfangen kann. Der negative Wert dient nur der Reflexion der Bedingungen, unter denen der positive Wert eingesetzt werden kann. Der Code ist also eine Zwei-Seiten-Form, eine Unterscheidung, deren Innenseite voraussetzt, daß es eine Außenseite gibt.“ Die Grundunterscheidungen zeigen auf, ob Operationen zum System oder zur Umwelt gehören. Sie sichern die Autopoiesis des Systems, indem sie Informationen generieren, die anschlussfähig sind. Hierfür benötigen sie Entscheidungsregeln, die Luhmann als Programme bezeichnet. Programme legen fest, unter welchen Bedingungen der Wert beziehungsweise der Gegenwert richtig oder falsch zugeordnet ist. (Vgl. Luhmann 1998b, S.748ff.) Sie dienen dazu, beobachtete Ereignisse in der Umwelt des Systems intern aufzuarbeiten (vgl. Luhmann 2004, S.83f.).

Im Zentrum der verschiedenen Funktionssysteme stehen die Organisationen, die von der Gesellschaft und ihren Teilsystemen abzugrenzen sind (vgl. Kapitel 1.2.3). Obwohl sie eine eigenständige Entwicklung darstellen, weil bei ihnen ein „neuartiges Prinzip der Grenzziehung und Selbstselektion“ (Luhmann 2005b, S.13) vorzufinden ist, das auf Mitgliedschaft basiert, handelt es sich bei ihnen ebenfalls um soziale Systeme. Das bedeutet, dass sie sich wie alle sozialen Systeme durch ihre eigenen Operationen produzieren und reproduzieren. Organisationen sind systemtheoretisch verstanden „rekursive Netzwerke der Kommunikation von Entscheidungen“ (Zech 2010a, S.12). Ihre besondere Funktion besteht darin, dass sie die unwahrscheinliche Leistung einer systematischen Orientierung auf ein besonderes gesellschaftliches Problem ermöglichen, indem sie die Codes und die Programme ihrer jeweiligen Funktionssysteme realisieren. Sie übernehmen die Grundunterscheidungen und strukturieren so ihre Kommunikationszusammenhänge. Mit Hilfe ihrer Erwartungsstrukturen und Entscheidungsprämissen systematisieren sie ihre kommunikativen Operationen im Hinblick auf ein gesellschaftliches Problem. Grundlegend für die Funktionsweise von Organisationen ist, dass sie auf der einen Seite die binäre Codierung und die damit verbundenen Programme übernehmen, sich aber auf der anderen Seite von ihren Umwelten kategorisch abgrenzen. (Vgl. Martens u.a. 2006, S.450) So arbeiten Wirtschaftsorganisationen zum Beispiel mit der binären Codierung zahlen/nicht zahlen, Forschungseinrichtungen mit dem Code wahr/unwahr und Bildungsorganisationen unterscheiden zwischen vermittelbar und nicht vermittelbar. Unter Zuhilfenahme des übernommenen Codes beobachten Organisationen ihre Umwelten. Der Code beeinflusst dabei, was Organisationen wahrnehmen und wie sie darauf reagieren. Die Grundunterscheidung bildet also das Fundament für die operative Schließung und Autopoiesis (vgl. Kapitel 1.4) des Organisationssystems. Durch die Übernahme der Grundunterscheidung wird erkennbar, zu welchem Teilsystem eine Organisation gehört. Allerdings grenzen sich Organisationssysteme nicht allein durch die Übernahme des Codes von ihren Umwelten ab. Das wäre zu unspezifisch. Schließlich existieren meist unzählige Organisationen in einem Funktionssystem. Nur auf Basis der Codierung könnten beispielsweise im Wirtschaftssystem Banken nicht von Versicherungen oder Unternehmen unterschieden werden. Für die klare Abgrenzung von Organisationen sind daher „Konglomerate von .. binären Unterscheidungen“ (Luhmann 2006, S.238) beziehungsweise die organisationsspezifischen Entscheidungsprämissen (vgl. Kapitel 1.6) verantwortlich. Die binäre Codierung präformiert das Netzwerk der kommunikativen Entscheidungszusammenhänge eines Organisationssystems. Durch die an der

Codierung orientierten Kommunikationen bilden sich organisationspezifische Erwartungsstrukturen heraus, die zukünftige Entscheidungen in gewisse Bahnen lenken. Die Grundunterscheidung und die daraus resultierenden Erwartungsstrukturen führen auf der Systeminnenseite zur Ausbildung einer organisationseigenen Spezialsprache beziehungsweise einer Speziesemantik. Zech (2010a, S.14) beschreibt die Speziesemantik als „die jeweils besondere Sprache einer Organisation, in der sich der Code gewissermaßen kaskadierend entfaltet und sich die Regelsysteme, die Erwartungs- und Entscheidungsmuster verdichten.“ Da Organisationsmitglieder systemtheoretisch in der Umwelt von Organisationen verortet sind (vgl. Kapitel 1.8), haben sie nur sehr eingeschränkte Möglichkeiten, die Semantiken zu beeinflussen. Die Speziesprachen entwickeln sich unabhängig von den Organisationsmitgliedern und können nicht auf einzelne Handlungen von Beteiligten zurückgeführt werden. Laut Willke (1999, S.157) haben Organisationen „hinter dem Rücken der Akteure in ihren Speziesemantiken und den darin eingebauten Erwartungs- und Entscheidungsmustern eigenständige Realitäten erzeugt, die nicht mehr allein auf die Handlungen von Personen zurückführbar sind.“ In den Speziesemantiken von Organisationen sind also die Kommunikationsmedien, die Codierungen sowie die daraus resultierenden Erwartungsstrukturen enthalten. Hieraus resultiert, dass die Speziesemantiken einen entscheidenden Einfluss darauf haben, was Organisationen wahrnehmen und wie sie damit umgehen. Die Speziesemantiken verdeutlichen die internen Entscheidungszusammenhänge, die Umweltanalysen und die Selbstauffassung von Organisationen. Sie geben Auskunft über die Selbst- und Fremdwahrnehmungen von Organisationen. Das bedeutet, dass sich die Identität einer Organisation mit Hilfe ihrer Speziesemantik konstituiert. Die Speziesprache einer Organisation kann über eine von ihr selbst verfasste schriftliche Eigendarstellung erschlossen werden. Diese Eigendarstellung wird auch als Selbstbeschreibung bezeichnet. Unter Selbstbeschreibung versteht Luhmann (2006, S.417), „die Produktion eines Textes oder funktionaler Äquivalente eines Textes ... , mit dem und durch den die Organisation sich selbst identifiziert.“ Dabei sind die Selbstbeobachtungen der Organisation von den Selbstbeschreibungen zu unterscheiden. Die Selbstbeobachtungen können als das Medium begriffen werden, aus dem die Selbstbeschreibungen als Formen hervorgehen. Die Selbstbeobachtungen können deshalb als das „Gedächtnismaterial“ (ebd.) aufgefasst werden. Texte verhelfen Organisationen dazu, dem Vergessen entgegenzuwirken. „In der Tat, Texte sind das Gedächtnis sozialer Systeme, gleichviel ob sie schriftlich fixiert sind oder nur mündlich tradiert werden. Sie sind also in sozialen Systemen ein funktionales Äquivalent für das, was psychisch durch Wahrnehmung

geleistet wird, ja Wahrnehmung überhaupt erst ermöglicht.“ (Ebd. S.418) Hieraus resultiert, dass sich Organisationen auf Basis der eigenen Texte als Einheiten aller Operationen konstituieren. Organisationssysteme beobachten sich selbst und ihre Umwelt. Diese Beobachtungsleistungen sind für das System allerdings nicht gleichzeitig beobachtbar. Es ist sich selbst intransparent, um operationsfähig zu bleiben<sup>5</sup>. Mit Hilfe von Texten ist es Organisationen möglich, bereits abgelaufene Beobachtungen zu fixieren und die unüberschaubare Zahl von kontinuierlich ablaufenden Kommunikationen zu bündeln. Texte konzentrieren Kommunikationen, die anschließend analysiert werden können. Selbstbeschreibungen dienen deshalb dazu, Komplexität, Widersprüchlichkeit und Kontingenz zu reduzieren. Bezugnehmend auf Luhmann schreibt Zech (2010a, S.25), dass die Funktion von Selbstbeschreibungen darin liegt, „die laufend anfallenden Selbstreferenzen zu bündeln und zu zentrieren, um deutlich zu machen, um welches »Selbst« es bei der Identität der Organisation geht. ... Organisationale Identitäten sind nicht gegeben, sie müssen formuliert werden.“ Luhmann (2006, S.422) drückt diesen Sachverhalt folgendermaßen aus: „Organisationen haben keinen Körper, aber sie haben Texte.“ Sowohl die Innen- als auch die Außendarstellungen von Organisationen vollziehen sich über Selbstbeschreibungen. So können beispielsweise Mitarbeiter und Kunden eines Unternehmens etwas über die Identität (Werte, Fähigkeiten, Ressourcen etc.) der Organisation erfahren, wenn sie ihre Leitbilder lesen. Durch Selbstbeschreibungen stellen Organisationssysteme ihre Einzigartigkeit in einem Text dar. In diesen Beschreibungen werden die speziellen Semantiken der Organisationen deutlich, die für die Analyse durch externe Beobachter geeignet sind.

## **2 Erziehungswissenschaftliche Beiträge zum Thema Organisationstheorie**

In der Publikation „Organisationen in der Weiterbildung“ hat Zech (vgl. 2010a, S.16ff.) in Zusammenarbeit mit Dehn dargelegt, dass die Erziehungswissenschaft noch keine eigene konsistente Organisationstheorie über Weiterbildungsorganisationen hervorgebracht hat. Er weist darauf hin, „dass eine spezifische Theorie der Weiterbildungsorganisation als in sich geschlossene Beschreibung der spezifischen Funktionslogiken, die diese von anderen Organisationstypen unterscheidet, derzeit erst in Ansätzen existiert“ (ebd. S.16). Darüber hinaus

---

<sup>5</sup> Wenn Organisationssysteme dazu in der Lage wären, sich selbst in die eigene Beobachtung einzuführen, käme es zu einem re-entry (vgl. Kapitel 1.1.1). Dies hätte zu Folge, dass sich das System selbst blockiert, weil es intern zur fortwährenden Suche nach Sinn führen würde. (Vgl. Luhmann 2006, S.417)

analysiert er die gegenwärtig vorhandenen erziehungswissenschaftlichen Abhandlungen zum Thema Weiterbildungsorganisation. In diesem Kapitel folgt eine kurze Zusammenfassung der von Zech durchgeführten Auswertung (vgl. ebd. S.17ff.). Im Anschluss daran wird präziser auf die Organisationspädagogik nach Geißler (vgl. 2000) eingegangen, da sich dieser organisationstheoretische Ansatz von anderen erziehungswissenschaftlichen Beiträgen deutlich differenziert. Nach den Darstellungen zur Organisationspädagogik wird das von Schrader (2008; 2011) publizierte Modell der Reproduktionskontexte von Weiterbildungsorganisationen beschrieben, da sich das Kapitel 12 mit der Einordnung der in dieser Studie untersuchten Weiterbildungsorganisationen in die Reproduktionskontexte beschäftigt.

Sowohl in dem Werk „Reflexionsprobleme im Erziehungssystem“ (Luhmann u.a. 1999) als auch in der Publikation „Das Erziehungssystem der Gesellschaft“ (Luhmann 2002b) wird vorrangig die pädagogische Interaktion innerhalb des Schulunterrichts thematisiert. Während das zuerst genannte Werk darüber hinaus eine ausführliche systemtheoretische Beschreibung des Erziehungssystems liefert, welches durch die funktionale Differenzierung der Gesellschaft entstanden ist, geht Luhmann (2002b) in „Das Erziehungssystem der Gesellschaft“ inhaltlich über die schulische Interaktion hinaus und bearbeitet weitere pädagogische Themen wie die Professionalisierung des Lehrberufes (vgl. ebd. S.150ff.), die Respezifikationsfunktion der Organisationen des Erziehungssystems (vgl. ebd. S.155ff.) oder die Beziehung zwischen Interaktion und Organisation (vgl. ebd. S.164f.). In beiden Werken wird die Erwachsenenbildung im Allgemeinen und die Funktionslogik von Weiterbildungsorganisationen im Speziellen nicht wissenschaftlich bearbeitet.

In dem Aufsatz „Das Thema `Organisation` in den Arbeiten Luhmanns über das Erziehungssystem“ untersucht Kuper (2004) die Publikationen „Reflexionsprobleme im Erziehungssystem“ sowie „Das Erziehungssystem der Gesellschaft“. Er stellt die organisationstheoretischen Annahmen innerhalb der beiden genannten Schriften gegenüber. Dabei kommt er zu dem Ergebnis, dass das Thema Organisation in dem erstgenannten Werk eher sekundär bearbeitet wird. In Bezug auf „Das Erziehungssystem der Gesellschaft“ berichtet Kuper, dass hier der Begriff der Organisation stärker als ein Grundtypus der Bildung sozialer Systeme eingeführt wird. In dieser Abhandlung bearbeitet Luhmann die Themen Organisation und Profession unter dem Gesichtspunkt der Respezifikationsmöglichkeiten von Verhaltenserwartungen im Erziehungssystem. Schlussendlich kommt Kuper (ebd. S.142) zu dem Ergebnis, dass sich die von „Luhmann aufgezeigten Anschlussmöglichkeiten der Organisationstheorie an die erziehungswissenschaftli-

che Diskussion ... eher durch ihr hohes Anregungspotenzial als durch explizierte Analyse“ auszeichnen.

Kuper (vgl. 2001) untersucht in der Publikation „Organisationen im Erziehungssystem“ drei in Konkurrenz zueinander stehende organisationstheoretische Annahmen. Dabei handelt es sich um die Bürokratietheorie, den Neo-Institutionalismus sowie die Ansätze der Organisationskultur. Im Anschluss daran versucht er, auf Basis systemtheoretischer Überlegungen diese drei Theoriekonstrukte miteinander zu verbinden, um „Anschlusspunkte für einen einheitlichen theoretischen Zugriff auf unterschiedliche Aspekte wie bürokratische Strukturelemente, Umweltbezug und die Selbstreflexion in pädagogischen Organisationen aufzuzeigen und mit Betrachtungen zur Struktur pädagogischer Kommunikation in Beziehung zu setzen.“ (Ebd. S.83) Die Kombination von drei verschiedenen organisationstheoretischen Konzepten, um ein umfassendes Theoriegebäude über die Funktionsweise von pädagogischen Organisationen zu entwerfen, erscheint interessante Perspektiven zu eröffnen. Allerdings lässt dieses Vorgehen die Erfahrungswirklichkeit konkreter Organisationen außer Acht. Hier lässt sich die Frage stellen, ob die Kombination von induktivem und deduktivem Vorgehen bei der Erarbeitung eines Desiderats einer Theorie pädagogischer Organisationen nicht vielversprechender ist, als bei der Theoriebildung ausschließlich auf vorhandene Konzepte zu setzen.

In dem Aufsatz „Wenn Strukturen `Lernen´ gelingen lassen“ bezieht Schäffter (vgl. 2003) eine ähnliche Position wie Kuper. Er schreibt, dass Weiterbildungsorganisationen im Vergleich zu anderen Organisationstypen wie Wirtschaftsunternehmen, oder Organisationen des Gesundheitssystems erst spät mit dem gesellschaftlichen Strukturwandel konfrontiert worden sind. Aus diesem Grund verfügen sie noch nicht über eigene organisationstheoretische Antworten auf die vorhandenen strukturellen Wandlungsprozesse. Allerdings ist die Anzahl der bestehenden Reflexionsanlässe zu groß, um sie weiterhin zu ignorieren. Vor dem Hintergrund eines solchen Problems formuliert Schäffter (2003, S.26): „Statt fertige organisationstheoretische Deutungen an das Weiterbildungssystem heranzutragen, die in anderen Funktionssystemen entwickelt wurden und von ihnen geprägt sind, wird die Ausarbeitung einer spezifisch erwachsenenpädagogischen Organisationstheorie erforderlich.“

Kil (2003) analysiert in der Publikation „Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen“ Weiterbildungsorganisationen mit Hilfe von Experteninterviews, Befragungen von Organisationsberatern und Mitarbeiter-einschätzungen. Ihr Fokus liegt dabei auf Volkshochschulen. Schlussendlich beschreibt sie Strukturgemeinsamkeiten und Unterschiede von Weiterbildungsein-

richtungen, die über Erfahrungen mit Veränderungsprozessen verfügen und formuliert auf Basis dieser Recherchen Empfehlungen für ähnliche Veränderungsprozesse. Der Schwerpunkt der Abhandlung liegt auf den empirischen Analysen von Volkshochschulen und den daraus gewonnenen Empfehlungen für erfolgreiche Veränderungsprozesse. Die Erarbeitung einer Theorie über die Funktionsweise von pädagogischen Organisationen, zu denen auch Volkshochschulen gehören, scheint nicht im Interesse der Autorin zu liegen.

Auch Feld (vgl. 2007) setzt bei seiner Veröffentlichung „Volkshochschulen als `lernende Organisationen““ den Fokus primär auf Volkshochschulen. Er geht davon aus, dass Volkshochschulen aufgrund gesellschaftlicher Modernisierungsprozesse einem zunehmenden Veränderungsdruck ausgesetzt sind. Dieser Druck führt dazu, dass Volkshochschulen, die sich am Markt bewähren wollen, über die Eigenschaften von lernenden Organisationen verfügen sollten. Er geht der Frage nach, wie ein Anforderungsprofil für Volkshochschulen, verstanden als lernende Organisationen, aus einer Praxis- und Beratungsperspektive aussehen müsste und welche Anforderungsmerkmale es beinhalten sollte. Neben der Darstellung volkshochschulspezifischer organisationaler Charakteristika (vgl. Feld 2007, S.39ff.) arbeitet Feld auf Basis prominenter theoretischer Ansätze Anforderungen bzw. Bedingungen einer lernenden Organisation aus (vgl. ebd. S.253ff.) und spezifiziert diese in Bezug auf die lernende Organisation Volkshochschule.

In der Schrift „Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft“ beschäftigt sich Schöffter (2001) mit den Herausforderungen von Institutionen der Erwachsenenbildung. Diese Institutionen müssen gegenwärtig in einer Gesellschaft agieren, die von anhaltenden, sich überlappenden Prozessen struktureller Umbrüche gekennzeichnet ist. Das institutionalisierte Lernen von Erwachsenen steht unter Reformdruck, falls es weiterhin eine unterstützende Funktion für lebensbegleitendes Lernen übernehmen soll. Um institutionales Lernen zu unterstützen, verlangt Schöffter neben neuartigen Bildungskonzepten auch die „Unterscheidungsfähigkeit zwischen den Transformationsmustern“ (ebd. S.31). Hiermit ist die Fähigkeit gemeint, sowohl zwischen linearen als auch reflexiven Transformationen zu unterscheiden, die jeweils bekannte und auch unbekanntere Ausgangslagen und Zielwerte beinhalten können. Darüber hinaus vertritt er die These, dass längere Zeit ein Missverständnis darin bestand, „daß man nur anbieterzentrierte Organisationsvarianten als institutionalisierte Erwachsenenbildung begriff und daher die besonderen Professionalisierungsformen in den als `informelle Erwachsenenbildung´ ausgegrenzten Bereichen nicht als Ausdruck einer anderen Institutionalisierungsvariante erkennen konnte.“ (Ebd. S.153) Auf Basis eines



systemtheoretischen Verständnisses von Weiterbildungsorganisationen unterscheidet er deshalb zwischen drei Operationskreisen, die das Funktionssystem Weiterbildung kennzeichnen. Der Operationskreis 1 beinhaltet den ordnungspolitischen Entscheidungsrahmen (vgl. ebd. S.126ff.). Der Operationskreis 2 ist auf der Ebene der Weiterbildungseinrichtungen verortet und beschäftigt sich mit den betriebsförmigen Organisationsstrukturen (vgl. ebd. S.129ff.). Im dritten Operationskreis werden hingegen Aneignungsstrukturen und Lernmilieus behandelt (vgl. ebd. S.132ff.).

Körper (vgl. 2001) befasst sich in dem Artikel „Institutionen - Organisationen - Anbieter. Anmerkungen zur erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung“ sowohl mit der theoretischen Differenzierung der Begriffe Institution und Organisation als auch mit zwei von ihm dargestellten Typologien von Weiterbildungsorganisationen. In Bezug auf die Differenzierung der Begriffe Organisation und Institution vertritt er die Meinung, dass es hierdurch erst möglich ist, bestimmte Forschungsfragen zu erkennen. Unter Institutionen versteht er „dauerhafte gesellschaftliche Erwartungsstrukturen bzw. Handlungs- und Beziehungsmuster, die als kulturelle Selbstverständlichkeiten und implizites Wissen im Denken und Handeln der einzelnen Gesellschaftsmitglieder sowie in den Interaktionen und Beziehungen zwischen ihnen wirksam sind.“ (Ebd. S.2) Organisationen hingegen werden als konkrete Konstrukte mit Strukturen, internen Operationen und Austauschbeziehungen verstanden. Neben dieser theoretischen Erörterung beschreibt Körper zwei unterschiedliche Typologien von Anbieterkategorien in der Erwachsenenbildung. Dabei differenziert er in der ersten Kategorisierung nach dem institutionellen Status und in der zweiten nach den Funktionen und Leistungen. Welche der beiden Typologisierungssystematiken Weiterbildungsorganisationen zutreffender erfasst, müsste empirisch überprüft werden.

Laske u.a. (vgl. 2006, S.104ff.) weisen darauf hin, dass Weiterbildungsorganisationen auch als Experten- bzw. Professionalorganisationen beschrieben werden können. In solchen Organisationen steigern die Mitarbeiter maßgeblich den Wert des Unternehmens, weil sie in der Lage sind, individualspezifisch maßgeschneiderte Leistungen zu erbringen. Expertenorganisationen zeichnen sich des Weiteren dadurch aus, dass zwischen dem Fachsystem der Profession und dem Managementsystem der Leitung unterschieden wird. Die Trennung dieser beiden Bereiche hat nicht zu unterschätzende Folgen für den organisationalen Steuerungsmodus.

## 2.1 Die Organisationspädagogik

Das ab dem Jahr 1990 zunehmend stärker werdende Interesse am Organisationslernen führte zu einem ausgeprägten wissenschaftlichen Diskurs zum Thema Organisationspädagogik (vgl. Geißler 2000, S. röm. V). Dieser Diskurs sowie die Bezeichnung Organisationspädagogik gehen maßgeblich auf die Arbeiten von Geißler zurück. In seiner im Jahre 2000 erschienenen Publikation „Organisationspädagogik“ plädiert er dafür, die Organisationspädagogik als „dritte Stimme“ (ebd.) neben der Organisationspsychologie sowie der Organisationssoziologie einzuführen. Im Zentrum der erziehungswissenschaftlichen Diskussion zum Thema Organisationspädagogik stehen Fragen „nach der Spezifik organisationalen Lernens, nach dessen bildendem Gehalt, nach dem Verhältnis individuellen, kollektiven und organisationalen Lernens, nach Ressourcen und Hindernissen sowie nach Formen der Unterstützung solcher Lernprozesse.“ (Antrag zur Einrichtung der AG Organisationspädagogik 2006) Organisationslernen meint in diesem Zusammenhang nicht nur „das Lernen in der Organisation, sondern auch das Lernen der Organisation als sozialem System.“ (Geißler 2000, S. röm. V) Feld (2010, S.84) führt hierzu aus, dass es um die „Theorie und Praxis der Unterstützung bzw. der Ermöglichung und Kultivierung von Lernprozessen“ geht. Dabei orientiert sich der Fokus nicht nur auf die Bildung von einzelnen Organisationsmitgliedern, sondern auch auf die Lernprozesse von Gruppen in Organisationen sowie den Organisationen selbst (vgl. ebd. S.84).

Hervorzuheben ist, dass sich die Organisationspädagogik deutlich von anderen erziehungswissenschaftlichen Arbeiten differenziert, da sie sich nicht nur auf einen bestimmten Organisationstyp beschränkt, wie Bildungseinrichtungen. Sie versucht eine neue Disziplin zu begründen, indem sie alle Organisationstypen mit einschließt. Geißler versucht mit der Organisationspädagogik innerhalb der Organisationswissenschaften ein Desiderat zu füllen (vgl. Geißler 2000, S.7). Erklärtes Ziel ist es, „die bisher nur im wirtschafts- und unternehmensethischen Diskurs diskutierte Frage beantworten zu können, wie Organisationen vernünftigerweise organisiert sein sollten“ (ebd. S.7).

### 2.1.1 *Die Organisationspädagogik als Teildisziplin der Erziehungswissenschaft*

Seit wann sich die Pädagogik mit dem Thema Organisation auseinandersetzt, ist schwer zu eruieren. So berichten Feld und Meisel (vgl. 2010, S.45) darüber, dass organisationstechnische Gesichtspunkte lange Zeit nur Randthemen der

Erziehungswissenschaft waren. Göhlich (vgl. 2010, S.19) hingegen schreibt, dass sich pädagogische Erörterungen zur Organisationsthematik bereits in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts finden. Allerdings wird hier der Organisationsbegriff eher instrumentell verstanden. Instrumentell meint in diesem Zusammenhang, dass „nicht die Einrichtung insgesamt mit all ihren Mitgliedern, Riten, Artefakten, Normen und Grenzen ... als Organisation bezeichnet [wird], sondern das der Pädagogik als Instrument dienende Organisieren.“ (Ebd. S.19) Laut Geißler (2009, S.239) war es für die Pädagogik von jeher selbstverständlich, „sich mit dem Aspekt des Organisationalen zu befassen, und zwar als Rahmenbedingungen dessen, was als Mittelpunkt pädagogischer Praxis betrachtet wurde: die Interaktion pädagogischer Professionals mit ihrer Klientel.“ Diese auf die Interaktion beschränkte Sichtweise führte dazu, dass sich vor allem mit primär pädagogischen Organisationen wie Schulen und Weiterbildungseinrichtungen beschäftigt wurde. Solche eingeschränkten, ausschließlich auf die Interaktion gerichteten Perspektiven haben vor dem Hintergrund der gegenwärtigen Entwicklung an Geltung verloren (vgl. Feld, Meisel 2010, S.45; vgl. Geißler 2009, S.239).

Die Organisationspädagogik als Teildisziplin der Erziehungswissenschaft lässt diese Organisationsauffassung hinter sich. Sie versucht, „den Aspekt des Organisationalen nicht als Rahmenbedingung des Pädagogischen zu betrachten, sondern ihn in ihren Mittelpunkt zu stellen und sich dabei nicht nur auf pädagogische, sondern auch auf nicht-pädagogische Organisationen zu beziehen.“ (Geißler 2009, S.239) Die Organisationspädagogik beschäftigt sich demnach nicht nur mit bestimmten Organisationstypen, wie pädagogischen Organisationen, sondern sie versucht, als neue Disziplin alle Typen zu berücksichtigen. Dabei fokussiert sie auf das Lernen in der Organisation, „das seinerseits immer ein Lernen für die jeweilige Organisation ist.“ (Geißler 2000, S.45) Die Organisationspädagogik, deren Brennpunkt das Organisationslernen ist, soll den wissenschaftlichen Diskurs sinnvoll erweitern, „weil sie in der Lage ist, spezifische Reflexionslücken der traditionell sich mit Organisationen befassenden Wissenschaften, aber auch der Erziehungswissenschaften zu schließen.“ (Geißler 2009, S.241)

Harald Geißlers organisationspädagogische Erörterungen haben ihre Wurzeln in der Wirtschafts-, Berufs- und Betriebspädagogik (vgl. Geißler 2000, S.2ff.). Vor dem Hintergrund eines betriebspädagogischen Interesses widmete er sich Anfang der 1990er Jahre vermehrt den Themen Organisation und organisationales Lernen. Nachdem Geißler Mitte des genannten Jahrzehntes vermehrt die vorhandene Literatur zu dieser Thematik gesichtet hatte, formulierte er schlussendlich den Begriff Organisationspädagogik, wenngleich dieser Terminus schon früher, allerdings

mit unterschiedlichen Ausformungen, in Verwendung war. Sein organisationspädagogisches Verständnis hat dann auch vorrangig in der Berufs- und Betriebspädagogik sowie der Weiterbildung Fuß gefasst. (Vgl. Göhlich 2010, S.20f.)

Nach Geißler (vgl. 2000, S.45) bildet das Lernen in Organisationen, welches auch immer ein „Lernen für die jeweilige Organisation ist“ (ebd.), das Fundament der Organisationspädagogik. Ihre Aufgabe besteht darin, Organisationsmitglieder dabei zu unterstützen, in „einer Organisation für die Organisation zu lernen“ (ebd. S.46). Das bedeutet, „sich mit den anderen Organisationsmitgliedern auf den Weg zu machen, um zu erkennen, wodurch sich die vorliegende Organisation auszeichnet und wie sie wünschenswerter Weise sein sollte.“ (Ebd. S.46) Diese Definition macht es erforderlich, zu klären, was aus organisationspädagogischen Gesichtspunkten unter einer Organisation zu verstehen ist.

### 2.1.2 *Das Verständnis von Organisationen in der Organisationspädagogik*

Göhlich (2010, S.21) arbeitet heraus, dass der „Organisationsbegriff im organisationspädagogischen Diskurs sowohl instrumentell als auch institutionell verwandt“ wird. Die Vorstellungen von Organisationen sind in diesem Zusammenhang heterogen. An zahlreichen Beispielen zeigt Göhlich auf, dass die divergenten Vorstellungen zum Teil gemeinsame Berührungspunkte aufweisen. Allerdings bleibt es auch nur bei vereinzelt Berührungspunkten. Eine Deckungsgleichheit in bestimmten Ansätzen ist nicht auszumachen (vgl. ebd.).

Geißler vertritt in Bezug auf den Organisationsbegriff in einem organisationspädagogischen Kontext zwei Standpunkte. Zum einen formuliert er, dass Organisationen „Arbeitsgemeinschaften“ (Geißler 2000, S.24) sind, die sich von einem Kontext abgrenzen, wodurch interne und externe Verhältnisse unterschieden werden können (vgl. ebd. S.43). Zum anderen schreibt er aber auch, dass das, „was eine Organisation ist, aus pädagogischen Gründen eine offene Frage sein und bleiben muß, weil den Subjekten, die Mitglieder einer Organisation sind, die Freiheit zugestanden werden muß, selber zu diskutieren bzw. in einem gemeinsamen Lernprozeß zu klären, wie sie sich organisieren und damit als Organisation begründen wollen.“ (Ebd. S.17) Im Folgenden wird auf den zuerst genannten Standpunkt näher eingegangen.

Eine Organisation ist für Geißler (2000, S.43) „eine Gemeinschaft, die sich von ihrem Kontext abgrenzt und damit Innen- und Außenbeziehungen unterscheidbar macht.“ Den Begriff Gemeinschaft konkretisiert er weiter zu „Arbeitsgemeinschaft“ (ebd. S.24). Eine Arbeitsgemeinschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass bei ihr „die

Aktivität des Arbeitens und Kooperierens als Aktivität der wechselseitigen Abstimmung individuellen Arbeitens“ (ebd. S.43) im Vordergrund steht. Für die wechselseitige Abstimmung in einer Gemeinschaft im Allgemeinen und einer Organisation im Speziellen ist es erforderlich, dass sich die Mitglieder an „grundlegenden Kommunikationscodes“ (ebd. S.19) orientieren. Die Funktion der Kommunikationscodes besteht darin, dass die Organisationsmitglieder im Vorfeld auf Basis der einzelnen Codes Entscheidungen in Bezug auf die gemeinsamen Ziele und Festlegungen treffen müssen. Geißler nennt diese Codes auch Komponenten (vgl. ebd. S.18f.). Er identifiziert insgesamt acht Komponenten. Diese lauten: „Leistung, Spiel, Spaß, Ästhetik, Ordnung, Kritik, Tausch, Sympathie, Fürsorglichkeit, Auseinandersetzung, Kampf, und übergeordnete Werte und Normen.“ (Ebd. S.19) Diese acht Merkmale sind, Geißler folgend, für alle Organisationen konstitutiv (vgl. ebd. S.43). Ihr Fundament bildet eine spezifische Wert- und Zweckrationalität. Die Zweckrationalität zeichnet sich dadurch aus, „daß mit Bezug auf ein vorgegebenes oberstes Ziel, d. h. mit Bezug auf einen bestimmten Zweck versucht wird, Mittel und Verfahren zu finden und einzusetzen, um bei möglichst kostengünstigem, d. h. ressourcensparendem Einsatz dieser Mittel das gesteckte Ziel zu erreichen.“ (Ebd. S.25) Die Wertrationalität hingegen meint, „daß die Ziele, Mittel/Verfahren und die vorliegenden Bedingungen in Beziehung zu den Werten des je einzelnen gesetzt werden.“ (Ebd. S.26) Geißler führt aus, dass die Merkmale Werte und Normen, Sympathie und Fürsorglichkeit sowie Ästhetik und Kritik die Wertrationalität begründen, wohingegen die Komponenten Leistung, Ordnung, Tausch und Kampf eher der Zweckrationalität zuzuordnen sind. (Vgl. Ebd. S.43)

Für Geißler ist es nun entscheidend, dass in Bezug auf Organisationen immer alle acht Komponenten zu berücksichtigen sind. Der Vielfalt der verschiedenen Organisationen ist es geschuldet, dass nicht alle Merkmale immer gleichmäßig ausgeprägt sind. Vielmehr stellt sich die Situation so dar, dass mal die eine Komponente und ein anderes Mal die andere stärker oder schwächer ausgeprägt ist. Aus diesem Grund besteht die „Aufgabe einer jeden Gemeinschaft und damit auch jeder Organisation ... darin, ... eine gute Balance zwischen jenen acht Komponenten herauszustellen.“ (Ebd. S.44) Des Weiteren weist Geißler darauf hin, dass die beschriebenen acht konstitutiven Merkmale der sozialen Abstimmung über die Gestaltung der internen organisationalen Beziehungen hinausgehen. Vielmehr bieten sie sich auch „für die Gestaltung ihrer Beziehung zum Kontext“ an (ebd. S.43). Diesbezüglich lassen sich acht verschiedene Organisationstypen unterscheiden. Hierzu zählen „die erwerbswirtschaftliche Organisation, bei der der Tausch die Beziehung zum Kontext dominiert, die kompetenzvermittelnde Organisation, die

sich darum bemüht, ihren Adressaten Wissen und Können für den Erwerb bzw. die Vervollkommnung fachlicher Expertenschaft zu vermitteln, die staatlich-hoheitlich ordnungssichernde Organisation (wie zum Beispiel das Finanzamt oder die Polizei), deren Außenbeziehung vorrangig durch den Faktor Ordnung und Macht bestimmt wird, die weltanschauliche Organisation (also z. B. Partei, Kirche u. ä.), bei der übergeordnete Werte und Ideale den Kontext zum Kontext dominieren, die sozialfürsorgliche Organisation, die sich mit bestimmten meist benachteiligten Gruppen unserer Gesellschaft in fürsorglicher Weise verbunden fühlt, die erlebnisorientierte Organisation (also z. B. der Karnevalsverein), bei der die Komponente des Spielerischen im Vordergrund steht, die kämpferische Organisation (also, z. B. die Streitkräfte oder die Mafia), die sich auf den Kampf mit einem äußeren Gegner spezialisiert haben, und die forschungsverpflichtete Organisation, die sich mit Kooperationspartnern ihres Kontextes auf die gemeinsame Erkenntnissuche macht.“ (Ebd. S.44)

Geißler (vgl. ebd.) wendet ein, dass die aufgeführte Typologie analytisch begründet ist. Aus diesem Grund ist deren Verwendung auf bestimmte Organisationen zum Teil problematisch. Es wird nämlich immer Organisationen geben, bei denen die Grenzziehung schwierig erscheint, oder bei denen mehrere Komponenten die externen Beziehungen bestimmen.

Nachdem in diesem Kapitel das organisationspädagogische Verständnis von Organisationen grob umrissen wurde, soll folgend dargelegt werden, was aus organisationspädagogischer Sicht unter Lernen verstanden wird.

### 2.1.3 *Das Verständnis von Lernen in der Organisationspädagogik*

Neben dem im Kapitel 2.1.2 aufgeführten Organisationsverständnis vertritt Geißler auch die Meinung, die Frage, „was eine Organisation eigentlich ist bzw. sein sollte, offen zu lassen und sie dem normativen Identitätslernen der Organisation zu überantworten.“ (Geißler 2000, S.161) Er betont, dass es weder in der Wissenschaft noch in der Praxis eine einheitliche Definition von Organisationen gibt. Das Wesen von Organisationen ist also nicht geklärt. Vor dem Hintergrund eines solchen Wissensdefizits erscheint es für ihn sinnvoll, das theoretische Gewicht zu verlagern. Konkret bedeutet das, sich nicht nur damit auseinanderzusetzen, was eine Organisation ist, sondern sich schwerpunktmäßig zu fragen, „wie eine Organisation wünschenswerterweise sein sollte.“ (Ebd. S.47) Des Weiteren kann eine Organisation „nur dann angemessen gesehen und erkannt werden, wenn man sie im Spannungsfeld zwischen Ist und Soll betrachtet.“ (Ebd.) Die Frage nach der angestrebten Entwicklung von einem Ist- zu einem Soll-Zustand kann von der

Pädagogik nicht beantwortet werden. Vielmehr muss sich die Organisation durch gemeinsames Lernen ihrer Zielvorstellungen bewusst werden. „Bei dieser Erarbeitung kann und muß Pädagogik der Praxis jedoch sozialtechnisch-methodische und normativ-orientierende Hilfen anbieten. Insofern stellt sich der Organisationspädagogik dann doch die Aufgabe, sich eine Vorstellung davon zu machen, wie eine Organisation idealerweise sein sollte. Die Besonderheit dieser Vorstellung besteht jedoch darin, daß sie auf inhaltliche Vorgaben verzichtet und sich auf den methodischen Aspekt beschränkt, d. h. darauf, wie sich Organisationen als Erkundungsgemeinschaften, die hier als lernende Organisationen bezeichnet werden sollen, begründen und entwickeln sollten, um in der eigenen Praxis zu lernen, wie sie sich als Arbeits-, Ordnungs-, Tausch-, Konflikt-, Sinn-, Sympathie- und Erlebnismgemeinschaften am besten weiterentwickeln können und sollen.“ (Ebd. S.47)

Aufgrund der für Organisationen vorhandenen Notwendigkeit, sich durch ständiges Lernen beziehungsweise kontinuierliches Anpassen weiterentwickeln zu müssen, um am Markt zu überleben, bedarf es, Geißler folgend, einer normativen Orientierung. Diese normative Orientierung wird von ihm mit dem traditionellen Begriff der Bildung gleichgesetzt. Die Bildung verfolgt das Ziel, „die Freiheit und Eigenständigkeit des einzelnen und der Gemeinschaft zu fördern. Deshalb muss sich die Idee der Bildung mit inhaltlichen Normvorgaben zurückhalten, denn jede Art von Vorgabe ist mit dem Ziel der Förderung von Freiheit und Eigenständigkeit beim Adressaten unvereinbar.“ (Ebd. S.50)

Die Aufgabe der Organisationspädagogik besteht nun darin, die Praxis dabei zu unterstützen, die eigene organisationale normative Orientierung herauszuarbeiten. In diesem Zusammenhang beschreibt Geißler ein dreistufiges Lernen. Hierzu zählen das operative Anpassungslernen, das strategische Erschließungslernen und das normative Identitätswissen. Das operative Anpassungslernen ist auf bestimmte Ziele bezogen. Es dient als Mittel zur Erreichung definierter Ziele. Das strategische Erschließungslernen baut auf dem operativen Anpassungslernen auf. Mit Hilfe eines solchen Lernens sollen alternative Optionen erschlossen werden. Das normative Identitätswissen hingegen ist ein Lernen, welches auf die ermittelten alternativen Optionen zurückgreift. Es soll zur vernünftigen Umgangsweise mit den Optionen beitragen, indem die jeweiligen Optionen auf einen von den entsprechenden Kontextbedingungen unabhängigen normativen Horizont bezogen werden. Dieses dreistufige Lernen, welches auf Rationalitätssteigerung zielt, bezieht sich auf das einzelne Organisationsmitglied, auf eine Gruppe innerhalb der Organisation, auf die Organisation im Ganzen sowie auf die Gesellschaft. (Vgl. ebd. S.50f.) Aus diesem

Grund ergeben sich insgesamt zwölf Segmente organisationalen Lernens, die Geißler (ebd. S.51) wie folgt darstellt:

	<b>Steigerung individueller Rationalität</b>	<b>Steigerung gruppen-dynamischer Rationalität</b>	<b>Steigerung organisationaler Rationalität</b>	<b>Steigerung gesellschaftlicher Rationalität</b>
<b>Operatives Anpassungs-lernen</b>	operatives Anpassungs-lernen des Einzelnen	operatives Anpassungs-lernen der Gruppe	operatives Anpassungs-lernen der Organisation	gesellschafts-reproduktives Anpassungs-lernen
<b>Strategisches Erschließungs-lernen</b>	individual-strategisches Erschließungs-lernen	gruppen-dynamisch-strategisches Erschließungs-lernen	organisational-strategisches Erschließungs-lernen	gesellschaftlich-strategisches Erschließungs-lernen
<b>Normatives Identitäts-lernen</b>	individuelles normatives Identitätslernen	gruppen-dynamisch-normatives Identitätslernen	organisational-normatives Identitätslernen	gesellschaftlich-normatives Identitätslernen

**Abbildung 3: Die Struktur organisationaler Bildungsprozesse**  
(Quelle: Geißler 2000, S.51)

Geißler versucht mit seinem Konzept des organisationalen Lernens das klassische Bildungsverständnis zu erweitern. Deshalb empfiehlt er, den traditionellen Bildungsbegriff mit dem neueren von Argyris und Schön (1978) beschriebenen organisationspsychologischen Begriff des „deutero learning“ zu verbinden. „Es soll als ein organisationales Lernen verstanden werden, das alle neun ... identifizierten Lernaspekte bzw. -segmente umfaßt und auf die Ermöglichung eines gesellschaftlich verantworteten selbstorganisierten Organisationslernens zielt, d. h. darauf, daß die Organisationsmitglieder in der Lage sind, im Rahmen und mit Hilfe (sprachlich explizierter) Metakommunikation Lernziele für ihr gesellschaftlich verantwortetes Lernen in der Organisation zu kreieren und zu konsentieren und ihr so ausgerichtetes organisationales Identitätslernen strategisch und operativ zu optimieren.“ (Geißler 2000, S.51f.)

#### 2.1.4 *Aktueller Stand der organisationspädagogischen Forschung*

Bei der Auseinandersetzung mit der Organisationspädagogik fällt auf, dass sie, obwohl auch systemtheoretische Erwägungen berücksichtigt werden, auf einem handlungstheoretischen Fundament aufbaut. Geißler begreift Organisationen als Interaktionsgemeinschaften. Er schreibt zum Beispiel, dass es sinnvoll ist, „um zweckrational planen und entscheiden zu können, ... eine angemessene Vorstellung von den Wirkungszusammenhängen zu haben, die bisher das Geschehen in der



Organisation und ihre Interaktion mit ihrem Umfeld bestimmt haben.“ (Ebd. S.52) Darüber hinaus betrachtet er die Organisationen „als eine Erkundungsgemeinschaft und damit als ein lernbedürftiges und lernfähiges Subjekt“ (ebd. S.48). An anderer Stelle führt er aus (ebd. S.240), „daß der Subjektbegriff nicht an das Individualsubjekt gebunden werden darf, sondern daß er erweitert werden muß, so daß auch Gemeinschaften, also Teams, aber auch Organisationen in ihrer Gesamtheit, als Subjekt wahrgenommen werden müssen und daß deshalb der Bildungsbegriff nicht nur auf Individualsubjekte, sondern auch auf Gemeinschaften angewendet werden soll.“

Der wissenschaftliche Diskurs zum Thema Organisationspädagogik ist in den letzten Jahren stetig angewachsen. Das wird auch nicht zuletzt auf die Gründung der Arbeitsgruppe „Organisationspädagogik“ zurückzuführen sein, die im Jahr 2010 von der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE) als Kommission anerkannt wurde. Die Arbeitsgemeinschaft beziehungsweise Kommission hat bis jetzt die sechs Publikationen „Organisation und Erfahrung“ (Göhlich u.a. 2009), „Organisation und Beratung“ (Göhlich u.a. 2010), „Organisation und Führung“ (Göhlich u.a. 2011), „Organisation und kulturelle Differenz“ (Göhlich u.a. 2012), „Organisation und Partizipation“ (Weber u.a. 2013) sowie „Organisation und das Neue“ (Weber u.a. 2014) veröffentlicht. Anhand der verschiedenen Beiträge wird aber deutlich, dass das organisationspädagogische Forschungsfeld von vielen divergenten und heterogenen Ansatzweisen geprägt ist. Eine einheitliche theoretische Konstruktion der Organisationspädagogik ist nicht zu identifizieren. Nichtsdestotrotz wird durch die verschiedenen Beiträge zur Organisationspädagogik deutlich, dass das Thema Organisation ein Forschungsfeld der Erziehungswissenschaft geworden ist.

Dass der Diskurs zur organisationspädagogischen Forschung in den letzten Jahren kontinuierlich zugenommen hat, unterstreicht auch das im Jahr 2014 veröffentlichte „Forschungsmemorandum Organisationspädagogik“ (Göhlich u.a. 2014). Das Forschungsmemorandum gliedert sich in eine Präambel und in die drei Hauptbereiche Organisationspädagogik, Gegenstände organisationspädagogischer Forschung und Forschungszugänge (Methodologie und Methoden). In der Präambel wird hervorgehoben, dass mit dem Memorandum das Ziel verfolgt wird, die organisationspädagogische Forschung sicherzustellen, zu fördern und weiterzuentwickeln. Darüber hinaus wird formuliert, dass sich die Organisationspädagogik zu einem eigenen Fachgebiet in Forschung und Lehre etablieren soll. „Insofern zielt das Forschungsmemorandum zuvorderst auf die inhaltliche und programmatische Selbstverständigung der an Organisati-

onspädagogik interessierten Scientific Community. Im Sinne einer institutionellen Etablierung der Organisationspädagogik wird darüber hinaus angestrebt, dass diese damit auch wissenschaftspolitisch bzw. wissenschaftsadministrativ zukünftig als eigenes Fachgebiet in Forschung und Lehre ausgewiesen wird.“ (Ebd. S.1) Innerhalb des Memorandums wird die Organisationspädagogik als Subdisziplin der Pädagogik beschrieben, wodurch ihr Fundament durch den erziehungswissenschaftlichen Diskurs gebildet wird. Im Zentrum des organisationspädagogischen Forschungsinteresses steht das organisationale Lernen sowie dessen Akteure, Rahmenbedingungen und Unterstützungsprozesse. Die Definition des Begriffes Organisation weist ein prozesshaftes Verständnis auf. Demzufolge wird als Organisation der Prozess des Organisierens bezeichnet sowie die sich daraus entwickelnde Entität. (Vgl. ebd. S.2ff.) In Bezug auf die Forschungsmethodologie und Forschungsmethode der Organisationspädagogik steht unter anderem geschrieben, dass sowohl das gesamte Repertoire der sozial-, geistes- und kulturwissenschaftlichen Forschungsmethoden als auch „innovative und kreative Forschungszugänge“ (ebd. S.9) genutzt werden. Betont wird allerdings, dass sich der methodische Zugang an der Forschungsfrage und dem Forschungsgegenstand orientieren soll.

## 2.2 Reproduktionskontexte von Organisationen der Weiterbildung

In der Publikation „Struktur und Wandel der Weiterbildung“ untersucht Schrader (vgl. 2011) die Entwicklung der organisierten Weiterbildung seit der wohlfahrtsstaatlichen Bildungsreform der 1970er Jahre. Der Schwerpunkt liegt hierbei auf dem Einfluss und den Auswirkungen zentraler Modernisierungsstrategien. Hierzu zählt Schrader die Institutionalisierung (vgl. ebd. S.26ff.) und Professionalisierung (vgl. ebd. S.46ff.) der Weiterbildung sowie die Qualitätssicherung in der Weiterbildung (vgl. ebd. S.71ff.). Um die Struktur und den Wandel der Weiterbildung nachzeichnen zu können, wurden im Rahmen der Studie inhaltsanalytische Programmauswertungen von ausgesuchten Weiterbildungsanbietern durchgeführt. Die Programmauswertungen erstreckten sich dabei über einen Zeitraum von 30 Jahren. (Vgl. ebd. S.149ff.) Mit Hilfe dieser längsschnittlich im Bundesland Bremen angelegten Untersuchung ist es Schrader möglich, die Wirkungen von Modernisierungsstrategien auf der System-, der Organisations- und der Interaktionsebene zu beobachten (vgl. ebd. S.211ff.). Innerhalb der Studie werden außerdem theoretische Modelle beschrieben, mit deren Hilfe sich Strukturen und Wandlungsprozesse im Weiterbildungssystem abbilden lassen (vgl. ebd. S.91ff.). Hierbei beziehen sich die dargelegten Modellvorstellungen auf drei unterschiedliche

Bereiche (vgl. ebd. S.93f.). Im ersten Bereich geht es um die Strukturen des Systems der organisierten Weiterbildung. Danach wird der Frage nachgegangen, wie die Diversität der Weiterbildungsorganisationen theoretisch beschrieben werden kann, und im Anschluss werden Vorstellungen erörtert, die sich mit möglichen Wirkungen von Modernisierungsstrategien im Weiterbildungsbereich beschäftigen. Für die vorliegende Forschungsarbeit ist der zweite Bereich, der die Reproduktionskontexte als institutionelle Umwelten organisierter Weiterbildung untersucht (vgl. ebd. S.103ff.), von besonderem Interesse, da hier ein Modell beschrieben wird, das dazu dient, die Vielfältigkeit der vorzufindenden Organisationen in der Weiterbildung zu erfassen. Diese Modellvorstellungen werden in Kapitel 12 auf die in dieser Studie untersuchten Weiterbildungsorganisationen angewandt, um anschließend der Frage nachgehen zu können, welchen Einfluss die Reproduktionskontexte auf die Steuerungsbeschreibungen der untersuchten Weiterbildungsorganisationen haben.

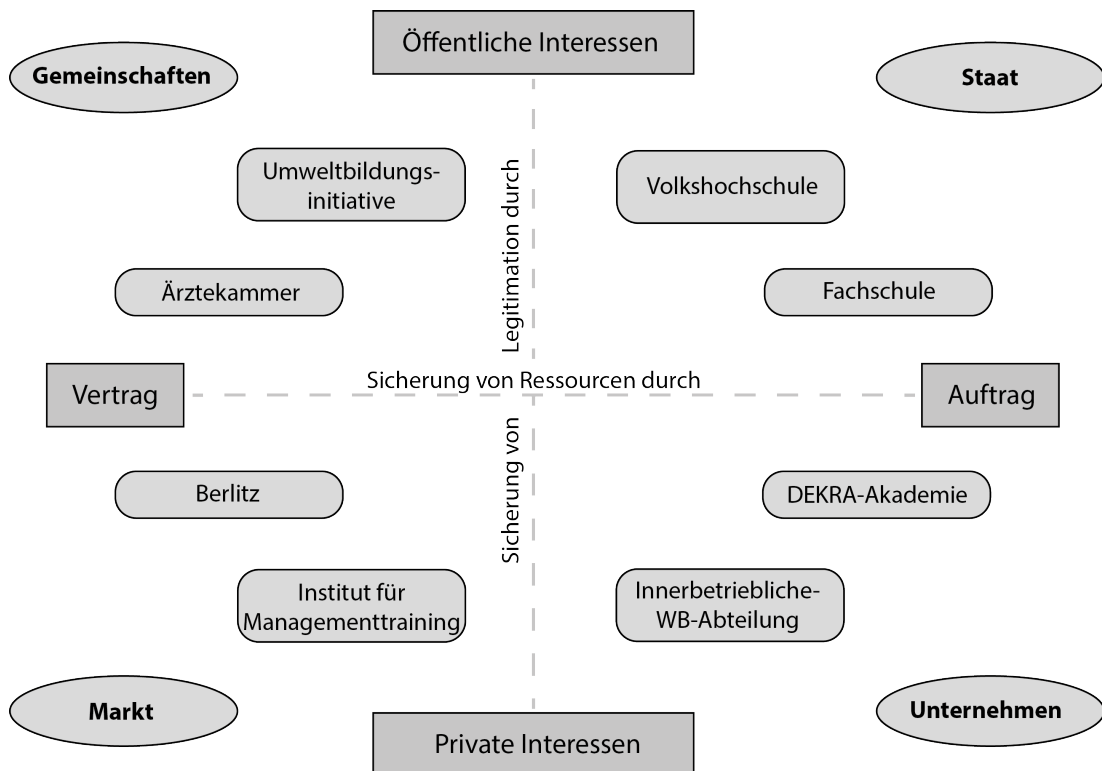
Um die Diversität der Weiterbildungsorganisationen theoretisch erfassen zu können, hat Schrader (2011, S.94) ein Modell entworfen, das die Reproduktionskontexte von Weiterbildungsorganisationen beschreibt, und den Anspruch verfolgt, „die Vielfalt an Organisationen der Weiterbildung theoretisch stringent, trennscharf und erschöpfend zu erfassen.“ Die Grundlage hierfür bilden neo-institutionalistische und modernisierungstheoretische Reflexionen. Unter Reproduktionskontexte werden institutionelle Felder verstanden, „die über die basalen Reproduktionsbedingungen hinaus weitere institutionelle Arrangements, d.h. habitualisierte Formen des Handelns und der sozialen Interaktion .. bereithalten, welche die Arbeitsbedingungen der Organisationen prägen.“ (Ebd. S.116)

Schrader (vgl. ebd. S.109ff.) schließt sich einem neo-institutionalistischen Paradigma an und geht davon aus, dass sich Organisationen sowohl in technischen als auch in symbolischen Kontexten bewegen. Aus diesem Grund benötigen sie zum Überleben neben Ressourcen auch Legitimationen. Die Sicherung der Ressourcen erfolgt über Vereinbarungen, die unter gleichberechtigten Bedingungen die Form des Vertrages und unter hierarchischen Voraussetzungen die Form des Auftrages annehmen. Verträge verfolgen das Ziel, persönliche oder ökonomische Verhältnisse zu gestalten. Sie werden in der Regel zwischen gleichberechtigten Vertragspartnern geschlossen, die freiwillig eine gemeinsame Willenserklärung bekunden. Ein Auftrag wird hingegen von einer übergeordneten Stelle an eine untergeordnete Stelle erteilt. Er beruht auf Weisungsbefugnis und verpflichtet zu einer bestimmten Leistung. Für den Austausch von Leistungen benötigen Organisationen aber auch noch entsprechende Legitimationen. Mit Hilfe des Begriffes Legitimation soll darauf hingewiesen

werden, dass Organisationen stets darauf achten müssen, dass ihre spezifischen Zwecke von der Gesellschaft anerkannt werden. Schrader (ebd. S.111) geht davon aus, dass sich die Legitimationsmöglichkeiten für Organisationen auf zwei grundsätzliche Pole beschränken, denn „Organisationen können sich bei ihrem Beitrag zum Austausch von Gütern und Dienstleistungen auf öffentliche, dem Gemeinwohl verpflichtete Interessen berufen, oder auf private bzw. partikulare Interessen.“ Auf Basis der beschriebenen Unterscheidungen lässt sich eine Vier-Felder-Matrix erstellen, die auf verschiedene Umwelten beziehungsweise institutionelle Felder hinweist und in denen sich Weiterbildungsorganisationen reproduzieren. Dabei werden die beiden Dimensionen Sicherung von Ressourcen (x-Achse) und Sicherung von Legitimation (y-Achse) miteinander verbunden. An ihren Enden befinden sich die spezifischen Merkmalausprägungen. Also Vertrag versus Auftrag in der Dimension Ressourcen und öffentliche Interessen versus private Interessen in der Dimension Legitimation. Die Verknüpfung der Dimensionen mit ihren gegensätzlichen Merkmalausprägungen veranschaulichen vier unterschiedliche Reproduktionskontexte, die nicht in einem hierarchischen Verhältnis zueinander stehen. Als Reproduktionskontexte benennt Schrader (vgl. ebd. S.112ff.) die Werte- und Interessengemeinschaften, den Staat, die Unternehmen und den Markt. Weiterbildungsorganisationen, die sich im institutionellen Feld der Gemeinschaften befinden, reproduzieren sich über Verträge und die Berufung auf öffentliche Interessen. Hierzu gehören beispielsweise Weiterbildungsorganisationen von Berufsverbänden, die ihr Angebot auf ein ausgewähltes Klientel beschränken. Aber auch Umweltinitiativen sowie religiöse Gemeinschaften finden sich in diesem Reproduktionskontext. Deren Bildungsangebote sind nicht auf definierte Adressatenkreise beschränkt, sondern sie zielen vielmehr auf die breite Öffentlichkeit. Innerhalb des Reproduktionskontextes des Staates müssen Organisationen der Weiterbildung Aufträge zur Erfüllung öffentlicher Interessen übernehmen. Als Beispiel führt Schrader (vgl. ebd. S.115f.) in diesem Zusammenhang Volkshochschulen auf. Aber auch kirchliche und gewerkschaftliche Weiterbildungsorganisationen gehören dazu, sofern sie auf der Basis von Weiterbildungsgesetzen einen öffentlichen Auftrag erfüllen. Aufträge und private Interessen bilden den Schwerpunkt im Reproduktionskontext der Unternehmen, und im Kontext des Marktes werden Ressourcen primär über Verträge beschafft, wobei private Interessen im Vordergrund stehen. Beispiele für Bildungsdienstleister im Unternehmenskontext wären innerbetriebliche Weiterbildungsabteilungen oder von Unternehmensverbänden gegründete Bildungsorganisationen, die betriebsbezogene Bildungsangebote an Mitglieder der dazugehörigen Unternehmen offerieren. Im Kontext des Marktes

befinden sich schließlich Weiterbildungsorganisationen wie Trainings- und Beratungsinstitute, die innerbetriebliche Weiterbildungen für Führungs- oder Fachkräfte anbieten. Aber auch private Sprachschulen und Bildungsunternehmen, die EDV-Weiterbildungen anbieten, können als Beispiele aufgeführt werden. Schrader beschränkt sich aber nicht darauf, verschiedene Typen von Weiterbildungsorganisationen in seiner Vier-Feld-Matrix zu verorten. Vielmehr ordnet er auch Rechtsformen, Akteure, Rationalitätsprinzipien, Leistungserwartungen sowie die Formen und Medien der Koordination sozialer Handlungen den vier Reproduktionskontexten zu (vgl. ebd. S.116ff.).

Die Reproduktionskontexte der Weiterbildung können grafisch wie folgt dargestellt werden (ebd. S.116):



**Abbildung 4: Reproduktionskontexte der Weiterbildung – Verortung beispielhafter Organisationen**  
(Quelle: Schrader 2011, S.116)

### 3 Steuerung von Organisationen

Bevor sich in diesem Kapitel den Steuerungsauffassungen der systemtheoretischen Organisationstheorie, der Managementwissenschaft und der Definition des Steuerungsbegriffes im vorliegenden Forschungskontext gewidmet wird, erscheint es sinnvoll, den Steuerungsbegriff im Allgemeinen näher zu erläutern.

Um sich das Thema Steuerung zu erschließen, kann der Herkunft und der Bedeutung dieser Vokabel nachgegangen werden. Das Verb »steuern« ist die abgeleitete Form des Substantivs »Steuer«. Dieser Begriff besitzt in der deutschen Sprache zwei Bedeutungen. Die »Steuer« als Femininum im Sinne einer Geldabgabe ist von »Steuer« als Neutrum, welches Steuerruder (vgl. Kluge 2002, S.882) oder Lenkvorrichtung (vgl. Duden 2001, S.808) bedeutet, zu unterscheiden. Der Terminus Steuer hinsichtlich einer Lenkvorrichtung findet sich zuerst in norddeutschen Texten des 17. Jahrhunderts. Das Wort geht auf die mittelniederdeutsche Vokabel »sture« zurück, welche Steuerruder bedeutet. Die Ableitung »steuern« bedeutet in diesem Sinne »lenken« beziehungsweise ein Schiff lenken (vgl. ebd.). Das Substantiv »Steuerung« meint in diesem Zusammenhang die Beeinflussung eines Vorganges beziehungsweise eines Prozesses, um eine gewünschte Wirkung zu erzielen. Darüber hinaus werden technische Einrichtungen, zum Beispiel an Fahrzeugen, als Steuerung bezeichnet (vgl. Duden 1996, S. 1467).

Die wissenschaftliche Disziplin, die sich primär mit der Steuerung und Regelung von sozialen Systemen, Organismen sowie Maschinen befasst, nennt sich Kybernetik. Der Begriff Kybernetik, den der amerikanische Mathematiker Norbert Wiener (1948) maßgeblich geprägt hat, stammt vom griechischen »kybernetike« ab, was Steuermannskunst bedeutet. »Kybernetike« wiederum steht in enger Verbindung mit den griechischen Worten »kybernetes« (Steuermann) und »kybernan« (steuern, leiten, regieren). (Vgl. Duden 2001, S.464) Laut Malik (2007, S.43) wird unter Kybernetik „die Steuermannskunst oder einfach die Kunst der Steuerung – und verallgemeinert, die Kunst der Steuerung, Regelung und Lenkung – verstanden“. Für ihn ist die Kybernetik die „vielleicht wichtigste Wissenschaft des 20. Jahrhunderts“ (ebd.), weil sie andere Wissenschaftszweige immens beeinflusst hat. „Ohne Kybernetik gäbe es keine Computer und Roboter; keine Elektronik und keine Informatik. Es gäbe weder die rasanten Fortschritte in den biologischen Disziplinen noch in der Gentechnik.“ (Ebd.) Hieraus wird ersichtlich, dass sich kybernetische Themen in vielen verschiedenen Wissenschaftszweigen finden. So werden Steuerungssystematiken sowohl in den Ingenieurwissenschaften als auch in den Geistes-, Sozial- und Biowissenschaften sowie der Systemtheorie behandelt.

Die Wissenschaft von der Steuerung und Regelung von Systemen lässt sich aufgrund der geschichtlichen Entwicklung in die Kybernetik erster und zweiter Ordnung unterscheiden. Im Rahmen der Kybernetik erster Ordnung werden Aussagen über die Steuerungsprozesse eines beobachteten Systems getroffen, das von seiner Umwelt und vom Beobachter isoliert ist. Diese Aussagen verfolgen den Anspruch der Objektivität, das bedeutet, sie sollen unabhängig vom jeweiligen Beobachter sein. „Die Kybernetik erster Ordnung trennt das Subjekt vom Objekt, sie verweist auf eine vermeintlich unabhängige Welt ‚da draußen‘“. (von Foerster u.a. 2013, S.114f.) Das grundlegende Prinzip der Kybernetik erster Ordnung ist laut von Foerster die Zirkularität (ebd. S.106). Im Zentrum stehen gradlinig-kausale Ursachen-Wirkungsbeziehungen. Ein vielfach zitiertes Beispiel für die Kybernetik erster Ordnung ist das Thermostat. Um die Temperatur eines Raumes konstant zu halten, ermittelt ein Temperatursensor kontinuierlich die Raumtemperatur. Der Sensor ist mit einer Heizung gekoppelt. Sobald die vorgegebene Raumtemperatur unterschritten wird, sendet der Sensor Signale an die Heizung, die daraufhin mehr Wärme produziert. Falls die Raumtemperatur den eingestellten Sollwert überschreitet, veranlasst der Sensor eine Reduzierung der Wärmeabgabe. (Vgl. Simon 2007b, S.18f., S.40ff.) Die Kybernetik erster Ordnung betont vor allem die gleichgewichtserhaltenden Prozesse in Systemen. Im Mittelpunkt des Interesses stehen die Probleme der Stabilität und die Mechanismen zu deren Erreichung, wie Rückkopplungen, Soll-Ist-Vergleiche, Abweichungsanalysen etc. (Vgl. Staehle 1999, S.42) Die Kybernetik zweiter Ordnung geht maßgeblich auf Heinz von Foerster (1974) zurück, der sie auch als „Cybernetics of Cybernetics“, also als Kybernetik der Kybernetik bezeichnet hat. Die Kybernetik zweiter Ordnung befasst sich demnach mit Systemen, die ihrerseits Beobachtungen durchführen. Fokussiert wird auf die Wechselbeziehung zwischen dem zu erkennenden Objekt und dem Beobachter. Mit anderen Worten wird bei der Erforschung der Steuerungs- und Regelungseigenschaften eines Systems der Beobachter mit einbezogen. (Vgl. Simon 2007b, S.40f.) Durch diese Betrachtungsweise wird die Beobachterabhängigkeit des Erkennens thematisiert. „Die Kybernetik zweiter Ordnung oder die Kybernetik der Kybernetik ist selbst zirkulär: Man lernt sich als einen Teil der Welt zu verstehen, die man beobachten will.“ (von Foerster u.a. 2013, S.115) Im Vergleich mit der Kybernetik erster Ordnung befasst sich die Kybernetik zweiter Ordnung also primär mit den „Problemen der Instabilität, Flexibilität, Wandel, Lernen, Evolution, Autonomie und Selbstreferenz. Ungleichgewicht ist keine Katastrophe, sondern eher der Normalfall und Voraussetzung für Wandel.“ (Staehle 1999, S.42)

### 3.1 Der Steuerungs begriff in der systemtheoretischen Organisationstheorie

In der sozialwissenschaftlichen Literatur finden sich viele Beiträge zum Thema Steuerung. Allerdings wird der Steuerungs begriff von den Autoren häufig nicht eindeutig definiert (vgl. Fischer 2009, S.55). Mayntz (1997, S.188) resümiert hierzu: „Die fast inflationäre Verwendung, die der Steuerungs begriff in jüngster Zeit in den Sozialwissenschaften erfahren hat, steht in bemerkenswertem Gegensatz zu seiner in der Regel fehlenden, nur indirekt zu erschließenden Definition.“ Selbst Luhmann (vgl. 1992b, S.165ff.) erwähnt das Steuerungsproblem in seinem 1988 erschienenen Aufsatz „Organisation“ nicht. In dem im Jahr 2000 postum erschienenen Werk „Organisation und Entscheidung“ thematisiert Luhmann (vgl. 2006, S.400ff.) die Steuerung in Organisationen nur am Rande. Auch bei Willke (vgl. 2001) findet sich in der renommierten Abhandlung zur systemtheoretischen Steuerungstheorie keine eindeutige Definition des Steuerungs begriffes. Allerdings liefert er in seinen Grundlagen zur Systemtheorie (Willke 2006a) eine kurze und prägnante Definition des systemtheoretischen Steuerungs begriffes. Demnach bedeutet Steuerung: „Die Wirkung der eigensinnigen Logik (Ordnung oder Gesetzmäßigkeit) eines operativ geschlossenen Kommunikationszusammenhanges, der als selbstreferentielles Regelsystem auf sich selbst (=Selbststeuerung) oder auf externe Ereignisse wirkt (=Fremdsteuerung). Steuernd wirkt dabei die organisierte Selektivität der im spezifischen Regelsystem stabilisierten Erwartungsstrukturen, die bestimmte Anschlüsse fördern und andere erschweren und den Fortgang der Operationen so in eine eigensinnige Ordnung bringen“ (ebd. S.250). Die Bedeutung dieser Definition soll auf den folgenden Seiten näher dargelegt werden.

Aus einem systemtheoretischen Blickwinkel heraus betrachtet, sind Organisationen (vgl. Kapitel 1.2.3) soziale, autopoietische Systeme, die von Luhmann (vgl. 2006, S.9) als nicht kalkulierbar und unberechenbar beschrieben werden. Kennzeichnend für sie ist, dass sie von einer Gegenwart ausgehen, die sie selbst erzeugt haben. Organisationen produzieren und reproduzieren sich durch ihre eigenen Operationen. Sie sind „rekursive Netzwerke der Kommunikation von Entscheidungen, die wechselseitig füreinander Prämissen bilden, welche dann weiteres Entscheiden in gewisse Bahnen lenken.“ (Zech 2010a, S.12) Stabilität kommt in Organisationen durch die dauerhafte Produktion und Reproduktion von Entscheidungen zustande (vgl. Luhmann 2006, S.152; vgl. Luhmann 1987, S.388). Durch diese fortwährende Reproduktion grenzt sich die Organisation von ihrer Umwelt ab. Daraus resultiert, dass sie sich selbst von ihrer Umwelt unterscheiden kann. Sie ist also imstande, sich selbst zu beobachten, ebenso wie es einem externen Beobachter möglich ist,



die Organisation zu beobachten beziehungsweise die Organisation beim Beobachten zu beobachten (vgl. Luhmann 2006, S.47). Aufgrund der operativen Geschlossenheit von autopoietischen Systemen und ihren strukturellen Kopplungen zu verschiedenen Umwelten (vgl. Kapitel 1.4) können Organisationen von außen irritiert werden. Inwieweit eine Organisation allerdings durch Umweltphänomene irritiert wird, entscheidet sie selbst auf Basis ihrer eigenen internen Strukturen beziehungsweise Erwartungen. Unter dem Strukturbegriff werden in diesem entscheidungsorientierten Zusammenhang alle Gegebenheiten oder Phänomene zusammengefasst, die die Wahrscheinlichkeit von Reaktionen des Systems, mit denen gerechnet werden kann, steigern. Zech (2000, S.71) definiert Strukturen als „alles das, was erwartetes Verhalten wahrscheinlich macht.“

Konstitutive Merkmale von Organisationen sind insbesondere eine exakte Grenze, Elemente, Relationen und Regeln (vgl. Zech 2010a, S.12; vgl. Zech 2010b, S.24f.).

#### 1) Grenze

Organisationssysteme sind von einem primären Selbstbezug gekennzeichnet. Die Elemente, aus denen sie gebildet werden, entstehen aus sich heraus und beziehen sich immer auf das System. Hierdurch entsteht eine Grenze. Mit Hilfe dieser Grenze, die durch das Aneinanderanschließen von Element an Element beobachtet werden kann, können Organisationen von ihren spezifischen Umwelten unterschieden werden (vgl. Kapitel 1.1). Das Grenzziehungsprinzip von Organisationen beruht auf operativer Schließung (vgl. Kapitel 1.4) und auf Mitgliedschaft, die an Vorgaben beziehungsweise Bedingungen geknüpft ist (vgl. Kapitel 1.2.3).

#### 2) Elemente

Die Elemente, aus denen Organisationen bestehen, sind Entscheidungen (vgl. Kapitel 1.3). Die Entscheidung ist das kleinste Element einer Organisation. Auf Basis der Kommunikation von Entscheidungen entstehen und reproduzieren sich Organisationen. „Wenn eine Organisation entsteht, entsteht ein rekursiver Entscheidungsverbund. Alles, was überhaupt geschieht, geschieht als Kommunikation von Entscheidungen oder im Hinblick darauf.“ (Luhmann 2006, S.68) Begebenheiten, die darüber hinaus den Organisationssystemen zugeordnet werden können, wie „Ziele, Hierarchien, Rationalitätschancen, weisungsgebundene Mitglieder, oder was sonst noch als Kriterium von Organisationen angesehen worden ist“ (ebd. S.63), sind dem Entscheidungsprozess gegenüber zweitrangig und werden als Folge der Entscheidungsoperationen des Systems beschrieben. Die Entscheidung ist ein

„kommunikatives Ereignis“ (ebd. S.141); sie kommt in Organisationssystemen nur als Kommunikation zustande.

### 3) Relationen

Die Elemente einer Organisation können nicht alle gleichzeitig miteinander verbunden werden. Sie stehen vielmehr in unterschiedlichen Relationen beziehungsweise Beziehungen zueinander. Der Relationsbegriff verweist auf die Systemstruktur. Strukturen bestehen aus Elementen sowie ihren Relationen. Der Begriff Relation bezieht sich auf die zeitliche Ordnung der einzelnen Elemente. Das heißt, dass Entscheidungen gleichzeitig und/oder nacheinander stattfinden können. (Vgl. Simon 2007a, S.46f.) Luhmann (1987, S.383f.) beschreibt das Verhältnis zwischen Element zu Relation wie folgt: „Strukturwert gewinnen diese Relationen nur dadurch, daß die jeweils realisierten Relationen eine Auswahl aus einer Vielzahl von kombinatorischen Möglichkeiten darstellen und damit die Vorteile, aber auch die Risiken einer selektiven Reduktion einbringen. Und nur diese Auswahl kann beim Auswechseln der Elemente konstant gehalten, das heißt mit neuen Elementen reproduziert werden. Eine Struktur besteht also, was immer sie sonst sein mag, in der Einschränkung der im System zugelassenen Relationen. Diese Einschränkung konstituiert den Sinn von Handlungen, und im laufenden Betrieb selbstreferentieller Systeme motiviert und plausibilisiert der Sinn einer Handlung dann natürlich auch das, was als Verknüpfbarkeit einleuchtet.“

### 4) Regeln

Organisationen bestehen aus einem rekursiven Verbund von kommunizierten Entscheidungen (vgl. Luhmann 2006, S.68). Eine Entscheidung schließt an eine andere Entscheidung an. Auf diese Weise konstituieren sich Organisationen. Allerdings kann aufgrund der Autopoiesis von Organisationssystemen nicht vorausgesagt werden, wie auf eine kommunizierte Entscheidung innerhalb des Systems reagiert beziehungsweise geantwortet wird. Ferner ist der Kommunikationsprozess zwischen Organisationsmitgliedern von doppelter Kontingenz gekennzeichnet. Die Antwort auf eine kommunikative Offerte ist prinzipiell nicht festgelegt. Die am Kommunikationsprozess beteiligten Personen müssen sich gegenseitig freie Wahlmöglichkeiten unterstellen, und anschließend müssen sie dieses Problem bewältigen. (Vgl. Kapitel 1.3.1) Diesem Problem wird in Organisationen durch Regeln beziehungsweise durch ein spezifisches Regelsystem begegnet. Regeln sichern das Funktionieren der Organisation. Sie definieren die Qualität der sozialen Prozesse der Organisation (vgl. Willke 1999, S.190). „Diese Regelsysteme setzen die relevanten Krite-

rien und die handlungsleitenden Differenzen. Sie legen das Schienennetz, auf dem die Kommunikationszüge dieser Organisation verkehren können – und außerhalb dieses Schienennetzes entgleisen die Züge.“ (Ebd.) Der Sinn von Regeln liegt „darin, für erwartete Situationen ... im Voraus generalisierte Entscheidungsprämissen zu setzen, so dass dann, wenn eine entsprechende Situation eintritt, vergleichsweise schnell, klar und gerecht im Sinne der Regelhaftigkeit entschieden werden kann.“ (Willke 2006b, S.49f.) Zech (2010a, S.13) beschreibt, dass Organisationsregeln in der Praxis auf das Kommunizieren und Handeln von Personen zurückzuführen sind, „einmal entstanden bilden sie aber eine emergente überindividuelle Funktionslogik der Organisation, die sogar das Auswechseln von Personen überdauert.“ Zukünftige Entscheidungen von Organisationsmitgliedern werden durch das Regelsystem beeinflusst. Die Regeln sind „das Bündel von Erwartungen, das an das Verhalten der Organisationsmitglieder gerichtet ist. Abweichungen sind zwar möglich, aber für Individuen teilweise mit belastenden ‚Kosten‘ verbunden.“ (Ebd.) Im systemtheoretischen Kontext geben Regeln Organisationen eine Struktur. Aus diesem Grund wird auch von Erwartungsstrukturen gesprochen. Aufgrund des spezifischen Regelsystems können Organisationsmitglieder im Rahmen eines Kommunikationsprozesses mit bestimmten Entscheidungen rechnen. (Vgl. ebd. S.14) Das bedeutet, dass Regeln den Erwartungshorizont einschränken und Komplexität reduzieren.

Insbesondere die Regeln sind für das Steuerungsverhalten von Organisationen von besonderer Bedeutung, da sie erstens das Mitgliederverhalten zum großen Teil abschätzbar machen und zweitens die Organisationsentscheidungen in bestimmte Bahnen lenken. Hervorzuheben ist an dieser Stelle, dass in den Organisationsentscheidungen die „untergründige Systemstruktur“ (Willke 1999, S.152) deutlich wird. „Organisationen fällen ihre Entscheidungen so, dass diese mit ihrem spezifischen Selbstverständnis übereinstimmen, wie es in ihren Regelsystemen festgelegt ist.“ (Zech 2010a, S.13) Der besondere Stellenwert des Regelsystems im Rahmen des Steuerungsverhaltens der Organisation macht es erforderlich, die Regeln genauer zu spezifizieren. Zech (vgl. 2010a, S.13f.; vgl. 2000, S.71f.) unterscheidet zwischen formalen, informellen und latenten Regeln. Als formal bezeichnet er Regeln, die für die Organisationsmitglieder für gewöhnlich verpflichtend sind. Verstoßen Organisationsmitglieder gegen diese Regeln, drohen Sanktionen. Festgeschrieben sind sie beispielsweise in Arbeitsverträgen, Satzungen, Vorschriften etc. Informelle Regeln hingegen werden nicht formal bestimmt. Sie entstehen vielmehr während der täglichen Arbeit. Die an bestimmten Arbeitsprozes-

sen beteiligten Personen klären untereinander ihr Vorgehen bei der Auftragserfüllung. Informelle Regeln können sowohl funktional als auch dysfunktional sein. Funktional sind sie beispielsweise, wenn Angestellte zum Wohle der Organisation bestimmte Anweisungen von vorgesetzten Mitarbeitern übergehen, weil sie aufgrund ihrer praktischen Erfahrung bessere Vorgehensweisen kennen. Dysfunktional sind sie, wenn Einzelinteressen im Vordergrund stehen und subjektive Vorteile zu Lasten der Organisation realisiert werden. Als latente Regeln werden hingegen Erwartungsstrukturen bezeichnet, die den Mitgliedern nicht bewusst sind, die aber das Funktionieren einer Organisation bestimmen. Für diese unbewussten Strukturen hat Zech (2010a, S.14) den Begriff der „latenten Funktionsgrammatik“ gewählt. Zur Verdeutlichung dieses Sachverhaltes verweist Zech auf die Analogie, dass Menschen typischerweise ihre Muttersprache korrekt sprechen, obwohl ihnen die grammatischen Regeln beim Kommunizieren nicht bewusst sind. „Die Grammatik wirkt auch ohne das bewusste Tun der Sprechenden. Ebenso strukturieren die latenten Regeln einer Organisation ihr Handeln.“ (Ebd.) Die von Zech dargelegten informellen und latenten Regeln können auch mit dem Begriff der Organisationskultur beschrieben werden. Die Organisationskultur bezeichnet laut Luhmann (2006, S.241) den „Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“. Wie die Entscheidungsprämissen Personal, Kommunikationswege und Programme beschränkt auch die Organisationskultur den Möglichkeitsraum, in dem frei entschieden werden kann. Der Unterschied zwischen den entscheidbaren und unentscheidbaren Entscheidungsprämissen besteht allerdings darin, dass sich die Organisationskultur der Kontrolle des Kommunikationssystems entzieht. (Vgl. Kapitel 1.7)

Weil Organisationen in der Systemtheorie als autopoietische Systeme (vgl. Luhmann 2006, S.45ff.) und nicht-triviale Maschinen (vgl. von Foerster u.a. 2013, S.54ff.) verstanden werden, die „nicht instruierbar“ (Maturana 1985, S.243) sind, ist eine direkte Steuerung von außen theoretisch nicht möglich. Dies wäre allenfalls als Zerstörung des Systems durch die Umwelt denkbar (vgl. Kapitel 1.4). Luhmann (1988, S.334) schreibt zum Steuerungsproblem von Systemen: „Die Steuerung des Systems ist also immer Selbststeuerung, ob sie nun mit Hilfe einer intern konstruierten Unterscheidung von Selbstreferenz und Fremdreferenz sich auf das System selbst bezieht oder auf seine Umwelt.“ Willke (vgl. 2001, S.358) hat diesbezüglich herausgearbeitet, dass sich die Steuerungsmöglichkeiten von komplexen Systemen auf zwei Formen beschränken. Zum einen auf die Form der internen Selbststeuerung und zum anderen auf die Form der externen Kontextsteuerung. Er legt dar, „dass die Selbststeuerung eines komplexen Systems angemessener und produkti-

ver ist als der Versuch externer Steuerung, und dass nur die Absicht der Koordination autonomer Akteure Steuerung in Form einer Kontextsteuerung legitimiert, die als wechselseitige Abstimmung die Form eines Dialogs über die Verträglichkeit von Optionen annimmt.“ (Ebd. S.359) Die Differenzierung zwischen Selbststeuerung und Fremdsteuerung im Sinne einer Kontextsteuerung macht es erforderlich, die beiden Begriffe näher zu erläutern.

### 3.1.1 *Selbststeuerung von Organisationssystemen*

Die Feststellung, dass Organisationen systemtheoretisch aus rekursiven Netzwerken von Entscheidungskommunikationen bestehen, legt nahe, dass Steuerung in Organisationssystemen nur in Form von Entscheidungen zu verstehen ist (vgl. Kapitel 1.4). Der systemtheoretischen Organisationstheorie folgend, kommuniziert innerhalb eines sozialen Systems allerdings nicht der Mensch oder das Individuum, sondern nur die Kommunikation selbst. Die allgemein übliche Annahme, dass Menschen beziehungsweise Individuen in Organisationen entscheiden, ist mit der Systemtheorie nicht vereinbar. Luhmann (1992a, S.31) schreibt hierzu: „Der Mensch kann nicht kommunizieren; nur die Kommunikation kann kommunizieren.“ Wie in Kapitel 1.8 aufgeführt, wird die Psyche, das neurologische System, der Körper etc. eines Menschen zur Umwelt der Organisation gezählt. Die Psyche ist mit den Kommunikationsprozessen der Organisation strukturell gekoppelt. Eine Person, die dem Kommunikationssystem nur als Autor, Adresse oder Thema dient (vgl. Luhmann 2006, S.89), kann sich nur an der Kommunikation beteiligen und sie beobachten. Hieraus resultiert, dass die psychischen Prozesse keinen determinierenden Einfluss auf die Organisation haben. Eine Führungskraft kann, gleichgültig, was sie denkt oder beschließt, ihre innerpsychischen Prozesse nur in Form von Informationen mitteilen. Sie ist sowohl vor der Mitteilung einer Information als auch nach ihrem kommunikativen Beitrag von der Eigenlogik der Kommunikation abhängig, weil „formale und informelle Strukturen als Entscheidungsprämissen in alle Richtungen wirken“ (Simon 2007a, S.109). Organisationsmitgliedern, die ihre Organisationen steuern wollen, bleibt systemtheoretisch nur die Möglichkeit, zielgerichtet in den Kommunikationsprozess zu intervenieren, indem Differenzen eingeführt werden. Luhmann drückt den Sachverhalt folgendermaßen aus: „Wenn man den Begriff der Steuerung beibehalten will, kann man ihn deshalb nicht auf Systeme beziehen, sondern nur auf jeweils spezifische Differenzen. Zwecksetzung heißt ja: eine Differenz einzuführen im Verhältnis zu dem, was andernfalls der Fall sein würde. Dass dies (mehr oder weniger erfolgreich) möglich ist, wird niemand bestreiten wollen. Andernfalls gäbe es schon längst keine Zwecke mehr, die Evolu-

tion hätte sie längst eliminiert. Differenzen können durch Steuerung gesteigert oder auch abgeschwächt werden (etwa: größerer Marktanteil für die eigenen Produkte, geringere statistisch ausweisbare Arbeitslosigkeit). In jedem Fall beobachten Steuerungsversuche das zu steuernde System mit Hilfe einer spezifischen Unterscheidung.“ (Luhmann 2006, S.403)

Organisationen als soziale Systeme verfügen über die Fähigkeit, ihre Strukturen durch eigene Kriterien und kommunikative Prozesse zu verändern. Auf der Basis eigener Entscheidungen reduzieren Organisationen Komplexität. Die Reduzierung der Komplexität erfolgt zum Beispiel über gemeinsame Leitbilder, Werte, Normen, Rituale und Hierarchien sowie über die Vergegenständlichung von beobachteten Unterschieden und Gemeinsamkeiten. Diesbezüglich führen Königswieser und Hillebrand (2011, S.32) aus: Die „Objektivierung von Konsens und Differenz erfolgt sowohl über den Aufbau artifizierender Strukturen (Infrastruktur, Rechtscodices, Mauern und Abzäunungen etc.) als auch über Verinnerlichungen (Gewohnheiten, Wahrnehmungs- und Erwartungsmuster, Benehmen, Vorurteile etc.).“ Innerhalb von Organisationssystemen schlagen sich solche Phänomene häufig in spezifischen Regelwerken und in dokumentierten Entscheidungsprozessen der Organisation nieder. Infolge dieser Regelwerke, Strukturen und Objektivierungen von Vereinbarungen bildet das soziale System ein eigenes Selbstverständnis aus. Das Selbstverständnis konkretisiert sich zu Sinnkonstrukten und Weltbildern, „die innerhalb der Organisation Sicherheit und Stabilität verleihen und die in die Umwelt projiziert werden. Jedes soziale System entwickelt auf diese Weise seine eigene Geschichte, die ... nur aus der jeweiligen Innensicht als sinnvoller Kontext von Selbst- und Weltinterpretation bzw. Selbst- und Weltbild erscheint.“ (Hagedorn 2007, S.142f.) Im Rahmen der kontinuierlich stattfindenden Entscheidungskommunikationen bezieht sich eine Organisation immer auch auf bereits getroffene Entscheidungen, also auf die eigene Geschichte. Hieraus resultiert, dass sich Organisationssysteme unterschiedlich stark von ihren Umwelten abgrenzen. Je uneingeschränkter sie bei ihren Entscheidungsfindungsprozessen auf die eigene Geschichte fokussieren, desto stärker grenzen sie sich von ihren Umwelten ab.

Vor dem geschilderten Hintergrund kann der Steuerungs begriff systemtheoretisch nur als Selbststeuerung aufgefasst werden. Wenn Organisationen gesteuert werden sollen, geht es also „paradoxe Weise ... um die Steuerung der Selbststeuerung.“ (Heinl 1995, S.440) Luhmann (vgl. 2006, S.400ff.) folgend, zielt der Steuerungs begriff auf die Einführung einer Differenz in den Kommunikationsprozess. Aus diesem Grund kann nur dann von Steuerung gesprochen werden, wenn innerhalb eines Kommunikationsprozesses zwischen Organisationsmitgliedern einer Mitteilung eine

Information zugeordnet wird, die als Kennzeichnung einer Steuerungsintention verstanden wird. Dabei ist es irrelevant, ob sich der kommunikative Steuerungsbeitrag der formalen oder informellen Kommunikation zuordnen lässt. Beide Kommunikationsformen können einen steuernden Charakter aufweisen. Da Organisationen aus Entscheidungen bestehen, sind verstandene kommunikative Steuerungsbemühungen immer Entscheidungen, die in Verbindung mit entsprechenden Erwartungsstrukturen stehen. Ansonsten könnte man im Luhmannschen Verständnis nicht von Entscheidung sprechen, denn schließlich zeigen Entscheidungen die Alternative zwischen Konformität oder Abweichung bezüglich vorhandener Erwartungen auf. (Vgl. Fischer 2009, S.105) Hieraus resultiert, dass Steuerungsversuche in Organisationen kontinuierlich darauf ausgerichtet sein sollten, „alle Handlungen, alles Verhalten und letztlich alle wahrgenommenen Informationen auf die Ebene der sprachlichen Diskurse zu übertragen. Nur auf dieser Ebene besteht die Möglichkeit für Anschlußoperationen und damit auch für Selbststeuerung.“ (Heinl 1995, S.440) Zusammenfassend kann geschrieben werden, dass die Entscheidung über Entscheidungsprämissen ein grundlegendes Verfahren zur Steuerung von Organisationen ist (vgl. Simon 2007a, S.114).

Die Steuerung innerhalb eines Systems kann als Selbststeuerung beschrieben werden (vgl. Fischer 2009, S.106). Von formaler Steuerungskommunikation im Sinne der Selbststeuerung kann beispielsweise gesprochen werden, wenn die Bereichsleitung eines Unternehmens neue Verfahrensweisen kommuniziert und diese von den Mitarbeitern der unterstellten Abteilung als Informationen aufgefasst werden, denen sie ein Steuerungsvorhaben zuordnen<sup>6</sup>. Das heißt, sie verstehen die Information als Ausdruck einer Steuerungsintention. Ein solcher Fall könnte selbstverständlich auch als Steuerungskommunikation zwischen organisationalen Subsystemen aufgefasst werden, wenn die Bereichsleitung und die Abteilung als unterschiedliche Systeme beobachtet werden. Allerdings wäre es auch dann eine Form von Selbststeuerung, da die Abteilung als Subsystem dem Leitungssystem hierarchisch unterstellt ist. Die formalen Regeln der Gesamtorganisation legitimieren die vorgesetzten Stellen dazu, auf die Entscheidungskommunikationen der unterstellten Stellen durchzugreifen. Solch ein Durchgriff kann als operativer Eingriff und als strikte strukturelle Kopplung der Systeme verstanden werden. Dennoch entscheiden die Subsysteme autonom, wie sie mit dem Durchgriff umgehen. Allerdings kann die Steuerungsintervention eines überstellten Systems nicht als systemfremd abgelehnt

---

<sup>6</sup> Dieses Beispiel stellt eine Vereinfachung des tatsächlichen Vorganges dar, weil die Bereichsleitung unter systemtheoretischen Gesichtspunkten natürlich nicht kommunizieren kann. Systemtheoretisch formuliert müsste geschrieben stehen, dass sich die Bereichsleitung als Stelleninhaberin und Person an der Kommunikation beteiligt, indem sie Laute von sich gibt, die vom sozialen System als Kommunikation erkannt werden.

werden. Durch die strukturelle Kopplung ist die Entscheidungskommunikation der organisationsinternen Systemumwelt zuzuordnen. Hieraus lässt sich folgern, dass im Rahmen des Organisationsaufbaus hierarchisch unterstellte Subsysteme unterschiedlich stark miteinander gekoppelt sein können. Weick (2001, S.127), der die Konzeption der losen und festen Kopplung in die Organisationstheorie implementiert hat, schreibt dazu: „Ein System besteht weder ausschließlich aus losen noch ausschließlich aus festen Kopplungen. Es besteht immer aus beiden. Man erfasst nur die Hälfte des Problems, wenn man sich auf eine Seite beschränkt.“

### 3.1.2 *Fremdsteuerung von Organisationssystemen*

Luhmann (vgl. 2006, S.400f.) hat dargelegt, dass sich Organisationen nicht direkt von außen beziehungsweise aus der Umwelt des Systems steuern lassen. Aufgrund der Autopoiesis von Organisationen beschränken sich externe Steuerungsversuche auf kommunikative Impulse, die auf das System einwirken können. Ob und wie sie die Organisation beeinflussen, entscheidet die Organisation selbst auf Basis ihrer eigenen internen Strukturen beziehungsweise Erwartungen. Die Umwelt ist imstande auf Organisationssysteme einzuwirken, weil Organisationen „intern über Ja/Nein-Optionen verfügen, also im Blick auf eine noch nicht feststehende Zukunft oszillieren.“ (Ebd. S.401) Hieraus leitet sich ab, „dass unter solchen Bedingungen typisch nur an Auslösekausalität, nicht aber an Durchgriffskausalität zu denken ist.“ (Ebd. S.401) Willke (vgl. 2001, S.358) beschreibt, dass die externe Steuerung eines Organisationssystems nur in Form der Kontextsteuerung möglich ist. Obwohl Luhmann das Konzept der Kontextsteuerung nicht in seine Theorie übernommen hat (vgl. Fischer 2009, S.105), ist es gegenwärtig für das Steuerungsverständnis von autopoietischen sozialen Systemen richtungweisend. Steuerungsbemühungen von komplexen sozialen Systemen sind laut Willke (2001, S.6f.) unbedingt erforderlich, „weil gerade komplexe Sozialsysteme weder ihrer Eigenlogik überlassen ..., noch von außen kontrolliert werden können. Ihre Eigendynamik treibt sie zwar zur maximalen Nutzung ihrer intern angelegten Möglichkeiten, aber ohne Rücksicht auf die widrigen Folgen ... für ihre Umwelt. Externe Kontrolle dagegen schnürt den Möglichkeitsraum eines Systems auf denjenigen einer Trivialmaschine ein und beraubt es so seiner kreativen und innovativen Züge.“

Organisationen sind aufgrund ihrer Autopoiesis (vgl. Kapitel 1.4) und operativer Geschlossenheit (vgl. ebd.) in ihrem Operationsmodus (vgl. Kapitel 1.3) autonom gegenüber Phänomenen aus der Umwelt. Dieser Umstand stellt klar, dass direkte, externe Steuerungsinterventionen nicht möglich sind. „Jede Intervention von außen muß über die Barriere einer eigengesetzlichen Kausalstruktur hinweg und macht



sich damit in ihren Wirkungen vom internen Operationsmodus des betreffenden Teilsystems abhängig.“<sup>7</sup> (Teubner u.a. 1984, S.31) Hieraus resultiert, dass Interventionen aus der Umwelt nur über den indirekten Weg der externen Kontextsteuerung möglich sind (vgl. Willke 2001, S. 358). Steuerungsimpulse können also in der Form der „Konditionalisierung der Randbedingungen“ (Willke 1987, S.10) stattfinden, „die als beobachtbare Differenzen die Informationsbasis der jeweiligen basalen Zirkularität abgeben.“ (Ebd.) Willke (ebd. S.11) beschreibt die Grenzen von sozialen, autopoietischen Systemen sowohl als „Interdependenzunterbrecher“ als auch als „Kausalitätsunterbrecher“.

Die Eigenlogik selbstreferentieller Systeme unterstreicht, dass ausschließlich lineare und kausale Vorstellungen über die Steuerbarkeit von Organisationen revidiert werden müssen. Luhmann (1987, S.69f.) schreibt diesbezüglich: „Mit all dem geht der Operationsmodus selbstreferentieller Systeme zu Formen der Kausalität über, die ihn selbst einer zugriffssicheren Außensteuerung weitgehend entziehen. Alle Wirkungen, die man von außen im System oder mit dem System erzielen will, setzen voraus, daß das System auch den Anstoß von außen als Information, das heißt als Differenzenerfahrung wahrnehmen und in sich in dieser Weise zur Wirkung bringen kann. Solche Systeme, die sich selbst Kausalität beschaffen, lassen sich dann auch nicht mehr »kausal erklären« (es sei denn: im Reduktionsschema eines Beobachters), und dies nicht nur aus Gründen der Undurchsichtigkeit ihrer Komplexität, sondern aus Gründen der Logik. Sie setzen sich selbst als Produktion ihrer Selbstproduktion voraus.“

Diese theoretischen Erörterungen verdeutlichen, dass komplexe Systeme nicht durch direkte, kausale Einflussnahme zu steuern sind, sondern nur durch die Stimulation zur Selbststeuerung. Die Gesetzmäßigkeiten der Funktionsweise von Organisationen führen dazu, dass Organisationssysteme Irritationen aus der Umwelt nur als interne Informationen verarbeiten können. Diese Informationen, sofern sie von dem System als beachtenswert interpretiert werden, können die kontinuierliche Selbstproduktion des Systems beeinflussen und auf diese Weise die Kontextbedingungen der autonomen Prozesssteuerung verändern. Das Konzept der Kontextsteuerung meint also, „dass Akteure und Systeme in der Umwelt eines Systems Kontextbedingungen so setzen, dass das betreffende ‚fokale‘ System seine Optionen nach dem Gesichtspunkt höchstmöglicher Umweltverträglichkeit und Komplexität auswählt.“ (Willke 2001, S.132)

---

<sup>7</sup> Obwohl sich Teubner und Willke hier auf die funktional differenzierten Teilsysteme in modernen Gesellschaften beziehen, gilt diese Feststellung natürlich auch für Organisationen, die als die Zentren der Teilsysteme betrachtet werden.

Ein Beispiel für Kontextsteuerung findet sich beispielsweise gegenwärtig in der deutschen Gesundheitspolitik. Aufgrund eines zunehmenden Kostendruckes im Gesundheitssystem sollen Krankenhäuser zum Sparen veranlasst werden. Aus diesem Grund werden von der Politik die Rahmenbedingungen (Kontexte) verändert. Krankenhäuser können nun nicht mehr, wie lange Zeit üblich, alle Leistungen mit ihren Kostenträgern nach eigenem Ermessen abrechnen und über die Langzeitbelegung von Krankenhausbetten eine positive Bilanz erwirtschaften. Nachdem ein Fallpauschalsystem eingeführt wurde, haben sich die Rahmenbedingungen dahingehend verändert, dass Hospitäler nun von sich heraus Lösungen finden müssen, um Patienten mit bestimmten Krankheitsbildern in definierten gewinnbringenden Zeitkorridoren zu versorgen. Hierbei stehen sie im Wettbewerb mit den anderen am Markt befindlichen Kliniken. Auch wenn dieses Beispiel stark vereinfacht dargestellt wurde und man über die ethisch/moralischen Konsequenzen geteilter Meinung sein kann, verdeutlicht es meiner Meinung nach gut das Konzept der Kontextsteuerung.

Eine gewisse Ähnlichkeit mit der von Willke beschriebenen Kontextsteuerung weist unter Steuerungsgesichtspunkten das betriebswirtschaftlich orientierte Konzept der „evolutionären Organisationstheorie“ von Kirsch, Seidl und van Aaken (2010) auf. Kirsch u.a. (vgl. ebd. S.4f.) legen darüber hinaus dar, dass ihr Konzept unter anderem auf der Luhmannschen Systemtheorie aufbaut. Die Autoren gehen davon aus, dass sich Organisationen evolutionär entwickeln. Der evolutionären Organisationstheorie liegt die Auffassung von der „Offenheit der Zukunft“ (ebd. S.1) zugrunde. Die Zukunft von Organisationen wird deshalb als „unvorstellbar“ (ebd.) bezeichnet. Die evolutionäre Organisationstheorie geht davon aus, „dass Entscheider mit Situationen konfrontiert sind, in denen eine nicht zu behebende Unsicherheit besteht, d.h., dass die Welt in Zukunft auch Zustände annehmen kann, die wir gegenwärtig überhaupt noch nicht beschreiben können.“ (Ebd. S.2) Nichtsdestotrotz können Organisationen einen besseren Umgang mit dieser Evolution entwickeln. In Bezug auf die willentliche Entwicklung von Organisationen wird auf das Konzept des „gemäßigten Voluntarismus“ (ebd. S.85) hingewiesen. Dieses Konzept stellt eine Synthese der beiden im Gegensatz zueinander stehenden Positionen der kollektivistischen (Organisationen sind ultrastabile Systeme, die eine aktive Unternehmensführung und geplante Veränderungen unmöglich machen) und der voluntaristischen Ansätze (in Organisationen existieren zentrale Instanzen, die andere Systemeinheiten steuern können) dar (vgl. ebd. S.86f.). Der „gemäßigte Voluntarismus“ bleibt hinsichtlich der Möglichkeiten einer bewusst gesteuerten Entwicklung skeptisch. Vieles verändert sich in Organisationen, ohne dass dahinter

ein bewusst planender Wille steht. Dennoch ist die Richtung der Entwicklung bewusst steuerbar.“ (Ebd. S.87) Für die Steuerung von Organisationen wird im Rahmen des gemäßigten Voluntarismus von der „geplanten Evolution“ (ebd. S.87) berichtet, die „Aspekte einer übergreifenden Planung mit Aspekten einer Orientierung an akute Ereignisse verbindet.“ (Ebd.) Das Konzept der geplanten Evolution baut auf einer konzeptionellen Gesamtsicht auf, deren Inhalt Vorstellungen über die Entwicklung des Organisationssystems bilden und die aus einem Rahmenkonzept sowie einer strategischen Planung bestehen. Das Rahmenkonzept soll im Sinne eines Leitbildes übergreifende Leitvorstellungen zusammenfassen, die für die Entwicklung der Organisation grundlegend sind. Darauf aufbauend wird in der strategischen Planung das relativ abstrakt gehaltene Rahmenkonzept für die einzelnen Organisationseinheiten spezifiziert, „so dass deutlich wird, was das Rahmenkonzept für sie ‚konkret‘ bedeutet.“ (Ebd. S.88) Mit Hilfe der konzeptionellen Gesamtsicht sollen Entwicklungsrichtungen festgelegt werden. Man könnte in diesem Sinne auch von Kontexten sprechen. Sie sollen sicherstellen, dass sich die Organisation in die gewünschte Richtung entwickelt. „Dem Konzept der geplanten Evolution liegt u.E. die fruchtbare Auffassung zugrunde, dass die Entwicklungsrichtung von Organisationen zunächst nur in groben Umrissen skizziert werden kann, was in einer konzeptionellen Gesamtsicht zum Ausdruck kommt. Diese konzeptionelle Gesamtsicht wird anschließend auf niedrigeren Ebenen der Betrachtungsweise umgesetzt. Schlägt die Umsetzung fehl, so ist die konzeptionelle Gesamtsicht zu modifizieren, um diese dann auf niedrigeren Ebenen erneut umzusetzen.“ (Ebd. S.89)

### 3.2 Das Steuerungsverständnis in der Managementwissenschaft

Bevor sich der Steuerungsthematik im Management gewidmet wird, ist es erforderlich, den Begriff Management näher zu erläutern. Obwohl sich Managementgedanken beziehungsweise -ansätze schon seit ca. 200 Jahren in der Literatur finden, sind die Managementfunktionen sowie das Verständnis von Management als Arbeit, Disziplin, Fachgebiet und Wissenschaft eine Entwicklung des 20. Jahrhunderts. Kennzeichnend für die Entwicklung unserer Gesellschaft im letzten Jahrhundert war unter anderem der Übergang in eine Organisationsgesellschaft. (Vgl. Drucker 2009, S.55ff.) Heutzutage wird unser Leben maßgeblich von Organisationen bestimmt. „Wir leben in einer Organisationsgesellschaft; über Organisationen wird eine Gesellschaft handlungs- und entwicklungsfähig.“ (Zech 2010a, S.11) Es existieren die verschiedensten Organisationstypen, wie Universitäten, Streitkräfte, Krankenhäuser, Banken, Schulen und Sportvereine. All diesen Organisationstypen ist gemein, dass

sie ein Management benötigen. Im Gegensatz zu einem systemtheoretischen Steuerungsverständnis wird in der Managementliteratur häufig davon ausgegangen, dass Organisationen Menschen benötigen, die ihre Organisationen professionell steuern. „Jede Organisation braucht Manager für die spezifische Arbeit des Managements: planen, organisieren, integrieren, bewerten und Menschen entwickeln. Sie braucht Manager, die Verantwortung für den zu leistenden Beitrag übernehmen.“ (Drucker 2009, S.61)

Allerdings existiert keine einheitliche Definition von Management. Vielmehr hat man den Eindruck, dass mit steigendem Stellenwert des Managements die Definitionen und Ansichten rasant zunehmen. Viele Managementvorstellungen widersprechen sich sogar. Malik (2007, S.23) geht noch einen Schritt weiter und führt hierzu aus: „Die meisten [Definitionen] sind nicht nur unbrauchbar, sondern unsinnig und irreführend. Zum Teil zeugen sie von totalem Unverständnis des Sachgebietes.“ Nichtsdestotrotz sollen an dieser Stelle einige Grundstrukturen des Managements dargelegt werden.

Die Wortherkunft des englischen Verbs »to manage« ist nicht eindeutig geklärt. Staehle (vgl. 1999, S.71) legt dar, dass die etymologischen Deutungen unterschiedlich sind. Er beschreibt drei Interpretationen verschiedener Autoren. Erstens kann »to manage« auf das lateinische »manu agere« zurückgeführt werden, was »mit der Hand arbeiten« bedeutet. Zweitens ist es möglich »manus agere« mit »an der Hand führen« beziehungsweise mit »ein Pferd in allen Gangarten üben« zu übersetzen und drittens existiert die Annahme, dass »to manage« von »mansionem agere« abstammt. In diesem Zusammenhang wäre ein Manager derjenige, der »das Haus für einen Eigentümer bestellt«. Obwohl sich die aufgeführten etymologischen Deutungen unterscheiden, weist jede der drei Interpretationen auf Aspekte hin, die im Management eine wichtige Rolle spielen.

Die Etymologie lässt bereits erahnen, dass das Verb »to manage« beziehungsweise das auch in der deutschen Sprache gebräuchliche Substantiv »Management« in enger Verbindung zur Steuerungsthematik steht. Stafford Beer (1967, S.239), der Begründer der Managementkybernetik, stellt die Verbindung zwischen der Kybernetik und dem Management wie folgt her: „Now if cybernetics is the science of control, management is the profession of control – in a certain type of system.“ Die Kernpunkte des Managements, die auf der Definition von Beer aufbauen, sind für Malik (2007, S.37) „die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von komplexen, produktiven, sozialen Systemen“. Er beruft sich hierbei auch auf Hans Ulrich. Dieser definiert Management wie folgt: „Management ist die bewegende Kraft, überall wo es darum geht, durch ein arbeitsteiliges Zusammenwirken vieler Menschen gemeinsam

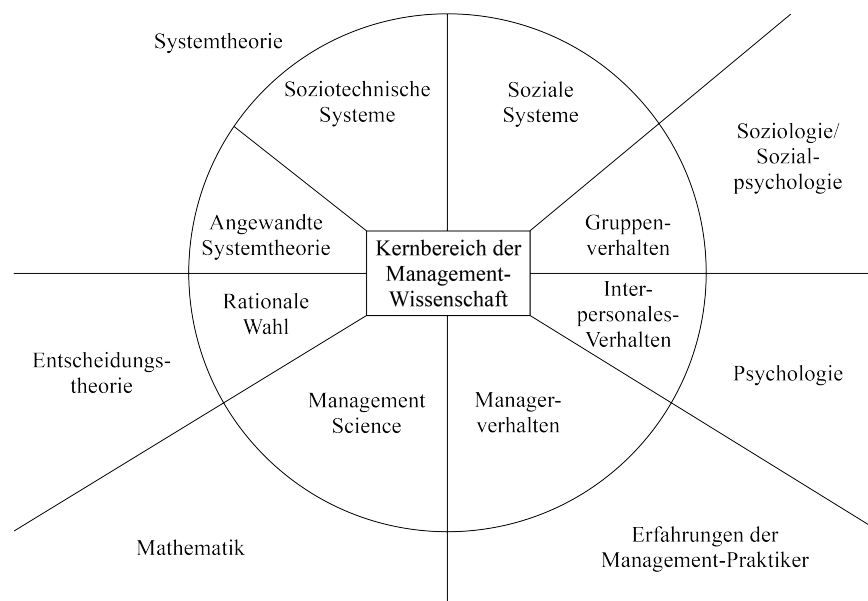
etwas zu erreichen, in der Landesverteidigung ebenso wie in der Kirche, auf dem Gebiet der Erziehung und der Gesundheitspflege ebenso wie in der Wirtschaft.“ (Ulrich 2001d, S.13) Eine umfangreiche Definition, die die bereits aufgeführten Auffassungen unterstreicht, findet sich bei Drucker, einer der wahrscheinlich einflussreichsten Managementdenker des 20. Jahrhunderts. Drucker (1973, S.17) definiert Management folgendermaßen: „The first thing is that management, that is, the organ of leadership, direction, and decision in our social institutions, and especially in business enterprise, is a generic function which faces the same basic tasks in every country and, essentially, in every society. Management has to give direction to the institution it manages. It has to think through the institution’s mission, has to set its objectives, and has to organize resources for the results the institution has to contribute. ... This means, above all, that managers practice management. They do not practice economics. They do not practice quantification. They do not practice behavioural science. These are tools for the manager. But he no more practices economics than a physician practices blood testing. He no more practices behavioural science than a biologist practices the microscope. He no more practices quantification than a lawyer practices precedents. He practices management.“

Die Zitate verdeutlichen, dass Management als ein Vermögen aufgefasst wird, das im Stande ist, komplexe soziale Systeme zu steuern. Das bedeutet, dass dieses Vermögen darauf abstellt, soziale Systeme und insbesondere Organisationen so zu beeinflussen, dass die festgelegte Entwicklungsrichtung eingehalten wird. Mit anderen Worten trägt das Management die Verantwortung dafür, dass gesetzte Ziele erreicht werden. Oder in den Worten Maliks (2007, S.42): „Man kann auch sagen, Management bedeute, ein System unter Kontrolle zu bringen und unter Kontrolle zu halten.“ In diesem Zusammenhang unterstreicht Malik, dass Kontrolle hier im Sinne des englischen Begriffes »to control« zu verstehen ist, der mit Steuern, Regeln und Regulierung zu übersetzen ist. In der deutschen Sprache wird Kontrolle hingegen häufig mit Herrschaft, Macht und Gewalt assoziiert (vgl. ebd). Die von Malik dargelegte Managementdefinition, die besagt, dass Management als ein Vermögen aufgefasst wird, welches im Stande ist, ein System unter Kontrolle zu bringen und zu halten, ist systemtheoretisch natürlich nicht nachvollziehbar. Systemtheoretisch betrachtet sind Organisationen autopoietische Systeme, die sich aufgrund ihrer operativen Schließung einer direkten Einflussnahme beziehungsweise Kontrolle entziehen (vgl. Kapitel 1.4). Allerdings ist es Managern möglich, sich als Personen an dem Kommunikationsprozess zu beteiligen und Differenzen einzuführen, die

einen steuernden Einfluss auf die Organisation haben können, aber nicht müssen (vgl. Kapitel 3.1.1).

In der Managementliteratur ist zu beobachten, dass die Steuerungsauffassungen von Organisationen in den 1960iger Jahren stark vom Gedankengut der Kybernetik erster Ordnung geprägt waren. Die daraus resultierende Anwendung von mechanistischen Input-Output-Modellen auf nicht-technische Systeme, wie Organisationen, wurde in der weiteren Entwicklung heftig kritisiert. Dies führte dazu, dass in der Managementwissenschaft auch zunehmend Steuerungsauffassungen der Kybernetik zweiter Ordnung Fuß fassten. (Vgl. Staehle 1999, S.42f.) Ein prominentes Beispiel für ein Managementmodell, das die Entwicklung des Steuerungsverständnisses von der Kybernetik erster Ordnung hin zur Kybernetik zweiter Ordnung vollzogen hat, ist das St. Galler-Managementmodell, welches in Kapitel 3.2.1 näher beschrieben wird.

Das Thema Management ist Teil vieler verschiedener Wissenschaftsdisziplinen, wie der Soziologie, der Psychologie oder auch den Ingenieurwissenschaften und Rechtswissenschaften. In der Literatur wird es allerdings meist mit der Business Administration (angelsächsischer Raum) beziehungsweise der Betriebswirtschaftslehre (deutschsprachiger Raum) in Verbindung gebracht (vgl. Staehle 1999, S.73), wenngleich es sich nicht auf rein wirtschaftliche Aspekte und Gewinnmaximierung einer Organisation reduzieren lässt (vgl. Malik 2007, S.46f.). Die Kernbereiche der Managementwissenschaft und der benachbarten Wissenschaftsdisziplinen werden von Staehle (1999, S.73) mit Verweis auf Koontz, O'Donnel sowie Wehrich (1984, S.62) wie folgt dargestellt:



**Abbildung 5: Kernbereich der Managementwissenschaft und benachbarten Forschungsbereiche**  
(Quelle: Staehle 1999, S.73)

Management kann als ein Komplex von Steuerungsaufgaben beschrieben werden, die sicherstellen sollen, dass in sozialen Systemen wie Organisationen anvisierte Unternehmensziele erreicht werden. Die Managementlehre hat schon frühzeitig damit begonnen, die einzelnen Kernfunktionen dieser Steuerungsaufgabe zu identifizieren und zu beschreiben. So wurde bereits im Jahr 1929 ein allgemeiner Funktionskatalog des Managements durch Fayol publiziert. In seiner Abhandlung „Allgemeine und industrielle Verwaltung“ identifiziert er fünf Elemente, die bei der Verwaltung von Unternehmen wichtig sind. Diese lauten: Vorausplanung, Organisation, Anordnung, Zuordnung und Kontrolle (vgl. Fayol 1929, S.34ff.). Im Jahr 1937 hat Gulick, ein Pionier der U.S.-amerikanischen Managementlehre, das wegweisende POSDCORB-Konzept erarbeitet (vgl. Gulick 1937, S.13). Hierzu zählen folgende Managementfunktionen: Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting und Budgeting. Schreyögg und Koch (2007, S.9ff.) berichten, dass sich auf Basis dieser und weiterer Konzepte der „klassische Fünferkanon von Managementfunktionen“ (ebd. S.9) herausgebildet hat. Hierzu zählen die Planung (Planning), die Organisation (Organizing), der Personaleinsatz (Staffing), die Führung (Directing) und die Kontrolle (Controlling). Die Beschreibung dieser fünf Funktionen erfolgte als erstes durch Koontz und O’Donnell im Jahre 1955. Er ist bis heute richtungsweisend in der Managementlehre (vgl. Ulrich u.a. 1995, S.15ff.). Die einzelnen klassischen Managementfunktionen werden von Schreyögg und Koch (vgl. 2007, S.10f.) wie folgt beschrieben:

### 1) Planning (Planung)

Die Planung bildet die Grundlage für alle weiteren Schritte. Im Rahmen der Planung erfolgt die Bestimmung der Unternehmensziele sowie die Ermittlung der entsprechenden Maßnahmen, um diese zu erreichen. Sie genießt gewissermaßen eine Vormachtstellung, da sich alle weiteren Handlungen an ihr orientieren müssen.

### 2) Organizing (Organisation)

Im Rahmen der Organisation wird auf Grundlage der festgelegten Ziele ein theoretisches Gerüst von Handlungsabläufen entwickelt, indem Stellen geschaffen und Kompetenzen sowie Weisungsbefugnisse zugewiesen werden. Ein weiteres charakteristisches Merkmal der Organisation ist die vertikale und horizontale Hierarchisierung der verschiedenen Stellen.

### 3) Staffing (Personaleinsatz)

Mit Hilfe der Organisation wurden Stellen geschaffen. Diese müssen nun mit Personal besetzt werden. Zusätzlich muss der Prozessablauf gesichert werden, indem die Arbeitskraft des eingesetzten Personals erhalten bleibt. Im klassischen Verständnis erfolgt die Aufrechterhaltung der Personalleistung insbesondere durch die Personalentwicklung, die Personalbeurteilung und eine leistungsgerechte Vergütung.

### 4) Directing (Führung)

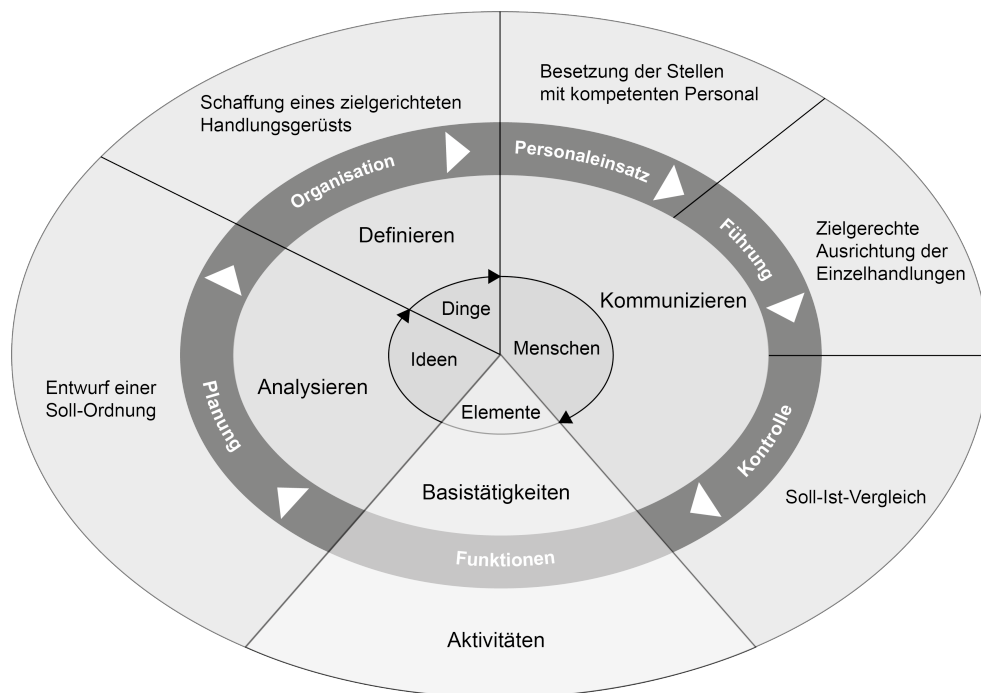
Die Führungsfunktion besteht darin, das eingesetzte Personal und dessen Arbeitsleistung im täglichen Arbeitsvollzug auf die gesetzten Ziele auszurichten. Wichtige Stichworte sind in diesem Zusammenhang Motivation, Kommunikation und Konfliktbereinigung.

### 5) Controlling (Kontrolle)

Die Kontrolle steht in enger Verbindung mit der Planung und ist konsequenterweise die letzte Phase des klassischen Managementprozesses. Die zentrale Aufgabe der Kontrolle besteht darin, zu überprüfen, inwieweit die festgelegten Ziele erreicht wurden, indem Soll/Ist-Vergleiche vollzogen werden. Die generierten Informationen dienen als Ausgangspunkt für neue beziehungsweise weitere Planungen.

Hervorzuheben ist, dass die genannten Funktionen nicht separat nebeneinander stehen. Sie sollen vielmehr in eine logisch geordnete Abfolge gebracht werden, so dass ein integrierter Prozess entsteht. Dieser so gebildete Managementprozess lässt sich wie folgt darstellen (vgl. Schreyögg u.a. 2007, S.12):





**Abbildung 6: Managementprozess**  
(Quelle: Schreyögg u.a. 2007, S.12)

Der aufgeführte Managementprozess stellt eine zirkuläre Abfolge der einzelnen Funktionen dar. In der Realität hat sich gezeigt, dass sich die Funktionen gegenseitig stark beeinflussen und überlappen, weswegen eine sukzessive Abarbeitung meist nicht möglich ist. Aus diesem Grund sollte der klassische Managementprozess als ein didaktisches Hilfsmittel begriffen werden, das den Zusammenhang zwischen den einzelnen Funktionen verdeutlichen soll. Er dient nicht als reale Beschreibung von Steuerungsabläufen. (Vgl. Schreyögg u.a. 2007, S.13)

Aus dem dargestellten Managementprozess geht unter anderem hervor, dass die Kontrolle beziehungsweise das Controlling eine Funktion des Managements ist. Allerdings ist dieser Teilbereich des Managements in den letzten Jahrzehnten zunehmend stärker betont worden, was dazu geführt hat, dass das Controlling zum Teil als eigenständige Disziplin betrachtet wird. Aus diesem Grund wird unter steuerungsrelevanten Gesichtspunkten die Abgrenzung zwischen Management und Controlling in Kapitel 3.2.3 thematisiert.

Der klassische Managementprozess ist laut Ulrich und Fluri (vgl. 1995, S.16) ein einfaches Konzept zur Funktionsgliederung des Managements. Nichtsdestotrotz dient er bis heute als Standard in der Managementlehre (vgl. Schreyögg u.a. 2007, S.9). Er war grundlegend für die Entwicklung zahlreicher Managementmodelle. Aktuell existiert eine fast unüberschaubare Anzahl von unterschiedlichen Management- oder Führungsmodellen, wie die Modelle des Operations Research, die unter-

schiedlichen »Management by«-Techniken, das Harzburger Modell oder auch das 7-S Modell von McKinsey, die meist ganz unterschiedliche Ausprägungen und Steuerungsverständnisse besitzen und divergente Aspekte des Managements in den Vordergrund stellen (vgl. Jeschke 1992, S.1).

Sich den verschiedenen Steuerungsverständnissen der einzelnen Managementmodelle zu widmen, ist aufgrund der hohen Anzahl der existierenden Modelle nur schwer möglich und würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Deshalb sollen exemplarisch zwei Managementmodelle näher beschrieben werden, um die dahinterliegenden Steuerungsverständnisse zu verdeutlichen. Dargestellt werden das St. Galler Management-Modell und das ArtSet-Managementmodell. Beide Managementansätze sind für die vorliegende Studie von besonderer Bedeutung. So besitzt das St. Galler Management-Modell einen betriebswirtschaftlichen Entstehungshintergrund. Es zeichnet sich laut Rüegg-Stürm (vgl. 2003, S.6) insbesondere dadurch aus, dass es den wissenschaftlichen Anspruch universalistischer Anwendbarkeit verfolgt und sich auf die Kybernetik und Systemtheorie bezieht. Das ArtSet-Managementmodell hingegen stammt aus der Weiterbildung und ist speziell für den Weiterbildungsbereich entwickelt worden. Es umfasst die zentralen Managementaufgaben und soll darüber hinaus für alle Weiterbildungsorganisationen anwendbar sein. (Vgl. Zech 2010b, S.7)

### 3.2.1 *Das St. Galler Management-Modell*

Die Entwicklung des St. Galler Management-Modells begann Mitte des letzten Jahrhunderts am Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen unter der Leitung von Hans Ulrich (vgl. IfB 2004, S.6ff.). Ulrich und seine Mitarbeiter verfolgten das Ziel, die zu dieser Zeit primär auf quantitativen und finanzorientierten Messgrößen basierende Betriebswirtschaftslehre in Richtung einer ganzheitlichen Managementlehre weiterzuentwickeln. Dabei begründete das St. Galler Management-Modell vor ca. einem halben Jahrhundert „eine völlig neue Art der Ausbildung künftiger Führungskräfte“ (Gomez 2002, S.5). Führungskräften und Studierenden sollte ein Bezugsrahmen zur Verfügung gestellt werden, der es erlaubte, „komplexe Probleme in ihrem Gesamtzusammenhang zu sehen und wirksam zu bearbeiten.“ (Rüegg-Stürm 2003, S.6) Die Betrachtung des Gesamtzusammenhanges in der Unternehmensführung war 1972 zukunftsweisend, weil die Betriebswirtschaftslehre zu diesem Zeitpunkt einer progressiven disziplinen Aufgliederung unterworfen war (vgl. ebd.).

Aufgrund der stetigen Weiterentwicklung des Modells können zurzeit drei aufeinander aufbauende Generationen des Management-Modells unterschieden werden

(vgl. Spickers 2004, S.11ff.). Den verschiedenen Generationen ist gemein, dass sie vor dem Hintergrund entstanden sind, die Funktionsweise von Organisationen auf Basis einer ganzheitlichen Betrachtungsweise, die die sozio-ökonomische Realität nicht außer Acht lässt, zu beschreiben. Hierbei geht es insbesondere darum, sowohl die Einflussmöglichkeiten als auch die Verantwortlichkeiten des Managements herauszuarbeiten. Darüber hinaus wird angestrebt, die erarbeiteten Forschungsergebnisse in eine Form zu bringen, die nicht nur für die Praxis, sondern auch für die Theorie von Nutzen ist. (Vgl. ebd.) Die Ganzheitlichkeit des Modells drückt sich auch in dessen Leitmotiv „Kopf, Hand und Herz“ aus. Dieser ursprünglich von Pestalozzi mit Rückgriff auf Schleiermacher in einem pädagogischen Kontext formulierte Leitgedanke, wird von Gomez (2002, S.5) in eine aktuelle Managementterminologie übersetzt und lautet anschließend: „Vernetzt denken – unternehmerisch handeln – als Persönlichkeit überzeugen.“

Dass den verschiedenen Generationen des St. Galler Management-Modells zugrundeliegende Managementverständnis beruht auf dem Gedanken, dass Management primär Komplexitätsbewältigung ist. Management bedeutet in diesem Zusammenhang: „Gestalten, Lenken und Entwickeln zweckorientierter sozialer Institutionen“. (Rüegg-Stürm 2003, S.6) Um der Managementaufgabe der Komplexitätsbewältigung Rechnung zu tragen, wurde und wird im Rahmen des Modells auf systemtheoretische und kybernetische Erkenntnisse zurückgegriffen (vgl. ebd.).

Als ein Vordenker des St. Galler Modells kann Drucker bezeichnet werden, der oft als der Begründer der Managementdisziplin bezeichnet wird. Bereits 1954 hat er eine systematische Lehre über das Tätigkeitsfeld von Managern publiziert (vgl. Drucker 1954). Darüber hinaus hat er mit diesem Werk das »Management by Objectives« begründet, „das den epochalen Übergang von der autoritäts- zur wirkungsorientierten Unternehmungsführung vollführte.“ (Management School St. Gallen 2011) Viele prominente Managementautoren, wie Malik (vgl. 2007, S.12) oder Gomez (vgl. 2001, S.303f.) beziehen sich in ihren Schriften explizit auf ihn.

Der Grundstock des St. Galler Management-Modells wurde mit der Publikation „Die Unternehmung als produktives soziales System“ von Ulrich (2001a) im Jahr 1970 gelegt. In dieses Buch sind die Ergebnisse einer von Ulrich geleiteten Arbeitsgruppe geflossen, deren Bemühen unter anderem darin bestand, ein ganzheitliches Managementmodell für komplexe soziale System zu erarbeiten. Die Arbeitsgruppe wertete hierfür vor allem systemtheoretische und kybernetische Forschungsergebnisse aus. Im weiteren Verlauf entwickelte sich hieraus das Werk „Das St. Galler Management-Modell“, welches im Jahr 1972 von Ulrich (2001b) in Zusammenarbeit

mit Krieg veröffentlicht wurde. (Vgl. Spickers 2004, S.12) Laut Gomez (2001, S.303) war es eines „der ersten umfassenden Modelle, um Managementphänomene zu klassifizieren.“

Ulrich (2001b, S.16) bezeichnet sein Modell als „systemorientiertes Management“. Er vertritt die Meinung, dass in der Welt vorhandene Phänomene bestimmte Gemeinsamkeiten besitzen. Gemeinsamkeiten können beobachtet werden, weil alle Erscheinungen als „gegliederte Ganzheiten“ (ebd.) beziehungsweise Systeme verstanden werden können. Aus diesem Grund ist der von ihm vertretende Systemansatz auch ein „Ordnungskonzept“ (ebd.), mit dessen Hilfe divergente Begebenheiten sowohl beschrieben als auch analysiert und gestaltet werden können. Das Ordnungskonzept soll dazu dienen, komplexe organisationale Situationen zu bewältigen. Merkmale des von Ulrich (vgl. ebd. S.17f.) postulierten Systemansatzes sind: Ganzheitlichkeit (organisationale Probleme sollen in all ihren Dimensionen bearbeitet werden), Prozessorientierung (es wird auf das Zusammenspiel der unterschiedlichen Teile mit den Ganzheiten geachtet), Interdisziplinarität (fokussiert wird auf die fachübergreifende Problemlösung), eine analytische und synthetische Betrachtungsweise (im Rahmen der Problemlösung werden Einzelheiten außer Acht gelassen, um sich mit dem Wesentlichen zu befassen) sowie Pragmatismus (es wird davon ausgegangen, dass Informationsdefizite für das Management in Organisationen der Regelfall sind, und dass deshalb nicht die Problemdarstellung oberstes Ziel ist, sondern die Problemlösung). Zusammenfassend schreibt Ulrich (ebd. S.18), dass systemorientiertes Management ganz allgemein darin besteht, „dass Begriffe, Vorstellungen, Erkenntnisse und Methoden aus Systemtheorie und Kybernetik aufgenommen, interpretiert und auf Führungsprobleme angewandt werden. Die Unternehmung wird als zielorientiertes, handlungsfähiges, offenes System betrachtet, das in einer veränderlichen Umwelt produktive Funktionen erfüllt. Die Unternehmensführung als Inbegriff von Gestaltungs- und Lenkungsprozessen erscheint aus kybernetischer Sicht als informationsverarbeitendes Teilsystem, welches in ständiger Auseinandersetzung mit einer sich wandelnden Umwelt Ziele setzt, Bedingungen festlegt, das Realsystem Unternehmung zielentsprechend gestaltet und die zur Zielerreichung notwendigen Prozesse einleitet, beeinflusst und kontrolliert.“

Das St. Galler Management-Modell der ersten Generation fußt laut Ulrich (vgl. 2001a, S.11ff.) auf systemtheoretischen und kybernetischen Überlegungen. Allerdings muss an dieser Stelle angemerkt werden, dass sich die Erörterungen nicht auf die neuere soziologische Systemtheorie beziehen, sondern auf ältere systemtheoretische Modelle. Darüber hinaus befinden sich die systemtheoretischen

Betrachtungen auf sehr allgemeinem und praktischem Niveau. Sie sind deshalb nur bedingt auf das systemtheoretische Organisationsverständnis von Luhmann übertragbar. Insbesondere die Annahme, dass es sich bei Organisationen um zielorientierte, handlungsfähige und offene Systeme handelt, widerspricht der neueren systemtheoretischen Organisationstheorie (vgl. Kapitel 1.4). Das dem St. Galler Management-Modell der ersten Generation zugrundeliegende Steuerungsverständnis, das auf einer mechanistischen Betrachtungsweise beruht und sich an der Kybernetik erster Ordnung orientiert, wurde vielfach kritisiert. Aus diesem Grund unterließ Ulrich (vgl. 2001c, S.181ff.) in der weiteren Entwicklung seines Modells die Anwendung von technischen Input-Output-Modellen auf nicht technische Systeme und integrierte Annahmen der Kybernetik zweiter Ordnung in sein Managementkonzept. (Vgl. Staehle 1999, S.42; vgl. Schwegler 2008, S.106)

In den Jahren nach der Veröffentlichung des St. Galler Management-Modells von Ulrich und Krieg entwickelte sich die Managementlehre kontinuierlich weiter. Aspekte wie die Managementstrategie, -kultur und -philosophie nahmen einen zunehmend größeren Raum ein. Auch Ulrich arbeitete sein Konzept weiter aus und führte die bis heute bedeutende Unterscheidung der drei Problemebenen des normativen, strategischen und operativen Managements ein. (Vgl. Schwegler 2008, S.107) Diese Einflüsse gingen an dem St. Galler Management-Modell nicht vorüber. Unter der Federführung von Knut Bleicher, Leiter des Instituts für Betriebswirtschaft von 1984 bis 1994 in St. Gallen, entstand das St. Galler Management-Konzept, das eine Weiterentwicklung des St. Galler Management-Modells darstellte. Die Besonderheit des St. Galler Management-Konzeptes ist laut Gomez (2001, S.303) darin begründet, dass es die Unternehmungsaspekte Strategie, Struktur und Kultur „mit den Managementebenen der normativen, strategischen und operativen Führung kombiniert.“

Im Zentrum des Management-Konzeptes von Bleicher steht das Konzept des integrierten Managements (vgl. Bleicher 2004), das 1991 zum ersten Mal veröffentlicht wurde und zurzeit in der achten Auflage vorliegt. Mittlerweile ist es zu einem Standardwerk der Managementliteratur avanciert (vgl. Spickers 2004, S.13). Auf Basis des von Bleicher vorgelegten Management-Konzeptes sind weitere anerkannte Publikationen erschienen, die in der Tradition eines integrativen Managements stehen, wie „Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen“ (Pümpin u.a. 1991), „Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik“ (Gomez u.a. 1992), „Managementsysteme“ (Schwaninger 1994) und „Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens“ (Bleicher 1994).

Bleicher weist bei der Beschreibung seines Konzeptes darauf hin, dass es in der Tradition des St. Galler Management-Modells steht und ebenso auf eine ganzheitliche Betrachtungsweise setzt, die primär auf gegenseitige Abhängigkeiten fokussiert. Sein Konzept „entspricht somit den Vorstellungen der bisherigen Entwicklung des St. Galler Managementmodells, das sich als ‚Leerstellengerüst für Sinnvolles und Ganzheitliches‘ charakterisieren lässt.“ (Bleicher 2004, S.78)

Das Konzept des integrierten Managements beziehungsweise das St. Galler Management-Konzept hat trotz seiner Popularität auch viele kritische Stimmen hervorgerufen. Schwegler (vgl. 2008, S.110f.) berichtet, dass sich die Beanstandungen auf vier Bereiche beziehen. Zum einen wird kritisiert, dass Unklarheiten bei den Definitionen und Abgrenzungen der einzelnen Komponenten bestehen. Zum anderen wird angemerkt, dass die unternehmensethischen Ansprüche, die auf der Unternehmensphilosophie aufbauen, nur unzureichend beschrieben werden. Ein weiterer Kritikpunkt zielt auf den von Bleicher vertretenen situativen Ansatz. Außerdem wird hervorgehoben, dass das Konzept konstruktivistische Einsichten ausblendet.

Rüegg-Stürm (2003) veröffentlichte im Jahr 2002 „Das neue St. Galler Management-Modell“. Dieses Modell stellt eine Weiterentwicklung der Arbeiten von Ulrich und Krieg (Das St. Galler Management-Modell) sowie Bleicher (Das St. Galler Management-Konzept) dar. Es steht also ganz in der Tradition der Universität St. Gallen und baut auf einem systemorientierten Managementansatz auf. Das Modell versucht, wie die Generationen davor, Organisationen und ihre Umwelten sowie die Wechselbeziehungen zwischen ihnen zu beschreiben. (Vgl. Rüegg-Stürm 2003, S.6) Auf Basis von allgemein gültigen Gesetzmäßigkeiten wird versucht, die Charakteristika, Verhaltensmuster und Beschaffenheiten von Unternehmen zu erklären. Aufgrund dieser Vorgehensweise liefert das Modell auch keine konkreten Problemlösungen. Es ist vielmehr dazu gedacht, bestehende Managementprobleme und mögliche Lösungsverfahren zu identifizieren. (Vgl. NZZ 2003, S.1f.) Im Rahmen des Modells haben die Werte und Normen weiterhin ein hohes Gewicht, denn sie sollen die Managemententscheidungen legitimieren. Die Verantwortung der Unternehmen gegenüber ihren Umwelten, insbesondere in ökologischen und gesellschaftlichen Dimensionen, wird groß geschrieben. Das neue St. Galler Management-Modell positioniert sich deutlich gegen Shareholder-Ansätze, die ihren Fokus schwerpunktmäßig auf die Gewinnmaximierung legen. Vielmehr wird ein umfassender Stakeholder-Ansatz vertreten, denn im Prinzip kann jede Person einer relevanten Anspruchsgruppe zugehörig sein. Vor diesem Hintergrund schreibt die Neue

Zürcher Zeitung, dass die Kernbotschaft des Modells lautet, „dass es Wichtigeres gibt als kurzfristigen Markterfolg“ (ebd. S.1).

Laut Rüegg-Stürm (vgl. 2003, S.6f.) erweitert das neue St. Galler Management-Modell die beiden älteren Managementmodelle schwerpunktmäßig in drei Bereichen. Zum einen wird der ethisch-normativen Dimension des Managements eine wesentlich höhere Bedeutung zugemessen. Zum anderen wird aufgrund des zunehmenden Zeitwettbewerbs und der wachsenden Bedeutung des Managements von sozialen Prozessen die Prozessorientierung von Organisationen deutlicher hervorgehoben. Darüber hinaus wird die interpretativ-sinnhafte Dimension von Managementprozessen tiefergehend ausgefaltet.

Die Unterschiede der drei verschiedenen Generationen des St. Galler Managementmodells sollen an dieser Stelle nicht weiter thematisiert werden. Vielmehr wird im folgenden Kapitel ausschließlich auf die zurzeit aktuelle Weiterentwicklung des Modells eingegangen. Dargestellt wird „Das neue St. Galler Management-Modell“ (Rüegg-Stürm 2003) in Abgrenzung zum Luhmannschen Systemverständnis.

### **Das neue St. Galler Management-Modell<sup>8</sup>**

Rüegg-Stürm (vgl. 2003, S.17ff.) versteht die betriebswirtschaftliche Unternehmung als ein komplexes System. Sein Systemverständnis ist vom Gedankengut der soziologischen Systemtheorie beeinflusst. Die Vorstellung von Organisationen beziehungsweise Unternehmungen „ist in wesentlichem Ausmass von systemtheoretischen Grundvorstellungen geprägt“ (ebd. S.17). Allerdings widersprechen seine Ansichten zum Teil dem von Luhmann vertretenen Organisationsverständnis, da beide Ansätze unterschiedliche Organisationsauffassungen besitzen. Rüegg-Stürm (2004, S.65) beschreibt ein System als „eine Ganzheit von Elementen“, das als Einheit beobachtet werden kann und so von der Umwelt differenzierbar ist. Als Systemelemente einer Organisation gelten im neuen St. Galler Modell sowohl „materielle“ und „objekthafte“ als auch „immaterielle“ Elemente (Rüegg-Stürm 2003, S.18). Zu den materiellen und objekthaften Elementen zählen beispielsweise Mitarbeiter, Maschinen und Produkte. Als immaterielle Elemente werden neben Ereignissen, Beziehungen, Prozessen und Teams auch die in Systemen vorzufindenden Kommunikationsmuster bezeichnet. Diese Definition von Systemelementen ist schwer mit der von Luhmann vertretenen Auffassung von Organisationselementen zu vergleichen, da Luhmann

---

<sup>8</sup> Bei der Beschreibung des neuen St. Galler Management-Modells wird sich primär auf das Standardwerk von Rüegg-Stürm (2003; 2004) bezogen.

als kleinstes Element einer Organisation nur die kommunizierte Entscheidung gelten lässt (vgl. Kapitel 1.3 und Kapitel 1.4). Entscheidungen sind auch keine materiellen Gebilde, wie die im St. Galler Modell beschriebenen Mitarbeiter, Maschinen und Produkte, sondern kurz aufblinkende Ereignisse, die mit ihrem Erscheinen sofort wieder vergehen (vgl. Luhmann 2006, S.152). Luhmann (vgl. 2002a, S.66) folgend, bestehen Organisationssysteme aus Abfolgen, Relationen oder Beziehungen von zueinanderstehenden Elementen (Entscheidungen) und markieren so eine Grenze. Durch die Grenzziehung unterscheidet sich das System von seiner Umwelt. Luhmann und Rüegg-Stürm gehen im Rahmen ihrer Analysen unterschiedlich vor und verfolgen divergente Ziele. Luhmanns Systemtheorie ist eine Kommunikationstheorie. Ihm geht es um die „Erweiterung des menschlichen Vermögens, die Komplexität der Welt zu erfassen und zu reduzieren.“ (Luhmann 2005f, S.85). Organisationen als soziale Systeme sind Teil seiner Gesellschaftstheorie. Die systemtheoretische Organisationstheorie ist aus diesem Grund sehr komplex. Das von Rüegg-Stürm publizierte Management-Modell hingegen stellt einen Bezugsrahmen dar. Dieser Bezugsrahmen dient „der systematischen Einordnung von Fragestellungen, Herausforderungen, Entscheidungs- und Handlungsfeldern im Kontext des Managements. Das Modell ist als Suchraster und nützliche ‚Landkarte‘ zur eigenen Orientierung aufzufassen und soll dazu beitragen, wichtige Begriffe und Konzepte im Gesamtzusammenhang des Managements zu verstehen.“ (Rüegg-Stürm 2004, S.65)

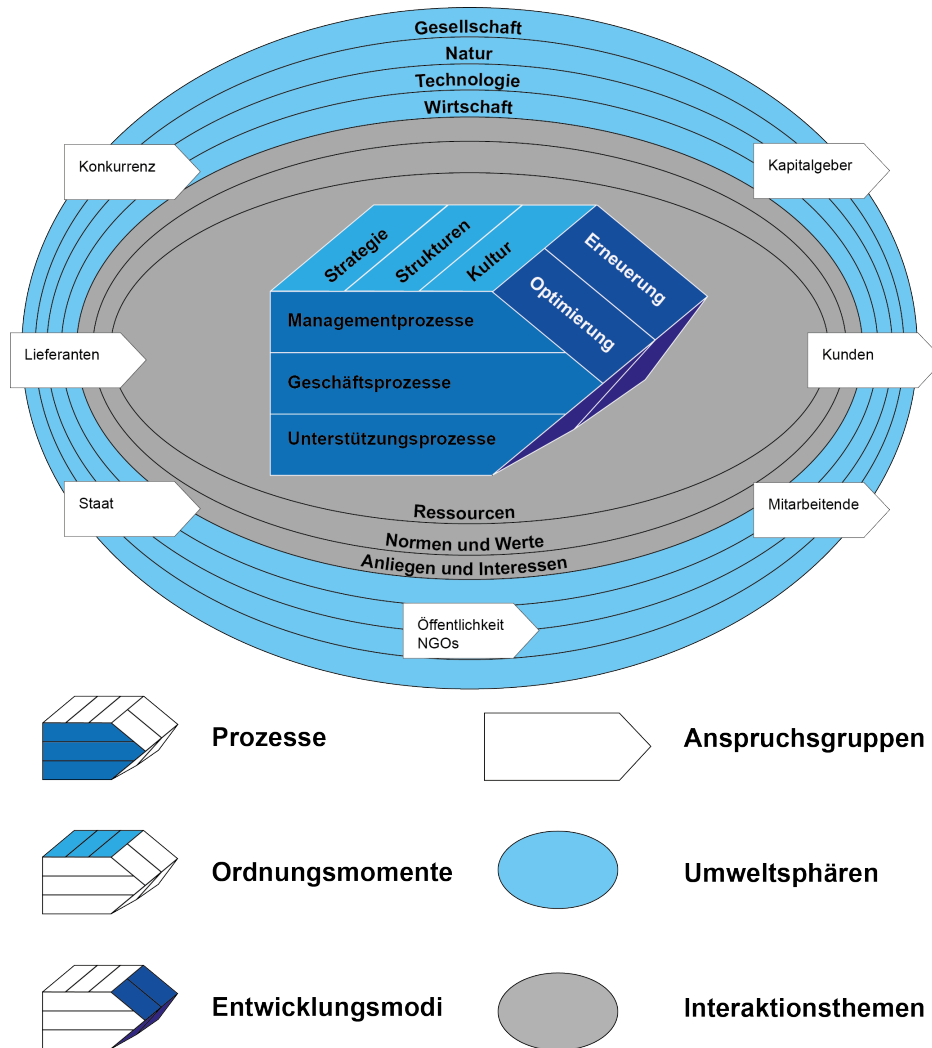
Die Komplexität einer Unternehmung beziehungsweise eines Systems beruht laut Rüegg-Stürm (ebd. S.18ff.) auf den vielfältigen und zum Teil unüberschaubaren Wechselbeziehungen zwischen den verschiedenen Elementen. Aufgrund der hohen Komplexität sowie der Subjektivität eines Beobachters können Systeme auch nicht vollständig erklärt oder verstanden werden. Hieraus resultiert, dass Vorhersagen von Entwicklungen sowie Reaktionen eines komplexen Systems nur in eingeschränkter Form möglich sind und dass die Einflussmöglichkeiten des Managements auf die Steuerung der Unternehmung deutliche Grenzen gesetzt sind. Das bedeutet allerdings nicht, dass die Steuerung oder Führung einer Unternehmung nicht nötig ist. Im neuen St. Galler Management-Modell wird ausdrücklich hervorgehoben, dass die Reaktionen eines Systems nicht völlig beliebig oder chaotisch sind. In solchen Systemen könnte keine koordinierte Arbeitsteilung stattfinden. Vielmehr sind komplexe Unternehmungen auf „strukturierende Einflussmomente und ordnende Kräfte angewiesen. Genau dies begründet die Notwendigkeit von Führung, von wem und auf welche Weise diese auch immer wahrgenommen wird.“ (Ebd. S.20)



Das Steuerungsverständnis im neuen St. Galler Management-Modell, das ein Ordnungskonzept darstellt, wird von der Gesamtkomplexität der Unternehmung bestimmt, die sich aus der nicht zu überblickenden Anzahl von Wechselbeziehungen zwischen den Elementen sowie von den relevanten Umwelten ergibt. Um Organisationen zu steuern, muss sich das Management mit dem hohen Komplexitätsgrad auseinandersetzen und vor diesem Hintergrund strategische Entscheidungen treffen, die die vorhandenen Systemelemente so ausrichten, dass die anvisierten Ziele erreicht werden können. Da das Management nicht in der Lage ist, alle Relationen der Elemente zu durchschauen, ist das Ergebnis von Steuerungseingriffen nicht im Voraus zu bestimmen.

Innerhalb des neuen St. Galler Management-Modells lassen sich sechs grundsätzliche Begriffskategorien identifizieren, auf denen das Modell aufbaut und die dem beschriebenen Systemverständnis Rechnung tragen. Sie stehen in enger Verbindung mit den zentralen Dimensionen des Managements. Dabei steht das von Rüegg-Stürm vertretene Managementverständnis in der Tradition von Ulrich (vgl. 2001a, S.13f.), Malik (vgl. 2007, S.37) und Drucker (vgl. 1973, S.17). Management wird demnach als eine Funktion beziehungsweise als ein System von Aufgaben beschrieben, „die sich ... als Gestalten, Lenken (Steuern) und Weiterentwickeln zweckorientierter soziotechnischer Organisationen zusammenfassen lassen.“ (Rüegg-Stürm 2003, S.22) Die sechs essentiellen Grundkategorien lauten: Umweltsphären, Anspruchsgruppen, Interaktionsthemen, Ordnungsmomente, Prozesse und Entwicklungsmodi (ebd. S.21).

Die folgende Grafik verdeutlicht den Aufbau des neuen St. Galler Management-Modells sowie die Verortung der einzelnen Kategorien innerhalb des Modells (ebd. S.22):



**Abbildung 7: Das neue St. Galler Managementmodell im Überblick**  
(Quelle: Rüegg-Stürm 2003, S.22)

### *Umweltsphären*

Eine Organisation agiert im Kontext verschiedener Umweltsphären. Im neuen St. Galler Modell werden insgesamt vier Umweltsphären unterschieden. Diese lauten Gesellschaft, Natur, Technologie und Wirtschaft. Obwohl diese Sphären im Modell getrennt aufgeführt werden, beeinflussen sie sich gegenseitig und sind in der Realität nur schwer voneinander abzugrenzen. So durchdringen die gesellschaftlichen Diskurse alle anderen Umweltsphären. Die Wirtschaft beziehungsweise das Wirtschaftssystem, als die primäre Umwelt einer Unternehmung, wird durch gesellschaftliche und politische Prozesse ebenso beeinflusst wie die anderen beiden Sphären Technologie und Umwelt. Welche technologischen Errungenschaften von einer Organisation beobachtet oder auch eingesetzt werden, hängen im großen Maße von gesellschaftlichen Entwicklungen ab. (Vgl. Rüegg-Stürm 2003, S.24ff.) Dass sich zum Beispiel die großen deutschen Energieunternehmen in jüngster Zeit

vermehrt mit der Einführung von erneuerbaren Energien beschäftigen, hängt nicht zuletzt mit einem zunehmenden gesellschaftlichen Druck, der nach dem verheerenden Atomunglück in Japan durch die wiederbelebte Anti-Atomkraftbewegung entstanden ist, sowie den daraus resultierenden politischen Entscheidungen der Regierung zusammen. Eng in Verbindung damit steht auch die Umweltsphäre Natur. Was als Natur von einer Unternehmung beobachtet und berücksichtigt beziehungsweise beachtet wird, hängt im entscheidenden Maße von ökologischen, ökonomischen und gesellschaftlichen Diskursen ab. Für Organisationen können beispielsweise die Bereiche Klima, Agrarpotential, Topographie oder Ressourcenreichtum von besonderer Bedeutung sein (ebd. S.25).

### *Anspruchsgruppen*

Die Umweltsphäre Anspruchsgruppen verweist auf das klassische Stakeholder-Konzept. Wenngleich die Neue Züricher Zeitung schreibt (NZZ 2003, S.1), dass dieses „sehr großzügig interpretiert“ wird. Als Anspruchsgruppen kommen prinzipiell alle Menschen in Frage, die von Wertschöpfungs- oder auch Schadschöpfungsaktivitäten einer bestimmten Organisation betroffen sind. Mit diesem Verständnis grenzt sich das Modell deutlich von Shareholder-Value-Ansätzen ab, die auf die Gewinnmaximierung der Unternehmung fokussieren. Innerhalb des Modells werden die Konkurrenz, die Lieferanten, der Staat, die Öffentlichkeit inklusive NGOs (Non-Governmental Organizations), die Mitarbeitenden, die Kunden und die Kapitalgeber aufgezählt. Das neue St. Galler Management-Modell hebt den ehrlichen Umgang mit allen Anspruchsgruppen hervor. „Grundsätzlich ist im Verhältnis zu allen Anspruchsgruppen ein faires Nehmen und Geben anzustreben.“ (Rüegg-Stürm 2004, S.74) Jede Organisation steht vor der Aufgabe, die Anspruchsgruppen zu identifizieren, die vornehmlich von den Unternehmensaktivitäten betroffen sind. Dabei obliegt es der Organisation, im Bedarfsfall die Anspruchsgruppen noch weiter zu unterscheiden. Die Identifizierung der verschiedenen Anspruchsgruppen erfolgt laut Rüegg-Stürm (vgl. 2003, S.29f.) idealtypisch anhand eines strategischen oder normativ-kritischen Anspruchsgruppenkonzeptes.

### *Interaktionsthemen*

Die Interaktionsthemen bezeichnen bestimmte Inhalte von kommunikativen Prozessen, die im Rahmen der Kommunikation zwischen einer Unternehmung mit ihren Anspruchsgruppen stattfinden. Mit anderen Worten geht es um Gegenstände oder Themenfelder von Kommunikationsprozessen. Dabei werden Ressourcen, Normen und Werte sowie Anliegen und Interessen unterschieden. Kommunikative Offerten können von den Anspruchsgruppen oder den Unternehmungen ausgehen. Da im

Rahmen des neuen St. Galler Management-Modells eine ganzheitliche Unternehmensführung angestrebt wird, „bedürfen die Anliegen und Interessen der verschiedenen Anspruchsgruppen im Sinne eines normativ-kritischen, ethischen Anspruchsgruppenkonzeptes je von neuem einer sorgfältigen Abwägung und Würdigung.“ (Rüegg-Stürm 2003, S.33) Kommunikationsprozesse zwischen Organisationen und ihren Anspruchsgruppen, die die genannten Interaktionsthemen behandeln, können ein erhöhtes Konfliktpotential in sich tragen. Falls eine Organisation konfliktgeladene Projekte umsetzen möchte, so ist darauf zu achten, dass die Anliegen der Anspruchsgruppen eine „respektvolle Würdigung“ und eine „sorgfältige Abwägung“ (ebd.) erfahren. Schlussendlich sollten die Entscheidungen nachvollziehbar sein.

Rüegg-Stürm (ebd. S.34f.) weist darauf hin, dass sich auf Basis dieser Legitimierungs- und Entscheidungsprozesse ein „normativer Orientierungsrahmen“ herausbildet, mit dessen Hilfe eine „strategische Positionierung“ der Unternehmung erfolgen sollte.

### *Ordnungsmomente*

Das neue St. Galler Management-Modell geht davon aus, dass sich die typischen Eigentümlichkeiten einer Unternehmung mit Hilfe ihrer Ordnungsmomente erklären lassen. Als Ordnungsmomente werden kennzeichnende Charakteristika der Strategie, der Struktur und der Kultur bezeichnet. Sie „geben dem organisationalen Alltagsgeschehen [den Unternehmensprozessen] eine kohärente Form, indem sie diesem eine gewisse Ordnung auferlegen und auf diese Weise das Alltagsgeschehen mehr oder weniger effektiv auf die Erzielung bestimmter Wirkungen und Ergebnisse ausrichten.“ (Ebd. S.78)

Das Ordnungsmoment Strategie beinhaltet das langfristige Orientierungswissen einer Unternehmung, welches kontinuierlich erarbeitet werden muss. Hierbei geht es darum, den langfristigen ökonomischen Erfolg zu gewährleisten. In Anlehnung an Drucker (vgl. 1967, S.12) spricht Rüegg-Stürm (2003, S.37) in diesem Zusammenhang davon, „die richtigen Dinge zu tun“. Die Unternehmensstrategie hat somit eine bedeutsame Ausrichtungsfunktion für das unternehmerische Handeln.

Während die Strategien langfristiges Orientierungswissen bereitstellen und sich damit beschäftigen, „die richtigen Dinge zu tun“, helfen die Strukturen dabei, „die Dinge richtig zu tun“. (Ebd.) Anders ausgedrückt koordinieren die Strukturen das unternehmerische Handeln. Das bedeutet, dass sie vor dem Hintergrund der Produktivitäts- und Effizienzsteigerung die unterschiedlichen Unternehmensaktivitäten aufeinander abstimmen und Arbeitsteilungen definieren, um die Effektivität der Prozesse zu erhöhen. (Vgl. Schwegler 2008, S.117)

Das dritte Ordnungsmoment ist die Kultur. Sie verweist auf den Sinnhorizont, der Antworten zu grundlegenden Fragen nach dem Warum und Wozu liefern soll. Sinnhorizonte können in Organisationen in Form einer gemeinsamen Vision beziehungsweise einer gemeinsamen Identität beobachtet werden. Rüegg-Stürm (vgl. 2003, S.37f., S.54f.) hebt hervor, dass die Kultur für die Teamarbeit und den ökonomischen Erfolg einer Unternehmung sehr wichtig ist, weil die Strategien und Strukturen nicht dazu in der Lage sind, das Handeln in Unternehmen zu determinieren. Vielmehr benötigen Organisationsmitglieder einen Interpretationsspielraum, der es ihnen ermöglicht, auch dann regelkonform zu agieren, wenn keine festgeschriebenen Regeln, Vorgaben oder Verhaltensweisen existieren. Darüber hinaus kann ein gemeinsamer Sinnhorizont auch eine Motivationsfunktion besitzen, wenn sich Organisationsmitglieder für die unternehmerische Aufgabe begeistern können.

### *Prozesse*

Die für eine Unternehmung bedeutsamen Wertschöpfungs- und Führungsaktivitäten befinden sich wie die Ordnungsmomente und Entwicklungsmodi im Zentrum des Modells (vgl. Abbildung 7). Sie vollziehen sich in Form von Management-, Geschäfts- und Unterstützungsprozessen. Kennzeichnend für diese Prozesse ist, dass sie im Allgemeinen strukturierten Abläufen folgen (vgl. Rüegg-Stürm 2003, S.23).

Die maßgeblichen Steuerungsaufgaben im Rahmen der Unternehmensführung werden mit Hilfe der Managementprozesse beschrieben. In Anlehnung an Ulrich und Fluri (vgl. 1995, S.19ff.) unterscheidet Rüegg-Stürm (vgl. 2003, S.70ff.) hierbei zwischen den zentralen Dimensionen beziehungsweise den drei „Handlungsebenen des Managements“ (Ulrich u.a. 1995, S.18), die als normatives, strategisches und operatives Management bezeichnet werden. Die operative Komponente des Managements bezieht sich auf die Bewältigung der alltäglichen Aufgaben innerhalb einer Unternehmung. Hierbei geht es um die unmittelbare Steuerung der Wertschöpfungsprozesse, indem die zur Verfügung stehenden Ressourcen effizient genutzt werden. Das strategische Management hingegen hat seinen Ausgangspunkt in der Einsicht, „dass der kurzfristige Unternehmenserfolg kein hinreichendes Kriterium zur Sicherung der Voraussetzungen zukünftigen Erfolgs darstellt.“ (Ebd. S.20) Aus diesem Grund muss die operative Dimension durch eine strategische Ausrichtung der Organisation ergänzt werden. Es geht also im Rahmen des strategischen Managements um die langfristige Zukunftssicherung einer Unternehmung. Die Unternehmensreaktionen auf beobachtete Veränderungen in den verschiedenen Umweltsphären in Bezug auf wettbewerbsrelevante Trends sowie Marktsignale sind hier von großer Bedeutung. Die dritte Handlungsebene der

Managementprozesse ist das normative Management, welches die strategische Dimension überlagert. Diese Handlungsebene beschäftigt sich mit den Wertfragen unternehmerischen Handelns, oder präziser mit der angemessenen „Bewältigung von unternehmungspolitischen Wert- und Interessenkonflikten.“ (Ebd. S.21)

Die Geschäftsprozesse zielen direkt auf die Stiftung von Kundennutzen. Das bedeutet, dass durch diese Prozesse die eigentliche Wertschöpfung vonstatten geht. Rüegg-Stürm (vgl. 2003, S.74) untergliedert die Geschäftsprozesse in Kundenprozesse, Prozesse der Leistungserstellung und Teilprozesse der Leistungsinnovation. Im Gegensatz zu den Geschäftsprozessen dienen die Unterstützungsprozesse dazu, die Infrastruktur bereitzustellen und interne Dienstleistungen abzurufen, so dass die primären Prozesse der Wertschöpfung effektiv und effizient ausgeführt werden können. Zu den Geschäftsprozessen werden folgende Teilprozesse gezählt: die Personalarbeit, die Bildungsarbeit, die Infrastrukturbewirtschaftung, die Informationsbewältigung, die Kommunikation, die Risikobewältigung und das Recht. (Vgl. ebd. S.75f.)

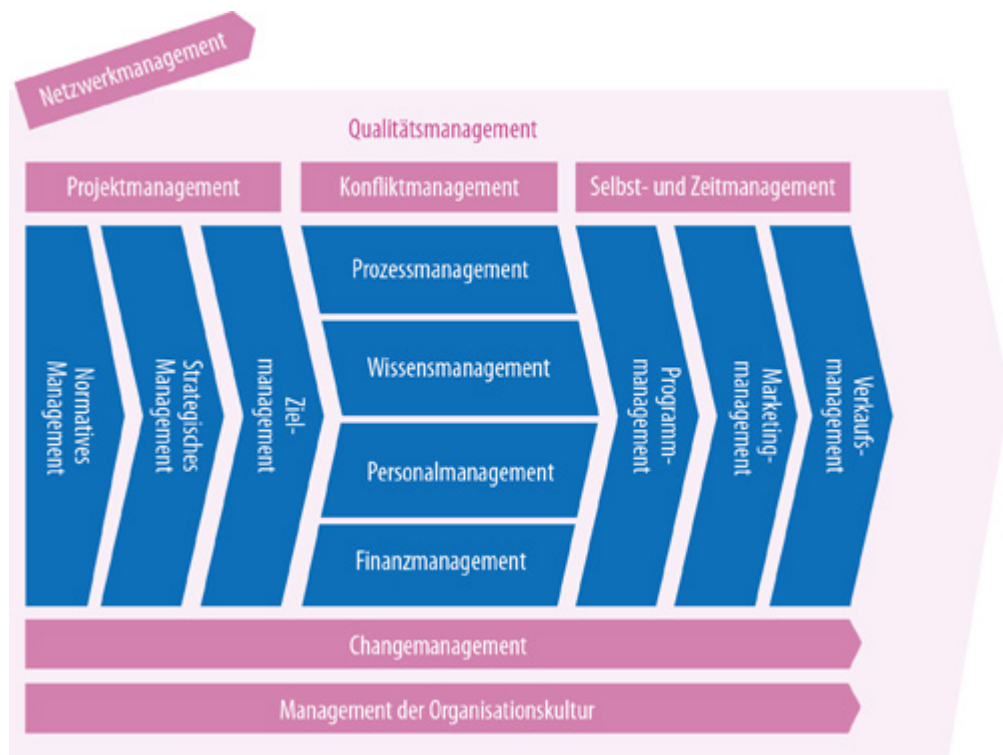
### *Entwicklungsmodi*

Das St. Galler Management-Modell geht davon aus, dass Organisationen beziehungsweise Unternehmungen keine statischen Systeme sind. Vielmehr wird auf die Paradoxie hingewiesen, dass Wandel die Voraussetzung für Stabilität ist. Vor diesem Hintergrund weist der Entwicklungsmodus Optimierung auf die stetige Verbesserung der Organisation hin. Erneuerung hingegen meint die substantielle Veränderung von Strukturen und Prozessen. Rüegg-Stürm (ebd. S.84) führt hierzu aus: „Während Optimierung lediglich mit Fine-Tuning innerhalb gegebener Strukturen vergleichbar ist, impliziert Erneuerung die grundlegende Veränderung eines Musters, seien dies (kollektive) Denk- und Deutungsmuster, Verhaltensmuster oder organisationale Routinen.“

### *3.2.2 Das ArtSet-Managementmodell*

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der ArtSet-Managementgruppe haben im Jahr 2010 unter der Leitung von Rainer Zech (2010b) das „Handbuch Management in der Weiterbildung“ veröffentlicht. Innerhalb der Publikation wird ein weiterbildungsspezifisches Managementverständnis vertreten, welches auf die organisationalen Besonderheiten von Unternehmen beziehungsweise Organisationen in der Erwachsenenbildung abhebt. Wie bereits die von ArtSet entwickelte „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ (LQW) ist auch das publizierte Managementmodell aus der Weiterbildung für die Weiterbildung entwi-

ckelt worden. Das Konzept umfasst „alle wichtigen Managementaufgaben der Organisationsleitung und ist für alle Typen von Weiterbildungsorganisationen geeignet.“ (Zech 2010b, S.7) Darüber hinaus ist es mit dem LQW-Modell kompatibel. Das ArtSet-Managementmodell beinhaltet im Wesentlichen 17 originäre Managementaufgaben der Unternehmensführung, die detailliert beschrieben werden. Abbildung 8 verdeutlicht die Struktur des Modells.



**Abbildung 8: Das ArtSet-Managementmodell**  
(Quelle: ArtSet 2010, S.9)

Zech gibt Auskunft darüber, warum Fragen des professionellen Organisationsmanagements für Weiterbildungsunternehmen zunehmend wichtiger werden. Mit Rückgriff auf Schäffter (vgl. 1998, S.37) berichtet er (vgl. Zech 2010b, S.7) von einer organisationsbezogenen Wende in der Weiterbildung. Diese Wende führte zu vermehrten Qualitätsmanagementdiskussionen in der Weiterbildungslandschaft, wodurch die Entwicklung von spezifischen Qualitätsmanagementsystemen forciert wurde. Die „Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung“ (Zech 2006) ist das in diesem Zusammenhang zurzeit verbreitetste Qualitätsmanagementmodell. Das von ArtSet herausgegebene Managementkonzept für die Weiterbildung ergänzt das bereits vorhandene Qualitätsmanagementmodell und vervollständigt den Managementdiskurs auf alle Bereiche der Organisationsführung. Das vorgelegte Modell soll dazu dienen, die

Professionalisierung des Managements in der Weiterbildung zu unterstützen, da die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen dies erfordern. Zech (2010b, S.7) berichtet in diesem Zusammenhang über die aktuellen Veränderungen in der Erwachsenenbildung: „Die Weiterbildung ist tiefgreifenden Umbrüchen ausgesetzt, deren Ende noch nicht absehbar ist. Diese Systemveränderungen betreffen den gesellschaftlichen Auftrag und die öffentliche Verantwortung ebenso wie die veränderten Lernkulturen und die neuen Teilnehmersmilieus mit ihren diversifizierten Lernmotivationen. Weiterbildung ist marktförmiger geworden, die Finanzierung wird neu strukturiert und die betrieblichen Formen verändern sich.“

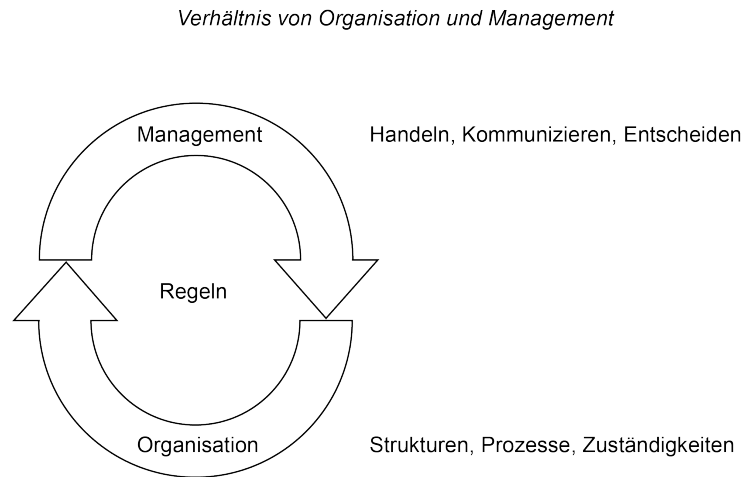
An dieser Stelle erfolgt eine kurze Darstellung des ArtSet-Managementmodells. Hierbei wird sich primär auf das zugrundeliegende Steuerungs- und Organisationsverständnis beschränkt. Neben dem bereits dargestellten St. Galler Management-Modell sollen die Ausführungen zum ArtSet-Managementmodell ein weiteres Beispiel für eine spezifische Steuerungsauffassung innerhalb eines Managementkonzeptes geben. Das von ArtSet publizierte Modell wurde für die vorliegende Arbeit ausgewählt, weil es aus der Weiterbildungsbranche für Weiterbildungsorganisationen entwickelt wurde. Es besitzt dadurch einen erwachsenenpädagogischen Entstehungshintergrund und grenzt sich somit vom St. Galler Management-Modell ab, welches primär betriebswirtschaftliche Wurzeln besitzt.

### **Steuerungs- und Organisationsverständnis**

Das Steuerungs- und Organisationsverständnis des von Zech (vgl. 2010b, S.12) publizierten Managementmodells weist weiterbildungsspezifische Besonderheiten auf. Mit dem Begriff Management wird ganz allgemein der strukturbildende Umgang mit dem Unerwarteten beschrieben. „Management meint die Fähigkeit, Irritationen in Ordnungen und Verfahren umzusetzen, aus Zufällen Strukturen zu bilden, auf nicht kontrollierbare Umweltereignisse verantwortbare Reaktionen zu entwickeln.“ (Ebd. S.12) Den Managern in Organisationen obliegt es demzufolge, Organisationen zu organisieren. Dabei werden Organisationen aus einem systemtheoretischen Blickwinkel heraus betrachtet. Sie werden also als regelgeleitete und formalisierte soziale Systeme aufgefasst, deren Funktionsweise aus der rekursiven Vernetzung von Entscheidungen resultiert (vgl. Kapitel 1.4). Ihr Nutzen für die Gesellschaft liegt darin begründet, dass sie bestimmte Produkte und Leistungen kooperativ herstellen. Dieses Management- und Organisationsverständnis legt nahe, dass sich sowohl das Management als auch die Organisation gegenseitig beeinflussen. Auf der einen Seite organisiert ein Manager die Organisation und auf der anderen Seite zeichnet



die Organisation in ihrer besonderen Ausformung die Art des Managements vor. Zech (2010b, S.15) verdeutlicht diesen Zusammenhang mit Hilfe der folgenden Grafik:



**Abbildung 9: Verhältnis von Organisation und Management**  
(Quelle: Zech 2010b, S.15)

Die Managementprozesse innerhalb einer Organisation beziehen sich auf die Strategie, die Struktur und die Kultur eines Unternehmens. Unter der Strategie werden die übergeordneten Ziele der Gesamtorganisation zusammengefasst. Diese Ziele sind für alle Unternehmensbereiche verpflichtend. Sie haben einen steuernden Einfluss, da sie die Entwicklungsrichtungen vorgeben. Die Struktur hingegen bezieht sich auf die Aufbau- und Ablauforganisation<sup>9</sup>. Hier geht es darum, die Rahmenbedingungen der Arbeits- und Kooperationsbeziehungen zu regeln. Im Rahmen der Kultur wird auf den Ausdruck der Identität der Organisation geschaut. Gemeint ist, wie sich beispielsweise Leitbilder und Führungsgrundsätze in der Organisation niederschlagen und welchen Beitrag die verschiedenen Unternehmensbereiche diesbezüglich liefern.

Die Strategie, die Struktur und die Kultur werden als die Eckpfeiler der organisationalen Steuerung beschrieben. Sie beeinflussen sich gegenseitig und sollten vom Management gleichmäßig berücksichtigt werden. Gelingt es dem

<sup>9</sup> Um angestrebte Ziele zu erreichen, müssen formale Regeln aufgestellt werden, die dazu beitragen, das System zu strukturieren. Die Strukturierungsmaßnahmen können sich grob auf die Bereiche Aufbauorganisation und Ablauforganisation beziehen. Die Aufbauorganisation oder auch Gebüdestruktur der Unternehmung beschreibt die Anordnung der Stellen und deren Verhältnisse untereinander. Die Ablaufstruktur beziehungsweise Prozessstruktur bezieht sich auf die Aufbauorganisation und berücksichtigt die Gliederung der einzelnen Aktivitäten in logischer und zeitlicher Hinsicht. (Vgl. Ulrich u.a. 1995, S.171f.) „Der Aufbau stellt den statischen Teil der Organisation dar, wogegen bei der Ablauforganisation Raum und insbesondere die Zeit eine Rolle spielen, so daß sich diese als dynamischer Anteil bezeichnen läßt.“ (Gaitanides 1983, S.2)

Management die Organisation unter Berücksichtigung der drei beschriebenen Steuerungsschwerpunkte mit Hilfe einer kollektiven Unternehmensvision weiterzuentwickeln, spricht Zech (ebd. S.16) von einem „integrierten Management“. Die Besonderheit im Management von Weiterbildungsorganisationen liegt nun darin begründet, dass es sich bei ihnen um sogenannte Wissens- und Expertenorganisationen handelt, die im erziehungswissenschaftlichen Diskurs auch als lose gekoppelte Systeme bezeichnet werden. Zech (vgl. ebd. S.25) definiert Wissensorganisationen als Unternehmen, die Wissen und Können in immaterielle Leistungen transferieren, damit die Empfänger der Leistungen dazu befähigt werden, ihre Belange und Probleme besser bearbeiten beziehungsweise lösen zu können. Da Wissen in der Regel eine geringe Halbwertszeit besitzt, sind die Produkte von Bildungsorganisationen einem kürzeren Lebenszyklus unterworfen. Hieraus ergibt sich, dass die Organisationsqualität von Bildungseinrichtungen im Wesentlichen von der stetigen Pflege und Erneuerung ihrer Kernkompetenzen abhängt. Ein weiteres Spezifikum von Wissensorganisationen ist, dass sie bei der Qualität ihrer spezifischen Leistungserbringung stärker von den Beschäftigten abhängen, als zum Beispiel Produktionsbetriebe in der Serienfertigung. Das besondere Expertenwissen der in Bildungsunternehmen angestellten „Wissensarbeiterinnen und -arbeiter“ (ebd.) ist im hohen Maße an die jeweiligen Personen gebunden. Die kontinuierliche Weiterentwicklung der Kernkompetenzen der Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter muss aus diesem Grund gewährleistet sein, damit die Expertise in einem bestimmten Wissensgebiet nicht verloren geht. Das Vermögen der Wissensarbeiterinnen und -arbeiter individuelle und spezifische sowie maßgeschneiderte Leistungen zu erbringen, ist für den Wert einer Bildungsorganisation ausschlaggebend. Vor dem Hintergrund der beschriebenen Wissensorientierung werden Weiterbildungsbetriebe zu den Professional- oder Expertenorganisationen gezählt. Expertenorganisationen sind im besonderen Maße davon gekennzeichnet, dass bei ihnen das Fachsystem der Profession vom Managementsystem der Leitung getrennt ist. In Bezug auf Weiterbildungsbetriebe formuliert, handelt es sich hierbei um die Differenz zwischen Interaktion (Unterricht) und Organisation (Management). Zech (ebd. S.26) führt diesbezüglich aus: „Organisation stellt sicher, dass gelernt werden kann; in der Interaktion im Unterricht wird ausgehandelt, wie konkret gelehrt und gelernt wird. Diese Dualität ist nicht aufhebbar – auch wenn Weiterbildungsorganisationen dazu neigen, Management zu pädagogisieren.“

Expertenorganisationen weisen aufgrund der beschriebenen Umstände in ihrem Steuerungsverhalten Besonderheiten auf. Die individuelle Komponente bei der

spezifischen Leistungserbringung von Bildungsorganisationen führt überwiegend zur Herausbildung sehr flacher Hierarchien. Eine hierarchische Top-Down-Steuerung über ausgewiesene Linienstrukturen wird in der Regel nicht zielführend sein. Zech (vgl. ebd.) charakterisiert die Steuerungseigenschaften von Wissensorganisationen wie folgt:

- Damit die spezifische Leistung erbracht werden kann, muss die humane Logik vor der betriebswirtschaftlichen und technischen Logik dominieren.
- Die internen Kooperationsverhältnisse sollten frei von Kostendruck sein.
- Interne Zeitverhältnisse sollten so kalkuliert werden, dass sie der zu erledigenden Arbeit entsprechen und nicht dem finanziellen Sparzwang.
- Im Rahmen der Personalführung sollte primär mit diskursiven Formen gearbeitet werden, die einen Konsens anstreben, statt mit Dienstanweisungen und Verordnungen.
- Für gute Wissensarbeit sind die Motivation der Angestellten und ihre Loyalität gegenüber der Organisation ausschlaggebend.
- Eine änderungsfreudige Lernkultur fördert die kreative Wissensproduktion.

Eine weitere Besonderheit in Bezug auf das Steuerungsverhalten von Weiterbildungsorganisationen ist darin begründet, dass es sich bei ihnen, wie bereits erwähnt, um lose gekoppelte Systeme handelt (vgl. Weick 2001, S.126). Solche Organisationssysteme zeichnen sich dadurch aus, dass die organisationsinternen Subsysteme in relativer Autonomie zueinander stehen und differenzierte Aufgaben erfüllen. Zu den Subsystemen eines Bildungsunternehmens können sowohl die einzelnen Wissensarbeiterinnen und Wissensarbeiter gezählt werden als auch die verschiedenen Organisationseinheiten. Charakteristisch für lose gekoppelte Wissensorganisationen ist nun, dass die Lehrenden und die Unternehmensbereiche, in denen Experten tätig sind, bei ihrer Arbeit große Freiräume benötigen, um professionelle Dienstleistungen erbringen zu können. Diese benötigte relative Autonomie der Subsysteme untereinander impliziert, dass die Unternehmensführung nicht über hierarchische Linienstrukturen beziehungsweise ausgeprägte bürokratische Verfahren zu bewerkstelligen ist. Die Steuerung der Gesamtorganisation wird auch dadurch erschwert, dass die verschiedenen Unternehmensbereiche aufgrund der eingeräumten Autonomie eigene Handlungslogiken und Kulturen entwickeln können. Allerdings resultieren aus den relativen Arbeitsfreiräumen auch Vorteile, da die verschiedenen Bereiche aufgrund ihrer Freiheiten flexibler auf beobachtete Umweltereignisse reagieren können. Anzumerken ist an dieser Stelle, dass sich die Freiheitsgrade der Subsysteme selbstverständlich nur auf die Kommunikationsverhältnisse untereinander beziehen und nicht auf die Verhältnisse

zu den Organisationsumwelten. (Vgl. Zech 2010b, S.26f.) Außerdem ist es wichtig hervorzuheben, dass das Pädagogische eines Bildungsunternehmens erst durch den funktionalen Gesamtzusammenhang aller organisationalen Teilbereiche ermöglicht wird (vgl. Schäfter 2001, S.116ff.). Zech (2010b, S.27) schreibt diesbezüglich: „Das vernetzte Zusammenspiel verschiedener Funktionsgruppen mit ihren spezifischen Tätigkeiten ... erfüllt eine gemeinsame pädagogische Funktion dadurch, dass Lernbedürfnisse aufgegriffen und in der Form von Programmen umgesetzt werden, deren einzelne Bildungssegmente dann mit den Lernenden realisiert werden ... Das Management der Organisationen hat die Aufgabe, diese Arbeit zielgerichtet zu koordinieren und eine interne Lernkultur zu schaffen, die eine Qualitätsentwicklung ermöglicht.“

Vor dem geschilderten Organisationsverständnis stellt sich die Frage, wie Weiterbildungsorganisationen am effektivsten zu steuern sind. Zech (vgl. ebd. S.18) verweist in diesem Zusammenhang auf das Konzept der Kontextsteuerung (vgl. Willke 2001, S.132, S.358f.; vgl. Kapitel 3.1.2). Bezogen auf Organisationen meint Kontextsteuerung, dass den Subsystemen Rahmenbedingungen vorgegeben werden, in denen sie frei agieren können. Innerhalb definierter Grenzen ist es den Mitarbeitenden so möglich, ihre Kreativität zu entfalten und autonom zu handeln beziehungsweise zu entscheiden. „Kontextsteuerung bedeutet keine Anarchie der Teile, sie arbeitet auch mit Vorgaben und setzt Prämissen für die Arbeit. Sie vereinbart Leistungsziele für die Subsysteme, die ins Portfolio der Unternehmensziele passen, stellt Ressourcen zur Aufgabenerfüllung zur Verfügung, überlässt aber die Erledigung selbst und die dafür nötige Koordination den jeweiligen Teilbereichen beziehungsweise Beschäftigten. Kontextsteuerung schafft so Korridore für selbstorganisierte Leistungserbringung.“ (Zech 2010b, S.18) Kontextuelle Interventionen schließen Hierarchien nicht aus, sie fordern sie vielmehr ein. Auch in Wissensorganisationen kann auf hierarchische Strukturen nicht gänzlich verzichtet werden, da die hohen Freiheitsgrade der Subsysteme zu Koordinationsproblemen führen können (vgl. ebd. S.28). Des Weiteren können Organisationen nicht ohne Hierarchien existieren, da es mindestens eine juristisch verantwortliche Leitungsinstanz, die anderen Funktionsbereichen übergeordnet ist, geben muss. Eine Hierarchie, die nicht auf die Einrichtung einer Befehlskette reduziert werden darf, hat in diesem Zusammenhang eine wichtige Steuerungsfunktion. Sie dient der Ebenensicherung für Freiräume der Aufgabenerledigung, stellt die Erreichbarkeit der Stellen sicher und gewährleistet die Reproduktion von Entscheidungen (vgl. Kapitel 3.3).

## **Managementaufgaben der Organisationsleitung**

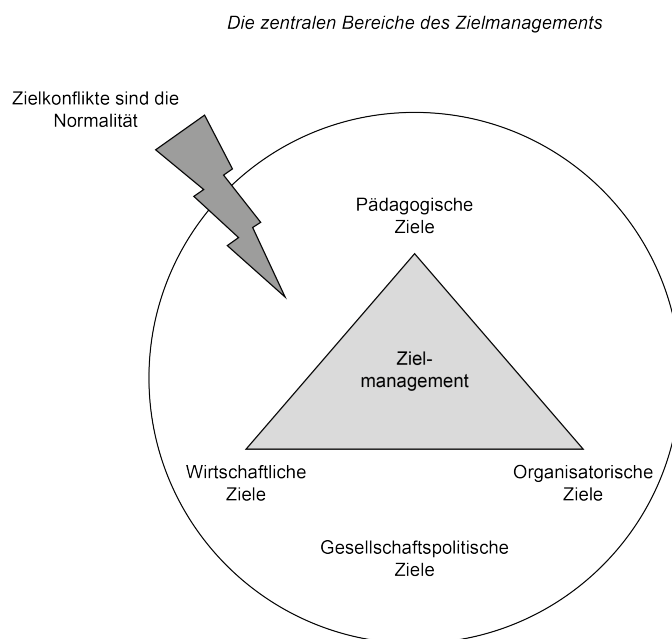
Vor dem geschilderten Organisations- und Steuerungsverständnis formulieren Zech und seine Mitarbeiter insgesamt 17 verschiedene Bereiche des Organisationsmanagements in der Weiterbildung. Diese werden ausführlich beschrieben, und es werden Managementinstrumente empfohlen, mit dessen Hilfe Weiterbildungsorganisationen überprüfen können, wie gut sie den beschriebenen Managementaufgaben nachkommen beziehungsweise welchen Entwicklungsgrad ihr Organisationsmanagement aufweist. Das übergeordnete Ziel der Publikation ist es „ein umfassendes Konzept für ein lernendes Management in der Weiterbildung zu liefern.“ (Zech 2010b, S.9) Die Aufgaben der Organisationsführung umfassen laut Zech (vgl. ebd. S.5) die Bereiche: normatives Management, strategisches Management, Zielmanagement, Programmmanagement, Prozessmanagement, Wissensmanagement, Personalmanagement, Finanzmanagement, Marketingmanagement, Verkaufsmanagement, Qualitätsmanagement, Projektmanagement, Changemanagement, Management der Organisationskultur, Konfliktmanagement, Selbst- und Zeitmanagement und Netzwerkmanagement.

Es würde im Rahmen der vorliegenden Arbeit den Umfang sprengen, die aufgeführten 17 Managementbereiche zu erläutern. Aus diesem Grund soll exemplarisch der Führungsbereich Zielmanagement näher dargestellt werden. Das Zielmanagement ist innerhalb des gesamten Managementmodells von besonderer Bedeutung, da es in alle Unternehmensaktivitäten hineinreicht. Eine effektive Zielsteuerung ist beispielsweise sowohl im Bereich der Finanzen und der Personalentwicklung als auch im Marketing, Vertrieb sowie im Qualitätsmanagement unabdingbar (vgl. ebd. S.91).

Mit Rückgriff auf das St. Galler Management-Modell (vgl. Kapitel 3.2.1) führt Zech (vgl. 2010b, S.90ff.) aus, dass die Grundorientierung für das strategische und operative Handeln von Unternehmen durch Zieldefinitionen vermittelt wird. „Ziele aufstellen, Zielerreichung organisieren und Resultate kontrollieren stehen daher im Mittelpunkt aller Managementaktivitäten.“ (Ebd. S.90) Die Zielorientierung beschränkt sich hierbei nicht auf einseitig orientierte finanzwirtschaftliche Entwicklungen, sondern beinhaltet auch gesellschaftliche, organisationale und pädagogische Anliegen. Formuliert wird also eine umfassende Zielorientierung, die die verschiedenen Bedürfnisse integrativ miteinander verzahnt. In diesem Zusammenhang ist die Definition des Unternehmenszweckes von besonderer Bedeutung. Weiterbildungsorganisationen haben ebenso wie alle anderen Unternehmen einen bestimmten Zweck zu erfüllen, sie existieren nicht um ihrer selbst willen. Der

Unternehmenszweck ergibt sich aus den Bedürfnissen der Stake- und Shareholder sowie den jeweiligen gesellschaftlichen Erfordernissen.

Der fundamentale Unternehmenszweck von Weiterbildungsorganisationen besteht darin, „Menschen mit Kompetenzen und Potenzialen auszustatten, die sie benötigen, damit das Berufs- und Privatleben sowie die Beteiligung an der sozialen und politischen Gemeinschaft besser gelingt.“ (Ebd. S.92) Aus diesem Grund unterstreicht Zech (vgl. ebd.), dass sich Weiterbildungsunternehmen an allgemeinen pädagogischen Leitzielen ausrichten sollten. Wie bereits geschildert, dürfen die finanziellen und organisationalen sowie die gesellschaftlichen Ziele nicht die pädagogischen Ziele überformen. Alle vier Zielbereiche folgen dabei den Dimensionen pädagogischer Professionalität (vgl. Ehse u.a. 1999, S.16ff.). Die zentralen Bereiche des Zielmanagements werden von Zech (2010b, S.93) folgendermaßen grafisch dargestellt:



**Abbildung 10: Die zentralen Bereiche des Zielmanagements**  
(Quelle: Zech 2010b, S.93)

Bei der Formulierung der verschiedenen Ziele sollten allerdings wichtige Qualitätskriterien berücksichtigt werden, damit auch eine erfolgreiche Umsetzung erfolgen kann. „Ziele müssen konkret und erreichbar formuliert, zeitlich terminiert, an personelle Verantwortlichkeit gebunden, operationalisiert, das heißt planbar gemacht, mit Ressourcen unterlegt und mit Erfolgskriterien versehen werden.“ (Ebd. S.93)

Das übergeordnete Ziel des publizierten Managementkonzeptes mit allen beschriebenen Führungsbereichen besteht schlussendlich darin, erfolgreiche

Weiterbildungsorganisationen zu entwickeln. Kennzeichnend für gut aufgestellte Bildungsunternehmen ist, dass sie ein „lebenslanges Lernen“ (ebd. S.32) sowohl für sich als auch für ihre Kunden umsetzen. Darüber hinaus werden folgende Faktoren beschrieben, die auf erfolgreiche Weiterbildungsorganisationen hinweisen (vgl. ebd. S.29ff.):

- Klare Ziele  
Damit Unternehmensaktivitäten nicht koordinationslos und unabgestimmt ablaufen, müssen fest umrissene Zieldefinitionen existieren. Es muss klar geregelt sein, in welche Richtung sich die Organisation entwickeln möchte.
- Corporate Identity  
Gemeint ist die Identität eines Unternehmens. Die Auffassung über die Organisationsidentität wird meist in Form eines Leitbildes veranschaulicht.
- Bedarfsorientierung  
Die Leistungen einer Weiterbildungsorganisation ergeben sich aus ihrem institutionellen Bildungsauftrag und den Bedürfnissen der Kunden. Gute Bildungsunternehmen orientieren sich bei ihrer Arbeit an den Lernbedürfnissen ihrer Zielgruppen.
- Schlanke Strukturen und Prozesse  
Sowohl die Unternehmensstrukturen als auch die verschiedenen Prozesse zur Leistungserbringung sind so zu gestalten, dass die beteiligten Subsysteme kooperativ zusammenarbeiten. Die Bildungsdienstleistungen sollten auf die effektivste und effizienteste Weise, im Interesse der Kunden, erfolgen.
- Gelungenes Lernen  
Bildung kann nicht verkauft werden. Bildungsorganisationen können nur die Lernbedingungen bereitstellen, damit erfolgreiche Lernprozesse stattfinden. Aus diesem Grund sollten Bildungsbetriebe definieren, wann für sie Lernen gelungen ist.
- Überprüfte Lernerfolge  
Für die kontinuierliche positive Entwicklung der Organisation ist es nicht nur erforderlich, die Lernerfolge der Kunden zu überprüfen, sondern auch ihre Zufriedenheit mit den Bildungsveranstaltungen sowie mit der Organisation im Ganzen.
- Lern- und arbeitsunterstützende Infrastruktur  
Sowohl die Leistungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft der Mitarbeitenden als auch die Lernleistungen der Kunden werden durch eine gute Infrastruktur positiv beeinflusst.

- **Professionelles Personal**  
Die Qualifikationen und Kompetenzen der angestellten MitarbeiterInnen ist ausschlaggebend für den Erfolg des Unternehmens. Um das Personal fortlaufend weiterzuentwickeln, werden gute Bildungsorganisationen für eine kontinuierliche Personalentwicklung und Fortbildung sorgen.
- **Gestaltete Austauschprozesse**  
Hierbei geht es um das Marketing des Unternehmens. Erfolgreiche Bildungsorganisationen werden ihre Identität, ihre Philosophie und ihre Angebote kundenorientiert ausrichten und entsprechend kommunizieren.
- **Kundenorientierung und Kundenkommunikation**  
Die Teilnehmer sind für den Erfolg eines Bildungsanbieters entscheidend. Angebote, die den Kunden nutzen, führen zur Kundenzufriedenheit und beeinflussen so den Erfolg des Unternehmens.
- **Ergebnisorientierte Steuerung**  
Im Rahmen der Organisationssteuerung geht es darum, das Unternehmen mit Hilfe entsprechender qualitativer und quantitativer Indikatoren im Prozess der Ergebnisproduktion zu navigieren.
- **Zukunftsausrichtung**  
Die strategische Ausrichtung einer Organisation ist für das weitere Überleben im Markt entscheidend. Deshalb ist es wichtig, nicht nur das aktuelle Geschehen im Blick zu behalten, sondern auch die zukünftigen Entwicklungen abzuschätzen und die Unternehmensstrukturen daraufhin auszurichten.

### 3.2.3 *Begriffsbestimmung und Steuerungsverständnis des Controllings*<sup>10</sup>

Die akademische Auseinandersetzung mit Fragen des Managements und den sich stetig ändernden Steuerungsherausforderungen von Unternehmen wird dominiert von den US-amerikanischen Management Sciences beziehungsweise der deutschen Betriebswirtschaftslehre. Hier ist zu beobachten, dass die verschiedenen Forschungsaktivitäten zu einer zunehmenden Ausdifferenzierung des Managements in verschiedene Teildisziplinen führt, wie dem Controlling, der Finanzierung, dem Marketing, dem strategischen Management etc. Die Verbindungen der Teildisziplinen untereinander sowie der Bezug zum Management gehen dabei teilweise verloren. (Vgl. Wimmer 2011, S.520) Insbesondere die Grenzen zwischen Management und Controlling verschwimmen zunehmend. Im Kontext dieser Arbeit ist allerdings

---

<sup>10</sup> Dieses Kapitel stammt zum Teil aus der bereits veröffentlichten Bereichsstudie „Controlling als Blick in die Zukunft: Wie beschreiben Weiterbildungsorganisationen ihre Selbststeuerung“ (Mrugalla 2010) und wurde für die vorliegende Untersuchung erweitert und überarbeitet.



das Verhältnis zwischen Management und Controlling von besonderer Bedeutung, da sowohl dem Management als auch dem Controlling im Rahmen der Unternehmenssteuerung primäre Steuerungsfunktionen zugesprochen werden. Aus diesem Grund soll an dieser Stelle eine Begriffsbestimmung erfolgen und das Steuerungsverständnis des Controllings dargestellt werden.

Schaut man in die einschlägige betriebswirtschaftliche Fachliteratur, um nach einer einheitlichen Definition des Controllings zu suchen, so kehrt schnell Ernüchterung ein. Sowohl die wirtschaftswissenschaftlichen Controllingtheorien als auch die Controllingpraxis sind durch eine große Begriffs- und Konzeptvielfalt gekennzeichnet. Hinzu kommt, dass der Aufgabenbereich der Controller im internationalen Vergleich sehr heterogen ist (vgl. Stoffel 1995, S.157). Controllingship, als die Summe der Aufgaben eines Controllers verstanden, ist ein stark kontext- und kulturspezifisches Phänomen (vgl. Weber u.a. 2006, S.9ff.). Empirische Studien bestätigen die Vielfältigkeit der Aufgaben der Controller sowie die Meinungen über die Inhalte des Controllings. Anthony (1965, S.28) unterstreicht diesen Sachverhalt, indem er schreibt: „In practice, people with the title of controller have functions that are, at one extreme, little more than bookkeeping and, at the other extreme, de facto general management.“ Preißler (2000, S.12) hebt diesen Umstand folgendermaßen hervor: „Jeder hat seine eigene Vorstellung darüber, was Controlling bedeutet oder bedeuten soll, nur jeder meint etwas anderes.“ Die Annahmen davon, worum es sich bei den Termini Controller und Controlling handelt, gehen weit auseinander. Empirische Untersuchungen weisen darauf hin, dass auch bei Führungskräften und Unternehmensberatern ein „erschreckendes Nichtwissen“ (ebd. S.12) in Bezug auf den Controllingbegriff vorherrscht. Controller werden teilweise mit Sicherheitsbeauftragten und Kontrolleuren sowie Vertrauensmännern der Unternehmung gleichgesetzt.

In der aktuellen Literatur finden sich zahlreiche Metaphern, wie Steuermann oder Lotse, mit deren Hilfe der Aufgabenbereich des Controllings beschrieben werden soll. Gemeinsam ist ihnen die Vorstellung, dass eine betriebswirtschaftliche Unternehmung Parallelen mit einem Ozeankreuzer aufweist. Der Kapitän eines Schiffes entscheidet, welcher Hafen angelaufen wird. Der Controller hingegen, als Navigator des Schiffes, ermittelt fortlaufend den Standort, errechnet die Abdrift, schlägt Kurskorrekturen vor und informiert die Führungscrew über Änderungen, damit der eingeschlagene Kurs gehalten beziehungsweise korrigiert werden kann. In Bezug auf die wirtschaftliche Unternehmung weist der Kapitän auf das Topmanagement hin, welches Entscheidungen trifft. Der Controller als Navigator hingegen deutet auf eine Serviceeinrichtung beziehungsweise eine Stabstelle hin,

die Unterscheidungen produziert, indem sie Abweichungen von gesetzten Zielen ermittelt.

Das Beispiel verdeutlicht, dass das Management und der Controllingsservice eng miteinander verflochten sind. Das Management gibt einen Rahmen vor und setzt Ziele. Die Controller hingegen beaufsichtigen den Prozess der angestrebten Zielerreichung, indem sie Indikatoren generieren und diese überwachen, um Abweichungen zu unterscheiden. Kappler (2006, S.58) schreibt hierzu: „Wenn es für das Controlling nichts mehr zu unterscheiden gibt, muss das Management entscheiden.“ Oder noch präziser ausgedrückt: „Controlling unterscheidet, Management entscheidet.“ (Ebd S.58) Für die weitere Skizzierung des Controllingverständnisses ist es hilfreich, auf die geschichtliche Entwicklung zu schauen.

### **Die geschichtliche Entwicklung des Controllings**

Kurze und präzise Darstellungen der historischen Entwicklung des Controllings finden sich unter anderem bei Horváth (vgl. 2006, S.20ff.), Peemöller (vgl. 2002, S.27ff.) sowie Spraul und Oeser (vgl. 2007, S.1ff.) An dieser Stelle folgt eine kurze Zusammenfassung der in diesen Publikationen geschilderten Entwicklung.

Betrachtet man die Entstehungsgeschichte des Controllings, so fällt auf, dass Controllingaufgaben von Anfang an in enger Verbindung mit der Haushalts- und Wirtschaftsführung standen. Erste Aufzeichnungen über das Controlling finden sich in England und Frankreich des 15. Jahrhunderts. Die expandierenden Staatshaushalte erforderten Verwaltungsangestellte, die die Zahlungs- und Liefervorgänge überprüften. In England wurden die Träger dieser Aufgaben „Countroullour“ genannt. In Frankreich hingegen war das Führen der „contre-rôle“ (der Gegenrolle) bereits ein offizielles Hofamt. Von Frankreich ausgehend, verbreitete sich diese Aufgabe auch auf andere Länder.

Im 18. Jahrhundert wurden in den USA Ämter geschaffen, deren Aufgabe darin bestand, die Regierung über die Ordnungsmäßigkeit der Haushalts- und Wirtschaftsführung zu berichten. Der amerikanische Kongress schaffte im Jahre 1778 die gesetzliche Grundlage für einen Controller im Staatsdienst. Die Amtsinhaber wurden „Comptroller, Auditor, Treasurer, and six Commissioner’s of Accounts“ genannt. Der Aufgabenschwerpunkt lag in der Verwaltung des staatlichen Haushalts sowie in der Überwachung der finanziellen Mittel. Auch heute noch existiert der „Comptroller General“, der das „General Accounting Office“ leitet. Die ersten dokumentierten Controllerstellen in einem privatwirtschaftlichen Unternehmen finden sich in den USA im Jahre 1880 bei »Atchison, Topeka & Santa Fé Railway System«. Darauf folgend schufen weitere Eisenbahnunternehmen Controllerstellen. Zu

den Aufgaben der Controller in den Eisenbahngesellschaften gehörten die Verwaltung der Finanzlagen und des Grundkapitals sowie die Sicherheiten des Unternehmens. Die Aufgaben waren also primär finanzwirtschaftlich orientiert. Das erste US-amerikanische Industrieunternehmen, welches Controller beschäftigte, war die „General Electric Company“. Im Jahre 1892 gehörten bei diesem Unternehmen die Bewältigung finanzwirtschaftlicher Fragen sowie die Durchführung von Revisionsaufgaben zum Kerngeschäft der Controller.

Am Ende des 19. Jahrhunderts und am Anfang des 20. Jahrhunderts stagnierte die Entwicklung des Controllings. Bis zu diesem Zeitpunkt war das Controlling primär finanzwirtschaftlich orientiert, und die Aufgaben der Controller waren im Normalfall bereits fester Bestandteil anderer Stellen (General Auditor, Treasurer etc.). Erst die Weltwirtschaftskrise Ende der 1920er Jahre führte zu einer »Wiederbelebung« und Weiterentwicklung des Controllings. Die mit der Weltwirtschaftskrise verbundenen Firmenzusammenbrüche wiesen auf die Mängel des bisherigen, mehr auf Kontrolle gerichteten Rechnungswesens hin. Im weiteren Verlauf wurden traditionelle finanzwirtschaftliche Aufgabenstellungen eng mit der Planung zur Bewältigung zukunftsorientierter Fragen verbunden, und es kam zur generellen Aufwertung der Controllerstellen in der Unternehmenshierarchie. Die daran anschließende zunehmende Verbreitung und Weiterentwicklung des Controllings in den USA wurde laut Peemöller (2002, S.29) durch folgende Faktoren beeinflusst:

- „Die entstandenen Großunternehmen sahen sich aufgrund der Wachstumsprozesse mit Kommunikations- und Koordinationsproblemen konfrontiert.
- Die gestiegene Fixkostenintensität schränkte die unternehmerische Flexibilität ein.
- Es standen neue Führungsinstrumente zur Verfügung.
- Volkswirtschaftliche Turbulenzen und Unsicherheiten verstärkten den Bedarf an effizienteren Planungs- und Steuerungsinstrumenten.“

Diese Entwicklungen veränderten den Aufgabenbereich der Controller. Beschränkte sich der Aufgabenbereich bis dato primär auf das Nachvollziehen bereits getätigter Transaktionen, so mussten jetzt auch planungsrechnerische Verfahren eingeführt sowie budgetbezogene Daten abgestimmt und ausgewertet werden, die auf der Sprache des Rechnungswesens basierten. Vor diesem Hintergrund wurde im Jahre 1931 das »Controller's Institute of America« gegründet, welches später in »Financial Executive Institut« umbenannt wurde. Der Organisation gelang es, einen Konsens über das Aufgabenfeld der Controller herbeizuführen. Demnach steht, kurz zusammengefasst, die ergebnisorientierte Planung im Mittelpunkt. Daraus resultiert, dass das Geplante auch kontrolliert werden muss und dass Controller sowohl für die

Planung als auch für die Kontrolle valide Informationen benötigen. (Vgl. Weber u.a. 2006, S. 3ff.)

In der Bundesrepublik Deutschland entwickelte sich das Controlling anfangs nur zögernd. Erst Mitte der 1950er Jahre wurden erste deutschsprachige Veröffentlichungen zum Thema Controlling publiziert, die primär aus der Praxis stammten (vgl. Peemöller 2002, S.29). Mitte der 1970er Jahre änderte sich das Bild rapide. Während man in Deutschland Ende der 1960er Jahre Controller nur in Tochtergesellschaften von amerikanischen Großkonzernen fand, verfügten bereits 1973 90% der deutschen Großunternehmen über separate Controllerpositionen (vgl. Henzler 1974, S.63). Für die späte und zögerliche Entwicklung des Controllings in Deutschland lassen sich laut Peemöller (2002, S. 30) folgende drei Gründe finden:

- „Die internationale Isolierung Deutschlands nach dem Zweiten Weltkrieg führte auch zu einer Abkoppelung von den Entwicklungstrends. Im Mittelpunkt der Forschung standen die Weiterentwicklung und Verbreitung der Vollkosten- und Deckungsbeitragsrechnung.
- Die vorherrschende verrichtungsorientierte Linienstruktur der Unternehmen bedingte dezentrale Planungs- und Entscheidungsprozesse separat in den jeweiligen Ressorts. Ein zentrales Controlling widersprach den vorherrschenden Organisationsbeziehungen und hätte eine Einschränkung der Kompetenzen des Managements bedeutet.
- Aufgrund des Wirtschaftswachstums nach dem Zweiten Weltkrieg und der damit verbundenen steten Gewinnsteigerung bestand naturgemäß wenig Bereitschaft und Veranlassung, vorhandene Strukturen zu verändern.“

Den letztgenannten Grund hebt auch der Controllingexperte Péter Horváth hervor. Im Rahmen eines Experteninterviews zu der Controllingentwicklung in Deutschland äußerte er sich laut Binder (2006, S.98) wie folgt: „Meine Erklärung für die Diffusion ist, dass in bestimmten Branchen in Deutschland in den 60er, 70er und 80er Jahren das Thema Transparenz und Wirtschaftlichkeit gar nicht so sehr im Vordergrund stand. Man hatte so viel Geld verdient, dass diese Fragestellung einfach uninteressant war – wenn man Banken, Versicherungen oder auch den Handel betrachtet. Und erst als diese Themen durch den Druck einer effizienteren und effektiveren Ressourcenverwertung eine größere Bedeutung erlangt hatten, kam man natürlich verstärkt auch auf das Controlling.“ Die ab Mitte der 1970er Jahre rasch einsetzende Entwicklung des Controllings in Deutschland lässt sich laut Peemöller (vgl. 2002, S.30f.) auf Änderungen in der Unternehmenswelt zurückführen und auf einen Wandel im unternehmerischen Denken und Handeln.

Heutzutage hat sich das Controlling in Deutschland fest etabliert. In Forschung und Lehre findet es sich an jeder wirtschaftswissenschaftlichen Hochschule (vgl. Spraul u.a. 2007, S.3). In Großunternehmen besitzt es eine tonangebende Stimme und in Klein- und Mittelunternehmen verbreitet es sich fortschreitend. Darüber hinaus existieren in Deutschland zahlreiche Vereine und Organisationen, die sich mit dem Controlling auseinandersetzen, wie die »Controller-Akademie« in Gauting oder der »Controller-Verein e. V. München«. (Vgl. Peemöller 2002, S.31)

### **Begriffliche Grundlagen des Controllings**

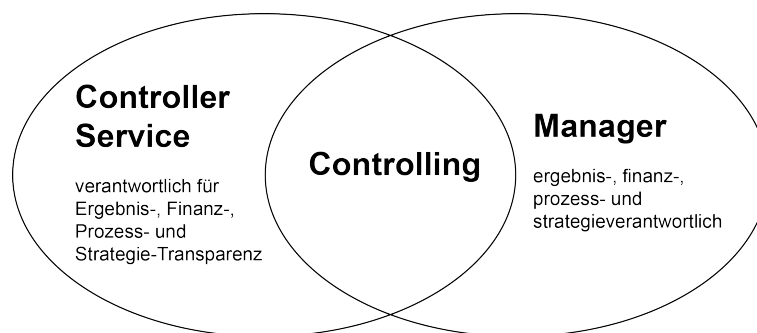
Viele Missverständnisse über das Aufgabengebiet des Controllings resultieren aus einer unzureichenden Übersetzung. Meist wird in der deutschsprachigen Managementliteratur unter Controlling primär die Durchführung eines Vergleichs zwischen geplanten und realisierten Werten verstanden<sup>11</sup>. Diese sollen Auskunft über das Ergebnis des betrieblichen Handelns geben. In der englischsprachigen Managementliteratur wird das Verb »to control« weitergefasst. Im betriebswirtschaftlichen Kontext meint es Beherrschung, Lenkung, Steuerung und Regelung von Prozessen. Control und Controlling werden hier synonym verwendet. (Vgl. Horvath 2006, S.18) Darüber hinaus werden die Begriffe Controlling, Controller und Controllership in der Praxis häufig durcheinander geworfen. Was meinen diese Begriffe aber genau und wie sind sie definiert?

Als Controller wird ein Stelleninhaber bezeichnet, der für Manager bestimmte Aufgaben erfüllt, z.B. die Bereitstellung von Kosteninformationen. Der gesamte Aufgabenbereich, der von Controllern wahrgenommen wird, nennt sich Controllership. Controlling meint hingegen eine spezifische Führungs- und Managementfunktion, die von verschiedensten Aufgabenträgern vollzogen wird, also nicht ausschließlich von Controllern. Weber und Schäffer (vgl. 2006, S.1) weisen dem Controller und Controllership eine primär institutionelle, akteursbezogene Sichtweise zu, dem Controlling hingegen eine funktionale. Auch Biel (vgl. 2007, S.14) weist mit Rückgriff auf Deyhle darauf hin, dass Controller ein funktions- beziehungsweise personenbezogener Begriff ist. Controller stellen einen betriebswirtschaftlichen Service für andere Führungskräfte bereit. Unter dem Begriff Service werden Beratungs-, Betreuungs- und Bedienungsaufgaben zusammengefasst. Aus diesem Grund wird in der neueren Controllingliteratur vermehrt darauf hingewiesen, dass der Begriff Controlling durch den Begriff Controlling-Service beziehungsweise Controller-Service ergänzt werden sollte (vgl. ebd. S.14; vgl. Kappler 2006, S.24f.).

---

<sup>11</sup> Dieses Controllingverständnis findet sich auch bei Definitionen der klassischen Managementfunktionen, wie sie beispielsweise von Schreyögg und Koch (vgl. 2007, S.10f.) vorgenommen werden. Siehe auch Kapitel 3.2.

Ausgehend von diesem Konzept lässt sich laut Biel (vgl. 2007, S.15) die Zusammenarbeit der Controller und Manager wie folgt darstellen:



**Abbildung 11: Controller und Controlling**  
(Quelle: Biehl 2007, S.15)

Die beiden Kreise verdeutlichen die Aufgabenbereiche und Verantwortlichkeiten des Managements und des Controlling-Service. In der Schnittmenge befindet sich das Controlling, welches sowohl von Managern als auch von Controllern wahrgenommen wird.

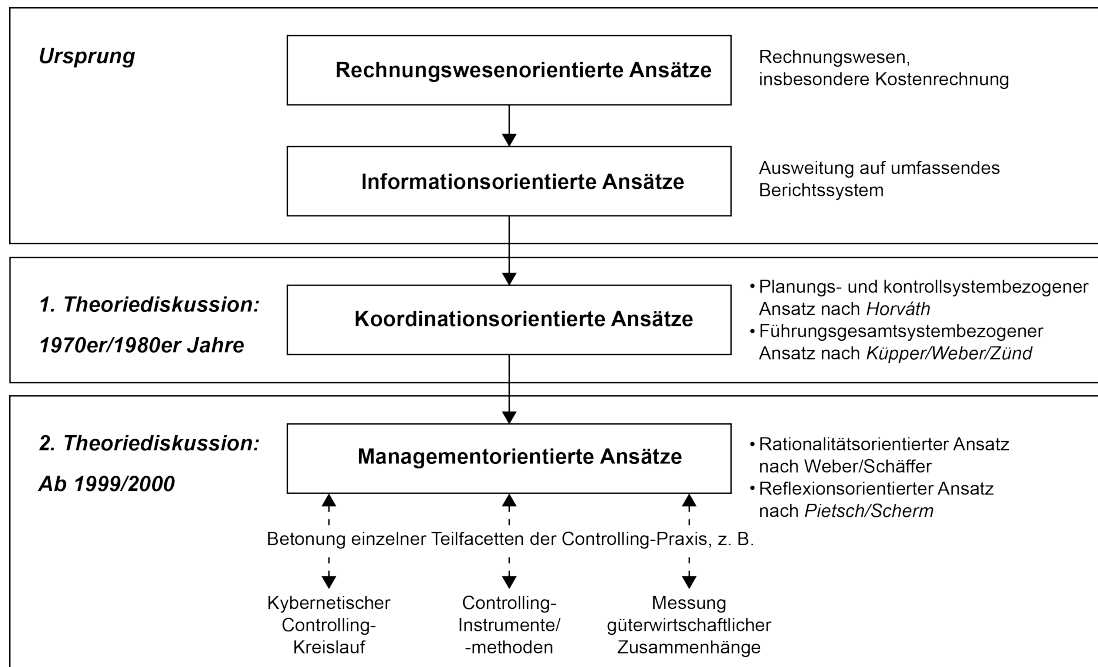
Darüber hinaus kann aus der Grafik erschlossen werden, dass die Aufgaben des Controlling-Service weit über das Kontrollieren von zielgerichteten Unternehmensprozessen hinausgehen können. Neben den Unterstützungsleistungen für das Management in Bezug auf die unternehmerischen Entscheidungsfindungen, befinden sich Controller in unmittelbarer Nähe zum Management, wodurch ihnen auch umfassende Steuerungs- und Lenkungsaufgaben obliegen können. Daraus resultiert, dass eine klare Differenzierung der Aufgabenbereiche von Managern und Controllern nur theoretisch möglich ist. In der Praxis sind präzise Aufgabenabgrenzungen eher schwierig (vgl. Pieler 2000, S.25; vgl. Pech 2001, S.101f.).

### **Controllingkonzeption**

Obwohl sich das Controlling in der Praxis und Wissenschaft zu einer anerkannten Disziplin entwickelt hat, existiert in der Betriebswirtschaftslehre noch kein „festes terminologisches Fundament“ (Weber u.a. 2006, S.24). Des Weiteren gibt es unterschiedliche Ansichten über die Einordnung des Controllings in die Betriebswirtschaftslehre und die Abgrenzung zum Management (vgl. Zurwehme 2007, S.23; vgl. Baum u.a. 2007, S.3).

Vor dem Hintergrund, dass in der Betriebswirtschaftslehre noch keine „Einigkeit über die konzeptionellen Grundlagen des Controlling ... erreicht werden“ konnte

(Pietsch u.a. 2001, S.206), identifiziert Zurwehme (vgl. 2007, S.23ff.) vier unterschiedliche Controllingansätze, die sie einer geschichtlichen Entwicklung zuordnet und die im Folgenden kurz erläutert werden.



**Abbildung 12: Controllingansätze**  
(Quelle: Zurwehme 2007, S.23)

Die rechnungswesenorientierten Ansätze beschränken sich größtenteils auf quantitative und monätäre Daten. Mit Hilfe des Rechnungswesens werden gewinn- und liquiditätszielbezogene Informationsversorgungsaufgaben vollbracht. Das Controlling bleibt im Rahmen der Unternehmenssteuerung auf operative und taktische Entscheidungen begrenzt. (Vgl. Pietsch u.a. 2001, S.207; vgl. Zurwehme 2007, S.24)

Controllingkonzeptionen, die die Informationsversorgung in den Vordergrund stellen, erweitern sowohl die Informationsbasis als auch das Ausmaß der Informationsziele. Das Controlling übernimmt bei dieser Ausrichtung „die umfassende Aufgabe der betrieblichen Informationswirtschaft, indem es im Hinblick auf das gesamte unternehmerische Zielsystem für eine Koordination von Informationsangebot und -nachfrage sorgt.“ (Pietsch u.a. 2001, S.207)

Innerhalb der koordinationsorientierten Ansätze ist das Controlling ein Teilsystem der Unternehmensführung, welches die Abstimmung der verschiedenen Führungsteilsysteme übernimmt (vgl. ebd.). In der Literatur wird es deshalb auch als führungssystembezogene Controlling-Konzeption bezeichnet. Innerhalb des koordinationsorientierten Ansatzes kann darüber hinaus zwischen einer planungs-

und kontrollorientierten Herangehensweise und einer führungsgesamtbezogenen Ausrichtung unterschieden werden. Im Rahmen des planungs- und kontrollorientierten Ansatzes liegt die primäre Funktion des Controlling in der Koordination des Planungs- und Kontrollsystems mit dem Informationssystem. Der Schwerpunkt der führungsgesamtbezogenen Ansätze liegt auf der Koordination aller Führungsteilsysteme. Beide Ausrichtungen sind in den gegenwärtigen Theoriediskussionen zum Thema Controlling immer noch sehr bedeutsam. (Vgl. Zurwehme 2007, S.25)

Laut Pietsch und Scherm (vgl. 2001, S.207) enthalten die skizzierten drei traditionellen Controllingkonzeptionen wichtige Faktoren für die konzeptionelle Fundierung des Controllings. Allerdings besitzen sie auch Schwächen, weswegen Ende der 1990er Jahre die Theoriediskussion um die wissenschaftliche Grundlegung des Controllings neu aufflammte (vgl. Zurwehme 2007, S.28). Innerhalb dieser Diskussion ist eine rationalitätsorientierte und eine reflexionsorientierte Herangehensweise zu identifizieren, die Zurwehme (vgl. ebd. S.23) den managementorientierten Ansätzen zuordnet. Beide Ansätze ähneln sich darin, dass sie „sich intensiv mit der möglichen Abgrenzung, aber auch der notwendigen Nähe von Controlling und Management, auseinander setzen.“ (Ebd. S.28) Der rationalitätsorientierte Ansatz besitzt sein Fundament in der Sicherstellung von Führungsrationalität (vgl. Weber u.a. 1999, S.731ff.). Die Führungsrationalität bezieht sich hierbei auf Managemententscheidungen. Das Controlling soll die Entscheidungsfindung unterstützen beziehungsweise gewährleisten, indem es relevante Informationen an die Entscheidungsträger liefert. Damit Entscheidungsträger Entscheidungen treffen können, müssen sie unter anderem auch die eigenen kognitiven Leistungen und die eigenen Ziele berücksichtigen. Durch beide Faktoren können Rationalitätsdefizite entstehen, die mit Hilfe von Controllingmaßnahmen reduziert werden können (vgl. Zurwehme 2007, S.29).

Der reflexionsorientierte Ansatz hingegen versucht das Controlling exakt von anderen betriebswirtschaftlichen Disziplinen, insbesondere dem Management, abzugrenzen. Die Grundlage dieser Herangehensweise bildet die Annahme, dass die Unternehmensumwelt stetig komplexer und dynamischer wird. Da die Informationsverarbeitungskapazitäten der Entscheidungsträger begrenzt ist, wächst die Gefahr von falschen oder verbesserungsfähigen Entscheidungen. Um dem entgegenzuwirken, sollen getroffene Entscheidungen kritisch reflektiert werden. „Die kritische Reflexion kann sowohl eine reaktive Kontroll- sowie eine proaktive Steuerungsfunktion erfüllen, so dass sich zwischen der primär abweichungsorientierten Reflexion, die unmittelbar auf der Kontrolle aufbaut, sowie der perspektivenorientierten Reflexion, die ohne Vorliegen von Entscheidungs- bzw. Realisationsdefiziten im Aufdecken neuer Handlungsalternativen für das Manage-



ment zu sehen ist, unterscheiden lässt.“ (Ebd. S.32) Das Controlling wird in dieser Konzeption dem Führungsbereich zugeordnet. Es dient dazu, Managemententscheidungen kritisch zu reflektieren und Entscheidungen funktionsintern und -übergreifend abzustimmen (vgl. ebd.).

Aus Abbildung 12 geht hervor, dass innerhalb der Controllingwissenschaft zahlreiche unterschiedliche Controllingdefinitionen existieren. Ergänzt werden die Definitionen durch einen aus der Praxis stammenden und weit verbreiteten Bestimmungsversuch. Dieser wurde von dem Internationalen Controller Verein e.V.<sup>12</sup> unter dem Titel Controller-Leitbild publiziert. Entwickelt wurde das Leitbild von der International Group of Controlling<sup>13</sup> (IGC). Es lautet (Biel 2007, S.9):

„Controller gestalten und begleiten den Management-Prozess der Zielführung, Planung und Steuerung und tragen damit eine Mitverantwortung für die Zielerreichung. Das heißt:

- Controller sorgen für Strategie-, Ergebnis-, Finanz- und Prozesstransparenz und tragen somit zu höherer Wirtschaftlichkeit bei.
- Controller koordinieren Teilziele und Teilpläne ganzheitlich und organisieren unternehmensübergreifend das zukunftsorientierte Berichtswesen.
- Controller moderieren und gestalten den Managementprozess der Zielfindung, der Planung und der Steuerung so, dass jeder Entscheidungsträger zielorientiert handeln kann.
- Controller leisten den dazu erforderlichen Service der betriebswirtschaftlichen Daten- und Informationsversorgung.
- Controller gestalten und pflegen die Controllingsysteme.“

Anhand des Leitbildes wird das Aufgabenspektrum des Controllings deutlich. Dieses lautet: Planen, Informieren, Analysieren, Kontrollieren und Steuern. Auch in der aktuellen betriebswirtschaftlichen Controllingliteratur finden sich diese Bereiche mit unterschiedlich stark ausgeprägten Akzentuierungen wieder. Sowohl Horváth (vgl. 2006) als auch Weber und Schäffer (vgl. 2006) fassen das Aufgabenspektrum sinngemäß in die beiden Bereiche Koordination der Informationsversorgung und Koordination der Planung und Kontrolle zusammen.

---

<sup>12</sup>Der Internationale Controller Verein e.V. ist die dominierende Vereinigung von Controllern im deutschen Sprachraum, in dem sich zunehmend Controller aus ganz Europa organisieren. Gegründet und maßgeblich geprägt wurde er von Albrecht Deyhle (vgl. ICV, Internet: [www.controllerverein.de](http://www.controllerverein.de)).

<sup>13</sup>Die IGC wurde 1995 gegründet. Sie ist die Interessengemeinschaft für die Aus- und Weiterbildung sowie die Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet des Controllings. Im Jahr 2007 umfasste die Organisation über 20 mittel- und zentraleuropäische Mitglieder (vgl. IGC, Internet: [www.igc-controlling.org](http://www.igc-controlling.org)).

Die Koordination der Informationsversorgung des Managements ist eine der zentralen Aufgaben des Controllers beziehungsweise des Controller-Service. Als Informationen werden Daten oder Nachrichten verstanden, die Führungswissen repräsentieren und beim Empfänger der Information zu einer potenziellen Erhöhung des Wissensstandes führen. Controller stellen explizites Wissen für das Management bereit, indem sie quantitative, führungsrelevante Informationen zusammenstellen und präsentieren. Das Ziel ist die Befriedigung der Informationsbedürfnisse des Managements. Da sich die Informationsbedürfnisse nicht ausschließlich auf Ergebnisinformationen beziehen, werden zunehmend auch nicht-monetäre Daten bedeutsam. Die Daten für die Informationsbereitstellung werden aus verschiedenen Datenquellen bereitgestellt, zum Beispiel der externen Rechnungslegung, der Kosten-, Erlös-, Ergebnis- und Leistungsrechnung, den Kennzahlen und Kennzahlensystemen, den Verrechnungspreisen und dem Berichtswesen (vgl. Horváth 2006, S.311ff.; vgl. Weber u.a. 2006, S.71ff.).

Sowohl die Koordination der Planung als auch die daraus resultierende notwendige Kontrolle sind feste Grundfunktionen des Managements (vgl. Staehle 1999, S.71ff.; vgl. Ulrich u.a. 1995, S.13ff.). Planung wird im Controllingzusammenhang als die Form einer vorrangig reflexiv geprägten Willensbildung verstanden, mit deren Hilfe Pläne entstehen, die als Instrument zur Willensdurchsetzung genutzt werden. Kontrolle hingegen lässt sich als Soll-Ist-Vergleich beschreiben, der sowohl eine Durchsetzungs- als auch eine Lernfunktion besitzt. Die Bedeutung von Planung und Kontrolle wird stark von dem Wissen über Zukünftiges beeinflusst. Im Rahmen der Planung nehmen Controller Entlastungs-, Ergänzungs- und Begrenzungsaufgaben wahr. Planungsaufgaben gehören zum zentralen Aufgabenbereich eines Controllers. Zu den Aufgaben des Controlling-Services gehört, in Zusammenarbeit mit dem Topmanagement, die Zusammenführung der Teilziele der verschiedenen Unternehmensbereiche zu einem umfassenden und abgestimmten Zielsystem. Das Zielsystem ist das Fundament für die weitere Planung, in der Maßnahmen und Ressourcen zur Zielerreichung festgelegt werden. Im Rahmen der Planung ist der Controlling-Service sowohl für die Ausgestaltung des Planungssystems als auch für die Plankoordination verantwortlich (vgl. Weber u.a. 2006, S.231ff.).

Der Aufgabenbereich Koordination von Planung und Kontrolle lässt sich in die operative (kurzfristige), taktische (mittelfristige) und strategische (langfristige) Planung und Kontrolle unterteilen (vgl. ebd. S.263ff.).

Die operative Planung und Kontrolle zählt zu den wichtigsten Controlleraufgaben. Sie baut auf Vergangenheitsdaten auf. Zu ihr gehören das Planungsmanagement, die Unterstützung des Managements bei der Planentstehung und das kritische

Hinterfragen der Planansätze. Die Kontrollaufgaben werden fast ausschließlich von Controllern wahrgenommen. Das Ziel besteht darin, das Management in die Lage zu versetzen, adäquate Konsequenzen aus dem Datenmaterial zu ziehen. Da der Großteil der Aufgaben des Controlling-Service in den Bereich der operativen Planung fällt, ist es nicht verwunderlich, dass hierfür eine große Anzahl an Instrumenten entwickelt wurde (vgl. ebd.). In Bezug auf Weiterbildungsorganisationen ist wahrscheinlich die Deckungsbeitragsrechnung das bekannteste Instrument.

Die taktische Planung und Kontrolle ist das Bindeglied zwischen operativer und strategischer Planung und Kontrolle. Sie baut auf der operativen Planung und Kontrolle auf und resultiert aus dem Erfordernis, strategische Kategorien in operative Ziele und Maßnahmen zu überführen. Von herausragender Bedeutung ist in diesem Zusammenhang die Investitionsrechnung. Die Mittelfristplanung orientiert sich primär an der Gestaltung der Budgetierung, bei der Gewinn- und Verlustrechnungsgrößen im Zentrum der Betrachtung stehen. Zu den Instrumenten gehören neben der Investitionsrechnung z.B. das Benchmarking (vgl. ebd. S.301ff.).

Die strategische Planung und Kontrolle besitzen laut Weber und Schäffer (vgl. ebd. S.343ff.) die Aura des Geheimnisvollen, des Essentiellen. Der Controlling-Service spielt hier eine untergeordnete Rolle. Im Vordergrund der Planung stehen das Erkennen und der Aufbau strategischer Erfolgs- und Fähigkeitspotenziale im Rahmen gewählter Wettbewerbsstrategien. Sie ist großen Unsicherheiten ausgesetzt. Aus den Unsicherheiten resultieren Konsequenzen bei der Kontrolle. Das Aufgabenfeld des Controlling-Services ist in diesem Bereich sehr heterogen. Es schwankt zwischen der kritischen Beobachtung der Tragfähigkeit von formulierten Strategien bis hin zur Organisation des strategischen Planungsprozesses. Trotz dessen finden sich auch in diesem Bereich viele Instrumente, von denen die Balanced Scorecard wohl die zurzeit populärste Methode darstellt.

### 3.3 Der Steuerungs begriff im Forschungskontext

Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wird ein umfassendes Steuerungsverständnis vertreten. Der Steuerungs begriff wird demnach nicht auf Managementgesichtspunkte (vgl. Kapitel 3.2) oder Controllingaspekte (vgl. Kapitel 3.2.3) reduziert. Vielmehr werden systemtheoretische Betrachtungsweisen (vgl. Kapitel 3.1) mit Managementvorstellungen und Controllingauffassungen kombiniert. Wie in Kapitel 1.4 aufgeführt, werden im Kontext dieser Arbeit Organisationen beziehungsweise Weiterbildungsorganisationen als soziale, autopoietische Systeme beschrieben, die nicht berechenbar sind (vgl. Luhmann 2006, S.9). Sie produzieren und reproduzieren sich durch ihre eigenen Operationen, den Entscheidungen (vgl.

ebd. S.152; vgl. Luhmann 1987, S.388). Hierdurch grenzen sie sich von ihren Umwelten ab, erreichen einen gewissen Grad an Stabilität und können von externen Beobachtern beobachtet werden (vgl. Luhmann 2006, S. 47). Darüber hinaus ist es ihnen infolge der Grenzziehung auch möglich, sich selbst zu beobachten. Aufgrund des rekursiven Netzwerkes von kommunizierten Entscheidungen bilden sich Prämissen heraus, die für darauf folgende Entscheidungsverläufe richtungsweisend sind (vgl. Zech 2010a, S.12). Da autopoietische Systeme operativ geschlossen und an ihre Umwelten strukturell gekoppelt sind, können sie zwar von außen irritiert werden, verarbeiten diese Irritationen aber auf der Basis ihrer eigenen Programmierung. Durch Regeln beziehungsweise spezifische Regelsysteme bekommen Organisationen eine Struktur. Regeln sichern demnach das Funktionieren der Organisation, indem sie die prinzipiell unendlichen Kommunikationsmöglichkeiten innerhalb einer Organisation in bestimmte Bahnen lenken. Aus diesem Grund sind sie für das Steuerungsverhalten von Organisationen von großer Bedeutung.

Dieses systemtheoretische Organisationsverständnis legt nahe, dass Organisationssteuerung nur als Selbststeuerung des Systems aufzufassen ist. Paradoxerweise geht es also um die Steuerung der Selbststeuerung (vgl. Kapitel 3.1.1). Da Organisationen aus kommunizierten Entscheidungen bestehen, sind Steuerungsinterventionen immer die Einführung einer Differenz in den Kommunikationsprozess (vgl. Luhmann 2006, S.400ff.). Sie sind also selbst Entscheidungen, die in Verbindung mit bestimmten Erwartungsstrukturen stehen. Anders ausgedrückt kann von Steuerung gesprochen werden, wenn im Rahmen eines Kommunikationsprozesses einer Mitteilung eine Information zugeordnet wird, die als Kennzeichnung einer Steuerungsintention verstanden wird. (Vgl. Kapitel 3.1.1) Ein grundlegendes Verfahren zur Steuerung von Organisationen sind demzufolge Entscheidungen über Entscheidungsprämissen (vgl. Simon 2007a, S.114).

In Anbetracht dieses systemtheoretischen Organisationsverständnisses stellt sich die Frage, wie der Begriff der Selbststeuerung zu verstehen ist, wenn die Organisationsmitglieder zur Umwelt der Organisationen gezählt werden. Ein Beobachter, der eine Organisation identifiziert, unterscheidet sie von allem, was es sonst noch gibt (vgl. Kapitel 1.1.1). Alles, was nicht beobachtet wird, gehört im Rahmen der Unterscheidung zum »unmarked space«. Er sieht auch, dass Menschen in der Organisation arbeiten. Von daher ist es im Allgemeinen üblich, zu behaupten, dass Organisationen aus Menschen bestehen. Systemtheoretisch betrachtet, werden Menschen aber zur Umwelt der Organisation gerechnet (vgl. Kapitel 1.8). Individuen, die über Mitgliedschaftsregeln an eine Organisation gebunden sind, gehören zu den internen Umwelten der Organisation. Das bedeutet, dass Organisationssys-

teme zwischen internen und externen Umwelten unterscheiden<sup>14</sup>. Selbststeuerung meint dann auch, dass sich Organisationen mit Hilfe ihrer internen Umwelten, also beispielsweise ihren strukturell gekoppelten psychischen Systemen oder verschiedenen Unternehmensabteilungen, selbst steuern, indem Entscheidungen, also Differenzen, in den Kommunikationsprozess eingeführt werden. Psychische Systeme sind in der Lage, Differenzen in die organisationalen Kommunikationsprozesse einzubringen, weil sie strukturell an die Organisation gekoppelt sind (vgl. Kapitel 1.4). Organisationen bestehen aus einem Netzwerk von rekursiven Entscheidungszusammenhängen, psychische Systeme hingegen aus einem Netzwerk von rekursiven Gedankenzusammenhängen. Beide Systeme arbeiten überschneidungsfrei, selbstreferenziell, operativ geschlossen und autopoietisch. Allerdings sind sie miteinander strukturell gekoppelt. Das bedeutet, dass sie ihre Komplexität für die Entwicklung des jeweils anderen Systems zur Verfügung stellen. Luhmann (vgl. 1998a, S.92ff.) folgend, können das psychische und das soziale System aufeinander einwirken, indem sie Irritationen erzeugen, die vom jeweils anderen System auf Basis der eigenen internen Strukturen verarbeitet werden. Differenzen, die von psychischen Systemen in den Kommunikationszusammenhang eingebracht werden und die von dem Kommunikationssystem als Entscheidung beobachtet werden, wirken deshalb wie Irritationen beziehungsweise Perturbationen, und ihre Wirkungen sind nicht vorhersehbar, sondern allenfalls auf der Basis einer Wahrscheinlichkeit abschätzbar.

In Kapitel 3.1, das sich der Steuerung von autopoietischen Systemen widmet, wurde erarbeitet, dass sich die Steuerungsmöglichkeiten von komplexen Systemen auf die Formen der internen Selbststeuerung und externen Kontextsteuerung beschränken (vgl. Willke 2001, S.358). In diesem Zusammenhang beschreibt Willke (vgl. 1992, S.33ff.) die drei unterschiedlichen Steuerungsprinzipien Hierarchie, Evolution und kontextuelle Intervention. Hierarchie meint die von der Spitze der Organisation ausgehende, direkte, zielgerichtete, zentrale Planung und Steuerung des Unternehmens. Die einzelnen Elemente der Organisation sind einander beziehungsweise untergeordnet. Der Sinn von Hierarchie liegt „für bestimmte Aufgabenstellungen ... in ihrer singulären Effizienz und Effektivität für kooperative Aufgabenbewältigung“. (Willke 2001, S.158) Demgegenüber steht das Steuerungsprinzip der Evolution. Evolution meint die „zufallsgesteuerte wechselseitige Anpassung in kleinen Schritten“ (Willke 1992, S.34). Identisch mit Evolution ist das »Muddling through«,

---

<sup>14</sup> Organisationen entwickeln ausgehend von der Codierung ihres eigenen Funktionssystems und ihrem gesellschaftlichen Bezugssystem Speziessemantiken, anhand derer sie erkennen, welche Kommunikationen zur Organisation und welche zur Umwelt gehören (vgl. Schunter u.a. 2013; vgl. Kapitel 1.9).

„welches sich damit begnügt, die gerade anstehenden Probleme dezentral, vor Ort, kurzfristig und ohne Rücksicht auf Zukunft zu lösen.“ (Ebd. S.34) Willke (vgl. 2006a, S.235ff.) beschreibt die Grenzen von hierarchischer und evolutionärer Steuerung. Er führt in Bezug auf komplexe Systeme aus, dass sowohl ein primär hierarchisches als auch ein vorrangig evolutionäres Steuerungsprinzip suboptimal ist, „weil Steuerung weder auf externe Eingriffe noch auf interne Dynamiken reduziert werden kann.“ (Willke 2001, S.4) Stattdessen verweist er auf die kontextuelle Intervention beziehungsweise Kontextsteuerung. Kontextuelle Intervention bezieht sich auf die resonante Verschränkung von Eigenlogik sowie die extern vorgegebenen Möglichkeiten und Restriktionen. (Vgl. ebd. S.11) Kontextsteuerung meint, „dass Akteure und Systeme in der Umwelt eines Systems Kontextbedingungen so setzen, dass das betreffende ‚fokale‘ System seine Optionen nach dem Gesichtspunkt höchstmöglicher Umweltverträglichkeit und Komplexität auswählt.“ (Ebd. S.132)

Innerhalb von Organisationen besitzen sowohl das Management als auch das Controlling originäre Steuerungsfunktionen (vgl. Kapitel 3.2). Management kann im Kontext dieser Arbeit mit Führung übersetzt werden, weil der Ausdruck Führung auf die Unternehmensführung fokussiert, die auch die Mitarbeiterführung miteinschließt, aber nicht auf sie beschränkt ist. Die Aufgaben des Managements liegen demnach in der „Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von komplexen, produktiven, sozialen Systemen“ (Malik 2007, S.37). In diesem Sinne liegt die Funktion des Managements in der Steuerung von Organisationen. Es dient dazu, soziale Organisationssysteme dahingehend zu beeinflussen, dass festgelegte Entwicklungsrichtungen eingehalten werden. Manager tragen die Verantwortung für diesen Prozess. Hier wird deutlich, dass das Management neben der funktionalen auch eine personelle sowie eine organisatorische Dimension beinhaltet (vgl. Zech 2010b, S.14). Im Rahmen dieser Arbeit kann sich deshalb einer modifizierten, der Systemtheorie angepassten Managementdefinition von Malik angeschlossen werden. Für ihn bedeutet Management, „ein System unter Kontrolle zu bringen und unter Kontrolle zu halten.“ (Malik 2007, S.42) Systemtheoretisch ist diese Auffassung natürlich nicht haltbar, da soziale Systeme nicht kontrolliert werden können. Allerdings verfügen das Management beziehungsweise die Manager, also Stelleninhaber, denen innerhalb einer Organisation Verantwortung für die Unternehmensführung zugesprochen wird, über Steuerungsmöglichkeiten, indem sie als Personen (systemtheoretisch verstanden) Differenzen in den Kommunikationsprozess einführen können, die das Gesamtunternehmen beeinflussen. Da Organisationen allerdings als autopoietische Systeme begriffen werden, die operativ geschlossen sind, können Führungskräfte

im Vorfeld nicht wissen, ob die kommunikativen Offerten die gewünschten Resultate bringen. Die vollständige Kontrolle einer Organisation ist deshalb nicht möglich.

Führungsaufgaben beschränken sich natürlich nicht nur auf das Management. Auf eine bestimmte Art und Weise besitzen alle Mitarbeiter einer Organisation Führungsaufgaben. Denn schließlich müssen sie sowohl sich selbst als auch ihre Kollegen führen (vgl. Zech 2010b, S.13f.). Allerdings besitzen solche Führungsaufgaben in der Regel nicht die Tragweite von Managemententscheidungen, also Entscheidungen, bei denen es um die Unternehmensführung geht.

Das Management besitzt somit die Aufgabe, Organisationen zielgerichtet zu entwickeln, indem es Differenzen in den Kommunikationsprozess einfügt, die als entsprechende Entscheidungen beobachtet werden. Im Rahmen dieser Funktion sind das Management und das Controlling eng miteinander verflochten (vgl. Kapitel 3.2.3). Auch dem Controlling werden maßgebliche Steuerungsmöglichkeiten zugeschrieben. Das Controlling wird in dieser Arbeit als eine Managementaufgabe aufgefasst, die Unterscheidungen produziert, aber selbst nicht entscheidet. Es wird unter funktionalen Gesichtspunkten betrachtet. Um mit Kappler (2006, S.58) zu sprechen: „Controlling unterscheidet, Management entscheidet.“ Das bedeutet, dass das Management einen Rahmen vorgibt und Ziele setzt. Die Controller hingegen, oder spezifischer der Controller Service, beaufsichtigen den Prozess der intendierten Zielerreichung, indem sie Indikatoren generieren und diese überwachen, um Abweichungen zu unterscheiden. In größeren Organisationen existieren für diesen Arbeitsbereich in der Regel eigene Controllingabteilungen, wenngleich jede Führungskraft Controllingaufgaben besitzt. Das in dieser Studie vertretene Steuerungsverständnis beruht demzufolge auf einer Verbindung von systemtheoretischem Organisationsverständnis, Management und Controlling. Von Steuerung kann dann gesprochen werden, wenn das Management auf Basis von qualitativen oder quantitativen Controllingmaßnahmen Entscheidungen trifft, die die Entwicklung der Organisation zielgerichtet lenken sollen. Vor diesem Hintergrund werden unter dem Begriff Steuerung alle Aktivitäten der Organisation zusammengefasst, die dazu dienen, die Organisation zielgerichtet zu entwickeln. Mit anderen Worten bezeichnet Steuerung die interne, zielorientierte Gestaltung und Entwicklung des autopoietischen Systems. Dieses Steuerungsverständnis weist Gemeinsamkeiten mit der von Meisel (vgl. 2008, S.239) publizierten Definition von Weiterbildungsmanagement auf. Er legt dar, dass unter Weiterbildungsmanagement „die professionelle Steuerung aller Rahmenbedingungen und aller personellen, interaktiven und organisationalen Voraussetzungen zu verstehen [ist], um beste-

hende und beabsichtigte Ziele der Weiterbildungsorganisation zu erreichen.“ (Ebd. S. 239)

Steuerungsinterventionen innerhalb von Organisationen vollziehen sich in Kommunikationsprozessen, indem Unterscheidungen eingeführt werden (vgl. Luhmann 2006, S.400ff.). Die Faktoren, die die Kommunikationsverläufe in Organisationen regeln und die Implementierung von Unterscheidungen beeinflussen, sind vielfältig. Im systemtheoretischen Kontext spricht man in diesem Zusammenhang von Entscheidungsprämissen, Erwartungsstrukturen und Organisationsregeln. Entscheidungsprämissen dienen dazu, den Raum der Möglichkeiten, in dem frei entschieden werden kann, zu begrenzen (vgl. Kapitel 1.6). Organisationsregeln hingegen können als Erwartungsstrukturen bezeichnet werden. Sie sind Strukturen, dessen Funktion darin besteht, dem Problem der doppelten Kontingenz entgegenzuwirken, indem sie die Kommunikationen und Handlungen in organisationalen Prozessen einschränken. Auf diese Weise dienen sie dazu, ein bestimmtes Verhalten beziehungsweise den Verlauf eines Kommunikationsprozesses erwartbar zu machen (vgl. Kapitel 3.1). Organisationsregeln können auch als Entscheidungsprämissen wirken, wenn sie sich auf Entscheidungen beziehen.

Einflussgrößen auf die organisationsinternen Steuerungsabläufe können an den folgenden Systemgegebenheiten beobachtet werden:

- Hierarchie
- Entscheidungs- und Kommunikationswege
- Organisationsregeln und Erwartungsstrukturen (formale Regeln)
- Organisationskultur (informelle und latente Regeln)
- Formale und informale Führung
- Personal

### *Hierarchie*

Hierarchie und Heterarchie sind Organisationsprinzipien, die Kommunikationswege festlegen und dadurch einen steuernden Einfluss auf die Organisation gewinnen. Die wichtigste Funktion der Hierarchie besteht laut Simon (2007a, S.93) darin, „dass sie Kommunikation überflüssig macht.“ In Situationen, in denen es darauf ankommt, schnelle Entscheidungen zu treffen, zeigt sich die Stärke dieses Organisationsprinzips. Allerdings wird das hierarchische Organisationsprinzip dysfunktional, wenn genügend Zeit zur Entscheidungsabwägung zur Verfügung steht, da unter Zeitdruck nicht gründlich reflektiert werden kann. (Vgl. ebd.)



Für Baecker (vgl. 1999, S.198) ist die Etablierung und Aufrechterhaltung einer funktionsfähigen Hierarchie das unüberbietbare Meisterstück des Managements, auf die keine Organisation verzichten kann (vgl. ebd. S.217). Sie ist ein Ordnungsprinzip, das die Ordnungsleistungen aus den Einschränkungen von Freiheitsgraden auf beiden Seiten der Unterscheidung bezieht. Das heißt, sie schränkt Freiheitsgrade sowohl von übergeordneten als auch von untergeordneten Stellen ein. (Vgl. ebd. S.200) Allerdings darf die Hierarchie nicht auf die Einrichtung einer Befehlskette reduziert werden. Sie beschreibt nicht nur die Differenz von oben und unten, sondern sie kann auch als das Beziehungsgeflecht zwischen einem System und seinen Subsystemen verstanden werden. (Vgl. ebd. 207f.) Mit Rückgriff auf Parsons verweist Baecker (vgl. 2003, S.26f.) darauf, dass die Hierarchie auch als eine Einrichtung voneinander unabhängiger Ebenen verstanden werden kann. Hierarchien trennen Organisationsebenen voneinander und verbinden sie gleichzeitig in ausgewählten und variierbaren Hinsichten. Durch die Abgrenzung der Ebenen ist es Organisationsmitgliedern möglich, ungestört zu arbeiten und niemand anderen bei seiner Arbeit zu stören. Die Hierarchisierung gewährleistet, dass die unterstellten Ebenen von den darüberliegenden bei ihrer Aufgabenerledigung nicht gestört werden. Mit anderen Worten werden durch diese Differenzierung Freiräume geschaffen, um der eigenen Aufgabenerledigung nachzukommen. Andererseits werden aber auch durch die Trennung der Ebenen Eingriffe in die Arbeit anderer möglich. Hierarchien differenzieren Organisationen in verschiedene Ebenen und machen diese in vielen Hinsichten sowohl voneinander unabhängig als auch in wenigen ausgewählten Hinsichten voneinander abhängig. Mit den Worten Baeckers (ebd. S.27) geht es „um eine Paradoxie, nämlich um Konditionierung von Autonomie. Hierarchie schützt vor den unberechtigten Eingriffen anderer in die eigene Arbeit und zeichnet exakt und präzise die wenigen Stellen aus, von denen aus Eingriffe erwartet werden müssen oder denen Eingriffe zugemutet werden können.“

Neben der Ebenensicherung für Freiräume der Aufgabenerledigung beschreibt Baecker (vgl. 1999, 209ff.) noch weitere Funktionen von Hierarchien, die alle einen steuernden Einfluss auf Organisationen ausüben. Die Funktionen bestehen darin, Erreichbarkeit und Konfliktlösung sicherzustellen sowie die Reproduktion von Entscheidungen zu gewährleisten. Innerhalb von Organisationen legen Hierarchien Kommunikationswege fest. Hierdurch wird gewährleistet, dass die Organisationsmitglieder durch die Kommunikation erreicht werden. Das bedeutet, dass kommunizierte Entscheidungen die Möglichkeit besitzen, ihre Adressaten zu finden. Für die Produktion von Entscheidungen ist es darüber hinaus wichtig, dass entscheidungsberechtigte Stellen ausgewiesen werden. Hierarchien bestimmen auf

den verschiedenen Organisationsebenen die Stellen, die im Konfliktfall einzubeziehen sind. Hierbei geht es um festgelegte Verfahrensweisen, wenn Entscheidungsprozesse stagnieren beziehungsweise nicht anschlussfähig sind. In solchen Fällen verweisen Hierarchien auf Stellen, die Entscheidungsprozesse durch weitere Entscheidungen fortsetzen.

#### *Entscheidungs- und Kommunikationswege*

Die Kommunikationswege werden von Luhmann (vgl. 2006, S.316) als spezifische organisatorische Entscheidungsprämissen bezeichnet. Sie beziehen sich auf die von der Organisation eingerichteten und beschriebenen Stellen, die als Adressen der Kommunikation dienen. Die Kommunikationswege geben an, auf welchen Wegen Informationen fließen müssen, indem sie die Über- und Unterordnungskonstellationen sowie die Gleichordnungsverhältnisse der einzelnen Stellen beschreiben. (Vgl. Martens u.a. 2006, S.443) Hierdurch wird der Steuerungscharakter der Entscheidungs- und Kommunikationswege deutlich. Durch die festgelegten Wege der Kommunikation werden bestimmte Stellen eingebunden oder ausgeschlossen.

#### *Organisationsregeln und Erwartungsstrukturen*

Durch Regeln und Erwartungsstrukturen werden Entscheidungsmöglichkeiten eingeschränkt und zum großen Teil berechenbar gemacht. Zech (2010a, S.13) drückt den Sachverhalt folgendermaßen aus: „Organisationen fällen ihre Entscheidungen so, dass diese mit ihrem spezifischen Selbstverständnis übereinstimmen, wie es in ihren Regelsystemen festgelegt ist.“ Der steuernde Charakter von Regeln liegt nun darin begründet, dass zukünftige Entscheidungen durch Regeln und Erwartungsstrukturen in gewünschte Richtungen gelenkt werden können. Verfahrens- und Dienstanweisungen sind Beispiele für formale Regeln (vgl. Kapitel 3.1; vgl. Zech 2010a, S.13f.; vgl. Zech 2000, S.71f.), die für Organisationsmitglieder verpflichtend sind. Hierzu zählen auch Arbeitsverträge, Satzungen, Vorschriften etc. Wird gegen sie verstoßen, drohen in der Regel Sanktionen.

#### *Organisationskultur*

Luhmann (2006, S.241) bezeichnet den „Komplex der unentscheidbaren Entscheidungsprämissen“ als Organisationskultur. Sie entzieht sich dem direkten Zugriff der Organisation und kann deshalb nicht gezielt durch Organisationsentscheidungen verändert werden. Allerdings wirkt sie als Entscheidungsprämissen für Mitglieder, die sich einer bestimmten Kultur verbunden

fühlen. Wer dazugehören möchte, muss die Regeln befolgen, ansonsten ist er kein Teil der Kultur. (Vgl. Kapitel 1.7; vgl. Kapitel 3.1.) Hierdurch gewinnt die Kultur eine steuernde Eigenschaft. Sie legt Möglichkeitsräume für Entscheidungen fest, die von der Organisation nur schlecht veränderbar sind. Die von Zech beschriebenen informellen und latenten Regeln einer Organisation können unter dem Begriff der Organisationskultur zusammengefasst werden (vgl. Zech 2010a, S.13f.; vgl. Kapitel 3.1).

#### *Formale und informale Führung*

Luhmann (vgl. 1995, S.206ff.) unterscheidet in einem seiner frühen organisationssoziologischen Werke zwischen formaler und informaler Führung. Die Einführung dieser Differenz erfolgte noch vor einem handlungstheoretischen Hintergrund. In seiner späteren Forschungsphase wechselte er die Perspektive und beobachtete soziale Systeme ausschließlich auf kommunikationstheoretischer Basis (vgl. Luhmann 2006, vgl. Kapitel 1.4). Demzufolge differenzierte er unter steuerungsrelevanten Gesichtspunkten von nun an zwischen entschiedenen und unentschiedenen Entscheidungsprämissen. Obwohl sich die vorliegende Arbeit dem neueren systemtheoretischen Organisationsverständnis verschreibt und Organisationen als Kommunikationssysteme begreift, sind Luhmanns Ausführungen zur informalen Führung für die vorliegende Studie von Interesse.

Die Grundfrage, die sich Luhmann (1995, S.219) in Bezug auf die Führung von Organisationen stellt, ist, wie „die Führungsfunktionen in großen Systemen formalisierter Kooperation erfüllt“ werden und welche Folgen dabei auftreten. Er geht davon aus, dass Führungsaktivitäten für den Erhalt eines sozialen Systems benötigt werden, weil „sie zur Ausbildung und Erhaltung von anerkannten Verhaltenserwartungen beitragen.“ (Ebd. S.207) Führung ist für Luhmann (ebd.) ein „funktionales Äquivalent zur Institutionalisierung von Normen. Sie wird immer dann benötigt, wenn die Institutionen nicht ausreichen, um ein Zusammenleben und Zusammenhandeln der Mitglieder des Systems zu ermöglichen.“

Formale Führung zeichnet sich dadurch aus, dass sich Leitungskräfte im Rahmen ihrer Führungsaktivitäten auf formale Richtlinien berufen. Sie führen ihre Mitarbeiter, indem sie die Beachtung expliziter und festgeschriebener Organisationsregeln von ihren unterstellten Mitarbeitenden einfordern. Formale Führungskräfte werden von der Organisation bestimmt. Durch ausgewiesene Mitgliedschaftsbedingungen wird die Führungsmacht der Weisungsbefugten gesichert.

Die informale Führung hingegen wird von Luhmann (ebd. S.219) als „natürliche“ Führung bezeichnet. Charakterisiert ist sie durch das Nichtvorhandensein formaler Richtlinien. Ein „natürlicher Führer“ (ebd. S.209) muss sich den Respekt und die

Anerkennung seiner unterstellten Arbeitskräfte verdienen. Hierbei kann er sich nicht auf die formalen Bestimmungen der Organisation berufen. Gelingt es ihm, sich informales Führungsansehen bei seinen Beschäftigten zu sichern, so kann er eventuell auch Arbeitsleistungen einfordern, die formal nicht durchsetzbar sind. Ein wichtiges Element von informaler Führung sind Tauschbeziehungen. Sowohl die unterstellten Mitarbeiter als auch die Führungskräfte gewähren sich gegenseitige Vorteile. Hierdurch können unter Umständen zukünftig auch nicht formal festgeschriebene Tätigkeiten von beiden Seiten erwartet werden. Beispielsweise könnte ein Angestellter, der häufig länger im Büro ist und ein höheres Arbeitspensum erfüllt als formal vorgeschrieben, von seinem Abteilungsleiter dahingehend bevorzugt werden, dass der Vorgesetzte formal nicht einschreitet, wenn der besagte Angestellte morgens später ins Büro kommt als formal vorgeschrieben. Die Notwendigkeit von informaler Führung ergibt sich daraus, dass Führungskräfte in der Regel auch auf Zuarbeiten von ihren unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen sind, die sie formal nicht einfordern können beziehungsweise dürfen. Führungskräfte, die neben den formalen Richtlinien Einfluss auf ihre Angestellten besitzen, können dies auch als Vorteile gegenüber den eigenen Vorgesetzten geltend machen, wenn die Abteilung beispielsweise durch die »natürliche Führung« zu höherer Arbeitsleistung angespornt wird. „Der Einfluß nach oben und nach außen gibt ihm [dem Vorgesetzten] Gelegenheit, formal nicht vorgeschriebene Leistungen für seine Untergebenen zu erbringen und sich dadurch informale Führungschancen zu verdienen. Gerade der Umstand, daß diese wichtigen und dringend gewünschten Leistungen nicht formalisierbar sind und nicht verlangt werden können, sondern frei erbracht werden, bietet den Ansatzpunkt für die Entwicklung elementarer Führungsleistungen im Schatten der formalen Vorgesetztenstellung. Obwohl die formale Stellung die Gelegenheit dazu gibt, ist sie doch nur ein Situationselement unter anderen. Neben ihr entfalten ganz elementare soziale Formen des Tausches von freiwilligen Leistungen, der Gewährung wechselseitiger Vorteile, des Dankes und der Abstattung von Dank durch Anerkennung von Prestigeansprüchen ihre Wirksamkeit. Die Trennung von formaler und informaler Ordnung ermöglicht eine Häufung unvereinbarer Einflußmittel.“ (Ebd. S.212)

### *Personal*

Mit Hilfe des Personals werden Entscheidungsspielräume sowohl beschränkt als auch ermöglicht. Organisationen rekrutieren Personal, weil sie annehmen, dass sich bestimmte Personen für bestimmte Aufgaben gut eignen. Das bedeutet, das Personal wird durch Entscheidungen der Organisation als Entscheidungsprämisse für

zukünftige Entscheidungen ausgewählt. (Vgl. Luhmann 2006, S.225) Hier werden die Steuerungseigenschaften des Personals deutlich. Verschiedene psychische Systeme können in bestimmten Situationen unterschiedlich entscheiden. Durch die Personalauswahl und die damit einhergehenden Entscheidungsprämissen kann die Organisation darauf vertrauen, dass die Entscheidungsträger organisationskonform entscheiden. Tun sie das nicht, müssen sie sich rechtfertigen, was die Konformität der Entscheidungen erhöht. (Vgl. Kapitel 1.6.3)

#### **4            Zwischenfazit**

Kapitel 4 soll dazu genutzt werden, ein Zwischenfazit zu ziehen. Die vorliegende Dissertation geht der Frage nach, wie sich ausgewählte Weiterbildungsorganisationen steuern, um herauszufinden, wie sie sich steuern lassen. Es sollen das Steuerungsverständnis und der grundlegende Steuerungstyp der ausgewählten Bildungsdienstleister auf Basis ihrer Selbstbeschreibungen herausgearbeitet werden, um aus diesen Erörterungen Schlussfolgerungen für das Management ziehen zu können. Für die Beantwortung dieser empirischen Fragestellung wurde die Luhmannsche Systemtheorie als theoretisches Fundament ausgewählt und in Kapitel 1 beschrieben. Dass die Systemtheorie gewählt wurde, hat mehrere Gründe. Die von Luhmann beschriebene Theorie sozialer Systeme weist einen hohen Komplexitätsgrad auf. Diese Theorieperspektive bietet den Vorteil, dass sie nicht die Handlungen von Individuen als Grundelemente der Organisation betrachtet, sondern die Kommunikation beziehungsweise kommunizierte Entscheidungen (vgl. Kapitel 1.3). Hieraus resultiert, dass die Organisationsmitglieder in der Umwelt von Organisationen zu verorten sind (vgl. Kapitel 1.8). Sie sind an die Organisation strukturell gekoppelt. Deshalb können sie auch keinen direkten Einfluss auf die Kommunikation des sozialen Systems Organisation ausüben (vgl. Kapitel 1.4). Auf Basis dieser theoretischen Perspektive kann beobachtet und erklärt werden, wie sich Organisationen selbst steuern, und wie sich die Wahrscheinlichkeit von zielgerichteten Steuerungsinterventionen des Managements erhöhen lässt. Mit anderen Worten formuliert, ist es mit Hilfe dieser Theorie möglich, die Funktion und die Funktionsweise von Organisationen zu beschreiben und zu analysieren. Dadurch, dass sie ausschließlich kommunizierte Entscheidungen als Elemente der Organisation gelten lässt, Menschen in die Umwelt der sozialen Systeme verbannt und den Handlungen von Organisationsmitgliedern Entscheidungskommunikationen zugrunde legt, macht sie die Komplexität von Organisationen handhabbar, was für die Analyse des Steuerungsverhaltens von Organisationen hilfreich ist.

Nachdem die Grundzüge der Systemtheorie in Bezug auf die Forschungsfrage in Kapitel 1 dargelegt wurde, erfolgte in Kapitel 2 ein Überblick über die aktuellen erziehungswissenschaftlichen Beiträge zum Thema Organisationstheorie. Diese Erörterungen sind von Bedeutung, da für die Steuerungsanalysen Weiterbildungsorganisationen ausgewählt wurden. Kapitel 2 zeigt auf, dass die Erziehungswissenschaft noch keine eigene konsistente Theorie über die Funktionsweise von Weiterbildungsorganisationen hervorgebracht hat. Da sich die Organisationspädagogik deutlich von allen anderen erziehungswissenschaftlichen Ansätzen unterscheidet, weil sie versucht, eine neue Disziplin zu begründen, indem sie alle Organisationstypen berücksichtigt und sich nicht ausschließlich auf Weiterbildungsorganisationen festlegt, wurde sie in Kapitel 2.1 näher beschrieben. Darüber hinaus erfolgte die Darstellung der Organisationspädagogik, da sie auf einem handlungstheoretischen Fundament aufbaut und deshalb einen anderen Bezugspunkt zur Beschreibung der Funktionsweise von Organisationen wählt als die Theorie sozialer Systeme. In Kapitel 2.2 wurde ein Modell vorgestellt, das Reproduktionskontexte von Weiterbildungsorganisationen beschreibt. Diese von Schrader (2008; 2011) publizierten Modellvorstellungen sind im Rahmen der vorliegenden Arbeit von besonderem Interesse, da sie in Kapitel 12 auf die in dieser Studie untersuchten Weiterbildungsorganisationen angewandt werden. Es soll analysiert werden, ob die Reproduktionskontexte einen Einfluss auf die Steuerungsbeschreibungen der untersuchten Weiterbildungsorganisationen besitzen.

Kapitel 3 war der Steuerung von Organisationen gewidmet. Nachdem der Steuerungsbegriff in der systemtheoretischen Organisationstheorie dargelegt und insbesondere auf die Selbst- und Fremdsteuerung eingegangen wurde, ging es darum, den Steuerungsbegriff im Forschungskontext zu definieren. Dazu wurde das Steuerungsverständnis in der Managementwissenschaft am Beispiel des St. Galler Management- und des ArtSet-Managementmodells aufgeführt sowie das Steuerungsverständnis im Controlling beschrieben. Aus der Vielzahl der vorhandenen verschiedenen Managementmodelle fiel die Wahl auf das St. Galler Modell, weil das zugrundeliegende Managementverständnis auf dem Gedanken beruht, dass Management primär Komplexitätsbewältigung ist (vgl. Kapitel 3.2.1). Hier besteht Anschlussfähigkeit zur Systemtheorie, da auch in der Theorie sozialer Systeme die Bewältigung von Komplexität ein grundlegendes Thema ist (vgl. Kapitel 1.3.1). Darüber hinaus wird im St. Galler Modell zur Managementaufgabe der Komplexitätsbewältigung auf systemtheoretische und kybernetische Erkenntnisse zurückgegriffen. Die Darstellung des von ArtSet publizierten Managementmodells

erfolgte, weil es sich von den betriebswirtschaftlichen Wurzeln des St. Galler Management-Modells dadurch abgrenzt, dass es einen erwachsenenpädagogischen Entstehungshintergrund besitzt und aus der Weiterbildungsbranche für Weiterbildungsorganisationen entwickelt wurde. Außerdem beruft sich das Modell auf ein systemtheoretisches Organisationsverständnis (vgl. Kapitel 3.2.2). Die Ausführungen zum Steuerungsverständnis im Controlling fanden vor dem Hintergrund statt, dass der Managementbegriff zunehmend in verschiedene Teildisziplinen ausdifferenziert wird. Dabei gehen teilweise die Verbindungen der Teildisziplinen untereinander sowie der Bezug zum Management verloren. Dies betrifft vor allem die Grenzen zwischen Management und Controlling. Da sowohl dem Management als auch dem Controlling im Rahmen der Unternehmenssteuerung primäre Steuerungsfunktionen zugesprochen werden, ist das Verhältnis zwischen Management und Controlling in dieser Studie von besonderer Bedeutung, weswegen eine Begriffsbestimmung erfolgte und das Steuerungsverständnis des Controllings dargestellt wurde.

Nachdem in Teil A die theoretischen Bezugsrahmen beschrieben wurden, soll es im folgenden Teil B um die Forschungsmethodologie und Forschungsmethode gehen.

## **Teil B: Forschungsmethodologie und Forschungsmethode**

Dieser Teil der Studie beschreibt die zugrundeliegende Forschungsmethodologie und Forschungsmethode. Die angewandte Forschungsmethodik wurde bereits von Zech (vgl. 2010a, S.25ff.) dargelegt. Die Ausführungen in Teil B orientieren sich an diesen Erörterungen und ergänzen sie um methodische Überlegungen zur qualitativen Inhaltsanalyse von Kuckartz (2012) und Mayring (2010).

In der vorliegenden Arbeit sollen auf der Basis eines systemtheoretischen Fundamentes Steuerungsverständnisse und Steuerungsformen von Weiterbildungsorganisationen herausgearbeitet werden. Diese Analysen sollen aufzeigen, wie sich ausgewählte Weiterbildungsorganisationen steuern, um beantworten zu können, wie sie sich steuern lassen. Die für die Analysen notwendige Datenbasis bilden Selbstbeschreibungen. Also Texte, die von den Weiterbildungsorganisationen selbst verfasst wurden und mit denen sie sich identifizieren. Selbstbeschreibungen wurden als Datenbasis bestimmt, weil es über sie möglich ist, auf die internen und eigenlogischen Funktionsweisen von Organisationssystemen zu schließen (vgl. Kapitel 1.9). Methodisch wird zur Beantwortung der Forschungsfrage auf eine spezifische Form der qualitativen Inhaltsanalyse zurückgegriffen, wie sie von Kuckartz (2012) und Mayring (2010) beschrieben wird. Da im Zentrum dieser Studie das Verstehen und das Interpretieren von Texten steht, wurde die qualitative Inhaltsanalyse als Auswertungsform ausgewählt. Sie stellt eine interpretative Form der Auswertung dar, bei der Codierungen auf Basis von Interpretationen, Klassifikationen und Bewertungen erfolgen.

Die Verbindung von Systemtheorie und empirischer qualitativer Forschung, wie sie in dieser Studie hergestellt wird, ist in der qualitativen Organisationsforschung nicht unüblich. So versucht beispielsweise Vogd (2011), eine Brücke zwischen Systemtheorie und rekonstruktiver Sozialforschung zu bauen. Er möchte konstruktivistische Perspektiven mit der Gewinnung objektiver Erkenntnisse in Einklang bringen. (Vgl. ebd. S.11ff.) Für die Kombination von Systemtheorie auf der einen und rekonstruktiver Sozialforschung auf der anderen Seite greift er forschungspraktisch auf die dokumentarische Methode von Bohnsack zurück mit ihren drei Schritten: formulierende Interpretation, reflektierende Interpretation und komparative Analyse (vgl. ebd. S.39ff.).



## 5 Erkenntnisgewinnung durch operativen Konstruktivismus

Das erkenntnistheoretische Fundament dieser Arbeit bilden konstruktivistische Überlegungen. Diese gehen davon aus, dass die Grundlage einer Erkenntnis immer beobachterabhängig ist. Die Umwelt, die uns umgibt und die wir wahrnehmen, darf nicht mit einer vermeintlich objektiven Realität verwechselt werden. Vielmehr konstruieren sich Beobachter ihre Realität, indem sie Objekte, die sie von anderen Dingen unterscheiden, durch den Vorgang des eigenen Erkennens konstruieren. In den Worten Maturanas (1998, S.25) „Alles was gesagt wird, wird von einem Beobachter gesagt.“ Der Konstruktivismus als Erkenntnistheorie des 20. Jahrhunderts ist variantenreich und kann aufgrund der disziplinären Herkunft in verschiedene Ansätze differenziert werden. So sind philosophische beziehungsweise sprachphilosophische Betrachtungsweisen von psychologischen, kommunikationstheoretischen, kybernetischen, biologischen und neurobiologischen sowie wissenssoziologischen Konzepten zu unterscheiden (vgl. Pörksen 2011, S.16). Trotz dieser Vielfalt an disziplinären Betrachtungsweisen identifiziert Pörksen (vgl. ebd. S.21ff.) folgende zentrale Muster und Denkfiguren des Konstruktivismus:

- Konstruktivistische Betrachtungsweisen fokussieren nicht auf das Wesen der Dinge an sich, sondern auf den Prozess ihrer Entstehung. Das bedeutet, im Vordergrund stehen epistemologische Wie-Fragen und nicht ontologische Was-Fragen. Die wahrnehmbare Wirklichkeit wird als ein Resultat von Konstruktionsprozessen verstanden. Aufgrund dieser Annahme ist kein Umstand oder Sachverhalt unveränderlich. Alles was beobachtbar ist, kann auf seinen besonderen Entwicklungsprozess zurückgeführt und daraus erklärt werden. Phänomene können vor dem Hintergrund ihrer zugrundeliegenden Entstehungsgeschichte aufgearbeitet und beschrieben werden.
- Innerhalb der konstruktivistischen Theorien besitzt der Beobachter beziehungsweise die Instanz, die zu erkennen versucht, eine zentrale Bedeutung. Jede Wahrnehmung, Feststellung oder Einsicht beruht auf den Konstruktionen eines Beobachters und „nicht auf der mehr oder minder exakten Übereinstimmung der Wahrnehmungen mit einer beobachterunabhängigen Realität.“ (Ebd. S.21) Baraldi u.a. (1997, S.101) führen dazu aus: „Jede Erkenntnis ist nur eine Beobachtung und ist relativ zu den Kategorien eines bestimmten Beobachters. Sie muß auf die Operationen dieses Beobachters zurückgeführt werden.“
- Mit der Behauptung, dass jede Erkenntnis beobachterabhängig ist, wird dem klassisch-realistischen Objektivitätsverständnis widersprochen. Der

Konstruktivismus nimmt „Abschied von absoluten Wahrheitsvorstellungen und einem emphatisch verstandenen Objektivitätsideal.“ (Pörksen 2011, S.23)

- Aufgrund der zentralen Annahme des beobachterabhängigen Konstruierens von Wirklichkeit ergibt sich ein ausgeprägtes Interesse an Differenz und Pluralität von möglichen beziehungsweise wirksamen Wirklichkeitsbeschreibungen.
- Eine weitere Gemeinsamkeit der konstruktivistischen Theorien besteht laut Pörksen (ebd. S.24) in dem „Postulat der Autonomie“. Hiermit ist gemeint, dass Beobachter aufgrund von operativer Geschlossenheit und Autopoiesis die eigenen Umweltbeziehungen intern beziehungsweise selbst regeln. Systeme sind autonom, weil sie beobachtete Irritationen aus der Umwelt intern nach eigenen Gesetzmäßigkeiten verarbeiten. Ein System „ist abhängig von dem, was ihm die Umwelt anliefert, aber unabhängig von eben dieser Umwelt, was die Art und Weise der Verarbeitung externer Einflüsse betrifft.“ (Ebd.)
- Ein zirkulär und paradox angelegtes Verständnis von Erkenntnisprozessen ist kennzeichnend für konstruktivistische Betrachtungsweisen. Der Beobachter und das Beobachtete sind nicht voneinander zu trennen. Sie sind miteinander verwoben.

Das für diese Studie erkenntnistheoretische Fundament bildet der operative Konstruktivismus, wie er von Luhmann (vgl. 2009, S.14f.) vertreten wird. Luhmann geht der Frage nach, wie Erkenntnis beziehungsweise ein Erkennen überhaupt möglich ist, wenn die Erkenntnis keinen von ihr unabhängigen Zugang zur Realität besitzt. Er schließt sich konstruktivistischen Theorien an und schreibt, „daß kognitive Systeme nicht in der Lage sind, zwischen Bedingungen der Existenz von Realobjekten und Bedingungen ihrer Erkenntnis zu unterscheiden, weil sie keinen erkenntnisunabhängigen Zugang zu solchen Realobjekten haben.“ (Ebd. S.14) Die Realität wird im Rahmen des operativen Konstruktivismus allerdings nicht negiert. Vielmehr wird sie als unerreichbar vorausgesetzt. „Die These des operativen Konstruktivismus führt also nicht zu einem ‚Weltverlust‘, sie bestreitet nicht, daß es Realität gibt. Aber sie setzt Welt nicht als Gegenstand, sondern im Sinne der Phänomenologie als Horizont voraus.“ (Ebd. S.15)

Im systemtheoretischen Kontext ist Kognition immer eine Beobachtung (vgl. Luhmann 1992a, S.523; vgl. Kapitel 1.1.1). Der Begriff Beobachtung bezeichnet die Einheit einer Operation, „die eine Unterscheidung verwendet, um die eine oder die andere Seite dieser Unterscheidung zu bezeichnen.“ (Luhmann 2004, S.266) Mit anderen Worten formuliert, stellt die Beobachtung eine Einheit aus den zwei verschiedenen Komponenten Unterscheiden und Bezeichnen dar (vgl. Luhmann 1992a, S.81). Systeme, die beobachten, müssen Unterscheidungen treffen, ansons-

ten wären sie nicht in der Lage, zu beobachten. Die Welt an sich beziehungsweise die Umwelt, die von einem System beobachtet wird, ist undifferenziert. Aus diesem Grund kann sie auch nicht die Beobachtungsleistungen eines Beobachters beeinflussen. Das „Ergebnis jeder Beobachtung ist eine vom Beobachter und der Wahl seiner Unterscheidungen abhängige Konstruktion von Realität. Erkenntnis stabilisiert sich in der laufenden rekursiven Vernetzung des Beobachtens von Beobachtungen.“ (Zech 2010a, S.27) Sowohl psychische als auch soziale Systeme sind in der Lage zu beobachten (vgl. Baraldi u.a. 1997, S.124). Aufgrund des rekursiven Vorganges des Operierens wird die Differenz zwischen System und Umwelt fortlaufend im operierenden System, also im System, welches beobachtet, mitgeführt. Vor diesem Hintergrund schreibt Luhmann (2009, S.14f.): „Die primäre Realität liegt, die Kognition mag auf sich reflektieren, wie sie will, nicht in ‚der Welt draußen‘, sondern in den kognitiven Operationen selbst, weil diese nur unter zwei Bedingungen möglich sind, nämlich dadurch, daß sie ein sich selbst reproduzierendes System bilden, und dadurch, daß dieses System nur beobachten kann, wenn es zwischen Selbstreferenz und Fremdreferenz unterscheidet.“

Der operative Konstruktivismus geht also davon aus, dass Realität durch einen Beobachter konstruiert wird. Realität wird durch die fortlaufende Operation der Beobachtung erzeugt. Vor diesem Hintergrund besteht die Aufgabe der Wissenschaft darin, die Beobachtungen von Beobachtern zu beobachten beziehungsweise zu beschreiben. Das bedeutet, eine wissenschaftliche Beobachtung 2. Ordnung zu vollziehen. „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 1992a, S.75f.) Ein System, das beobachtet, indem es unterscheidet und bezeichnet, vollzieht eine Beobachtung 1. Ordnung. Werden die getroffenen Unterscheidungen der Beobachtung 1. Ordnung wiederum beobachtet, so spricht man von der Beobachtung 2. Ordnung. Beobachtungen 2. Ordnung können sowohl von einem System durchgeführt werden, welches sich im Nachhinein selbst beobachtet, indem es die bereits getroffenen Unterscheidungen beobachtet, als auch durch eine außenstehende Instanz, die die Unterscheidungen eines Systems beobachtet. Wissenschaftliche Erkenntnisse kommen laut Luhmann (vgl. ebd. S.517ff.) ausschließlich auf der Ebene der Beobachtung 2. Ordnung zustande. Die Wissenschaft beobachtet Beobachter dabei, wie sie auf Basis eigener Beobachtungen Realität konstruieren. Die wissenschaftlichen Beobachtungen 2. Ordnung dienen anschließend dazu, Beobachtungen zu Konstruktionen zu verdichten und

Theoriegebäude zu errichten, die dann mit Hilfe von weiteren Beobachtungen entweder bestätigt werden oder denen widersprochen werden kann.

Realität wird im operativen Konstruktivismus durch die fortlaufende Operation des Beobachtens, verstanden als Einheit von Unterscheiden und Bezeichnen, entwickelt. Jede Beobachtung ist immer eine systeminterne Operation. Die von einem System vollzogenen Beobachtungen und die damit verbundenen Unterscheidungen werden nicht durch die Umwelt des Systems präformiert. Das bedeutet allerdings nicht, dass zwischen System und Umwelt keine Kontakte bestehen oder dass die Realität der Außenwelt verleugnet wird. Vielmehr wird im Rahmen einer systemtheoretischen Betrachtungsweise davon ausgegangen, dass die Kontakte zunehmen, wenn operational geschlossene Systeme eigene Komplexität aufbauen. „Konstrukte werden in den Operationen des geschlossenen Systems auf- und abgebaut, aber diese Operationen sind empirische Operationen in einer realen Welt, was nichts anderes heißt, als daß es sich um ihrerseits beobachtbare Operationen handelt. 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 Identitätskriterien zum selben Resultat führen, also kondensiert und konfirmiert werden können.“ (Ebd. S.517)

## **6 Die qualitative Inhaltsanalyse**

Um der Forschungsfrage nachgehen zu können, welche Steuerungsverständnisse und Steuerungsformen die ausgewählten Weiterbildungsorganisationen beschreiben, wurde methodisch auf die qualitative Inhaltsanalyse zurückgegriffen. Wie diese Methode allerdings verstanden wird, ist im deutschsprachigen Raum nicht einheitlich. So berichtet Kuckartz (vgl. 2012, S.38f.) davon, dass hierzulande die qualitative Inhaltsanalyse in der Regel mit der von Mayring (2010) bereits Anfang der 1980er Jahre beschriebenen Analyseform gleichgesetzt wird, die er unter dem Titel „Qualitative Inhaltsanalyse“ veröffentlicht hat. Allerdings kann beobachtet werden, dass in vielen Studien ein inhaltsanalytisches Vorgehen ausgewiesen wird, das sich von der von Mayring beschriebenen Analyseform unterscheidet (vgl. Kuckartz 2012, S.38). Aus diesem Grund erscheint es notwendig zu sein, die Grundzüge der qualitativen Inhaltsanalyse darzustellen. Hierbei werden die Ausführungen von Kuckartz (2012) und Mayring (2010) zugrunde gelegt.

Kuckartz (vgl. 2012, S.39) hebt hervor, dass die qualitative Inhaltsanalyse eine Auswertungsform ist, in deren Zentrum das Verstehen und das Interpretieren von Texten steht. Sie kann demzufolge als eine interpretative Form der Auswertung

verstanden werden, bei der Codierungen auf Basis von Interpretationen, Klassifikationen und Bewertungen erfolgen. Die qualitative Inhaltsanalyse unterscheidet sich laut Kuckartz (ebd.) von anderen qualitativen Datenanalysen insbesondere durch die folgenden sechs Punkte:

1. „Zentralität der Kategorien für die Analyse
2. Systematische Vorgehensweise mit klar festgelegtem Regelsystem für die einzelnen Schritte
3. Klassifizierung und Kategorisierung des gesamten Materials
4. Einsatz von Techniken der Kategorienbildung am Material
5. Von der Hermeneutik inspirierte Reflexion über das Material und die interaktive Form seiner Entstehung
6. Anerkennung von Gütekriterien, Anstreben der Übereinstimmung von Codierenden“

### 6.1 Zentrale Begriffe der qualitativen Inhaltsanalyse

Für das Verständnis der qualitativen Inhaltsanalyse ist es erforderlich, drei Grundbegriffe dieser Auswertungsform näher zu beschreiben. Zu ihnen gehören die Termini Kategorie, Einheiten und Codierer (vgl. Kuckartz 2012, S.40ff.).

Werden von einem Beobachter definierte Einheiten, wie bestimmte Textinhalte, Personen, Diskurse, Prozesse etc. klassifiziert, so kann das Ergebnis als Kategorie bezeichnet werden. Im inhaltsanalytischen Kontext ist es wichtig, Kategorien präzise zu definieren. Das bedeutet, dass ihr Inhalt genau beschrieben werden sollte. Für die Zuordnung von beispielsweise Textaussagen ist es darüber hinaus wichtig, Indikatoren für die verwendeten Kategorien auszuweisen. Für Codierende muss klar sein, was in eine Kategorie gehört und was nicht.

Innerhalb der Sozialwissenschaften ist die Bandbreite dessen, was als Kategorie betitelt wird, vielfältig. Laut Kuckartz (vgl. ebd. S.43f.) können mindestens sechs Kategoriearten unterschieden werden, die in der folgenden Tabelle gegenübergestellt werden:

Art der Kategorie	Beschreibung
Fakten-Kategorien	Hierbei handelt es sich um definierte objektive oder vermeintlich objektive Gegebenheiten. Beispielsweise können diese Kategorien Berufe oder Wohnorte klassifizieren.
Inhaltliche Kategorien	Diese Kategorienart soll bestimmte Inhalte klassifizieren, wie Themen oder Argumente. Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse kann es hier um Themen wie „Konsumverhalten“ oder „Umweltwissen“ gehen.
Analytische Kategorien	Analytische Kategorien entfernen sich von thematischen Beschreibungen. Sie sind Ergebnis intensiver Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial. Nicht die konkrete Beschreibung, sondern die Interpretation des Inhaltes durch den Forschenden führt zur Klassifizierung.
Natürliche Kategorien	Im Fokus stehen hier Beschreibungen, die die Probanden selbst verwenden.
Evaluative Kategorien	Im Rahmen von evaluativen Kategorien werden Einstufungen von den Forschenden vorgenommen. Das bedeutet, dass der Kategorie eine bestimmte Zahl von Ausprägungen zugeordnet wird.
Formale Kategorien	Formale Kategorien beinhalten Daten und Informationen über die zu analysierende Einheit.

**Abbildung 13: Kategoriearten in der qualitativen Inhaltsanalyse**  
(nach Kuckartz 2012, S.43f.)

Neben der Bezeichnung Kategorie ist der Begriff Einheiten ein weiterer Grundbegriff der qualitativen Inhaltsanalyse. Zu den Einheiten zählt Kuckartz (ebd. S.46ff.) mit Rückgriff auf Krippendorff (2004) und Rössler (2005) die Auswahleinheit, die Analyseeinheit, das Textsegment und die Kontexteinheit.

Bei den Auswahleinheiten handelt es sich um die Grundeinheiten der Inhaltsanalyse. Sie werden nach definierten Auswahlkriterien aus der Gesamtheit aller zur Verfügung stehenden Untersuchungsobjekte bestimmt. Hierbei kann es sich beispielsweise um Interviews, Zeitungen oder wie in der vorliegenden Studie um Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen handeln. Die Auswahleinheiten können komplett oder nur teilweise inhaltsanalytisch untersucht werden. Werden nur bestimmte Bereiche einer Auswahleinheit analysiert, spricht man von Analyseeinheiten. Dieses bedeutet, dass Analyseeinheiten immer Teil einer Auswahleinheit sind. Als Textsegmente werden Textstellen bezeichnet, die mit Kategorien oder bestimmten Themen in Verbindung stehen. Im Gegensatz zur quantitativen Inhaltsanalyse, bei der im Rahmen der Codierung eine höhere analyti-

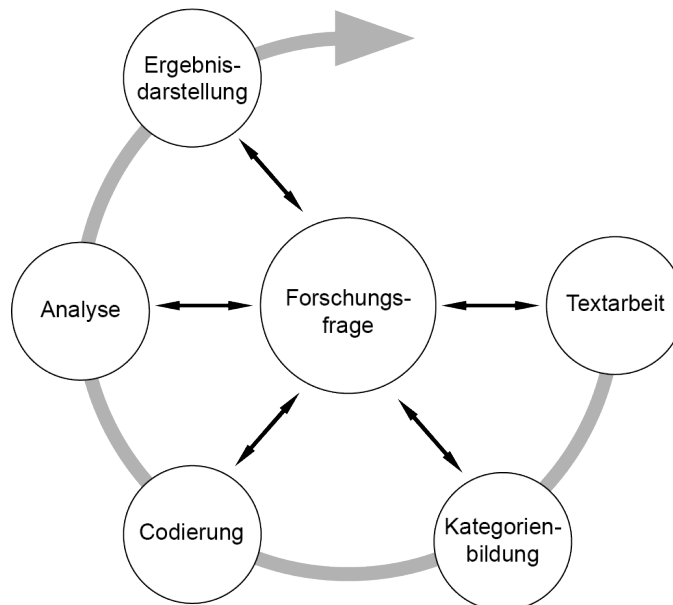
sche Ebene erreicht wird und dann ein Rückbezug auf das Ausgangsmaterial nicht mehr nötig ist, bleibt bei der qualitativen Inhaltsanalyse „die Beziehung zwischen Kategorie und Ausgangsmaterial während der gesamten Analyse bestehen, und es kann jederzeit von Interesse sein, auf den zugrunde liegenden Text zurückzugreifen.“ (Kuckartz 2012, S.48) Unter Kontexteinheit wird die größte Einheit verstanden, die für die Kategorisierung von Textsegmenten oder Analyseeinheiten hinzugezogen werden darf.

Der dritte Grundbegriff der qualitativen Inhaltsanalyse lautet Codierer, der eng mit dem Begriff Codierung verwoben ist. Personen, die einzelnen Textstellen Kategorien zuordnen oder auch umgekehrt, werden als Codierer bezeichnet, wobei die einzelne Zuordnung an sich mit dem Begriff Codierung beschrieben wird. In Bezug auf das Codieren und die Codierer ist hervorzuheben, dass verschiedene Codierer beim Codieren zu ähnlichen Ergebnissen kommen sollten, sie müssen eine möglichst große Übereinstimmung erreichen. Um dies zu gewährleisten, sollten die Codierer gut über die Kategorien und die theoretischen Konstrukte Bescheid wissen. Hierfür sind in der Regel Codiertrainings erforderlich. Darüber hinaus wird im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse auf ein „prozedurales Vorgehen“ (ebd. S.49) gesetzt, „das Nicht-Übereinstimmung durch Diskussion und Entscheidung im Forschungsteam zu minimieren sucht.“ (Ebd.)

## 6.2 Phasen der qualitativen Inhaltsanalyse

Charakteristisch für die qualitative Inhaltsanalyse ist, dass die einzelnen Analysephasen weniger linear als bei quantitativen inhaltsanalytischen Verfahren verlaufen. Obwohl sich auch bei der qualitativen Inhaltsanalyse die generelle Forschungsabfolge von Forschungsfrage, Daten und Datenanalyse findet, verlaufen die einzelnen Analysephasen nicht strikt chronologisch. Vor diesem Hintergrund erscheint es Kuckartz (ebd. S.50) auch sinnvoller, von „Methodenbereichen“ als von Analysephasen zu sprechen. Im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse ist es häufig nötig, zu vorherigen Bereichen zu springen beziehungsweise „Iterationsschritte und Feedbackschritte“ (ebd. S.50) einzubauen. So ist es im Gegensatz zu quantitativen Verfahren legitim und kein methodischer Fehler, auch nach der Definition des Kategoriensystems und der Codierung des Datenmaterials erneut Daten zu erheben. Wichtig ist, zu verstehen, dass die zugrunde liegende Forschungsfrage bei einer qualitativen Inhaltsanalyse einen anderen Stellenwert besitzt, als bei der klassisch quantitativ ausgerichteten Inhaltsanalyse, die auf einem hypothetiko-deduktiven Ansatz beruht. Die Forschungsfrage „wird zwar zu Beginn gestellt, bleibt aber dann nicht ... unverändert bestehen, um am Ende der Analyse beantwortet zu wer-

den, sondern sie spielt in jedem der fünf Methodenbereiche eine zentrale Rolle und kann sich sogar während des Analyseprozesses noch – innerhalb bestimmter Leitplanken – dynamisch verändern: sie kann präzisiert werden, neue Aspekte können sich in den Vordergrund schieben und unerwartete Zusammenhänge können entdeckt werden.“ (Ebd. S.51) Das generelle Ablaufschema einer qualitativen Inhaltsanalyse wird von Kuckartz (ebd. S.50) wie folgt dargestellt:



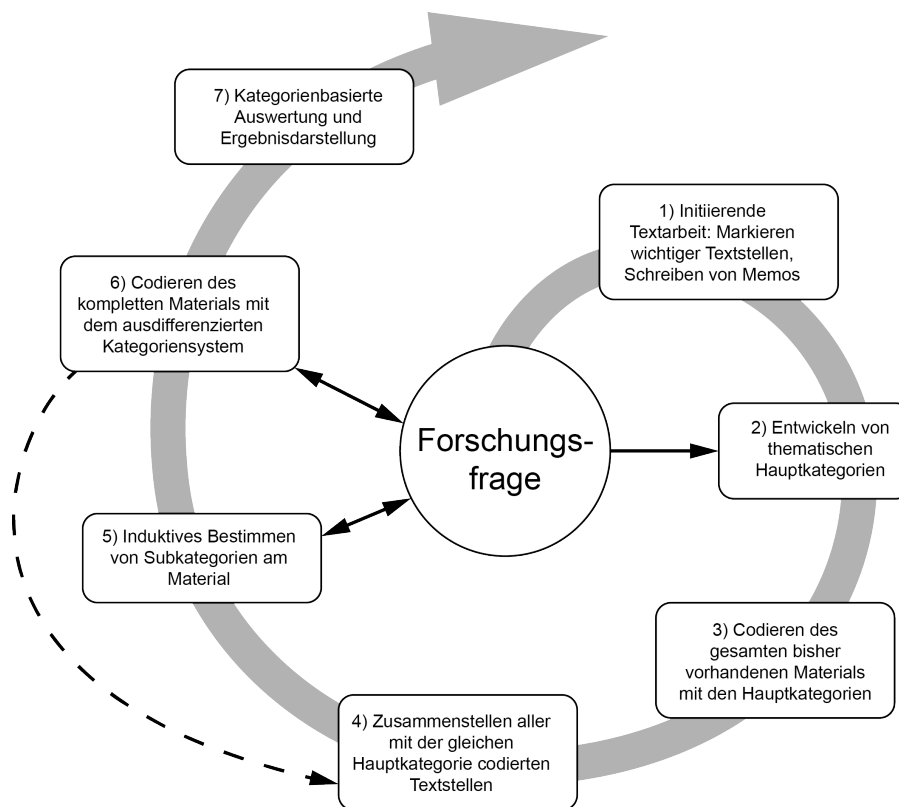
**Abbildung 14: Generelles Ablaufschema qualitativer Inhaltsanalysen**  
(Quelle: Kuckartz 2012, S.50)

In der Literatur existieren viele verschiedene Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse. Die dargestellten Methodenbereiche sowie ihre Abfolge können als das Grundgerüst dieser Analyseverfahren betrachtet werden. Im Detail werden sich die verschiedenen Methoden in ihrer Herangehensweise aber unterscheiden. Kuckartz (vgl. ebd. S.72ff.) identifiziert insgesamt drei grundlegende Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse. Diese lauten inhaltlich strukturierende, evaluative und typenbildende qualitative Inhaltsanalyse. Die Methode, die im Rahmen der vorliegenden Arbeit angewandt wurde, kommt der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse am nächsten. Aus diesem Grund wird diese Methode im Folgenden näher beschrieben.



### 6.3 Die inhaltlich strukturierende qualitative Inhaltsanalyse

Das Fundament der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse bildet die kategorienbasierte Auswertung. Hierbei ist zu beachten, dass sich die Bildung von Kategorien in der Forschungspraxis in einem Spannungsfeld zwischen rein induktiver Kategorienbildung am Material und primärer deduktiver Bildung anhand von Theorien oder der Forschungsfrage bewegt. Kuckartz (vgl. ebd. 77) weist allerdings darauf hin, dass in der Regel beide idealtypischen Pole in der qualitativen Forschungspraxis kombiniert werden. In ihrer reinen Form sind sie selten anzutreffen. Der grundsätzliche Ablauf der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse wird von Kuckartz (ebd. S.78) wie folgt dargestellt:



**Abbildung 15: Ablaufschema einer inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse  
(Quelle: Kuckartz 2012, S.78)**

#### *Initiierende Textarbeit*

Die ersten Auswertungsschritte hebt Kuckartz (vgl. ebd. S.79) besonders hervor, da sie die inhaltlich strukturierende Inhaltsanalyse einleiten. Hier geht es darum, das Datenmaterial sorgfältig zu lesen, Besonderheiten und Anmerkungen zu notieren sowie kurze Memos für die spätere Auswertung festzuhalten. Darüber hinaus emp-

fehlt es sich, zum Abschluss der initiierenden Textarbeit eine kurze Zusammenfassung zu schreiben.

### *Entwickeln von thematischen Hauptkategorien*

Die Hauptkategorien ergeben sich meist aus der zugrunde liegenden Forschungsfrage. In der Regel werden sie schon bei der Datenauswahl eine Rolle spielen. Wie bei der initiierenden Textarbeit beschrieben, können bei der ersten intensiven Auseinandersetzung mit dem Datenmaterial neue Aspekte und Themen aufscheinen, an die im Vorfeld nicht gedacht wurde. Diese Themen sollten unmittelbar neben dem Text notiert werden. Aus ihnen können weitere Kategorien und Subkategorien hervorgehen. Allerdings empfiehlt es sich, die neu entdeckten beziehungsweise gebildeten Kategorien zu testen. Dabei sollte ein ausgewählter Teil des Datenmaterials mit Hilfe der neuen Kategorien analysiert werden. Kuckartz (vgl. ebd. S.80) empfiehlt ca. 10% bis 25% des gesamten Datenmaterials für den Probendurchlauf zu verwenden. Diese Testphase soll aufzeigen, ob die gefundenen Kategorien eine signifikante Bedeutung im Datenmaterial besitzen, oder ob es sich um vernachlässigbare Randthemen handelt.

### *Erster Codierprozess*

Im Rahmen des ersten Codierprozesses wird das Datenmaterial Zeile für Zeile gelesen, und es werden Textabschnitte den definierten Kategorien zugewiesen. Textpassagen, die für die Forschungsfrage nicht relevant sind, bleiben uncodiert. Zu beachten ist, dass der gesamte Text von den Codierern verstanden werden muss und nicht nur einzelne Teile, da die Zuordnung von Textpassagen zu Kategorien aufgrund der Gesamteinschätzung erfolgt. Während der Codierung ist damit zu rechnen, dass innerhalb eines Textabschnittes mehrere Themen behandelt werden. In solch einem Fall ist es zulässig, den Textabschnitt verschiedenen Kategorien zuzuordnen. In Bezug auf die mögliche Länge eines zu codierenden Textsegmentes gilt die Regel, dass das Segment auch außerhalb des Kontextes verständlich sein sollte. (Vgl. ebd. S.80ff.)

### *Zusammenstellen aller mit der gleichen Hauptkategorie codierten Textstellen und induktives Bestimmen von Subkategorien am Material*

Nach dem ersten Codierprozess kann es im Rahmen der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse erforderlich sein, die Hauptkategorien weiter zu differenzieren. Hierfür ist eine Kategorie auszuwählen, für die Subkategorien zu bilden sind. Danach sollten alle Codiereinheiten beziehungsweise Textstellen der ausgewählten Kategorie in Form einer Tabelle oder Liste gegenübergestellt werden. Diese unsortierte

Gegenüberstellung der Codiereinheiten wird im Anschluss geordnet und systematisiert, indem die verschiedenen Textpassagen anhand von identifizierten Dimensionen thematisch einander zugeordnet werden. Im nächsten Schritt sind die Subkategorien für den anschließenden neuen Codierprozess genau zu definieren. (Vgl. ebd. S.83f.)

#### *Zweiter Codierprozess*

Der zweite Codierprozess ist dem bereits beschriebenen ersten Codierprozess ähnlich. Auch hier wird wieder das gesamte Datenmaterial Zeile für Zeile gelesen und analysiert. Allerdings müssen jetzt die bereits codierten Textstellen, die auf bestimmte Hauptkategorien verweisen, den verfeinerten Subkategorien zugeordnet werden. (Vgl. ebd. S.88)

#### *Kategorienbasierte Auswertung und Ergebnisdarstellung*

Bevor man sich der letzten Phase der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse widmet, kann es erforderlich sein, einen weiteren Arbeitsgang einzuschieben, um thematische Zusammenfassungen zu schreiben. Dies ist insbesondere dann hilfreich, wenn das analysierte Datenmaterial sehr umfangreich ist, oder wenn wie in der vorliegenden Studie Textpassagen zu bestimmten Kategorien über das gesamte Material verteilt sind. Im Rahmen der anschließenden Ergebnisdarstellung stehen bei der qualitativen inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse in der Regel die Kategorien im Zentrum. Für die Präsentation der Ergebnisse kann auf verschiedene Auswertungsformen zurückgegriffen werden. Kuckartz (ebd. S.94) beschreibt insgesamt 6 unterschiedliche Verfahren. Diese lauten: „Kategorienbasierte Auswertung entlang der Hauptkategorien“, „Analyse der Zusammenhänge innerhalb einer Hauptkategorie“, „Analyse der Zusammenhänge zwischen Kategorien“, „Kreuztabellen – qualitativ und quantitativ“, „Graphische Darstellungen“, „Fallübersichten“ und „Vertiefende Einzelfallinterpretationen“. Neben den erwähnten Ergebnisdarstellungen ist es laut Kuckartz (vgl. ebd. S.97) wichtig, den gesamten Auswertungsprozess mit den einzelnen Auswertungsschritten zu dokumentieren. Auch das verwendete Kategoriensystem inklusive der Codierregeln sind zu beschreiben.

## 6.4 Gütekriterien der qualitativen Inhaltsanalyse

Mayring (vgl. 2010, S.116) betont, dass sich die qualitative Inhaltsanalyse Gütekriterien stellen muss, wenn sie als sozialwissenschaftliche Forschungsmethode anerkannt werden möchte. Allerdings heben sowohl er (vgl. ebd. S.116ff.) als auch Kuckartz (vgl. 2012, S. 165ff.) hervor, dass die Übertragbarkeit von klassischen

Gütekriterien der quantitativen Forschung wie Objektivität, Reliabilität und Validität auf die qualitative inhaltsanalytische Forschung problematisch ist. In der Literatur werden deshalb auch eigene Kriterien für die qualitative Forschung diskutiert (vgl. Flick 2007, S.487ff.). Vor diesem Hintergrund schlägt Kuckartz (vgl. 2012, S.166ff.) vor, die klassischen Kriterien nicht einfach auf die qualitative Inhaltsanalyse zu übertragen, sondern sie zu modifizieren und zu erweitern, um die Besonderheiten der qualitativen Forschung stärker zu berücksichtigen. Die von Kuckartz (vgl. ebd.) formulierten Gütekriterien unterteilen sich grob in die Bereiche der internen und externen Studiengüte. Die interne Studiengüte beinhaltet die Kriterien Zuverlässigkeit, Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit. Diese Kriterien beziehen sich nicht nur auf die inhaltsanalytische Auswertungstechnik, sondern auf das gesamte Forschungsprojekt. Um die interne Studiengüte einer Forschungsarbeit beurteilen zu können, werden unterschiedliche Checklisten beschrieben. Folgende Punkte zählt Kuckartz (ebd. S.167f.) bezüglich der Inhaltsanalyse im engeren Sinne auf:

- „Ist die gewählte inhaltsanalytische Methode für die Fragestellung angemessen?“
- Wie wird die Wahl der Methode begründet?
- 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?“

In Bezug auf die externen Gütekriterien schreibt Kuckartz (vgl. ebd. S.168f.), dass die Übertragbarkeit der Ergebnisse einer qualitativen Inhaltsanalyse nicht nur durch die korrekte Beachtung der internen Gütekriterien gewährleistet wird. Mit Rückgriff auf Flick (vgl. 2009, S.26) hebt er (vgl. Kuckartz 2012, S.168f.) hervor, dass ein Ziel der qualitativen Forschung darin besteht, die Ergebnisse der Untersuchung übertragen und verallgemeinern zu können. Da in der qualitativen Forschung meist mit einer geringen Anzahl von Stichproben beziehungsweise Fällen gearbeitet wird, können die aus der quantitativen Forschung bekannten Maßnahmen zur Sicherstellung der Verallgemeinerungsfähigkeit wie die Quotenauswahl einer großen Anzahl von Probanden und statistische Inferenzschlüsse in der Regel nicht angewandt werden. Vor diesem Hintergrund ist im Rahmen der qualitativen Forschung die sorgfältige Auswahl der Fälle hervorzuheben. Als Beispiel hierfür gibt Kuckartz (ebd. S.169) das „theoretical sampling“ der Grounded Theory an, bei der das Prinzip maximaler und minimaler Kontraste angestrebt wird. Außerdem kann die Verallgemeinerbarkeit der qualitativen Ergebnisse durch weitere Maßnahmen erhöht werden. Hierzu zählen beispielsweise das „peer debriefing“, das „member checking“ oder der „Einsatz von Mixed Methodes“. Peer debriefing meint den regelmäßigen Austausch mit qualifizierten und kompetenten Personen außerhalb des Forschungsprojekts. Diese Personen können ihre Beobachtungen in Bezug auf das methodische Vorgehen im Rahmen der Studie sowie deren Ergebnisse schildern und so den Blick der Forschenden auf evtl. übersehene Phänomene lenken. Bei dem Verfahren des member checkings geht es um die kommunikative Validierung der Ergebnisse durch den Austausch der Forschungsergebnisse mit den Forschungsteilnehmern. Die Mixed Methods beschreiben hingegen die Kombination verschiedener Forschungsmethoden, um die Verallgemeinerbarkeit zu steigern.

## **7            Selbstbeschreibungen von Organisationen als                  Datenbasis**

In Kapitel 1.9 wurde der systemtheoretische Zusammenhang zwischen Selbstbeschreibungen, Grundunterscheidungen und gesellschaftlichen Funktionssystemen dargelegt. Es wurde aufgezeigt, dass es möglich ist, über Selbstbeschreibungen auf die internen und eigenlogischen Funktionsweisen von Organisationssystemen zu schließen. So wurde beschrieben, dass sich in der Gesellschaft funktional differenzierte Teilsysteme herausgebildet haben, die jeweils einen Beitrag zur Bearbeitung eines bestimmten gesellschaftlichen Problems leisten und deren Kommunikationszusammenhang vor allem auf symbolisch generalisier-

ten Kommunikationsmedien beruht. Damit die Teilsysteme ihre jeweilige Aufgabe erfüllen können, beobachten sie die Gesellschaft aus der Perspektive der eigenen Funktion. Sie orientieren sich dabei an ihrer spezifischen Grundunterscheidung beziehungsweise ihrem binären Code. Mit Hilfe des Codes werden die Selbstbeobachtungen des jeweiligen Systems strukturiert. Der binäre Code sichert die Autopoiesis des Systems, indem er Informationen generiert, die anschlussfähig sind. Innerhalb der Teilsysteme befinden sich die Organisationen, die ihre Kommunikationszusammenhänge durch die Übernahme der Grundunterscheidungen ihrer Funktionssysteme strukturieren. Die Erwartungsstrukturen und Entscheidungsprämissen der Organisationssysteme systematisieren die kommunikativen Operationen im Hinblick auf ein gesellschaftliches Problem. Mit Hilfe des binären Codes beobachten Organisationen ihre Umwelten. Hierbei beeinflusst der Code, was die Organisationen wahrnehmen und wie sie darauf reagieren. Mit anderen Worten ausgedrückt wird das Netzwerk der kommunikativen Entscheidungszusammenhänge eines Organisationssystems durch die binäre Codierung präformiert, wodurch sich organisationsspezifische Erwartungsstrukturen herausbilden, die zukünftige Entscheidungen in bestimmte Bahnen lenken. Auf der Systeminnenseite führen die Grundunterscheidung und die daraus resultierenden Erwartungsstrukturen zur Ausbildung einer organisationseigenen Speziesemantik, in der die internen Entscheidungszusammenhänge, die Umweltanalysen und die Selbstauffassungen der Organisationen deutlich werden. Die Speziesemantiken geben Auskunft über die Selbst- und Fremdwahrnehmungen von Organisationen. Durch sie konstituiert sich die Identität einer Organisation. Mit Hilfe einer organisationalen Selbstbeschreibung ist es möglich, die Speziesemantik einer Organisation zu analysieren. Auf Basis von Selbstbeschreibungen konstituieren sich Organisationen als Einheit aller Operationen. Texte konzentrieren Kommunikationen, die anschließend analysiert werden können. Selbstbeschreibungen dienen deshalb dazu, Komplexität, Widersprüchlichkeit und Kontingenz zu reduzieren.

Die Datenbasis für das vorliegende Forschungsprojekt bilden insgesamt zehn detaillierte Selbstbeschreibungen von verschiedenen Weiterbildungsorganisationen, die aus einem Fundus von mehr als 500 Selbstbeschreibungen ausgewählt wurden (vgl. Kapitel 8.1). Die Selbstdarstellungsberichte entstanden im Rahmen von Qualitätstestierungsprozessen nach dem Verfahren der »Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung« (LQW). In der Terminologie von LQW werden Selbstbeschreibungen als Selbstreporte bezeichnet. „Der Selbstreport ist eine .. Selbstbeschreibung der Organisation, die ihre Identität zum Ausdruck bringt.“ (Zech 2006, S.77) Die Selbstreporte müssen formale Mindeststandards erfüllen und

haben einen Umfang von 60 bis 90 Seiten. Darüber hinaus müssen sie im Fließtext verfasst sein (vgl. Zech 2011, S.40). Das LQW-Modell dient zur Qualitätsentwicklung und -testierung von Organisationen in der Weiterbildung. Die daran teilnehmenden Weiterbildungsorganisationen müssen sich anhand von elf definierten Qualitätsbereichen beschreiben. Die Qualitätsbereiche lauten: Leitbild/gelungenes Lernen, Bedarfserschließung, Schlüsselprozesse, Lehr-Lern-Prozess, Evaluation der Bildungsprozesse, Infrastruktur, Führung, Personal, Controlling, Kundenkommunikation und strategische Entwicklungsziele (vgl. ebd. S.55ff.). Obwohl die verschiedenen Bereiche bestimmte Anforderungen formulieren, werden die inhaltlichen Ausführungen der Organisationen nicht vorgezeichnet. Die Anforderungen in den verschiedenen Bereichen sind so offen verfasst, dass die Weiterbildungsorganisationen ihre Ausführungen inhaltlich und sprachlich frei ausgestalten können. „Das Besondere der Anforderungen des Lernerorientierten Qualitätsmodells ist ..., dass keine gleichen und allgemein verbindlichen inhaltlichen Standards für alle Bildungseinrichtungen vorgegeben werden, sondern dass jede einzelne Organisation allgemein gehaltene Rahmenanforderungen inhaltlich selbst ausfüllen muss.“ (Zech 2006, S.41f.) Der Qualitätsbereich Controlling gibt beispielsweise vor, dass ein Berichtswesen existiert und dass Erfolgsindikatoren sowie Kennzahlen und Kennziffern beschrieben werden. Allerdings muss die Organisation selbst entscheiden, wie das Berichtswesen ausgestaltet wird und was Indikatoren für den Erfolg sind. Im Rahmen des Qualitätsbereiches Führung soll über Führungsgrundsätze berichtet werden. Es wird aber nicht vorgegeben, wie diese inhaltlich aussehen sollen. Die gesamten Darstellungen im Selbstreport der Weiterbildungsorganisationen müssen sich durch Nachweise belegen lassen. Außerdem sind die Selbstbeschreibungen von der Organisationsleitung zu autorisieren. Durch die Legitimierung des Selbstreportes durch die Leitung der Weiterbildungsorganisation und die Pflicht, alle Ausführungen und Behauptungen mit Nachweisen zu dokumentieren, „können die Selbstreporte als Ausdruck der Identität und der Praxis der Gesamtorganisation behandelt werden.“ (Zech 2010a, S.26)

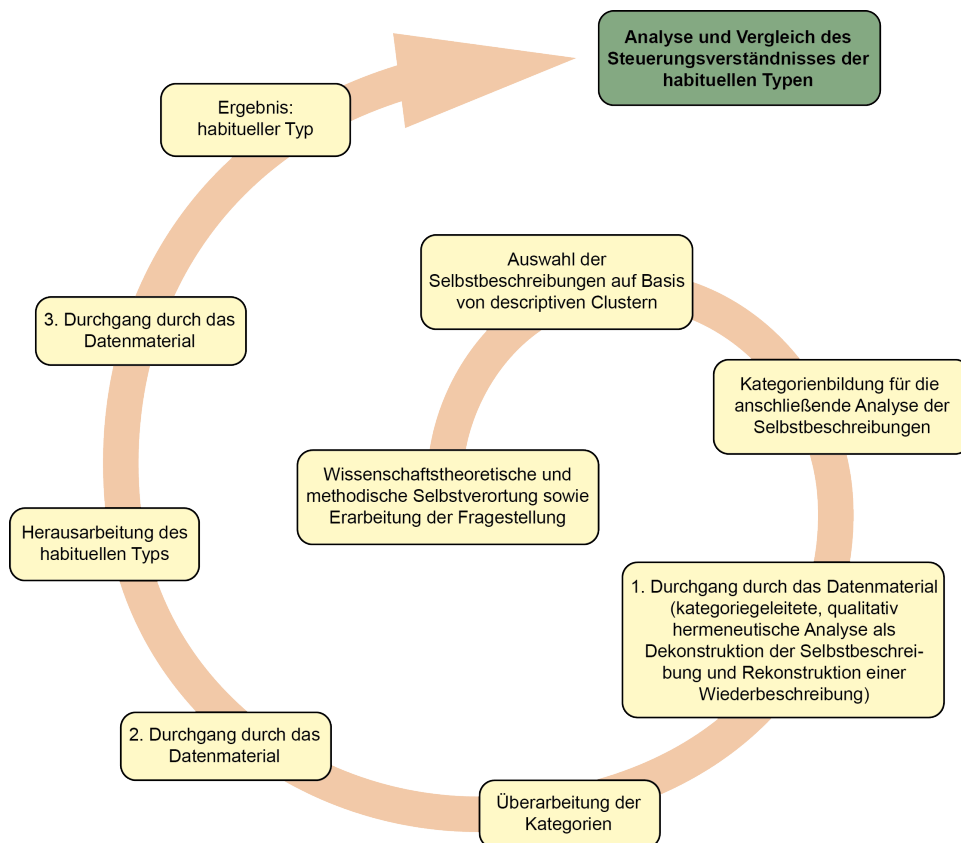
Um Missverständnissen vorzubeugen, ist es an dieser Stelle wichtig, noch einmal darauf hinzuweisen, dass der Schwerpunkt bei den Analysen der Selbstbeschreibungen darauf lag, *wie* sich die Organisationen beschreiben. Es ging also nicht nur darum, *was* die Organisationen alles beschreiben. Für die Art der Selbstpräsentationen, für den Stil und die Identität ist der Inhalt sekundär.

## 8 Forschungsmethodik

Die in dieser Studie verwendete Forschungsmethodik beruht auf einer Kombination von Selbst- und Fremdbeschreibungen. Auf Basis einer Beobachtung 2. Ordnung und unter Anwendung hermeneutischer Techniken werden Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen dekonstruiert und anschließend wissenschaftlich rekonstruiert. Auf diese Weise werden Weiterbildungsorganisationen anhand von definierten Vergleichskategorien analysiert und miteinander verglichen. In der vorliegenden Arbeit liegt der Schwerpunkt auf den Steuerungsaktivitäten ausgewählter Weiterbildungsorganisationen. Diese methodische Herangehensweise, die Selbstbeobachtungen mit Fremdbeobachtungen verbindet, ähnelt einem von Körber (vgl. 2001, S.14ff.) publizierten Forschungstyp erwachsenenpädagogischer Organisationsforschung. Körber identifiziert in seinem Artikel „Institutionen, Organisationen, Anbieter. Anmerkungen zur erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung“ insgesamt drei unterschiedliche Forschungstypen. Forschungstyp I beschäftigt sich mit der Soziografie der organisierten Weiterbildung. Dieser Typ ist dadurch charakterisiert, dass primär statistische Verfahren angewandt werden, um eine differenzierte Beschreibung der Wirklichkeit von organisierter Weiterbildung zu erhalten. Typ II geht der Ethnografie alltäglichen pädagogischen Handelns innerhalb von Organisationen und Netzwerken in der Weiterbildung nach. Hier geht es um „dichte Beschreibungen von Akteurskonstellationen sowie alltäglicher Handlungs- und Kommunikationspraxis innerhalb von Organisationen samt Umwelten oder innerhalb von lokalen Netzwerken“ (ebd. S.16). Der Fokus des Typs III liegt auf der Analyse der Wechselwirkungen zwischen Organisationsstrukturen, pädagogischer Praxis und Lernen in der Erwachsenenbildung beziehungsweise Weiterbildung. Dieser Ansatz wird von Körber (vgl. ebd. S.18) als komplex beschrieben, der noch nicht praktisch erprobt ist. Charakteristisch für diesen Forschungstyp ist, dass die Analyse und der Vergleich von unterschiedlichen Organisationskategorien und Handlungszusammenhängen im Vordergrund stehen. Demzufolge werden beispielsweise auch interaktionsanalytische Methoden angewandt, die auf einer Kombination von Fremdbeobachtungen und Selbstbeobachtungen aufbauen. Körber (ebd. S.17) spricht in diesem Zusammenhang von „Beobachterperspektive/Distanz“ und „Nahsicht“. Methodisch werden unter anderem organisationsspezifische Dokumente analysiert und entdeckte Befunde vergleichend interpretiert. Die Charakterisierung, die Methodik sowie die inhaltlichen Fragestellungen des von Körber beschriebenen dritten Forschungstyps weisen daher Gemeinsamkeiten mit der vorliegenden Studie auf.



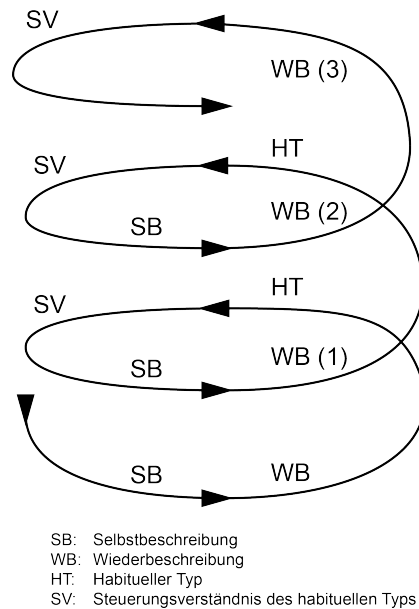
Wie bereits aufgeführt, beruht die Methodik dieser Arbeit auf einer Verbindung von verschiedenen Beobachterperspektiven. Darüber hinaus werden organisationsspezifische Dokumente, in vorliegendem Fall Selbstbeschreibungen, anhand definierter Kategorien untersucht, um die spezifischen Steuerungsverständnisse analysieren und vergleichen zu können. Der gesamte Forschungsprozess untergliedert sich in mehrere Teilschritte, die sich grafisch wie folgt darstellen lassen:



**Abbildung 16: Ablauf des gesamten Forschungsprozesses (eigene Darstellung)**

Die Darstellung soll dazu dienen, den Forschungsprozess zu verdeutlichen. Allerdings darf die Grafik nicht so verstanden werden, dass die einzelnen Teilschritte oder Phasen chronologisch abgearbeitet werden. Vielmehr wurden im Rahmen des Forschungsprozesses auch Rückkopplungsschleifen durchlaufen. So war es beispielsweise erforderlich, während der verschiedenen Materialdurchgänge das methodische Vorgehen zu modifizieren. Insgesamt ähnelt der Forschungsablauf einer Kreisbewegung im Sinne eines hermeneutischen Zirkels. Für die Beschreibung der habituellen Typen und darauf aufbauend der Steuerungsverständnisse wird fortwährend auf bereits vorausgegangene Arbeitsschritte zurückgegriffen, die gegebenenfalls reformuliert werden. Auf diese Weise wird sich dem

Forschungsgegenstand fortschreitend angenähert. Der sich in Kreisbewegungen stetig weiterentwickelnde Forschungsprozess kann mit Hilfe der folgenden Grafik verdeutlicht werden:



**Abbildung 17: Forschungsprozess in Kreisbewegungen**  
 (Quelle: eigene Darstellung)

Die auf Basis von deskriptiven Clustern ausgewählten Selbstbeschreibungen werden mit Hilfe von definierten Kategorien dekonstruiert und anschließend wieder wissenschaftlich rekonstruiert. Hierbei wird die spezifische Eigenlogik einer Organisation erkennbar, die sich in einem habituellen Typ verdichtet. Die habituellen Typen werden anschließend auf ihre Steuerungsverständnisse hin untersucht. Die Überprüfung der hier gewonnen Erkenntnisse erfolgt durch die erneute Analyse der Selbstbeschreibungen und Wiederbeschreibungen. Durch dieses Vorgehen wird sich dem Forschungsgegenstand schrittweise angenähert. Die wiederholte Überprüfung der Forschungsergebnisse anhand des empirischen Materials führt zur kontinuierlichen Modifizierung der gewonnen Erkenntnisse. Dieses Vorgehen führt dazu, dass sich die Beschreibungen der habituellen Typen mit ihren spezifischen Steuerungsverständnissen beständig spezifizieren. Dieser Forschungsablauf wird so lange praktiziert, bis das Themenfeld theoretisch gesättigt ist.

Abbildung 16 bildet skizzenhaft den gesamten Forschungsprozess ab. Hierbei ist zu beachten, dass die ersten 9 Phasen, von der wissenstheoretischen und methodischen Selbstverortung bis zum habituellen Typ als Ergebnis, zusammen in einer Forschungsgruppe bearbeitet wurden. Erste Ergebnisse dieser Forschungsgruppe sind bereits unter dem Titel „Organisationen in der Weiterbildung,

Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen“ publiziert (vgl. Zech u.a. 2010). Die in der Darstellung des Forschungsprozesses aufgeführte letzte Phase, die Analyse und der Vergleich der Steuerungsverständnisse der habituellen Typen, bildet den Schwerpunkt der vorliegenden Arbeit. Diese Phase, die in Teil D ausführlich beschrieben wird, baut auf den gemeinsamen Arbeitsleistungen auf. Sie lässt sich ähnlich untergliedern, wie der dargestellte gesamte Forschungsprozess. Die Analyse und der Vergleich der Steuerungsverständnisse vollzog sich nicht in der Forschungsgruppe, sondern wurde vom Autor dieser Studie eigenständig durchgeführt. Die kommunikative Validierung der Ergebnisse fand allerdings wieder in der Forschungsgruppe statt.

### 8.1 Auswahl der Selbstbeschreibungen auf Basis von deskriptiven Clustern

Die wissenschaftstheoretische und methodische Selbstverortung wurde bereits am Anfang des Teils B dieser Studie dargestellt. In Bezug auf die Fragestellung ging es in der Forschungsgruppe darum, die spezifischen Besonderheiten in den Beschreibungen der ausgewählten Weiterbildungsorganisationen herauszuarbeiten. Es wurde nach einer übergeordneten Funktionslogik gesucht, die sich in einem habituellen Typ verdichtet. Die Herausarbeitung des habituellen Typs wird in Kapitel 8.5 beschrieben.

Die Datenbasis für dieses Forschungsprojekt besteht, wie in Kapitel 7 aufgeführt, aus Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen, die im Rahmen eines Qualitätsentwicklungsprozesses nach dem LQW-Modell angefertigt wurden. Insgesamt wurden zehn Selbstberichte aus einem Fundus von mehr als 500 Selbstbeschreibungen ausgewählt. Um möglichst viele verschiedene Formen von Weiterbildungsorganisationen analysieren zu können, wurde das empirische Material mit Hilfe von deskriptiven Clustern geordnet. Die Bildung der Cluster orientierte sich am institutionellen Status der verschiedenen Weiterbildungsorganisationen, wie sie Körber (vgl. 2001, S.9ff.) vorgeschlagen hat. Körber (vgl. ebd.) empfiehlt die verschiedenen empirisch vorzufindenden Organisationsformen der Weiterbildung beziehungsweise Erwachsenenbildung nach den folgenden vier Kriterien zu unterscheiden: 1. staatlich anerkannte Weiterbildungseinrichtungen, 2. staatlich nicht anerkannte gemeinnützige Einrichtungen und Vereinigungen, 3. kommerzielle Weiterbildungseinrichtungen sowie 4. Unternehmen und Betriebe. Diese von Körber dargelegte Unterteilung wurde für die vorliegende Arbeit modifiziert. Die Kategorisierung des empirischen Materials erfolgte mit Hilfe dieser institutionellen Cluster:

### 1. Öffentliche Einrichtungen

Hierzu zählen die Volkshochschulen.

### 2. Staatlich anerkannte, weltanschaulich gebundene Organisationen

In dieser Kategorie sind beispielsweise Bildungseinrichtungen der Konfessionen und der Politik zu finden.

### 3. Staatlich nicht anerkannte, gemeinnützige, private Organisationen

Zu diesem Punkt gehören zum Beispiel Managementkollegs.

### 4. Kommerzielle Weiterbildungsanbieter

Kommerzielle Bildungsanbieter besitzen einen privatrechtlichen und erwerbswirtschaftlichen Status. Hierzu zählen unter anderem Sprachschulen oder Fachakademien.

### 5. Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen

Unternehmensinterne Weiterbildungsabteilungen können zum Beispiel auch in Personalentwicklungsabteilungen oder Ausbildungsbereichen integriert sein.

Aus diesen fünf institutionellen Clustern wurden jeweils zwei Selbstreporte ausgewählt, die narrativ verfasst wurden, selbsterklärend waren, inhaltliche Substanz besaßen und wenig Tabellen sowie Grafiken enthielten. Die folgende Tabelle zeigt nähere Spezifika der untersuchten Organisationen in Bezug auf die Cluster auf.

Institutionelles Cluster	Organisationen
Öffentliche Einrichtungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Volkshochschule aus dem großstädtischen Umfeld</li> <li>Volkshochschule in einer ländlichen Umgebung</li> </ul>
Staatlich anerkannte, weltanschaulich gebundene Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Konfessionelles Bildungswerk für die Arbeit mit Menschen mit Behinderung</li> <li>Gewerkschaftliche Einrichtung für berufliche Bildung</li> </ul>
Staatlich nicht anerkannte, gemeinnützige, private Organisationen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gemeinnütziges, privates Bildungsinstitut, das psychotherapeutisch ausgerichtete Bildung anbietet</li> <li>Gemeinnützige Einrichtung für kulturelle Bildung</li> </ul>
Kommerzielle Weiterbildungsanbieter	<ul style="list-style-type: none"> <li>Privater Bildungsanbieter, der vornehmlich im EDV-Bereich tätig ist</li> <li>Privater Bildungsanbieter im Gesundheitshandwerk</li> </ul>
Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aus- und Weiterbildungsabteilung eines Großunternehmens</li> <li>Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung eines Wirtschaftsunternehmens</li> </ul>

**Abbildung 18: Institutionelle Cluster der analysierten Weiterbildungsorganisationen (eigene Darstellung)**

Um Missverständnissen vorzubeugen, muss an dieser Stelle klargestellt werden, dass durch die Clusterbildung keine Ontologisierung von Wirklichkeit angestrebt wurde (vgl. Zech 2010a, S.29). Es geht im Rahmen dieses Forschungsvorhabens nicht darum, die Cluster als Typen der Weiterbildungsorganisationen zu ratifizieren. Das Forschungsprojekt verfolgt nicht das Ziel, institutionelle Typen zu extrahieren. Im Fokus stehen vielmehr die Steuerungsverständnisse der Weiterbildungsorganisationen, die aus den verschiedenen Selbstbeschreibungen mit ihren spezifischen Ausformungen und Mustern hervorgehen. Die verwendeten Cluster dienen lediglich dazu, Unterschiedlichkeit bei der Auswahl der Selbstbeschreibungen zu gewährleisten.

## 8.2 Kategorienbildung für die Analyse der Selbstbeschreibungen

Die Kategorienbildung für die Analyse der Selbstbeschreibungen erfolgte induktiv während der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem empirischen Material. Zu Beginn des Forschungsprozesses wurden allerdings bestimmte Kategorien vorläufig festgelegt. Diese Kategorien dienten als erste Arbeitsgrundlage. Sie wurden von den Mitgliedern des Forschungsteams in der Annahme gebildet, dass sich die Organisationen in ihren Selbstbeschreibungen zu diesen Themenfeldern äußern. Erste Kategorien waren beispielsweise der Organisationszweck oder die Lernenden. Im Verlauf des Analysierens hat sich dann induktiv herausgestellt, dass bestimmte Kategorien weiter differenziert beziehungsweise hinzugenommen werden mussten. So wurde zum Beispiel die Kategorie MitarbeiterInnen in Lehrende und administrativ tätige, hauptamtliche MitarbeiterInnen unterteilt. Dieses Vorgehen ist einem von Kuckartz (vgl. 2012, S.80) und Mayring (vgl. 2010, S.83ff.) publizierten Verfahren zur qualitativen Inhaltsanalyse ähnlich. Allerdings schlagen Kuckartz und Mayring vor, die gebildeten Kategorien in Probeläufen zu testen, um sie anschließend im Hauptmaterialdurchlauf zu verwenden (vgl. Kapitel 6.3). Im Rahmen dieser Studie wurde nicht zwischen Probe- und Hauptdurchläufen unterschieden. Vielmehr wurden die anfangs gebildeten Kategorien im stetig fortschreitenden Forschungsprozess durchgehend spezifiziert.

Folgende Kategorien wurden schlussendlich bei der Analyse der Selbstbeschreibungen verwendet:

- **Organisationszweck**

In der Kategorie Organisationszweck werden alle Aussagen gesammelt, die Auskunft über den Existenzgrund der Organisation geben. Es geht darum, wozu die Organisation dient und welche allgemeinen Unternehmensziele verfolgt werden.

- **Angebot**

Das Angebot kann als die Produktpalette oder das Portfolio der Weiterbildungsorganisation aufgefasst werden. Gemeint ist das spezifische Leistungsspektrum in seiner Qualifizierung und Außendarstellung.

- **Lernende**

Bei den Lernenden handelt es sich um die Kunden der Organisation. Also um die Adressaten oder die Klientel, für die die Weiterbildungsleistungen erbracht werden.

- **Gelungenes Lernen**

Die Kategorie gelungenes Lernen beinhaltet sowohl Ausführungen zu den Lernprozessen als auch zu den Ergebnissen dieser Prozesse. Mit eingeschlossen sind das Lernhandeln der Lernenden sowie die Interaktionsprozesse zwischen den Lehrenden und Lernenden.

- **Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter**

Diese Kategorie unterteilt sich in das festangestellte, hauptamtliche Personal, welches die Bildungseinrichtung organisiert beziehungsweise managt und die freiberuflich Lehrenden, die Lehrveranstaltungen durchführen.

- **Führung/Steuerung**

Im Rahmen von Führung und Steuerung geht es um Aussagen zu den Steuerungsaktivitäten des Bildungsdienstleisters. Zu den Steuerungsaktivitäten werden nicht nur betriebswirtschaftliche Controllingmaßnahmen gezählt, sondern alle Maßnahmen, die die interne, zielorientierte Gestaltung, Steuerung und Entwicklung der Organisation beschreiben.

- **Interne Kooperation und Kommunikation**

Innerhalb der internen Kooperation und Kommunikation werden Beschreibungen über die Interaktionsverhältnisse von Personen und Funktionsbereichen in der Organisation gesammelt. Beobachtet werden die Interaktionsverhältnisse auf der Systeminnenseite.

- **Externe Kooperation und Kommunikation**

Die externe Kooperation und Kommunikation widmet sich den Interaktionsverhältnissen auf der Systemaußenseite. Beobachtet werden die Kommunikationsverhältnisse zwischen dem Bildungsanbieter und den Personen

sowie Organisationen außerhalb der eigenen Einrichtung. Zusammenfassend geht es in dieser Kategorie um die Beschreibung des System-Umwelt-Verhältnisses. Dies schließt die Kundenkommunikation außerhalb des Lehr-Lern-Prozesses mit ein.

- **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.

- **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.

- **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.

### 8.3 Dekonstruktion der Selbstbeschreibungen

Im Rahmen der Dekonstruktion der Selbstbeschreibungen werden die verwendeten Unterscheidungen der Weiterbildungsorganisationen auf Basis der in Kapitel 8.2 gebildeten Kategorien analysiert. Hierbei werden Textbausteine beziehungsweise Zitate gesammelt, extrahiert und den gebildeten Kategorien zugeordnet. Die Verfahrensweise ist qualitativ hermeneutisch. Der Fokus liegt dabei auf Wie-Beschreibungen. Das bedeutet, dass in den Selbstbeschreibungen danach gesucht wird, *wie* zum Beispiel die Weiterbildungsorganisationen ihre Führungsbeziehungsweise Steuerungsmaßnahmen, ihr Personal, ihr Angebot etc. beschreiben und nicht nur *was* sie alles in Bezug auf die dargestellten Kategorien aufführen. Dieser Forschungsabschnitt beinhaltet auch die interpretative Gegenüberstellung der Selbstaussagen durch ihre andere Seite der Unterscheidung. Die dahinter stehende Frage lautet, von welcher nicht näher bezeichneten Gegebenheit sich eine bestimmte Beschreibung abgrenzt. Der Sinn einer solchen interpretativen Kontrastierung liegt darin begründet, dass häufig erst durch die Ermittlung der anderen, nicht explizit angegebenen Seite deutlich wird, was eigentlich genau ein

Beobachter markiert beziehungsweise was überhaupt bezeichnet wird. Zech (2010a, S.30f.) führt in diesem Zusammenhang ein Beispiel auf, das den Unterschied des Begriffes Himmel im Vokabular eines Priesters und eines Piloten verdeutlicht. „So ist der Himmel eines Piloten, der sich von der Erde unterscheidet, ein anderer Himmel als der des Priesters, der ihn von der Hölle abgrenzt.“

Die Ergebnisse der Dekonstruktion von Selbstbeschreibungen sind extrahierte Textbausteine, denen interpretativ ermittelte Gegenseiten zugeordnet sind. Sowohl die Distinktionen als auch die gegenübergestellten anderen Seiten der Unterscheidungen sind dabei den Kategorien zugeordnet. Die Validierung der Ergebnisse erfolgt kommunikativ in der Forschungsgruppe.

Die Analyse der Texte wird mit Hilfe des EDV-Programmes MAXQDA durchgeführt. Maxqda ist eine Software zur qualitativen Datenanalyse. Sie unterstützt die systematische Auswertung und Interpretation von Texten<sup>15</sup>. Die computergestützte qualitative Datenanalyse mit Hilfe von QDA-Software kann mittlerweile als standardmäßiges Vorgehen im Rahmen der qualitativen Forschung bezeichnet werden (vgl. Kuckartz 2012, S.132).

#### 8.4 Rekonstruktion einer Wiederbeschreibung

Bei der Rekonstruktion zu Wiederbeschreibungen wird das Ziel verfolgt, die zuvor identifizierten Zitate so zu strukturieren, dass die spezifischen Besonderheiten der Organisationen zum Vorschein kommen. Dabei wird mit Luhmann (vgl. 2006, S.417ff.) davon ausgegangen, dass sich die Identität einer Organisation im Prozess der eigenen Selbstbeschreibung herauskristallisiert. Um den verschiedenen organisationalen Identitäten der ausgewählten Weiterbildungsorganisationen auf die Spur zu kommen, werden deren Selbstbeschreibungen analysiert und aus der Perspektive eines externen Beobachters wiedergegeben. Anders ausgedrückt wird beobachtet, mit welchen Unterscheidungen sich die untersuchten Organisationen selbst und ihre Umwelten beschreiben. Die im Rahmen der Dekonstruktion der Selbstbeschreibungen (vgl. Kapitel 8.3) vorgefundenen Zitate werden bei der Rekonstruktion durch eine wissenschaftliche Fremdbeschreibung wieder zusammengesetzt. Dabei soll die Wiederbeschreibung mit ihren zentralen Aussagen und ihren Schlüsselbegriffen sowie ihren Widersprüchen durch die Zusammenstellung der Zitate für sich selbst sprechen. Es geht darum, darzustellen, wie sich die untersuchten Weiterbildungsorganisationen als Beobachter selbst

---

<sup>15</sup> Unter der URL »[www.maxqda.de](http://www.maxqda.de)« können detaillierte Informationen zu dieser QDA-Software abgerufen werden. QDA ist die englische Abkürzung für „Qualitative Data Analysis“.



hervorbringen. Auf Basis einer Beobachtung 2. Ordnung wird versucht, die Selbstkonstruktionen der Identitäten der Organisationen zu rekonstruieren.

Mit Hilfe der Rekonstruktionen beziehungsweise der Wiederbeschreibungen sollen typische Muster in den schriftlich fixierten Selbstbeobachtungen der Weiterbildungsorganisationen gesucht werden. Es geht nicht darum, verdeckte Realitäten zu beschreiben. Die typischen Muster, die spezifischen Formulierungen sowie die verwendeten Unterscheidungen weisen auf die Identität der Organisation hin. Dabei hat das von den Organisationen verwendete Vokabular Folgen für ihre Identität (vgl. Rorty 1989). Vor diesem Hintergrund dient die Wiederbeschreibung als intellektuelles Werkzeug, mit dessen Hilfe Semantiken entschlüsselt werden können. Die Rekonstruktionen der Selbstbeschreibungen sollen verdeutlichen, mit welchen Distinktionen die Organisationen operieren und wie sich diese auf die spezifischen Selbstverständnisse auswirken. Fremdbeschreibungen sind deshalb auch „nicht komplett oder vollständig neu – sie würden sonst gar nicht verstanden –, sondern sie sind Wiederbeschreibungen, die das Material der Selbstbeschreibung unter spezifischen Fragestellungen benutzen.“ (Zech 2010a, S.28)

Mit Rückgriff auf Kieserling (vgl. 2004) weist Zech (2010a, S.27) darauf hin, dass „wissenschaftliche Fremdbeschreibungen mit größerer Distanz zu ihren Forschungsobjekten operieren können und daher auch in der Lage sind, in Selbstbeschreibungen verdeckte Latenzen mitzubehandeln und in ihre wissenschaftlichen Theorien einzubauen.“ Der theoretische Gewinn in der Kombination von Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung liegt darin begründet, dass durch die Beobachtung 2. Ordnung reflexive Theorien entwickelt werden können, zu der Beobachtungen 1. Ordnung nicht in der Lage sind.

## 8.5 Herausarbeitung von habituellen Typen

Durch die Dekonstruktionen der Selbstbeschreibungen werden Textbausteine extrahiert, gesammelt und definierten Kategorien zugeordnet. Darüber hinaus beinhaltet dieser Forschungsschritt auch die Gegenüberstellung der anderen, nicht bezeichneten Seite einer bestimmten Begriffsverwendung. Durch die im Anschluss daran durchzuführende Rekonstruktion der Texte werden die vorgefundenen Zitate so strukturiert, dass die spezifischen Besonderheiten der Weiterbildungsorganisationen zum Vorschein kommen. Das Ergebnis sind kategoriegeleitete Fremdbeschreibungen auf Basis wörtlicher Zitate.

Die Konstruktion eines habituellen Typen mit Hilfe einer semantischen Analyse einer Selbstbeschreibung verfolgt das Ziel, das Typische einer Organisation offenzulegen. Es geht darum, das organisational typische Strukturmuster und die

daraus resultierende übergeordnete Funktionslogik der Weiterbildungsorganisation zu beschreiben. Aus diesem Grund wird bei der Herausarbeitung der habituellen Typen von der phänomenalen Ebene, auf der sich die Wiederbeschreibungen bewegen, auf die strukturelle Ebene gewechselt. Der habituelle Typ ist deshalb auch keine erneute Beschreibung des jeweiligen Einzelfalls ohne wörtliche Zitate. Er ist mehr, da er auf die strukturierende Struktur in der Selbstbeschreibung fokussiert. Bei der Konstruktion der habituellen Typen werden die ausgewählten Weiterbildungsorganisationen in ihrer Singularität und Eigentümlichkeit beschrieben. Die Beschreibungen der habituellen Typen sollen sprachliche Bilder erzeugen, welche die spezifischen Funktionslogiken der Forschungsobjekte ans Licht bringen und dadurch zu tiefergehenden Erkenntnissen führen. Eine Zuordnung der Einzelfälle zu generalisierten Typen ist nicht das Ziel der vorliegenden Arbeit. Vielmehr soll die organisationale Identität beschrieben werden. Es soll dargestellt werden, was durch die Identitätskonstruktionen ins Blickfeld der Organisation gelangt und was verborgen bleibt. Zech (vgl. 2010a, S.31) weist darauf hin, dass die Konstruktion eines habituellen Typen aus der Selbstbeschreibung eines Einzelfalls ein erster Verallgemeinerungsschritt ist. Er führt aus, dass der habituelle Typ mit dem von Lewin (vgl. 1981, S.233ff., S.279ff.) beschriebenen Geschehenstyp Ähnlichkeiten aufweist. Bei der Konstruktion der habituellen Typen sollte es gelingen, „die Fälle als sogenannte ‚Möglichkeitstypen‘ einer jeweils bestimmten Realisierung von Praxis darzustellen“ (Zech 2010b, S.31).

Die habituellen Typen sollen also die jeweiligen Originalitäten der ausgewählten Bildungsanbieter charakterisieren. In den einzelnen Selbstbeschreibungen werden gleichbleibende Strukturen und Regelmäßigkeiten gesucht. Diese sprachlichen Strukturen beziehungsweise Regelmäßigkeiten sind die spezifischen Besonderheiten in den Beschreibungen der singulären Einzelfälle. Der Begriff des habituellen Typs beschreibt im Kontext dieser Studie die individuell typischen Muster der untersuchten Bildungsorganisationen. Der Begriff ist dem Habitus-Konzept von Bourdieu entlehnt. „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.“ (Zech 2010a, S.33)

In Kapitel 1.9 wurde dargelegt, dass sich die Identität einer Organisation zum großen Teil in ihrer Speziesemantik konstituiert. Im Rahmen dieser Arbeit sollen die Speziesemantiken mit Hilfe eines diskursanalytischen Zugriffs auf die Selbstbeschreibungen erschlossen werden. Die Kombination von systemtheoreti-

schem Organisationsverständnis und Diskursanalyse ist möglich, da die systemtheoretische Analyse von Speziesemantiken Ähnlichkeiten mit dem diskursanalytischen Zugriff auf sprachliche Formationen aufweist. Sowohl soziale als auch psychische Systeme sind operativ geschlossen (vgl. Kapitel 1.4). Sie können sich nur durch ihre eigenen spezifischen Operationen entwickeln. Ein gegenseitiges, direktes Ineinandereingreifen ist nicht möglich. Allerdings sind beide Systeme durch Sprache und Sinn strukturell gekoppelt (vgl. Kapitel 1.3.1). Da die Kommunikation sowohl den historischen Zustand festlegt, von dem ein System bei der nächsten Operation ausgeht, als auch Strukturen bildet, die ein Wiedererkennen und Wiederholen ermöglichen, kann „aus der Rückübersetzung der Selbstbeschreibung der Weiterbildungsorganisationen auf das Strukturierungsmuster ihres habituellen Typs geschlossen werden“ (Zech 2010a, S. 32). Anzumerken ist an dieser Stelle, dass auch der externe Beobachter, der die Selbstbeschreibung analysiert und eine Fremdbeschreibung formuliert, durch seinen eigenen Habitus geprägt wird (vgl. ebd. S.32f.).

Aus den Selbstbeschreibungen werden, wie bereits geschildert, jeweils zehn habituelle Typen generiert, indem die Eigendarstellungen einer semantischen Analyse unterzogen werden. Das bedeutet, dass von der Speziesemantik auf das Typische der Bildungsorganisation geschlossen wird. Dieses Vorgehen ist legitim, wenn ein Axiom zugrunde gelegt wird. Das Axiom besteht in der Isomorphie von Sprache, Denken und Handeln. Infolgedessen kann von Sprachformen auf Denkformen und Praxisformen geschlossen werden. (Vgl. ebd. 2010, S.31) Ausgehend von dem Begriff des Sprachspiels, wie er von Wittgenstein beschrieben wurde, legt Zech (vgl. ebd. S. 31f.) dar, dass die Sprache das Denken und Handeln in Interaktionszusammenhängen präformiert. Für Wittgenstein (2001, S.758) soll das Wort Sprachspiel hervorheben, „daß das Sprechen der Sprache ein Teil ist einer Tätigkeit, oder einer Lebensform.“ Eine sprachliche Äußerung steht demnach immer in Verbindung mit einer bestimmten Praxis. Die Bedeutung von Sätzen, Worten oder Begriffen ist von der konkreten Situation abhängig. Wittgenstein (ebd. S.749) schreibt hierzu: „Ich werde auch das Ganze: der Sprache und der Tätigkeiten, mit denen sie verwoben sind, das ‚Sprachspiel‘ nennen.“ Leitheuser und Volmerg (vgl. 1979) verwenden den Begriff des Sprachspiels im Rahmen ihrer empirischen Hermeneutik. Sie geben an (vgl. ebd. S.19f.), dass Sprachspiele die Regeln von kommunikativen Wechselbeziehungen festlegen. Des Weiteren weist Zech (2010a, S.31) auf Sloterdijk hin, der „Sprachspiele als Artikulationen wiederholter und dadurch gewohnheitsmäßiger Praxis“ ansieht und der die Sprachspiele mit den diskursiven Praxen von Foucault gleichsetzt.

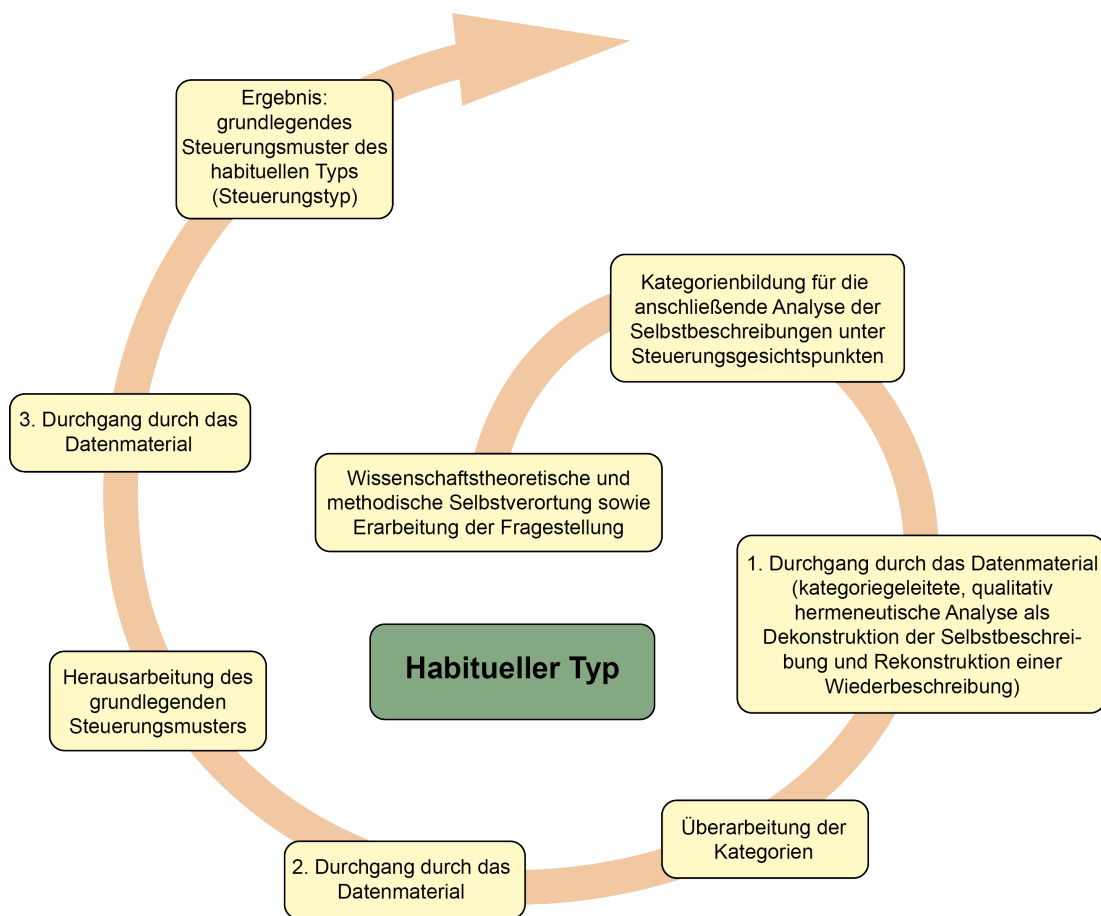
Mit dem Begriff des Diskurses verdeutlicht Foucault, dass in der Sprache ein bestimmtes Verständnis von Wirklichkeit zum Vorschein kommt. Dabei bestimmen die Diskursregeln, welche verbalen und non verbalen Äußerungen innerhalb eines bestimmten Kommunikationszusammenhanges anschlussfähig sind und welche nicht. Die Aufgabe der Diskursanalyse besteht laut Foucault (1973, S.74) darin, „nicht ... die Diskurse als Gesamtheiten von Zeichen (von bedeutungstragenden Elementen, die auf Inhalte oder Repräsentationen verweisen), sondern als Praktiken zu behandeln, die systematisch die Gegenstände bilden, von denen sie sprechen. Zwar bestehen diese Diskurse aus Zeichen; aber sie benutzen diese Zeichen für mehr als nur zur Bezeichnung der Sachen. Dieses Mehr macht sie irreduzibel auf das Sprechen und die Sprache.“ Bei der Analyse von Diskurspraktiken geht es darum, die Formen herauszuarbeiten, die ein spezifisches Wissen hervorbringen. Die Analyse der Formationen soll so lange praktiziert werden, „bis ihre singuläre Merkwürdigkeit offen zu Tage tritt.“ (Veyne 2009, S.19) Diskurse werden von Zech (2010a, S.31) als „Formationen des Lebens, der Erkenntnis und des Handelns verstanden, die eine spezifische, nicht notwendige Sicht der Realität wiedergeben und die 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 Diskurse werden von bestimmten gesellschaftlichen Vorentscheidungen wie Regeln, Traditionen, Strukturen etc. beeinflusst. Aus diesem Grund können auch zu bestimmten Zeiten Ähnlichkeiten in unterschiedlichen Diskursen beobachtet werden. (Vgl. ebd. S.32)

Der von der Auswahl der Selbstbeschreibungen bis zur Konstruktion der habituellen Typen beschriebene Forschungsprozess wurde in einem Zeitraum von fünf Jahren gemeinsam in einer Forschungsgruppe vollzogen. Die Validierung der Daten erfolgte kommunikativ in der Forschungsgruppe. Die Darstellung der zehn habituellen Typen, wie sie in der Forschungsgruppe erarbeitet wurden, umfassen Aussagen zu den Kategorien Selbstverständnis, Organisationsverständnis, Bildungsverständnis, Teilnehmerverständnis, Personalverständnis, Steuerungsverständnis und Kooperationsverständnis. Darüber hinaus wurde rekonstruiert, was dem jeweiligen habituellen Typen aufgrund seiner spezifischen Struktur verborgen bleibt, wo sein blinder Fleck verortet ist.

## 8.6 Analyse der grundlegenden Steuerungsmuster der habituellen Typen

Methodisch wird bei der Analyse der grundlegenden Steuerungsmuster ähnlich vorgegangen wie bei der Herausarbeitung der habituellen Typen. Aus diesem Grund sollen an dieser Stelle die Unterschiede zu den bisherigen Erörterungen hervorgehoben werden. Auch bei der Analyse des grundlegenden Steuerungstyps wird die bereits beschriebene spezifische Form der inhaltlich strukturierenden qualitativen Inhaltsanalyse (vgl. Kapitel 6; vgl. Mayring 2010, S.48ff.; vgl. Kuckartz 2012, S.77ff.) angewandt, die mit Hilfe der QDA-Software MAXQDA durchgeführt wurde. Mit dieser Analyseform werden die selben zehn Selbstbeschreibungen der Weiterbildungsorganisationen untersucht, aus denen bereits ein habituellem Typ generiert wurde. Vor diesem Hintergrund stellt die vorliegende Studie eine intensivere Auseinandersetzung mit der Steuerungsthematik dar. Aufgrund der Annahme, dass die spezifische Funktionslogik der habituellen Typen auf die jeweiligen Steuerungsverständnisse durchschlägt, werden die Singularitätstypen anhand von definierten Kategorien umfassender auf ihr Steuerungsverständnis hin analysiert. Das Ergebnis der Analyse stellt das grundlegende Steuerungsmuster des jeweiligen habituellen Typs dar. Die vorgefundenen Steuerungstypen werden im Anschluss miteinander verglichen. Die wissenschaftstheoretische und methodische Selbstverortung wurde bereits am Anfang des Teil B dargelegt. Das zugrunde gelegte Steuerungsverständnis im Kontext dieser Studie ist in Kapitel 3.3 beschrieben. Zusammenfassend kann aufgeführt werden, dass es über einseitig orientierte Management- oder Controllingauffassungen hinwegschreitet. Unter Steuerung werden demzufolge alle beschriebenen Maßnahmen der Organisation zur Erreichung festgelegter Ziele zusammengefasst. Für die qualitativ strukturierende Analyse der Steuerungsverständnisse wurden acht Kategorien gebildet, die sich aus einer Kombination von deduktiv-induktivem Vorgehen (vgl. Kuckartz 2012, S.68) erschlossen haben. Im Rahmen der kategoriegeleiteten, qualitativ hermeneutischen Analyse werden die Selbstbeschreibungen der Weiterbildungsorganisationen unter Steuerungsgesichtspunkten dekonstruiert und im Anschluss durch eine Wiederbeschreibung rekonstruiert. Nach der Modifizierung des Kategoriensystems und einer zweiten Analyse des Datenmaterials kann der grundlegende Steuerungstyp herausgearbeitet werden, der während eines dritten Materialdurchganges überprüft wird.

Der beschriebene Forschungsprozess lässt sich in Anlehnung an Abbildung 16 folgendermaßen darstellen:



**Abbildung 19: Forschungsprozess zur Herausarbeitung der grundlegenden Steuerungstypen (eigene Darstellung)**

### 8.6.1 Kategorienbildung für die Steuerungsanalyse

Die Kategorien für die Steuerungsanalyse der Selbstbeschreibungen der zehn Weiterbildungsorganisationen wurden mit Hilfe eines deduktiv-induktiven Vorgehens definiert. Auf Basis der theoretischen Erörterungen zum Thema Organisationssteuerung (vgl. Teil A) sowie den bereits durchgeführten Analysen zur Herausarbeitung der habituellen Typen wurden erste Kategorien festgelegt. Dieses Vorgehen war bereits eine Mischung von Deduktion und Induktion, da die Kategorienbildung zum einen in der Annahme stattfand, dass sich die Organisationen zu diesen Steuerungsmerkmalen äußern werden, wenn sie von ihrer Selbststeuerung berichten, und zum anderen wurden die Selbstbeschreibungen schon einmal analysiert, wodurch bereits eine gewisse Kenntnis des Inhaltes der Selbstbeschreibungen vorhanden war. Darüber hinaus ergaben sich während der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem empirischen Datenmaterial Modifikationen am Kategoriensystem. So wurden beispielsweise die Kategorien Steuerungsinstrumente und Erfolgsindikatoren dahingehend differenziert, dass sowohl die Instru-

mente als auch die Indikatoren in die Kategorien Umfang und Tiefe des pädagogischen und Umfang und Tiefe des ökonomischen Steuerungsinstrumentariums überführt wurden. Außerdem wurde die anfangs definierte Kategorie Reichweite des Steuerungsinstrumentariums aufgrund mangelnder Textsegmente gestrichen.

Im Folgenden wird das für die Analyse der grundlegenden Steuerungsmuster der habituellen Typen verwendete Kategoriensystem beschrieben. Die aufgeführten Ankerbeispiele stammen aus den Selbstreporten der untersuchten Organisationen.

### *Steuerungsverständnis*

Das Steuerungsverständnis umfasst Aussagen dazu, was die Organisationen unter Steuerung verstehen. Hierbei wird nach Textsegmenten Ausschau gehalten, die ein grundlegendes Verständnis der eigenen Organisationssteuerung offenbaren. Das bedeutet, dass nicht nur pädagogische oder ökonomische Steuerungsausführungen berücksichtigt werden, sondern alle Aussagen gesammelt werden, die Hinweise auf die zugrunde gelegte Organisationssteuerung und Mitarbeiterführung geben. Ankerbeispiele in Bezug auf das Steuerungsverständnis wären:

- „Wir brauchen ein leistungsfähiges Controlling, weil für Lernende der Anspruch besteht, mit optimalem Mitteleinsatz unterstützt zu werden und es für uns in Zeiten gesellschaftlicher Verteilungsdiskussionen zunehmend wichtiger wird, klare und unterscheidbare Ziel zu definieren, zu kommunizieren und zu verfolgen, um die Einrichtung im gesellschaftlichen Umfeld nachhaltig zu positionieren und darüber auch die politische Öffentlichkeit mitgestalten zu können.“
- „Hier kommt ein Grundverständnis von Führung zum Tragen, das eine notwendige Entscheidung zu treffen, sie zu begründen und dazu zu stehen besser ist, als keine zu treffen bzw. eine Anordnung auszusprechen.“
- „Das Management bewältigt die komplexen Anforderungen des Marktes ... und Führung heißt, Menschen zu bewegen, in freundlicher, friedlicher und angstfreier Atmosphäre an der Entwicklung teilzunehmen und den Wandel zu gestalten, zu tragen beziehungsweise durchzusetzen.“

### *Art der Führung*

In dieser Kategorie befinden sich Beschreibungen, die Auskunft über die Art und Weise der praktizierten Unternehmens- und Mitarbeiterführung geben. Darüber hinaus werden Aussagen gesammelt, die über das Entscheiden der Führungskräfte berichten. Es geht also auch um die Funktion der Führungskräfte an Steuerungsprozessen. Folgende Aussagen wären beispielsweise zu codieren:

- „Wir treten Menschen respektvoll und wertschätzend gegenüber. .. Dies ist für uns auch im Führungsstil und Führungsverhalten nach innen ein wichtiges Gut.“
- „Die aus der Strategie ... abgeleiteten Ziele werden stufenweise bis auf die Ebene der Mitarbeiter ‚herunter gebrochen‘.“
- Die Organisation „wird als partnerschaftliches Unternehmen geführt und hat eine hierarchische Vorgesetztenstruktur“.

### *Die Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen*

In dieser Kategorie werden Aussagen gesammelt, die sich mit der Steuerungs- und Steuerungsbeteiligung der Mitarbeitenden beschäftigen. Von Interesse ist die Frage, wie die Mitarbeitenden an Entscheidungsverfahren beteiligt werden. Ankerbeispiele sind:

- „Die Mitarbeiter werden bei den Führungsentscheidungen mitbeteiligt, wobei ihre Beteiligung beratender Art oder in Form eines demokratischen Willenbildungsprozesses ist.“
- „In den jeweiligen Gruppen arbeiten alle Betriebsangehörige als Team zusammen. So werden auch in den einzelnen .. Kommunikationsforen immer wieder neue Maßnahmen, Einzelfälle, generelle Vorgehensweisen oder Kooperationen von Trainern diskutiert und Entscheidungen einvernehmlich getroffen.“
- „Die hauptberuflich pädagogischen Mitarbeitenden haben in entscheidendem Umfang Lenkungs- und Steuerungsfunktion. Sie vermitteln zwischen den Bedürfnissen der Teilnehmenden und der Verfügbarkeit von qualifizierten Kursleitungen und Räumen, immer in enger Kooperation mit der vor Ort zuständigen Außenstellenleitung.“

### *Kommunikationswege*

Beschreibungen, die Auskunft darüber geben, auf welchen organisationsinternen Wegen Informationen und Entscheidungen kommuniziert werden, finden sich in der Kategorie Kommunikationswege. Hierbei geht es um die Über- und Unterordnungskonstellationen sowie die Gleichordnungsverhältnisse der einzelnen Stellen. Als Beispiele können folgende Zitate aufgeführt werden:

- „Der Nachteil der langen Entscheidungswege durch fünf Hierarchieebenen spiegelt sich z.B. in der Praxis der Zielvereinbarungsgespräche wider.“
- „Um ein zielgerichtetes, geordnetes und störungsfreies Kursgeschehen ... zu ermöglichen, ist es erforderlich, die Planung und Durchführung der Lehre zentral durchzuführen bzw. zu organisieren.“



- „Diese Komplexität von vertikaler und horizontaler Kommunikation spiegelt sich in unserem an der Hierarchie der Kreisverwaltung orientierten Organigramm nur bedingt wider“.

### *Entscheidungsmodus*

Der Entscheidungsmodus bezeichnet die Art der Entscheidungsfindung. In dieser Kategorie wird nach Unterscheidungen gesucht, die darüber Auskunft geben, wie in den Organisationen entschieden wird. Ankerbeispiele wären hier:

- „Im Normalfall werden Entscheidungen immer gemeinschaftlich in den entsprechenden Gremien ... getroffen.“
- „Neben den bereits beschriebenen Aspekten verlaufen Entscheidungsprozesse ... in den hierarchischen Gremien gemäß den in den Organisationshandbüchern festgelegten Verfahren und Entscheidungsgrenzen.“
- „Entscheidungen über grundsätzliche pädagogische Themen sowie bereichsübergreifende Fragen werden in den Sitzungen des Pädagogenkreises mehrheitlich getroffen“.

### *Strategie*

Die Strategie beinhaltet Ausführungen zu den längerfristigen Organisationszielen und den damit verbundenen Zielerreichungskontrollen. Hierbei geht es um Unterscheidungen, die auf die Positionierung des Unternehmens in der Zukunft unter Berücksichtigung der verfügbaren Mittel und Ressourcen fokussieren. Beispielzitate wären:

- „Aus dieser Situation heraus wird sich die .. (Organisation) auf dem Markt der Bildungsanbieter aus einer gewissen Nischensituation heraus als Mitbewerber um bestimmte Bildungsfelder ... weiterentwickeln, neue Zielgruppen und ggf. neue Geschäftsfelder erschließen müssen, um auch die ursprüngliche Bildungsarbeit ... überhaupt noch leisten zu können.“
- „Eine engere Zusammenarbeit mit dem Bereich Konzernentwicklung ist u.E. ein strategisches Ziel“.
- „Die Strategieplanung ist ... ein laufender Prozess an dem immer alle MitarbeiterInnen, teilweise auch die Umwelt, vertreten durch zukünftige Kooperationspartner und ehemalige Kunden, eingebunden sind.“

### *Umfang und Tiefe des ökonomischen Steuerungsinstrumentariums*

#### *Ökonomische Steuerungsinstrumente*

Diese Kategorie umfasst alle Aussagen der Organisationen zu den eingesetzten ökonomischen Steuerungsinstrumenten. Berücksichtigt wird hierbei nicht nur die Anzahl der verwendeten Steuerungswerkzeuge, sondern auch die Beschreibungen der einzelnen Instrumente. Es geht also darum, »was« für Steuerungsinstrumente aufgeführt werden und »wie« die einzelnen Maßnahmen beschrieben, begründet und bewertet werden. Folgende Zitate können als Ankerbeispiele dienen:

- „Das Controlling umfasst sämtliche Maßnahmen, die dazu dienen, den Grad der Zielerreichung unserer Abteilung zu überprüfen und auf dieser Grundlage strategische und operative Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten.“
- „Angesichts der seit Jahren rückläufigen öffentlichen Zuschüsse benötigt die vhs Instrumente der Finanzsteuerung aber auch der qualitativen Steuerung, um sich auf dem Weiterbildungsmarkt zu behaupten.“
- „Die Wettbewerber-Analyse ist sinnvoll, da es immer wichtig ist, zu wissen, was die Konkurrenz anbietet und was diese erfolgreich macht.“

#### *Ökonomische Erfolgsindikatoren*

Die Erfolgsindikatoren beschreiben die dargestellten ökonomischen Messgrößen, die die Zielerreichung überprüfen. Berücksichtigt wird in dieser Kategorie nicht nur »was« für Ziele und Erfolgsindikatoren aufgeführt sind, sondern auch »wie« die Verfolgung der gesetzten Ziele beschrieben wird und wie die Indikatoren begründet und bewertet werden. Beispiele hierfür sind:

- „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.“
- „Wir verfügen bereits über eine Reihe von Kennzahlen. Ziel ist es, diese zu systematisieren und als Steuerungsinstrumente zu nutzen, um unser betriebswirtschaftliches Denken und kostenbewusstes Handeln weiter zu entwickeln.“
- „Die wirtschaftlichen Ziele haben wir wie folgt definiert: Minimalziel ‚schwarze Null‘ bei der Kennzahl ‚neutrales Betriebsergebnis‘. O.K. ist eine Umsatzrentabilität von 10%, 15% ist gut, mehr als 15% ist sehr gut.“

### *Umfang und Tiefe des pädagogischen Steuerungsinstrumentariums*

#### *Pädagogische Steuerungsinstrumente*

Diese Kategorie umfasst alle Aussagen der Organisationen zu den eingesetzten pädagogischen Steuerungsinstrumenten. Berücksichtigt wird hierbei nicht nur die Anzahl der verwendeten Steuerungswerkzeuge, sondern auch die Beschreibungen der einzelnen Instrumente. Es geht also darum, »was« für Steuerungsinstrumente aufgeführt werden und »wie« die einzelnen Maßnahmen beschrieben, begründet und bewertet werden. Folgende Textsegmente können als Ankerbeispiele dienen:

- „Der Seminarerfolg wird ... nicht in Form von Prüfungen oder Tests erhoben, sondern durch Fragebögen am Ende einer jeden Bildungsveranstaltung.“
- „Wir haben uns ... für die quantitative Methode der Evaluation, kombiniert mit der Möglichkeit zu Ergänzungen in Textform, entschieden.“
- „Im Rahmen unserer Evaluation der Bildungsprozesse führen wir umfassende Teilnehmerbefragungen durch ... Dabei stellen wir auch Fragen zur arbeitsmarktlichen Verwertbarkeit.“

#### *Pädagogische Erfolgsindikatoren*

Die Erfolgsindikatoren beschreiben die dargestellten pädagogischen Messgrößen, die die Zielerreichung überprüfen. Berücksichtigt wird in dieser Kategorie nicht nur »was« für Ziele und Erfolgsindikatoren aufgeführt sind, sondern auch »wie« die Verfolgung der gesetzten Ziele beschrieben wird und wie die Indikatoren begründet und bewertet werden. Ankerbeispiele sind:

- „Als Bewertungsskala verwenden wir darin das Schulnotensystem ... Bewertungen bis Schulnote 3 sind für uns in Ordnung, schlechtere Noten oder kritische Anmerkungen werten wir als Negativ-Kritik und müssen eingreifen.“
- „Dieser Seminarbegleitbogen .. erhebt die erfüllten bzw. nicht erfüllten Erwartungen der Teilnehmenden, die Bewertung des Lernerfolgs, organisatorische und infrastrukturelle Aspekte, die Beurteilung des Trainers, Nutzen für den eigenen Arbeitsplatz, sowie Hinweise und Anregungen für die (eigene) Arbeit“.
- „Unsere Kursleitungen setzen Mini-Evaluationen wie Blitzlichter, Stimmungsbarometer und Abschlussbefragungen ein, um Rückmeldung über die Zufriedenheit ihrer Teilnehmenden z.B. mit dem Lernerfolg zu bekommen und/oder konkrete Hinweise auf Änderungswünsche.“

### 8.6.2 *Dekonstruktion der Selbstbeschreibungen und Rekonstruktion zu Wiederbeschreibungen*

Die Dekonstruktion der Selbstbeschreibungen im Hinblick auf die geschilderten Steuerungsaktivitäten vollzieht sich mit Hilfe der zuvor gebildeten Analysekategorien. Die Eigendarstellungen der Weiterbildungsorganisationen werden Zeile für Zeile nach Textsegmenten untersucht, die den gebildeten Kategorien zugeordnet werden können. Die Größe der Kontexteinheiten, also die Länge der Textsegmente, schwankt hierbei zwischen einzelnen Worten bis zu ganzen Sätzen oder auch Absätzen. Im Rahmen der vorliegenden Studie wären zum Beispiel die beiden Worte „lange Entscheidungswege“ ein zu codierendes Textsegment für die Kategorie »Kommunikationswege«. Der Satz „Hier kommt ein Grundverständnis von Führung zum Tragen, das eine notwendige Entscheidung zu treffen, sie zu begründen und dazu zu stehen, besser ist, als keine zu treffen bzw. eine Anordnung auszusprechen.“ wäre komplett der Kategorie »Art der Führung« hinzuzuführen, da einzelne Worte des Satzes den Sinn nicht wiedergeben können. Die Verfahrensweise ist qualitativ hermeneutisch. Im Fokus der Codierungen stehen vor allem »Wie-Aussagen«. Neben der Aussage, dass eine Organisation einen partizipativen Führungsstil pflegt, interessiert deshalb auch, wie sich diese Feststellung in der Selbstbeschreibung äußert. Die Frage lautet also: Wie drückt sich der aufgeführte partizipative Führungsstil in der Organisation beziehungsweise in der Selbstbeschreibung der Weiterbildungsorganisation aus? Was resultiert daraus?

In Kapitel 8.3 wurde bereits in Bezug auf die Dekonstruktion aufgeführt, dass den Selbstaussagen der Organisationen jeweils die andere Seite der Unterscheidung interpretativ gegenübergestellt wurde, da häufig erst durch die nicht explizit angegebene Seite deutlich wird, was eigentlich genau ein Beobachter markiert beziehungsweise was überhaupt bezeichnet wird. Diese Gegenüberstellungen erfolgten auch im Rahmen der Steuerungsanalysen. Allerdings wurde nicht für jedes Textsegment eine andere Seite gesucht. Vielmehr wurde jeweils eine interpretative Gegenüberstellungen für alle Zitate einer Kategorie gebildet. Wenn beispielsweise die gefundenen Zitate einer der untersuchten Weiterbildungsorganisationen verdeutlichen, dass die Organisation über flache Hierarchien verfügt, in denen netzwerkartige Kommunikationen zwischen sich unterstützenden Mitarbeitenden stattfinden, könnte als Gegenseite ein ausschließlich über die Vorgesetztenlinie verlaufender Kommunikationsfluss benannt werden. Dieses würde wahrscheinlich nicht zur Organisationsstruktur passen und den beschriebenen Kommunikationswegen widersprechen.

Das Ergebnis der Dekonstruktion einer Selbstbeschreibung sind extrahierte Textbausteine beziehungsweise Textsegmente, die den definierten Analysekatégorien zugeordnet sind und denen kategorieabhängig eine interpretativ ermittelte Gegenseite zugeordnet ist. Die Validierung der Ergebnisse erfolgte kommunikativ in der Forschungsgruppe.

Das Vorgehen bei der Rekonstruktion zu Wiederbeschreibungen ist wie der Ablauf der Dekonstruktion den bereits beschriebenen Verfahren (vgl. Kapitel 8.3; vgl. Kapitel 8.4) sehr ähnlich. Es wird davon ausgegangen, dass die Identität einer Organisation im Prozess der eigenen Selbstbeschreibung zutage tritt (vgl. Luhmann 2006, S.417ff.). Vor diesem Hintergrund sollen mit Hilfe der Rekonstruktion zu Wiederbeschreibungen die spezifischen Besonderheiten in Bezug auf die organisationale Steuerung der untersuchten Weiterbildungsorganisationen zum Vorschein kommen. Um die verschiedenen Steuerungstypen der ausgesuchten Weiterbildungsorganisationen herauszuarbeiten, werden die Selbstdarstellungen in Hinblick auf die beschriebenen Steuerungsaktivitäten analysiert und aus der Perspektive eines externen Beobachters 2. Ordnung wiedergegeben. Das bedeutet, dass die in Kategorien zugeordneten Textsegmente (Dekonstruktion) im Rahmen der Rekonstruktion durch eine wissenschaftliche Fremdbeschreibung wieder zusammengesetzt werden. Wichtig ist dabei, dass die unter steuerungsrelevanten Gesichtspunkten erstellte Wiederbeschreibung mit ihren evtl. Widersprüchen durch die Zusammenstellung der Zitate für sich selbst sprechen soll. Diese wissenschaftliche Beobachtung 2. Ordnung dient dazu, die beschriebenen Steuerungsaktivitäten zu rekonstruieren. Die Wiederbeschreibungen verfolgen das Ziel, die grundlegenden Steuerungsmuster in den Selbstbeschreibungen offenzulegen. Das Ergebnis der Rekonstruktionen sind kategoriegeleitete Fremdbeschreibungen auf Basis wörtlicher Zitate.

### 8.6.3 *Herausarbeitung des grundlegenden Steuerungstyps*

Mit der Herausarbeitung der grundlegenden Steuerungsmuster der untersuchten Weiterbildungsorganisationen wird das Ziel verfolgt, die spezifischen Steuerungsausformungen der habituellen Typen mit ihren einzigartigen Besonderheiten offenzulegen. Dabei wird davon ausgegangen, dass der habituelle Typ das grundlegende Steuerungsmuster der Organisation präformiert. In Kapitel 8.5 wurde bereits dargelegt, was unter einem habituellen Typen zu verstehen ist. Wie bei der Konstruktion der habituellen Typen wird auch bei der Herausarbeitung der grundlegenden Steuerungsmuster der habituellen Typen mit Hilfe einer semantischen Analyse versucht, das Typische der Organisation offenzulegen. Allerdings

jetzt unter Steuerungsgesichtspunkten. Im Rahmen der Konstruktion des grundlegenden Steuerungstyps wird von der rekonstruierten Wiederbeschreibung (vgl. Kapitel 8.4), die sich auf der phänomenalen Ebene bewegt, auf die strukturelle Ebene gewechselt. Die Konstruktion der Steuerungstypen verfolgt das Ziel, die Steuerungslogiken der habituellen Typen in ihrer Singularität und Eigentümlichkeit darzulegen.

Wie in Kapitel 8.5 in Bezug auf die habituellen Typen aufgeführt, sollen die Beschreibungen der Steuerungstypen sprachliche Bilder erzeugen, welche die spezifischen Funktionslogiken der Forschungsobjekte ans Licht bringen und dadurch zu tiefgehenderen Erkenntnissen führen. Aus diesem Grund kann die Beschreibung des grundlegenden Steuerungstyps als Erweiterung des jeweiligen habituellen Typs begriffen werden. Bei der Darstellung der habituellen Typen wurden Aussagen zu den Kategorien Selbstverständnis, Organisationsverständnis, Bildungsverständnis, Teilnehmerverständnis, Personalverständnis, Steuerungsverständnis und Kooperationsverständnis getroffen. Die Herausarbeitung der grundlegenden Steuerungstypen im Rahmen der vorliegenden Studie erweitern die bereits durchgeführten Steuerungsanalysen und stellen eine detailliertere und intensivere Auseinandersetzung mit der beschriebenen Organisationssteuerung dar. Bei der Beschreibung der grundlegenden Steuerungstypen wird sich an den definierten Steuerungskategorien orientiert. Hierzu gehören das Steuerungsverständnis, die Art der Führung, die Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen, die Kommunikationswege, der Entscheidungsmodus, die Strategie sowie der Umfang und die Tiefe des pädagogischen und ökonomischen Steuerungsinstrumentariums.

## **Teil C: Empirische Analysen der Steuerungsbeschreibungen**

Auf Basis der in Kapitel 8.6 beschriebenen kategoriegeleiteten Dekonstruktion der Selbstbeschreibungen der ausgewählten Weiterbildungsorganisationen können wissenschaftliche Wiederbeschreibungen aus einer Beobachterperspektive 2. Ordnung rekonstruiert werden. Teil C ist der Darstellung dieser Wiederbeschreibungen gewidmet. Hierfür gliedert sich die Darstellung jeder Weiterbildungsorganisation in Kapitel 9 in jeweils zwei Abschnitte. Als erstes wird der jeweilige habituelle Typ kurz beschrieben. Im Anschluss daran folgt die Analyse und Wiederbeschreibung der Steuerungsausführungen der entsprechenden Organisation.

### **9 Wissenschaftliche Wiederbeschreibungen der dargelegten Selbststeuerung von ausgewählten Weiterbildungsorganisationen**

#### **9.1 Die familiäre Organisation**

##### *9.1.1 Habituelle Typ*

Die familiäre Organisation ist eine kommunale Volkshochschule im Randbereich einer mittelgroßen Stadt. Ihren Organisationszweck sieht die Einrichtung darin, allen Bürgerinnen und Bürgern umfangreiche Bildungsangebote zu offerieren. Aufgrund ihrer explizit hervorgehobenen Gemeinwohlorientierung möchte sie niemanden diskriminieren. Das aufgeführte breite Bildungsangebot richtet sich sowohl an bildungsferne als auch an privilegierte Kunden, wobei sich die Weiterbildungseinrichtung den sozial schwachen Bevölkerungsgruppen in besonderem Maße verpflichtet fühlt. Die Volkshochschule versteht sich selbst als kundenorientierte und professionell geführte Organisation, die erfolgreich ist und über effiziente Managementstrukturen verfügt. Allerdings geht aus der Selbstbeschreibung nicht hervor, worin der viel zitierte Erfolg besteht. Die eigenen Werte werden von einem humanistischen Menschenbild geprägt. Das Organisationsverständnis der Volkshochschule kann als interaktionistisch bezeichnet werden. Der Bildungsanbieter differenziert in seinen Ausführungen nicht zwischen formaler Organisation und zwischenmenschlichem Umgang. Die Behauptung, das organisationale Management professionell zu gestalten, wird nicht durch

konkrete Beschreibungen belegt. Da die Einrichtung ihre Beziehungen persönlich organisiert und einen gesteigerten Wert auf zwischenmenschliche Wärme und Sozialität legt, wurde dieser habituelle Typ von unserer Forschungsgruppe als die familiäre Organisation bezeichnet. Das Bildungsverständnis der familiären Organisation ist integrativ. Die Bildungsdienstleistungen richten sich an alle Bevölkerungsgruppen. Niemand soll ausgeschlossen werden. Für die Organisation ist Bildung eine gesellschaftliche Aufgabe. Durch Bildung soll die Lebensqualität und Zufriedenheit der Menschen gesteigert werden. Darüber hinaus trägt Bildung dazu bei, dass sich die Menschen weiterentwickeln können. Ob sich gerade die von der Organisation besonders hervorgehobene Gruppe der bildungsfernen Lernenden in dem formulierten Bildungsverständnis wiederfindet, kann bezweifelt werden. Obwohl der formulierte Arbeitsschwerpunkt auf bildungsfernen Bevölkerungsschichten liegt, werden die Lernenden als treue und zufriedene Kunden beschrieben, die ihre Lernprozesse selbstverantwortlich gestalten und die Bildung als Lebensbereicherung empfinden. Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass die Zufriedenheit der Kunden für die Volkshochschule besonders wichtig ist, da sie hierin ihr oberstes Ziel sieht. Das Teilnehmerverständnis hebt also auf engagierte, selbstverantwortliche, interessierte, kompetente und zufriedene Lernerinnen und Lerner ab. Im Zentrum des Personalverständnisses der Einrichtung stehen die gemeinsame Identität und die Zusammenarbeit aller Organisationsmitglieder. Bei der Personalauswahl ist primär die Passgenauigkeit zum Team ausschlaggebend und nicht die formale Qualifikation. Es wird berichtet, dass sich die Mitarbeitenden wohlfühlen sollen. Das Personal unterstützt sich gegenseitig und legt viel Wert auf den persönlichen Kontakt untereinander. Der Mensch wird als soziales Wesen verstanden. Vor diesem Hintergrund werden als wesentliche Faktoren zur Arbeitsmotivation auch zwischenmenschliche Beziehungen genannt sowie die Kommunikation am Arbeitsplatz und die Teilnahme an Entscheidungsprozessen. Dem Personalverständnis folgend, hebt auch das Kooperationsverständnis auf persönliche Kontakte ab. Der persönliche Kontakt und Umgang in Bezug auf die Organisationsmitglieder untereinander sowie zwischen den Mitarbeitenden und Kunden wird als wichtige Selbstcharakterisierung hervorgehoben. In allen Funktionsbereichen der Volkshochschule wird viel Wert auf ein kooperatives Verhalten sowie auf Verantwortungsbewusstsein und Offenheit gelegt. Der Umgang mit externen Partnern wird als intensiv und erfolgreich beschrieben.

Die Semantik der familiären Organisation stammt aus dem Harmoniemilieu der bürgerlichen Mitte. Alle Beziehungen werden persönlich gestaltet. Das Organisationsmanagement wird durch das Familienmodell präformiert. Neben der



Grundunterscheidung des Funktionssystems der (Weiter)Bildung »lernen/nicht-lernen« wird die harmonieorientierte Semantik durch den Code »Konsens/Dissens« überformt. Der blinde Fleck der Volkshochschule könnte darin verortet sein, dass das elaborierte Lernverständnis, welches auf die selbstgesteuerte persönliche Entwicklung mit dem Ziel des persönlichen Wohlbefindens fokussiert, im Widerspruch zur besonders hervorgehobenen Zielgruppe der bildungsfernen und benachteiligten Teilnehmenden steht.

### 9.1.2 *Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung*

#### *Steuerungsverständnis*

Die Volkshochschule führt aus, dass sie über „professionelle, effiziente Verwaltungs-, Management- und Unterrichtsstrukturen“ verfügt. „Die wirtschaftlichen Aspekte“ der Unternehmensführung „unterliegen in mehrerer Hinsicht der Kontrolle. Eine gezielte Steuerung der Volkshochschule ist gewährleistet, weil Ziele definiert, überprüft und Konsequenzen gezogen werden.“ Dabei ist das „zentrale Element der guten Organisation ... die effektive Gestaltung der Abläufe und Dienstzeiten.“ „Alle internen organisatorischen Abläufe der Volkshochschule haben Kundenorientierung zum Ziel“, denn „die Zufriedenheit der Kunden mit den Veranstaltungen“ ist „das oberste Ziel“ der Bildungsorganisation. „Steuerung und Koordination der Prozesse sowie eine verantwortungsbewusste Führung“ werden als Basis für die eigene Arbeit beschrieben. Kennzeichnend für die Einrichtung sind darüber hinaus ein ausgeprägtes „Qualitäts- und Kostenbewusstsein“. Außerdem besitzen die „kontinuierliche Qualitätssicherung, Evaluation und Organisationsentwicklung“ einen hohen Stellenwert. Das Ziel der pädagogischen Steuerungsmaßnahmen besteht darin, „in Übereinstimmung mit dem Leitbild die Qualität der Bildungsarbeit immer wieder zu überprüfen.“ Als „zentrale Fähigkeiten“ der Volkshochschule werden die „Effektivität und die Professionalität der Beschäftigten“ aufgeführt. Die „wichtigsten Ressourcen sind die Kompetenz und die Kreativität“ der Mitarbeitenden. Das „kooperative Verhalten“ der Beschäftigten sowie deren „Verantwortungsbewusstsein für die Durchführung der Aufgaben auf allen Funktionsstellen“ bilden das Fundament der eigenen Arbeit.

Der kommunale Bildungsanbieter, der die Kundenzufriedenheit als oberstes Organisationsziel beschreibt, berichtet darüber, dass er über ein professionelles Management verfügt. Sowohl die pädagogische als auch die wirtschaftliche Unternehmenssteuerung soll auf klaren Zielvorgaben und deren konsequenter Überprüfung aufbauen. Die Zusammenarbeit der ebenfalls professionell agierenden Mitarbeitenden ist für die Volkshochschule von besonderer Bedeutung, da sie die

Arbeitsgrundlage der Organisation bildet. Das dargelegte Steuerungsverständnis, das auf dem kooperativen und verantwortungsbewussten Verhalten der Beschäftigten aufbaut, kann von einem hierarchischen Steuerungsverständnis abgegrenzt werden, welches die Mitarbeitenden in ihrem Entscheidungsspielraum stark einschränkt.

### *Art der Führung*

„Toleranz“, ein „demokratisches Miteinander“ sowie die „Arbeitskultur im Team“ kennzeichnen die Art der Führung der Volkshochschule. Es wird von einem „kooperativen Führungsstil“ berichtet. Als „wesentliche Führungsaufgabe wird die Förderung und Entwicklung der personellen Ressourcen gesehen“. Das Führungsziel besteht darin, „die Selbstverantwortung aller Beschäftigten zu stärken.“ Ein „kooperatives Verhalten, das auf allen Funktionsebenen geprägt ist durch Verantwortungsbewusstsein und Offenheit“ bildet die „Grundlage des Umgangs miteinander und der gemeinsamen Arbeitskultur“. Das aufgeführte „zielgerichtete Führungshandeln“ trägt nicht nur zur „effektiven Gestaltung der Abläufe“ bei, sondern es schafft auch „den Rahmen für gelungene Lernprozesse“ in den angebotenen Bildungsveranstaltungen. Obwohl die gute Teamarbeit vielfach explizit hervorgehoben wird, ist die Organisation bestrebt, eine weitere „Verbesserung der Zusammenarbeit im Team“ herzustellen. In der Organisation sind die Leitungsaufgaben verteilt. So wird davon berichtet, dass die Volkshochschulleitung für die „Mittelbewirtschaftung“, die „strategische Planung“, den „Personaleinsatz“ und den „Haushalt“ verantwortlich ist. Der Verwaltungsleitung obliegt die „Organisation der Verwaltung“, die „Personaldisposition“, der „Haushalt“ und das „Controlling“. Die hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeitenden sind hingegen für die „inhaltliche“ Arbeit zuständig und „entscheiden in ihrer Funktion als Programmbereichsleitung über Ausgestaltung und Präsentation der Programmbereiche in der Öffentlichkeit.“

Die Volkshochschule berichtet von einer partizipativen Führungsart. Im Zentrum stehen die Zusammenarbeit im Team und die persönlichen Beziehungen untereinander. Die Führung zielt darauf ab, sowohl die personellen Ressourcen als auch die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden zu fördern beziehungsweise zu stärken. Darüber hinaus trägt sie dazu bei, Arbeitsprozesse zu optimieren. Allerdings wird diese Behauptung nicht durch weitere Ausführungen gestützt. Die andere Seite der beschriebenen Führungsart wäre eine Führung, die sich primär mit der Unternehmenssteuerung beschäftigt und die persönlichen Beziehungen der Mitarbeitenden außer Acht lässt.

### *Funktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*

Die festangestellten pädagogischen Mitarbeitenden agieren als „Programmbereichsleitungen“. Ihnen obliegt die „pädagogische Verantwortung für die Konzeption und inhaltliche Planung, den Einsatz der Lehrkräfte, die Raumzuordnung, die Gestaltung der Texte, der Gebühren und Honorare ... sowie die inhaltliche und organisatorische Verantwortung für“ verschiedene Projekte. Sie „ziehen jeweils für ihren Bereich entsprechende Konsequenzen“. Auf Basis von „Rückmeldungen der Lehrkräfte“ führen sie eine „zielgruppengerechte Planung“ durch. Als besondere „Fähigkeiten“ der Mitarbeitenden werden „Verlässlichkeit“, „Kompetenz“, „gute Kommunikation und Information sowie eigenverantwortliches Handeln“ hervorgehoben. Sie zeigen ein „kooperatives Verhalten und Verantwortungsbewusstsein für die Durchführung der Aufgaben“.

Die Organisation beschreibt eigenverantwortlich handelnde, kommunikative, kooperative und verantwortungsbewusste festangestellte pädagogische Mitarbeitende, die in ihren Programmbereichen Entscheidungen selbständig treffen. Ihre Funktion besteht demzufolge in der eigenverantwortlichen Steuerung des zu verantwortenden Bereiches. Eine auf Anweisung wartende Arbeitsweise, in der Selbständigkeit und eigenverantwortliches Handeln nicht erwünscht ist, kann von der beschriebenen Funktion unterschieden werden.

### *Kommunikationswege*

„Die VHS verfügt über eine gut entwickelte interne Kommunikationsstruktur“. Die etablierten Kommunikationswege stellen einen „kontinuierlichen Informationsaustausch innerhalb und zwischen den Funktionsebenen sicher“. Außerdem ist die interne Kommunikation von einem „direkten und sehr schnellen Informationsaustausch“ gekennzeichnet. „Informationen aller Art“ werden „per E-Mail allen schnell zugänglich gemacht, wodurch die interne Kommunikation sichergestellt ist.“ Im Rahmen von „wöchentlich stattfindenden Dienstbesprechungen mit allen Beschäftigten“ werden „Zuständigkeiten und Aufgaben geklärt“ sowie „Informationen organisatorischer und inhaltlicher Art ausgetauscht.“ Darüber hinaus dienen „wöchentliche Sitzungen des pädagogischen Teams .. der programmbereichsübergreifenden Arbeit“. „Telefonate und persönliche Gespräche vertiefen den Informationsfluss“. Obwohl darauf hingewiesen wird, dass die beschriebenen guten Kommunikationswege die interne Kommunikation sicherstellen, sieht die Volkshochschule die „Notwendigkeit einer verbesserten inhaltlichen Vernetzung.“ Allerdings wird nicht darüber berichtet, warum eine stärkere Vernetzung angestrebt wird.

Der Bildungsanbieter berichtet davon, dass sämtliche Informationen allen Beschäftigten kontinuierlich zur Verfügung gestellt werden. Die Sicherstellung des Informationsflusses erfolgt dabei über Dienstbesprechungen, persönliche und telefonische Gespräche sowie mit Hilfe von E-Mails. Dabei werden Zuständigkeiten und Aufgaben unter Beteiligung aller Mitarbeitenden im Rahmen der Dienstbesprechungen geklärt. Diese dargestellten persönlichen und gleichberechtigten Kommunikationsstrukturen, können von hierarchischen Kommunikationswegen abgegrenzt werden, in denen Informationen nur entlang der Vorgesetztenlinie fließen.

### *Entscheidungsmodus*

„Der Entscheidungsspielraum der Volkshochschule wird durch die Einbindung in die Stadtverwaltung geprägt“. Kommunale Vorgaben schaffen einen Rahmen, der von der Leitungsebene der Bildungsorganisation „in direkter Zusammenarbeit mit ... dem pädagogischen Team gestaltet wird.“ Auf Basis von „Stellenbeschreibungen“ werden „die Handlungsspielräume und Kompetenzen aller Beschäftigten“ festgeschrieben. Die Leitungskräfte und die Mitarbeitenden besitzen zugewiesene Verantwortungs- und Entscheidungsbereiche, wobei „die Entscheidungsstrukturen .. den Beschäftigten einen Spielraum für eigenverantwortliches Handeln [lassen], besonders im pädagogischen Kreis.“ Wichtig ist aber, dass „Entscheidungen über grundsätzliche pädagogische Themen“ und über „bereichsübergreifende Fragen“ im „Pädagogenkreis mehrheitlich getroffen“ werden. Auch „die Ziele in der Programmentwicklung“ werden „im Pädagogenkreis vereinbart.“ Es wird darauf hingewiesen, dass die „wöchentlich stattfindenden Dienstbesprechungen“ dazu dienen, die anfallenden Arbeiten „im gesamten Team bzw. im pädagogischen Team abzustimmen“. „Im Konfliktfall“, das heißt, wenn Entscheidungen „mehrheitlich“ nicht herbeigeführt werden können, „entscheidet die VHS-Leitung.“ Darüber, was ein Konfliktfall im Rahmen eines Mehrheitsprinzips ist, wird nichts ausgesagt. Allerdings kann aufgrund der bisherigen Ausführungen davon ausgegangen werden, dass die Volkshochschule wahrscheinlich eher einvernehmliche Entscheidungen anstrebt. Ein Konfliktfall würde sich dann ergeben, wenn ein Konsens nicht herbeigeführt werden kann. In solch einem Fall würde dann die Leitung unter Berücksichtigung der Mehrheit entscheiden.

Die Volkshochschule ist in die kommunale Verwaltung eingebunden. Aufgrund dessen ist ihr Entscheidungsrahmen eingeschränkt. Innerhalb der Organisation wird viel Wert auf eigenverantwortliches Handeln gelegt. Die Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden sind festgelegt und schriftlich fixiert. Die Gesamtverantwortung liegt bei der Volkshochschulleitung. Entscheidungen werden generell von den

Leitungskräften und den festangestellten Pädagogen einvernehmlich getroffen. Kann ein Konsens nicht gefunden werden, entscheidet die Leitung der Volkshochschule. Unterschieden werden kann dieser auf gegenseitiges Einvernehmen zielende Entscheidungsmodus von einer Entscheidungsart, in der die Leitungskräfte entlang der Hierarchie ohne Einbindung der Mitarbeitenden entscheiden.

### *Strategie*

Strategisch möchte die Bildungsorganisation „ihre Position als zentrale Weiterbildungseinrichtung“ in der Region ausbauen. Um dieses Ziel zu erreichen, wird zur „Gewinnung neuer Kundengruppen“ und zur besseren „inhaltlichen Verbreiterung des Programmangebots“ auf den Auf- und Ausbau von „Kooperationen“ gesetzt. Mit Hilfe eines „Akquisitionskonzeptes“ soll sich die Anzahl der „Firmenschulungen“ erhöhen, und die verstärkte „Einbindung von Teilnehmenden“ bei der Programmplanung dient dazu, die „unausgesprochenen Bedürfnisse der VHS-Kunden zu erfahren“.

Die Volkshochschule ist bereits die zentrale Weiterbildungseinrichtung der Region. Diese Position möchte sie nicht nur behalten, sondern auch weiter ausbauen. Aus diesem Grund setzt sie auf die Erschließung neuer Kundengruppen, den Ausbau von Kooperationen, die verstärkte Einbindung der Kunden in die Programmplanung sowie eine Erhöhung der Firmenschulungen. Die reine Bestandssicherung könnte folglich die andere Seite der beschriebenen Strategie sein.

### *Umfang und Tiefe des Steuerungsinstrumentariums*

Die Volkshochschule ist eine „öffentliche Einrichtung“, die mit finanziellen Mitteln des Landes und der Kommune gefördert wird. Aufgrund ihrer organisatorischen Einbindung in die Stadtverwaltung ist sie dazu verpflichtet, mit diversen Controllinginstrumenten zu arbeiten. So handelt es sich beispielsweise bei der „Betriebsabrechnung“ und der „Kostenstellenrechnung“ um „Vorgaben der Stadtverwaltung“, und ein „Haushaltsplan“ ist „aufgrund gesetzlicher Vorgaben erforderlich.“ Darüber hinaus wird mit der „Deckungsbeitragsrechnung I“ gearbeitet, „um die Kostensituation bei Veranstaltungen mit geringer Teilnehmerzahl zu analysieren.“ Allerdings führen negative Ergebnisse in der Deckungsbeitragsrechnung nicht automatisch dazu, dass Bildungsveranstaltungen abgesagt werden. Vielmehr werden Bildungsmaßnahmen, „die von besonderem gesellschaftlichen oder politischen Interesse sind“ trotzdem durchgeführt. Denn im Falle einer Unterdeckung „kann diese durch einen Überschuss in anderen Veranstaltungen ausgeglichen werden.“ In Bezug auf die ökonomische Steuerung der Einrichtung werden ein „Produktbuch“ sowie die dazugehörigen „Produktberichte“ besonders hervorgeho-

ben. Diese Instrumente überwachen die „finanzielle Situation“ und bilden das „gesamte Arbeitsspektrum“ der Volkshochschule ab. Das Produktbuch wird „halbjährlich erarbeitet und enthält die Ergebnisse des vergangenen Semesters sowie die Planzahlen für das kommende“. Mit Hilfe dieses Instrumentes werden die „festgelegten Ziele .. halbjährlich überdacht, diskutiert und ggf. verändert.“ „Im Produktbuch werden für jedes Produkt Kennziffern dargestellt.“ Die von der Volkshochschule „gebildeten Kennzahlen, Kennziffern und die Deckungsbeitragsrechnung“ dienen der „Auswertung des Bildungsprogramms und ermöglichen somit eine Bewertung der Effizienz der Programmumsetzung.“ Zu den ökonomischen Kennzahlen gehören unter anderem die „realisierten Veranstaltungen im Vergleich zu [den] geplanten Veranstaltungen“ und die „Honorarkosten in Bezug zu [den] Gebühreneinnahmen“. Darüber hinaus werden „Kennziffern für die Zahl der Veranstaltungen, der Teilnehmenden und der Unterrichtsstunden gebildet.“ Weitere wirtschaftliche Kennziffern sind die „Belegungszahlen“ und die Angaben zu den „Personal-, Honorar- sowie Sach- und Kapitalkosten“. Es wird berichtet, dass aus den beschriebenen „Zahlen .. Schlussfolgerungen gezogen“ werden, „die in die laufende und künftige VHS-Arbeit einfließen.“

„Zielvereinbarungen“ helfen der Organisation bei der „Festlegung individuellen und gemeinsamen Handelns.“ Im Rahmen von „jährlich durchgeführten Entwicklungsgesprächen ... mit den Beschäftigten werden individuell Ziele vereinbart und protokolliert.“ Außerdem findet dabei eine „gemeinsame Reflexion des Arbeitsprozesses“ statt. Darüber hinaus werden „mit allen Beschäftigten Beurteilungsgespräche“ durchgeführt. Auf Basis eines von der Kommunalverwaltung vorgegebenen „Fragenkatalogs, der Entwicklungs- und Förderungsaspekte einbezieht“, „wird die Leistung der Beschäftigten im individuellen Gespräch beurteilt und Ziele werden schriftlich vereinbart.“

Die pädagogischen Steuerungsinstrumente dienen dazu, neben den „fachlichen Aspekten wie Aufbau des Unterrichts, Art der Vermittlung, Stoffmenge und Lerntempo .. auch die Lernatmosphäre, den persönlichen Lernfortschritt sowie die Erfüllung der persönlichen Erwartungen von den Teilnehmenden“ zu ermitteln. Die Bildungsorganisation berichtet davon, primär „zwei verschiedene Evaluationsbögen“ einzusetzen. Diese ermöglichen „eine umfassende Ermittlung der Teilnehmerzufriedenheit.“ Sie werden als „Instrumente zur Ermittlung der Kundenwünsche“ beschrieben. „Von zentraler Bedeutung“ sind „die in den Evaluationsbögen enthaltenen Fragen nach dem ‚Wohlfühlen‘ in der Gruppe“. Es wird aber auch der „individuelle Lernfortschritt“ und das „persönliche Wohlbefinden“ abgefragt. Weitere „Gegenstände der schriftlichen Befragung“ sind die „Zufrieden-

heit der Teilnehmenden mit dem Unterricht (Methodik, Didaktik), den Lehrkräften, der Infrastruktur und dem Service der Volkshochschule“. „Die Ergebnisse der Evaluation fließen in die nächstfolgende Planung ein.“ Bildungsveranstaltungen mit „hoher Zufriedenheit werden im nächsten Semester neu angeboten oder weitergeführt“. Kurse, „die starke Unzufriedenheit mit der Lehrkraft aufweisen,“ werden hingegen „nicht mehr oder unter einer neuen Leitung angeboten.“ „In jedem Semester“ werden „die Teilnehmenden aller neuen Programmangebote, aller Kurse und Seminare ab 3 Unterrichtsstunden“ mit Hilfe von „Rückmeldebögen“ befragt. Wenn die Abbrecherquote in den einzelnen Kursreihen „auffällig hoch“ ist, „in jedem Fall bei einem Drittel der Gruppe“, „wird mit einem entsprechenden Anschreiben und einem Rückmeldebogen erfragt, ob dieses Verhalten auf Unzufriedenheit zurückzuführen ist.“ Neben schriftlichen und mündlichen Befragungen führen die „pädagogischen Kräfte“ auch „Hospitationen“ durch, um die „Zufriedenheit von Teilnehmenden und Lehrkräften“ zu ermitteln. Die „Teilnehmerzufriedenheit“, die „Rückmeldungen durch die Lehrkräfte“, die „Ergebnisse von Lernzielkontrollen/Prüfungen“ sowie der „inhaltliche Lernfortschritt“ werden als „Indikatoren“ für die „direkte bzw. indirekte Ermittlung des Lernerfolgs“ beschrieben. Weitere Indikatoren für den Erfolg der Bildungsveranstaltungen sind, wenn „die vorgegebenen und im Verlaufe des Lernprozesses vereinbarten oder die selbst gesetzten Ziele erreicht werden“ und wenn „Kompetenzen zur Gestaltung und zur Bewältigung des eigenen Lebens“ gewonnen werden. Als „qualitativer Erfolgsindikator“ wird die „erfolgreiche Zusammenarbeit mit Kooperationspartnern“ aufgeführt.

Beschrieben werden ökonomische Steuerungsinstrumente, die größtenteils von der Stadtverwaltung vorgegeben werden oder die aufgrund von gesetzlichen Bestimmungen eingesetzt werden müssen. Darüber hinaus wird mit der Deckungsbeitragsrechnung Stufe 1 gearbeitet, um die Kosten für Bildungsveranstaltungen im Vorfeld kalkulieren zu können. Außerdem wird die finanzielle Situation mit Hilfe eines Produktbuches erfasst, das halbjährlich erstellt wird und das die gesamt ökonomische Entwicklung der Einrichtung veranschaulichen soll. Neben den beschriebenen wirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten führt die Volkshochschule eine große Anzahl von ökonomischen Erfolgsindikatoren auf. Allerdings gibt sie keine Auskunft über definierte Zielgrößen. Auch über einzuleitende Gegenmaßnahmen, wenn Zielgrößen nicht erreicht werden, schweigt die Organisation. Bei den Evaluationsmaßnahmen fokussiert die Einrichtung auf die Zufriedenheit der Lernenden. Die eingesetzten Evaluationsbögen sollen das persönliche Wohlbefinden und den Lernfortschritt erfassen. Außerdem geht es darum, die Zufriedenheit mit den Veranstaltungen, den Lehrenden, der Infrastruktur

und dem Service zu ermitteln. Folgerichtig wird als pädagogischer Erfolgsindikator in erster Linie die Teilnehmerzufriedenheit hervorgehoben. Die Lernenden sollen ihre Ziele erreichen. Objektivierbare Prüfkriterien beziehungsweise Zielgrößen werden nicht aufgeführt. Auch über Schlussfolgerungen wird nicht berichtet.

## 9.2 Die sinnliche Organisation

### 9.2.1 *Habituellder Typ*

Die Weiterbildungsorganisation ist eine Volkshochschule in Trägerschaft der Kreisverwaltung. Der Organisationszweck besteht in der Bereitstellung eines breit gefächerten Bildungsprogramms für die Bevölkerung. Das vielfältige Angebot richtet sich an alle Bürgerinnen und Bürger im Einzugsgebiet der Volkshochschule. Um möglichst vielen Menschen die Leistungen offerieren zu können, wird die breite Produktpalette nach sozialverträglichen Gesichtspunkten gestaltet. Der habituelle Organisationstyp dieser Weiterbildungseinrichtung wurde von unserer Forschungsgruppe als sinnlich beschrieben. Für die sinnliche Organisation besitzen Ästhetik und Sinnlichkeit eine identitätsstiftende Dimension. Die verschiedensten Unternehmensaktivitäten werden sowohl mit positiven als auch mit negativen Empfindungen sowie mit körperlichen Wahrnehmungen in Verbindung gebracht. 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 Lernen weist Ganzheitlichkeit auf ein Lernen mit allen Sinnen hin. Hier wird deutlich, dass Sinnlichkeit und Ganzheitlichkeit eng miteinander verflochten sind und für diesen habituellen Typen eine Wesenseinheit bilden. Ganzheitlichkeit und Sinnlichkeit sind dann auch die zentralen Charakteristika des Bildungsverständnisses. Dieses zeigt sich anhand einer lustvollen Leib-Seele-Integration. Bildung wird als ein allumfassender Entwicklungsprozess verstanden. Im Fokus steht das Wachstum der Persönlichkeit sowie die Förderung von individuellen Lernprozessen. Damit das gelingt, soll Lernen Freude und Genuss bereiten. Das Bildungsangebot richtet sich an alle Menschen, die sich in ihrer Freizeit weiterbilden möchten. Vor diesem Hintergrund zeichnen sich die Teilnehmenden dadurch aus, dass sie Interesse an ihrer persönlichen Entwicklung haben. Das Teilnehmerverständnis fokussiert also auf mündige, selbstständige sowie motivierte Lernende, die ihre Zukunft durch Bildung selbst gestalten wollen und die Spaß am Lernen empfinden. Auch das eigene Personal wird wie die Teilnehmenden als entwicklungsfähig und selbstbestimmend verstanden. Es wird darauf Wert gelegt, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbei-



ter weiterentwickeln können. Daher wird den Angestellten viel Freiraum für eigenverantwortliches Handeln zugebilligt. Die Handlungsfähigkeit der Organisation ist aufgrund der Einbindung in eine bürokratische Verwaltungsstruktur eingeschränkt. Dieser Sachverhalt wird negativ beurteilt. Nichtsdestotrotz geht die Einrichtung professionell und kritisch mit ihren Handlungseinschränkungen um. Dieser habituelle Typ erlebt sich nicht als autonome Organisation, sondern als Teil einer bürokratischen Verwaltungsstruktur. Aus diesem Grund hebt das Organisationsverständnis auch auf die eigene Selbststeuerungskompetenz ab, da sich die Volkshochschule im Rahmen ihrer Beschränkungen maximal selbst steuern möchte. Freundschaftliche und partnerschaftliche Umgangsformen kombiniert mit professionellem Management kennzeichnen die Beziehungen zu den Kunden und Kooperationspartnern. Die Kooperationen mit externen Organisationen werden als bedeutend für eigene Innovationen erkannt. Ein konkurrierendes Verhalten entspricht nicht dem Selbstverständnis der Volkshochschule. Das Kooperationsverständnis beruht demzufolge auf kollegialer Zusammenarbeit, die zugleich die eigene organisationale Entwicklung fördert.

Die sinnliche Organisation möchte mit ihrem Bildungsangebot persönliche Lernerfahrungen initiieren und fördern sowie zu angenehmen Lebenserfahrungen verhelfen. Dabei wird das Lernen durchgehend mit positiven Gefühlen in Verbindung gebracht und mit Charakteristika wie Genuss, Lust, Freude, Spaß und Vergnügen assoziiert. An diesem Punkt ist wahrscheinlich der blinde Fleck der sinnlichen Organisation verortet. Denn die unangenehmen Seiten des Lernens, die auch immer vorhanden sind, geraten nicht ins Blickfeld der Organisation. Lernen ist auch mit Anstrengung, Routine, Wiederholung und Disziplin sowie gelegentlich sogar mit Frustration, Qual und Scheitern verbunden. Bei all der vielen Sinnesfreude verschwindet diese andere Seite aus dem Fokus der Beobachtung. Diese negative Seite, die ebenfalls eine sinnliche Dimension besitzt, wird nicht beschrieben.

Die Semantik der Volkshochschule stammt aus der Welt des Sinnlichen, Körpernahen und ist im Kontext von Lernen durchaus anschlussfähig. Das Wort »lernen« kommt ursprünglich von dem mittel- und althochdeutschen »list«, das vor allem im Zusammenhang mit Kampf und Jagd stand. Es bedeutete: einer Spur nachgehen, nachspüren, riechen (gotisch: lais). In Bildung steckt ebenfalls ein sinnlicher Kern – etwas formen (im Englischen formation) beziehungsweise sich ein Bild von etwas machen. Lernen, sich bilden meint also einem Gedanken oder einer Sache geistige Gestalt geben. Es geht immer um eine sinnlich-rationale Praxis. Sinnlichkeit kommt vom griechischen »aisthesis«, das Wahrnehmung, Empfindung, Merken, »den Sinnen zugehörig« bedeutet. Deshalb wurde die Ästhetik als sinnliche Erkenntnis auch

bis zur Mitte des 18. Jahrhunderts der Logik als rationale Erkenntnis gleichberechtigt zur Seite gestellt (vgl. Baumgarten 1983, S.143f.). Ohne dies explizit auszuführen, knüpft die Speziesemantik der Volkshochschule intuitiv an dieses Lern- beziehungsweise Bildungsverständnis an. Neben dem Bildungssystem, das die Semantik der Volkshochschule durchdringt, findet sich kein weiteres gesellschaftliches Bezugssystem, das die Speziesemantik der Einrichtung nuanciert.

### 9.2.2 *Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung*

#### *Steuerungsverständnis*

„Aufgrund der Tatsache, dass die vhs ein Fachdienst der Kreisverwaltung ist, kann sie nicht immer eigenständig gestaltenden Einfluss auf die Arbeits- und Lernbedingungen nehmen.“ Sie besitzt „mitunter eingeschränkte Handlungsmöglichkeiten“. So darf sie beispielsweise „keine eigenen Führungsgrundsätze aufstellen“. Die Bildungseinrichtung muss sich „an den für die Kreisverwaltung ... gültigen Führungsgrundsätzen“ orientieren. Nichtsdestotrotz wurden die Grundsätze „nach eingehender Reflexion als ‚vhs-tauglich‘, d.h. mit unseren Führungsvorstellungen vereinbar, akzeptiert.“ Darüber hinaus ist die Einrichtung dazu verpflichtet, weitere „Verfahren und Instrumente im Bereich Führung einzusetzen“, die in der Kreisverwaltung „entwickelt und beschlossen werden.“ In Bezug auf diese „Verfahren und Instrumente“ berichtet die Volkshochschule von einem ambivalenten Verhältnis. Denn auf der einen Seite sind diese „Instrumente ... durchaus ‚praxistauglich‘, d.h. sie unterstützen und erweitern den Radius des Führungsspektrums“, auf der anderen Seite hat sich aber gezeigt, dass „nicht alle von der Kreisverwaltung eingeführten Verfahren eine Supportfunktion für die Führung der vhs darstellen.“ Ein von der Organisation kritisch hinterfragtes Führungsinstrument, welches übernommen werden musste, ist die „systematische Leistungsbeurteilung“ im Rahmen einer „leistungsorientierten Vergütung“. Dieses Verfahren hat nämlich „zu heftigen Irritationen bis hin zu ‚abweichendem Verhalten‘ geführt und stellt auch noch aktuell paradoxe An- und Herausforderungen speziell an ... [die] Führungsebene.“ Die Organisation befürchtet, dass aufgrund dieses Instruments die Teamkultur „konterkariert oder beeinträchtigt wird.“ In der Selbstbeschreibung findet sich dazu die Aussage, dass sich die Volkshochschulleitung „im Spagat“ zwischen „mangelnder innerer Überzeugung und verordneter Fremdbestimmung“ befindet. Folgerichtig wird die „Herausforderung“ darin gesehen, die Vorgaben mit den eigenen Qualitätszielen zu vereinbaren. In der Einrichtung „wirken diese neuen Steuerungsinstrumente fremd“, da man der Meinung ist, „dass sich Leistung mit dem Spaß an und mit dem Willen zur Qualität paart und nicht unbe-

dingt über monetäre Anreize zu stimulieren ist.“ Trotz der beschriebenen Abhängigkeit gelingt es der Einrichtung aber auch, im Rahmen ihrer Möglichkeiten „in verschiedenen Bereichen Verbesserungen vorzunehmen.“ Neben den eingeschränkten Handlungsmöglichkeiten hat auch die „ausgeprägte dezentrale Struktur“ der „Flächen-vhs“ einen Einfluss auf die Organisationssteuerung, denn der dezentrale Aufbau „ist das Fundament unserer Arbeit.“ „Dezentralität bedeutet ein um vielfach verstärktes Ineinandergreifen von Aufgabenerledigung .. und erfordert ein hohes Maß an Steuerung und Koordination, damit ein abgestimmtes Handeln eine optimale Leistung hervorbringt.“ Der dargestellten verordneten Fremdbestimmung und der hohen Dezentralität versucht man, sowohl mit „teamorientierter Führung“ als auch mit „adäquater Kommunikation“ zu begegnen. Aufgrund „der seit Jahren rückläufigen öffentlichen Zuschüsse“ und der gegenwärtigen Entwicklung, in deren die finanziellen Aufwendungen für alle Fachbereiche auf dem Prüfstand stehen, wird ein „kostenbewusster Umgang mit den .. zur Verfügung stehenden Geldern“ gepflegt. Die „knappen Mittel“ werden „rationell und sachgerecht“ eingesetzt. Beschrieben wird ein Steuerungsverständnis, das maßgeblich durch den dezentralen Aufbau der Organisation sowie dem Abhängigkeitsverhältnis zur übergeordneten Kreisverwaltung beeinflusst wird. Vorgegebene Steuerungsinstrumente werden erst nach eingehender Reflexion übernommen und gegebenenfalls im Rahmen der eigenen Möglichkeiten modifiziert, damit sie zu den eigenen Qualitätszielen passen. Eine teamorientierte Koordination von Arbeitshandeln soll dazu beitragen, optimale Leistungen hervorzubringen. Wobei die Mitarbeiterführung über monetäre Anreize in diesem Zusammenhang nicht entscheidend ist, da Arbeit Freude bereiten soll und somit Lust auf qualitativ hochwertige Arbeit besteht. Die andere Seite eines solchen Verständnisses wäre eine Steuerung, die versucht, die Motivation der Mitarbeitenden durch extrinsische Anreize zu beeinflussen.

### *Art der Führung*

In der Volkshochschule wird „ein eher partnerschaftlicher Führungsstil gepflegt“, der sich sowohl durch eine „offene, kooperative Führungskultur“ als auch durch eine „adäquate Kommunikation und teamorientierte Führung“ auszeichnet. Das „kooperative ‚Klima‘“ wird beispielsweise durch den „Ausbau einer informellen ‚Begegnungskultur‘ gefördert“, wozu unter anderem „After-Work-Wanderungen“ und „Grill-Events“ zählen. Die Einrichtung konnte auf diese Weise eine „Führungskultur“ entwickeln, „die bisher vielen Herausforderungen standgehalten hat und die die von der Kreisverwaltung vorgegebenen Richtlinien und Instrumente recht gut in die vhs-Praxis integrieren kann.“ Die Führungskräfte besitzen „Vorbildfunktion“ sowie „persönliches und kundenorientiertes Auftreten“. Darüber hinaus achten sie auf den

„verantwortungsvollen und sparsamen Umgang mit Ressourcen.“ In der Volkshochschule besitzen die „vhs-Leiterin“ und die „Verwaltungsleitung“ die Aufgabe, „die interne Organisation und Kommunikation zu optimieren“. Auf Initiative der Volkshochschulleitung wurden beispielsweise „Expertenrunden“ geschaffen, „in denen Pädagogik und Verwaltung gemeinsam projektorientiert arbeiten mit der Zielsetzung, Arbeitsabläufe effizienter und damit zufriedenstellender zu gestalten.“ Die „Gesamtleitung der Volkshochschule“ sowie des übergeordneten Fachbereiches obliegt der „vhs-Leitung“. Darüber hinaus ist sie auch noch für „einen großen Programmbereich“ zuständig. Dieses „problematische Konstrukt“ könnte auf den ersten Blick „ungewöhnlich erscheinen“, „auf den zweiten Blick ist diese ‚Dreifaltigkeitsposition‘ in der öffentlich verantworteten Bildungslandschaft vermutlich keine singuläre Erscheinung, sondern Resultat sog. Reformen und Einsparbemühungen der öffentlichen Hand.“ Die Organisation ist bemüht, das „Führungsverhalten“ und die „Vertrauenskultur“ stetig zu verbessern. Deshalb finden in definierten Zeiträumen „Führungskräftetreffen“ und „Führungskräfteklausuren“ statt. Des Weiteren findet „im Abstand von zwei bis drei Jahren“ eine „Überprüfung des Führungsverhaltens der Leiterin und der Verwaltungsleiterin ... durch die Mitarbeitenden“ statt. Dieses „Feedback“ wird „als Chance zur Verbesserung des Führungsverhaltens und der Vertrauenskultur“ verstanden. Die Führungskräfte sind dazu verpflichtet, „ihre Feedback-Ergebnisse in einem Gespräch mit den ihnen zugeordneten Mitarbeitern zu erörtern“.

Die Bildungseinrichtung beschreibt eine offene, kooperative und teamorientierte Führung, die auf einer Vertrauenskultur basiert und die die Führungsvorgaben der übergeordneten Verwaltung integriert hat. Sowohl eine betont hierarchische Führung als auch ein unstrukturiertes Laissez-faire würde nicht zu dieser Organisation passen. Mit Hilfe von Führungskräftefeedbacks und Führungskräfteklausuren soll das Führungsverhalten der Leitungskräfte stetig optimiert werden. Um das partnerschaftliche und vertrauensvolle Miteinander zu pflegen, werden Gemeinschaftsaktionen organisiert, die auch außerhalb der offiziellen Arbeitszeit stattfinden.

### *Funktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*

Zu den Mitarbeitenden der Bildungseinrichtung, die keine Führungskräfte sind, zählen die „hauptberuflich pädagogischen Mitarbeiter/innen“, die „Mitarbeitenden der Verwaltung“ sowie die „Mitarbeiter/innen in der Seniorenbildung.“ Unter diesen Angestellten besitzen die hauptberuflich pädagogischen Mitarbeitenden „in entscheidendem Umfang Lenkungs- und Steuerungsfunktionen.“ Sie haben die „Verantwortung für die Planung der Kurse in dem ihnen laut Geschäftsverteilungs-

plan zugewiesenen Programmbereich.“ Außerdem obliegt ihnen das „Einstellen und Führen der Kursleitungen“. Zu ihren „Kernaufgaben“ gehört es, „ihren Kursleitungen zur Beratung zur Verfügung zu stehen.“ Hierzu zählt auch, die „Kompetenzen der Kursleitungen durch stetige Fortbildung zu fördern und zu verbessern.“ Außerdem vermitteln sie „zwischen den Bedürfnissen der Teilnehmenden und der Verfügbarkeit von qualifizierten Kursleitungen und Räumen, immer in enger Kooperation mit der vor Ort zuständigen Außenstellenleitung.“ „Anlässlich von Beschwerden und bei einer hohen Abbrecherquote“ führen die hauptberuflich pädagogischen Mitarbeitenden „Hospitationen bei neuen Kursleitungen“ durch.

Berichtet wird von eigenverantwortlich handelnden, hauptberuflich pädagogischen Mitarbeitenden, die in den ihnen zugewiesenen Bereichen Entscheidungen selbständig treffen. Die Funktion der Mitarbeitenden besteht demzufolge in der eigenverantwortlichen Steuerung des zu verantwortenden Bereiches. Die andere Seite einer solchen Funktion könnte eine auf Anweisung wartende Arbeitsweise sein, in der die Mitarbeitenden nicht selbständig tätig sein dürfen. So etwas ist in dieser Organisation allerdings undenkbar.

#### *Kommunikationswege*

Die „Flächen-vhs mit einer ausgeprägten dezentralen Struktur“ besitzt eine hohe „Komplexität von vertikaler und horizontaler Kommunikation“, die sich in dem „an der Hierarchie der Kreisverwaltung orientierten Organigramm nur bedingt“ widerspiegelt. Ein „kooperatives Klima“, das unter anderem durch den „täglichen Austausch in den Frühstücksrunden“ sowie durch eine „rege Kommunikation“ gefördert wird, „begünstigt gegenseitige Wertschätzung, Unterstützung und Befähigung sowie die Freude am gemeinsamen Erfolg.“ So „besteht ein kontinuierlicher, meist mündlicher Austausch zwischen hauptberuflich pädagogischen Mitarbeitenden und ihren jeweiligen Kursleitungen“, und zwischen den Außenstellenleitungen und den hauptberuflich pädagogischen Mitarbeitenden findet eine „enge Kooperation“ statt. Ausgewiesene Konferenzen und Besprechungen, zu denen beispielsweise „Fachdienstleitungskonferenzen“, „Programmkonferenzen“, „Kursleiterkonferenzen“ und „Fachbereichskonferenzen“ gehören, „rhythmisieren und strukturieren“ die tägliche Arbeit. Dabei kommt der „vhs-Leitung“ die Leitung der verschiedenen organisationsinternen Besprechungen zu.

Die Volkshochschule beschreibt eine netzwerkartige Kommunikation, die in flachen hierarchischen Strukturen stattfindet. Zwischen der Volkshochschulleitung und den Mitarbeitenden findet eine rege Kommunikation statt, und die gemeinsame Arbeit verläuft kooperativ. Ein Kommunikationsfluss, der ausschließlich über die

Vorgesetztenlinie stattfindet, würde wahrscheinlich nicht zur Organisationsstruktur passen und den beschriebenen Kommunikationswegen widersprechen.

### *Entscheidungsmodus*

In der Einrichtung existieren „Handlungsanweisungen bzw. Dienstvereinbarungen“, und die „Entscheidungsbefugnisse aller Mitarbeiter leiten sich aus dem Geschäftsverteilungsplan und den Arbeitsplatz- bzw. Stellenbeschreibungen ab“. „Zuständig- und Verantwortlichkeiten sind klar und transparent.“ Eine Geschäftsanweisung „regelt klar die allgemeine und kassentechnische Zeichnungsbefugnis aller Mitarbeitenden.“ „Für die Genehmigung von Überstunden, Dienstreisen und die Teilnahme an Fortbildungslehrgängen ist die vhs-Leiterin im Rahmen der Budgetverantwortung zuständig“. „Besondere Verantwortung und damit auch entsprechende Entscheidungsspielräume“ besitzen die „vhs-Leitung“, die „Verwaltungsleitung“, die „hauptberuflich pädagogischen Mitarbeitenden“ und die „Qualitätsbeauftragte“. Obwohl die Einrichtung über detaillierte Pläne zu den Entscheidungsbefugnissen ihrer Mitarbeitenden verfügt, muss sie nicht alle Verfahren und Entscheidungswege schriftlich vorgeben. So werden zum Beispiel „Vertretungen ... nicht von der vhs-Leiterin geregelt, sondern erfolgen eigenverantwortlich und in kollegialer Absprache, so dass die Geschäfte zuverlässig und kundenorientiert ... weitergeführt werden können.“

Die Entscheidungsbefugnisse sind in der Volkshochschule klar geregelt. Verantwortlichkeiten ergeben sich aus schriftlich fixierten Vereinbarungen. Den Mitarbeitenden werden definierte Entscheidungsspielräume eingeräumt, in denen sie eigenverantwortlich und im Sinne der Organisation agieren können. Dieser auf schriftlich fixierte Entscheidungsbefugnisse aufbauende Entscheidungsmodus kann von einer Entscheidungsart abgegrenzt werden, in der Entscheidungen willkürlich und organisational unbestimmt entschieden werden.

### *Strategie*

Aufgrund des zunehmenden Wettbewerbes, der sich daraus ergibt, „dass immer mehr private Weiterbildungsanbieter auf den Markt“ drängen, muss „sich der ‚Platzhirsch‘ vhs zunehmend behaupten“. Vor diesem Hintergrund besteht die Strategie darin, die eigene „Besonderheit und den Bekanntheitsgrad“, der mit dem Satz: „Wir sind die ‚Tempo-Taschentücher unter den Papier-Taschentüchern““ beschrieben wird, zu nutzen, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Die eigenen Stärken liegen in der „didaktischen Professionalität und Seriosität“ sowie in der „Vielfalt der Angebote“ und den „offenen Zugangsmöglichkeiten“, die sich deutlich von den Angeboten „rein kommerzieller Bildungsanbieter“ abgrenzen. Die eigenen

Dienstleistungen bestehen nämlich durch „Vielfalt, Nähe, Qualität und Preis“. Eine weitere Stärke ergibt sich aus der Struktur einer „Flächen-vhs“. „Mit unserem kreisweiten Netz von Außenstellen können wir unsere Kurse wohnortnah anbieten. Somit verbessern wir die Lebensqualität und fördern die regionale Identität der Bevölkerung“. Die „Chancen in der ländlichen Region“ lässt man ebenfalls nicht verstreichen, denn es werden „gezielt nachfrageorientierte und wohnortnahe Produkte aus der Kommunikation vor Ort entwickelt“.

Die Strategie besteht demzufolge darin, die eigenen Stärken, Besonderheiten und bereits Bewährtes zu nutzen, um die noch vorhandene Vormachtstellung zu sichern. Die andere Seite könnte demzufolge eine Strategie sein, die auf die reine Bestandssicherung zielt.

#### *Umfang und Tiefe des Steuerungsinstrumentariums*

Die Organisation referiert über eine angespannte finanzielle Situation im Weiterbildungsbereich. „Angesichts der seit Jahren rückläufigen öffentlichen Zuschüsse benötigt die vhs Instrumente der Finanzsteuerung, aber auch der qualitativen Steuerung, um sich auf dem Weiterbildungsmarkt zu behaupten.“ Um die finanzwirtschaftlichen Gegebenheiten zu steuern und zu überwachen, werden „Instrumente der Kreisverwaltung“ eingesetzt. Die Volkshochschule hebt hervor, dass das wirtschaftliche Controlling der Einrichtung primär von übergeordneten Stellen gesteuert wird. So ergeben sich die „wirtschaftlichen Ressourcen“ aus dem „Haushaltsplan des Landkreises“, der den „wirtschaftlichen Handlungsrahmen“ bestimmt. „Quartalsberichte“, aus denen die „Erreichung der Honorarkostendeckung“ hervorgeht, wurden auf Beschluss des „Kreisausschusses“ implementiert und die eingesetzten Kennzahlen sind „in Zusammenarbeit mit dem Büro des Landrates“ erarbeitet worden. Die Volkshochschule beschreibt „die Erreichung der Honorarkostendeckung“ im Rahmen der ökonomischen Leistungsüberwachung „als erstes Ziel“. Die gesamte „Mittelbewirtschaftung erfolgt in Zusammenarbeit“ mit einem überstellten „Fachbereich“. „Auch die Gebühreneinnahmen und die Honorare für die Kursleitungen incl. Fahrtkosten ... werden von dieser Stelle ermittelt.“ Mit Hilfe „einer Deckungsbeitragsrechnung“, die die „laufende Überwachung der Einnahme- .. und Ausgabepositionen“ gewährleistet, ist es möglich, „den aktuellen Deckungsgrad der einzelnen Programmbereiche“ abzufragen. Die Einführung „weiterer Stufen der Deckungsbeitragsrechnung“ ist aufgrund der Kreisverwaltung nicht umsetzbar. Neben diesen von der übergeordneten Verwaltung vorgegebenen ökonomischen Steuerungsinstrumenten, wird auch von eigenen wirtschaftlichen Steuerungsmaßnahmen berichtet. So existieren zum Beispiel „andere Informationsquellen wie die Volkshochschul-Statistiken sowie eigene Erhebungen

zur Steuerung“. Die eigenen „Haus-Statistiken“ geben unter anderem „Aufschluss über die Anzahl der durchgeführten Bildungsmaßnahmen, über die Anzahl der Unterrichtseinheiten, der Teilnehmenden in den Städten und Gemeinden des Landkreises und deren Weiterbildungsdichte“. „Die Haus-Statistiken werden im vhs-Beirat vorgestellt, diskutiert und von den hauptberuflich pädagogischen Mitarbeitenden interpretiert.“ Die wirtschaftliche „Berichterstattung soll Führungskräfte unterstützen, Ziele zu erreichen, Geplantes umzusetzen, den Stand der Dinge konzentriert zu erfassen und zukünftige Entwicklungen einzuschätzen“. Die Weiterbildungsorganisation beschreibt eine „Reihe von Kennzahlen“, wozu beispielsweise die „Honorare für Kursleitungen incl. Fahrtkosten“, die „Gebühreneinnahmen“, die „Unterrichtseinheiten“, die „Teilnehmerzahl“ sowie die „durchgeführten Kurse“ zählen. Das erklärte Ziel besteht darin, „diese zu systematisieren und als Steuerungsinstrumente zu nutzen, um .. betriebswirtschaftliches Denken und kostenbewusstes Handeln weiter zu entwickeln.“ Dabei verfolgt die Organisation eine „einrichtungsspezifische Systematik“. Zu dieser schreibt sie: „Unsere Kennzahlen müssen einfach, alltagstauglich und aktuell sein und in unsere Organisations- und Personalentwicklung integriert werden.“ Konkrete Ausführungen zu den Bewertungen der ökonomischen Erfolgsindikatoren werden in der Selbstbeschreibung der Volkshochschule nicht gemacht. Auch über Schlussfolgerungen, die aus den Beurteilungen der Ergebnisse resultieren, wird nur auf allgemeinem Niveau berichtet. So führt die Bildungseinrichtung auf, dass „jährlich die Weiterbildungsdichte der einzelnen Städte und Gemeinden“ ermittelt wird. „Diese Kennzahlen“ sollen aufzeigen, wie das wohnortnahe „Bildungsangebot .. jeweils angenommen wird“. Liegen die ermittelten „Werte deutlich unter den Werten der Weiterbildungsdichte des gesamten Landkreises,“ finden entsprechende Analysen statt, „und es werden im Zuge der Programmplanung geeignete Maßnahmen (zielgerichtete Werbung, neue Kooperationen, Erschließung neuer Teilnehmerpotenziale usw.) entwickelt und eingeleitet.“

„Mitarbeitergespräche“ haben unter anderem „die Funktion, neue Kompetenzanforderungen zu ermitteln, die in Form von Zielvereinbarungen festgehalten werden.“ Sie finden in einer „partnerschaftlichen, vertraulichen Atmosphäre“ statt, in der „ein Austausch zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden über Arbeitssituation, Rahmenbedingungen und persönliche/berufliche Entwicklungsmöglichkeiten“ erfolgt. Außerdem bieten sie die Möglichkeit, über die „Gestaltung der Zukunft des Einzelnen aber auch der Gesamtorganisation nachzudenken.“



Im Rahmen der Überprüfung der pädagogischen Zielerreichung hat sich die Volkshochschule für „quantitative Methoden ... , kombiniert mit der Möglichkeit zu Ergänzungen in Textform, entschieden“. Aber auch „qualitative Methoden, wie informelle Gespräche, Befragungen und Telefonate mit Teilnehmenden, gehören zur täglichen Praxis“. „Mini-Evaluationen wie Blitzlichter, Stimmungsbarometer und Abschlussbefragungen“ werden eingesetzt, „um Rückmeldungen über die Zufriedenheit .. [der] Teilnehmenden z.B. mit dem Lernerfolg zu bekommen und/oder konkrete Hinweise auf Änderungswünsche.“ „Im allgemeinen Programmbereich“ werden „alle neuen Kurse“ evaluiert. Mit Hilfe von „Teilnehmerfragebögen“, die auch „online gestellt“ werden, wird in Erfahrung gebracht, „ob Lernen gemäß unserer Definition gelungen ist“. Hierbei zeigt sich, dass „eine außerordentlich hohe Übereinstimmung“ festzustellen ist. Die Weiterbildungsorganisation verfolgt mit ihrem Bildungsangebot das Ziel, den Teilnehmenden „positive Lern- und Lebenserfahrungen“ zu ermöglichen. Vor diesem Hintergrund ist „Spaß (,Freude‘)“ ein wichtiger Erfolgsindikator, „weil das, was mit Freude gelernt wird, haften bleibt.“ Als vorrangiges Ziel führt die Einrichtung auf, „dass der Anteil derjenigen, die Spaß an der Teilnahme unserer Kurse haben, nicht unter 85% absinken“ soll, was auch nachweislich gelingt, denn „88% der Teilnehmenden“ geben an, „dass ihnen der Kurs Spaß (,Freude‘) gemacht hat“. Neben Spaß und Freude wird von Erfolgshinweisen berichtet, die auf weitere pädagogische Dimension fokussieren. So ist die „Anzahl der Teilnehmenden, die eine qualifizierte Teilnahmebescheinigung bekommen, Prüfungen ablegen und Zertifikate erwerben“, ein „Indikator für den beruflichen Nutzen“. Weitere Indikatoren für den persönlichen Nutzen sind „Berichte von Teilnehmenden, dass sie den Kurs gerne besuchen und sich in der Gruppe wohl fühlen“. „Ganzheitliche Entwicklungsprozesse“ können „von außen nicht unmittelbar beobachtet werden.“ Ein Erfolgsindikator diesbezüglich wäre aber, wenn „zum Beispiel ein Malkurs nicht nur im ‚stillen Kämmerchen‘ malt, sondern seine Arbeiten öffentlich präsentiert, d.h. eine Ausstellung mit allen Implikationen ... organisiert“. Auf diese Weise werden „individuelle Lernfortschritte, die Entfaltung der eigenen Persönlichkeit sowie freies, selbstständiges Lernen präsentiert.“

Die Volkshochschule legt dar, dass die Überprüfung der wirtschaftlichen Leistungserbringung maßgeblich von der vorgesetzten Verwaltung beeinflusst wird. Es wird mit den vorgegebenen Controllinginstrumenten gearbeitet. Darüber hinaus werden auch eigene wirtschaftliche Steuerungsinstrumente beschrieben, wie diverse Statistiken. Gemäß des aufgeführten ökonomischen Steuerungsinstrumentariums wird von verschiedenen Erfolgsindikatoren berichtet, die die wirtschaftliche Leistungserbringung überprüfen. Hierbei fällt auf, dass die Bildungseinrichtung

keine konkrete Auskunft über die Beurteilung der ökonomischen Kennzahlen und -ziffern gibt. Auch über daraus zu ziehende Konsequenzen werden keine detaillierten Angaben gemacht. Das einzusetzende pädagogische Steuerungsinstrumentarium wird der Volkshochschule nicht vorgegeben. In diesem Bereich kann sie frei von der übergeordneten Verwaltung agieren. Auf Basis einer Vielzahl von verschiedenen qualitativen und quantitativen pädagogischen Steuerungsinstrumenten werden die Bildungsveranstaltungen evaluiert. Hierzu gehören unter anderem auch die Abfrage der Teilnehmerzufriedenheit sowie die Erhebung, ob Lernprozesse im Sinne der Organisation stattgefunden haben. Spaß beziehungsweise Freude wird als der wichtigste Erfolgsindikator im Rahmen der pädagogischen Zielerreichung beschrieben. In diesem Zusammenhang gibt die Einrichtung auch Auskunft über die Bewertung dieses Erfolgsindikators. So darf der Anteil der Kursteilnehmer, die Spaß an den Veranstaltungen haben, nicht unter 85% liegen. Über die Schlussfolgerungen, die gezogen werden, wenn das Ergebnis unter dem aufgeführten Wert liegt, wird nicht berichtet. Neben Spaß und Freude werden auch Indikatoren aufgeführt, die auf einen beruflichen und persönlichen Nutzen hinweisen. So wird die Präsentation von Kunstwerken im Rahmen von künstlerischen Bildungsveranstaltungen als ein Indikator für ganzheitliche Entwicklungsprozesse betrachtet.

### 9.3 Die dienende Organisation

#### 9.3.1 *Habituellder Typ*

Die untersuchte Weiterbildungseinrichtung ist ein im gesamten Bundesland tätiges konfessionelles Bildungswerk. Der Organisationszweck besteht in der Bereitstellung von Bildungsmöglichkeiten für erwachsene Menschen mit Beeinträchtigungen. Ihr Angebot soll dazu beitragen, dass sich das Recht auf lebenslange Bildung auch für benachteiligte Menschen verwirklicht. Im Fokus der Unternehmung steht die Chancen- und Bildungsgerechtigkeit für die erwähnte Zielgruppe. Das Selbstverständnis wird maßgeblich durch die religiöse Grundausrichtung beeinflusst. Es wird berichtet, dass der Dienst am Menschen, dessen Grundlage ein christliches Menschenbild ist, im Mittelpunkt steht. Menschen werden deshalb niemals bloß als Mittel zum Zweck betrachtet. Im Vordergrund stehen vielmehr die Persönlichkeit des Einzelnen und die Wahrung der Würde. Da das Bildungswerk auf den Dienst an einer guten Sache abhebt und sich selbst als Dienstgemeinschaft begreift, haben wir diesen habituellen Typen als die dienende Organisation bezeichnet. Das Organisationsverständnis dieses habituellen Typs zeichnet sich durch eine Vermengung von Organisationsmanagement und pädagogischer Interaktion aus. Die eigene

Organisation wird als interaktionistisches Beziehungsgefüge begriffen. Management und Führung heben demzufolge auf den wertschätzenden und respektvollen Umgang mit Menschen ab. Die dienende Organisation führt aus, dass sie der benachteiligten Zielgruppe Hilfe und Unterstützung bieten möchte, damit sich deren Integrationschancen in die Gesellschaft erhöhen. Der Dienst für eine unterstützungsbedürftige Klientel und für die gute Sache bilden das Fundament des Bildungsverständnisses. Im Zentrum steht ein moralisch-ideeller Auftrag. Lernen wird als Recht der Partizipation an gesellschaftlichen Möglichkeiten aufgefasst. Vor diesem Hintergrund besteht das Ziel der Bildung in der Vermittlung praxisrelevanter Handlungskompetenz. Gemäß des Bildungsverständnisses handelt es sich bei den Teilnehmenden um Menschen mit verschiedensten Behinderungen. Darüber hinaus werden sie als Lernende beschrieben, die danach streben, sich, die Gesellschaft und die Welt verstehen zu wollen. Sie verfügen über Eigeninitiative und wollen ihre Handlungskompetenzen erweitern. Bedeutend für das rekonstruierte Personalverständnis der dienenden Organisation ist das Gefühl, zu einer Gemeinschaft zu gehören. Der Umgang mit den Mitarbeitenden wird durch menschliche Tugenden wie Respekt, Wertschätzung und Wahrnehmung der Würde eines jeden Menschen geprägt. Die Mitarbeitenden haben gemeinsame Ziele und Werte. Aus diesem Grund werden sie in erster Linie auch nicht von der Organisation gesteuert, sondern von den Werten der Gemeinschaft. Das Personal ist infolgedessen primär intrinsisch motiviert, wodurch die Organisation im Hinblick auf die eigenen Ziele Bedingungen schaffen muss, die es den Beschäftigten ermöglichen, bestmögliche Dienstleistungen für ihre Zielgruppe zu realisieren. Das Verständnis über die eigene Organisation und das Personal schlagen auf das Kooperationsverständnis durch. Die dienende Organisation behauptet, dass sich die Mitarbeitenden mit der guten Sache identifizieren und eine hohe Einsatzbereitschaft zeigen. Es wird konstruktiv und vor allem fleißig zusammengearbeitet, da man sich der gemeinschaftlichen Zusammenarbeit bewusst ist. Die externen Kooperationen sind von partnerschaftlichen Vernetzungen geprägt. Das Bildungswerk ist stets bestrebt als zuverlässiger und pflichtbewusster Partner zu erscheinen.

Die Semantik der dienenden Organisation weist eine stark im Religiösen verankerte Grundierung auf. Die Terminologie ist dem Religionssystem angelehnt. Neben der Grundunterscheidung des Funktionssystems der (Weiter)Bildung »lernen/nicht-lernen« wird die Semantik durch den Code »dienen/nicht dienen« bestimmt. Im Vordergrund steht stets die Pflichterfüllung. Die verwendete Sprache verweist auf eine hohe Moralität. Hier ist wahrscheinlich auch der blinde Fleck der dienenden Organisation zu verorten. In einer konkurrenzorientierten und kapitalistisch gepräg-

ten Gesellschaft werden die real bestehenden Zwänge evtl. nicht ausreichend reflektiert. Im Dienst für die gute Sache entgeht einem möglicherweise, dass die Gesellschaft, in der man die beeinträchtigte Klientel integrieren will, gerade im ökonomischen Bereich häufig von Ausgrenzungen profitiert.

### 9.3.2 *Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung*

#### *Steuerungsverständnis*

Die Steuerungsmaßnahmen des Bildungswerkes machen es möglich, „sorgfältig und verantwortungsbewusst mit materiellen und personellen Ressourcen umzugehen und neue Quellen zu erschließen.“ „Vorhandene Ressourcen“ werden „optimal“ eingesetzt und man ist stets bemüht, „neue finanzielle, materielle und zeitliche Quellen zu erschließen.“ „Durch die Sicherstellung der wirtschaftlichen Grundlagen“ werden „angemessene Rahmenbedingungen für gelungenes Lernen“ ermöglicht. Es wird nicht nur „sparsam und wirtschaftlich“ gehaushaltet, sondern auch „zielführend an Arbeits- und Innovationszielen“ gearbeitet, um die „Zukunftsfähigkeit“ zu gewährleisten. Eine „Weiterentwicklung“ der Organisation ist „nur durch die Kontrolle und Bewertung“ der eigenen „Arbeit möglich.“ Denn „reflektiertes Handeln sichert die Zukunft“. Vor diesem Hintergrund, werden „Beschwerden als Entwicklungsmöglichkeit“ betrachtet. Aber auch „Lebenslanges Lernen“ trägt dazu bei, „die Personen selbst und die Einrichtung zukunftsfähig“ zu machen.

Beschrieben wird ein Steuerungsverständnis, welches darauf abzielt, das eigene wirtschaftliche Überleben durch den kostenbewussten Umgang mit vorhandenen Ressourcen sowie durch die Überwachung und Analyse der eigenen Arbeitsleistungen zu sichern. Dabei ist die reflektierte Arbeitsweise der Mitarbeitenden von besonderer Bedeutung. Im Zentrum des Steuerungsverständnisses stehen demzufolge ein personenbezogenes Denken sowie eine betont ressourcenschonende Unternehmensführung. Die andere Seite könnte ein technisches Steuerungsverständnis sein, das an der strukturellen Ebene einer Organisation ansetzt und bei dem der sparsame Umgang mit Ressourcen einen geringeren Stellenwert besitzt.

#### *Art der Führung*

Die „christliche Unternehmung“ hat „Führungsgrundsätze verschriftlicht, diskutiert und verabschiedet.“ Die Grundsätze „ermöglichen einen konstruktiv kritischen und wertschätzenden Umgang miteinander“. Die „respektvolle und wertschätzende“ Umgangsweise wird als „ein wichtiges Gut“ beschrieben, das „auch im Führungsstil und Führungsverhalten nach innen“ sichtbar wird. „Miteinander“ werden „tragfähige

Strukturen und Abläufe“ entwickelt, „die als verbindlich erklärt werden und zielführend sind.“ In einem „kontinuierlichen Prozess“ wird sich auf „gemeinsame Ziele“ verständigt. „Mit gezielten Verabredungen trägt die Geschäftsführung dem Anspruch Rechnung,“ eine „Dienstgemeinschaft ... mit den Mitarbeitern zu initiieren.“ Im Rahmen der Mitarbeiterführung „bildet der reflexive Umgang zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern ... einen zentralen Punkt.“ „Mitarbeiterjahresgespräche“ mit „Zielvereinbarungen und –abrechnungen“ werden als „Führungsinstrumente“ bezeichnet. Während „persönlicher Dienstbesprechungen“, die „auf Wunsch des Mitarbeiters“ stattfinden, „werden hauptsächlich kurzfristige Arbeitsziele vereinbart, dokumentiert und abgerechnet.“ In „monatlichen Gesamt- Dienstberatungen werden die Jahresziele konkretisiert und operationalisiert.“ Mit Hilfe eines „Managementsystems“ erstellen die Mitarbeitenden ihre „persönliche Stärken- und Schwächen – Analyse in einem einheitlichen Verfahren“. Die Organisation legt Wert auf ein „Führungsfeedback“, denn einmal im Jahr erhält „die Geschäftsführung anhand eines Fragebogens eine Rückmeldung über ihr Führungsverhalten von den Mitarbeitern“. Für die einzelnen Programmbereiche werden „Fachbereichsverantwortliche“ benannt. „Dozententreffen“ werden von ihnen „gestaltet und durchgeführt“. Sie sind „vollverantwortlich für Einnahmen und Erträge (Profit-Center-Prinzip)“ des ihnen zugewiesenen Unternehmensbereiches. Im Zentrum der Führung des Bildungsanbieters stehen ein wertschätzender und respektvoller Umgang. Die Arbeitsabläufe in der Organisation werden gemeinsam entwickelt. Die Führung soll die Dienstgemeinschaft fördern. Mitarbeitende und Führungskräfte legen gemeinsam Ziele fest und kontrollieren deren Fortschritt. Auf Mitarbeiterwunsch finden Besprechungen statt, in denen kurzfristige Arbeitsziele festgelegt werden. Auf Basis von Fragebögen erhält die Geschäftsführung ein Führungsfeedback. Die beschriebene, auf Gemeinschaft, Wertschätzung und Respekt setzende Führung kann von einer selbstherrlichen Führungsart unterschieden werden, in der die Leitungskräfte willkürlich und nach eigenem Ermessen Ziele vorgeben und sich nicht an übergeordneten Werten beziehungsweise Idealen orientieren.

#### *Funktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*

Die „Dienstgemeinschaft der Mitarbeiter“ ist sich „der gemeinschaftlichen Verantwortung in allem Tun bewusst und unterstützt .. [sich] gegenseitig.“ Dabei sind die festangestellten Mitarbeitenden „sowohl planerisch als auch lehrend tätig.“ Durch „Arbeitsverträge“ und „persönliche Hauptaufgaben“ werden „Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für jeden Mitarbeiter beschrieben.“ Ein „Besprechungs- und Gremienplan“ legt fest, welcher Mitarbeiter „an welchen Gremien, in welcher Rolle und Verantwortung teilnimmt“. Veränderungsmaßnahmen

werden „in den Dienstberatungen besprochen, veranlasst und schriftlich ... fixiert.“ Die „Dienstberatung ist der wichtigste Austauschpunkt aller fest angestellten Kollegen im Team mit der Geschäftsführung“.

In der Bildungsorganisation arbeiten alle Mitarbeitenden in einer Dienstgemeinschaft zusammen. Um ihre Ziele zu verwirklichen, unterstützen sie sich gegenseitig. Im Rahmen eines ausgewiesenen Besprechungswesens entwickeln sie die Organisation zusammen mit der Leitungskraft weiter. Die Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen besteht demzufolge in einer inhaltlichen Beteiligung. Die andere Seite wäre eine Funktion, in der die Mitarbeitenden ausschließlich operative Aufgaben wahrnehmen und an Steuerungsprozessen nur marginal beteiligt werden, indem sie vielleicht nach ihrer Meinung gefragt werden.

### *Kommunikationswege*

Die Organisationsmitglieder „leben eine von gegenseitiger Wertschätzung geprägte verantwortliche Dienstgemeinschaft.“ Die „Zusammenarbeit“ ist von einem „Klima von konstruktiver Kritik und Anerkennung“ gekennzeichnet. In Dienstbesprechungen „tauschen sich alle Mitarbeiter über aktuelle Bedarfe aus und definieren Strategien zur Umsetzung.“ Außerdem sind Dienstbesprechungen „der wichtigste Austauschpunkt aller fest angestellten Kollegen im Team mit der Geschäftsführung“. Die „persönliche Dienstbesprechung“ ist hingegen ein „Angebot“, das „nach persönlichem Bedarf“ des Mitarbeitenden zustande kommt. Sowohl die „Mitarbeiterjahresgespräche“ als auch die „Dienstberatungen“ dienen unter anderem dazu, die „personalen Bedürfnisse“ der Mitarbeitenden zu erfragen. Der „reflexive Umgang zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitern“ bildet „im Sinne eines beidseitigen Zugewinns einen zentralen Punkt“ in der Organisation.

Aus den Ausführungen kann geschlossen werden, dass die Unternehmenshierarchie flach ist. Die Geschäftsführung arbeitet eng mit den Mitarbeitenden zusammen, um die gemeinsamen Ziele zu verwirklichen. Dabei sind alle festangestellten Mitarbeitenden sowohl untereinander als auch mit der Geschäftsführung in Kontakt. Die beschriebenen Kommunikationswege können von ausgeprägt hierarchischen Strukturen unterschieden werden, in denen Kommunikationen nur über definierte Wege und vorgesetzte Stellen verlaufen dürfen.

### *Entscheidungsmodus*

Das Bildungswerk unterscheidet zwischen Entscheidungen, „die der Gesellschafterversammlung“ und „der Geschäftsführung zukommen.“ In der Satzung „wird ausgesagt, wie Gesellschafterentscheidungen gefällt werden.“ Sowohl die Entscheidungen der Geschäftsführung als auch der Gesellschafterversammlung

werden in „Beschlussübersichten“ zusammengefasst.“ „Grundlegende Entscheidungsprozesse und Verantwortlichkeiten“ sind schriftlich fixiert. Außerdem ergeben sich aus den „Arbeitsverträgen“ die „Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für jeden Mitarbeiter“. Aus „Verfahrensanweisungen“ gehen unter anderem „Vorgehensweisen und Verantwortungen“ für verschiedene Prozesse hervor. Während der Dienstberatungen werden Maßnahmen „besprochen, veranlasst und schriftlich“ festgehalten. Die „Dienstgemeinschaft“ entwickelt „in einem kontinuierlichen Prozess tragfähige Strukturen und Abläufe gemeinsam“.

Die Organisation berichtet über schriftlich fixierte Entscheidungsverfahren und dass Beschlüsse in Übersichten zusammengefasst werden. Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten sind über schriftliche Anweisungen und Arbeitsverträge geregelt. Im Rahmen des Besprechungswesens werden organisatorische Angelegenheiten gemeinsam besprochen und umgesetzt. Dieser, auf geregelte und klare Zuständigkeiten setzende Entscheidungsmodus kann von einer hierarchischen Entscheidungsart abgegrenzt werden.

### *Strategie*

Das konfessionelle Bildungswerk finanziert sich aus „Teilnehmerbeiträgen und Kursgebühren von auftraggebenden Einrichtungen“. Darüber hinaus wird ein großer Teil der Kosten durch Landesförderungen gedeckt. Da diese rückläufig sind und eine „stärkere Heranziehung der Teilnehmer in Form von erheblich höheren Teilnehmerbeiträgen“ bei der benachteiligten Zielgruppe „als illusorisch einzuschätzen“ ist, besteht die Strategie darin, sich „aus einer gewissen Nischensituation heraus als Mitbewerber um bestimmte Bildungsfelder“ zu positionieren. Es sollen „neue Zielgruppen und ggf. neue Geschäftsfelder“ erschlossen werden, um „die ursprüngliche Bildungsarbeit für benachteiligte Menschen überhaupt noch leisten zu können.“ Welche zusätzlichen Bildungsfelder und Zielgruppen zukünftig erschlossen werden sollen, ist den Ausführungen leider nicht zu entnehmen.

Vor dem Hintergrund einer zunehmend schlechter werdenden wirtschaftlichen Lage besteht die Strategie darin, das eigene Portfolio in Bezug auf ein nicht benachteiligtes Klientel zu erweitern. Auf diese Weise sollen neue Finanzierungsquellen erschlossen werden, um die Bildungsangebote für benachteiligte Menschen weiterhin finanzieren zu können. Eine auf Gewinnmaximierung zielende Strategie kommt für die Organisation hingegen nicht in Frage.

### *Umfang und Tiefe des Steuerungsinstrumentariums*

Der Bildungsanbieter bilanziert „nach den Grundlagen des HGB“. Er arbeitet mit der „doppelten Buchführung.“ In den Wirtschaftsplänen des Bildungswerkes werden die „Kostenarten (fixe und variable Kosten) einzeln gegliedert aufgeführt und den Kostenstellen zugewiesen.“ Für den „Wirtschaftsplan mit Stellenplan, Finanzplan, Anlageplan, Investitionsplan und Jahreszielplan“ existieren spezielle „Vereinbarungen“. In diesen Vereinbarungen werden „detaillierte Absprachen zum Jahresbudget und den geplanten Teilbudgets für Personal- und Sachkosten festgehalten.“ Auf Basis des Wirtschaftsplanes „wird eine nach Fachbereichen und jeweiligem Umfang an Unterrichtseinheiten gegliederte Kostenrechnung entworfen“. Mit Hilfe eines „monatlichen Soll-Ist-Vergleiches wird die wirtschaftliche Lage in kurzen Perioden abgebildet.“ Eine „Deckungsbeitragsrechnung“ weist aus, „inwieweit die erwirtschafteten Einnahmen die entstandenen Kosten u.a. die Honorarausgaben gedeckt haben.“ „Die Portfolio-Methode wird zur Analyse der Platzierung des Angebotes auf dem Markt anhand der Nachfrage in gegenwärtiger und zurückliegender Sicht genutzt“ und die „Balanced Scorecard“ dient als Instrument „zur Überprüfung der Funktionsweise des Unternehmens.“ Sie wird „gemeinsam mit dem Personal besprochen“, und sie „fließt in die Quartalsberichte und Dienstberatungen“ mit ein. In verschiedenen Bereichen des Unternehmens „wird bereits eine Kostenträgerrechnung durchgeführt“ und „das Betriebsergebnis wird monatlich in der Gewinn- und Verlustrechnung errechnet.“ Des Weiteren werden „extra Ausschreibungen .. jeweils einzeln kalkuliert.“ Bei der Überprüfung der wirtschaftlichen Zielerreichung helfen außerdem die „monatliche Bilanz mit Gewinn- und Verlustrechnung“, die „persönliche Monatsplanung und -Abrechnung“, die „Übersichten über die eigene Unterrichtseinheiten pro Jahr“ sowie die „Wirtschaftsberichte“, die „Quartalsberichte“, der „Anlagespiegel“ und der „Budgetplan“. Die Bildungsorganisation führt auf, dass die ökonomischen Kennzahlen Auskunft „über die Leistungsfähigkeit und die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens insbesondere aus der betriebswirtschaftlichen Sicht durch Liquidität und Deckungsverhältnisse“ geben sollen. Zu den Kennzahlen gehören unter anderem die „Personalaufwandsquote“, die „Eigenkapitalquote“ und der „cash flow“. Aus ihnen werden „strategische Überlegungen zum Beispiel zum Anlageverhalten, Kreditaufnahme oder Wirtschaftsplanung“ abgeleitet. „Mit Hilfe der Balanced Scorecard werden qualitative Kennzahlen gebildet“, wie die „Neukundenquote“, die „Subventionsquote“, die „Anwesenheitsquote“ und „der Erfüllungsgrad der eigenen Unterrichtseinheit“.



„Vereinbarte Ziele“ mit den Mitarbeitenden werden im Rahmen der Mitarbeiterjahresgespräche „abgerechnet und neue vereinbart.“ Des Weiteren dienen sie „zur Ermittlung von personalen Bedürfnissen“ und zur „Reflexion und Aktualisierung der Kompetenzprofile.“ Über die Gespräche wird auch ergründet, „was die Einrichtung für den Mitarbeiter getan hat und zukünftig tun wird als auch, was der Mitarbeiter selbst dazu beigesteuert hat oder beisteuern will.“

Die vom Bildungswerk beschriebenen pädagogischen Steuerungsinstrumente dienen „zur Auswertung aller stattgefundenen Bildungsangebote“ und „jedes stattgefundenen Kurses.“ Zu ihnen zählen vor allem „standardisierte und zielgruppenorientiert“ gestaltete „Feedbackbögen“. „Beschwerden, Anregungen und Wünsche aus den Feedbackbögen werden nach jedem Kurs vom Fachbereichsverantwortlichen gesichtet, ausgewertet und bearbeitet.“ Durch sie „haben die Teilnehmer die Möglichkeit einer anonymen Rückmeldung und individuellen Meinungsäußerung.“ Zweimal jährlich werden die „Feedbackbögen aller zurückliegenden Kurse des vergangenen Zeitraumes“ analysiert, um ein „Feedback auf Metaebene“ zu erhalten. Aber auch über „Gruppengespräche“, „persönliche Gespräche“ sowie „anschauliche und visualisierende Methoden“ bekommt die Organisation „Rückmeldungen über die Zufriedenheit mit dem besuchten Kursangebot, über die methodisch-didaktische Vorgehensweise des Dozenten sowie die Rahmenbedingungen“. Bezüglich der visualisierenden Methoden kommen beispielsweise „Smile's“, „Punktesysteme“, „Rollenspiele“, „Frage-Antwortspiele“, „Collagen“ und „Wissenstests“ zur Anwendung. Darüber hinaus wird auch mit „Anwesenheitslisten“ und „Bedarfsabfragen“ gearbeitet. Auf einem „Feedbackbogen für Dozenten“ sowie speziellen „Pinnwänden“ können die Lehrenden „den Kurs“, „ihre Wünsche“ sowie „Anregungen und Beschwerden“ äußern. Ein „Zuwachs an Erfahrung, Wissen und Können“ und „langfristig wirksame Einstellungs- und Verhaltensveränderungen“ sowie die „Erweiterung von persönlicher, fachlicher und sozialer Kompetenz“ werden als Indikatoren für gelungene Lernprozesse beschrieben. Weitere Indikatoren sind in diesem Zusammenhang das „selbsttätige“ und „selbstbestimmte“ Lernen der Teilnehmenden.

Der konfessionelle Bildungsanbieter berichtet über umfangreiche wirtschaftliche Steuerungsinstrumente, wie der Deckungsbeitragsrechnung, der Portfolioanalyse, der Balanced Scorecard oder den monatlichen Soll-Ist-Vergleichen. Zum Teil wird mit der Kostenträgerrechnung gearbeitet und die unterschiedlichen Kostenarten werden den verschiedenen Kostenstellen zugewiesen. Mit Hilfe von zahlreichen ökonomische Erfolgsindikatoren bekommt die Organisation Auskunft über ihre eigene wirtschaftliche Leistungs- und Zukunftsfähigkeit. Obwohl ein umfangreiches

wirtschaftliches Steuerungsinstrumentarium mit dazugehörigen Kennzahlen und Kennziffern ausgewiesen wird, gibt das Bildungswerk keine Auskunft über konkrete Zielgrößen sowie über die Beurteilung der verschiedenen Erfolgsindikatoren. Auch von Schlussfolgerungen, die aus den Ergebnissen der Steuerungsbemühungen gezogen werden könnten, wird nicht berichtet.

Die aufgeführten pädagogischen Instrumente bestehen aus verschiedenen Feedbackbögen, persönlichen Gesprächen und Gruppengesprächen sowie Bedarfsabfragen und Anwesenheitslisten. Eine Vielzahl unterschiedlicher visualisierender Methoden hilft dabei, Zufriedenheitsabfragen bei den Teilnehmenden durchzuführen. Grundsätzlich werden alle Bildungsangebote ausgewertet. Die Ergebnisse der Evaluation werden für das Bildungsprogramm, die Bedarfserschließung und für Werbestrategien genutzt. Als zentrale pädagogische Erfolgsindikatoren werden der Erfahrungszuwachs sowie die Vergrößerung des Wissens der Lernenden angegeben. Auch die Erweiterung der persönlichen, fachlichen und sozialen Kompetenzen geben der Organisation Hinweise auf erfolgreiche Lernprozesse. Die Ausführungen zu den pädagogischen Steuerungsinstrumenten sind wie die Berichte zu den ökonomischen umfangreich. In Bezug auf die beschriebenen Erfolgsindikatoren zeigt sich, dass das Bildungswerk im Vergleich zu den wirtschaftlichen Indikatoren eine geringere Anzahl an pädagogischen Erfolgsindikatoren aufführt. Im Rahmen der pädagogischen Steuerungsbeschreibung findet wie bei den Ausführungen zu den wirtschaftlichen Steuerungsmaßnahmen keine Beurteilung der Erfolgsindikatoren statt. Auch Schlussfolgerungen werden nicht beschrieben.

## 9.4 Die subversiv-aufklärerische Organisation

### 9.4.1 *Habituelletyp*

Bei der subversiv-aufklärerischen Organisation handelt es sich um eine Weiterbildungsorganisation in gewerkschaftlicher Trägerschaft. Ihr Organisationszweck ist die berufliche Bildung, und ihr Angebot besteht in der arbeitsmarktlichen Vermittlung sowie in der beruflichen Reintegration von Arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmern. Die berufliche Bildung wird von der Organisation in einer politischen Dimension begriffen. Sie findet ihr Selbstverständnis in ihrem Beitrag zur Realisierung ihrer gesellschaftspolitischen Vision einer Partizipationsdemokratie. Da die inoffiziellen politischen Ziele die offiziellen berufsbildenden Ziele überformen, wurde diese Weiterbildungsorganisation von unserer Forschungsgruppe als die subversiv-aufklärerische Organisation bezeichnet.

net. Kennzeichnend für diesen Organisationstyp ist, dass er seine berufliche Bildungsarbeit als gesellschaftspolitische Aufklärung und Befähigung zur (Mit)Gestaltung der individuellen gesellschaftlichen Lebens- und Arbeitsbedingungen begreift. Obwohl die berufliche Bildung der eigentliche Organisationszweck ist, sieht der Bildungsanbieter seinen Auftrag in einem umfassenden gesellschaftlichen Zusammenhang. Er will einen Beitrag zur Demokratisierung und Beteiligungsorientierung der gesellschaftlichen Verhältnisse liefern. Demnach besteht das umfassende Lernziel in der Bewusstmachung sowie in der Motivation und Befähigung der Teilnehmenden zur Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung für die Veränderung ihrer als gestaltbar begriffenen Arbeits- und Lebensbedingungen. Vor dem geschilderten Hintergrund sind die Adressaten der Bildungsangebote eine auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Klientel. Sie werden aber trotz ihrer gesellschaftlichen Benachteiligungen und der dadurch eingetretenen Lethargie als entwicklungs- und gestaltungsfähige Personen betrachtet.

Der gesellschaftspolitischen Vision einer Partizipationsdemokratie folgend, sieht sich die Organisation einer humanen und beteiligungsorientierten Unternehmens- und Personalpolitik verpflichtet. Die subversiv-aufklärerische Organisation differenziert deutlich zwischen der Realisierung ihrer pädagogischen Aufträge und der dazu erforderlichen Gestaltung der organisationalen Bedingungen. Hierbei wird die Organisation als Bedingung der pädagogischen Tätigkeiten begriffen. Hierarchie wird nicht abgelehnt, sondern als Bedingung der Selbstorganisation akzeptiert und eingesetzt. Der Bildungsanbieter versteht sein Personal als Menschen, die ihre gesellschaftspolitische Vision im beruflichen Alltag leben, indem sie sich dem beschriebenen doppelten Organisationsziel verpflichtet fühlen und eine entsprechende Verantwortung sowohl für die Lernenden als auch für die Weiterentwicklung ihrer eigenen Organisation übernehmen. In der Organisation wird partizipativ im Team gearbeitet. Ebenso wird mit externen Kooperationspartnern eine enge Vernetzung und wechselseitige Unterstützung gepflegt. Dieser habituelle Typ verhält sich kritisch gegenüber einem wirtschaftspolitisch blinden und für alle ruinösen Konkurrenzkampf.

Trotz der hehren demokratischen und aufklärerischen Ziele ist die Organisation durch eine gewisse subversive Doppelstruktur gekennzeichnet: Sie betreibt gewissermaßen verdeckte politische Aufklärung im Kontext beruflicher Bildung. Problematisiert wird diese verdeckte politische Zielausrichtung trotz behaupteter Selbstreflexivität allerdings nicht. Hier verorten wir den blinden Fleck der Organisation. Der Widerspruch besteht darin, dass die politischen Selbstbeschreibungen in fast allen ausgeführten Bereichen die explizite, umfassend ausgeführte Seite der

eigenen Identitätskonstruktion abdecken, die berufliche Bildung und deren Ziele hingegen auf der eher impliziten beziehungsweise kaum beschriebenen Seite des Organisationszwecks weitgehend latent bleiben. Eigentlich würde man erwarten, dass es bei einer Organisation der beruflichen Bildung mindestens umgekehrt ist. Die intern ausgebildete Speziesemantik zur Beschreibung der Organisation und ihrer Umweltbezüge überformt den Bildungscode »lernen/nicht lernen« durch eine dem Politiksystem entnommene Semantik der Inklusion/Exklusion mit den Grundunterscheidungen »politische Verantwortungsübernahme versus politische Abstinenz« und »Beteiligung versus Teilnahmslosigkeit«. So werden die Beobachtungen der Organisation durch die Brille der Gesellschaftskritik gefiltert, was ihrer Selbst- und Umweltbeschreibung eine spezifische politische Tönung gibt.

#### 9.4.2 *Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung*

##### *Steuerungsverständnis*

„Führung ist 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.“ Dabei werden „Entscheidungen als Urteilsbildungen für Handlungsanleitungen“ verstanden. Steuerung bedeutet „klare und unterscheidbare Ziele zu definieren, zu kommunizieren und zu verfolgen, um die Einrichtung im gesellschaftlichen Umfeld nachhaltig zu positionieren und darüber auch die politische Öffentlichkeit mitgestalten zu können.“ Hierzu „beobachten wir genau die Entwicklung unserer Branche im regionalen Zusammenhang und leiten daraus unsere Entwicklungsziele und damit die Realisierung bestimmter Bildungsformate ab.“ Dabei ist eine „realistische Einschätzung der bestehenden Marktsituation“ wichtig, denn hieraus resultiert „die Kalkulation der ‚wettbewerbsfähigen‘ Kostenangebote.“ Mit Hilfe von Steuerungsinstrumenten kann die Führung „zu jeder Zeit realistische Selbsteinschätzungen geben.“ Denn Steuerungsinstrumente versetzen die Organisation in die Lage, „auf die ständige Veränderung der politischen und ökonomischen Rahmenbedingungen mit unseren Serviceleistungen flexibel und qualitätsgerecht reagieren zu können.“

Das beschriebene Steuerungsverständnis, dessen Basis eine politische Vision bildet und das auf Partizipation bei der Unternehmensführung setzt sowie durch klare Zielfestlegungen und konsequente Zielerreichungskontrollen bestimmt ist, grenzt sich von einem hierarchischen Steuerungsverständnis ab, welches die Mitarbeitenden in ihrem Entscheidungsspielraum stark einschränkt. Des Weiteren bedeutet Steuerung für die Organisation, die Umweltentwicklungen mit Hilfe des eigenen

Steuerungsinstrumentariums präzise zu analysieren, um zeitnah auf Veränderungen reagieren zu können.

### *Art der Führung*

Die Führungsprinzipien des Bildungsanbieters sind „für alle Funktionsebenen reflektiert worden, um die Organisationsstrukturen von Steuerung, Kommunikation, Koordination und Kooperation in einer vom Grundprinzip der Partizipation geleiteten Ausrichtung zur Selbstverantwortung und Selbstorganisation aller Beteiligten festzulegen.“ Verfolgt wird eine „weitgehende Delegation und Integration von Aufgaben, Verantwortungen und Befugnissen.“ „Führungsverantwortung haben nicht nur die Führungskräfte, sondern alle MitarbeiterInnen der Organisation“, aber „Leitungskräfte übernehmen besondere Führungsaufgaben, hierzu zählt vor allem die aufgabenbezogene Entscheidungskompetenz.“ Sie üben „in besonderem Maße Führungsverantwortung aus.“ „Leitungskräfte übernehmen Verantwortung für die wirtschaftlichen und organisatorischen Folgen, die aus ihren Entscheidungen entstehen.“ Sie „planen, steuern und koordinieren die interne Kommunikation zur Entwicklung der von ihnen verantworteten Aufgabenbereiche, zur Zielerreichung und zur Teamentwicklung.“ Außerdem informieren sie „die MitarbeiterInnen über alles, was diese zur Erfüllung ihrer Aufgaben und Verantwortungsbereiche brauchen.“ Die Leitungskräfte tragen die „Verantwortung für ihre Aufgabenbereiche bzw. Geschäftsfelder.“ „Sie motivieren und fördern die Fähigkeiten und Leistungsbereitschaft ihrer MitarbeiterInnen“. Außerdem „sichern und kontrollieren“ sie die „Arbeitsbedingungen“ der ihnen unterstellten Mitarbeitenden. Auch die „Rolle des Prozessbegleiters“ wird von ihnen ausgefüllt.

Die dargestellte Art der Führung ist durch Partizipation, Eigenverantwortung und Selbstführung charakterisiert. Eine autokratische Führung würde deshalb abgelehnt werden. Die Organisation differenziert zwischen Leitung und Führung. Demzufolge haben alle Beschäftigten in einem umfassenden Sinn Führungsverantwortung, wengleich den Leitungskräften eine besondere Führungsverantwortung zugesprochen wird, da sie primär für das strategische Management zuständig sind.

### *Funktion der Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*

Die Arbeitsweise im Team ist durch „Selbstbestimmung und Verantwortungsübernahme unserer MitarbeiterInnen“ gekennzeichnet. „Den einzelnen MitarbeiterInnen werden ... operative Handlungskompetenzen übertragen, die aufgabenbezogen in einem hohen Maß durch Selbstverantwortung und Selbstorganisation bestimmt sind.“ Hierdurch müssen die Mitarbeitenden „Verantwortung .. übernehmen und sich kontinuierlich auf Veränderungsprozesse“ einstellen. Zugewiesene Aufgaben wer-

den „weitgehend eigenverantwortlich“ erfüllt. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden „aktiv und verantwortlich“ in „Veränderungsprozesse“ einbezogen.

Es wird eine ausgeprägte Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen beschrieben. Darüber hinaus berichtet der Bildungsanbieter davon, den Beschäftigten große Handlungsspielräume bereitzustellen, in denen eigenverantwortlich agiert werden muss. Die andere, ausgeschlossene Seite wäre ein hierarchisches Prinzip, in dem Entscheidungen an den Mitarbeitenden vorbei im top-down-Verfahren umgesetzt werden und in dem selbständiges sowie eigenverantwortliches Arbeiten der Beschäftigten nicht erwünscht ist.

### *Kommunikationswege*

„Die Komplexität der Steuerungsprozesse und der Koordination von Handlungsstrukturen ist durch die hohe Dezentralisierung von Aufgaben und Zuständigkeiten begründet.“ Die Organisation besitzt „flache Hierarchien“, wodurch „partizipative Arbeitsweisen im Team“ unterstützt werden. Deshalb sind auch „nur wenige zentrale Entscheidungsprozesse und -verfahren festgelegt.“ Vor diesem Hintergrund ist „die Besprechung die zentrale Kommunikationsform der Organisation“. Das systematische Besprechungssystem besteht aus „Gesellschafterversammlungen“, „Leitertagungen“, „Strategietagungen“ sowie Sitzungen zur „Entwicklungsplanung“.

Berichtet wird von flachen hierarchischen Strukturen und einem daraus resultierenden horizontalen und teamorientierten Kommunikationsfluss. Abzugrenzen sind die beschriebenen Kommunikationswege von einer vertikalen Kommunikationsweise, die durch Entscheidungen von oben gesteuert wird.

### *Entscheidungsmodus*

Der Organisation ist eine „beteiligungsorientierte Festlegung von Entscheidungsverfahren“ wichtig, um „die Akzeptanz in der Umsetzung von Entscheidungen zu erhöhen.“ Dabei erfolgen Entscheidungen „in Bezug auf Strategien, Zielbestimmungen und zur Operationalisierung von Aufgaben.“ Es wird auf „gemeinsame Entscheidungen aller Beteiligten“ Wert gelegt. Deshalb erfolgen auch „regelmäßige Besprechungen“ sowie „regelmäßige Kommunikations- und Kooperationsabsprachen“. Allerdings werden „strategische Entscheidungen zur Organisation des Gesamtunternehmens“ gemeinsam vom „Vorstand“, der „Gesellschafterversammlung“ und der „Geschäftsführung“ entschieden. Die unterschiedlichen „Entscheidungsbefugnisse“ der Angestellten „sind in den Mitarbeiterprofilen der einzelnen Funktionsebenen geregelt“. Im Rahmen der „Entscheidungsfindung werden die jeweils davon tangierten MitarbeiterInnen

einbezogen“. Die Entscheidungsprozesse des Bildungsanbieters sind so ausgerichtet, „dass sie in hohem Maße die Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Leitungskräfte und weiteren MitarbeiterInnen fördern und aktive Partizipation kontinuierlich herausfordern.“

Dargelegt wird ein dezentraler Entscheidungsmodus mit umfangreicher Partizipation der Beteiligten. Eine zentrale Entscheidungsart, die auf die verantwortlichen Leitungskräfte beschränkt ist, würde der nach weitgehender Partizipation strebenden Organisation widersprechen. Um den hohen Beteiligungsgrad der Beschäftigten an Entscheidungen gewährleisten zu können, wird auf ein strukturiertes Besprechungssystem gesetzt. Gesamtorganisatorische Entscheidungen, die die Unternehmensstrategie betreffen, werden aber ausschließlich von der obersten Leitungsebene getroffen.

### *Strategie*

Im Rahmen von „Strategiekonferenzen mit dem Vorstand und der Gesellschafterversammlung diskutieren wir längerfristige Ziele unserer Organisation.“ Verschiedene „Planungsszenarien“ haben dabei „unmittelbare Auswirkung auf die strategische Ausrichtung unserer Organisation“. Da der Bildungsdienstleister in „überdurchschnittlichem Maße von der Geschäftspolitik“ einer Behörde abhängig ist und „keine ausreichende Wettbewerbsfähigkeit“ besteht, möchte er durch die „erfolgreiche Erschließung neuer Geschäftsfelder“ und durch „personelle Anpassungs- und Veränderungsprozesse“ eine größere wirtschaftliche Unabhängigkeit erzielen. In diesem Zusammenhang wird aber explizit darauf hingewiesen, dass eine „Verbesserung der wirtschaftlichen Effizienz bei sozialer Ausgewogenheit“ erfolgen muss.

Die aufgeführte Strategie besteht demzufolge darin, Wettbewerbsfähigkeit unter Berücksichtigung sozialer Gesichtspunkte zu erlangen, indem die wirtschaftliche Unabhängigkeit durch die Erschließung neuer Geschäftsfelder vergrößert wird. Eine Unternehmensstrategie, die soziale Dimensionen außer Acht lässt und primär auf Gewinnmaximierung zielt, kommt für diesen Bildungsanbieter nicht in Frage.

### *Umfang und Tiefe des Steuerungsinstrumentariums*

Die Organisation beschreibt ein „leistungsfähiges Controlling“ sowie ein „aussagekräftiges Berichtswesen“, mit deren Hilfe „schneller und effizienter auf Geschäftsverläufe und Veränderungen im Plan-Ist-Vergleich reagiert werden kann.“ Das Controlling unterstützt bei der „Prioritätensetzung bei Programm-, Personal- und sonstigen Entscheidungen.“ „Die Dokumentationen zur inhaltlichen und wirtschaftlichen Zielerreichung, den wirtschaftlichen Ressourcen, unseren Kunden,

Auftraggebern, Zielgruppen und Teilnehmenden, dem Bildungsangebot, den Serviceleistungen und unseren MitarbeiterInnen sind Grundlage für die organisatorische und inhaltliche Durchführung des Controllings.“ Das umfangreiche Steuerungsinstrumentarium besteht unter anderem aus „Wirtschaftsplan“, „Kostenrechnung“, „Deckungsbeitragsrechnung“, „Geschäftsbericht“, „Lagebericht“ und „ausführlichen Verwendungsnachweisen“. Die verschiedenen Instrumente sollen einen „Überblick über die wirtschaftlichen und pädagogisch-fachlichen Ressourcen .. [der] Organisation“ geben. Die Ergebnisse werden der „Gesellschafterversammlung“, dem „Vorstand unserer Mutterorganisation“ oder „einzelnen Zuwendungsgebern“ vorgelegt. Durch den Einsatz der verschiedenen Steuerungsinstrumente wird die „interne Abbildung der Funktionsweise und der wirtschaftlichen Lage des Unternehmens offensichtlich“. Allerdings müssen trotz der „effektiven Berichterstattung“ die eingesetzten Controllinginstrumente „vor dem Hintergrund der zunehmenden Berichtspflicht gegenüber Fördermittelgebern und der sich ständig ändernden Förderinstrumentarien weiterentwickelt werden.“ Neben dem differenzierten Controlling helfen regelmäßige „Zielvereinbarungen“ zwischen Führungskräften und ihren jeweiligen MitarbeiterInnen“ bei der „Verständigung, Vereinbarung und Überprüfung von Arbeitszielen.“ Die Weiterbildungsorganisation schreibt über ihre Kennzahlen und Erfolgsindikatoren, dass sie „grundlegende Informationen über das Unternehmen“ liefern und „Ausdruck des wirtschaftlichen Erfolges“ sind. Durch sie wird „die Prüfung der Wettbewerbsfähigkeit der eigenen Organisation möglich.“ Außerdem unterstützen Kennzahlen „Steuerungsentscheidungen“. Sie werden darüber hinaus als „quantitativer Ausdruck des Erfolges der Arbeit“ betrachtet. Vor diesem Hintergrund hat der Bildungsanbieter zahlreiche Erfolgsindikatoren definiert. Dazu gehören beispielsweise der „Umsatz pro Jahr“, der „Jahresertrag“, der „durchschnittliche Maßnahmekostensatz pro Teilnehmer und Monat“ oder die „Umsatzrendite“. Obwohl die Weiterbildungsorganisation in ihrer Steuerungsbeschreibung keine Auskunft über die konkreten Bewertungen der aufgeführten Erfolgsindikatoren gibt, kann davon ausgegangen werden, dass Bewertungen erfolgen. Es wird nämlich davon berichtet, dass aufgrund rückläufiger „Umsatzerlöse“ ein „umfassendes Sanierungskonzept entwickelt und umgesetzt“ wurde, welches dazu diente, die „Wettbewerbsfähigkeit ... zu erhalten“. Das Konzept beinhaltete Maßnahmen, wie die „Reorganisation der Leitungs- und Bereichsgliederungen“, die „Konzentration der Verwaltung“, die „Auflösung von Geschäftsstellen“, ein „Sanierungstarifvertrag“ und „personelle Maßnahmen zur Reduzierung von Fixkosten“.

In Bezug auf die pädagogischen Steuerungsmaßnahmen schreibt die Weiterbildungsorganisation, dass der „gesamte Bildungsprozess“ sowohl



„vielschichtig“ als auch „in sehr engen Zeitabständen“ evaluiert wird. Bei den durchgeführten Maßnahmen wird „zwischen eher pragmatischen Erhebungen ... und Reflektionen inhaltlicher Art“ unterschieden. „Alle Instrumente“ sind „in ihren Dimensionen und Abläufen verbindlich strukturiert.“ „Die Dichte der Instrumente, die permanente Erhebung von Leistungsständen und die Analyse der psychosozialen Situation ermöglichen eine situativ geeignete, pädagogisch wie fachliche Intervention.“ Es kommen „zahlreiche Instrumente“ zur Anwendung, „die zumeist vom Auftraggeber in den Leistungsbeschreibungen .. vorgegeben werden.“ Diese werden aber noch durch „interne Evaluierungsverfahren ergänzt.“ Die Ergebnisse werden engmaschig in organisationsinternen Arbeitskreisen „diskutiert und ausgewertet.“ Zu den verschiedenen Instrumenten gehören beispielsweise: „Fragebögen zur Einschätzung der Ausbildungs- bzw. Berufsorientierungsmaßnahme“, „Zwischenprüfungen“, „Abschlussprüfungen“, „interne Leistungsvergleiche“, „individuelle Förderpläne“, „Zeugnisse“ und die „Beurteilung der Lernergebnisse durch Ausbilder, Sozialpädagogen und Stützlehrer“. Das organisationsinterne Besprechungswesen wird als „auf interne Abläufe gerichtetes Instrument“ beschrieben, das zur „Festlegung und Überprüfung von geeigneten Interventionsmaßnahmen“ dient. Vor dem Hintergrund des spezifischen Organisationszwecks und den damit verbundenen umfangreichen Bildungszielen werden bei den „niederschwelligem Angeboten“ des Bildungsanbieters die „psychosoziale Stabilisierung“ der Lernenden und „ein ‚Aufwachen‘ bei den Teilnehmenden“ als pädagogische Erfolgsindikatoren gewertet. Darüber hinaus wird von weiteren Erfolgsindikatoren berichtet, wie die „Absolvierung des Hauptschulabschlusses“, die „Erlangung eines Berufsabschlusses“ oder die Überleitung in eine „betriebliche Berufsausbildung“. Die „Anzahl der Vermittlungen“, das „erreichte Bildungsniveau“ sowie die „Abbrecherquoten“ ermöglichen der Organisation „während der Maßnahme und danach eine Einschätzung der ökonomischen und pädagogisch-fachlichen Effizienz .. [ihrer] Arbeit vorzunehmen.“ Als qualitativer Erfolgsindikator wird die „Quote der bestandenen Zwischen- und Abschlussprüfungen pro Ausbildungsgruppe“ beschrieben, da sie „unmittelbar die geleistete fachtheoretische und praktische Aneignung der Ausbildungsinhalte“ reflektiert. Auch die „Anzahl der Vermittlungen“ ist ein qualitativer Erfolgsindikator. Denn er weist trotz der „anhaltend prekären Arbeitsmarktsituation“ auf „Erfolge“ der Bildungseinrichtung hin. Über mögliche quantitative Bewertungen einzelner pädagogischer Erfolgsindikatoren gibt die Bildungsorganisation keine Auskunft. Allerdings beschreibt sie ausführlich, wie qualitative Bewertungsprozesse organisationsintern ablaufen. So werden die verschiedenen „Erhebungen“, „abhängig von Charakteristik und Zweck, von einem

oder mehreren am Bildungsprozess beteiligten Pädagogen ausgewertet.“ Darüber hinaus „sind an allen Auswertungen die Pädagogen des Ausbildungsteams beteiligt.“ In bestimmten „Arbeitskreisen“ werden „spezielle Einzelfälle gesondert behandelt und diskutiert, um Handlungsmuster für die zukünftige Arbeit zu entwickeln. Der Bildungsanbieter berichtet auch davon, dass er Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen zieht, denn „die kontinuierliche und lernprozessbegleitende Integration von Verfahren zur Erhebung, Auswertung und Rückmeldung führt zu direkten Interventionsmaßnahmen.“ Mögliche Konsequenzen, die gezogen werden können, „reichen von sozialpädagogischen Einzelfallhilfen und Stützunterricht, über individuelle fachliche Lernhilfen, bis hin zur Koordinierung multipler Hilfen durch Institutionen und Einrichtungen der Jugend- und Sozialhilfe.“ Es wird auch dargelegt, dass bei einem Abbruch einer Bildungsmaßnahme die verantwortliche Bereichsleitung informiert wird, „um die Zahl der verbleibenden Auszubildenden ins Verhältnis zu den veranschlagten Maßnahmekosten zu setzen.“

Die Organisation beschreibt unter ökonomischen und pädagogischen Gesichtspunkten ein differenziertes und umfangreiches Steuerungsinstrumentarium. Der profunden Darstellung des Steuerungsinstrumentariums folgend, berücksichtigen auch die Erfolgsindikatoren gleichermaßen sowohl ökonomische als auch pädagogische Dimensionen. Es wird dargelegt, dass die aufgeführten Instrumente sowie die damit zusammenhängenden Erfolgsindikatoren die Organisation bei ihren Entscheidungsprozessen unterstützen, da sie auf Abweichungen bei der Zielerreichung hinweisen und der Bildungsdienstleister so in die Lage versetzt wird, entsprechend reagieren zu können. Auch wird ausführlich dargelegt, dass Konsequenzen aus den verschiedenen Analysen in wirtschaftlicher und pädagogischer Hinsicht gezogen werden.

## 9.5 Die narzisstische Organisation

### 9.5.1 *Habituellem Typ*

Bei der narzisstischen Organisation handelt es sich um ein gemeinnütziges, privates Bildungsinstitut, das psychotherapeutisch ausgerichtete Weiterbildungsdienstleistungen anbietet. Ihren primären Organisationszweck sieht das Institut darin, die individuelle Entwicklung der Persönlichkeit der Teilnehmenden in beruflichen und privaten Zusammenhängen zu fördern. Ein weiterer aufgeführter Organisationszweck besteht in der Verbreitung der eigenen psychotherapeutischen Richtung. Das von der Organisation als sehr hochwertig beschriebene Angebot umfasst alle Aspekte der persönlichkeitsbezogenen Weiterbildung. Hierzu zählen unter

anderem Psychotherapie, Supervision, Coaching sowie Personal- und Organisationsentwicklung. Sich selbst versteht man als ein kleines selbständiges Institut, das sich ohne externe Zuschüsse allein am Markt behaupten muss und deshalb von Agilität und Innovativität gekennzeichnet ist. An vielen Stellen der Selbstbeschreibung scheint eine gewisse Ängstlichkeit durch, zu viel von sich preiszugeben. Dies könnte mit der aufgeführten wirtschaftlichen Situation zusammenhängen. Die Organisation möchte aufgrund eines zunehmenden Konkurrenzdrucks Betriebsgeheimnisse wahren. Besonders hervorgehoben werden in Bezug auf das eigene Selbstverständnis ethische Richtlinien, deren Basis ein ganzheitliches Menschenbild ist. Die Mitarbeitenden achten und respektieren die Würde eines jeden Menschen. Niemandem soll bewusst oder unachtsam Schaden zugefügt werden.

Da das Weiterbildungsinstitut in seiner Selbstdarstellung häufig dazu neigt, sich überragend zu beschreiben und der Leser den Eindruck gewinnt, dass es der Organisation an vielen Stellen vor allem um Selbstdarstellung und Selbstbehauptung, verbunden mit einer gewissen Selbstabschottung geht, wurde dieser habituelle Typ von unserer Forschungsgruppe als die narzisstische Organisation bezeichnet. Das beschriebene Organisationsverständnis dieses habituellen Typs baut auf einer Gemeinschaft von Menschen auf, wobei die einzelnen Menschen durch ihr gemeinsames Ziel der individuellen Selbstentfaltung verbunden sind. Von den Beschäftigten und ihren Bedürfnissen ausgehend, ergeben sich die Strukturen der Organisation. Infolgedessen werden auch die konkreten Umgangsformen der Organisationsmitglieder als persönlich beschrieben. Der narzisstischen Organisation geht es sowohl bei sich selbst als auch bei den Lernzielen der Teilnehmenden um die Stärkung der eigenen Potenziale. Das Bildungsverständnis ist individualistisch geprägt und zielt auf die Selbstperfektion der Persönlichkeit. Lernen dient dazu, die individuelle Selbstentfaltung durch den Ausbau von Kompetenzen der Selbststeuerung und der Beziehungsgestaltung zu unterstützen. Deshalb wird auch die Beziehungsgestaltung im Lehr-Lern-Prozess von der Organisation besonders hervorgehoben. Das Bildungsverständnis steht im Einklang mit dem aufgeführten Teilnehmerverständnis. Von den Teilnehmenden wird berichtet, dass sie sich aktiv für die eigene berufliche und persönliche Weiterbildung beziehungsweise Weiterentwicklung interessieren. Darüber hinaus stehen sie meist schon vor der Anmeldung zu einer Bildungsdienstleistung mit dem Institut in Kontakt. Nicht nur die Teilnehmenden sind bestrebt, sich stetig weiterzuentwickeln. Auch von den Mitarbeitenden wird berichtet, dass sie primär intrinsisch motiviert sind und nach Selbstverwirklichung und Autonomie im beruflichen und privaten Kontext streben.

Für die Weiterentwicklung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möchte das Institut die Bedingungen bereitstellen. Das dargelegte Kooperationsverständnis zeichnet sich durch ein partnerschaftliches Miteinander aus. Auch hier erfährt die Beziehungsgestaltung eine besondere Bedeutung. Die Zusammenarbeit im Team wird stets betont. Alle stehen in sehr engem und persönlichem Kontakt zueinander und unterstützen sich gegenseitig. Der Kontakt zu externen Einrichtungen wird als gut bezeichnet. Das Institut legt auch hier viel Wert auf Kooperation und Vernetzung.

Die narzisstische Organisation spart im Rahmen ihrer Selbstbeschreibung nicht mit Superlativen. Hierdurch kann sich der Leser nicht des Eindrucks erwehren, dass eine Weiterentwicklung der Organisation kaum noch möglich ist. Da das Institut bereits hervorragend beziehungsweise optimal funktioniert, können dennoch mögliche Verbesserungsmaßnahmen leicht aus dem Blick geraten. An diesem Punkt ist möglicherweise der blinde Fleck verortet. Anregungen von außen werden unter Umständen nur als Bestätigung wahrgenommen. Entwicklungschancen zur organisationalen Optimierung könnten so verpasst werden.

Die Semantik dieses habituellen Typs ist dem psychotherapeutischen Kontext entnommen. In der Organisation erfahren alle und alles eine hohe Wertschätzung. Die persönlichen Beziehungen und die persönliche Entwicklung der Mitarbeitenden und Kunden stehen immer im Mittelpunkt. Dem Institut geht es vor allem um die kontinuierliche Verbesserung der eigenen Organisation sowie um die Weiterentwicklung der mit dem Institut in Verbindung stehenden Menschen. Die Perfektibilität von Individuen und Organisationen ist die tragende Ideologie dieses Bildungsinstituts. Die intern ausgebildete Speziesemantik dieser Weiterbildungsorganisation, die sich auf der Grundlage des Codes »Lernen/Nicht-Lernen« ausfaltet, wird überformt durch eine psychotherapeutische Semantik mit der Grundunterscheidung »ganzer Mensch/reine Arbeitskraft«.

### 9.5.2 *Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung*

#### *Steuerungsverständnis*

Das „private Bildungsinstitut“, das darauf hinweist, „sich ausschließlich aus eigenen Mitteln“ zu finanzieren, stehe vor „großen Herausforderungen“, wie „der Verschärfung des Wettbewerbes und der Verkürzung der Innovationszyklen.“ „Der Erfolg“ des „psychotherapeutisch ausgerichteten Bildungsinstitutes beruht deshalb „auf der Fähigkeit, sich fortlaufend zu wandeln und zu entwickeln, qualitativ hochwertige Produkte anzubieten und die Arbeit am Kunden zu orientieren.“ Man versteht sich als „innovativ“. Um eine „stetige Verbesserung der Produkt- und Servicequalität“

voranzutreiben, will das Institut seine hohe „Flexibilität und Agilität erhalten und sogar entsprechend den zunehmenden Herausforderungen gegenüber steigern“. Weil die Organisation „auf dem Markt mit anderen Anbietern“ konkurriert, macht sie „sich immer Gedanken über [die] Verbesserung der Produktqualität“ sowie über die „Qualität .. [der] (Bildungs-)Arbeit“. Um sich in „wirtschaftlich kritischen Zeiten“ dauerhaft „am Markt behaupten zu können“, verfügt man als Unternehmen über eine „ständige Wachsamkeit beim Wahrnehmen von Diskursen und eine professionelle Beobachtung“. Außerdem ist „ein eigenständiges und schnelles Handeln auf Bedarfe und Bedürfnisse bezogen“ erforderlich. Als Unternehmen kann man „am Markt“ nur „Bestand haben“, „wenn sich alle gemeinsam unterstützen, sich nicht auf ihre Verantwortungsbereiche zurückziehen und Zusammenarbeit im Team projektbezogen abgestimmt und festgelegt werden kann.“ Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass das Weiterbildungsinstitut beschreibt, viel Wert auf Transparenz zu legen, denn sowohl „das Management“ als auch „die Strategie und die Gesamtverantwortung für die Organisation“ sind „transparent und klar geregelt.“ Das Bildungsunternehmen berichtet von einer zunehmend schwierigeren wirtschaftlichen Situation. Da man mit einer zunehmenden Anzahl von Weiterbildungsorganisationen auf dem Markt konkurriert, nimmt der Wettbewerb zu, und die Innovationszyklen verkürzen sich. Das Unternehmen beschreibt, dass es den aufgeführten Umweltbedingungen mit einer hohen Innovations- und Entwicklungsbereitschaft sowie mit qualitativ hochwertigen Produkten begegnet. Um wettbewerbsfähig zu sein, legt die Organisation unter anderem viel Wert auf Teamarbeit, gegenseitige Unterstützung und Transparenz. Das Steuerungsverständnis beruht demzufolge auf den Interaktionen der Beschäftigten. Die Mitarbeitenden arbeiten als Team zusammen, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Alles ist transparent und niemand wird ausgeschlossen. Die Gegenseite dieses Steuerungsverständnisses könnte demzufolge eine primär hierarchische Unternehmenssteuerung sein.

### *Art der Führung*

Das Bildungsinstitut „wird als partnerschaftliches Unternehmen geführt“, das eine „beziehungsorientierte Richtung“ verfolgt. Darüber hinaus wird dennoch berichtet, dass es „eine hierarchische Vorgesetztenstruktur“ besitzt. So landen grundsätzlich „alle Beschwerden bei der Institutsleitung“. „Die Schaffung von Freiräumen für die MitarbeiterInnen, um deren Entfaltung und Innovationsbereitschaft zu fördern,“ wird neben einer „Vorbildfunktion“ als die „zentrale Aufgabe der Geschäftsführung“ beschrieben. Führung soll eine „Richtung vorgeben, Qualität fördern und fordern, Energien freisetzen, Innovationen schaffen, .. Werte verkörpern“ und „Ergebnisse

erzielen.“ Hierbei wird viel Wert auf „Transparenz, Verfahrenssicherheit und Verbindlichkeit“ gelegt. „Zu allen Vorstellungen“ und geplanten „Veränderungen“ der Geschäftsführung „findet immer eine Rückkopplung in den jeweiligen Konferenzen statt.“ Die eigenen Führungsgrundsätze wurden „mit allen MitarbeiterInnen kommuniziert.“ Allerdings werden keine konkreten Aussagen zu den Inhalten der Führungsgrundsätze gemacht. Das Institut nennt lediglich bestimmte „Hauptziele“, wie „Richtung vorgeben, Qualität fördern und fordern, Energien freisetzen“ und „Innovationen schaffen“, die aus Sicht der Organisation „sicher neugierig“ machen, „aber nicht weiter veröffentlicht werden“. Die Weiterbildungsorganisation beschreibt die „Führungsfunktionen .. als Verantwortlichkeiten für das strategische Management“, das „operative Management“ sowie für die „Qualitätsentwicklung und Personalentwicklung.“ Durch „die Festlegung von Prozess- und Bereichsverantwortungen“ wird „Kontinuität“ in der täglichen Arbeit gewährleistet. „Ethische Richtlinien“, an die sich „alle MitarbeiterInnen und TrainerInnen“ halten müssen, geben einen Rahmen für die Führung und des Miteinanders vor. Zu einer „gegenseitigen Konfrontation von MitarbeiterInnen / KollegInnen“ kommt es immer dann, „wenn Grund zur Annahme vorliegt, dass sich jemand nicht entsprechend dieser ethischen Richtlinien verhält.“ Der Weiterbildungsanbieter berichtet von „gewachsenen Teamstrukturen“ sowie einem „guten Arbeitsklima im Team“. Die Beschäftigten sollen „Sinn und Freude“ bei der Arbeit empfinden. Für das aufgeführte Arbeitsklima „setzen sich alle ein“.

Der psychotherapeutisch ausgerichtete Weiterbildungsanbieter beschreibt eine partnerschaftliche Art der Führung, in der die persönlichen Beziehungen der Organisationsmitglieder eine wichtige Rolle spielen. Die Führung soll dazu dienen, die Beschäftigten dabei zu unterstützen, sich selbst bei der Arbeit zu verwirklichen. Die Pläne der Geschäftsführung werden grundsätzlich mit den Mitarbeitenden kommuniziert. Alle arbeiten als Team zusammen. Ethische Richtlinien geben vor, wie sich die Leitungskräfte und Mitarbeitenden zu verhalten haben. Die dargelegte Führungsart kann von einer direktiven Führung unterschieden werden, in der die persönlichen Beziehungen der Organisationsmitglieder eine untergeordnete Rolle spielen und Führung primär gewährleisten soll, dass die festgelegten Unternehmensziele erreicht werden.

#### *Funktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*

Die Mitarbeitenden „wahren einen hohen methodischen und inhaltlichen Standard“. Außerdem „verfügen“ sie „über eine große Einsatzbereitschaft, Motivation, ein hohes Maß an Flexibilität, Teamfähigkeit und Einfühlungsvermögen“. Beschrieben wird darüber hinaus eine hohe Kunden- und „Projektorientierung“. Das macht

„eigenständiges und schnelles Handeln“ der Mitarbeitenden erforderlich. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen sich „alle gemeinsam unterstützen“ und dürfen sich nicht „auf ihre Verantwortungsbereiche zurückziehen“. Die „Zusammenarbeit im Team“ wird stets „projektbezogen abgestimmt und festgelegt“. Projektverantwortliche Mitarbeitende arbeiten „eigenverantwortlich“ und „projektorientiert“. Sie planen den „Projekthaushalt“ und die „Projektfinanzen“. Außerdem legen sie „Verantwortlichkeiten, Leitung und Zusammenarbeit intern und extern fest“. Jeder Beschäftigte muss in seinem „Verantwortungsbereich die Sorge tragen, dass die Aufgaben auch erfüllt werden“. Hierbei erfahren die Verantwortlichen die „Unterstützung der Kollegen.“

Das Bildungsinstitut berichtet von teamorientierten und verantwortungsbewussten Mitarbeitenden, die in ihren zugewiesenen Aufgabenbereichen die Finanzen überwachen und die die Zusammenarbeit koordinieren. Die Gegenseite der beschriebenen Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen könnten unselbständige Einzelgänger sein, die nur auf Anweisung arbeiten.

### *Kommunikationswege*

Obwohl sich das Bildungsinstitut als „partnerschaftliches Unternehmen“ und „Netzwerk“ versteht, das „schon immer sehr viel Wert .. auf Transparenz“ gelegt hat und das eine „beziehungsorientierte Richtung“ vertritt, wird explizit auf eine „hierarchische Vorgesetztenstruktur“ hingewiesen, die die „Richtung vorgeben“ kann. Diese scheinbar widersprüchliche Darstellung löst sich auf, wenn man die weiteren Berichte der Organisation berücksichtigt. So wird aus der Selbstbeschreibung deutlich, dass sich die Organisation offiziell als partnerschaftliches, netzwerkartiges und transparentes Institut beschreibt. Im Hintergrund existiert allerdings auch die bereits zitierte Hierarchie, mit der „Geschäftsführung“ an der Spitze, die den Weg vorgibt und unternehmensrelevante Entscheidungen trifft. So gibt das Institut Auskunft darüber, dass es „durch einen inneren Führungskreis, einen weiteren Kreis von InstitutsmitarbeiterInnen und einen dritten Kreis von Kooperationsmitgliedern strukturiert“ ist. Es wird ein „sehr enger und persönlicher Kontakt“ untereinander und zu den Teilnehmenden gepflegt. Beispielsweise können die Lehrenden mit den Leitungskräften „direkt bilateral“ in Verbindung treten, und alle Beschäftigten erfahren viel „Unterstützung im Kollegenkreis“. Das psychotherapeutisch ausgerichtete Weiterbildungsunternehmen ist sich sicher, „dass erst durch eine vermehrte Kommunikation Sicherheit und gute Kooperation im Arbeitshandeln“ entsteht. Die eigene „Besprechungs- und Kommunikationskultur“ wird als „ausgereift“ und „umfassend“ bezeichnet. Durch die dargelegte „Konferenzstruktur, die durch alle

MitarbeiterInnen evaluiert wurde,“ stehen der Organisation „gute Kommunikationsstrukturen zur Verfügung.“

Beschrieben werden Kommunikationswege, die auf zwei verschiedenen Ebenen angesiedelt sind. Vordergründig wird viel Wert auf persönliche Beziehungen gelegt. Die Mitarbeitenden sind miteinander vernetzt, kooperieren und unterstützen sich gegenseitig. Hintergründig wird die Unternehmensrichtung aber durch die Organisationshierarchie bestimmt. Strategische Entwicklungen und gesamtorganisatorische Entscheidungen werden von der Geschäftsführung bestimmt beziehungsweise getroffen. Ausschließlich über die Vorgesetztenlinie verlaufende Kommunikationswege könnten die andere Seite des beschriebenen Kommunikationsflusses darstellen.

### *Entscheidungsmodus*

„Im Normalfall“ werden in der vorliegenden Bildungsorganisation „Entscheidungen immer gemeinschaftlich in den entsprechenden Gremien“ getroffen. Innerhalb eines ausgewiesenen Besprechungssystems wird gemeinsam „diskutiert und entschieden.“ „Bei „evtl. auftretenden Fragen und Entscheidungsnotwendigkeiten“ müssen die Beschäftigten diese in die Konferenzen einbringen und die „Geschäftsführung“ ansprechen. Es wird darauf hingewiesen, dass der „Entscheidungsprozessverlauf“ aus verschiedenen Organisationsdokumenten wie unterschiedlichen Organigrammen oder der „Konferenzordnung“ hervorgeht.

Die Darlegungen des Bildungsinstituts zur Entscheidungsart sind allgemein gehalten. Im Rahmen der Darstellung des Entscheidungsmodus wird auf ein Konferenzsystem sowie auf dokumentierte Entscheidungsrichtlinien verwiesen. Eine konkrete Beschreibung fehlt allerdings. Aus den Ausführungen kann geschlossen werden, dass die Entscheidungsart von einer hohen Konsensorientierung gekennzeichnet ist. Unterschieden werden kann dieser Entscheidungsmodus von einer Entscheidungsart, indem die Führungskräfte ohne Einbeziehung der Mitarbeitenden entlang der Hierarchie entscheiden.

### *Strategie*

„Strategieplanung“ ist für die Bildungsorganisation „ein laufender Prozess, an dem immer alle MitarbeiterInnen, teilweise auch die Umwelt, vertreten durch zukünftige Kooperationspartner und ehemalige Kunden, eingebunden sind.“ Das „private und kleine Bildungsinstitut“ berichtet, dass es „nur in einem bestimmten Segment des Bildungsmarktes Angebote vorhält“. Vor diesem Hintergrund geht die Organisation davon aus, dass sie ihre „Marktstellung“ nicht „kontinuierlich quantitativ ausbauen“ kann. Strategisch möchte man deshalb die „Prozesse intern verbessern“, um die



eigene Position am Markt behalten zu können. Mit der Verbesserung der internen Prozesse meint der Bildungsdienstleister, dass er seine „Kosten verringern“ möchte und dass er „schneller und effektiver handeln“ sowie eine „größere Planbarkeit herstellen“ will. Neben der Optimierung der eigenen internen Organisationsprozesse wird angestrebt, die eigenen psychotherapeutischen Richtungen weiter zu „verbreiten und zur Steigerung der Effektivität“ beizutragen.

Die beschriebene Strategie zielt darauf ab, die eigene Marktposition zu behalten. Da nur ein sehr spezifisches Bildungsangebot bereitgestellt wird, geht man nicht davon aus, ökonomisch weiter wachsen zu können. Die wirtschaftliche Sicherung des Instituts soll vor allem durch Kostenreduktion und effizientere Handlungen hergestellt werden. Eine weitere wirtschaftliche Expansion könnte demzufolge die andere Seite der aufgeführten Strategie sein.

#### *Umfang und Tiefe des Steuerungsinstrumentariums*

Die Weiterbildungsorganisation weist darauf hin, dass ihr „die mit der Wirtschaftsprüfung beauftragten Wirtschaftsprüfer“ ein „erfolgreiches, dem Handelsrecht entsprechendes Controllingsystem“ bescheinigen. Schließlich hat man „inzwischen so viele Instrumente geschaffen,“ die dem Institut „nicht nur ein Kostenbewusstsein für .. [ihre] Produkte und Dienstleistungen“ verschafft, „sondern auch ein Verantwortungsbewusstsein für .. [ihre] Arbeitsbereiche.“ „Kontierungen, Gehaltsabrechnungen und Bilanzen“ werden nicht selbst durchgeführt, „sondern von einem Steuerbüro übernommen.“ Im Rahmen der Beschreibung des wirtschaftlichen Controllings werden folgende Instrumente aufgeführt: „Jahresplanungen wie der Haushaltsplan“, „Bilanzen“, „Businesspläne zur Positionierung neuer Maßnahmen am Markt“, „Statistiken“ zur „Auswertung der unterschiedlichen Haushaltspläne“ und „eine vereinfachte Deckungsbeitragsrechnung“. Darüber hinaus wird ein spezielles Instrument beschrieben, dessen „Sinn und Zweck“ darin besteht, „jedem/r MitarbeiterIn eine aktuelle Transparenz über die Leistungserbringung in dem von ihr/m verantworteten Arbeitsbereich zu ermöglichen.“ In dem Fall, dass „Planungen, bzw. Ziele nicht eingehalten werden können, ermöglicht dies eine schnelle Reaktion, bzw. Gegensteuerung.“ Das spezielle ökonomische Steuerungsinstrument beinhaltet darüber hinaus „ein aktuelles Berichtswesen“, in dem „jeder Arbeitsbereich mit dazugehörigen Arbeitsfeldern und Aktionen aufgeführt“ wird. Innerhalb des Instruments werden den verschiedenen „Arbeitsbereichen“ auch „Kostenstellen“ mit einer „Zielplanung, Ausgaben- und Einnahmenplanung“ zugewiesen. „Die Planungen werden quartalsweise mit den tatsächlichen Ausgaben und Einnahmen korreliert.“ In Bezug auf die eigenen wirtschaftlichen Erfolgsindikatoren berichtet das Institut, dass es durch die

beschriebenen Steuerungsinstrumente in der Lage ist, „eine sehr große Anzahl an Kennzahlen bilden“ zu können, wie „eine ausreichende TeilnehmerInnenanzahl für den Beginn der Ausbildungsgänge“.

Im Rahmen von „einmal jährlich“ stattfindenden „Personalgesprächen zwischen der Geschäftsführung und jedem“ Mitarbeitenden werden auch Zielvereinbarungen getroffen. Hierbei geht es „um eine Selbsteinschätzung, eine Bewertung und Einschätzung der eigenen Aufgaben und Leistungen rückwirkend und zukünftig und der Benennung von Entwicklungspotenzialen.“ Die Ergebnisse des Gespräches münden „in einer gemeinsamen Entwicklungsvereinbarung“.

Als pädagogische Steuerungsinstrumente werden „Fragebögen“, „Feedback-Verfahren“, „Prüfungskolloquien“, „Teilnehmerlisten“ sowie „Begrüßungs- und Abschlussrunden“ aufgeführt. Aufgrund der verschiedenen „Rückmeldungen“ weiß der Bildungsdienstleister, dass seine „Weiterbildungen auf hohem Niveau und mit hohem Qualitätsstandard durchgeführt werden“. Durch die „Begrüßungs- und Abschlussrunden“, die „an jedem Seminartag“ stattfinden, wird den Kunden ermöglicht, „ihre Bedürfnisse sofort einzubringen und damit auch eine Möglichkeit für die LehrtrainerInnen zeitnah darauf zu reagieren.“ Ein „ausführlicher Fragebogen zur ‚Erhebung der Kundenzufriedenheit‘“ wird „flächendeckend jeweils im Sommer an Teilnehmer“ der verschiedenen Angebote ausgegeben. Mit Hilfe eines Fragebogens werden auch die „Wünsche an das Bildungsprogramm abgefragt“. Dem Einsatz von Fragebögen als Steuerungsinstrument steht das Institut dennoch kritisch gegenüber, denn es führt auf, dass ein Fragebogen „nicht das beste Instrument“ ist. Schließlich wird eine „ausgeprägte Feedback-Gesprächskultur“ mit den Kunden gepflegt, wodurch dem Institut „alle wesentlichen Rückmeldungen zur Verfügung“ stehen. Außerdem widersprechen „Fragebögen, die den regelmäßigen Stand der Zufriedenheit abfragen“, den eigenen „Trainings- und Beratungsabsichten“, denn „die Qualität in einer persönlichkeitsbildenden Weiterbildung besteht auch darin, unbequem zu sein, d. h. Entwicklungsphasen von Widerstand auszuhalten bzw. zu forcieren.“ Durch verschiedene „Feedback-Verfahren“, wie den „externen Evaluationen durch Prüfungsboards“, den „Evaluationen der Teilnehmer-Entwicklung und Selbstevaluationen in Studienkonferenzen“, den „Auswertungsgesprächen“ sowie den „regelgeleiteten und regelmäßigen Intervisionen und Supervisionen“ kann die Organisation ihre „Arbeit beobachten, bewerten und verbessern“. Als pädagogischer Erfolgsindikator wird die „Kundenzufriedenheit“ hervorgehoben. Obwohl „die Zufriedenheit der TeilnehmerInnen“ aufgrund der eigenen pädagogischen Absichten „nicht immer in jedem Seminar ein qualitätsleitendes Kriterium sein“ kann, ist der Organisation „an der Kundenzufriedenheit viel gelegen“. Weitere Indikatoren sind

die „Abschluss- und Abbrecherquoten“ sowie die „Eingliederung in den Arbeitsmarkt“, wenn der Kunde sie „erreichen wollte und damit zufrieden ist.“ Außerdem wird die erfolgreiche Teilnahme der Kunden an einer „Prüfung und Zertifizierung vor einem Prüfungsboard“ als Erfolgsindikator beschrieben, wenn die Lernenden danach die Prüfung „als einen wichtigen Abschnitt ihrer beruflichen und persönlichen Entwicklung wahrnehmen.“

Die Organisation beschreibt ein ökonomisches und pädagogisches Steuerungsinstrumentarium, wobei sie in beiden Fällen explizit hervorhebt, dass ihre Steuerungsmaßnahmen überaus erfolgreich sind. Ein erfolgreiches Controlling wird ihr extern bestätigt und durch Rückmeldungen ist ihr bewusst, dass ihre Dienstleistungen ein hohes Niveau und einen hohen Qualitätsstandard besitzen. Es werden sowohl wirtschaftliche als auch pädagogische Steuerungsinstrumente aufgeführt. Darüber hinaus werden neben der Behauptung, viele Kennzahlen bilden zu können, ein ökonomischer Erfolgsindikator und mehrere pädagogische Indikatoren beschrieben. Über die Beurteilung der ökonomischen und pädagogischen Erfolgsindikatoren sowie den Schlussfolgerungen, die daraus gezogen werden, gibt die psychotherapeutisch ausgerichtete Weiterbildungsorganisation keine Auskunft.

## 9.6 Die kultivierende Organisation

### 9.6.1 *Habituellem Typ*

Die kultivierende Organisation ist ein gemeinnütziger anerkannter Verein, dessen Organisationszweck die außerbetriebliche beziehungsweise außerschulische kulturpädagogische Bildung ist. Die Organisation widmet sich vorwiegend der kulturellen beziehungsweise kulturpädagogischen Weiterbildung von kulturinteressierten Kindern, Jugendlichen und Erwachsenen und fördert deren Entwicklung sowie die künstlerischen und handwerklichen Fähig- und Fertigkeiten. Es werden Veranstaltungen aus den Bereichen Kunst, Entspannung und Gesundheit angeboten. Die Organisation möchte dazu beitragen, dass die Lernenden ihre individuellen Möglichkeiten bestmöglich ausschöpfen und gestalterisch die eigene Persönlichkeit festigen und entfalten können. Das Selbstverständnis der Organisation resultiert daher aus der Förderung der persönlichen Entwicklung der Lernenden und der optimalen Unterstützung beim Lernen. 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 entwickeln. Die Schaffung und Aufrechterhaltung der

optimalen Bedingungen für gelingendes Lernen steht im Mittelpunkt der beschriebenen Bildungsarbeit. Aus diesem Grund wurde dieser Organisationstyp von unserer Forschungsgruppe als die kultivierende Organisation bezeichnet. Die Bezeichnung kultivierend verweist auf die vom Wortstamm abzuleitende Schaffung und Aufrechterhaltung von Bedingungen, die ein optimales Wachstum von Organismen gewährleisten und verdeutlicht zudem die kulturelle Bildungsintention der Organisation. Der Umsetzung des dargelegten Bildungsauftrages wird durch ein klares und strukturiertes Unternehmen ermöglicht. Eine vertraute Atmosphäre und ein partizipatives Miteinander ermöglichen die kreative Entfaltung der Lernenden und Mitarbeitenden. Das beschriebene Organisationsverständnis könnte daher als kreative Entfaltung in einem gut strukturierten und geregelten System bezeichnet werden. Der kulturpädagogische Bildungsverein definiert Bildung als Entfaltung aller Dimensionen des Menschseins; es sollen Wahrnehmung, Denken, Werte und Handeln entwickelt werden. Im Mittelpunkt des beschriebenen Bildungsverständnisses steht die Gestaltungskraft der Kreativität, denn Kreativität ist die Kraft, welche die persönliche Entwicklung des Einzelnen ermöglicht. Die Organisation hebt hervor, dass Lernprozesse ganzheitlich gestaltet werden. Das bedeutet, dass der lernende Mensch in seiner physischen, psychischen, sozialen, ökonomischen, ökologischen und kulturgeschichtlichen Dimension angesprochen wird. Dabei wendet der Bildungsverein sein Bildungsverständnis nicht nur auf die Lernenden an, sondern bezieht auch die eigenen Mitarbeitenden mit ein. Die Lernenden werden als Schöpfer ihrer Selbst und der Umwelt begriffen. Sie sollen sich durch Selbstwahrnehmung und Selbstreflexion weiterentwickeln. Die Selbstentwicklungspotenziale der Teilnehmenden bilden das Fundament des Teilnehmerverständnisses dieses Organisationstyps. Die Mitarbeitenden hingegen werden als Vermittler und Bereitsteller für die persönliche Weiterentwicklung der Kunden sowie der gesellschaftlichen Entwicklung gesehen. Dieses pädagogische Verhalten haben wir mit dem Typ »Gärtner« bezeichnet. Wie ein Gärtner seine Pflanzen bestmöglich kultiviert, kümmert sich die Organisation um die optimale Entfaltung der Potenziale ihrer Lernenden und pflegt diese, was sich sowohl auf die Teilnehmenden als auch auf die Mitarbeitenden bezieht. Das Personalverständnis der kultivierten Organisation betrachtet den Menschen in seiner Funktion und Rolle in der Organisation. Die Individuen werden ausschließlich als Personal verstanden; private Lebensbereiche werden nicht tangiert. Die Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitenden wird als kollegial, kooperativ, dialog- und konsensorientiert beschrieben. Die Kooperation schafft den notwendigen Freiraum für die kreative Leistungserbringung. Um ein möglichst optimales Lernumfeld für die Lernenden zu bestellen, werden zahlreiche

externe Kooperationen gepflegt. Das Kooperationsverständnis der Organisation ist gefärbt von kollegialer und konstruktiver Zusammenarbeit der Mitarbeitenden, Kunden und Lernenden. Ziel ist es, kreative Entwicklungsprozesse in der Organisation und bei den Lernenden zu ermöglichen. Die Semantik der kultivierenden Organisation kommt aus dem Bereich Kunst und Kultur. Kunst, welche ein menschliches Kulturprodukt ist, ist das Ergebnis eines kreativen Prozesses, und Begriffe aus dem kreativen Umfeld sind typisch für diesen Organisationstyp. Neben der Grundunterscheidung des Funktionssystems der (Weiter)Bildung »lernen/nicht-lernen« wird die Semantik der Organisation durch den Code des Kunstsystems »entwickeln/nicht-entwickeln« bestimmt.

### 9.6.2 *Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung*

#### *Steuerungsverständnis*

„Das Führungssystem beinhaltet die strategische Steuerung und Überwachung der gesetzlich vorgegebenen und der darüber hinaus vereinbarten Ziele mit einem entsprechenden Planungs- und Steuerungssystem.“ Dabei wird Controlling „als engpass-, ziel-, nutzen- und zukunftsorientiertes Führungskonzept“ aufgefasst und „im Sinne von ‚to control‘ und nicht ‚kontrollieren‘“ verstanden. „Strategisches Controlling wird umgesetzt, indem wir die richtigen Dinge und operatives Controlling, indem wir die Dinge richtig tun.“ „Führungs- und Verhaltensgrundsätze“ legen dabei die „internen Entscheidungs- und Umgangsprozesse verbindlich“ fest. Weil das „zentrale Ziel der Arbeit die Zufriedenheit der Teilnehmenden, der Dozenten und der Mitarbeitenden“ ist, wird auch als „zentrales Ziel der Führung“ die „Zufriedenheit der Mitarbeitenden“ angegeben. Im Rahmen der Führungsaktivitäten wird deshalb auf die „Stärkung und Erweiterung der Handlungskompetenz des Einzelnen in seinem gesellschaftlichen, beruflichen, sozialen und privaten Kontext“ Wert gelegt. „Dabei ist es wichtig, dass die Führung Maßstäbe setzt, Vertrauen schafft, Motivation stärkt, Gefahren und Risiken einschätzt, Spannungen aushält, individuell begründete Unterschiede zulässt und überschaubare Planungssicherheit bietet.“ Allerdings „werden Verantwortlichkeiten, Zuständigkeiten und Entscheidungswege nicht außer Acht gelassen, jedoch in teamorientiertes und kommunikatives Handeln einbezogen“, denn „Zufriedenheit hängt maßgeblich mit transparenten, verlässlich geregelten, eindeutig und abgestimmten kooperativen Handlungsweisen zusammen.“ Der Bildungsanbieter berichtet darüber, dass er zwischen Führung und Management differenziert, denn „Führungsverantwortung verstehen wir in engem Zusammenhang mit Managementaufgaben: das Management bewältigt die komplexen Anforderungen des Marktes ... und Führung heißt,

Menschen zu bewegen, in freundlicher, friedlicher und angstfreier Atmosphäre an der Entwicklung teilzunehmen und den Wandel zu gestalten, zu tragen beziehungsweise durchzusetzen.“ Führung soll kreative Prozesse unterstützen, denn das übergreifende Motto der Einrichtung lautet: „Kreativität ist die Kraft der Veränderung“.

Der kulturelle Bildungsanbieter beschreibt eine Steuerungsauffassung, die auf die Entwicklung der Organisation und der Mitarbeitenden zielt. Steuerungsaktivitäten müssen neben der Überwachung der wirtschaftlichen Ressourcen vor allem zur Zufriedenheit und Entfaltung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in privaten, beruflichen und künstlerischen Bereichen beitragen, wobei auf festgeschriebene Verantwortlichkeiten nicht verzichtet wird. Wichtig ist aber, dass Führung dazu beiträgt, dass Entwicklung in einer angenehmen Atmosphäre stattfinden kann. Dieses Steuerungsverständnis, das auf die Bereitstellung von Entfaltungsmöglichkeiten für alle an der Organisation Beteiligten abhebt, ist nicht mit einer Organisationssteuerung vereinbar, die auf die konsequente Einhaltung festgesetzter Regeln setzt und damit kreative Entwicklungsprozesse behindert.

#### *Art der Führung*

Sowohl die „Einrichtungsphilosophie“ als auch die „Führungsstrukturen“ sind von „konstruktiver Zusammenarbeit“ gekennzeichnet. Das „setzt ein hohes Maß an Qualifikation, Verantwortungsbewusstsein und Selbstständigkeit voraus“. Die Arbeitsformen sind durch Teamarbeit bestimmt. Unter Team versteht die Organisation „alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die einander brauchen und die zusammen arbeiten, um die vereinbarten Ergebnisse und Ziele zu erreichen.“ „Abläufe und Informationen“ werden „über Prozesssteuerung verabredet sowie Finanzen, Personaleinsatz und Ressourcen koordiniert.“ „Die operative Leitung der Einrichtung liegt bei der Geschäftsleitung“. Sie wird bei „ihrer Arbeit von der Büroleitung und allen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unterstützt“. Die Basis für die Zusammenarbeit zwischen der Geschäftsleitung und den Mitarbeitenden „stellt ein grundlegendes Vertrauensverhältnis“ dar. Die Art der Führung ist „kooperativ, dialog- und konsensorientiert“. Das Aufgabenspektrum der Geschäftsleitung ist vielfältig. Sie „vermittelt und intensiviert Verbesserungsmaßnahmen, fördert, motiviert und stützt die kreative Beteiligung der Mitarbeitenden, übernimmt Vorbildfunktion und stellt eine verlässliche Konstante dar.“ Darüber hinaus fördert sie „ein Leistungsklima, in dem Normen und Lösungen entwickelt, erreicht und bewertet werden. Sie ist zuständig für die Qualitäts- und Weiterentwicklung in der Einrichtung.“ „Steuerungsnotwendigkeiten“ werden von der Geschäftsleitung „eingeleitet und

überwacht.“ Auch „organisationsbedingte Anforderungen beziehungsweise Anpassungen“ werden von ihr „gesteuert.“

Beschrieben wird eine kooperative Führung, die auf Vertrauen aufbaut. Die Geschäftsführung, die die Verantwortung für das operative Geschäft trägt und von ihren Mitarbeitenden unterstützt wird, fungiert dabei als Unterstützer, Förderer und Motivator. Die im Team erarbeiteten Zielfestlegungen werden von ihr überwacht, koordiniert und gesteuert. Eine direktive oder gar autokratische Führung würde dem fördernden Führungsstil der Organisation widersprechen.

#### *Funktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind „für die Einrichtung die Schlüsselposition, die an der Umsetzung der Unternehmensziele wesentlich mitwirkt, inhaltlich beteiligt ist und an den Ergebnissen partizipiert.“ „Mit dem Ziel der konsensorientierten Abstimmung“ nehmen die beteiligten Mitarbeitenden mit der Geschäftsleitung am Besprechungswesen teil. Den Mitarbeitenden wird ermöglicht, „die von ihnen erwarteten Leistungen selbständig zu erbringen.“ Sie sind „offen, aufgeschlossen“ sowie „kommunikativ“ und erhalten „Freiraum in der Gestaltung ihrer Arbeit sowie Förderung“ und „Unterstützung“. Ihren Aufgaben entsprechend sind sie „für verschiedene Bereiche weisungs- und entscheidungsbefugt.“ Im Rahmen des Qualitätsmanagement soll jeder Mitarbeitende „für die Qualität der von ihm geleisteten Arbeit in der ‚Produktionskette‘ eine eigene Verantwortung übernehmen“.

Die selbständig und verantwortungsbewusst arbeitenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Bildungsanbieters werden inhaltlich an der Umsetzung der Unternehmensziele beteiligt. Sie werden aktiv in Steuerungsprozesse mit einbezogen. Gemäß der praktizierten Führungsart werden sie in ihrer Arbeit unterstützt und gefördert, um sich selbst und die Organisation weiterentwickeln zu können. Diese inhaltliche Einbeziehung der Mitarbeitenden in Steuerungsprozesse kann von einer auf Führungskräfte beschränkten Beteiligung abgegrenzt werden, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allenfalls nach ihrer Meinung gefragt werden.

#### *Kommunikationswege*

„Die Organisationsstruktur ist durch flache Hierarchien bestimmt“, denn nur „so können wir flexibel und schnell auf Wünsche und Bedürfnisse unserer Teilnehmerinnen und Teilnehmer sowie aktuelle gesellschaftliche Entwicklungen reagieren.“ „Transparenz und wechselseitiger regelmäßiger Informationsaustausch ... ermöglichen ebenfalls die Erfüllung dieses Anspruchs.“ Darüber hinaus sind durch flache Hierarchien „direkte Rückmeldungen“ zwischen den Mitarbeitenden, der Geschäftsleitung und den freiberuflich Lehrenden möglich. „Konstruktive

Zusammenarbeit“ auf „vertrauensvoller Ebene“ bestimmt das Verhältnis zwischen der Leitung und den Mitarbeitenden. Innerhalb des „geregelten Konferenzsystems“ findet der „Informationstransfer und die Beratung auf kollegialer Ebene statt“ und die „umfassenden Diskussionen“ sind „lernend angelegt.“ Die verschiedenen Konferenzen und Besprechungen „haben zum Ziel, pädagogische, organisatorische, inhaltliche und teilnehmerbezogene Klärungen herbeizuführen.“

Die Einrichtung besitzt flache Hierarchien. Der Informationsfluss zwischen den Organisationsmitgliedern ist transparent. Die Kommunikation zwischen der Leitungskraft und ihrem Team wird als kollegial und auf Vertrauen basierend beschrieben. Diese netzartigen Kommunikationsstrukturen, die auf gegenseitigem Vertrauen aufbauen, können von vertikal verlaufenden Kommunikationswegen unterschieden werden, die zur Kontrolle der Mitarbeitenden dienen und ausschließlich formal vorgegeben werden.

### *Entscheidungsmodus*

„Entscheidungen fallen in einem Konferenzsystem, bestehend aus den täglichen Abstimmungsrunden, den wöchentlichen Teambesprechungen, den Fachkonferenzen und den alle zwei bis drei Monate stattfindenden Vorstandssitzungen.“ „Darüber hinaus werden in wöchentlichen, protokollierten Teamsitzungen die Notwendigkeiten des laufenden Geschäftsbetriebes besprochen und diskutiert.“ Innerhalb des Konferenzsystems, „welches die Entwicklung fördert, den Informationstransfer sicherstellt und welches alle Mitarbeitenden in den Gestaltungsprozess mit einbezieht“, werden Entscheidungen durch „konsensorientierte Abstimmungen“ herbeigeführt. „Der Entscheidungsprozeß beginnt in der Ideenfindung auf verschiedenen Ebenen und wird gemäß dem PDCA-Zyklus ... behandelt.“ Für die „organisatorischen, wirtschaftlichen und pädagogischen Entscheidungen“ ist die Geschäftsleitung „grundsätzlich verantwortlich“. Außerdem „überwacht“ sie die „entsprechenden Prozesse.“ Ihr obliegt die „operative Leitung der Einrichtung“. Verschiedene Aufgaben können „mit entsprechender operativer Verantwortung“ von ihr „delegiert“ werden, da auch die Mitarbeitenden „für verschiedene Bereiche weisungs- und entscheidungsbefugt“ sind. „Die grundsätzlichen Zuständigkeiten sind auf der Grundlage der Arbeitsplatzbeschreibung geregelt und dokumentiert, können aber durch spezifische Delegation erweitert werden.“ „Übergeordnetes Entscheidungs- und Kontrollgremium ist der Vorstand.“ Während der „Vorstandssitzungen werden strategische Beschlüsse gefasst, die die Geschäftsleitung mit den Mitarbeitenden umzusetzen hat.“ Beschlüsse „werden durch die Geschäftsleitung in den Teambesprechungen weitergegeben.“ „Die Überwachung erfolgt durch den Vorstand innerhalb der Vorstandssitzungen.“ Die Teilnehmenden der Vorstandssitzun-



gen sind die „Mitglieder des Vorstandes und die Geschäftsleitung“. „Themenspezifisch werden Mitarbeitende dazu geladen.“

Die Bildungseinrichtung führt auf, dass strategische Entscheidungen vom Vorstand und operative Entscheidungen von der Geschäftsleitung getroffen werden. Operative Aufgaben können aber auch an die Mitarbeitenden delegiert werden, wenn gleich die Verantwortung in letzter Konsequenz bei der Geschäftsleitung liegt. Entscheidungen werden unter Beteiligung der entsprechenden Mitarbeitenden im Rahmen des etablierten Besprechungswesens konsensorientiert getroffen. Aber auch hier muss sich die Geschäftsleitung für die getroffenen Entscheidungen verantworten. Der beschriebene, auf Einstimmigkeit zielende Entscheidungsmodus, an dem alle inhaltlich betroffenen Mitarbeitenden beteiligt sind, kann von einer Entscheidungsart abgegrenzt werden, die nur auf wenige Führungskräfte beschränkt ist und die hier auf das Mehrheitsprinzip setzt.

### *Strategie*

Die Weiterbildungsorganisation strebt nach der „Einbindung und Einflussnahme in die kommunale kulturelle Arbeit“. Ihre Zielsetzung besteht darin, „die Vernetzung und Förderung der Weiterbildung voranzubringen“. Sie beabsichtigt „Kunst, Medien, Leben und Kultur“ in ihrer „Region einen Rahmen zu geben.“ Diese Ziele will sie erreichen, indem sie „in einer Reihe von Gremien zur allgemeinen und beruflichen Weiterbildung tätig“ ist. Außerdem wird „Transparenz durch öffentlichkeitswirksame Veranstaltungen“ hergestellt. „Durch öffentliche Präsentationen der selbstgestalteten Werke können“ die Teilnehmenden und Dozenten „sich und die kulturelle Arbeit gesellschaftlich positionieren.“ Um den eigenen Einfluss in der kulturellen Arbeit der eigenen Region zu steigern, will sich der Bildungsanbieter darüber hinaus von Mitbewerbern absetzen. Denn „dem schnell wechselnden Markt und den oftmals minderwertigen Fremdangeboten und -produkten stehen“ die eigenen Zielvorgaben entgegen. „Zentrales Ziel“ ist nämlich „die Zufriedenheit der Teilnehmenden, der Dozenten und der Mitarbeitenden.“ Die Zufriedenheit wird unter anderem erlangt, indem „ausschließlich hochwertige Arbeitsmaterialien“ und „attraktive und arbeitsgerechte Räumlichkeiten“ bereitgestellt werden und indem die „Teilnehmenden nicht nur Kunden“ sind, „sondern zudem Partner im Weiterbildungsprozess und wichtige Informationsquellen für die Bewertung der Angebote und Veranstaltungen.“ Zu den guten Rahmenbedingungen, die die Organisation bereitstellt, zählen „adäquate Unterrichtsmittel und -methoden, angemessene Gruppengröße ..., angebotsentsprechende Ausstattung der Unterrichtsräume, Bereitstellung sämtlicher Materialien und Werkzeuge, Evaluation des Bildungsprozesses, Lernbegleitung und -beratung.“ Die Kunden „können also ‚entspannt zu uns kommen und gleich loslegen‘, d.h. die

Teilnehmenden sind direkt im Lernprozess und ... [die Organisation] kümmert sich um alles andere.“

Die Bildungseinrichtung berichtet darüber, dass sie mehr Einfluss in der kommunalen kulturellen Arbeit erlangen möchte, um künstlerische und kulturelle Aspekte in der Region stärker hervorheben zu können. Um dieses Ziel zu erreichen, setzt sie auf Gremienarbeit, öffentliche Präsentationen und ein qualitativ hochwertiges Angebot, das sich von den meist unzureichenden Angeboten der Mitbewerber abgrenzt und das die Zufriedenheit der Kunden in den Mittelpunkt stellt. Die andere Seite dieser Strategie, die auf eine größere Präsenz in der Öffentlichkeit zielt, um kulturelle Themen zu bewerben, wäre eine auf Binnenorientierung fokussierte Strategie.

### *Umfang und Tiefe des Steuerungsinstrumentariums*

Der Bildungsanbieter berichtet, dass „nur bei regelmäßiger Überprüfung der Wirtschaftlichkeit und der effektiven Erfolgsindikatoren .. eine kontinuierliche Sicherstellung der Arbeit gewährleistet werden“ kann. Steuerungsmaßnahmen werden in den Bereichen „Finanzen“, „Erbringung der Dienstleistung“, „Personal“, „Öffentlichkeitsarbeit“, „Programm“, „Serviceleistungen“ und „Beschaffung“ beschrieben. Die in diesem Zusammenhang aufgeführten „Controlling-Verfahren“ werden von der Geschäftsleitung „initiiert und überwacht“. Dabei umfasst das Controlling „alle Indikatoren, die zur Steuerung und Entscheidung der Einrichtung und ihrer gesetzten Ziele vor dem Hintergrund der Wirtschaftlichkeit ausschlaggebend sind.“ Im Rahmen des Controllings „werden grundsätzlich die Verfahren des Vergleichs, der Bewertung und der Auswahl, der Planung wie der Überwachung sowie der daraus resultierenden Steuerung aufgenommen.“ Die Verwaltung der Teilnehmenden ist dabei „ein wichtiges Standbein zur Sicherstellung der Wirtschaftlichkeit und damit der Sicherung des Bestehens unserer Einrichtung“, denn „die Sicherstellung, dass Teilnehmerinnen und Teilnehmer ihre Kursgebühren zahlen, ist ein wichtiges Element zur Gewährleistung der Wirtschaftlichkeit“. Deshalb ist die „Einnahmenüberwachung für jedes Quartal des Jahres, aus der die Teilnehmerzahlen in Verbindung mit den Einnahmen aus den Veranstaltungen hervorgehen“ ein zentrales Steuerungsinstrument. Eine „Einnahmenübersicht, die in Verbindung mit den produktabhängigen Kosten .. den Deckungsbeitrag ... ermittelt“, „bietet die Entscheidungsgrundlage für die Steuerung der Veranstaltungen“. Weitere beschriebene ökonomische Steuerungsinstrumente sind der „Liquiditätsplan“, die „Einnahmen-Ausgaben-Ermittlung“, der „Haushaltsplan“ sowie der „Finanzbericht“. Die Überprüfung der Dienstleistungsqualität „erfolgt aktuell in Form von Bewertungen der Teilnehmendenlisten, der Teilnehmenden- und Dozentenbefragungen, der Evaluation der Seminarleitungen, dem Beschwerdeverfahren sowie der persönli-

chen Kontakte mit Teilnehmenden und Dozentinnen und Dozenten.“ Außerdem werden die „attraktiven und arbeitsgerechten Räumlichkeiten und Materialien“ über „das Controlling-Verfahren permanent geprüft“. Dabei wird „jeder qualitätsrelevante Kontakt .. dokumentiert.“ „Die Öffentlichkeitsarbeit wird im Bereich der Werbung ... aufgrund der Rückläufe in Form von Kontakten beziehungsweise Anmeldungen ausgewertet.“ Im Bereich Programm „werden die teilnehmerbezogenen Daten genutzt, um gezielt auf spezielle Angebote aufmerksam zu machen.“ „Die Überprüfung der Effektivität und Funktionsfähigkeit der Serviceleistungen wird durch die Geschäftsleitung anhand der vorgelegten Nachweise ... und durch regelmäßige Kontrollen ... überprüft.“ Im Bereich Beschaffung werden „die Kosten- und Qualitätskontrollen“ in „Form von Preis- und Qualitätsvergleichen erreicht.“ Als ein weiteres Steuerungsinstrument werden regelmäßige „Zielvereinbarungsgespräche“ mit den Mitarbeitenden aufgeführt, in denen „die Persönlichkeit des Mitarbeitenden stets einbezogen“ wird. In diesen „auf vertrauensvoller Ebene“ ablaufenden Gesprächen werden „arbeitsplatzbezogene Entwicklungen unter Zugrundelegung der persönlichen Möglichkeiten erörtert. Wenn möglich und notwendig, können hierzu auch private Gegebenheiten der Mitarbeitenden einbezogen werden.“ Der Anbieter für kulturelle Bildung berichtet von verschiedenen ökonomischen Erfolgsindikatoren. Hierzu gehören die „Anzahl der Veranstaltungen mit entsprechenden Teilnehmerzahlen“, die „Abbrecherquoten“ sowie die „Anzahl der durchgeführten Unterrichtsstunden“. In Bezug auf die „Teilnehmenden-Zahl“ steht geschrieben, dass deren Auswertung „fortlaufend vorgenommen“ wird. Die Bildungsorganisation gibt an, dass die Ergebnisse der aufgeführten Erfolgsindikatoren den Kennziffern der „Vorquartale beziehungsweise Vorjahre“ gegenübergestellt werden. Darüber hinaus werden Statistiken „ausgewertet, d. h. die prozentualen Vergleichswerte zu den Zeiträumen der 2 Vorjahre werden ermittelt und entsprechend in das Verhältnis gesetzt. Auf der Grundlage dieser Bewertungen lassen sich Rückschlüsse ziehen, die den wirtschaftlichen Status der Einrichtungen begründen.“ Konkrete Angaben zu den Bewertungen der aufgeführten ökonomischen Erfolgsindikatoren fehlen in der Selbstbeschreibung der Organisation. Auch über Schlussfolgerungen, die aus den Ergebnissen und den entsprechenden Bewertungen gezogen werden, wird geschwiegen.

Zur Überprüfung der pädagogischen Zielerreichung werden sowohl „bedarfsorientierte“ als auch regelmäßige Teilnehmenden- und Dozentenbefragungen, „anonyme Mitteilungen“, „Gespräche aller am Lehr- und Lernprozess beteiligten Gruppen“ sowie ein „Beschwerdemanagement“ und „Evaluationsberichte“ aufgeführt. Fragenkataloge zielen auf die „Qualität der Seminarinhalte, Räumlichkeiten und zu

Verfügung gestellte Materialien sowie auf die fachliche und didaktische Kompetenz der Kursleitung.“ Die verschiedenen Befragungen sind ein zentrales Element der inhaltlichen Zielüberprüfung, weil sie „für die Einrichtung unverzichtbar“ sind. „Sie dienen allen am Lernprozess Beteiligten als effektives, gewinnbringendes Instrument der Evaluation. Sie haben daher neben den Auswirkungen auf die Kurs- und Seminarinhalte und Abläufe auch konkrete Auswirkungen auf die Arbeit des Raummanagements und der Teilnehmerverwaltung.“ Die anonymen Mitteilungen werden mit Hilfe eines „Schlitzohres“ erfasst. Dabei handelt es sich um Briefkästen „in den Veranstaltungsräumen. Hier haben die Teilnehmenden die Möglichkeit der direkten, spontanen, anonymen, schriftlichen Meinungsäußerung.“ Eingeworfene „Schlitzohr“-Zettel“ werden „in den betroffenen Gremien besprochen“ und die Ergebnisse werden anschließend „in die Programmplanung einbezogen“. Als pädagogische Erfolgsindikatoren dienen „die Zufriedenheit der Teilnehmenden“, „Abschlussarbeiten“ sowie „Ausstellungen und Präsentationen“, denn „in Abschlusspräsentationen wird für das Umfeld sichtbar, inwieweit der Lernprozess in der Umsetzung aus der Perspektive des Teilnehmenden gelungen ist.“ Darüber hinaus können auf diese Weise die „Lernergebnisse .. einer breiten und/oder ausgewählten Öffentlichkeit vorgestellt werden.“ „Durch öffentliche Präsentationen der selbstgestalteten Werke können die Teilnehmenden (und auch die Dozentinnen und Dozenten) sich und die kulturelle Arbeit gesellschaftlich positionieren.“ Wie bei der Beschreibung der ökonomischen Erfolgsindikatoren, macht der Bildungsverein für kulturelle beziehungsweise kulturpädagogische Weiterbildung auch bei der Darstellung der pädagogischen Erfolgsindikatoren keine konkreten Angaben zu deren Bewertungen und den daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen.

Beschrieben werden Controllinginstrumente, die die wirtschaftliche Leistungserbringung überwachen sowie pädagogische Steuerungsmaßnahmen, die die inhaltliche Arbeit sowie die Zufriedenheit der Teilnehmenden anhand von Befragungen und Gesprächen überprüfen. Im Rahmen von Zielvereinbarungsgesprächen werden die organisatorischen Ziele an die persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden gekoppelt. Auch private Angelegenheiten können hier thematisiert werden. In Bezug auf die ökonomischen Steuerungsmaßnahmen wird von drei unterschiedlichen Erfolgsindikatoren berichtet. Über deren Bewertungen und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen finden sich aber keine Angaben. Als pädagogische Erfolgsindikatoren werden Präsentationen, Abschlussarbeiten und die Teilnehmerzufriedenheit hervorgehoben. Weitere pädagogische Kennzahlen oder Kennziffern werden nicht aufgeführt. Zu den Bewertungen beziehungsweise

Beurteilungen dieser Erfolgsindikatoren macht die Bildungsorganisation keine Angaben. Auch über Schlussfolgerungen wird nicht berichtet.

## 9.7 Die funktionale Organisation

### 9.7.1 *Habituellem Typ*

Bei der analysierten Weiterbildungsorganisation handelt es sich um ein privatwirtschaftliches Unternehmen, das Bildungsdienstleistungen aus dem Bereich der elektronischen Datenverarbeitung anbietet. Der primäre Organisationszweck wird darin gesehen, die Kunden bei ihrer Karriereplanung im IT-Sektor mit entsprechenden berufsbezogenen Bildungsmaßnahmen zu unterstützen. Es geht stets um den beruflichen Erfolg der Lernenden. Vor diesem Hintergrund besitzen die beschriebenen qualitativ hochwertigen und innovativen Angebote auch eine hohe Arbeitsmarktrelevanz und sind praxisnah. Das Angebot soll dazu beitragen, den Marktwert der Kunden zu steigern. Der kommerzielle Bildungsanbieter möchte, seinem Selbstverständnis folgend, zu den Besten der Branche gehören. Da im IT-Sektor sowohl die Marktbedingungen als auch die Technologien einem rasanten Wandel unterzogen sind und man selbst eine Spitzenposition im Feld der Konkurrenten anstrebt, beschreibt sich die Organisation als besonders anpassungs- beziehungsweise veränderungsfähig. Aus der Selbstdarstellung geht hervor, dass viel Wert auf ein instrumentell einwandfreies Funktionieren in allen Bereichen des Unternehmens gelegt wird. Im Vordergrund stehen immer Effektivität und Effizienz sowie die damit zusammenhängenden logistisch perfekten Organisationsabläufe. Weil das Unternehmen in seiner Selbstbeschreibung fortwährend auf die fehlerfreie und bestmögliche Funktionsfähigkeit der Organisation abhebt, um die eigene Leistungsfähigkeit kontinuierlich zu steigern, wurde dieser habituelle Typ von unserer Forschungsgruppe als die funktionale Organisation bezeichnet. Dieser Weiterbildungsdienstleister besitzt ein technisches Verständnis von sich als Organisation mit hierarchisch übergeordneter Geschäftsführung und einem primär betriebswirtschaftlich orientierten professionellen Management. Das funktionale und technische Verständnis der eigenen Organisation schlägt auch auf das dargelegte Bildungsverständnis durch. Effektivität und Zielorientierung kennzeichnen den beschriebenen Lehr-Lern-Prozess. Die funktionale Organisation geht davon aus, dass effektiv gestaltete Bildungsprozesse ausreichen, um die vorgegebenen Lehrziele zu erreichen. Lernen wird demzufolge als ein mechanischer und somit steuerbarer Prozess aufgefasst. Das Bildungsverständnis steht in enger Verbindung mit dem dargelegten Teilnehmerverständnis, das durch ein aufstiegsorientiertes, motiviertes und an

Informationstechnologien interessiertes Klientel gekennzeichnet ist. Die im Rahmen des Bildungsverständnisses wenig berücksichtigte Aneignungsseite des Lernens fällt aufgrund der Motivation des aufstiegsorientierten Kundenkreises weniger ins Gewicht. Auch das eigene Personal zeichnet sich wie die Teilnehmenden durch eine hohe Leistungsbereitschaft aus. Es wird als kompetent beschrieben und soll über ein ausgezeichnetes Fachwissen sowie über pädagogische Qualifikationen verfügen. Die Organisation betrachtet ihr Personal ausschließlich unter berufsrelevanten Gesichtspunkten. Die Arbeitsbeziehungen dienen vor allem dem Organisationszweck. Das Kooperationsverständnis zeichnet sich durch eine effektive und komplikationslose Zusammenarbeit aus. Im Vordergrund steht der Erfolg des Unternehmens. Durch exakte Definitionen und eindeutige Zuordnungen sollen Reibungsverluste während der gemeinsamen Arbeit minimiert werden. Auch in diesem Zusammenhang wird die funktionalistische Prägung des Unternehmens deutlich.

Die Ausführungen dieser Weiterbildungsorganisation beinhalten eine ausgeprägte Technikorientierung, die auch auf das Bildungsverständnis abfärbt. Die Organisation besitzt ein technisches Verständnis von der Möglichkeit programmierbaren Lernens. Der blinde Fleck dieses habituellen Typs ist wahrscheinlich darin verortet, dass auf das Technologiedefizit des Lehr-Lern-Prozesses nicht eingegangen wird. Vielmehr wird Lernen als ein von der Organisation steuerbarer Prozess verstanden, der technologisierbar ist.

Die intern ausgebildete nüchterne und zweckorientierte Speziesemantik des Bildungsanbieters, die sich auf der Grundlage des Codes »Lernen/Nicht-Lernen« ausfaltet, wird überformt durch eine marktwirtschaftliche und technikorientierte Semantik mit der Grundunterscheidung »funktionieren/nicht-funktionieren«. Kennzeichnend hierfür sind Begriffe wie Marktführerschaft, Rentabilität und Verkaufen.

### 9.7.2 *Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung*

#### *Steuerungsverständnis*

Die funktionale Organisation ist ein kommerzielles, privatwirtschaftliches Unternehmen. Vor diesem Hintergrund geht es ihr vor allem darum, sich „erfolgreich am Markt zu behaupten“. Die eigene Arbeit soll „das Erreichen der Unternehmensziele“ gewährleisten. Innerhalb der Selbstbeschreibung wird stets darauf hingewiesen, dass die dargelegten Steuerungsbemühungen eine „vernünftige Relation von Aufwand, Aktualität und Nutzen“ aufweisen müssen. Das „Aufwand-Nutzen-Verhältnis“ soll „angemessen und ausreichend“ sein. Durch die Definition von zentralen

Organisationsabläufen erhofft sich das Unternehmen „eine Steigerung der Effizienz, eine Verringerung des ‚Prozess-Overheads‘ und dadurch einen Netto-Zeitgewinn für andere Aufgaben.“ „Verfahrensweisungen“ regeln darüber hinaus, „wer zu welchen Zeitpunkten welche Maßnahmen konkret durchführt und wie die Ergebnisse ausgewertet werden.“ Die bisherigen Steuerungsmaßnahmen haben bereits dazu geführt, dass die Zusammenarbeit „reibungsloser und effektiver“ funktioniert.

Beschrieben wird ein technisches Verständnis von Steuerung, das darauf abzielt, Arbeitsabläufe unter ökonomischen Gesichtspunkten mit Hinblick auf den Unternehmenserfolg zu optimieren. Auf Basis der Unternehmensziele werden Verfahrensweisungen und Arbeitsabläufe vorgegeben, um eine größtmögliche Effizienz in wirtschaftlicher und pädagogischer Hinsicht zu erreichen. Ein evolutionäres Steuerungsverständnis, das auf die Entfaltungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder abhebt und in dem Steuerungsprozesse ungeplant ablaufen, könnte hier die andere Seite der Unterscheidung sein.

### *Art der Führung*

Das Bildungsunternehmen berichtet von einer „flachen Hierarchie“ und einem „demokratischen und kooperativen Führungsstil.“ Das bedeutet für die Organisation, „dass alle Mitarbeiter an der Entscheidungsfindung beteiligt werden.“ Als Beispiel hierfür wird aufgeführt, dass Verantwortungsbereiche und „Zuständigkeiten .. in den Teamsitzungen gemeinsam festgelegt“ werden und dass die „Führungsgrundsätze ... gemeinsam verabschiedet“ wurden. Als die „wichtigsten Ressourcen“ werden die „Kompetenzen und die Leistungsbereitschaft“ aller Mitarbeitenden hervorgehoben. Die „Zusammenarbeit ist durch Offenheit, Innovationsbereitschaft, Kollegialität und vertrauensvolles Miteinander geprägt.“ Die aufgeführte Führungsart soll dazu beitragen, dass die „Identifikation .. [der] Mitarbeiter mit dem Unternehmen und seinen Zielen gestärkt und Reibungsverluste minimiert werden.“ Die Verantwortungsbereiche der Geschäftsführung und der Mitarbeitenden sind klar voneinander getrennt und beschrieben. So trifft die Leitungskraft „alle Entscheidungen in enger Absprache“ mit ihren unterstellten Abteilungen. Sie ist „verantwortlich für die Entwicklung strategischer Entwicklungsziele und die strategische Ausrichtung des Unternehmens.“ Auch die „Marketing-Maßnahmen zur Kundenakquisition“ fallen in ihren Aufgabenbereich. Mit Hilfe von „einigen Verfahrensweisungen“ sowie „Aufgaben- und Kompetenzprofilen“ werden „Verantwortlichkeiten klar definiert und verteilt“.

Die Weiterbildungsorganisation beschreibt eine an der Vorgesetztenlinie ausgerichtete und auf Kooperation sowie Kollegialität aufbauende Art der Führung, die auf diese Weise das Zugehörigkeitsgefühl der Beschäftigten mit dem Unternehmen stärken soll. Unterschieden werden können diese Ausführungen von einer koordinieren-

den Teamführung. Darüber hinaus zeichnet sich die Führungsart durch die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsprozessen aus, wenngleich die entscheidende Instanz immer die Geschäftsführung ist.

#### *Funktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*

Die festangestellten Mitarbeitenden sind für die ihnen zugewiesenen Bereiche „gesamtverantwortlich“. Das bedeutet, dass sie das „Projektmanagement“ übernehmen. Innerhalb ihrer Abteilungen können sie Aufgaben „eigenverantwortlich delegieren“. Außerdem übernehmen sie „die Verantwortung für die fristgerechte Erledigung der Aufgaben.“ Zu den Tätigkeiten der festangestellten Mitarbeitenden gehören unter anderem die „Durchführung der einzelnen Bildungsveranstaltungen, die Erstellung, Aktualisierung und Weiterentwicklung des Lernmaterials und die fachliche und didaktische Betreuung der Lernenden“. Aus diesem Grund „dürfen“ sie auch „Anweisungen geben, die einem reibungslosen Ablauf der Schulungsveranstaltungen zuträglich sind.“ Es wird aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sie „im Falle von Meinungsverschiedenheiten oder Problemen jeder Art ... den Geschäftsführer zu Rate“ ziehen müssen.

Es wird darüber Auskunft gegeben, dass die Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen darin besteht, die ihnen zugewiesenen Fachbereiche eigenverantwortlich zu managen. Hierfür werden ihnen Weisungsbefugnisse gegenüber den freiberuflichen Mitarbeitenden eingeräumt. Eine Mitarbeitendenfunktion, in der die Angestellten nur auf Anweisung agieren dürfen, würde wahrscheinlich die Funktionalität der Organisation einschränken und markiert deshalb die andere Seite der Unterscheidung.

#### *Kommunikationswege*

Das „kleine Unternehmen“ beschreibt sich als „hierarchisch flach“ und „logistisch perfekt“. Die Zusammenarbeit der Organisationsmitglieder ist durch „Offenheit“ und „Kollegialität“ geprägt. Man geht „vertrauensvoll“ miteinander um. Das Unternehmen legt viel Wert auf eine „Politik der offenen Tür“. Das bedeutet zum Beispiel, dass „die Tür zum Sekretariat und zum Büro der Trainer .. grundsätzlich offen“ steht. Im Rahmen der beschriebenen Kommunikationsverfahren besitzen die „monatlichen Teamsitzungen“ einen besonderen Stellenwert. Denn „alle relevanten Fragen und Probleme, die das Unternehmen, die Kurse, die zukünftigen Kursangebote usw. betreffen, werden in den Teamsitzungen angesprochen und diskutiert.“ Hier werden „Zuständigkeiten ... gemeinsam festgelegt“ und „konkrete Maßnahmekonzepte umgesetzt.“



Beschrieben wird eine hierarchisch flache und effiziente Kommunikationsstruktur, in der alle unternehmensrelevanten Entwicklungen in Teambesprechungen diskutiert und einzuleitende Maßnahmen durch den Geschäftsführer festgelegt werden. Dabei wird die Zusammenarbeit der Beschäftigten mit Unterscheidungen wie Teamfähigkeit und Vertrauen charakterisiert.

### *Entscheidungsmodus*

Die kommerzielle Weiterbildungseinrichtung ist bemüht, „kooperative Entscheidungen (Konsensentscheidungen) zu entwickeln, die alle Beteiligten mittragen können und wollen.“ Deshalb werden die „Meinungen und Einschätzungen“ der Mitarbeitenden „bei allen Entscheidungen der Geschäftsführung“ einbezogen. Die „Kompetenzen und Ideen“ der Beschäftigten werden „bei allen Entscheidungsfindungsprozessen berücksichtigt“, weil nur sie „die Rahmenbedingungen und neuen Entwicklungen und Trends ihres Fachbereiches sehr gut kennen.“ Trotz der diskursiven Beteiligung der Angestellten und dem Streben nach Konsensentscheidungen, ist aber klar: „die letzte Entscheidungsverantwortung trägt der Geschäftsführer.“

Der dargestellte konsensorientierte Entscheidungsmodus, der die Beschäftigten intensiv mit einbezieht, zeichnet sich dadurch aus, dass Entscheidungen immer durch den Geschäftsführer getroffen werden, da er die Gesamtverantwortung trägt. Top-down Entscheidungen, ohne Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, kämen für das Bildungsunternehmen nicht in Frage, da die Expertisen der Beschäftigten nicht berücksichtigt würden.

### *Strategie*

Strategisch strebt das Bildungsunternehmen sowohl nach einer „selektiven Qualitätsführerschaft“ als auch nach einer „selektiven Marktführerschaft“. Um diese Ziele zu erreichen, sollen mit den „bestehenden Produkten neue Märkte“ erschlossen werden. Ein Wachstumspotenzial wird unter anderem im „internationalen englischsprachigen Umfeld“ gesehen. Darüber hinaus sollen die bereits vorhandenen „Bildungsprodukte in Zukunft auch über das Internet“ angeboten werden. Um die „Umsätze“ mit ausgewählten „Zielgruppen zu steigern“, wird die eigene Internetpräsenz weiterentwickelt.

Der kommerzielle, private Bildungsdienstleister beschreibt eine ökonomisch ausgerichtete Strategie, die darin besteht, die Unternehmensumsätze zu steigern sowie eine Markt- und Qualitätsführerschaft in ausgewählten Bereichen zu erlangen. Mit Hilfe der vorhandenen Produkte sollen deshalb neue Märkte erschlossen werden. Eine Strategie, die nicht auf wirtschaftliches Wachstum, sondern auf Bestandssicherung setzt, könnte im vorliegenden Fall die Gegenseite sein.

### *Umfang und Tiefe des Steuerungsinstrumentariums*

Das Unternehmen finanziert sich aus „Teilnahmegebühren“, „IT-Projekten“ sowie durch den Verkauf von „Lernmaterial“. Zu den Instrumenten, mit denen die Organisation ihren „wirtschaftlichen Erfolg“ überwacht und ihre „wirtschaftlichen Ressourcen ... dokumentiert“, gehören unter anderem „betriebswirtschaftliche Kurzberichte“, „monatliche betriebswirtschaftliche Auswertungen“, eine „Jahresbilanz“, Berechnungen zum „Deckungsbeitrag 3“ sowie „Statistiken“, aus denen „die Abschluss- und Abbrecherquoten hervorgehen.“ Die Organisation berichtet, dass „jede Veranstaltung .. vor- und nachkalkuliert“ wird. Eine regelmäßige „Wettbewerber-Analyse“, inklusive eines „schriftlichen Benchmarks“, wird durchgeführt, „da es immer wichtig ist, zu wissen, was die Konkurrenz anbietet und was diese erfolgreich macht.“ Um die Bedarfe der Kunden zu ermitteln, werden schriftliche „Kundenbefragungen“ durchgeführt, da sie „einen vergleichsweise geringen Aufwand bei hohem Nutzwert“ darstellen. Die Befragungen müssen „leicht zu organisieren und auszuwerten“ sein. Auch „gezielte Methoden“, wie „Brainstorming, Forecasting und Scenario Building“, die im Rahmen von mündlichen „Dozentenbefragungen“ angewandt werden, dienen dazu, sich neue Bedarfe zu erschließen. Es wird von einer hohen Anzahl von ökonomischen Erfolgsindikatoren mit definierten Zielgrößen berichtet. Die „Kennzahlen und deren Bewertung“ ermöglichen der Geschäftsführung „eine wesentlich genauere Einschätzung des Unternehmenserfolges“. Hiervon erhofft man sich „eine positive Auswirkung auf die Entwicklung des Unternehmens ... sowie mittelfristig eine Steigerung der Umsatzrentabilität“. Zu den genannten Kennzahlen und Kennziffern gehören unter anderem der „Gewinn pro Jahr vor Steuern“, die „Umsatzrentabilität“, die „Personalkosten/Gesamtkosten“, der „Umsatz der einzelnen Geschäftsbereiche/Gesamt-Umsatz“, die „Reichweite“ der eigenen „Website“, die „Verbleib- und Integrationsquote“ sowie die „Vermittlungsquote“. Für den größten Teil der aufgeführten Erfolgsindikatoren werden detaillierte Zielgrößen angegeben. Es wird beispielsweise berichtet, dass der „Gewinn pro Jahr vor Steuern“ den „wirtschaftlichen Erfolg .. [des] Unternehmens direkt quantifiziert.“ Das „Minimalziel“ ist dabei erreicht, wenn „schwarze Zahlen“ geschrieben werden. Bei der Umsatzrentabilität sind „10%“ „o.k.“, „15% ist gut, mehr als 15% ist sehr gut.“ Das Verhältnis von den Personalkosten zu den Gesamtkosten wird als eine „wichtige Kennzahl“ beschrieben, „weil die Personalkosten den größten Kostenfaktor darstellen.“ Zu der „Bewertung“ dieser Kennzahl wird ausgeführt: „50% ist gut, bis max: 60% ist noch in Ordnung.“ In Bezug auf die Reichweite der eigenen Homepage wird berichtet, dass „gleichbleibende oder steigende Werte im Vergleich zum

gleichen Monat des Vorjahres .. in Ordnung“ sind. „Fallende Werte“ werden hingegen als „Alarmsignal“ bezeichnet.

In einmal jährlich stattfindenden „Mitarbeitergesprächen“ werden „Zielvereinbarungen mit den Mitarbeitern“ getroffen. Während dieser „Entwicklungsgespräche“ zwischen Geschäftsführung und Mitarbeitenden wird ermittelt, „welche Kenntnisse oder Fähigkeiten entwickelt werden sollen, welche Maßnahmen dazu nötig sind, bis wann diese Maßnahmen abgeschlossen sein sollen und woran der Erfolg dieser Maßnahmen gemessen werden kann.“

Als zentrales Instrument zur Kontrolle der pädagogischen Zielerreichung beschreibt die Organisation „umfassende Teilnehmerbefragungen“, die „jeweils am Ende jeder Schulungsveranstaltung“ durchgeführt werden. Außerdem werden „Kursbewertungsbögen“ aufgeführt, die „alle Teilnehmenden ... [von] besuchten Bildungsveranstaltung“ erhalten. In den Bögen finden sich beispielsweise „Fragen zum Kurs“, „zum Trainer“, „zur Ausstattung des Seminarraums“ sowie „zum Bildungszentrum allgemein“. Als „Bewertungsskala“ wird hierbei das „Schulnotensystem“ verwendet. Mittels eines „Fragebogens“, der „u.a. Fragen zu Wünschen, Bedürfnissen und Anforderungen des Teilnehmenden an neue Bildungsveranstaltungen“ beinhaltet, wird „auch die Kundenzufriedenheit ermittelt“. „Zur Zwischenbewertung der Maßnahmen“ berichtet das Unternehmen sowohl von schriftlichen als auch mündlichen „Teilnehmerbefragungen“. Hierbei finden die „mündlichen Teilnehmerbefragungen“ in „Einzelgesprächen“ statt. Kommt es trotz der hohen Teilnehmerorientierung zu einer vorzeitigen Beendigung der Bildungsveranstaltung, werden „bei jedem Kursabbruch .., soweit möglich gemeinsam mit dem Teilnehmer, die Gründe dafür ermittelt, bewertet und dokumentiert.“ Um den Eingliederungserfolg in den Arbeitsmarkt zu ermitteln, wird „6 Monate nach Beendigung“ einer Bildungsmaßnahme „die Verbleib- und die Integrationsquote durch Befragung per Telefon, E-Mail oder Brief“ erhoben. In Bezug auf die dargestellten Steuerungsinstrumente wird berichtet, dass ihr Umfang „vom Aufwand-Nutzen-Verhältnis angemessen und ausreichend [ist], um die für uns wichtigen Ergebnisse zu gewinnen.“ Die kommerzielle Weiterbildungsorganisation beschreibt zahlreiche pädagogische Erfolgsindikatoren, wie die „Kundenzufriedenheit“, den Erwerb von „spezifischer Handlungskompetenz“ oder die Erweiterung der „Fach- und Methodenkompetenz“, die mit Zieldefinitionen hinterlegt werden. Die Kundenzufriedenheit wird unter anderem mit Hilfe von „Kursbewertungsbögen“ erhoben. Hierbei sind „Bewertungen bis Schulnote 3 ... in Ordnung“. „Schlechtere Noten oder kritische Anmerkungen“ werden als „Negativ-Kritik“ aufgefasst. Sie führen zum „Eingreifen“ der Organisation. „In den Bereichen fachliche oder didaktische

Kompetenz führen“ Bewertungen, die „schlechter als 3“ sind, automatisch „zu einem Gespräch zwischen Geschäftsführer und Trainer mit dem Ziel, die Ursachen dafür zu finden und Verbesserungsmaßnahmen für das nächste Seminar bzw. den nächsten Kursabschnitt einzuleiten.“ Weitere Indikatoren sind die „Abbrecherquote“, die „unter 10% .. tolerabel“ ist oder die „Abschlussquote“, die bei „90% ... in Ordnung“ ist. Bei einer Verfehlung der gesetzten Ziele werden von der Organisation Konsequenzen gezogen. So führt eine „höhere Abbrecherquote“ dazu, „dass Kurskonzept, -verlauf, Beratung und Eignungsfeststellung kritisch hinterfragt werden“ und eine „geringere Abschlussquote führt zu einer Ursachenanalyse und ggf. Gegenmaßnahmen, z.B. Änderungen am inhaltlichen oder didaktischen Konzept.“ Als qualitativen Erfolgsindikator beschreibt das Bildungsunternehmen „begeisterte Kommentare“, die sich auf „den Bewertungsbögen“ oder „in E-Mails“ finden können. Allerdings werden diese Indikatoren nur „zur Kenntnis genommen“ und „nicht weiter quantitativ ausgewertet.“ Eine „qualitative Bewertung“ erfolgt in den Teamsitzungen, „indem die Kommentare an alle Teammitglieder kommuniziert werden.“

Der kommerzielle, private Bildungsanbieter beschreibt ein umfangreiches ökonomisches Steuerungsinstrumentarium, mit dem die wirtschaftliche Entwicklung kontrolliert wird. Wettbewerberanalysen und Benchmarks werden beispielsweise regelmäßig eingesetzt, um von den Konkurrenten zu lernen und um noch erfolgreicher zu werden. Darüber hinaus wird jede Bildungsveranstaltung vor- und nachkalkuliert, und für jede Veranstaltung wird der Deckungsbeitrag 3 berechnet. Bei den dargelegten Instrumenten wird hervorgehoben, dass ihre Kosten-Nutzen-Relation stimmt. Schriftliche und mündliche Befragungen der Teilnehmenden während und nach den Bildungsveranstaltungen werden als primäre Evaluationsinstrumente aufgeführt. Mit Hilfe von Kursbewertungsbögen können alle Veranstaltungen von den Lernenden mit Schulnoten bewertet werden. Auch regelmäßige Einzelgespräche mit den Teilnehmenden sind beschrieben. Wie bei den ökonomischen Steuerungsinstrumenten wird explizit herausgestellt, dass das Verhältnis zwischen Aufwand und Nutzen angemessen sein muss. Die Weiterbildungsorganisation führt eine Vielzahl von Erfolgsindikatoren auf. Sowohl bei den wirtschaftlichen als auch bei den pädagogischen Indikatoren werden definierte Zielgrößen angegeben und bewertet. In Bezug auf das pädagogische Steuerungsinstrumentarium beschreibt das Bildungsunternehmen ausführlich, welche Konsequenzen gezogen werden, wenn die Beurteilungen der Erfolgsindikatoren negative Ergebnisse aufzeigen. So führen beispielsweise zu hohe Abbrecherquoten zu umfangreichen Analysen des bestehenden Kurskonzeptes und dessen Verlauf. Sowohl das inhaltliche als auch das didaktische Konzept wird überprüft, wenn die Abschlussquoten zu gering sind.

Bei Kursabbrüchen werden die Gründe dafür mit den Kunden zusammen ermittelt, bewertet und dokumentiert. Hinsichtlich des ökonomischen Steuerungsinstrumentariums werden keine Schlussfolgerungen aufgeführt. Allerdings kann aufgrund der detaillierten Beschreibungen des gesamten Steuerungsinstrumentariums davon ausgegangen werden, dass die Organisation Konsequenzen trifft, wenn die Ergebnisse der aufgeführten Erfolgsindikatoren unterhalb der definierten Grenzen liegen. Wahrscheinlich sind die Schlussfolgerungen für die Organisation so selbstverständlich, dass sie von einer näheren Beschreibung abgesehen hat.

## 9.8 Die standardisierte Organisation

### 9.8.1 *Habituellem Typ*

Die Bildungsorganisation ist die zentrale Einrichtung für Aus- und Weiterbildung eines Gesundheitshandwerks. Sie ist eine rechtlich unselbstständige Tochter der Bundesinnung und verfügt über eine Monopolstellung in Deutschland. Ihr Organisationszweck ist die berufliche Aus- und Weiterbildung. Das Angebot wird in Qualität und Quantität als weltweit einmalig bezeichnet. Es umfasst das gesamte Spektrum der Aus- und Weiterbildung von der Lehrlingsausbildung über Meisterkurse bis hin zur Fortbildung von Spezialisten. Die Organisation beschreibt sich als exklusive Bildungseinrichtung, die eine Spitzenstellung am Markt besitzt und die von ihrem Bildungsangebot und dem eigenen hohen Leistungsniveau überzeugt ist. Das eigene Selbstverständnis resultiert aus einer selbstbewussten Eigeneinschätzung und dem Anspruch, die Qualifikation der Lernenden zu regeln, zu sichern und zu überwachen. Sie ist bestrebt, die bestmögliche Bildung bereitzustellen, damit die Lernenden ihre zukünftigen Kunden optimal versorgen. Dieses Vorhaben wird vor allem durch die Normierung der internen Prozesse verwirklicht. Vor diesem Hintergrund wurde die Einrichtung von unserer Forschungsgruppe als die standardisierte Organisation bezeichnet. Kennzeichnend für diesen Organisationstyp ist die dargestellte hohe Standardisierung der Arbeitsabläufe. Auf diese Weise wird der Rahmen für interne Prozesse abgesteckt. Die Standardisierung gewährleistet die Sicherung der eigenen hohen Qualität und die Spitzenstellung am Markt. Es wurde rekonstruiert, dass sich der Bildungsanbieter als Werkzeug zwischen rechtlichen Vorschriften, wissenschaftlichen Erkenntnissen und der praktischen Ausführung der handwerklichen Tätigkeiten begreift. Es werden organisationale Bedingungen geschaffen und definiert, damit sich die Lernenden die spezifischen Kenntnisse und Fähigkeiten aneignen können. Das Organisationsverständnis könnte daher als mechanische

Vermittlung zwischen Recht, Wissenschaft und Praxis beschrieben werden. Um das einheitliche hohe Bildungsniveau zu sichern, sind in der Organisation die Kontextfaktoren weitestgehend standardisiert. Dieser habituelle Typ besitzt ein Bildungsverständnis, das die Regelung und Gestaltung der Kontextvariablen des Lernumfelds als die zentrale Aufgabe der Organisation erachtet. Konsequenterweise wird gelungenes Lernen auch anhand von externen Kriterien bemessen. Bestandene Prüfungen dienen der Feststellung von gelungenem Lernen. Die Steuerung der Kontextfaktoren determiniert die organisationale Praxis und lässt den eigentlichen Lernprozess unberücksichtigt. Das Teilnehmerverständnis zeichnet sich dadurch aus, dass die Lernenden als selbstständige und eigenverantwortliche Personen angesehen werden, die über Eigenaktivität und ein ganzheitliches Verständnis bei der Anwendung der unterschiedlichen Lerninhalte verfügen. Den Teilnehmenden ist klar, dass sie für die Einhaltung des hohen Bildungsniveaus der Einrichtung selbst verantwortlich sind. Das Teilnehmerverständnis stimmt mit dem Bildungsverständnis überein, denn die Lernenden müssen sich das Wissen eigenverantwortlich und selbstständig in dem zur Verfügung gestellten Rahmen aneignen. Der beschriebene Kontext der Standardisierung färbt auch auf das Personalverständnis ab, welches funktionalistisch geprägt ist.

Über die Mitarbeitenden wird berichtet, dass sie handwerklich korrekt die Vorgaben und Standards anwenden und dadurch die Qualität der Organisation nach außen hin darstellen. 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. In dieser Hinsicht könnte man behaupten, dass sie »Maschinisten« sind. Das Kooperationsverständnis beruht auf einem geregelten Austausch von Informationen. Organisationsintern wird kollegial, respektvoll und vertrauensvoll miteinander umgegangen. Die Kommunikation erfolgt durch klare Vorschriften und läuft reibungslos in geregelten Bahnen. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, dass die Grundwerte des Zusammenlebens und die Menschenrechte eingehalten werden. Es werden eine partizipative Arbeitsweise und ein Arbeitsumfeld, welches frei von Diskriminierung ist, geschildert. Die externen Kooperationen zeichnen sich durch vielfältige Kontakte aus und sind durch vertrauensvolle und persönliche Bekanntschaften mit den ehemaligen Lernenden geprägt.

Der blinde Fleck der standardisierten Organisation ergibt sich aus ihrem funktionalistischen Lernverständnis. Lernen ist ein selbstgesteuerter und reflexiver Prozess, der von außen nicht planbar ist. Diesem Dilemma versucht die Organisation durch Standardisierung der Kontextfaktoren zu begegnen. Sie will sicherstellen,

dass die Lernenden optimale Bedingungen vorfinden, um das Ziel realisieren zu können, ihre Prüfung zu bestehen. Allerdings wird durch die starke Fokussierung auf die Kontextbedingungen vergessen, dass es sich beim Lernen um einen Prozess handelt, der im Grunde flexibel mit ständigen Abweichungen umgehen muss. Lernen kann nicht standardisiert und geregelt werden. Der Lernprozess bleibt außerhalb der Betrachtung und findet keinen Eingang in die Selbstbeobachtung.

Die *Spezialsemantik*, in der kommuniziert wird, ist eine der rechtlichen und moralischen Normierung. Die Codes »rechtmäßig/unrechtmäßig« und »geregelt/ungeregelt« prägen die Unterscheidungen der Organisation und überformen den eigentlichen Code des Bildungssystems »lernen/nicht-lernen« derart, dass zum Lernprozess selbst keine inhaltlichen Aussagen gemacht werden. Dem Lernprozess wird sich nur indirekt über Kenngrößen des Bestehens und Nicht-Bestehens zugewandt.

### 9.8.2 *Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung*

#### *Steuerungsverständnis*

Bei der Steuerung der Akademie werden die laufenden „Geschäfte, die Aufbewahrung von Unterlagen sowie die Finanzberichterstattung ordnungsgemäß und transparent“ ausgeführt. Damit ein „zielgerichtetes, geordnetes und störungsfreies Kursgeschehen“ stattfinden kann, „ist es erforderlich, die Planung und Durchführung der Lehre zentral durchzuführen bzw. zu organisieren.“ Der „Wissenstransfer von den Dozenten der Akademie zu den Lernenden, ... bedarf einer systematischen und wiederkehrenden Kontrolle sowie deren beständiger Qualitätssicherung.“ Für die Aufgabenerfüllung stehen „laufend über 100 schriftliche“ Dokumente zur Verfügung. Mit Hilfe eines Vergleiches „von Personalressourcen und Bildungsprogramm wird die Aufgabenverteilung gesteuert und der zukünftige Personalbedarf ermittelt und ggf. von der Geschäftsführung angepasst.“ Dabei soll „dem technischen Fortschritt und der schnellen Anpassung an technische, rechtliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen .. mit laufender Weiterbildung aller Mitarbeiter und einer hohen Investitionsquote begegnet“ werden. Außerdem wird „auf aktuelle Veränderungen in der strategischen Entwicklung der Gesamtorganisation zeitnah reagiert“. Das Controlling wird „zur Messung der Zielerreichung und zur Unternehmensführung mit Zahlen und erhobenen Daten“ verwendet. Dafür sind eine „besonders hohe Zahl an Controllingmaßnahmen“ erforderlich.

Beschrieben wird ein zentrales Steuerungsverständnis, welches die Arbeitsabläufe durch klare Vorgaben und standardisierte Abläufe strukturiert. Dabei ist es der Akademie wichtig, darauf hinzuweisen, dass die Organisationsaktivitäten vor gelten-

dem Recht stattfinden. Um sich den schnell ändernden Rahmenbedingungen anpassen zu können, werden die Mitarbeitenden kontinuierlich weitergebildet und großzügige Investitionen getätigt. Eine Vielzahl von Controllingmaßnahmen dient zur durchgehenden Ermittlung der Zielerreichung sowie der Unternehmensführung. Die dargelegte Art der Steuerung kann von einem Steuerungsverständnis unterschieden werden, das auf Dezentralität sowie auf die zufallsgesteuerte Anpassung an alternierende Bedingungen setzt.

### *Art der Führung*

„Die Führungsstruktur“ des Bildungsanbieters „bezieht sich auf die Satzung der Bundesinnung“. „Insgesamt ist festzustellen, dass der Führungsstil an der Akademie ... ein kooperativer ist.“ Im Rahmen von „Dozentenkonferenzen werden alle Beteiligten informiert sowie die nächsten Maßnahmen in Teamarbeit zusammengestellt.“ Mit Hilfe von „fest vereinbarten Zielen mit .. entsprechend versehenen Zeitkorridoren“ erfolgt die Definition der „projektbezogenen Arbeiten“ der Dozentinnen und Dozenten. Die Projektarbeiten „werden im Prozess durch die Abteilungsleitungen begleitet und nach ihrer Durchführung durch Auswertungsgespräche der vorgesetzten Mitarbeiter betrachtet und erörtert.“ „Bei Aufgabenstellungen, die nur durch ein Kollegenteam bearbeitet werden können, finden dementsprechend Auswertungsgespräche in der jeweiligen Arbeitsformation statt.“ „Alle Mitarbeiter“ sind dazu angehalten, „selbstständig detaillierte und inhaltlich gegliederte Arbeitszeitnachweise“ zu erstellen und „diese monatlich an die Leitungsebene“ zu senden. Es kommt das „Führungsprinzip ‚Management by Delegation‘ zum Tragen.“ Dieses Prinzip äußert sich beispielsweise darin, dass die „Abteilungsleiter“ einen „breiten Ermessungsspielraum bei ihren Entscheidungen (vorrangig operative Fragen) haben.“ „Wesentliche Vorgänge“ werden allerdings „mit der Hauptgeschäftsführung abgestimmt“, wobei diese „wesentlich durch die Entscheidungskompetenzen von Vorstand und Delegiertenkonferenz bestimmt“ werden.

Die Akademie berichtet von einer kooperativen Führungsart, in der alle Organisationsmitglieder als Team zusammenarbeiten. Die Führungskräfte legen in Absprache mit ihren Mitarbeitenden die Arbeitsziele fest und kontrollieren die Zielerreichung. Dabei wird ihnen ein großer Handlungsspielraum im operativen Geschäft eingeräumt. Strategische Entscheidungen werden hingegen von der Geschäftsführung beziehungsweise vom Vorstand getroffen. Die andere Seite dieser auf Kooperation und Teamarbeit setzenden Art der Führung, die sich an der Vorgesetztenlinie orientiert, wäre ein unstrukturiertes Laissez-faire.



### *Funktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*

Mit Hilfe eines ausgewiesenen Konferenz- und Besprechungswesens „ist eine fortwährende, aktive Teilnahme der Mitarbeiter zur Umsetzung der Ziele der Akademie gegeben.“ „Entscheidungen“ werden „bei den regelmäßig stattfindenden Dozentenkonferenzen beraten“. Während der Konferenzen wird außerdem „gemeinsam evaluiert“ und „mögliche Verbesserungen“ werden „diskutiert und soweit möglich kurzfristig umgesetzt.“ Die Mitarbeitenden berichten den Führungskräften „über den aktuellen Erfolg und die mittel- und langfristigen Anforderungen an die Bildungsmaßnahmen, um ggf. neue oder geänderte Lehrgänge zur Einführung durch die Leitung vorzuschlagen.“ An „Führungsentscheidungen“ werden die Mitarbeitenden „mitbeteiligt, wobei ihre Beteiligung beratender Art ... ist.“

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Akademie arbeiten an der Erreichung der Unternehmensziele mit, indem sie aktiv in Diskussionen einbezogen werden. Im Rahmen eines etablierten Besprechungswesens zeigen sie Lösungsvorschläge auf und stehen den Führungskräften mit ihrem Wissen beratend zur Seite. Die andere, ausgeschlossene Seite dieser auf diskursive Beteiligung setzenden Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen wäre ein auf Hierarchie setzendes Prinzip, das Entscheidungen an den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern vorbei im top-down-Verfahren umsetzt.

### *Kommunikationswege*

„Die Planung und Durchführung der Lehre“ wird „zentral“ organisiert. Die „Geschäftsleitung“, der „Vorstand“ und die „Abteilungsleiter“ kommunizieren in genau definierten Zeitabständen über „Telefonkonferenzen“ und „persönlichen Besprechungen“. „Zwischen den Mitarbeitern und den Abteilungsleitern finden monatliche Dozentenkonferenzen statt“, bei denen „die Mitarbeiter über alle unterrichts-, verwaltungs- und zukunftsprojektbezogenen Ziele informiert“ werden. „Weiterhin gibt es auch wöchentlich kurze Treffen, um aktuelle Gegebenheiten im Kreis der Dozenten abzuklären.“ „Durch die Schaffung eines Gruppenbüros“ wurde „die Kommunikation zwischen den Dozenten optimiert“. Hierdurch „erfolgen auf dem ‚kurzen Dienstwege‘ viele Rückmeldungen und Einschätzungen.“ Der „persönliche Kontakt auf der Leitungsebene wie auf der Dozentenebene“ ist in der Einrichtung die „wirksamste Informationsquelle“.

Der Bildungsanbieter beschreibt eine hierarchische Kommunikationsstruktur, in der die Kommunikation in genau definierten Zeitabständen mit Hilfe eines umfangreichen Besprechungswesens stattfindet. Der persönliche Austausch der Mitarbeitenden wird als wichtige Informationsquelle erkannt. Eine netzwerkartige Kommunika-

tion, in der unterschiedliche hierarchische Ebenen anlassbezogen miteinander in Kontakt treten, würde im Widerspruch zu den dargestellten Kommunikationswegen stehen.

### *Entscheidungsmodus*

„Für das Gesamtunternehmen sind unterschiedliche Entscheidungsverfahren beschrieben“, deren „Ergebnisse ... durch die Protokolle der Sitzungen von Kuratorium, Delegiertenversammlung und Dozentenkonferenzen dokumentiert“ sind. Mitarbeiterinformationen „werden gesammelt und in der nächsten Dozentenkonferenz diskutiert“ sowie „protokolliert“. Entscheidungen werden in diesem Zusammenhang „vorbereitet“. Kurzfristige Entscheidungen in Bezug auf neue Bedarfe trifft „die Leiterin des Bildungsmanagement in Absprache mit dem Hauptgeschäftsführer.“ An Steuerungsentscheidungen sind die Mitarbeitenden entweder beratend beteiligt, oder sie kommen „in Form eines demokratischen Willensbildungsprozesses“ zustande. Die geregelte Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zeigt sich unter anderem daran, „dass der Personalrat aktiv bei wichtigen Entscheidungen einbezogen wird oder Entscheidungen bei den regelmäßig stattfindenden Dozentenkonferenzen beraten werden.“ „Entscheidungsprozesse hinsichtlich der Fortschreibung von Entwicklungszielen sowie deren Prüfung erfolgen durch den Vorstand und die Delegierten“. Strategische Fragen und Personalentscheidungen „werden mit der Hauptgeschäftsführung abgestimmt bzw. dort getroffen.“ Die Entscheidungskompetenzen von „Vorstand und Delegiertenkonferenz“ ergeben sich aus den „jeweiligen gültigen Fassungen der Handwerksordnung und der Satzung der Bundesinnung“.

Die Akademie beschreibt einen Entscheidungsmodus, in dem die Mitarbeitenden an der Entscheidungsvorbereitung diskursiv beteiligt werden. Von einem demokratischen Willensbildungsprozess wird im Zusammenhang mit der Einbindung des Personalrats in wichtige Entscheidungen berichtet. Die Verantwortung für eine Entscheidung trägt immer die entsprechende Leitungskraft auf der jeweiligen hierarchischen Ebene. Es wird zwischen strategischen und operativen Entscheidungen differenziert, wobei die Verantwortlichkeiten klar geregelt sind. So obliegt die strategische Entwicklung der Organisation dem Vorstand und das operative Geschäft der Geschäftsführung. Der dargestellte Entscheidungsmodus, in dem die Führungskräfte unter geregelter Beteiligung der Mitarbeitenden entscheiden, kann von einer Entscheidungsart abgegrenzt werden, bei der Entscheidungen top-down an den Mitarbeitenden vorbei getroffen beziehungsweise umgesetzt werden.

### *Strategie*

Die Strategie der Organisation, die eine „Monopolstellung“ besitzt, besteht darin, sowohl „den Bildungsstand im Gesundheitshandwerk zu halten und weiter zu entwickeln“ als auch darin, „den Ausbildungsstandard und die Grundlagen der Weiterbildung aller Lernenden an der Akademie zu sichern“. Um diese Ziele erreichen zu können, sollen „die Auszubildenden in ihrer Lehrzeit .. optimale Bedingungen vorfinden“. Außerdem werden „zur Erprobung neue Bildungsangebote, die attraktiv für die Branche werden könnten“, veröffentlicht. Darüber hinaus sollen „zusätzliche Meisterkurse bundesweit“ angeboten werden, um sich „als Marktführer gegenüber anderen Anbietern mit geringerem Qualitätsanspruch behaupten“ zu können. Die Organisation versucht mit einer „ständigen Präsenz auf dem Markt eine Verbesserung .. [ihrer] Marktchancen“ zu erreichen. Außerdem will sie „als Marktführer“ Einfluss auf „die Gestaltung des Bildungsangebots“ nehmen. „Vor dem Hintergrund der Differenziertheit und der Exklusivität der Bildungseinrichtung“ wird danach gestrebt, „Innovationen in die Branche ... hineinzutragen, diese dort zu implementieren und weiterzuentwickeln.“

Beschrieben wird eine Strategie, die darauf abzielt, die eigene Vormachtstellung weiter auszubauen. Die eigenen Marktchancen sollen durch mehr Präsenz, ein größeres Produktportfolio und optimale Lernbedingungen verbessert werden. Man versucht, die eigene gute Marktposition zu nutzen, um die innovative Weiterentwicklung der gesamten Branche zu fördern. Die andere Seite einer solchen Strategie wäre demzufolge eine ausgeprägte Binnenorientierung, die darauf verzichtet, gestaltenden Einfluss auf die Entwicklung der eigenen Umwelt zu nehmen.

### *Umfang und Tiefe des Steuerungsinstrumentariums*

Die Akademie berichtet, dass sie über eine „besonders hohe Zahl an Controllingmaßnahmen“ verfügt, und dass sie „laufend über 100 schriftliche Listen, Karteien, Aufstellungen, Berechnungen, Statistiken und Berichte“ für die Steuerung der Organisation verwendet. Diese Dokumente „dienen der Aufgabenerfüllung, stehen aber neben zusätzlichen Kennzahlen dem Controlling zur Verfügung.“ Darüber hinaus existieren „Stellenbeschreibungen, Urlaubslisten, Dienstreiseordner und Weiterbildungspläne.“ „Es liegt eine tabellarische Übersichtsliste geordnet nach den Bereichen Bildung, zentrale Dienste und Internate, Finanzen und Personal vor, die nach Bereich, Inhalt, Erhebungsrhythmus und Zuständigkeit gegliedert ist.“ Die Aufgabenprofile der Mitarbeitenden sind „Bestandteil des Arbeitsvertrages.“ Schnittstellen, die sich „zwischen den Aufgabengebieten“ der Mitarbeitenden ergeben, „werden durch entsprechende Leitlinien, Qualitätsstandards bzw.

Dienstanweisungen genau definiert.“ Sowohl „die individuelle Belastung“ als auch „die arbeitsvertragliche Pflichterfüllung“ der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wird über „Arbeitszeit- und Tätigkeitsnachweise“ erhoben. Um die Wirtschaftlichkeit jederzeit zu gewährleisten, wird das Finanzwesen „parallel mit kaufmännischer Buchführung nach Handelsgesetzbuch und öffentlicher kameralistischer Haushaltsplanung mit Einnahmen/Ausgabenkontrolle geführt“. Die für öffentliche Einrichtungen „üblichen Haushaltsprinzipien werden streng befolgt und zusätzlich kaufmännische Bücher nach Handelsgesetzbuch geführt.“ „Einnahmen und Ausgaben“ werden „mit den kameralistischen Haushaltsansätzen verglichen und ggf. außerplanmäßige Ausgaben gestoppt.“ Der „finanzielle Gesamtüberblick“ ist „jederzeit ... nach einheitlicher Buchungssystematik gewährleistet.“ Die „Zielgröße der Jahresabschlüsse ist der Ausgleich von Einnahmen und Ausgaben in der Kameralistik.“ Es werden „eigenkapitalerhöhende Gewinne in der kaufmännischen Erfolgsrechnung und ausgeglichene langfristige Liquidität angestrebt, um die Bildungseinrichtung bei Schwankungen der Nachfrage abzusichern.“ Eine „detaillierte Kostenstellenrechnung und Betriebsabrechnung“ ist eingeführt. Mit Hilfe der „Deckungsbeitragsrechnung“ werden die Bildungsveranstaltungen „laufend überprüft.“ „Bei erwartetem negativem Deckungsbeitrag fällt die Leitung eine Einzelentscheidung über die Durchführung der Maßnahme nach finanziellen, berufsbildungspolitischen und marketingstrategischen Gesichtspunkten.“ Zentrale Kennzahlen für die wirtschaftliche Entwicklung sind „die Liquidität I, II und III mit der Folge, dass der Festgeldbestand monatlich angepasst wird.“ Die „Zahl der neuen Lehrlinge im ersten Ausbildungsjahr“ ist „für das Bildungsprogramm, die wirtschaftlichen Ressourcen und die wirtschaftliche Zielerreichung der gesamten Einrichtung“ die „zentrale Kennziffer“. Im Fortbildungsbereich ist die „Zahl der Anmeldungen durch die Kunden für die wirtschaftlichen Ressourcen und die Planung maßgebend.“ Der Vergleich der „prognostizierten Teilnehmeranzahl zur tatsächlichen und zum Vorjahr“ dient als „Trendinformation zur Themen- und Durchführungsakzeptanz für das zukünftige Angebot“, und für die eigenen Servicedienstleistungen ist die „Zahl der unterzubringenden Auszubildenden entscheidend.“ Die Organisation berichtet, dass sie die erhobenen ökonomischen Kennzahlen und Kennziffern beurteilt und aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen zieht. Beispielsweise „führte eine Erhöhung der Zahl der Ausbildungsverträge um ca. 30% zum sofortigen Beschluss“ bestimmte Gebäude auszubauen.

Mit den Mitarbeitenden werden „projektbezogen Zielvereinbarungen getroffen“, und mit der „Geschäftsführung und den Abteilungsleitern werden jährliche Gespräche zur Festlegung von Arbeitszielen für die Funktionsbereiche durchgeführt.“ Im Rah-

men der Gespräche mit den Führungskräften „werden die Entwicklungsnotwendigkeiten der Gesamtorganisation diskutiert.“

Die pädagogischen Steuerungsinstrumente „zielen darauf ab, zu reflektieren, ob den Lernenden die bestmögliche Bildung für die Versorgung .. [beeinträchtigter] Menschen vermittelt wird.“ Als Instrumente dienen primär „verschiedene Fragebögen“, die auf die unterschiedlichen Veranstaltungsformate „zugeschnitten“ sind. „Nach jedem Seminar gibt es eine Nachbereitung, bei der anhand der anonymisierten Fragebögen Stärken und Schwächen bezeichnet werden.“ Ist hierbei erkennbar, dass Veränderungen durchgeführt werden müssen, fließen diese „sofort in das nächste Seminar ein.“ Auf diese Weise wird „zur permanenten Optimierung der Seminare beigetragen.“ Rückmeldungen von Teilnehmenden „erfolgen auch direkt nach Abschluss der Veranstaltungen über E-Mail oder Telefongespräche.“ Es werden aber auch „Wissensstandtests“ und „Arbeitsproben“ durchgeführt sowie „Klassenarbeiten geschrieben.“ Durch die „Testierung von ca. 50 Teilleistungen im Jahr“ wird den Lernenden und Lehrenden ein „Überblick auf die erbrachten Leistungen ermöglicht.“ Kennzahlen im pädagogischen Bereich sind die „Abbrecherquoten“ und die „fachbezogenen Bestehensquoten in den halbjährlichen Prüfungen“. In Bezug auf die pädagogischen Erfolgsindikatoren wird zwischen den verschiedenen Kundengruppen unterschieden. Bei Lernenden, die eine Ausbildung oder ein Studium absolvieren, ist die Akademie erfolgreich, wenn die Kunden „nach intensiver Vorbereitung auch mit selbstorganisiertem Lernen ihre Abschlussprüfung“ bestehen. Bei Fortbildungen wird erfolgreich gearbeitet, wenn bei den Lernenden „die betriebliche Ausbildung ergänzt, ein einheitlich hohes Bildungsniveau zum Ausgleich von innerbetrieblicher Spezialisierung erreicht und die Berufsqualifikation des Lernenden an die aktuelle technologische Entwicklung anpassen werden konnte.“ Die Teilnahme an Weiterbildungen ist hingegen gelungen, „wenn die Teilnehmer eine fachliche Spezialisierung erreichen oder ihre Kenntnisse und Fertigkeiten an aktuelle Entwicklungen anpassen konnten und diese danach im Betrieb einsetzen.“

Die Akademie hebt standardisierte Abläufe zur Steuerung der Organisation hervor. Mit Hilfe von Aufgabenprofilen, Leitlinien, Dienstanweisungen, Berichten und Berechnungen wird die tägliche Arbeit strukturiert. Regelmäßige Zielvereinbarungen dienen der Festlegung und Überprüfung von Arbeitszielen. Um die wirtschaftliche Entwicklung eng zu begleiten, wird sowohl mit der doppelten als auch mit der kameralistischen Buchführung gearbeitet. Die Akademie versucht, in wirtschaftlich guten Zeiten Rücklagen zu bilden, um in ökonomisch turbulenten Zeiten abgesichert zu sein. Vor diesem Hintergrund wird von einem umfangreichen Controllinginstrumentarium berichtet, welches ein differenziertes System von

Kennzahlen und Kennziffern beinhaltet. In Bezug auf die erhobenen wirtschaftlichen Erfolgsindikatoren wird dargelegt, dass sie nicht nur beurteilt, sondern dass aus den Ergebnissen auch Schlussfolgerungen gezogen werden.

Der Bildungsanbieter beschreibt umfangreiche pädagogische Steuerungsmaßnahmen. Durchgeführte Seminare werden auf der Basis von Fragebögen und persönlichen Gesprächen zwischen Lehrenden und Lernenden evaluiert, aus denen die Stärken und Schwächen der Bildungsveranstaltungen hervorgehen. Aber auch Klassenarbeiten und Tests werden zur Überprüfung der pädagogischen Zielerreichung eingesetzt. Durch eine hohe Anzahl von Tests bekommen die Lehrer und Lerner einen Überblick über den Lernfortschritt. Bei den pädagogischen Erfolgsindikatoren wird primär auf das Bestehen von Klassenarbeiten und Abschlussprüfungen fokussiert. Ausführungen zu den Beurteilungen der pädagogischen Erfolgsindikatoren sowie den Schlussfolgerungen, die aus den Beurteilungen gezogen werden können, finden sich nicht in der Selbstbeschreibung der Akademie.

## 9.9 Die souveräne Organisation

### 9.9.1 *Habituelletyp*

Die souveräne Organisation ist eine unternehmensinterne Aus- und Weiterbildungsabteilung eines erfolgreichen Großbetriebes. Ihr Organisationszweck besteht darin, Nachwuchskräfte für das Unternehmen auszubilden. Diese Aufgabe besitzt für die Bildungsorganisation eine gesellschaftliche Dimension, da sie auf diese Weise dazu beiträgt, die Zukunft des Unternehmens, der Beschäftigten und der Auszubildenden zu sichern. Qualifizierte Berufsausbildungen sowie Schulungen und Beratungen, die allesamt auf die Bedürfnisse des Betriebes zugeschnitten sind, gehören zu dem beschriebenen Angebotsportfolio. Die Abteilung begreift sich selbst als Dienstleister für das Großunternehmen. Sie ist primär der Firma verpflichtet, übernimmt aber auch Verantwortung für die eigenen Lernenden und die gesellschaftliche Ausbildungsaufgabe. Mit Stolz wird davon berichtet, zu den besten Betrieben der Region zu gehören, und auf ein besonders gutes Image wird viel Wert gelegt. Hieraus speist sich ein solides Selbstbewusstsein. Da sich die Bildungsabteilung souverän im Sinne von »anderen Überlegen« fühlt und sich auch so beschreibt, haben wir diesen habituellen Typen als die souveräne Organisation bezeichnet. Die souveräne Organisation ist sich ihres Platzes im Organigramm einer hierarchisch tief gestaffelten organisationalen Pyramide bewusst und handelt in Verantwortung für den Großbetrieb. Sie untersteht daher auch selbst einem Souverän in Form des Vorstandes. Die eigene Souveränität wird in den Lehr-Lern-Prozess-

sen deutlich. Das Ziel besteht darin, bessere Lernerfolge der Auszubildenden als der regionale Durchschnitt aufzuweisen. Das Bildungsverständnis fokussiert demzufolge auf die Ausbildung von hochqualifizierten Nachwuchskräften, um die Zukunft des Unternehmens und der Beschäftigten zu sichern. Das Organisationsverständnis ist durch eine Unterscheidung von Management und Pädagogik gekennzeichnet. Als Abteilung eines Großunternehmens ist man sich über die Notwendigkeit einer formalisierten und differenzierten Steuerungsstruktur mit weisungsberechtigten Linienverhältnissen im Klaren und berichtet dezidiert darüber. Die Bildungsarbeit wird hingegen durch den beschriebenen erzieherischen Auftrag bestimmt, in dem die Lehrenden nicht nur als Vermittler von Fachwissen fungieren, sondern auch als Berater. Die Auszubildenden der souveränen Organisation werden als ausgezeichnete Lernende beschrieben. Das Teilnehmerverständnis fokussiert auf die Besten der jeweiligen Jahrgänge. Als bekannter Großbetrieb mit einem ausgezeichneten Ruf kann man sich bei deren Auswahl auf die hervorragendsten Kandidaten beschränken. Das eigene Personal wird als hoch qualifiziert, gut ausgebildet und selbstverantwortlich dargestellt, das unter Beachtung der Betriebsregeln zu eigenverantwortlichen Entscheidungen aufgerufen ist. Das Personalverständnis nimmt Rücksicht auf die Individualität und Unterschiedlichkeit der Beschäftigten. Die Mitarbeitenden werden als soziale Wesen angesehen, wobei sich die berücksichtigte Sozialität auf ihre Berufsrolle beschränkt und Privates ausklammert. Freundliche und unkomplizierte Umgangsformen, kombiniert mit professionellem Management, kennzeichnen das Kooperationsverständnis, das auf Effektivität zielt. Trotz der ausgeprägten Unternehmenshierarchie wird innerhalb der Abteilung von kurzen und effizienten Kommunikationswegen berichtet.

Die intern ausgebildete Speziesemantik der souveränen Organisation, die sich auf der Grundlage des Codes »Lernen/Nicht-Lernen« ausfaltet, wird überformt durch eine unternehmerische Semantik mit der Grundunterscheidung »exzellent/Nicht-exzellente«. Obwohl die soziale Seite des Lernens ständig mitgeführt wird, ist Bildung für die souveräne Organisation kein Selbstzweck. Vielmehr geht es immer um die Qualifizierung von Nachwuchskräften, um die Produktivität der Firma zu gewährleisten. Der blinde Fleck könnte darin verortet sein, dass man sich bei der Bewerberauswahl für die Ausbildungen durchweg auf die Besten der Jahrgänge beschränkt. Die Verantwortung für die gesellschaftliche Ausbildungsaufgabe, die explizit hervorgehoben wird, ist ausschließlich auf die Elite beschränkt. Was aus den Bewerberinnen und Bewerbern wird, die nicht hervorragend geeignet sind, ist für das Unternehmen nicht bedeutsam.

### 9.9.2 *Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung*

#### *Steuerungsverständnis*

Die in „verschiedene Hierarchieebenen“ eingebundene Ausbildungsabteilung „arbeitet nicht als Profit-Center, sondern auf Basis eines Zero-Based-Budgeting“. Sie verfügt durch ihr „umfassendes Controlling über eine gute Dokumentation, Steuerung und Information bezüglich“ der eigenen „Ressourcen und Finanzen.“ Ausgaben werden „kostenbewusst“ geplant. „Für das Management von Finanzen, Personal und Ressourcen gibt es klare Verfahren, die dokumentiert sind“. Wichtig ist, dass „die Ausbildung kostenbewusst durchgeführt“ wird. „Einen Beitrag zur Wertschöpfung belegen“, wird als „oberstes Ziel“ genannt. Vor diesem Hintergrund wird „eine auf den betrieblichen Bedarf zugeschnittene Ausbildung“ angeboten. Insgesamt existieren im Konzern „ca. 100 Betriebsvereinbarungen“. Mit den in der Weiterbildungsorganisation existierenden „Kommunikationsstrukturen“ und den „vorhandenen Regelwerken“ sieht es die Ausbildungsabteilung mit „hinreichender Sicherheit als gegeben“, dass das eigene „Vorgehen regelgerecht, abgestimmt und zielführend“ ist. „Informationen“ über die Umwelt „dienen primär der Steuerung, Kontrolle, als auch Weiterentwicklung der Ausbildungsabteilung“.

Die Abteilung für Aus- und Weiterbildung beschreibt ein hierarchisches, auf Verfahrensanweisungen setzendes Steuerungsverständnis, das auf den ökonomischen Nutzen für den Gesamtkonzern ausgerichtet ist. Die eigene Leistungserbringung richtet sich nach den festgelegten Regeln des Unternehmens und wird ressourcenschonend und effizient erbracht. Ein dezentrales Steuerungsverständnis, das auf festgesetzte Regel verzichtet und stattdessen auf die zufällige Anpassung an sich ändernde Bedingungen setzt, das also nicht souverän ist, würde der beschriebenen Steuerungsauffassung widersprechen.

#### *Art der Führung*

Die „formale Führungskraft“ ist der „Leiter der Ausbildung“. Er trägt die „Gesamtverantwortung, delegiert diese aber für die vereinbarten Verantwortungsbereiche.“ Der Ausbildungsleiter ist „dafür zuständig, dass die Führungsinstrumente der ... [Gesamtorganisation] zielgerichtet eingesetzt werden“. Im Konzern existieren „für alle Mitarbeiter zugängliche Führungsleitlinien.“ Darüber hinaus liegt die „Verantwortung über die Aufgabenverteilung und damit auch über die Personalplanung, den Personaleinsatz und die Personalentwicklung“ bei der Leitungskraft. Insgesamt wird Führung als „Koordination von Arbeitshandeln“ aufgefasst und „Ziele“ werden als „Führungsinstrument“ bezeichnet. „Der Vorstand und die Geschäftsleitung“ des Unternehmens „geben Unternehmensziele vor. Aus die-



sen leiten die einzelnen Unternehmensbereiche kaskadierend eigene Ziele ab.“ In der Ausbildungsabteilung werden Ziele „gemeinsam mit der Führungskraft ... formuliert und vereinbart.“ Während regelmäßig stattfindender „Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche“, „Gruppensitzungen“ und „Bürogespräche“ werden Aufgaben festgelegt und „individuelle Zielvereinbarungen“ getroffen. Jeder Mitarbeitende der Abteilung „hat einmal pro Woche einen optionalen Einzeltermin von ca. einer Stunde mit der Führungskraft.“ „Das Ziel dieses Jour Fix ist ein individueller Informationsaustausch über die aktuelle Arbeit des Mitarbeiters“. Außerdem dient es „als Vorbereitung bzw. Nachbereitung von Zielvereinbarungsgesprächen bzw. dem Besprechen von Zwischenergebnissen“. In Gruppensitzungen werden „Aufgaben delegiert“, „dokumentiert, Verantwortliche benannt und Termine vereinbart“ sowie die Ergebnisse „schriftlich fixiert.“ „Jeder Mitarbeiter bzw. die Führungskraft verantworten die Verfolgung der Aufträge.“ „Aufgrund der großen Führungsspanne“ in der Ausbildungsabteilung besitzt nicht nur die Leitungskraft Führungsverantwortung. Auch die Mitarbeitenden übernehmen Führungsaufgaben, da sie „die Rolle von Ausbildern mit Führungsverantwortung und erzieherischem Auftrag“ erfüllen. Da eine „direkte Führung“ aller Auszubildenden durch die Ausbildungsleitung nicht möglich ist, „erfolgt eine Delegation von Führungsverantwortung“ an die Mitarbeitenden. Es wird aber ausdrücklich darauf hingewiesen, dass „bestimmte formale Bereiche bei der eigentlichen Führungskraft“ verbleiben. Nur „operatives Führungshandeln“ wird übertragen.

Berichtet wird von einer an der Vorgesetztenlinie ausgerichteten Führung, die auf Zielfestlegungen und klaren Regeln beruht. Führung soll mit Hilfe von Zielvereinbarungen Arbeitshandeln koordinieren, wobei zwischen der Führung von Mitarbeitenden und der Führung von Lernenden differenziert wird. Ein unstrukturisiertes Laissez-faire, bei der die Mitarbeitenden ohne Zielvorgaben nach eigenem Ermessen handeln, würde nicht zu dieser Organisation passen.

#### *Funktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*

Die Mitarbeitenden der Weiterbildungsorganisation „kümmern sich um einen möglichst optimalen Ausbildungsverlauf mit dem Ziel, Auszubildende zu hervorragenden Kandidaten bei der Stellenbesetzung zu entwickeln.“ Dabei sind sie zum Beispiel für die Auswertung der Evaluationsmaßnahmen in ihrem Bereich „jeweils selbst verantwortlich.“ Generell arbeiten sie in den ihnen zugewiesenen Bereichen „selbstverantwortlich“. Die Leitungskraft „delegiert“ in „Gruppensitzungen“ unter Beteiligung der Mitarbeitenden „neue Aufträge“. „Jeder Mitarbeiter ... verantwortet die Verfolgung“ von erteilten Aufträgen. Bei der Aufgabenerledigung besitzen die Mitarbeitenden „persönliche Ausprägungen und setzen individuelle Schwerpunkte.“

Der Weiterbildungsorganisation geht es um die „Motivation zur Mitunternehmer-schaft.“ „Anstehende Entscheidungen“ werden „im Team“ besprochen. So bekommen die Mitarbeitenden bei Neuanstellungen beispielsweise „die Möglichkeit, mit den Bewerbern Gespräche zu führen und ihre Meinung in den Auswahlprozess einzubringen.“

Die Abteilung beschreibt Beschäftigte, die sich unternehmerisch verhalten und die in ihren Aufgabenbereichen eigenverantwortlich und selbstständig agieren können. Ihr übergeordnetes Ziel besteht darin, ausgezeichnete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Gesamtorganisation auszubilden. Die andere Seite der beschriebenen Mitarbeitendenfunktion wäre ein auf Anweisung wartendes Mitarbeiterverhalten.

### *Kommunikationswege*

Die Mitarbeitenden der Bildungsabteilung „unterstehen dem Leiter der Ausbildung.“ „Vorschriften zur Kompetenzregelung“ geben vor, welche „Hierarchieebenen“ er im Rahmen seiner Arbeit „zu informieren und in .. Entscheidungen einzubinden hat.“ Die Abteilung ist an einer „Kaskade von Konferenzen und Besprechungen“ innerhalb des Gesamtunternehmens beteiligt. Sie beschreibt „von der höchsten Ebene nach unten“ eine Vielzahl von unterschiedlichen Meetings. „Informationen aus den höheren Gremien werden durch den Leiter der Ausbildung weitergegeben“. Auf Ebene der Bildungsabteilung wird sich „gegenseitig über aktuelle Themen, Aufgaben und Anliegen“ informiert. „Generell werden Informationen, die für das gesamte Team wichtig sind in .. Gruppensitzungen weitergegeben.“ Informationen fließen aber auch von unten nach oben. So wird unter anderem ein „Monatsbericht“ mit „nicht quantifizierbaren Themen reportet.“ „Je weiter der Bericht in der Führungskaskade steigt, desto mehr wird er durch die jeweiligen Assistenten der Führungskräfte gefiltert und verdichtet.“

Im Rahmen der Ausführungen wird von ausgeprägt hierarchischen Kommunikationswegen berichtet. Definierte Regeln geben an, wann die Abteilungsleitung höhere hierarchische Ebenen einzubeziehen hat. Entscheidungen höherer Ebenen werden top-down über ein ausgewiesenes Besprechungswesen übermittelt, und Informationen von unteren Organisationsebenen werden bottom-up weitergeleitet. Eine flache Hierarchie oder gar eine Heterarchie wäre die Gegenseite der dargelegten Kommunikationswege.

### *Entscheidungsmodus*

„Entscheidungsprozesse“ verlaufen „in den hierarchischen Gremien gemäß den in den Organisationshandbüchern festgelegten Verfahren und Entscheidungsgrenzen.“ Darüber hinaus existieren „standardisierte Entscheidungs- bzw.

Informationsvorlagen“. Das Besprechungswesen „dient neben dem Informationsaustausch und der Auftragserteilung auch der Entscheidungsvorbereitung“, denn „anstehende Entscheidungen“ werden „im Team“ besprochen. „Je nach Bedeutung der Entscheidung“ müssen allerdings „entsprechende Führungskräfte mit eingeschaltet werden.“ So müssen im Rahmen der vorhandenen Budgetregelungen „exakte Festlegungen“ beachtet werden. Entscheidungen werden in diesem Zusammenhang durch das „Ausbildungsteam ... vorbereitet“ und anschließend „durch den Personalleiter oder die Geschäftsleitung getroffen“. „Bei internen Entscheidungen werden Aufträge in Konferenzen erarbeitet und Verantwortliche benannt.“ Die verantwortlichen Mitarbeitenden setzen die „Ergebnisse entweder direkt um oder erarbeiten einen Konzeptvorschlag, der wiederum vom Team abgestimmt wird.“

Die Weiterbildungsabteilung berichtet von Entscheidungsprozessen, die durch festgelegte Verfahren und Grenzen bestimmt werden. Entscheidungen werden im Rahmen eines ausgewiesenen Besprechungswesens im Team besprochen beziehungsweise vorbereitet und durch die verantwortlichen Führungskräfte getroffen. Ein basisdemokratischer Entscheidungsmodus könnte die andere Seite der dargestellten Entscheidungsart sein.

### *Strategie*

Die Weiterbildungseinrichtung will „die Zukunft der Jugendlichen und des Unternehmens .. sichern“. Um diese Ziele zu erreichen, sollen die Auszubildenden zu „hervorragenden Kandidaten bei der Besetzung entsprechender Stellen“ im Unternehmen werden. Die „permanente zukunftsgerichtete Weiterentwicklung des Lernprozesses“, die „kontinuierliche Weiterbildung“ der Mitarbeitenden sowie „Innovation und die langfristige Sicherstellung des Wissens“ sorgen dafür, dass die Bildungsprozesse eine „gleich bleibend hohe Qualität“ aufweisen. Durch diese qualitativ hochwertigen Bildungsangebote soll das Gesamtunternehmen „wettbewerbsfähig bleiben“. Um den eigenen „Beitrag zum Unternehmenserfolg“ belegen zu können, werden Instrumente eingesetzt, die die eigenen „Leistungen transparent .. machen“, „messen“ und „bewerten“.

Die Ausbildungsorganisation berichtet von einer Strategie, die darauf abzielt, den Unternehmenserfolg durch die Ausbildung von ausgezeichneten Lernenden zu sichern. Die Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns wird durch qualitativ hochwertige Bildungsangebote unterstützt, indem erstklassige Auszubildende im Anschluss an ihre Lehre in die Gesamtorganisation übernommen werden. Ein betriebswirtschaftliches Instrumentarium soll dabei helfen, den eigenen Beitrag zum Erfolg des Konzerns messbar zu machen. Eine Strategie, die auf die verstärkte Autonomie von der

Gesamtorganisation abhebt, würde nicht zu der beschriebenen Strategie der Ausbildungsabteilung passen.

#### *Umfang und Tiefe des Steuerungsinstrumentariums*

Die Unternehmensabteilung führt ein differenziertes wirtschaftliches Berichtswesen auf. Mit Hilfe einer „Kosten/Nutzen-Rechnung“ soll die eigene wirtschaftliche Leistungserbringung der „Personalleitung“, der „Geschäftsleitung“ und dem „Aufsichtsrat“ verdeutlicht werden. Differenziert nach „Kostenarten“ werden sowohl der „betriebliche Ausbildungsnutzen“ als auch der „quantifizierbare Nutzen nach der Ausbildung“ erfasst. Da „nicht alle Leistungen der Ausbildung .. monetär erfassbar“ sind, wird auch der „nicht quantifizierbare Nutzen während und nach der Ausbildung“ dargelegt. Um die eigene Wirtschaftlichkeit gewährleisten zu können, werden weitere Steuerungsinstrumente beschrieben, wie z.B. die „interne Leistungsverrechnung“ oder die jährliche „Budgetplanung“. „Monatsberichte“ und „Quartalsberichte“ dienen dazu, die eigene Leistungserbringung übergeordneten Gremien und Abteilungen darzulegen. Das durch den Vorstand genehmigte Jahresbudget „wird dokumentiert und laufend durch die Führungskraft ... kontrolliert.“ Es werden „alle internen und externen Geschäftsvorgänge auf Kostenstellen“ erfasst. Hierdurch ist es möglich, „ein monatsaktuelles Controlling über verwendete Mittel durchzuführen.“ Der Abgleich der Budgetdaten mit den verwendeten Mitteln ermöglicht einen „Soll / Ist – Vergleich.“ Controller greifen „bei wesentlicher Unter- bzw. Überschreitung des Budgets über Handlungsempfehlungen und ein Reporting an das jeweilige Vorstandsressort steuernd ein.“ Kommt es zu nicht einkalkulierten Vorfällen, „kann das Budget unter Beachtung der Kompetenzregeln und Entscheidungsrichtlinien ... neu abgestimmt und durch unterjährige Budgetverlagerungen angepasst werden.“ Der große Umfang der ökonomischen Steuerungsaktivitäten der Unternehmensabteilung wird auch dadurch erkennbar, dass innerhalb der Abteilung eine „Juniorenfirma“ existiert. Dieser spezielle Ausbildungsbereich verfügt ebenfalls über ein „eigenes Rechnungswesen, in dessen Rahmen Quartalsberichte und ein jährlicher Geschäftsbericht erstellt werden.“ Gemäß des elaborierten Steuerungsinstrumentariums weist die Abteilung eine Vielzahl von „messbaren Kennzahlen“ im wirtschaftlichen und pädagogischen Bereich aus. Es wird hervorgehoben, dass Kennzahlen „ein entscheidender Indikator für die Reflexion der Ausbildungsarbeit“ sind. Das tabellarisch dargestellte Kennzahlen- und Kostenerfassungssystem umfasst die Bereiche „Ausbildung“, „betriebliche Ausbildungskosten“, „betrieblicher Ausbildungsnutzen“, „quantifizierbarer Nutzen nach der Ausbildung“, „schriftliche Prüfungsergebnisse der Auszubildenden“ sowie „mündliche Prüfungs- und Gesamtergebnisse der Auszubildenden“. Bei der Darstel-

lung werden Vergangenheitswerte, Ist-Werte und Planwerte aufgeführt. Innerhalb der Steuerungsausführungen wird die „Balanced Scorecard“ als zentrales Steuerungsinstrument beschrieben. Mit diesem Verfahren werden im Rahmen eines „jährlichen Strategietags“ die eigenen Ziele „auf Basis der Unternehmensziele für das kommende Jahr“ erarbeitet. Die Balanced Scorecard treibt die „Strategieorientierung der Ausbildungsabteilung voran und fördert erfolgs- und strategiekonforme Fähigkeiten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch das Ableiten von Individualzielen unter Berücksichtigung der Unternehmens- und Bereichsziele.“ „Sie liefert allen Beteiligten eine gemeinsame Sprache zur Kommunikation der Strategie, fördert damit das Strategieverständnis und eine Motivation zur Mitunternehmerschaft.“ Des Weiteren wird sie angewandt, um „eine höhere Transparenz über die Leistungen und die Wertschöpfung der Ausbildungsabteilung zu schaffen.“ Die „Strukturen, Prozesse und Kosten des Ausbildungsbereichs“ können so verdeutlicht werden. Außerdem bilden „die Inhalte der Balanced Scorecard“ die „Grundlage für die Erarbeitung der individuellen sowie der Teamziele eines Jahres.“ Die ermittelten Ziele sind die „Grundlage für die Aufgabenschwerpunkte eines Jahres und die daran geknüpften Zielvereinbarungen und -erreichungsgespräche“.

In Bezug auf das pädagogische Steuerungsinstrumentarium wird dargelegt, dass der „persönliche Kontakt zu den Auszubildenden und den Fachbereichen“ das „zentrale Evaluationsinstrument“ ist. Darüber hinaus besitzen die „Zwischen- und Abschlussprüfungen eine zentrale Rolle bei der Evaluierung der Bildungsprozesse.“ Zu den zahlreichen pädagogischen Steuerungsinstrumenten zählen unter anderem „Seminarfeedbacks“, die „mündlich“ und „schriftlich“ erfolgen, „Lehrjahrstreffen“, „Präsentationstermine von Auszubildenden“, „Ausbildungsbeauftragtentreffen“, „Feedbackgespräche mit Ausbildungsbeauftragten und Auszubildenden“, „Rückmeldungen der Berufsschule und IHK“ sowie „Zwischen- und Jahreszeugnisse“. „Direktes Feedback an den Lehrenden ist ... der effektivste Weg .. Bildungsprozesse zu evaluieren.“ Wenn Auszubildende längere Einsätze in den Unternehmensabteilungen absolvieren, werden „Zwischengespräche“ und „Abschlussgespräche“ geführt. Die verschiedenen Gespräche geben der Weiterbildungsabteilung „Aufschluss über Stärken, Schwächen, Verhalten und Entwicklungserfordernisse der Auszubildenden.“ Die „Erkenntnisse aus den Feedbacks“ werden genutzt, „um die weitere Entwicklung des Auszubildenden zu planen bzw. die Fachbereiche besser beraten zu können.“ Außerdem „überprüfen die Referenten anhand der unterschiedlichen Feedbacks die Leistungsstände der Auszubildenden und steuern gegebenenfalls gegen“. Die Aus- und

Weiterbildungsabteilung berichtet, dass Lernprozesse während der Ausbildung einer „ständigen Reflexion“ unterliegen. Dadurch kann die Bildungsorganisation „regelmäßig die Leistungen eines jeden Auszubildenden überprüfen, einschätzen und individuelle Unterstützungsmöglichkeiten anbieten.“ Werden im Rahmen der Evaluationsmaßnahmen „fachliche Defizite“ oder „persönliche Schwächen, wie z.B. Schüchternheit“ bei den Lernenden erkannt, „versucht man, Einsätze zu vermitteln in denen diese ausgeglichen werden können.“ Mit Hilfe von „Zwischenfeedbacks“ und der „individuellen Einschätzung“ von Lernergruppen sollen „Schulungsinhalte situativ an die Erfordernisse der Gruppe“ angepasst werden, „um dadurch den Lernerfolg und den Gesamterfolg ... zu fördern.“ Zur „Motivationsförderung“ der Lernenden werden „Prämien in Abhängigkeit zur erreichten Abschlussnote“ vergeben. Hierbei handelt es sich um ein „leistungsbezogenes Anreizsystem“, welches „in einer Betriebsvereinbarung geregelt ist“. Der dargestellte „Mix aus unterschiedlichen Evaluationsverfahren“ ist „eine der wichtigen Grundlagen für eine hervorragende Ausbildung“. Die Weiterbildungsabteilung arbeitet qualitativ erfolgreich, wenn die „Auszubildenden bei den Abschlussprüfungen und den Berufsschulergebnissen deutlich über dem IHK- oder Schuldurchschnitt“ positioniert sind. Vor diesem Hintergrund sind „die Noten der Berufsschule und die .. Prüfungsleistungen bei der IHK .. klare Indikatoren, um den Erfolg“ der Lernprozesse „zu messen.“ Außerdem weist die „Zahl der Auszubildenden mit unbefristeter und befristeter Übernahme“ darauf hin, „wie erfolgreich die Ausbildungsarbeit war.“ Das übergeordnete Ziel besteht darin, dass die Lernenden „loyale Mitarbeiter“ und „hervorragende Kandidaten bei der Besetzung von entsprechenden Stellen“ im Unternehmen werden. Aus diesem Grund ist „die positive Beurteilung der .. Auszubildenden durch die Fachbereiche nach der Übernahme das wichtigste Qualitätskriterium.“ Weitere qualitative Erfolgsindikatoren sind „eigenverantwortliches, zielgerichtetes Handeln, Teamfähigkeit und eine passende fachliche Qualifikation“ der Auszubildenden.

Die Aus- und Weiterbildungsabteilung berichtet von einem sehr umfangreichen Steuerungsinstrumentarium, welches sowohl ökonomische als auch pädagogische Entwicklungen berücksichtigt. Neben der Darstellung der verschiedenen Instrumente und deren Indikatoren wird auch geschildert, wie die Bildungsorganisation die unterschiedlichen Erfolgsindikatoren bewertet und welche Schlussfolgerungen aus den Daten gezogen werden. In wirtschaftlicher Hinsicht dienen die Instrumente primär dazu, den eigenen ökonomischen Nutzen für das Gesamtunternehmen darzulegen. Hierbei wird nicht nur der quantifizierbare, sondern auch der nicht monetär erfassbare Nutzen der Abteilung ausgewiesen. Das zugewiesene Budget wird

kontinuierlich überwacht. Ein monatsaktuelles Controlling dient zur Ermittlung der eigenen Ausgaben und zur Erstellung eines Plan-Ist-Vergleiches. Controller aus anderen Unternehmenseinheiten kontrollieren darüber hinaus die Budgetentwicklung und greifen steuernd ein. Selbst ein von den Lernenden geführter Ausbildungsbereich verfügt über ein eigenes Rechnungswesen. Unter den verschiedenen Steuerungsinstrumenten kommt der Balanced Scorecard eine besondere Bedeutung zu. Mit ihrer Hilfe wird die eigene Strategie auf die Unternehmensstrategie ausgerichtet. Außerdem dient sie dazu, die individuellen Ziele der Mitarbeitenden zu erarbeiten.

In Bezug auf die pädagogischen Steuerungsinstrumente wird vor allem auf persönliche Gespräche sowie schriftliche und mündliche Feedbacks gesetzt. Die Verfahren sollen die Stärken und Schwächen sowie die Leistungsstände und Entwicklungserfordernisse der Lernenden ermitteln, um ggf. gegensteuernd eingreifen zu können. Hierbei wird nicht nur die fachliche, sondern auch die persönliche Entwicklung der Lernenden fokussiert. Die Bildungsorganisation berichtet davon, dass die Entwicklung der Lernenden regelmäßig verfolgt wird, um individuelle Unterstützungsleistungen anbieten zu können. Schulungsinhalte werden situativ an die Erfordernisse der Lernenden angepasst. Um die Motivation der Lernenden zu fördern, werden Prämien, die sich nach der Note in der Abschlussprüfung richten, ausgeschüttet. Die angewandten Evaluationsverfahren werden als Fundament für eine exzellente Ausbildung bezeichnet. Neben einer großen Anzahl von wirtschaftlichen und pädagogischen Kennziffern und Kennzahlen berichtet die Abteilung von qualitativen Erfolgsindikatoren, die sich primär mit der erfolgreichen Übernahme der Lernenden in ein Arbeitsverhältnis im eigenen Unternehmen beschäftigen. Die Abteilung möchte ausgezeichnete Lernende hervorbringen. Um diesen Anspruch auch quantitativ messbar zu machen, strebt sie weit überdurchschnittliche Ergebnisse der eigenen Auszubildenden in den Abschlussprüfungen an.

## 9.10 Die gewinnbringende Organisation

### 9.10.1 *Habituellem Typ*

Die Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung ist eine Organisationseinheit eines marktwirtschaftlich erfolgreichen Großunternehmens. Ihr Organisationszweck besteht in der Fort- und Weiterbildung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Konzerns. Das Ziel ist die kontinuierliche Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch die Auswahl und Schulung von fachlich und sozial kompetenten Organisationsmitgliedern. Das Selbstverständnis der Abteilung resultiert aus der

Einsicht, dass die eigene Existenz nur Sinn ergibt, weil man zum Unternehmenserfolg beiträgt. Aus diesem Grund sind die Bildungsangebote nachfrageorientiert gestaltet und stehen immer im Zusammenhang mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens. Berufsorientierte Fort- und Weiterbildung wird in einer wirtschaftlichen, ressourcenorientierten und effizienten Dimension begriffen. Weil sich die Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung als gewinnbringende Organisationseinheit für ihr Unternehmen definiert, haben wir diesen habituellen Typ als die gewinnbringende Organisation bezeichnet. Die Denk- und Praxisformen der gewinnbringenden Organisation sind von Effizienz geprägt, da sie sich 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. Deshalb erlebt man sich auch nicht als eine autonome Organisation, sondern als Teil eines großen und hierarchischen Wirtschaftsunternehmens, wobei dieses Unterordnungsverhältnis nicht einschränkend gemeint ist. Vielmehr ist man stolz darauf, einen Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens zu leisten. Das Organisationsverständnis fokussiert daher auf die Integration in den Betrieb. Die angebotenen Bildungsmaßnahmen dienen dazu, leistungsstarke Lernende mit vorhandenen Entwicklungspotenzialen für ein leistungsstarkes Unternehmen zu qualifizieren. Im Anschluss an getätigte Bildungsmaßnahmen soll ein Nutzen für das Wirtschaftsunternehmen sichtbar werden. Bildung ist in diesem Zusammenhang niemals Selbstzweck, sondern ein Beitrag zur Gewinnerwirtschaftung. Die Pädagogik wird in diesem Kontext zum Dienstleister der Wirtschaft. Die Lernenden verfügen schon vor den Bildungsmaßnahmen über sehr gute Leistungsreserven sowie über fachliche und soziale Kompetenzen. Die Bildungsaktivitäten sollen deshalb die Ressourcen der Mitarbeitenden und Führungskräfte ausbauen und die vorhandenen Potenziale weiterentwickeln. Das Teilnehmerverständnis hebt also auf High Potentials ab, um diese für ein leistungsstarkes Unternehmen weiterzuentwickeln. Aber nicht nur die Teilnehmenden gehören zu den Besten der Besten. Auch das eigene Personal sowie die freiberuflich Lehrenden erzielen überdurchschnittliche Leistungen und sind Experten und Meister ihres Faches. Das Personal wird deshalb auch als Potenzial verstanden, das zur wirtschaftlichen Leistungssteigerung des Unternehmens beitragen kann. Das Grundprinzip des Tausches bestimmt sowohl die internen als auch die externen Kooperationen und Kommunikationen. Die Interaktionen beziehungsweise Kooperationen vollziehen sich in Form eines Tauschhandels. Die vorhandenen Ressourcen sollen gewinnbringend eingesetzt werden. Das Ziel besteht darin, für die eigenen Leistungen Gegenleistungen zu



erhalten, die dazu beitragen, die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu steigern.

Der gewinnbringenden Organisation geht es stets darum, die bereits sehr gut qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter noch besser zu machen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens weiter auszubauen zu können. An dieser Stelle ist wahrscheinlich der blinde Fleck verortet, denn die reine Produktion von Primadonnen lässt außer Acht, dass die Gesamtleistung eines Unternehmens immer auch teamabhängig ist. Die starre Fixierung auf die Top-Performer birgt die Gefahr in sich, die Bedeutung guten Teamplays zu vernachlässigen.

Die intern ausgebildete Speziesemantik dieser Weiterbildungsorganisation, die sich auf der Grundlage des Codes »Lernen/Nicht-Lernen« ausfaltet, wird überformt durch eine wirtschaftliche Semantik mit der Grundunterscheidung »Zahlen/Nicht-Zahlen«, die sich in Begriffen wie Leistung, Kosten, Erfolg, Strategie und Effizienz realisiert.

#### 9.10.2 *Wiederbeschreibung der Organisationssteuerung*

##### *Steuerungsverständnis*

Führung wird „als wichtiges Kulturelement“ begriffen, das an den „Kriterien der Nachhaltigkeit ausgerichtet“ sein soll. Hierbei kommt ein „Grundverständnis von Führung zum Tragen, dass eine notwendige Entscheidung zu treffen, sie zu begründen und dazu zu stehen, besser ist, als keine zu treffen“. In diesem Sinne drückt sich das Führungshandeln „im Herbeiführen, Treffen und Kontrollieren von Entscheidungen aus.“ Die Unternehmensführung „umfasst alle Steuerungen von Prozessen und ist eine Funktion zur Koordination von Arbeitshandeln.“ Dabei besitzt sie die Aufgabe, „das Arbeitshandeln der Einzelnen, im Sinne der Unternehmensziele zu koordinieren, vorhandene Kompetenzen und Ressourcen gemäß den Herausforderungen am Arbeitsplatz optimal einzusetzen sowie die Entwicklungspotenziale der Einzelnen zu erkennen, zu fördern und mit den Entwicklungserfordernissen des Unternehmens in Übereinstimmung zu bringen.“

In der Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung arbeiten die Angestellten als „Team zusammen“, und Arbeitsprozesse werden „stets gemeinsam diskutiert“. Entscheidungen werden „eivernehmlich getroffen“. Aber allen ist klar, dass die Vorgesetzten die „letztendlichen Entscheidungen“ treffen.

Das Steuerungsverständnis in der Gesamtorganisation ist hierarchisch und durch die zentrale Entscheidungsbildung über klar geregelte Entscheidungsstrukturen und Befugnisse gekennzeichnet, die auf den wirtschaftlichen Erfolg des Gesamtunternehmens ausgerichtet sind. In der Organisationseinheit wird dieses

Verständnis durch partizipative Elemente ergänzt. Die Gegenseite wäre demzufolge ein ausschließlich dezentrales Steuerungsverständnis.

### *Art der Führung*

Die Organisationseinheit ist in „eine hierarchische Unternehmensstruktur und die damit verbundenen Abstimmungsprozesse“ eingebunden. Die Ziele des Gesamtunternehmens „werden stufenweise bis auf die Ebene der Mitarbeiter ‚heruntergebrochen‘.“ „Im Idealfall kann .. jeder .. nachvollziehen, wie seine Ziele zum Erreichen der ... [Unternehmensziele] beitragen.“ Führungskräfte bekleiden eine „Vorgesetztenposition, die mit einer Führungsverantwortung verbunden ist.“ Damit die Mitarbeitenden „im Sinne des Unternehmens ihre Arbeitsprozesse führen, bedarf es klarer Zuschreibungen von Aufgaben, Zuständigkeiten und Entscheidungsbefugnissen durch die Leitung.“ Von den „Führungskräften wird ein hohes Maß an Vorbildfunktion verlangt.“ Sie tragen „immer die Letztverantwortung“. Außerdem besitzen sie einen „Gestaltungsspielraum“ und können „in einem abgestimmten Rahmen diesen Gestaltungsspielraum auch Mitarbeiter/-innen geben“. „Führungskräfte tragen zudem auch die Verantwortung für die Arbeitsprozesse, bei denen es in der Durchführung keine Projektverantwortlichkeit gibt“. Die „Qualität des Führungsverhaltens“ soll stetig verbessert werden. Hierzu wird „kontinuierlich das Führungsverhalten“ der Führungskräfte evaluiert. Ein spezielles Feedbackverfahren wurde „verpflichtend für alle Führungskräfte“ implementiert. Außerdem sind die Führungskräfte „den Führungsgrundsätzen ... [des Unternehmens] verpflichtet“. Die Grundsätze umfassen Aussagen „zu Zielvereinbarungen, Planung, Organisation und Delegation von Aufgaben, zum wechselseitigen Prozess von Kommunikation und Information, zur Personalplanung und Personalführung sowie zur Kontrolle von Arbeitsergebnissen“. Die Führungsgrundsätze fußen auf einer „Werthaltung, die ... Führungskompetenz leiten und begründen soll“. Hierzu zählen beispielsweise „gegenseitiger Respekt, eine offene und vertrauensvolle Kommunikation, die Achtung vor der Leistung und Erfahrung eines jeden Mitarbeiters und die Beteiligung bei der Formulierung und Realisierung von persönlichen Zielen.“

Die Art der Führung ist an die Vorgesetzten entlang der ausgeprägten Hierarchie gekoppelt und wird durch definierte Zuständigkeiten und Handlungsspielräume bestimmt. Die andere Seite dieser dargestellten Vorgesetztenführung wäre eine koordinierende Teamführung.

### *Funktion der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*

Die Mitarbeitenden sind „in eine hierarchische Kaskade von 5 Ebenen eingebunden“. Sie arbeiten nach dem „Prinzip Selbstverantwortung“. Falls Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter „Projektverantwortlichkeit“ besitzen, wird ihnen „auch die Verantwortung für diesen Prozess zugetragen.“ Die Leistungserbringung ist „von dem Gedanken des Intrapreneurships“ getragen.

In der Personalentwicklungsabteilung arbeiten die Führungskräfte mit den Mitarbeitenden „als Team zusammen.“ Die Vorgesetzten holen die Meinungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ein, indem sie in den entsprechenden „Kommunikationsforen immer wieder neue Maßnahmen, Einzelfälle, generelle Vorgehensweisen oder Kooperationen“ gemeinsam diskutieren.

Im Gesamtunternehmen besteht die Funktion der Mitarbeitenden im unternehmerischen Verhalten sowie in der Leistungserbringung. In der Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung wird diese Funktion noch von der aktiven Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Diskussionen ergänzt. Die dargestellte Funktion der Mitarbeitenden kann von einem auf Anweisungen wartenden Mitarbeiterverhalten unterschieden werden. Es geht also um die Unterscheidung Unternehmer versus Befehlsempfänger.

### *Kommunikationswege*

Die Bildungsabteilung ist in „mehrere Hierarchieebenen“ des Gesamtunternehmens eingebunden. Dadurch besteht eine „Abhängigkeit von internen Strukturen und Prozessabläufen“. Aufgrund der „langen Entscheidungswege durch fünf Hierarchieebenen“ kommt es mitunter zu Verzögerungen in Entscheidungsprozessen. Hierin sieht die Personalentwicklungsabteilung einen „Nachteil“. Es existieren „fest terminierte Kommunikationswege über die Hierarchien“, denn „die stark hierarchisch geprägte Struktur des Unternehmens spiegelt sich in den kaskadenförmigen Kommunikationswegen wider.“ So werden zum Beispiel „Aufträge aus dem Vorstand“ kaskadenartig bearbeitet. Das bedeutet, dass „in der Kaskade abwärts“ die „Auftragsvergabe, -abstimmung, -kontrolle“ und die „Diskussion laufender Prozesse“ stattfinden. Die „Kommunikationsstruktur“ ist von „verbindlichen Arbeitsterminen“ gekennzeichnet. Hierzu zählen beispielsweise regelmäßige „Abteilungsrunden“ mit allen Führungskräften und Teammitgliedern“ sowie „Statusberichterstattungen“ und diverse „Meetings“.

Die Organisationseinheit beschreibt ausgeprägt hierarchisch organisierte Kommunikationswege. Eine flache Hierarchie oder gar Heterarchie passt nicht zu den dargestellten Kommunikationswegen.

### *Entscheidungsmodus*

„Funktionsbeschreibungen bzw. Tätigkeitsbeschreibungen“ steuern die „Entscheidungsbefugnisse bzw. alltäglichen Entscheidungskompetenzen“ der Mitarbeitenden im Gesamtunternehmen. Darüber hinaus definiert ein „Kompetenztableau“ ausführlich, „für welche Entscheidungen ... welche Hierarchiestufen einbezogen werden müssen.“ Infolgedessen besitzt das Unternehmen „klar geregelte Entscheidungskompetenzen“ und „klare Entscheidungsbefugnisse“. Entscheidungsabstimmungen finden in „wöchentlichen Jour fixes“ mit den verantwortlichen Führungskräften statt. Neben den wöchentlichen Treffen gibt es auch „Sonder-Jour-Fixes zu speziellen Themen“. Im Rahmen der Entscheidungsfindungsprozesse wird außerdem über regelmäßige „Führungsmeetings“ und „Nachbarschaftstreffen“ mit Nebenabteilungen berichtet. Der Hauptabteilungsleiter „kommuniziert“ im Rahmen von „wöchentlichen“ Besprechungen „mit seinen untergeordneten Führungskräften“. Themen sind in diesem Zusammenhang „Informationsaustausch und -weitergabe, Aufträge des Vorstandes, Berichte aus lfd. Projekten, Entscheidungsfindung, -abstimmung, Diskussion, Aus- und Rückblick.“

In der Personalentwicklungsabteilung werden „Prozesse stets gemeinsam diskutiert, definiert und nach Implementierung kritisch reflektiert“, denn „Diskussionen haben den Vorteil, dass ein Sachverhalt aus verschiedensten Perspektiven betrachtet wird.“ Entscheidungen werden „einvernehmlich getroffen.“ „Die endgültige Entscheidung bei nicht auszuräumenden Meinungsverschiedenheiten obliegt der ... formalen Entscheidungskaskade.“ Das bedeutet, dass der Vorgesetzte „immer“ die „letztendliche Entscheidung“ trifft. Der Informationsaustausch zwischen den Führungskräften der Abteilung wird durch wöchentliche Konferenzen geregelt. Im Rahmen dieser Konferenzen geht es unter anderem um die „gemeinsame Entscheidungsvorbereitung.“

Der dargestellte Entscheidungsmodus ist durch definierte Entscheidungsbefugnisse und eine hierarchisch organisierte Entscheidungskaskade gekennzeichnet. Entscheidungen werden im Sinne der Hierarchie top-down umgesetzt. Es entscheidet immer die Führungskraft. Dabei werden die Mitarbeitenden in der Personalentwicklungsabteilung im Rahmen von Diskussionen stärker an Entscheidungsprozessen beteiligt als im Gesamtunternehmen. Die dargelegte Entscheidungsart hat als Gegenseite einen konsensorientierten oder auch basisdemokratischen Entscheidungsmodus.

### *Strategie*

Die Organisationseinheit berichtet in ihrer Selbstbeschreibung, dass der Vorstand des Gesamtunternehmens in der Personalentwicklungsabteilung „eine entscheidende Bedeutung für die strategische Ausrichtung“ der Gesamtorganisation sieht. Vor diesem Hintergrund möchte die Abteilung „den strategischen Geschäftsbereichen als gewinnbringender Partner begegnen“. Damit das gelingt, will sie einen „Beitrag zu Leistung und Erfolg“ des Gesamtunternehmens liefern. „Alle Betriebsangehörigen“ sollen „bestmöglich für ein leistungsstarkes“ Unternehmen qualifiziert werden. Eine Vision sieht sie in der „nachhaltigen Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit durch einen optimalen Einsatz der Mitarbeiterpotenziale.“ Dieses Fernziel soll erreicht werden, indem „die Entwicklungserfordernisse des Unternehmens mit den Entwicklungspotenzialen der Einzelnen in möglichst große Übereinstimmung“ gebracht werden.

Um die Strategie des Gesamtunternehmens beeinflussen zu können, strebt die Abteilung eine „engere Zusammenarbeit mit dem Bereich Konzernentwicklung“ an. Hierin sieht sie „ein strategisches Ziel“ für sich. Die Organisationseinheit will „stärker in die strategischen Prozesse“ des Unternehmens eingebunden werden.

Die Strategie der Personalentwicklungsabteilung differenziert sich also in zwei Bereiche. Zum einen will sie dem Unternehmen als gewinnbringender Partner gegenüberstehen und zum anderen strebt sie nach einer stärkeren Zusammenarbeit mit der Konzernentwicklungsabteilung, um perspektivisch an der strategischen Ausrichtung des Gesamtunternehmens beteiligt zu werden. Es geht bei der beschriebenen Strategie also darum, mitgestaltender Partner des Konzerns zu werden und nicht nur ausführender Dienstleister des Unternehmens zu sein.

### *Umfang und Tiefe des Steuerungsinstrumentariums*

Das „Controlling der wirtschaftlichen Zielerreichung bzw. der Einsatz der wirtschaftlichen Ressourcen“ wird außerordentlich differenziert beschrieben. So wird beispielsweise darüber Auskunft gegeben, dass „die eingeführten Formen des Berichtswesens, die erhobenen Kennzahlen und Kennziffern sowie die qualitativen Erfolgsindikatoren“ der Abteilung dabei helfen, ihr „Leistungsspektrum an den Zielen ... [des Gesamtunternehmens] auszurichten und durch kontinuierliches Reporting auch ‚auf Kurs zu halten‘. Das Gesamtunternehmen gibt bereits ein „umfangreiches zentrales Personal- und Zielcontrolling“ vor. Jeder Arbeitsplatz besitzt „eine personenbezogene Tätigkeitsbeschreibung“, aus der die „Spezifizierung der zu erbringenden Leistung“ hervorgeht. Arbeitsprozesse werden „sorgfältig definiert und kommuniziert“. Aus der „transparenten Dokumentation und sukzessiven Definition

von ... Prozessen“ resultiert „Verfahrenssicherheit“. Diese „erhöht neben besserer Dienstleistungsqualität die Mitarbeiterzufriedenheit und kommt damit direkt und indirekt“ den Kunden der Abteilung zugute. Das „Führen über Zielvereinbarungen“ ist ein zentrales Steuerungsinstrument in der Mitarbeiterführung des Konzerns. Es wird mit „abteilungs-, gruppen- und mitarbeiterbezogenen Zielvereinbarungen“ gearbeitet. Zu den Führungsinstrumenten, mit deren Hilfe „ein effizienter Einsatz sowie eine Planbarkeit der einzusetzenden Ressourcen möglich“ ist, gehören „Mitarbeiterjahresgespräche“, die der „individuellen Weiterentwicklung der Betriebsangehörigen“ dienen, „jährliche Zielvereinbarungsgespräche“, „Funktionsbewertungen“, „Anforderungs- und Kompetenzprofile“, „Leistungsbeurteilungsverfahren“, eine „leistungsorientierte Bezahlung“ sowie „Bonuszahlungen“. Das detailliert beschriebene Controlling bezieht alle Maßnahmen mit ein, „die dazu dienen, den Grad der Zielerreichung unserer Abteilung zu überprüfen und auf dieser Grundlage strategische und operative Steuerungsentscheidungen zu erarbeiten.“ Zu den wirtschaftlichen Controllingmaßnahmen der Abteilung gehören unter anderem die „Deckungsbeitragsrechnung Stufe 3“, der Konzern arbeitet sogar mit der „Deckungsbeitragsstufe 5“, die „innerbetriebliche Leistungsverrechnung“, ein „Jahresbericht“, der „Auskunft über alle relevanten PE-Aktivitäten des vergangenen Jahres, zur Budgetauslastung und zur Zielerreichung in den einzelnen PE-Projekten gibt“, sowie ein „Kostenhandbuch“, in dem „alle intern zu verrechnenden Preise für die Leistungen“ der Abteilung ausgewiesen sind. Des Weiteren ist „jeder Kostenart ... eine Kostenartverantwortung zugeteilt“, und Budgets werden als „wichtiges innerbetriebliches Planungsinstrument“ bezeichnet. Die „Kennziffern und Kennzahlen sowie inhaltliche Indikatoren“ dienen der „effektiven und effizienten Leistungserbringung einzelner Programm- und Arbeitsbereiche“. Diverse Erfolgsindikatoren sollen dazu beitragen, das „Bildungsprogramm besser dem vorhandenen Bedarf“ des Unternehmens anzupassen. Die Abteilung will „mit den vorhandenen Ressourcen kostenbewusst wirtschaften.“ Es geht darum, „Kostenentwicklungen eng zu begleiten und ggf. zu reglementieren“. Deshalb sind Kennziffern auch das „maßgebliche Steuerungskriterium“ für die Leistungen der Personalentwicklungsabteilung und des Konzerns. Die Organisationseinheit berichtet davon, „die Ausgaben jeder einzelnen Veranstaltungsart“ zu ermitteln. Mit Hilfe einer definierten Kostenart werden alle „Einnahmen und Ausgaben für die interne und externe Weiterbildung festgehalten“. Zur Kontrolle dieser Kostenart hat die Abteilung ein spezielles Verfahren entwickelt, das „alle Transaktionen für diese Kostenart controlled“. Außerdem ist die „regelmäßige Übersicht über die erfolgskriti-

schen Daten ... ein wichtiges Steuerungselement“. Vor diesem Hintergrund verfügt die Organisationseinheit über zahlreiche „Bildungskennzahlen und -ziffern“. Hierzu zählen beispielsweise die „Anzahl der betreuten Mitarbeiter“, die „Personalentwicklungskosten insgesamt“, die „Personalentwicklungskosten pro betreuten Mitarbeiter“, die „Veränderungen gegenüber dem Vorjahr in Prozent“, die „Prognose für das laufende Jahr in %“ sowie die „angebotenen und tatsächlich durchgeführten Fachseminare“. Darüber hinaus kann die Abteilung jederzeit „Auskunft über folgende weiteren Daten geben: Buchungen pro Teilnehmer, Qualifikationen eines Teilnehmers, Vormerkungen pro Veranstaltungstyp, Teilnahme- und Umsatzstatistik, Stornierungen pro Veranstaltung, Stornierungen pro Teilnehmer etc.“ Da die Organisationseinheit erst dann erfolgreich ist, wenn sie die „Akzeptanz und Wertschätzung unserer Arbeit auf der ersten und zweiten Führungsebene“ bekommt, sind die „wiederkehrende Berichterstattung über PE-Aktivitäten in Aufsichtsratsitzungen und die Förderung einer entsprechenden Budgetentwicklung“ sowie die „Präsenz von PE-Themen im Mitarbeiterjournal“ weitere wichtige Indikatoren. Die Personalentwicklungsabteilung möchte „mit den vorhandenen Ressourcen kostenbewusst wirtschaften“. Das elaborierte Controllingssystem mit den dazugehörigen Kennzahlen und -ziffern dient deshalb dazu, „Kostenentwicklungen eng zu begleiten und ggf. zu reglementieren“. So wird davon berichtet, dass Bildungsveranstaltungen, wenn nötig, aus „Kosten/Nutzen Erwägungen“ abgesagt werden. Mit Hilfe der eingesetzten Steuerungsinstrumente will die Organisationseinheit ihre „Leistungen effektiv und effizient gegenüber .. [ihren] Auftraggebern und Kunden erbringen.“ Es geht um den „optimalen Einsatz der vorhandenen Ressourcen“. Deshalb ist auch das „Jahresgespräch“ mit den Führungskräften der verschiedenen Unternehmensbereiche „der entscheidende Prozess, um das Qualifizierungsangebot und die Dienstleistungen der PE angepasst an die personellen Voraussetzungen und marktwirtschaftlichen Herausforderungen der .. [Unternehmensbereiche] anbieten zu können.“

Neben dem kostenbewussten Wirtschaften verfolgt die Personalentwicklungsabteilung das Ziel „einer sukzessiven Optimierung des bedarfsorientierten Weiterbildungsprogramms und die präzise Möglichkeit einer Steuerung auf der Grundlage von qualitätsbasierten Daten.“ Die Erfolge der Bildungsveranstaltungen werden „nicht in Form von Prüfungen oder Tests erhoben“. Vielmehr wird „grundsätzlich am Ende eines Seminars an alle Teilnehmenden“ ein „Fragebogen“ ausgeteilt, der die „erfüllten bzw. nicht erfüllten Erwartungen der Teilnehmenden, die Bewertung des Lernerfolgs, organisatorische und infrastrukturelle Aspekte, die Beurteilung des Trainers, Nutzen für den eigenen Arbeitsplatz sowie Hinweise und

Anregungen für die Arbeit“ der Personalentwicklungsabteilung enthält. „Maßstäbe sind dabei Zufriedenheit der Teilnehmenden, Erfolge in Bezug auf Umsetzungserfahrungen, Transfer(hemmnisse), Wirkung, Nutzen und Nachhaltigkeit“ für das Gesamtunternehmen. Außerdem wird davon berichtet, dass Erfolgsfaktoren im Hinblick auf die angebotenen Bildungsaktivitäten anhand der Lernenden deutlich werden, denn das Lernen ist gelungen, wenn die „Teilnehmerinnen und Teilnehmer unternehmerisch, qualitäts- und kundenorientiert handeln“ und „ihre neuen Kenntnisse und erweiterten Potenziale aktiv in ihr Arbeitsumfeld einbringen.“ Außerdem zeigen sich gelungene Lernprozesse bei den Teilnehmenden daran, dass sie „fachlich und sozial kompetent“ sowie „selbstbewusst und kritikfähig“ sind. Die Lernenden „erreichen sowohl die Unternehmensziele als auch ihre individuellen Ziele“ und können „Veränderungsprozesse bewältigen und konstruktiv voranbringen“ sowie „Leistungen anderer anerkennen und wertschätzen“. Neben der Evaluation mit Hilfe von Fragebögen findet nach den jeweiligen Seminaren ein „weiterführendes Auswertungsgespräch zwischen dem Teilnehmer und seiner jeweiligen Führungskraft“ statt, denn die Führungskräfte des Unternehmens sind „grundsätzlich dazu aufgefordert, den Seminarerfolg durch Gespräche abzusichern.“ Stellt sich dabei heraus, dass die durchgeführten Bildungsveranstaltungen im Hinblick auf das Unternehmen nicht erfolgsversprechend sind, oder dass sich „evident problematische Rückmeldungen aus den Fragebögen“ ergeben, wird durch den „verantwortlichen Personalentwickler entsprechend gehandelt.“ Eine Konsequenz wäre, „dass der Trainer inhaltlich oder methodisch beraten wird“ oder dass der entsprechende „Trainer nicht mehr in der Qualifizierung ... eingesetzt wird.“ In Bezug auf das dargestellte Evaluationskonzept hat die Organisationseinheit festgestellt, dass sie „die Nachhaltigkeit, der Transfererfolg des neu erworbenen Wissens in den Arbeitsprozess, mit der bisherigen ‚Heiß-Abfrage‘ nicht bewertet“. Aus diesem Grund will sie zukünftig „drei Monaten nach dem Seminar“ das „Seminarfeedback“ erheben. Es wird aktuell „eine systematische und auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Evaluation der Bildungsprozesse“ geplant.

Das Gesamtunternehmen, dessen Teil die Personalentwicklungsabteilung ist, beschreibt ein wirtschaftlich orientiertes und sehr elaboriertes Controllingsystem sowie eine Mitarbeiterführung, die auf Zielvereinbarungen und definierte Verfahrensanweisungen setzt. Die zahlreich genannten und beschriebenen ökonomisch orientierten Kennziffern und Kennzahlen sollen die wirtschaftliche Leistungserbringung für das Gesamtunternehmen verdeutlichen. Neben diesen vom Konzern eingeforderten Indikatoren berichtet die Organisationseinheit auch über weitere qualitative Messgrößen, die auf die Anerkennung und Wertschätzung der



Personalentwicklungsabteilung im Gesamtunternehmen gerichtet sind. In pädagogischer Hinsicht werden Fragebögen und Gespräche als Steuerungsinstrumente aufgeführt, die die Seminarerfolge überprüfen sollen. Die beschriebenen Evaluationsmaßnahmen dienen der Abteilung in erster Linie dazu, den Erfolg der Bildungsmaßnahmen im Hinblick auf den Nutzen und die Nachhaltigkeit für das Gesamtunternehmen zu ermitteln. Auch die zahlreich aufgeführten pädagogischen Erfolgsindikatoren, die auf erfolgreiche Bildungsprozesse hinweisen sollen, werden ausschließlich im Zusammenhang mit den beruflichen Anforderungen der Teilnehmenden beschrieben. Sowohl in ökonomischer als auch in pädagogischer Hinsicht wird ein umfangreiches Steuerungsinstrumentarium dargestellt, das mit Hilfe einer Vielzahl von Erfolgsindikatoren kontinuierlich die Zielerreichung überprüft. Dabei berichtet die Personalentwicklungsabteilung auch von Konsequenzen und Schlussfolgerungen, die gezogen werden, wenn es zu einer Verfehlung der anvisierten wirtschaftlichen oder pädagogischen Ziele kommt.

## **Teil D: Forschungsergebnisse und Nutzen für das Management von Organisationen**

Teil D beinhaltet die Forschungsergebnisse und den Nutzen für das Management von Weiterbildungsorganisationen. Hierzu gliedert sich dieser Teil in vier Kapitel. Bevor sich jedoch der Darstellung der Ergebnisse, deren anschließenden Vergleichen und den Konsequenzen für das Management von Organisationen der Weiterbildung gewidmet wird, erfolgen in Kapitel 10 Vorbemerkungen zum wissenschaftlichen Ertrag dieser Studie. Hierbei wird noch einmal auf die Prämissen eingegangen, von denen die Forschung ausging. In Kapitel 11 werden anschließend die in Teil C auf Basis einer wissenschaftlichen Beobachtung 2. Ordnung und unter Steuerungsgesichtspunkten rekonstruierten Wiederbeschreibungen der zehn ausgewählten Weiterbildungsorganisationen zu Steuerungstypen verdichtet, die den jeweiligen Modus der Selbststeuerung auf den Begriff bringen. Die herausgearbeiteten Steuerungstypen erklären am Einzelfall orientiert das spezifische Funktionieren der jeweiligen Weiterbildungsorganisation und stellen deshalb den Hauptertrag dieser Studie dar. Kapitel 12 befasst sich mit dem Vergleich der beschriebenen Steuerungsaktivitäten und den daraus resultierenden Steuerungstypen, um der Frage nachzugehen, ob die von Schrader (2008; 2011) beschriebenen Reproduktionskontexte von Weiterbildungsorganisationen einen Einfluss auf die dargelegte Selbststeuerung der untersuchten Organisationen besitzen. Das Kapitel 13 berichtet schließlich von Schlussfolgerungen, die für das Management von Weiterbildungsorganisationen aus den Analysen der Selbstbeschreibungen gezogen werden.

### **10 Vorbemerkungen zum wissenschaftlichen Ertrag dieser Studie**

Bevor sich dem wissenschaftlichen Ertrag der vorliegenden Dissertation gewidmet wird, erscheint es sinnvoll, noch einmal auf die Prämissen einzugehen, die der Forschung zugrunde liegen. Zu ihnen gehören der operative Konstruktivismus als erkenntnistheoretisches Fundament, die im vorliegenden Forschungskontext verwendeten Begriffe des habituellen Typs und des Singularitätstyps, das Axiom der Isomorphie von Denken, Sprechen und Handeln sowie die von Luhmann (vgl. 1992a, S.362ff.) beschriebene Funktion von Wissenschaft.

Im operativen Konstruktivismus wird davon ausgegangen, dass die Realität von einem Beobachter konstruiert wird (vgl. Luhmann 2005e, S.31ff.). Durch die Operation der Beobachtung, die als Einheit von Bezeichnen und Unterscheiden definiert ist (vgl. Luhmann 2004, S.266), führt ein Beobachter eine Unterscheidung in die ansonsten undifferenzierte Umwelt ein und bezeichnet damit die eine Seite seiner Unterscheidung. Die andere Seite bleibt ihm verborgen, denn die in der Beobachtung verwendete Unterscheidung ist während der Operation für den Beobachter unbeobachtbar. Hieraus resultiert der blinde Fleck einer Beobachtung. Der blinde Fleck kann als die zugrunde liegende Unterscheidung des Unterscheidens bezeichnet werden (vgl. Luhmann 1992a, S.85). Erst einer Beobachtung 2. Ordnung ist es möglich zu erkennen, was der Beobachtung 1. Ordnung verborgen bleibt. Da die Beobachtung 2. Ordnung in ihrem operativen Prozess aber wieder eine Beobachtung 1. Ordnung ist, besitzt sie ebenfalls einen blinden Fleck. Eine Beobachtung ist immer eine systeminterne Konstruktion eines Beobachters, der sich durch den Prozess der Beobachtung erst erzeugt. Beobachtungen sind in der Luhmannschen Systemtheorie sinnkonstituierenden Systemen vorbehalten (vgl. Baraldi u.a. 1997, S.124). Beobachtungen können in der Form von Beschreibungen an der Kommunikation teilnehmen, wobei die Beschreibung analog zur Beobachtung immer eine Realitätskonstruktion des Beschreibenden beziehungsweise des Beobachtenden ist. Wie bei der Beobachtung, bringt auch die Beschreibung sowohl den Beschreibenden als auch das Beschriebene hervor. Auch Beschreibungen können von einem Beobachter beobachtet werden. Einem Beobachter wäre es möglich, in der Beschreibung nach der anderen nicht bezeichneten Seite der verwendeten Unterscheidungen zu suchen. Aus diesem Grund ist er auch in die Lage, nach Strukturierungsmustern in den Beschreibungen zu suchen, die aus dem Unterscheidungsgebrauch des Beschreibenden hervorgehen. (Vgl. Luhmann 2006, S.417ff.; vgl. Luhmann 1998b, S.879ff.)

Der in dieser Studie verwendete Begriff des habituellen Typs soll auf das organisational typische Strukturmuster und die daraus resultierende übergeordnete Funktionslogik des sinnkonstituierenden Systems Weiterbildungsorganisation verweisen. Es wird davon ausgegangen, dass die Strukturmuster aus Beobachtungen und Beschreibungen hervorgehen. Das bedeutet, dass sich in Beobachtungen und Beschreibungen von Weiterbildungsorganisationen spezifische Muster identifizieren lassen, die sich im Rahmen weiterer Beobachtungs- und Beschreibungsprozesse der Organisation zu Eigenwerten verfestigen und so Strukturierungsmuster hervorbringen, die daran anschließende Beobachtungen und Beschreibungen strukturieren. Der Begriff habituelle Typ ist dem Habitus-Konzept

von Bourdieu entlehnt. „Der Habitus ist nicht nur strukturierende, die Praxis wie deren Wahrnehmung organisierende Struktur, sondern auch strukturierte Struktur“. (Bourdieu 2014, S.279) Obwohl Bourdieu den Habitus auf die erworbene Grundhaltung eines Menschen bezieht, die zukünftige Handlungen in gewisse Bahnen lenkt und die beispielsweise durch gesellschaftliche Klassenunterschiede geprägt wird, eignet sich das Konzept in adaptiver Form auch dazu, die spezifische Funktionslogik eines beobachtenden und beschreibenden Systems zu charakterisieren. Der Habitus „bezeichnet im Grunde eine recht simple Sache: Wer den Habitus einer Person kennt, der spürt oder weiß intuitiv, welches Verhalten dieser Person verwehrt ist. Mit anderen Worten: Der Habitus ist ein System von Grenzen“. (Bourdieu 1992, S.33) Im Kontext der vorliegenden Arbeit soll der Begriff habitueller Typ unterstreichen, dass nach der ersten Unterscheidung, die noch unter kontingenten Bedingungen getroffen wurde, der Umfang der möglichen anschließenden Unterscheidungen sinkt. Nach der ersten Unterscheidung ist noch vieles möglich, aber nicht alles, da Anschlussfähigkeit im System gewährleistet werden muss, wobei der Anschluss sowohl in bestätigender als auch verneinender Form erfolgen kann. Mit anderen Worten formuliert, beschreibt der Begriff des habituellen Typs im vorliegenden Forschungskontext das Strukturmuster des Organisationssystems, welches beobachtet und beschreibt.

Eng mit dem Begriff des habituellen Typs verwoben, ist die in dieser Arbeit verwendete Bezeichnung des Singularitätstyps. Der habituelle Typ erklärt das jeweils spezifische Strukturierungsmuster einer Weiterbildungsorganisation, das im zeitlichen Verlauf von Beobachtungen und Beschreibungen im System entsteht und als Identität des Systems beobachtet werden kann. Diese individuelle, aber für diesen Einzelfall dennoch typische Struktur wird als Singularitätstyp bezeichnet. Bei dem Singularitätstyp handelt es sich um das Typische des Einzelfalls. Mit dem Verweis auf den Singularitätstyp soll hervorgehoben werden, dass es sich bei dieser Form der Typenbildung nicht um eine Verallgemeinerungsform handelt. Es wird nicht das Ziel verfolgt, verschiedene Einzelfälle einem definierten Typ zuzuordnen. Vielmehr soll das Typische des Einzelfalls, das sich in den Beobachtungs- und Beschreibungsprozessen des Systems ausdrückt, herausgearbeitet werden.

Die vierte Prämisse lautet, dass von einer Strukturgleichheit von Denken, Sprechen und Handeln ausgegangen wird. Die theoretische Basis für diese zugrunde gelegte Isomorphie bilden in adaptiver Form die Wittgensteinschen Beschreibungen zum Begriff des Sprachspiels. Wittgenstein (2001, S.758) geht davon aus, „daß das Sprechen der Sprache ein Teil ist einer Tätigkeit, oder einer Lebensform.“ Demzufolge steht eine sprachliche Äußerung immer in Verbindung mit einer bestimmten

Praxis. Kommunizierte Worte und Sätze sind abhängig von der konkreten Situation, in denen sie artikuliert werden. Wittgenstein (ebd. S.749) schreibt hierzu: „Ich werde auch das Ganze: der Sprache und der Tätigkeiten, mit denen sie verwoben sind, das ‚Sprachspiel‘ nennen.“ Sprachlichen Äußerungen und gesellschaftlichen Handlungen existieren demnach nicht unabhängig voneinander. Vielmehr bedingen sie sich gegenseitig. Bestimmte Sprachspiele beziehen sich auf bestimmte gesellschaftliche Handlungen, die zum Denken der Handelnden passen. Sprachspiele beschreiben also Praxisformen, die sich im Denken, Sprechen und Handeln strukturgleich widerspiegeln. Vor diesem Hintergrund ist es auch möglich, von der Sprache auf das Denken und Handeln einer Person zu schließen, wie es beispielsweise Leitheuser und Volmerg (vgl. 1979) unter psychoanalytischen Prämissen im Rahmen ihrer empirischen Hermeneutik machen. Sie geben an (vgl. ebd. S.19f.), dass Sprachspiele die Regeln von kommunikativen Wechselbeziehungen festlegen. Im Rahmen der vorliegenden Studie werden die geschilderten Überlegungen von Individuen auf Organisationen übertragen. Wittgensteins Theorie der Sprachspiele legt nahe, Einzelfälle konkret zu beschreiben, um deren volle Wirklichkeit zu erfassen, statt die realen Unterschiede durch Verallgemeinerung zu vereinheitlichen (vgl. Wittgenstein 1984, S.39), im vorliegenden Forschungskontext also die Herausarbeitung von Singularitätstypen. Wittgenstein (ebd. S.39) lehnt sogar ein undifferenziertes Einheitsdenken ab, welches nach Verallgemeinerung strebt und eine „verächtliche Haltung gegenüber dem Einzelfall“ einnimmt.

Die vorliegende Studie analysiert Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen im Hinblick auf die dargelegten Selbststeuerungsaktivitäten mit Hilfe einer wissenschaftlichen Beobachtung 2. Ordnung. Es wird in den Selbstbeschreibungen nach grundlegenden Strukturmustern gesucht, die die Steuerungsausführungen präformieren. Dieses Vorgehen ist gut mit der von Luhmann (vgl. 1992a, S.362ff.) beschriebenen Funktion von Wissenschaft vereinbar, die darin besteht, zu einer kontrollierten Form der Ungewissenssteigerung beizutragen. Demzufolge geht es nicht darum, überprüfbares Wissen zu generieren. Vielmehr dient die Wissenschaft dazu, auf neue Probleme hinzuweisen, wodurch neue Fragen gestellt werden können. Luhmann setzt die Wissenschaft mit einer Beobachtung 2. Ordnung gleich. Das bedeutet, dass sie Beobachter bei der Konstruktion ihrer Realität beobachtet. „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 1992a, S.75f.) Im Gegensatz zur Selbstbeobachtung und Selbstbeschreibung eines Systems, im Kontext dieser Ar-

beit sind es Weiterbildungsorganisationen, unterscheidet sich die wissenschaftliche Beobachtung 2. Ordnung dadurch, dass sie eine andere Perspektive besitzt. Der Beobachtung 2. Ordnung ist es möglich, Dinge zu sehen, die der Beobachtung 1. Ordnung verschlossen bleiben. Aus der Perspektive der Beobachtung 2. Ordnung wird der Unterscheidungsgebrauch eines beobachteten Systems sichtbar. Die Beobachtung 2. Ordnung sieht deshalb nicht nur *was*, sondern auch *wie* unterschieden wird. Das bedeutet, dass ein Beobachter 2. Ordnung die beobachtungsleitende Unterscheidung des beobachteten Beobachters anhand seiner Unterscheidung bezeichnen und somit beobachten kann. „Ein System wie die Wissenschaft, das andere Systeme beobachtet und funktional analysiert, benutzt im Verhältnis zu diesen Systemen eine inkongruente Perspektive. Es zeichnet nicht einfach nach, wie diese Systeme sich selbst und ihre Umwelt erleben. Es dupliziert nicht einfach die vorgefundene Selbstsicht. Vielmehr wird das beobachtete System mit einem für es selbst nicht möglichen Verfahren der Reproduktion und Steigerung von Komplexität überzogen.“ (Luhmann 1987, S.88) Die im Rahmen der Beobachtung 2. Ordnung entwickelten wissenschaftlichen Theorien besitzen selbstverständlich wieder den Status von Beschreibungen, nur dass diese Beschreibungen auf attributierte Zusammenhängebeziehungen zwischen den beobachteten und beschriebenen Phänomenen basieren. Die vorgelegten Forschungsergebnisse können auf die untersuchten Weiterbildungsorganisationen irritierend wirken, weil intuitive Evidenzen der Praxis verunsichert werden. Die Ergebnisse können die Praxis dazu veranlassen, einen anderen Blick auf die eigene Organisationen zu werfen. In Bezug auf die Wissenschaft könnte der Steuerungsdiskurs weiter angeregt werden. Die Ergebnisse können zur kontrollierten Ungewissheitssteigerung beitragen, indem mehr Fragen gestellt und neue Probleme sichtbar werden, worin Luhmann (vgl. 1992a, S.362ff.) ohnehin die Funktion von Wissenschaft sieht.

Diese Arbeit versucht, die Steuerungsverständnisse und Steuerungsformen von Weiterbildungsorganisationen zu analysieren, um daraus Schlussfolgerungen zu ziehen, wie sie sich steuern lassen. Hierfür wurde methodisch zuerst der Frage nachgegangen, wie die ausgewählten Weiterbildungsorganisationen ihre Selbststeuerung beschreiben. Durch die kategoriengeleitete Dekonstruktion der Selbstbeschreibungen und der anschließenden Rekonstruktion zu Wiederbeschreibungen, auf Basis einer wissenschaftlichen Beobachtung 2. Ordnung, können spezifische Steuerungstypen, die den jeweiligen Modus der Selbststeuerung auf den Begriff bringen, beschrieben werden. Die in Kapitel 11 herausgearbeiteten Steuerungstypen stellen deshalb den Hauptertrag dieser Arbeit dar. Sie erklären am Einzelfall orientiert das spezifische Funktionieren der jeweiligen

Weiterbildungsorganisation. Neben den Einzelfallanalysen und der Herausarbeitung der Steuerungstypen gehen aus dieser Studie noch weitere Erträge hervor. So ist das beschriebene Verfahren dazu geeignet, jede beliebige weitere Organisation zu analysieren. Es muss nicht auf Weiterbildungsorganisationen beschränkt sein. Das Analyseverfahren kann sowohl im Rahmen einer Beobachtung 2. Ordnung von den Organisationen selbst durchgeführt werden, als auch als wissenschaftliche Beobachtung 2. Ordnung im Kontext des Wissenschaftssystem. Darüber hinaus erfolgt ein Vergleich der verschiedenen Steuerungsbeschreibungen, und die untersuchten Weiterbildungsorganisationen werden in das von Schrader (2011, S.94) publizierte „Modell der Reproduktionskontexte von Organisationen der Weiterbildung“ eingeordnet, um der Frage nachzugehen, ob die Reproduktionskontexte einen Einfluss auf die Steuerungsbeschreibungen besitzen. Weitere Erträge ergeben sich aus den Schlussfolgerungen für das Management von Weiterbildungsorganisationen, die aus den Analysen der Selbstbeschreibungen gezogen werden. Die Herausarbeitung der verschiedenen Steuerungstypen verdeutlicht, dass die Funktionsweise der Organisationen von ihren jeweils spezifischen und individuellen Mustern geprägt beziehungsweise von ihren individuellen Funktionslogiken beeinflusst wird. Hieraus resultiert in Bezug auf die Steuerung von Organisationen, dass die Anwendung von bestimmten Managementinstrumenten in verschiedenen Organisationen zu unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. Vor diesem Hintergrund bedeutet Steuerung auch nicht, dass die Kenntnis und die Anwendung von ausgewählten Managementinstrumenten automatisch zum Erfolg führt. Vielmehr wird die Meinung vertreten, dass die Kenntnis und Berücksichtigung des habituellen Typs beziehungsweise des Steuerungstyps der eigenen Organisation das Management in die Lage versetzen kann, die Wahrscheinlichkeit der zielgerichteten Entwicklung des Unternehmens zu erhöhen. Damit die Entscheidungen des Managements in die Kommunikation einfließen können, müssen sie anschlussfähig an die kommunikative Spezialssemantik der Organisation sein. Diesen Gedanken sowie den Ausführungen zur Steuerung von Organisationen folgend (vgl. Kapitel 3), wird am Beispiel der ausgewählten Weiterbildungsorganisationen dargelegt, mit welchen Unterscheidungen die Organisationen operieren und welche Konsequenzen sich daraus für das Management ergeben. Des Weiteren wird ein für die Praxis nutzbares Instrument vorgestellt, mit dessen Hilfe steuerungsverantwortliche Führungskräfte der Steuerungslogik der eigenen Organisation auf die Spur kommen können. Bei dem darzulegenden Analyseinstrument handelt es sich um eine vereinfachte Methodik des wissenschaftlichen Vorgehens in dieser Arbeit. Hiermit wird das Ziel verfolgt, die Komplexität des Analyseverfahrens für die Praxis zu

reduzieren, um es für den praktischen Gebrauch nutzbar zu machen. Ergänzt werden diese Ausführungen durch die theoretische und empirische Ableitung eines Kompetenzrasters, welches aufzeigen soll, über welche Fähigkeiten steuerungsverantwortliche Führungskräfte sinnvollerweise verfügen sollten.

## 11 Einzelfalltheoretische Rekonstruktionen der Steuerungstypen

### 11.1 Der Steuerungstyp der familiären Organisation

Die kommunale Volkshochschule beschreibt sich selbst als professionell geführte Organisation. Als oberstes Unternehmensziel wird die Zufriedenheit der Kunden aufgeführt. Hervorgehoben wird, dass man in Bezug auf die eigene Unternehmenssteuerung mit klaren Zielvorgaben arbeitet und dass die Einhaltung der Ziele kontinuierlich überprüft wird. Allerdings finden sich hierzu in der Selbstbeschreibung keine konkreten Angaben. Vielmehr verbleibt die Weiterbildungsorganisation auf allgemeinem Niveau und berichtet weder über die Art der Qualität ihrer Erfolgsindikatoren und deren Bewertung noch beschreibt sie Konsequenzen, die gezogen werden, wenn die anvisierten Ziele nicht erreicht werden. Neben den bereits dargelegten Steuerungsausführungen berichtet die Weiterbildungsorganisation auch über die hohe Professionalität der Mitarbeitenden. Die Kompetenzen und die Kreativität der Beschäftigten werden als die wichtigste Ressource der Organisation beschrieben. Die Kooperationen der Mitarbeitenden sowie deren Verantwortungsbewusstsein sind für die Steuerung der Volkshochschule von besonderer Bedeutung, da berichtet wird, dass sie die Arbeitsgrundlage der Organisation bilden. Das *Steuerungsverständnis* fokussiert somit auf das kooperative und verantwortungsbewusste Verhalten der Beschäftigten und legt den Schwerpunkt auf persönliche Kommunikation und Interaktion. Solch ein interaktionistisches Steuerungsverständnis kann von einem hierarchischen Steuerungsverständnis abgegrenzt werden, welches die Mitarbeitenden in ihren Entscheidungsspielräumen stark einschränkt.

Bei der Beschreibung der *Art der Führung* hebt die Volkshochschule besonders die persönlichen Beziehungen der Mitarbeitenden hervor. Führung wird mit Begriffen wie Toleranz, Kooperation, Teamkultur und Offenheit charakterisiert. Das dargelegte Führungshandeln soll vor allem die personellen Ressourcen und die Selbstverantwortung der Mitarbeitenden fördern und stärken. Außerdem soll es dazu dienen, Arbeitsprozesse zu optimieren. Wie Führung konkret dazu beitragen



soll, die Arbeitsabläufe effektiver zu gestalten, wird von der Einrichtung allerdings nicht näher ausgeführt. In der Selbstbeschreibung der Organisation wird mehrmals auf die gute Teamkultur hingewiesen. Interessanterweise scheint die Einrichtung aber hiermit nicht zufrieden zu sein, da sie eine weitere Verbesserung der Zusammenarbeit anstrebt. Die beschriebene partizipative Führungsart kreist demzufolge um persönliche Beziehungen und könnte von einer sachbezogenen Führung unterschieden werden, die nicht auf die persönlichen Beziehungen der Mitarbeitenden, sondern primär auf die Unternehmenssteuerung fokussiert.

In Bezug auf die *Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen* berichtet die Volkshochschule, dass die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die ihnen zugewiesenen Bereiche eigenverantwortlich steuern. In ihren Programmbereichen treffen die Pädagoginnen und Pädagogen Entscheidungen selbständig. Solch eine Funktion kann von einer auf Anweisung wartende Arbeitsweise unterschieden werden, in der Selbständigkeit und eigenverantwortliches Handeln unerwünscht ist. Dies würde auch deshalb nicht zu der beschriebenen Arbeitsweise der Organisation passen, da über die Beschäftigten ausgesagt wird, dass sie kommunikativ, kooperativ und verantwortungsbewusst sind und eigenverantwortlich handeln.

Die bereits aufgeführten Beschreibungen der Führungsart und der Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen stimmen mit den dargestellten *Kommunikationswegen* überein. Die Weiterbildungseinrichtung hebt einen direkten Informationsaustausch über persönliche Gespräche besonders hervor. Der Organisation ist es wichtig, dass sämtliche Informationen allen Beschäftigten kontinuierlich zur Verfügung stehen. Neben persönlichen Gesprächen wird aber auch von einem Informationsfluss berichtet, der über Dienstbesprechungen, Telefonate und E-Mails verläuft. Die Zuständigkeiten und Aufgaben der Beschäftigten werden unter Beteiligung aller Mitarbeitenden im Rahmen der Dienstbesprechungen geklärt. Die andere Seite der hier dargestellten persönlichen und gleichberechtigten Kommunikationsstrukturen, in denen alle Organisationsmitglieder in persönlichem Kontakt zueinander stehen, wären hierarchische Kommunikationswege, die sich dadurch auszeichnen, dass Informationen nur entlang der Vorgesetztenlinie fließen. Die Einrichtung legt dar, dass die Entscheidungsspielräume der Mitarbeitenden schriftlich fixiert sind. Generell wird viel Wert auf eigenverantwortliches Handeln gelegt. Auch im Rahmen der Ausführungen zum *Entscheidungsmodus* fokussiert die Volkshochschule auf persönliche Interaktion und Diskussion. Es wird nämlich dargelegt, dass Entscheidungen von größerem Ausmaß oder auch grundsätzliche pädagogische Entscheidungen von den Leitungskräften und den festangestellten Mitarbeitenden einheitlich getroffen werden. Der Ort hierfür sind die wöchentlich

stattfindenden Dienstbesprechungen, bei denen auch die Arbeitsverteilung im Team mit allen Mitarbeitenden abgestimmt wird. Der Organisation ist allerdings auch klar, dass die Gesamtverantwortung für die Einrichtung bei der Volkshochschulleitung liegt. Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass davon berichtet wird, dass Entscheidungen im Konfliktfall von der Volkshochschulleitung getroffen werden. Was die Einrichtung unter einem Konfliktfall versteht, beschreibt sie aber nicht. Allerdings legen die Ausführungen nahe, dass ein Konflikt immer dann auftritt, wenn die Mitarbeitenden nicht einer Meinung sind. Die Organisation favorisiert einvernehmliche Entscheidungen. Konsens ist für die Volkshochschule immer besser als Dissens, den es zu vermeiden gilt. Im Falle von Meinungsverschiedenheiten, entscheidet die Leitungskraft unter Berücksichtigung der Mehrheit. Unterschieden werden könnte dieser auf Konsens zielende Entscheidungsmodus von einer Entscheidungsart, in der die Leitungskräfte entlang der Hierarchie ohne Einbindung der Mitarbeitenden entscheiden.

Vor dem Hintergrund, dass sich die Organisation selbst als die zentrale Weiterbildungseinrichtung in der Region versteht, hebt sie im Rahmen ihrer formulierten *Strategie* hervor, dass sie ihre Position nicht nur behalten, sondern auch ausbauen will. Eine Strategie, die nur auf Bestandssicherung abzielt, könnte hier die andere Seite der Unterscheidung sein. Zur Stärkung und Weiterentwicklung der Marktposition der Volkshochschule soll die Anzahl der Firmenschulungen erhöht, die Kunden besser eingebunden, Kooperationen ausgebaut und neue Kundengruppen erschlossen werden.

Die Volkshochschule führt eine Vielzahl von verschiedenen ökonomischen *Steuerungsinstrumenten* auf. Hierbei wird darauf hingewiesen, dass es sich bei den meisten Instrumenten um Vorgaben der Stadtverwaltung handelt. Berichtet wird in diesem Zusammenhang unter anderem von der Kostenstellenrechnung oder der Betriebsabrechnung. Darüber hinaus werden aber auch eigene Instrumente eingesetzt, die dazu dienen sollen, die wirtschaftliche Situation der gesamten Einrichtung abzubilden. Mit Verweis auf die beschriebenen ökonomischen Steuerungsinstrumente wird davon berichtet, mit diversen Kennzahlen und Kennziffern zu arbeiten. Diese sollen dabei helfen, das Bildungsprogramm und die Effizienz der Programmumsetzung zu bewerten. Bei der Beschreibung des betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums fällt auf, dass die Weiterbildungsorganisation behauptet, Schlussfolgerungen aus den Ergebnissen der Analysen zu ziehen und das weitere Vorgehen entsprechend anzupassen. Allerdings berichtet die Volkshochschule weder über die Bewertungen der verschiedenen Kennzahlen und Kennziffern noch

beschreibt sie entsprechende Konsequenzen, die bei Verfehlung der ökonomischen Ziele gezogen werden.

Ähnlich verhält es sich mit dem pädagogischen Steuerungsinstrumentarium. Auch hier wird größtenteils auf die Bewertung der Erfolgsindikatoren verzichtet und Schlussfolgerungen werden nicht beschrieben. Stattdessen berichtet die Volkshochschule von diversen Steuerungsinstrumenten, von denen schriftliche Befragungen den Schwerpunkt bilden. Fokussiert wird bei den aufgeführten Evaluationsmaßnahmen vor allem auf die Zufriedenheit der Teilnehmenden. Es geht der Organisation primär um das persönliche Wohlbefinden der Lernenden sowie um das Wohlfühlen in der Gruppe. Über objektivierbare Lernerfolgsindikatoren wird aber geschwiegen. Interessanterweise gibt die Weiterbildungsorganisation an einer Stelle ihrer Selbstbeschreibung an, wie die Abbrecherquote bewertet wird. So ist die Zahl der Abbrecher zu hoch, wenn ein Drittel der Kursteilnehmer die Bildungsveranstaltung vorzeitig verlässt. Die Einrichtung handelt also erst dann, wenn eine dramatisch hohe Zahl von Abbrüchen vorliegt. In den weiteren Ausführungen findet sich auch der Hinweis, dass in solch einem Fall Rückmeldebögen versandt werden, um zu eruieren, ob die Abbrecherquote auf Unzufriedenheit zurückzuführen ist. Allerdings finden sich keine Ausführungen in der Selbstdarstellung, die Auskunft darüber geben, welche Schlussfolgerungen aus den Erkenntnissen gezogen werden. Insgesamt verbleibt die Bildungseinrichtung bei ihren Steuerungsbeschreibungen auf einem oberflächlichen Niveau. Sie führt sowohl ökonomische als auch pädagogische Steuerungsinstrumente auf und nennt entsprechende Erfolgsindikatoren. Über die Art der Qualität der Indikatoren sowie deren Bewertung und die zu ziehenden Konsequenzen wird aber nicht berichtet.

Der *grundlegende Steuerungstyp* der familiären Organisation lässt sich als personenbezogen und konsensorientiert bezeichnen. Die Volkshochschule unterscheidet nicht zwischen formaler Organisation auf der einen und zwischenmenschlichem Umgang auf der anderen Seite. Das Steuerungsverständnis ist interaktionistisch. Im Vordergrund stehen stets das gemeinsame Handeln im Team sowie die persönlichen Beziehungen. Die Steuerung des Bildungsunternehmens verläuft deshalb vorrangig über unmittelbare Interaktionen, Diskussionen und Entscheidungen, die im gegenseitigen Einvernehmen getroffen werden. Es wird viel Wert auf eine hohe Beteiligungsorientierung gelegt. Die Beschäftigten begreifen sich als ein Team, in dem sich die einzelnen Mitglieder untereinander vertrauen. Zielfestlegungen erfolgen gemeinsam im persönlichen Kontakt. Typisch für diesen Steuerungstyp ist deshalb, dass die Art der Führung auf Partizipation setzt, die Kommunikation persönlich und gleichberechtigt verläuft und dass einheitlich

entschieden wird. Vor dem geschilderten Hintergrund verwundert es auch nicht, dass die Organisation bei ihren Steuerungsausführungen auf klare Zielfestlegungen, Beurteilungen von Erfolgsindikatoren sowie Schlussfolgerungen verzichtet. Bei Bedarf wird über solche Dinge im Team diskutiert und eine gemeinsame Vorgehensweise beschlossen.

## 11.2 Der Steuerungstyp der sinnlichen Organisation

Dieser habituelle Typ ist organisatorisch in die hierarchische Struktur einer kommunalen Verwaltung eingebunden. Hieraus resultiert ein Abhängigkeitsverhältnis, welches die eigenen Handlungsmöglichkeiten beeinträchtigt. Externe Vorgaben aus der Kreisverwaltung müssen übernommen werden. Diese Rahmenbedingungen werden negativ beurteilt und beeinflussen das *Steuerungsverständnis* der sinnlichen Organisation. Als Teil einer bürokratischen Verwaltungsstruktur erlebt man sich nicht als autonome Organisation. Man versucht mehr Unabhängigkeit zu erlangen. Innerhalb des bereitgestellten Rahmens strebt die Volkshochschule nach maximaler Selbststeuerung. Steuerung wird als teamorientierte Koordination von Arbeitshandeln verstanden. Vor dem Hintergrund klar geregelter Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten, werden den Mitarbeitenden große Freiräume zugebilligt. Die Organisation berichtet darüber, dass das Ziel darin besteht, optimale Leistungen hervorzubringen. Was auch nicht schwer fällt, weil in der sinnlichen Organisation die Arbeit Freude bereitet und somit Lust auf qualitativ hochwertige Arbeit besteht. Eine Mitarbeiterführung über monetäre Anreize, wie sie in der Kreisverwaltung praktiziert wird und wie sie auch in der Volkshochschule umgesetzt werden soll, steht man deshalb kritisch gegenüber. Sie stellt gewissermaßen die Gegenseite des eigenen Steuerungsverständnisses dar. Die eigene hohe Professionalität zeichnet sich dadurch aus, dass man versucht, externe Steuerungsvorgaben, von denen man glaubt, dass sie die eigene Teamkultur beeinträchtigen, vor dem Hintergrund der eigenen Qualitätsziele umzusetzen. Das Streben nach maximaler Selbststeuerung äußert sich unter anderem darin, dass externe Vorgaben der übergeordneten Verwaltung, denen man sich nicht verschließen kann, kreativ interpretiert werden, um sie für die eigene Organisation nutzbar zu machen.

Das auf Selbststeuerung und Koordination von Arbeitshandeln zielende Steuerungsverständnis, steht in Verbindung mit der praktizierten *Führungsart*. Es wird berichtet, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit innerhalb der bereitgestellten weiten Handlungsspielräume eigenverantwortlich organisieren. Dabei sind die Zuständigkeiten klar geregelt und die Verantwortlichkeiten festgelegt. Die Führung ist vor diesem Hintergrund offen, kooperativ und teamorientiert. Sie basiert auf einer

Vertrauenskultur, die durch ein kooperatives Arbeitsklima und durch eine informelle Begegnungskultur, zu der zahlreiche gemeinsame Freizeitveranstaltungen gehören, unterstützt wird. Die Organisation beschreibt eine Führungskultur, die es ermöglicht, auch kritisch betrachtete Vorgaben aus der Verwaltung in die Volkshochschule einzuführen. Die auf Vertrauen basierende Führungskultur wird kontinuierlich optimiert. In diesem Arbeitsklima haben die Angestellten Spaß und Lust an ihrer Arbeit und streben nach qualitativ hochwertigen Leistungen. Im Rahmen der Führung ist es deshalb nicht nötig, Arbeitsleistungen einzufordern oder zu kontrollieren. Vielmehr werden Freiräume für die kreative berufliche Entfaltung der Mitarbeitenden bereitgestellt. Diese nondirektive Art der Führung zielt darauf ab, intrinsische Motivation freizusetzen, indem sie auf direkte Steuerungsbemühungen verzichtet. Eine betont hierarchische Führung oder auch ein unstrukturiertes Laissez-faire passen nicht zu diesem habituellen Typ.

Die festangestellten pädagogischen Mitarbeitenden besitzen in der sinnlichen Organisation weitreichende Entscheidungskompetenzen. Sie steuern eigenverantwortlich die verschiedenen Programmbereiche der Volkshochschule. Ihnen obliegt die Einstellung und Führung der freiberuflichen Mitarbeitenden sowie deren Beratung und Förderung. Die Zusammenarbeit untereinander ist kooperativ. Im Rahmen eines strukturierten Besprechungswesens müssen sie der Volkshochschulleitung regelmäßig die Entwicklung ihrer Programmbereiche darstellen. Die *Funktion* der selbständig agierenden und festangestellten pädagogischen Mitarbeitenden besteht also in der eigenverantwortlichen Steuerung der ihnen zugewiesenen Aufgabenbereiche. Eine Funktion, in der die Mitarbeitenden nur auf Anweisung tätig werden und in der selbständige Arbeit abgelehnt wird, ist für diese Organisation undenkbar.

Die *Kommunikationswege* der sinnlichen Organisation verlaufen bei geringen hierarchischen Vorgaben netzwerkartig. Die Kommunikation zwischen den Mitarbeitenden untereinander und mit der Organisationsleitung wird als eng und intensiv geschildert. Die Mitarbeitenden aller Organisationsebenen stehen in direktem Kontakt zueinander und arbeiten kooperativ zusammen. Das auf Vertrauen aufbauende und auf Gemeinschaft setzende Arbeitsklima wird durch gemeinsame Mahlzeiten in der Organisation sowie private Treffen unterstützt. Die Gegenseite einer solchen Organisationsstruktur wären Kommunikationswege, die ausschließlich über die Vorgesetztenlinie verlaufen.

Der *Entscheidungsmodus* setzt auf klare, verbindliche und schriftlich fixierte Handlungs- und Entscheidungsbefugnisse. Eine Entscheidungsart, in der Entscheidungen willkürlich und organisational unbestimmt entschieden werden, wäre die andere

Seite. Trotz der detaillierten Pläne zu den Entscheidungsbefugnissen der Mitarbeitenden, muss die Organisation nicht alle Verfahren und Entscheidungswege schriftlich vorgeben. Innerhalb eines definierten Rahmens besitzen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter große Freiräume, in denen sie selbstständig im Sinne der Organisation agieren können. Aufgrund der starken Identifizierung der Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und der Organisationskultur kann davon ausgegangen werden, dass sie im Sinne der Organisation entscheiden.

Die ökonomische Umwelt der Volkshochschule ist von einem zunehmenden Wettbewerb gekennzeichnet. Der Konkurrenzdruck wächst, da sich immer mehr privatwirtschaftliche Bildungsunternehmen in der Region der etablierten Einrichtung ansiedeln. Vor diesem Hintergrund soll die noch bestehende Dominanz, welche sich aus dem eigenen Bekanntheitsgrad ergibt, genutzt werden, um der wachsenden Konkurrenz entgegenzutreten. Allerdings besteht das Ziel der eigenen *Strategie* nicht in der reinen Bestandssicherung. Vielmehr soll die vorhandene Vormachtstellung durch den Ausbau von bereits Bewährtem erweitert werden. Hierzu zählt vor allem das eigene Angebot, das sich von den Angeboten der privatwirtschaftlichen Bildungsanbieter abhebt, da es günstiger, vielfältiger und qualitativ hochwertiger ist. Auch in der eigenen dezentralen Struktur sieht man einen Vorteil, weil man dadurch die Bildungsdienstleistungen wohnortnah offerieren kann.

Das beschriebene *Steuerungsinstrumentarium* erfasst wirtschaftliche und pädagogische Entwicklungen, wobei die Tiefe jeweils unterschiedlich ausfällt. Die finanzielle Situation der Weiterbildungseinrichtung wird als zunehmend schwieriger wahrgenommen. Vor diesem Hintergrund soll das wirtschaftliche Steuerungsinstrumentarium die Führungskräfte dabei unterstützen, die anvisierten Ziele zu erreichen und zukünftige Entwicklungen zu erfassen. Da die öffentlichen Zuschüsse rückläufig sind und der Konkurrenzkampf größer wird, soll der daraufhin angespannten ökonomischen Entwicklung mit unterschiedlichen wirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten begegnet werden. Die ökonomische Leistungskontrolle wird dabei fast ausschließlich durch die Kreisverwaltung bestimmt. Die eingesetzten Verfahren werden vorgegeben, und die Ergebnisse müssen an die übergeordnete Verwaltung rapportiert werden. Als ergänzende Verfahren werden volkshochschuleigene Statistiken eingesetzt. Die Weiterbildungseinrichtung berichtet von verschiedenen ökonomischen Erfolgsindikatoren. Damit diese Erfolgshinweise in der Einrichtung auch genutzt werden, müssen sie schnell zu verstehen und alltagstauglich sein. Für die wirtschaftlichen Erfolgszahlen gilt, dass sie dabei helfen sollen, das ökonomische Handeln der Mitarbeitenden weiter zu entwickeln. Im Rahmen der Ausführungen zu den ökonomischen Kennzahlen und -ziffern fällt auf, dass die

Bildungseinrichtung keine konkreten Angaben zu den Bewertungen der dargelegten Erfolgsindikatoren macht. Auch über daraus zu ziehende Konsequenzen wird nicht berichtet. Im Gegensatz zu den ökonomischen Steuerungsinstrumenten kann die Volkshochschule bei den pädagogischen Instrumenten frei agieren. Die Einrichtung beschreibt hier eine große Anzahl von verschiedenen qualitativen und quantitativen Steuerungsmaßnahmen. Sie schließen neben der Überprüfung der durchgeführten Bildungsveranstaltungen auch den Abgleich des Verständnisses von gelungenen Lernprozessen zwischen den Teilnehmenden und der Organisation mit ein. Weil die Weiterbildungsorganisation danach strebt, den Kunden positive Lernerfahrungen zu ermöglichen, sind Spaß und Freude zentrale Erfolgsindikatoren für gelungene Lernprozesse. Darüber hinaus wird aber auch mit Indikatoren gearbeitet, die auf gelungene berufliche und persönliche Entwicklungen hinweisen und solche, die auf ganzheitliche Entwicklungsprozesse fokussieren. In Bezug auf den Erfolgsindikator Spaß beziehungsweise Freude, der als der wichtigste pädagogische Indikator bezeichnet wird, macht die Einrichtung auch Angaben zu dessen Bewertung. So darf der Anteil der Kursteilnehmer, die Spaß an den Veranstaltungen haben, nicht unter 85% liegen. Über die Schlussfolgerungen, die gezogen werden, wenn das Ergebnis unter dem aufgeführten Wert liegt, wird nicht berichtet.

Der *grundlegende Steuerungstyp* der sinnlichen Organisation ergibt sich aus ihrer organisatorischen Einbindung in die Kreisverwaltung. Da ihre Handlungsmöglichkeiten beschränkt sind und sie die Vorgaben der überstellten Verwaltung umsetzen muss, erlebt sie sich nicht als autonome Organisation. Allerdings strebt sie nach mehr Unabhängigkeit. Diesen Wunsch nach mehr Autonomie und Selbstbestimmung versucht die sinnliche Organisation zu realisieren, indem sie sich innerhalb des von der Verwaltung bereitgestellten Rahmens weitgehend selbst steuert. Selbstverständlich setzt sie die Vorgaben der vorgesetzten Stellen um. Allerdings erfolgt die Umsetzung erst, nachdem eine kreative Interpretation im eigenen Interesse stattgefunden hat. Aufgrund ihrer ausgeprägten Professionalität werden externe Anordnungen erst diskutiert, dann adaptiert und schließlich realisiert. Die Handlungsspielräume, die innerhalb von Anweisungen auch immer vorhanden sind, werden maximal genutzt, um die eigenen Interessen und Wünsche durchzusetzen.

### 11.3 Der Steuerungstyp der dienenden Organisation

Personenbezogenes Denken kennzeichnet das *Steuerungsverständnis* der dienenden Organisation. Die Ausführungen des Bildungswerkes kreisen um persönliche Beziehungen. Die Organisation betrachtet sich selbst als interaktionistisches Beziehungsgefüge. Vor diesem Hintergrund zielen die beschriebenen

Steuerungsmaßnahmen darauf ab, verantwortungsbewusst und zielführend mit den vorhandenen personellen Ressourcen umzugehen. Die Weiterentwicklung des Bildungswerkes und der Mitarbeitenden soll über das reflektierte Handeln aller Organisationsmitglieder gesichert werden. Es wird berichtet, dass die Zukunftsfähigkeit der Organisation nur durch die stetige Kontrolle und Bewertung der eigenen Arbeitsleistungen möglich ist. Das Bildungswerk setzt bei seinen Steuerungsbemühungen nicht an den strukturellen Bedingungen der eigenen Organisation an. Im Vordergrund stehen in diesem Zusammenhang vielmehr die im Bildungswerk tätigen Personen. Ein technisches Steuerungsverständnis, bei dem die Rahmenbedingungen über die Konstruktion der Aufbauorganisation festgelegt werden, stünde im Widerspruch zu den beschriebenen Steuerungsbemühungen. Trotz des auf personalem Denken beruhenden Steuerungsverständnisses berichtet die dienende Organisation auch davon, in formale Strukturen eingebunden zu sein. Allerdings ist dieses Bewusstsein in den Steuerungsausführungen nicht präsent. Als Teil einer größeren Trägerorganisation und der Verpflichtung auf eine übergeordnete weltanschauliche Idee kann man sich den vorhandenen Bedingungen des Marktes nicht entziehen. Die Organisation gibt an, dass sie durch die Sicherung der ökonomischen Grundlagen sowie einer sparsamen und ressourcenschonenden Haushaltsführung das eigene wirtschaftliche Überleben sichern will.

Das rekonstruierte Steuerungsverständnis dieses habituellen Typs steht in enger Verbindung mit der dargestellten *Art der Führung*. Die Organisation, die darüber berichtet, den Dienst am Menschen in den Mittelpunkt ihrer Aktivitäten zu stellen und die sich auf ein christliches Menschenbild beruft, beschreibt Führung vor allem als respektvollen und wertschätzenden Umgang mit Menschen. Gemeinschaft, Wertschätzung und Respekt sind Eigenschaften, die den dargestellten Führungsstil beziehungsweise das Führungsverhalten kennzeichnen. Führung soll im Wesentlichen die viel zitierte Dienstgemeinschaft fördern. Es wird dargelegt, dass in der dienenden Organisation die Führungskräfte mit den Mitarbeitenden gemeinsam Ziele festlegen und deren Fortschritt kontrollieren. Zusammen werden zielführende Organisationsabläufe entwickelt. Auf eine reflektierte Umgangsweise zwischen den Leitungskräften und den Mitarbeitenden wird besonders viel Wert gelegt. Eine selbstherrliche Führungsart, in der die Leitungskräfte willkürlich und nach eigenem Ermessen Ziele vorgeben und sich nicht an übergeordneten Werten oder Idealen orientieren, könnte die andere Seite der dargestellten Art der Führung sein.

Das Bildungswerk führt aus, dass sich alle Beschäftigten im Rahmen ihres Dienstes gegenseitig unterstützen und eng zusammenarbeiten. Es geht stets darum, die anvisierten Ziele gemeinschaftlich zu erreichen. Mit Hilfe eines ausgewiesenen



Besprechungswesens entwickeln die Mitarbeitenden zusammen mit den Führungskräften die Organisation weiter. Die Ausführungen der dienen Organisation lassen darauf schließen, dass die *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* inhaltlich an *Steuerungsprozessen* beteiligt werden. In Gremienplänen ist die Teilnahme der einzelnen Organisationsmitglieder sowie deren Verantwortung in den verschiedenen Besprechungen und Konferenzen geregelt. Während regelmäßiger Dienstberatungen, an denen die Führungskräfte und die Mitarbeitenden teilnehmen, werden Veränderungsmaßnahmen gemeinsam besprochen und umgesetzt. Die beschriebene Funktion der Mitarbeitenden kann von einer Funktion unterschieden werden, in der die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ausschließlich operative Aufgaben wahrnehmen und an Steuerungsprozessen nur marginal beteiligt werden, indem sie allenfalls nach ihrer Meinung gefragt werden.

Die dargestellte Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen befindet sich im Einklang mit den beschriebenen *Kommunikationswegen*. Das Bildungswerk berichtet von einer flachen Unternehmenshierarchie. Die Geschäftsführung und ihre unterstellten Mitarbeitenden unterstützen sich im Rahmen ihrer Dienstgemeinschaft gegenseitig. Es wird dargelegt, dass die Führungskräfte und die Mitarbeitenden als Team zusammenarbeiten. Alle Beschäftigten stehen sowohl untereinander als auch mit der Geschäftsführung in persönlichem Kontakt. Die Zusammenarbeit zeichnet sich durch Anerkennung und konstruktive Kritik aus. Der reflektierte Umgang miteinander besitzt einen hohen Stellenwert in der Organisation. Unterschieden werden können die aufgeführten Kommunikationswege von ausgeprägt hierarchischen Strukturen, in denen Kommunikationen ausschließlich über definierte Wege und vorgesetzte Stellen verlaufen. In der dienenden Organisation sind solche Kommunikationswege undenkbar.

Geregelte und klare Zuständigkeiten kennzeichnen den *Entscheidungsmodus* dieses habituellen Typs. Berichtet wird von schriftlich fixierten Entscheidungsverfahren. Ein ausgewiesenes Konferenzwesen dient dazu, organisatorische Angelegenheiten gemeinsam zu besprechen und umzusetzen. Die Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten der Beschäftigten werden über schriftliche Anweisungen und Arbeitsverträge geregelt. Die Gegenseite einer solchen Entscheidungsart wäre ein hierarchischer Entscheidungsmodus, in dem ausschließlich die Führungskräfte auf den entsprechenden Ebenen entscheiden.

In Bezug auf die Finanzierung des Bildungswerkes schildert die Organisation eine sich verschärfende wirtschaftliche Lage. Aufgrund von rückläufigen Förderungen wird der Dienst an der benachteiligten Zielgruppe in Zukunft nur noch schwer zu finanzieren sein. Eine erhebliche Steigerung der Teilnehmerbeiträge ist für die

Organisation nicht durchführbar, da das spezifische Klientel nur über sehr begrenzte monetäre Mittel verfügt. Da es der dienenden Organisation ein großes Anliegen ist, die Bildungsangebote für die benachteiligten Menschen weiterhin anbieten zu können, besteht die beschriebene *Strategie* darin, das eigene Portfolio in Bezug auf ein nicht benachteiligtes und damit finanzkräftigeres Klientel zu erweitern. Es sollen sowohl neue Zielgruppen als auch neue Geschäftsfelder erschlossen werden, um auf diese Weise höhere Einnahmen zu generieren, die zur Förderung der Bildungsarbeit mit den beeinträchtigten Lernenden genutzt werden können. Es wird nicht geschildert, um welche neuen Zielgruppen beziehungsweise Geschäftsfelder es konkret geht. Eine auf Profitmaximierung zielende Strategie ist für das konfessionelle Bildungswerk nicht denkbar. Es geht ihr vielmehr um die Quersubventionierung der Bildungsangebote für benachteiligte Menschen.

Die Bildungsorganisation berichtet von zahlreichen wirtschaftlichen Kostendarstellungs- und *Steuerungsinstrumenten*, die dabei helfen sollen, die ökonomische Zielerreichung zu überprüfen. Um die ökonomischen Entwicklungen eng zu begleiten, werden beispielsweise Deckungsbeitragsrechnungen, monatliche Soll-Ist-Vergleiche, Kostenrechnungen und Portfolioanalysen durchgeführt. Die Portfolioanalysen dienen dazu, die Platzierung des eigenen Angebotes auf dem Markt zu analysieren, und die Balanced Scorecard wird als Instrument beschrieben, mit dessen Hilfe die Funktionsweise der Organisation überprüft wird. Ihre Ergebnisse werden in regelmäßigen Berichten festgehalten und in den verschiedenen Konferenzen besprochen. Passend zu diesem umfangreichen wirtschaftlichen Steuerungsinstrumentarium werden auch zahlreiche ökonomische Erfolgsindikatoren beschrieben, die Auskunft über die finanzielle Leistungsfähigkeit der Organisation geben sollen. Aufgeführt werden unter anderem Kennzahlen wie der cash flow, die Eigenkapitalquote oder die Personalaufwandquote. Qualitative Kennzahlen werden auf Basis der Balanced Scorecard gebildet. In Bezug auf die Ausführungen zu den wirtschaftlichen Steuerungsinstrumenten fällt auf, dass die Organisation eine ausgeprägte wirtschaftliche Terminologie benutzt. Dies könnte als Ausdruck für die Behauptung, sich professionell zu managen, verstanden werden. Dieser Behauptung widerspricht allerdings, dass die Organisation auf eine Beurteilung der verschiedenen ökonomischen Erfolgsindikatoren verzichtet und dass keine Schlussfolgerungen aufgeführt werden.

Für die Festlegung und Überprüfung von Zielen sowie zur Ermittlung der personalen Bedürfnisse der Beschäftigten werden Mitarbeiterjahresgespräche durchgeführt. Im Rahmen dieser Gespräche wird auch ein Abgleich zwischen den Organisationsanforderungen und den Ansprüchen der Beschäftigten vollzogen.

In Bezug auf die pädagogischen Steuerungsinstrumente berichtet das Bildungswerk von diversen Fragebögen, persönlichen Gesprächen und Gruppengesprächen sowie über Bedarfsabfragen und Anwesenheitslisten. Darüber hinaus erfolgen Evaluationen mit Hilfe von Feedbackbögen, unterschiedlicher visualisierender Methoden und Zufriedenheitsabfragen. Die aufgeführten Instrumente dienen unter anderem dazu, die Zufriedenheit der Lernenden mit dem Bildungsangebot, den Rahmenbedingungen sowie mit dem Lehr-Lernprozess zu ermitteln. Es wird berichtet, dass grundsätzlich eine Auswertung aller Bildungsveranstaltungen und Kurse stattfindet. Die Ergebnisse werden für zukünftige Bildungsveranstaltungen sowie für neue Werbestrategien und Bedarfserschließungsmaßnahmen genutzt.

Indikatoren für gelungene Lernprozesse sind für die dienende Organisation der Bildungszuwachs, die Entwicklung von Handlungskompetenz sowie längerfristige Verhaltensänderungen. Darüber hinaus werden die Erweiterung von Personal-, Fach- und Sozialkompetenz der Lernenden als weitere Indikatoren beschrieben. Obwohl das Bildungswerkes über pädagogische Erfolgsindikatoren berichtet, macht es keine Angaben zu den Zielgrößen. Bewertungen finden sich ebenso wenig wie Schlussfolgerungen. Stattdessen verbleibt die Organisation auf einem oberflächlichen Niveau. Instrumente und Indikatoren werden aufgeführt, deren Zielgrößen und Beurteilungen werden aber nicht beschrieben. Auch über die Konsequenzen, die sich bei der Verfehlung von gesetzten Zielgrößen einstellen, finden sich keine Angaben.

Der *grundlegende Steuerungstyp* der dienenden Organisation wird durch ihr personenbezogenes Steuerungsverständnis beeinflusst. Die Interaktionen der Organisationsmitglieder stehen im Mittelpunkt der beschriebenen Steuerungsauffassung. Die Zukunftsfähigkeit des Bildungsanbieters soll über das reflektierte Handeln der Mitarbeitenden gesichert werden. Vor diesem Hintergrund wird Führung auch primär als wertschätzender und respektvoller Umgang mit Menschen aufgefasst, und die Funktion der Mitarbeitenden an Steuerungsprozessen besteht in der inhaltlichen Beteiligung. Zu einer Organisation, die sich als interaktionistisches Beziehungsgefüge versteht, passen auch die dargestellten flachen, kurzen und persönlichen Kommunikationswege. Kennzeichnend für den grundlegenden Steuerungstypus sind demzufolge Diskussionen. Die Organisationsmitglieder stehen im engen Kontakt zueinander und erörtern unterschiedliche Problemlagen gemeinsam. An Diskussionen werden stets alle betroffenen Mitarbeitenden miteinbezogen. Der respektvolle Umgang miteinander besitzt deshalb einen hohen Stellenwert in der dienenden Organisation.

#### 11.4 Der Steuerungstyp der subversiv-aufklärerischen Organisation

Typisch für das *Steuerungsverständnis* der subversiv-aufklärerischen Organisation ist, dass die Organisationsziele vor dem Hintergrund einer spezifischen politischen Vision formuliert werden. Die gesellschaftspolitische Vorstellung einer Partizipationsdemokratie schlägt auf die Unternehmenssteuerung durch, indem dieser Steuerungstyp seine Ziele so setzt, dass die eigene Organisation in der Lage ist, die politische Öffentlichkeit in ihrem Sinne mitzugestalten. Die Unternehmensziele werden hierfür klar formuliert, und die Organisationsumwelten, insbesondere die eigene Branche, stehen unter ständiger Beobachtung, um eigene Entwicklungsziele ableiten zu können. Die gesellschaftspolitischen Vorstellungen der Organisation beeinflussen darüber hinaus das eigene Steuerungsverständnis in dem Sinne, dass auch bei der Unternehmensführung auf Partizipation gesetzt wird. Den Mitarbeitenden und Führungskräften wird ein hoher Handlungsspielraum zur Selbstorganisation eingeräumt und Entscheidungsprozesse finden unter höchstmöglicher Beteiligung der Mitarbeitenden statt. Neben der zugrunde liegenden ausgeprägten politischen Mission ist der Steuerungstyp der subversiv-aufklärerischen Organisation dadurch gekennzeichnet, dass er auch die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen nicht außer Acht lässt. Er vollzieht einen Spagat zwischen gesellschaftsveränderndem Anspruch auf der einen Seite und wirtschaftlicher Effizienz auf der anderen Seite. Die Verbindung dieser beiden Pole bei der Unternehmensführung gelingt gut, denn die definierten Steuerungsinstrumente werden konsequent so eingesetzt, dass die Organisation auf Veränderungen schnell reagieren kann. Mit der gelungenen Verbindung von einer auf Partizipation setzenden politischen Vision und wirtschaftlicher Effizienz in Bezug auf die Führung des Unternehmens grenzt sich dieser Steuerungstyp von einem hierarchischen Steuerungsverständnis ab, welches die Mitarbeitenden in ihrem Entscheidungsspielraum stark einschränkt und das die wirtschaftlichen Bedingungen nur unzureichend berücksichtigt.

Der Grundgedanke der politischen Partizipation präformiert auch die *Art der Führung* dieser Weiterbildungsorganisation. Die Führung ist durch Einbeziehung der Mitarbeitenden, Eigenverantwortung und Selbststeuerung charakterisiert. Eine autokratische Führung wird zurückgewiesen. Die auf Eigenverantwortung aufbauende Führungsart dient dazu, den Mitarbeitenden Handlungsspielräume für die Selbstorganisation bereitzustellen. Aufgaben und Verantwortungen werden soweit wie möglich delegiert. In diesem Zusammenhang wird zwischen Führung und Leitung unterschieden. Alle Mitarbeitenden der Weiterbildungsorganisation besitzen in einem umfassenden Sinn Führungsverantwortung, da sie sich aufgrund der weiten

Handlungsspielräume selbst führen müssen. Dennoch besitzen die Leitungskräfte eine besondere Führungsverantwortung. Ihnen obliegt es, neben aufgabenbezogenen auch strategische Entscheidungen zu treffen, für die sie sowohl in ökonomischer als auch in pädagogischer Hinsicht verantwortlich sind. Vor dem Hintergrund der selbstorganisierten Aufgabenerledigung der Mitarbeitenden tragen Leitungskräfte auch für die Förderung der Motivation und der Leistungsbereitschaft der unterstellten Beschäftigten die Verantwortung.

Bezeichnend für den vorliegenden Steuerungstyp ist, dass die Mitarbeitenden im Team mit den Leitungskräften arbeiten und an Entscheidungsprozessen zur Unternehmens- und Anlagepolitik sowie zur Organisationsentwicklung beteiligt werden. Auch in diesem Zusammenhang wird also Wert auf Partizipation gelegt. Entscheidungen werden nicht hierarchisch im Top-Down-Verfahren getroffen und umgesetzt. Vielmehr tragen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einen Anteil an den Ergebnissen der organisationsinternen Entscheidungsfindungsprozesse. Hierin liegt auch ihre *Funktion in den Steuerungsprozessen*. Die Mitarbeitenden bringen ihre Sichtweisen und Meinungen in die Entscheidungsfindungsprozesse mit ein, wodurch der Prozess mit einer Vielzahl verschiedener Perspektiven angereichert wird. Wichtig ist in diesem Zusammenhang aber, dass die Letztverantwortung für eine Entscheidung bei der jeweiligen überstellten Leitungskraft liegt.

Die flachen Hierarchien und die teamorientierten Arbeitsweisen der Organisation führen zu einem horizontalen Kommunikationsfluss. Entscheidungen werden dezentral getroffen. Durch den hohen Partizipationsgrad der Mitarbeitenden sind die *Kommunikationswege* flach, kurz und persönlich. Vor diesem Hintergrund beruht die Unternehmenskommunikation vor allem auf Besprechungen. Da der Anspruch besteht, möglichst alle Mitarbeitenden an Entscheidungen zu beteiligen, die in einem spezifischen Themenfeld involviert sind, wird die Kommunikation durch ein systematisches und detailliertes Besprechungssystem gesteuert. Ein vertikal verlaufender Kommunikationsfluss, der von überstellten Organisationseinheiten dirigiert wird, kommt für diese Organisation nicht in Frage.

Dezentrale Entscheidungen mit weitgehender Partizipation aller beteiligten Organisationsmitglieder sind typisch für den *Entscheidungsmodus* dieser Organisation. Aus diesem Grund wird auch viel Wert auf ein umfangreiches Besprechungswesen gelegt. Dieser beteiligungsorientierte Entscheidungsmodus grenzt sich deutlich von einer isolierten Entscheidungsart ab, die auf wenige Leitungskräfte beschränkt ist und die dem partizipativen Grundverständnis des Bildungsanbieters widerspricht. Es wird zwischen Entscheidungen verschiedener Reichweiten unterschieden. Strategische Entscheidungen, die das

Gesamtunternehmen betreffen, werden nicht auf allen Organisationsebenen diskutiert, sondern von den entsprechenden Gremien konsensorientiert getroffen.

Die *Unternehmensstrategie* wird von den entsprechenden Steuerungsgremien festgelegt. Sie beinhaltet sowohl wirtschaftliche als auch politische Dimensionen. Dabei verortet sich die Organisation trotz ihrer gesellschaftspolitischen Vorstellungen nicht abstrakt kritisch außerhalb der wirtschaftlichen Konkurrenzbedingungen, sondern als Mitspieler im Wettbewerb um Effizienz und Leistung. Sie legt allerdings Wert darauf, dass sich Humanität und Effizienz nicht ausschließen müssen, sondern als zwei Seiten einer effektiven Organisationsentwicklung zu betrachten sind. Angestrebt wird eine ökonomische Effizienz und eine weitgehende wirtschaftliche Unabhängigkeit bei gleichzeitiger Orientierung an humanen Werten. Die gesellschaftspolitischen Vorstellungen der subversiv-aufklärerischen Organisation beeinflussen die Strategieformulierungen dahingehend, dass die angestrebte wirtschaftliche Effizienz vor dem Hintergrund einer sozialen Ausgewogenheit realisiert werden muss. Die eigene Gewinnmaximierung voranzutreiben und dabei die soziale Dimension außer Acht zu lassen, wird von der Organisation nicht toleriert.

Die ökonomische Effizienz und die pädagogischen Erfolge werden mit Hilfe eines differenzierten *Steuerungsinstrumentariums* ermittelt, zu dem neben einem umfangreichen Controllingssystem auch Zielvereinbarungen und vielschichtige Evaluationsmaßnahmen zählen. Die Organisation gibt diesbezüglich auch Auskunft darüber, dass bestimmte wirtschaftliche und pädagogische Instrumente extern, von zum Beispiel Fördermittelgebern oder Auftraggebern, vorgeschrieben werden. Das vorgegebene Instrumentarium wird aber auch noch durch eigene, nicht vorgeschriebene Instrumente ergänzt. Die zahlreich aufgeführten Steuerungsinstrumente und die damit in Verbindung stehenden ebenfalls umfangreich geschilderten Erfolgsindikatoren dienen in ihrer Gesamtheit dazu, die Steuerungsentscheidungen der Organisation zu unterstützen. Werden Abweichungen von den anvisierten Zielen ermittelt, erfolgen in wirtschaftlicher und pädagogischer Hinsicht Reaktionen. Auch in diesem Zusammenhang berichtet die Organisation ausführlich davon, welche Schlussfolgerungen beziehungsweise Konsequenzen in Betracht kommen, wenn Zielverfehlungen festgestellt werden. Das eingesetzte Instrumentarium wird als Bedingung für das Funktionieren der Organisation betrachtet. Außerdem soll es die Wettbewerbsfähigkeit erhalten, denn die eigene wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit ist die Voraussetzung dafür, dass die gesellschaftspolitischen Ziele verfolgt werden können. Dieser habituelle Typ zeichnet sich dadurch aus, dass ökonomische und pädagogische Effizienz gleichermaßen wichtig genommen werden, weil nur auf diese Weise die Wettbewerbsfähigkeit gesichert werden kann.

Sowohl die wirtschaftliche als auch die pädagogische Dimension stehen gleichberechtigt nebeneinander, da man davon überzeugt ist, dass nur das erfolgreiche Zusammenspiel dieser beiden Bereiche die eigene Zukunft sichert.

Partizipation ist die grundlegende Basis für die Unternehmenssteuerung der subversiv-aufklärerischen Organisation. Sowohl bei der täglichen Arbeit als auch bei der Entscheidungsfindung wird auf die größtmögliche Beteiligung der Mitarbeitenden gesetzt. Die Schaffung von Beteiligungsräumen zur Selbstorganisation charakterisiert daher den *grundlegenden Steuerungstyp* der subversiv-aufklärerischen Organisation. Vor dem Hintergrund der eigenen politischen Vision sollen sich auch die Mitarbeitenden im Unternehmen entfalten können. Die Handlungsspielräume beziehungsweise Kontexte werden so gesetzt, dass die tägliche Arbeit selbstorganisiert erfolgen kann.

### 11.5 Der Steuerungstyp der narzisstischen Organisation

Die Weiterbildungsorganisation stellt sich als erfolgreiches und überaus steuerungskompetentes Bildungsunternehmen dar. Passend zu dem habituellen Typ der narzisstischen Organisation, hebt das Institut fortlaufend die eigene hohe Steuerungskompetenz hervor, berichtet dabei aber nicht konkret über die eigene interne Steuerung, sondern verbleibt auf einer blumigen und personalisierten Ebene. Als Leser der Selbstbeschreibung gewinnt man den Eindruck, dass es dem Institut im Rahmen der Steuerungsausführungen vor allem um Selbstbestätigung geht. Die Organisation weist beispielsweise darauf hin, dass ihr externe Gutachter ein erfolgreiches Controlling bescheinigen und dass sie in der Lage ist, eine Vielzahl von wirtschaftlichen Erfolgsindikatoren zu bilden. Auf eine konkrete Darstellung des Controllingsystems oder der ökonomischen Kennzahlen wird allerdings verzichtet. Im Vordergrund des beschriebenen *Steuerungsverständnisses* stehen vielmehr die Interaktionen der Mitarbeitenden. Obwohl das Weiterbildungsinstitut auf die vorhandenen hierarchischen Strukturen der Organisation hinweist und eine Dominanz der Geschäftsleitung erkennbar ist, kreisen die Steuerungsausführungen vor allem um persönliche Beziehungen. Die persönlichen zwischenmenschlichen Interaktionen zwischen den Beschäftigten werden in der Selbstbeschreibung des Instituts durchgehend hervorgehoben. Ein Steuerungsverständnis, das primär auf die Weisungsbefugnis der Geschäftsführung abhebt, und somit die Hierarchie in den Vordergrund stellt, stünde deshalb im Widerspruch zur dargelegten Steuerung. Die Organisation versteht sich selbst als interaktionistisches Beziehungsgefüge. Die Mitarbeitenden sollen sich gegenseitig unterstützen und als Team zusammenarbeiten, damit die Organisation für den zunehmendem Wettbewerb gerüstet ist. Es wird

viel Wert auf Transparenz gelegt. Innerhalb des Teams soll sich niemand ausgeschlossen fühlen. Die Führung des Unternehmens soll für alle nachvollziehbar sein, damit sich die Beschäftigten mit der Organisation identifizieren und somit die gemeinsamen Ziele erreicht werden können. Das Bildungsinstitut beschreibt einen Organisationsbegriff, dessen Fundament die Menschen sowie ihre persönlichen Interaktionen und Bedürfnisse bilden. Ausgehend von dieser Basis ergeben sich die Strukturen des Unternehmens. Die bereits erwähnte erkennbare Dominanz der Organisationsleitung in der Selbstbeschreibung steht bei der Darstellung der internen Steuerung im Hintergrund. Das mag damit zusammenhängen, dass die Mitarbeitenden die Macht der Leitung nicht in Frage stellen. Die Beschäftigten orientieren sich in ihrem beruflichen Handeln an den Wünschen der Geschäftsführung, ohne dass diese ihre Vorgaben mit Macht durchsetzen muss.

Dem interaktionistischen Verständnis von Steuerung folgend, fokussiert das Bildungsinstitut auch bei den Ausführungen zur *Art der Führung* auf die persönlichen Beziehungen der Mitarbeitenden. Beschrieben wird eine partnerschaftliche und beziehungsorientierte Führung. Eine direktive Führungart, die vor allem das Erreichen der festgelegten Unternehmensziele gewährleisten soll und in der die persönlichen Beziehungen der Beschäftigten weniger wichtig genommen werden, passt deshalb nicht zu dieser Weiterbildungsorganisation. Für das psychotherapeutisch ausgerichtete Weiterbildungsinstitut besteht die Funktion von Führung darin, den Mitarbeitenden individuelle Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bereitzustellen. Führung soll dazu beitragen, dass die Beschäftigten Freude empfinden und einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Das Institut berichtet davon, über Führungsgrundsätze zu verfügen. Neben dieser Behauptung werden aber keine weiterführenden Angaben gemacht. Die Organisation gibt keine konkrete Auskunft über den Inhalt ihrer Führungsgrundsätze. Vielmehr wird darauf hingewiesen, dass sie im Institut vorliegen. Auch in diesem Zusammenhang führt die Organisation Behauptungen ins Feld, die nicht weiter ausgeführt werden. Wahrscheinlich hält sie ihre internen Prozesse für so gut geregelt, dass es aus ihrer Sicht nicht erforderlich ist, detaillierte Beschreibungen zu formulieren. Einen besonderen Stellenwert besitzen im Rahmen der Führungsbeschreibungen ethische Richtlinien, die im Gegensatz zu den Führungsrichtlinien ausführlich beschrieben werden, und für alle nachvollziehbare Entscheidungen der Vorgesetzten. So wird dargelegt, dass die Vorhaben der Geschäftsführung generell mit den Mitarbeitenden kommuniziert werden.

Passend zu der dargelegten partnerschaftlichen und beziehungsorientierten Art der Führung legt die Organisation auch bei der *Funktion der Mitarbeitenden in*



*Steuerungsprozessen* Wert auf die gegenseitige Unterstützung der Beschäftigten. Typisch für die narzisstische Organisation ist, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als hochkompetente und ausgesprochen motivierte Beschäftigte dargestellt werden. Sie arbeiten darüber hinaus Hand in Hand und verfügen über Empathie. Von den Beschäftigten wird weiterhin berichtet, dass sie ihre zugewiesenen Aufgabenbereiche eigenverantwortlich steuern. Ihnen obliegt das gesamte Projektmanagement inklusive der Überwachung der finanziellen Ressourcen. Mehrmals hebt das Institut explizit hervor, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Steuerung ihrer Verantwortungsbereiche von den Kolleginnen und Kollegen unterstützt werden, da alle Beschäftigten als Team zusammenarbeiten. Niemand soll sich allein in seinen Arbeitsbereich zurückziehen. Unselbständige Einzelgänger, die nur auf Anweisung arbeiten, gibt es in dieser Organisation nicht.

Die *Kommunikationswege* werden vorrangig als eng und persönlich beschrieben. Die Beschäftigten sind untereinander vernetzt. Sie kooperieren und unterstützen sich gegenseitig. Es wird die Meinung vertreten, dass eine verstärkte Kommunikation die von der Organisation viel zitierte Teamarbeit unterstützt. Von der beschriebenen Besprechungskultur ist man überzeugt. Das Institut hält die eigenen Kommunikationsstrukturen bereits für durchdacht und umfassend, sodass mögliche Verbesserungspotenziale gar nicht erst in den Blick der Organisation geraten. Neben diesen netzwerkartigen und persönlichen Kommunikationswegen berichtet die Weiterbildungsorganisation aber auch von hierarchischen Kommunikationsstrukturen und der Entscheidungsdominanz der Geschäftsleitung. So werden strategische Entwicklungen und gesamtorganisatorische Entscheidungen von der Geschäftsführung bestimmt beziehungsweise getroffen. In der Selbstbeschreibung könnte demzufolge eine Doppelstruktur in dem Sinne vorliegen, dass das Institut partnerschaftliche und persönliche Kommunikationsstrukturen hervorhebt, im Hintergrund jedoch durch hierarchische Strukturen beeinflusst wird, die die Beschäftigten trotz der schwerpunktmäßig dargelegten persönlichen und netzwerkartigen Kommunikationswege berücksichtigen müssen. Ausschließlich über die Vorgesetztenlinie verlaufende Kommunikationswege können demzufolge von den beschriebenen Kommunikationsstrukturen abgegrenzt werden.

Der *Entscheidungsmodus* der narzisstischen Organisation ist von einer hohen Konsensorientierung gekennzeichnet. Entsprechend der dargelegten Kommunikationswege wird davon berichtet, dass Entscheidungen gemeinschaftlich innerhalb eines ausgewiesenen Konferenzsystems unter Einbeziehung der Geschäftsführung getroffen werden. Bei auftretenden Problemen werden die Beschäftigten generell dazu angehalten, die Geschäftsleitung zu informieren. Eine

Entscheidungsart, in der die Führungskräfte ohne die Einbeziehung der Beschäftigten entscheiden, wäre für die Weiterbildungsorganisation nicht denkbar. Neben den bereits geschilderten Darlegungen und dem Hinweis, dass der Verlauf von Entscheidungsprozessen in der Organisation dokumentiert ist, finden sich keine weiteren Ausführungen zum Entscheidungsmodus. Insgesamt wird die Organisation in diesem Punkt nicht konkret, was auch nicht überrascht, da sich das Institut selbst für hoch steuerungskompetent hält, ohne diese Behauptung substantiell zu unterfüttern. Die eigenen internen Steuerungsprozesse und somit auch der Entscheidungsmodus funktionieren für die psychotherapeutisch ausgerichtete Weiterbildungsorganisation bereits optimal. Aus diesem Grund müssen sie auch nicht weiter beschrieben werden, da eine Verbesserung ohnehin nicht mehr möglich ist. Die wenig konkrete Darstellung des eigenen Entscheidungsmodus könnte darüber hinaus auch in Zusammenhang mit der beschriebenen Art der Führung und den aufgeführten Kommunikationswegen stehen. In den Vordergrund der Darstellungen werden die persönlichen und engen Beziehungen der Beschäftigten sowie das partnerschaftliche Miteinander gerückt. Die auch erwähnten hierarchischen Strukturen schwingen in der Selbstbeschreibung eher am Rande mit. Als Leser kann man sich deshalb nicht des Eindrucks erwehren, dass Hierarchie für die Organisation eine negative Konnotation besitzt. Die nicht konkrete Darstellung des eigenen Entscheidungsmodus könnte deshalb auch auf eine verbrämte Hierarchie hinweisen.

*Strategisch* strebt das Institut danach, die selbst favorisierten psychotherapeutischen Richtungen weiter zu verbreiten und deren Effektivität zu steigern. Außerdem möchte es die eigene Position am Markt festigen. Die Optimierung der eigenen Ablauforganisation soll dazu beitragen, Kosten einzusparen und die Effektivität organisationaler Prozesse zu steigern. Eine auf ökonomisches Wachstum zielende Unternehmensplanung kommt für die Weiterbildungsorganisation nicht in Frage, weil davon ausgegangen wird, dass sich weiteres wirtschaftliches Wachstum nicht realisieren lässt. Schließlich ist man der Meinung, dass das eigene Produktportfolio sehr spezifisch ausgerichtet ist und somit nur einen kleinen Bereich des Weiterbildungsmarktes anspricht.

Das psychotherapeutisch ausgerichtete Bildungsinstitut berichtet davon, über eine hohe Steuerungskompetenz zu verfügen. Diese Behauptung wird auch durch externes Feedback sowohl in ökonomischer als auch pädagogischer Hinsicht bestätigt. Das beschriebene wirtschaftliche *Steuerungsinstrumentarium* beinhaltet zahlreiche unterschiedliche Instrumente, die nicht nur auf die ökonomische Leistungsfähigkeit fokussieren, sondern die auch dazu dienen, jedem Beschäftigten die eigenen

Leistungserbringungen transparenter zu machen. Auch in diesem Zusammenhang wird deutlich, dass das Institut einen gesteigerten Wert auf Nachvollziehbarkeit und Transparenz legt. Nicht nur das Management, die eigene Art der Führung und die Kommunikationswege werden als transparent beschrieben, auch die wirtschaftlichen Entwicklungen sollen für die Mitarbeitenden offen und nachvollziehbar sein. Insgesamt gibt das Institut aber neben der Nennung verschiedener Instrumente nur wenig Substantielles über die eigene Steuerung preis. Es beschränkt sich vielmehr darauf, die eigenen hervorragenden Fähigkeiten hervorzuheben und auf detaillierte Steuerungsausführungen zu verzichten. Berichtet wird in erster Linie über das eigene Vermögen, sich selbst steuern zu können. Wahrscheinlich hält sich das Institut in Fragen der Unternehmensführung für so kompetent, dass es auf konkrete Darstellungen verzichten kann. So wird beispielsweise davon berichtet, dass man dazu in der Lage ist, sehr viele Kennzahlen entwickeln zu können. Genannt wird im Anschluss allerdings nur eine. Über die Beurteilung der vielen möglichen Erfolgsindikatoren sowie den daraus zu ziehenden Schlussfolgerungen macht das Institut keine Angaben.

In Bezug auf die Beschreibung des pädagogischen Steuerungsinstrumentariums zeigt sich ein ähnliches Bild. Auch hier werden zahlreiche Instrumente aufgezählt, wobei der Schwerpunkt auf persönlichen Gesprächen liegt, da man der Überzeugung ist, auf diese Weise alle ausschlaggebenden Feedbacks, die zur Steuerung der Lehr-Lernprozesse nötig sind, zu erhalten. Obwohl auch standardisierte Verfahren wie Fragebögen aufgeführt werden, betrachtet man ihren Einsatz aufgrund der sehr guten Gesprächskultur eher kritisch. Dies könnte daran liegen, dass standardisierte und unpersönliche Erhebungen als einschränkend empfunden werden, da die Ergebnisse vergleichbar wären und unter Umständen zu nicht erwünschten Irritationen der Organisation führen könnten. Schließlich ist man von der hervorragenden Qualität der eigenen Bildungsangebote sowie der eigenen hohen Steuerungskompetenz überzeugt. Vor diesem Hintergrund sind Irritationen vielleicht gar nicht erwünscht, sondern es geht vielmehr um Bestätigungen, von denen auch behauptet wird, sie von den Teilnehmenden zu bekommen. Neben der Darstellung der verschiedenen Instrumente berichtet das Institut auch von mehreren Kennzahlen und Erfolgsindikatoren. Allerdings wird auch hier keine Auskunft über deren Bewertung und die daraus resultierenden Schlussfolgerungen gegeben.

Dem narzisstischen habituellen Typ folgend, zeichnet sich der *Steuerungstyp* durch eine Art Doppelstruktur aus, die aus den Polen persönliche Beziehung auf der einen und Hierarchie auf der anderen Seite besteht. Im Vordergrund präsentiert die Organisation eine interaktionistische, beziehungsorientierte und partnerschaftliche

Unternehmensführung. Die individuelle Entfaltung der Beschäftigten wird stets hervorgehoben. Im Hintergrund wird jedoch auf Hierarchie gesetzt. So finden sich nämlich auch Aussagen im Text des Instituts, die klarstellen, dass die Organisation ein Bewusstsein für Hierarchien besitzt. Das in den Hintergrundtreten der hierarchischen Strukturen und die organisationale Dominanz der Geschäftsleitung in der Selbstbeschreibung der Organisation könnte damit zusammenhängen, dass die Macht und die Autorität der Geschäftsführung von den Mitarbeitenden akzeptiert und nicht angezweifelt werden. Die Organisationsleitung muss sich bei der Durchsetzung ihrer Anliegen nicht auf die Hierarchie berufen, da sich die Beschäftigten in ihrem beruflichen Handeln an den Wünschen der Geschäftsführung orientieren. Deshalb kann das Bildungsinstitut auf der Vorderbühne enge, persönliche und netzwerkartige Kommunikationswege präsentieren, obwohl im Hintergrund hierarchische Kommunikationsstrukturen wirken.

#### 11.6 Der Steuerungstyp der kultivierenden Organisation

Neben der Sicherung des eigenen wirtschaftlichen Überlebens hebt das *Steuerungsverständnis* der kultivierenden Organisation auf die positive Entwicklung der Mitarbeitenden und Kunden ab. Vor diesem Hintergrund differenziert die Organisation auch zwischen Management und Führung. Dem Management wird eine rein betriebswirtschaftliche Dimension zugewiesen. Es soll das ökonomische Überleben sichern. Führung hingegen bedeutet, kreative Prozesse bei den Angestellten und Lernenden zu unterstützen. Die Aufgabe der Führung besteht darin, eine angenehme, friedliche sowie freundliche und angstfreie Atmosphäre zu schaffen, damit sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in privaten, beruflichen und künstlerischen Bereichen weiterentwickeln können. Mit anderen Worten ausgedrückt: Die kultivierende Organisation versucht, im Rahmen ihrer Führungsmaßnahmen Entwicklungsmöglichkeiten für alle an der Organisation Beteiligten bereitzustellen. Steuerung wird demzufolge in einer evolutionären Dimension verstanden. Wobei Evolution nicht im Sinne der Darwin'schen Evolutionstheorie begriffen werden darf, bei der es um das Überleben der bestangepassten Art geht. Vielmehr geht es bei dem evolutionären Steuerungsverständnis der kultivierenden Organisation um die Förderung der positiven Selbstentwicklung aller an der Organisation Beteiligten. Eine Organisationssteuerung, die auf die unflexible Einhaltung festgesetzter Regeln setzt und somit kreative Entwicklungsprozesse behindert, passt deshalb nicht zu diesem Bildungsanbieter. Allerdings wird in diesem Zusammenhang nicht auf festgeschriebene Verantwortlichkeiten, Zielvereinbarungen und Zielkontrollen verzichtet. Der kultivierenden Organisation sind verlässlich geregelte und eindeutig

abgestimmte Handlungsweisen wichtig. Zuständigkeiten und Entscheidungswege sind klar geregelt. Typisch für diesen Steuerungstyp ist aber, dass die kreativen Potenziale der Mitarbeitenden in Steuerungsprozesse mit einbezogen werden. Mit Hilfe einer teamorientierten und kommunikativen Führung will die Organisation die Mitarbeiterzufriedenheit sichern. Die Zufriedenheit der Angestellten und Lernenden ist das zentrale Ziel dieses Bildungsanbieters.

Da dieser habituelle Typ im Rahmen seiner Steuerungsmaßnahmen auf die Förderung der Selbstentwicklung der Mitarbeitenden und Kunden fokussiert, würde eine direktive oder gar autokratische Führungsart dem eigenen Steuerungsverständnis widersprechen. Die *Art der Führung* dieses Steuerungstyps zeichnet sich deshalb durch eine koordinierende Teamführung aus, die auf Vertrauen basiert, Freiräume schafft und kreative Entwicklungsprozesse unterstützt. Innerhalb der Einrichtung ist die Geschäftsführung von zentraler Bedeutung, da sie die Verantwortung für die operativen Prozesse trägt. Darüber hinaus unterstützt, fördert und motiviert sie aber auch ihre unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie verabredet und koordiniert zusammen mit ihrem Team die Arbeitsabläufe in der Organisation. Zielfestlegungen werden von ihr überwacht, koordiniert und gesteuert. Ihr obliegt es, eine Arbeitsatmosphäre zu schaffen, die dazu beiträgt, dass kreative Lösungen für anstehende Probleme erarbeitet werden können. Den Mitarbeitenden wird ein großer Handlungsspielraum eingeräumt. Sie arbeiten mit ihrer Geschäftsleitung im Team zusammen und versuchen, gemeinsam die vereinbarten Organisationsziele zu erreichen. Aufgrund des kooperativen, dialog- und konsensorientierten Führungsstils sind die Mitarbeitenden dazu angehalten, selbständig und verantwortungsbewusst zu arbeiten.

Die beschriebene Führungsart präformiert die Funktion der *Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Steuerungsprozessen*. Die Mitarbeitenden sind für die kultivierende Organisation von entscheidender Bedeutung, da nur mit ihrer Hilfe die Organisationsziele erreicht werden können. Sie werden bei ihrer Arbeit von der Geschäftsleitung unterstützt und gefördert, damit sie sich selbst und die Organisation weiterentwickeln können. An Steuerungsprozessen werden die Mitarbeitenden inhaltlich beteiligt, indem sie im Rahmen des etablierten Besprechungswesens ihre kreativen, künstlerischen und persönlichen Potenziale mit einbringen können. Das Einbeziehen der verschiedenen Mitarbeiterpotenziale ist wichtig, da die Besprechungen unter anderem dazu dienen, ideenreiche Lösungen für organisatorische Probleme zu erarbeiten, über die im Anschluss konsensorientiert abgestimmt wird. Abzugrenzen ist diese inhaltliche Einbeziehung der Mitarbeitenden in

Steuerungsprozessen von einer auf Führungskräfte beschränkten Beteiligung, in der die Teammitglieder allenfalls nach ihrer Meinung gefragt werden.

Die Mitarbeitenden sollen wie die Kunden persönlich und künstlerisch wachsen und ihre Potenziale ausbauen. Dieses Vorhaben wird in der kultivierenden Organisation unterstützt, indem die *Kommunikationswege* netzartig verlaufen und die Zusammenarbeit zwischen der Leitungskraft und dem Team auf vertrauensvoller Basis stattfindet. Das Besprechungswesen und die darin stattfindenden Diskussionen werden so gestaltet, dass individuelle Lernprozesse angeregt werden. Vertikal verlaufende Kommunikationsstrukturen, die sich an einer ausgeprägten Hierarchie orientieren und formal vorgegeben werden, würden in Opposition zu den Kommunikationswegen dieses Steuerungstyps stehen.

Die Verantwortung für grundsätzliche Entscheidungen werden in der kultivierenden Organisation auf zwei Ebenen verteilt. Der Vorstand verantwortet die strategische Ausrichtung des Unternehmens, wohingegen die Geschäftsleitung für ökonomische und pädagogische Entscheidungen verantwortlich ist. Selbstverständlich werden bestimmte operative Aufgaben auch an Teammitglieder delegiert. Aber auch hier gilt, dass in letzter Konsequenz die Geschäftsführung für die weitere Entwicklung verantwortlich gemacht wird. Innerhalb eines Konferenzsystems, das die kreative Entwicklung der Beteiligten fördert und den Informationsfluss in der Organisation gewährleistet, werden die Mitarbeitenden in die organisatorische Gestaltung mit einbezogen. Der *Entscheidungsmodus* dieses Steuerungstyps zeichnet sich dadurch aus, dass Entscheidungen unter Beteiligung aller involvierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch konsensorientierte Abstimmungen herbeigeführt werden. Abzugrenzen ist diese auf Einstimmigkeit zielende Entscheidungsart, an der alle inhaltlich betroffenen Mitarbeitenden beteiligt sind, von einem Entscheidungsmodus, der auf wenige Führungskräfte beschränkt ist.

Die kultivierende Organisation möchte mit ihren Bildungsangeboten kulturelle Themen in der eigenen Region präsent halten. Sowohl die Lernenden als auch die Dozenten werden dazu angehalten, ihre selbstgestalteten Kunstwerke im Rahmen von öffentlichen Veranstaltungen, die der Bildungsanbieter organisiert, zu präsentieren. Hiervon wird sich eine nachhaltige gesellschaftliche Positionierung der kulturellen Arbeit erhofft. Darüber hinaus wird verstärkt berufspolitische Gremienarbeit betrieben, um auch auf diese Weise kulturelle Themen hervorheben zu können. Die eigene *Strategie* zielt demnach auf mehr Präsenz in der Öffentlichkeit, um kulturelle Themen verstärkt bewerben zu können. Die primäre Fokussierung auf die eigene Organisation im Sinne einer Binnenorientierung wäre deshalb nicht hilfreich. Der Bildungseinrichtung ist klar, dass zufriedene Kunden dazu beitragen, den eigenen

Einfluss auf die kommunale kulturelle Arbeit zu erhöhen. Um die Zufriedenheit der Teilnehmenden zu steigern, werden die Lernenden konsequent in den Mittelpunkt der Veranstaltungen gestellt. Sie werden nicht nur als Kunden betrachtet, sondern als Partner im künstlerischen Bildungsprozess. Neben dieser ausgeprägten Lernerorientierung wird auch auf qualitativ hochwertige Angebote gesetzt, die sich von den Angeboten der Mitbewerber dadurch abheben, dass die Kunden zum Partner im Bildungsprozess werden. Kennzeichnend für das Angebot ist des Weiteren, dass sich die Lernenden allein auf ihre kreativen Prozesse konzentrieren können, um alles andere wie die Infrastruktur, die Materialien und Werkzeuge kümmert sich die Organisation. Die Strategie der kultivierenden Organisation könnte demnach wie folgt zusammengefasst werden: kulturelle Entwicklung der Gesellschaft durch strategische Öffentlichkeitsarbeit und qualitativ hochwertige Angebote fördern.

Die Beschreibung des *Steuerungsinstrumentariums* der kultivierenden Organisation ist in pädagogischer und ökonomischer Hinsicht umfangreich. Vor dem Hintergrund der ausgeprägten Teilnehmerorientierung sowie dem übergeordneten Organisationsziel der Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit wird von vielfältigen pädagogischen Steuerungsinstrumenten berichtet. Mit Hilfe von verschiedenen regelmäßigen und bedarfsorientierten Befragungen und Gesprächen sowie anonym erfassten Meinungsäußerungen der Kunden und einem etablierten Beschwerdemanagement sowie Berichtswesen wird die Organisation in die Lage versetzt, zeitnah auf negative Entwicklungen in Bezug auf die Lernprozesse, die Infrastruktur, das bereitgestellte Arbeitsmaterial sowie die didaktischen und fachlichen Kompetenzen der Lehrenden einzuwirken. Vertrauensvoll ablaufende Zielvereinbarungsgespräche dienen unter anderem dazu, die organisatorischen Ziele an die persönlichen Ressourcen der Mitarbeitenden zu koppeln. Auch private Angelegenheiten können hier thematisiert werden. Da das Angebot der kultivierenden Organisation darin besteht, individuelle kreativitätsfördernde künstlerische Prozesse zu unterstützen und zu pflegen, dienen Ausstellungen und Präsentationen von geschaffenen Kunstwerken als pädagogische Erfolgsindikatoren. Denn im Rahmen von Abschlusspräsentationen wird sowohl den Kunstinteressierten als auch den Lernenden deutlich, inwieweit künstlerisch kreative Entwicklungs- und Lernprozesse in der Umsetzung aus der Perspektive des Teilnehmenden gelungen sind. Darüber hinaus ist die Zufriedenheit der Teilnehmenden ein Erfolgsindikator für die kultivierende Organisation. Da Kreativität nicht vorgeschrieben werden kann, ist es schlecht möglich, mit Kennzahlen oder Kennziffern zu arbeiten, die die Entwicklung der künstlerischen Prozesse bewerten sollen. Aus diesem Grund verwundert es nicht, dass die Organisation keine entsprechenden Kennzahlen beziehungsweise -ziffern aufführt

und bewertet. Auch von Schlussfolgerungen, die sich aus den ermittelten Kennzahlen ergeben könnten, wird vor dem geschilderten Hintergrund nicht berichtet. Die wirtschaftlichen Steuerungsinstrumente sollen hingegen sicherstellen, dass die Organisation ihr Bildungsangebot kontinuierlich bereitstellen kann. Die Teilnehmerverwaltung und die damit zusammenhängende Erfassung der Eingänge der Kursgebühren sind dabei von besonderem Interesse, da so die ökonomische Arbeitsweise überprüft wird. Des Weiteren wird mit klassischen Controllinginstrumenten gearbeitet, wie der Einnahmen-Ausgaben-Ermittlung und Liquiditäts- und Haushaltsplänen. Typisch für diesen Steuerungstyp ist, dass die inhaltlichen Instrumente die ökonomischen dominieren, wobei die wirtschaftlichen Entwicklungen selbstverständlich berücksichtigt werden. Zu den ökonomischen Kennziffern und -zahlen wird berichtet, dass sie der Einrichtung Rückschlüsse auf den eigenen wirtschaftlichen Status geben. Hervorgehoben werden in diesem Zusammenhang die Anzahl der Unterrichtseinheiten, die Anzahl der Kunden sowie die Anzahl der Kunden, die Kurse vorzeitig abbrechen. Die Bildungsorganisation gibt an, die Ergebnisse der aufgeführten wirtschaftlichen Erfolgsindikatoren mit den Ergebnissen der letzten zwei Jahre zu vergleichen und daraus Schlussfolgerungen zu ziehen. Konkrete Angaben zu den Bewertungen der dargestellten ökonomischen Erfolgsindikatoren fehlen in der Selbstbeschreibung der Organisation. Auch über Konsequenzen, die aus den Ergebnissen und den entsprechenden Bewertungen gezogen werden, wird geschwiegen.

Die kultivierende Organisation versteht Steuerung im Sinne einer positiv unterstützenden evolutionären Selbstentwicklung. Alle an der Organisation Beteiligten sollen die Möglichkeit erhalten, sich selbst in allen Dimensionen ihres Menschseins weiterzuentwickeln. Steuern bedeutet dann auch nicht kontrollieren, sondern positiv beeinflussen, um die individuelle Entwicklung durch perfekte Voraussetzungen zu unterstützen und nicht zu behindern. Gemäß eines solchen Steuerungsverständnisses besteht der *grundlegende Steuerungstypus* in der Bereitstellung der Voraussetzung für optimale Entwicklungsmöglichkeiten. Optimale Voraussetzungen für positives Wachstum werden geschaffen, indem die Mitarbeitenden, Dozenten und Teilnehmenden Freiräume erhalten, in denen Kreativität hervortreten kann, denn in der Kreativität steckt für diesen habituellen Typen die Kraft der Veränderung. Vor diesem Hintergrund sind die Führung, die Kommunikationswege, der Entscheidungsmodus und die Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen darauf ausgerichtet, die Potenziale der Organisationsmitglieder zu fördern und zu entfalten.



## 11.7 Der Steuerungstyp der funktionalen Organisation

Das dargelegte *Steuerungsverständnis* der privatwirtschaftlichen Bildungsorganisation hebt auf die reibungslose und effiziente Funktionsweise des Unternehmens ab. Die beschriebenen Steuerungsbemühungen dienen dazu, die festgelegten Unternehmensziele zu erreichen. Im Vordergrund steht primär der ökonomische Erfolg. Folglich führt die Bildungsorganisation ein vor allem betriebswirtschaftlich orientiertes und professionelles Management auf, welches im Rahmen der Unternehmensführung auf ein umfangreiches Controllingssystem setzt. Das Steuerungsverständnis ist von einer ausgeprägten Technikorientierung gekennzeichnet. Die Arbeitsabläufe werden so gestaltet, dass sie dazu beitragen, die ökonomischen Ziele zu erreichen. Verfahrensanweisungen werden als Hilfsmittel begriffen, mit denen geregelt werden kann, welche Tätigkeiten die Organisationsmitglieder zu bestimmten Zeitpunkten auszuführen haben. Wichtig ist dabei, dass die beschriebenen Steuerungsmaßnahmen in einem angemessenen Aufwand-Nutzen-Verhältnis stehen. Der Bildungsanbieter legt großen Wert darauf, dass die vorgegebenen Organisationsabläufe sowohl in wirtschaftlicher als auch in pädagogischer Hinsicht eine größtmögliche Effizienz aufweisen. Das aufgeführte Verständnis von Steuerung kann von einem evolutionären Steuerungsverständnis abgegrenzt werden, das auf die Entfaltungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder abhebt und in dem Steuerungsprozesse ungeplant ablaufen.

Auch bei der dargelegten *Art der Führung* geht es der funktionalen Organisation um Effizienz und Funktionalität. Die Führung ist an der Vorgesetztenlinie ausgerichtet, denn sie soll dazu dienen, Arbeitsprozesse reibungslos ablaufen zu lassen, damit die zeitlichen Ressourcen der Mitarbeitenden nicht unnötig verbraucht werden. Eine koordinierende Teamführung käme für diese Organisation deshalb eher nicht in Frage. Darüber hinaus begreift der Bildungsanbieter Führung als ein Hilfsmittel, dessen Funktion darin besteht, die Identifikation der Mitarbeitenden mit den Unternehmenszielen zu stärken. Die Fähigkeiten und das Leistungsvermögen der Angestellten werden als die wichtigste Ressource der Organisation beschrieben. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass das Weiterbildungsunternehmen die Motivation der Mitarbeitenden stärken möchte und deshalb eine kollegiale Zusammenarbeit, die durch Offenheit und einem vertrauensvollen Miteinander gekennzeichnet ist, besonders hervorhebt. Innerhalb der flachen Hierarchien wird von einem Führungsstil berichtet, der auf Kooperation und die Beteiligung der Mitarbeitenden an Entscheidungsvorbereitungsprozessen setzt. Die Instanz, die Entscheidungen trifft, ist aber immer die Geschäftsführung, denn sie trägt die Gesamtverantwortung für das Unternehmen und dessen strategische Ausrichtung.

Zu der *Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen* wird dargelegt, dass die Beschäftigten Unternehmensabteilungen zugewiesen bekommen, für die sie verantwortlich sind. Sie werden als Projektmanager beschrieben. Aufgrund der Projektverantwortung wird ihnen ein großer Handlungsspielraum zugestanden. So besitzen sie Weisungsbefugnisse gegenüber den freiberuflichen Mitarbeitenden, können Arbeitsaufgaben delegieren und entwickeln das pädagogische Schulungsmaterial weiter. Darüber hinaus führen sie Bildungsveranstaltungen durch und betreuen die Kunden sowohl in fachlicher als auch in didaktischer Hinsicht. Allerdings wird auch darauf hingewiesen, dass den Mitarbeitenden innerhalb ihres Handlungsspielraums klare Grenzen gesetzt werden. In definierten Fällen oder bei problematischen Einwicklungen müssen sie immer die Geschäftsführung miteinbeziehen, denn sie trägt die Verantwortung für das gesamte Bildungsunternehmen. Auch bei der dargestellten Mitarbeitendenfunktion wird die effiziente und funktionale Ausrichtung des Bildungsunternehmens deutlich. Die beschriebene selbständige und eigenverantwortliche Steuerung der Fachbereiche innerhalb klarer Grenzen ist unter zeitlichen Gesichtspunkten ressourcenschonender als etwa eine Mitarbeitendenfunktion, die darin besteht, nur auf Anweisung agieren zu dürfen.

In Bezug auf die *Kommunikationswege* berichtet die privatwirtschaftliche Bildungsorganisation von einer flachen Hierarchie und effizienten Kommunikationsstrukturen. In dem kleinen Unternehmen gibt es keine ausgeprägte Hierarchie oder damit verbundene ineffiziente Kommunikationsflüsse. Hervorgehoben wird, dass die Kommunikation untereinander auf einer soliden Vertrauensbasis und Kollegialität aufbaut. Das einwandfreie Funktionieren der Organisation wird durch ein strukturiertes Besprechungssystem gewährleistet, indem alle unternehmensrelevanten Entwicklungen gemeinsam diskutiert und einzuleitende Maßnahmen durch die Geschäftsführung festgelegt werden.

Zu den aufgeführten Kommunikationswegen passt auch der beschriebene *Entscheidungsmodus*. Charakteristisch für die funktionale Organisation ist, dass Unternehmensentscheidungen immer durch die Geschäftsführung getroffen werden, da sie die Gesamtverantwortung trägt. Demgegenüber hebt die Organisation aber auch hervor, dass sie viel Wert auf Konsensentscheidungen legt. Man möchte, dass die Angestellten die Entscheidungen nachvollziehen können. Schließlich sollen sich die Mitarbeitenden mit dem Unternehmen und dessen Zielen identifizieren können. Top-down Entscheidungen ohne Beteiligung der Beschäftigten werden demzufolge abgelehnt. Die Mitarbeitenden werden bei den Entscheidungsvorbereitungen einbezogen, indem sie im Rahmen von Diskussionen ihre Expertise einbringen

können. Der beschriebene Entscheidungsmodus ist für die Organisation funktional, da ihr bewusst ist, dass die Mitarbeitenden über die Entwicklungen und Trends in ihren Bereichen am besten informiert sind. Demzufolge wäre es dysfunktional, diese Kompetenzen nicht zu nutzen.

Die beschriebene ökonomisch orientierte *Strategie* zielt darauf ab, die Umsätze des privatwirtschaftlichen Bildungsunternehmens zu steigern und eine Markt- und Qualitätsführerschaft in ausgewählten Bereichen zu erreichen. Eine Strategie, die auf Bestandssicherung und nicht auf wirtschaftliches Wachstum setzt, könnte im vorliegenden Fall die Gegenseite sein. Auf Basis des vorhandenen Produktportfolios sollen neue Märkte erschlossen werden. Hierbei fokussiert der Bildungsanbieter vor allem auf eine Expansion in ein englischsprachiges Umfeld. Die eigene Internetpräsenz und das Online-Bildungsangebot sollen weiterentwickelt werden, um Umsatzsteigerungen zu generieren.

Der privatwirtschaftliche Bildungsdienstleister führt ein gleichermaßen umfangreiches ökonomisches wie pädagogisches *Steuerungsinstrumentarium* auf. Besonders hervorgehoben wird in beiden Bereichen, dass die Kosten-Nutzen-Relation bei den beschriebenen Steuerungsmaßnahmen stimmen muss. Das Verhältnis von Aufwand und Nutzen ist für die Organisation ausschlaggebend, da man stets versucht, effizient und ressourcenschonend zu arbeiten. In wirtschaftlicher Hinsicht wird unter anderem von regelmäßigen Benchmarkings und Wettbewerbsanalysen berichtet, und mit Hilfe der Deckungsbeitragsrechnung 3 wird die Wirtschaftlichkeit für alle Bildungsveranstaltungen berechnet. Regelmäßige Befragungen während und nach den Bildungsveranstaltungen, die schriftlich und mündlich durchgeführt werden, sowie Kursbewertungsbögen und Einzelgespräche dienen als Evaluationsinstrumente. Es wird von einer Vielzahl von ökonomischen und pädagogischen Erfolgsindikatoren berichtet, für die sowohl Zielgrößen als auch Bewertungen angegeben werden. Die wirtschaftlichen Kennzahlen sollen dazu beitragen, den Unternehmenserfolg besser einzuschätzen und die Umsatzrentabilität zu steigern. Die Weiterbildungsorganisation beschreibt ausführlich die Bewertung von verschiedenen Erfolgsindikatoren. So wird in Bezug auf die Umsatzrentabilität dargelegt, welche prozentualen Werte für das Unternehmen befriedigend bis sehr gut sind. Auch bei den pädagogischen Erfolgsindikatoren wie der Kundenzufriedenheit wird von detaillierten Bewertungen berichtet. Im Rahmen der Darstellungen zu den pädagogischen Steuerungsaktivitäten gibt die Organisation auch Auskunft über ihre Schlussfolgerungen. Eine Abbrecherquote, die die tolerablen Grenzen sprengt, führt zum Beispiel zu umfangreichen Analysen des bestehenden Kurskonzeptes und dessen Verlauf. Über Konsequenzen, die die Organisation zieht, wenn

ökonomische Entwicklungen nicht den definierten Zielfestlegungen folgen, wird keine Auskunft gegeben. Allerdings kann aufgrund der ansonsten sehr umfangreichen und detaillierten Steuerungsausführungen darauf geschlossen werden, dass der kommerzielle Bildungsanbieter Maßnahmen einleitet, wenn definierte Zielgrößen nicht erreicht werden. Wahrscheinlich sind die Schlussfolgerungen für die Organisation so selbstverständlich, dass sie von näheren Beschreibungen abgesehen hat.

Der *grundlegende Steuerungstyp* der funktionalen Organisation steht in enger Verbindung mit der ausgeprägten Technikorientierung der Bildungsorganisation. Vor dem Hintergrund eines technischen Steuerungsverständnisses, welches vor allem auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens fokussiert, werden Arbeitsabläufe und Verfahrensanweisungen vorgegeben, um eine größtmögliche Effizienz in wirtschaftlicher und pädagogischer Hinsicht zu gewährleisten. Anhand eines umfangreichen und tiefen betriebswirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums ist die ökonomische Entwicklung des Bildungsunternehmens einer ständigen Kontrolle unterzogen. Definierte Kennzahlen geben jederzeit Auskunft über den Grad der Zielerreichung. Die beschriebene Art der Führung, die Kommunikationswege und der Entscheidungsmodus sind darauf ausgerichtet, das einwandfreie technische Funktionieren der Organisation sicherzustellen. Innerhalb der aufgeführten flachen Hierarchie des Unternehmens besitzt die Geschäftsführung die zentrale Bedeutung bei der Organisationssteuerung. Sie allein trifft auf Basis eines ausgewiesenen Controllingsystems sowie der beratenden Unterstützung der Mitarbeitenden strategische Entscheidungen, weil nur sie die Gesamtverantwortung trägt.

## 11.8 Der Steuerungstyp der standardisierten Organisation

Charakteristisch für das *Steuerungsverständnis* dieses habituellen Typs ist die Unternehmensführung über standardisierte Abläufe. Berichtet wird, dass zentrale Vorgaben die Planung und Durchführung der Lehre regeln. Um Bildungsprozesse auf einem hohen Niveau gewährleisten zu können, wird auf kontinuierliche Kontrollen und stetige Qualitätssicherungsmaßnahmen hingewiesen. Eine große Anzahl von schriftlichen Dokumenten dient der Aufgabenerfüllung. Die Entscheidungsverfahren der Organisation sind festgelegt und dokumentiert. Besprechungen und Konferenzen sind ebenfalls genau geregelt, die Ergebnisse werden in Protokollen festgehalten. Eine Vielzahl von Controllingmaßnahmen wird eingesetzt, um die durchgehende Ermittlung der Zielerreichung zu gewährleisten. Darüber hinaus orientieren sich die organisatorischen Abläufe an geltenden Gesetzen. Dieser Sachverhalt wird mehrmals explizit hervorgehoben. Eine dezentrale

Steuerungsart, die auf die zufallsgesteuerte Anpassung an alternierende Bedingungen setzt, würde nicht zu diesem habituellen Typ passen. Durch die Normierung der Arbeitsabläufe wird ein Rahmen für interne Prozesse festgelegt. Alle Prozesse werden als eindeutig, ordnungsgemäß geregelt und korrekt beschrieben. Die Standardisierung soll die hohe Qualität der eigenen Dienstleistungen sowie die vorhandene Spitzenstellung am Markt sichern. Die Organisation führt aus, dass die Steuerungsmaßnahmen dazu dienen, ein zielgerichtetes, geordnetes und störungsfreies Kursgeschehen zu ermöglichen. Das Steuerungsverständnis kann demzufolge als mechanisch bezeichnet werden, das über die Steuerung des Kontextes durch Standardisierung versucht, den Output zu regeln.

Die Unternehmenssteuerung über festgelegte Abläufe färbt auch auf die dargestellte *Art der Führung* ab. Schriftlich fixierte Führungsstrukturen regeln die Weisungsbefugnisse der leitenden Mitarbeitenden. Es wird über eine ausgeprägte Organisationshierarchie berichtet. Den Leitungskräften wird ein großer Handlungsspielraum im operativen Geschäft eingeräumt. Strategische Entscheidungen werden hingegen von der Geschäftsführung beziehungsweise dem Vorstand getroffen. Das Führungsprinzip beruht auf Delegation von definierten Entscheidungskompetenzen an die Führungskräfte. Der Ermessensspielraum der delegierten Entscheidungsbefugnisse ist exakt geregelt. Die Führungsart wird insgesamt als kooperativ beschrieben. In der Einrichtung arbeiten alle Mitarbeitenden als Team zusammen. In Absprache mit den unterstellten Mitarbeitenden werden von den Leitungskräften Arbeitsziele festgelegt und deren Realisierung überprüft. Ein unstrukturiertes Laissez-faire wäre die Gegenseite dieser auf Kooperation setzenden Führungsart, die sich an der Vorgesetztenlinie orientiert.

Gemäß der dargelegten kooperativen Art der Führung weist die Akademie darauf hin, dass die *Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen* diskursiv beteiligt werden. Es wird behauptet, dass sie auf diese Weise an der Erreichung der Unternehmensziele mitwirken. Ein auf Hierarchie setzendes Prinzip, das Entscheidungen an den Beschäftigten vorbei im top-down-Verfahren umsetzt, kommt für die standardisierte Organisation nicht in Frage. Im Rahmen eines ausgewiesenen und klar geregelten Konferenz- und Besprechungssystems werden die Mitarbeitenden an den Entscheidungsvorbereitungen beteiligt. Während der Besprechungen können Entscheidungen gemeinsam diskutiert werden, und die Mitarbeitenden erhalten die Gelegenheit, die Leitungskräfte über aktuelle Entwicklungen zu informieren und Verbesserungsmaßnahmen vorzuschlagen.

Die *Kommunikationswege* dieses habituellen Typs werden als hierarchisch beschrieben. Die Unternehmensabläufe sind zentral organisiert. Innerhalb des

geregelten Besprechungswesens wird von verschiedenen Konferenzen berichtet, die zu genau festgelegten Zeiten abgehalten werden. Im Rahmen dieser Konferenzen informieren die Führungskräfte die Mitarbeitenden über aktuelle Unternehmensziele. Hervorgehoben wird, dass der persönliche Austausch der Beschäftigten eine wichtige Informationsquelle ist. Eine netzwerkartige Kommunikation, in der unterschiedliche hierarchische Ebenen anlassbezogen miteinander in Kontakt treten, wäre die andere Seite der aufgeführten Kommunikationsstruktur.

Die standardisierte Organisation hat ihre Entscheidungsverfahren sowie die Entscheidungskompetenzen der Mitarbeitenden und Führungskräfte genau geregelt und schriftlich fixiert. Sie berichtet von einer Differenzierung zwischen strategischen und operativen Entscheidungen, wobei die Verantwortlichkeiten festgelegt sind. Demnach fällt die strategische Entwicklung des Bildungsunternehmens in das Aufgabengebiet des Vorstands, das operative Geschäft obliegt der Geschäftsführung. Die Entscheidungsverantwortung trägt immer die entsprechende Leitungskraft auf der jeweiligen hierarchischen Ebene. Es wird dargelegt, dass die Mitarbeitenden an der Vorbereitung von Führungsentscheidungen diskursiv beteiligt werden. Einen scheinbareren Widerspruch stellt in diesem Zusammenhang die Aussage dar, dass die Mitarbeitenden auch in Form eines demokratischen Willensbildungsprozesses beteiligt werden. Allerdings bezieht die Organisation diese Aussage auf die aktive Einbindung des Personalrats in wichtige Entscheidungen. Kennzeichnend für den *Entscheidungsmodus* dieses habituellen Typs ist also, dass die Führungskräfte unter der geregelten Beteiligung der Mitarbeitenden entscheiden. Er kann somit von einer Entscheidungsart abgegrenzt werden, bei der Entscheidungen top-down an den Mitarbeitenden vorbei getroffen beziehungsweise umgesetzt werden.

Die Akademie gibt an, dass sie eine Vormachtstellung in ihrer Branche besitzt. Sie weist aber auch darauf hin, dass sich Bildungsanbieter mit geringeren Qualitätsansprüchen auf dem Markt befinden. Um sich vor den Konkurrenten weiter behaupten zu können, wird von einer Strategie berichtet, die darauf abzielt, die vorhandene Vormachtstellung weiter auszubauen. Dieses Vorhaben will die standardisierte Organisation durch stärkere Präsenz auf dem Markt, durch ein größeres Produktportfolio und durch optimale Lernbedingungen erreichen. Darüber hinaus möchte sie aufgrund ihrer Marktbeherrschung die innovative Weiterentwicklung der gesamten Branche fördern. Eine ausgeprägte Binnenorientierung, die darauf verzichtet, gestaltenden Einfluss auf die Entwicklung der eigenen Umwelt zu nehmen, wäre demzufolge die andere Seite der dargelegten Strategie.

Die Organisation beschreibt ein umfangreiches ökonomisches und pädagogisches *Steuerungsinstrumentarium*. In wirtschaftlicher Hinsicht wird von einer Vielzahl von

unterschiedlichen Berechnungen, Erhebungen und Statistiken berichtet, die zur Überprüfung der ökonomischen Leistungserbringung dienen. Die dargestellten Controllinginstrumente sowie die entsprechenden Kennzahlen und Kennziffern sind vielfältig. Zur Steuerung der wirtschaftlichen Entwicklung wird sowohl mit der doppelten als auch mit der kameralistischen Buchführung gearbeitet. Die gesamten Controllingergebnisse werden der Geschäftsführung monatlich zur wirtschaftlichen Steuerung des Unternehmens vorgelegt. Die Akademie gibt an, die wirtschaftlichen Erfolgsindikatoren zu beurteilen und aus den Ergebnissen Schlussfolgerungen zu ziehen. Beispielsweise hat eine um 30% gestiegene Anzahl der Ausbildungsverträge zeitnah zum Ausbau der Infrastruktur geführt. Besonders hervorgehoben werden im Rahmen der Unternehmensführung standardisierte Abläufe. Um die tägliche Arbeit zu strukturieren, finden zahlreiche Leitlinien, Dienstanweisungen, Aufgabenprofile sowie Berichte und Berechnungen Anwendung. Regelmäßige Zielvereinbarungen dienen der Festlegung und Überprüfung von Arbeitszielen. Die pädagogischen Steuerungsmaßnahmen sind ebenfalls sehr differenziert. Die Organisation behauptet, in diesem Zusammenhang zahlreiche Arbeitsproben, Klassenarbeiten und Tests sowie anonymisierte Fragebögen einzusetzen. Mit Hilfe der Fragebögen wird jedes Seminar evaluiert. Im Rahmen von Gesprächen zwischen den Lehrenden und den Lernenden werden Ergebnisse aus verschiedenen Fragebögen gemeinsam besprochen. Die Gespräche sollen vor allem dazu dienen, die Stärken und Schwächen der durchgeführten Bildungsveranstaltungen zu evaluieren. Bei den aufgeführten pädagogischen Erfolgsindikatoren unterscheidet die Akademie zwischen den verschiedenen Lernergruppen. Fokussiert wird primär auf das Bestehen von Klassenarbeiten und Abschlussprüfungen. Zu den Bewertungen der pädagogischen Erfolgsindikatoren sowie den daraus resultierenden Schlussfolgerungen macht die Akademie keine Aussagen.

Die Steuerung der standardisierten Organisation erfolgt über zentral vorgegebene Prozesse. Klare Vorgaben und standardisierte Abläufe strukturieren die tägliche Leistungserbringung. Alle Abläufe werden als eindeutig, ordnungsgemäß geregelt und korrekt beschrieben. Auf diese Weise versucht die Organisation den Rahmen für ihre internen Prozesse festzulegen. Das Verständnis von Steuerung kann demzufolge als mechanisch beschrieben werden. Gemäß eines solchen Steuerungsverständnisses besteht der *grundlegende Steuerungstypus* darin, die verfolgten Ziele durch Standardisierung und Regelung der Kontextbedingungen zu erreichen. Die Kontextvariablen werden auf der Basis von Standardisierung so beeinflusst, dass der gewünschte Output hervorgeht.

## 11.9 Der Steuerungstyp der souveränen Organisation

Die Steuerungsbeschreibungen dieser Weiterbildungsorganisation sind klar, präzise und selbstbewusst formuliert. Dem habituellen Typ folgend, ist sich die Abteilung ihrer hohen Steuerungskompetenz bewusst. Sie berichtet von einem umfassenden *Steuerungsverständnis*, das durch die Einbindung in ein ausgeprägt hierarchisch organisiertes Wirtschaftsunternehmen beeinflusst wird. Innerhalb der Gesamtorganisation besitzt die Abteilung ihren zugewiesenen Platz. Die zu erbringenden Dienstleistungen richten sich nach den festgelegten Regeln und Abläufen der Gesamtorganisation. Dieses Abhängigkeitsverhältnis wird aber keineswegs negativ beurteilt. Man ist sich seiner Verantwortung für die Gesamtorganisation bewusst und beschreibt daher ein Steuerungsverständnis, das in erster Linie auf den ökonomischen Nutzen für den Konzern ausgerichtet ist. Auf Basis eines sehr umfangreichen wirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums, eindeutigen Verfahrensanweisungen und klar definierten Regelwerken sind die Steuerungsbemühungen der Abteilung darauf ausgerichtet, einen Beitrag zur Wertschöpfung des Gesamtunternehmens zu leisten, was auch nachweislich gelingt. Da die Bildungsorganisation für ihre Leistungserbringung ein zugewiesenes Budget von der obersten Leitungsebene erhält, welches die Abteilung selbst verwalten muss, ist das beschriebene umfassende Controllingssystem darauf ausgerichtet, der Bildungsabteilung kontinuierlich betriebswirtschaftliche Informationen zu liefern, die für die Steuerung der eigenen Finanzen und Ressourcen wichtig sind. Es wird viel Wert auf eine effiziente und kostenbewusste Leistungserbringung gelegt. Von daher besitzen betriebswirtschaftliche Kenngrößen einen großen Einfluss auf die Steuerung der Bildungsabteilung. Unterschieden werden kann das aufgeführte hierarchische und primär ökonomisch orientierte Steuerungsverständnis von einem dezentralen Verständnis, in dem definierte Regelwerke eine untergeordnete Rolle spielen und man stattdessen die zufällige Anpassung an sich ändernde Bedingungen favorisiert. Allerdings wäre ein solches Steuerungsverständnis nicht souverän, da die Steuerung über äußere Anlässe verlief.

Auch aus den Führungsbeschreibungen geht die Souveränität der Abteilung hervor. Dem hierarchischen Steuerungsverständnis folgend, ist die beschriebene *Art der Führung* an der Vorgesetztenlinie ausgerichtet und beruht auf klaren Regeln und Zielfestlegungen. Ein unstrukturiertes Laissez-faire, bei der die Mitarbeitenden ohne Zielvorgaben nach eigenem Ermessen handeln, wäre für die Abteilung nicht denkbar. Führung soll mit Hilfe von Zielvereinbarungen Arbeitshandeln koordinieren. Es wird berichtet, dass die Leitungskraft die Gesamtverantwortung für die Aus- und Weiterbildungsabteilung trägt. Die von der obersten Gesamtunternehmensebene



vorgegebenen Ziele werden mit der formalen Führungskraft der Bildungsabteilung besprochen, und im Anschluss werden die vereinbarten Ziele von ihr in der Abteilung umgesetzt. In diesem Zusammenhang wird davon berichtet, dass die Abteilungsleitung bestimmte Verantwortungsbereiche an die Mitarbeitenden delegieren kann. Hierbei handelt es sich in erster Linie um den Bereich des operativen Führungshandelns der Mitarbeitenden in Bezug auf die Lernenden. Die Planung, der Einsatz und die Entwicklung des Personals sowie die Verteilung von Aufgaben sind hingegen nicht zu delegierende Verantwortungsbereiche und verbleiben deshalb immer bei der Leitungskraft.

Die Aus- und Weiterbildungsabteilung gibt Auskunft darüber, dass sie ihre Mitarbeitenden zu unternehmerischem Denken motivieren möchte. Aus diesem Grund wird den Beschäftigten ein großer Handlungs- und Entscheidungsspielraum in ihren definierten Aufgabenbereichen eingeräumt. Sie agieren eigenverantwortlich und verantworten die Erfüllung von zugewiesenen Aufgaben. An Steuerungsentscheidungen werden sie diskursiv beteiligt. Es wird hervorgehoben, dass Entscheidungen von größerem Umfang im Team besprochen werden. Klar ist allerdings auch, dass allein die verantwortliche Führungskraft entscheidet. Die dargelegte *Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen* fokussiert demnach auf die diskursive Beteiligung an Steuerungsentscheidungen sowie auf die eigenverantwortliche Steuerung von zugewiesenen Aufgabenbereichen. Ein auf Anweisung wartendes Mitarbeiterverhalten ist demzufolge nicht erwünscht. Es würde der beschriebenen Funktion widersprechen.

Die *Kommunikationswege* werden als ausgeprägt hierarchisch beschrieben. Die Bildungsabteilung besitzt einen zugewiesenen Platz in der tiefgestaffelten Unternehmenshierarchie. Eine flache Hierarchie oder gar eine Heterarchie wird abgelehnt. Über klar definierte Regeln wird der Kommunikationsfluss innerhalb des Unternehmens und der Abteilung sichergestellt. Es wird berichtet, dass diverse Vorschriften existieren, die beschreiben, wann und unter welchen Umständen die Abteilungsleitung höhere Organisationsebenen einzubeziehen hat. Die Bildungsorganisation legt dar, dass Entscheidungen höherer Unternehmensebenen top-down über ein ausgewiesenes Besprechungswesen übermittelt werden. Informationen aus unteren Unternehmensebenen werden hingegen bottom-up weitergeleitet und in den verschiedenen Organisationsebenen jeweils durch die Assistenten der Leitungskräfte gefiltert und komprimiert.

Der beschriebene *Entscheidungsmodus* der Bildungsabteilung ist eng mit der dargelegten Führungsart, der Mitarbeitendenfunktion sowie den Kommunikationswegen verbunden. Berichtet wird von Entscheidungsprozessen, die

durch festgelegte Verfahren und Grenzen bestimmt werden. Im Rahmen verschiedener Besprechungen werden Entscheidungen gemeinsam mit den Beschäftigten vorbereitet und anschließend durch die verantwortlichen Führungskräfte getroffen. Der dargestellte Entscheidungsmodus, der dadurch gekennzeichnet ist, dass immer die Leitungskräfte entscheiden, kann von einer basisdemokratischen Entscheidungsart abgegrenzt werden, die für das ausgeprägt hierarchisch organisierte Unternehmen wahrscheinlich undenkbar wäre.

Im Zentrum der Ausführungen zu der *Strategie* der Bildungsabteilung steht der Wunsch, mit der eigenen Arbeit einen Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens zu liefern. Eine auf die verstärkte Autonomie von der Gesamtorganisation zielende Strategie kommt deshalb nicht in Frage. Auch in diesem Zusammenhang wird die Souveränität der Abteilung deutlich. Man will durch eine qualitativ sehr hochwertige Ausbildung von weit überdurchschnittlichen Lernenden dem Gesamtunternehmen nach der Ausbildung hervorragende Mitarbeitende zur Verfügung stellen, die zur Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns beitragen. Aus den Darstellungen geht hervor, dass sich die Bildungsabteilung als Dienstleister für das Großunternehmen versteht. Man fühlt sich dem Konzern verpflichtet.

Die Aus- und Weiterbildungsabteilung beschreibt ein gleichermaßen umfangreiches und differenziertes *Steuerungsinstrumentarium* in wirtschaftlicher und pädagogischer Hinsicht. Sowohl von den ökonomischen als auch von den pädagogischen Steuerungsaktivitäten wird detailliert berichtet. Hierzu zählen nicht nur die einzelnen Instrumente, sondern auch die dazugehörigen Erfolgsindikatoren sowie deren Beurteilungen und Konsequenzen, die bei ermittelten oder drohenden Zielverfehlungen eingeleitet werden. Mit Hilfe ihres wirtschaftlichen Berichtswesens möchte die Abteilung vor allem ihren Beitrag zum Erfolg des übergeordneten Gesamtunternehmens darstellen. Die Bildungsabteilung berichtet darüber, dass sie ihr zugewiesenes Budget mit Hilfe eines monatsaktuellen Controllings überwacht. Alle Geschäftsvorgänge werden auf entsprechende Kostenstellen erfasst. Es wird Auskunft darüber gegeben, dass auf Basis von Soll-Ist-Vergleichen die verwendeten Mittel mit dem zugeteilten Budget kontinuierlich abgeglichen werden. Zahlreiche Kennzahlen und Kennziffern, die die Abteilung mit Vergangenheitswerten, Ist-Werten und Planwerten aufführt, helfen dabei, die eigene Arbeit zu steuern. Die Abteilung führt auf, dass bei diagnostizierten oder drohenden Zielverfehlungen steuernd eingegriffen wird, indem Controller Handlungsempfehlungen abgeben und die übergeordneten Unternehmensabteilungen informiert werden. So ist es der Abteilung auch unterjährig möglich, auf Basis des beschriebenen Controllingsystems Budgetverlagerungen durchzuführen und Budgetanpassungen vorzunehmen, wobei

explizit hervorgehoben wird, dass in solch einem Fall die entsprechenden Entscheidungsrichtlinien und Kompetenzregeln zu beachten sind. Im Rahmen der pädagogischen Steuerungsmaßnahmen wird nicht nur die fachliche, sondern auch die persönliche Entwicklung der Lernenden berücksichtigt. Die Bildungsabteilung führt auf, dass insbesondere persönliche Gespräche und schriftliche sowie mündliche Feedbacks eingesetzt werden, um die Stärken und Schwächen sowie die Leistungsstände und Entwicklungserfordernisse der Auszubildenden zu ermitteln, um auf Basis dieser Indikatoren gegensteuernd eingreifen zu können. Es wird überzeugend dargelegt, dass die Entwicklung der Lernenden kontinuierlich beobachtet wird, damit frühzeitig individuelle Unterstützungsleistungen erfolgen können. So werden beispielsweise Schulungsinhalte situativ an die Erfordernisse der Auszubildenden angepasst oder man versucht persönliche Schwächen der Teilnehmenden durch den gezielten Praxiseinsatz in bestimmten Unternehmensabteilungen auszugleichen. Im Vordergrund ihrer Bildungsaktivitäten steht für die Aus- und Weiterbildungsabteilung die Entwicklung der Lernenden zu ausgezeichneten Mitarbeitenden des Gesamtunternehmens. Um dieses Ziel quantitativ messbar zu machen, strebt sie weit überdurchschnittliche Ergebnisse der eigenen Auszubildenden in den Abschlussprüfungen an.

Die Einbindung der Aus- und Weiterbildungsabteilung in die tief gestaffelte Organisationshierarchie des Konzerns ist prägend für den *grundlegenden Steuerungstyp* der souveränen Organisation. Die eigenen Steuerungsaktivitäten werden prägnant und deutlich dargelegt. Man ist sich der eigenen hohen Steuerungskompetenz bewusst und hat deshalb auch keine Bedenken, die Unternehmensführung detailliert zu beschreiben. Die gesamten Steuerungsmaßnahmen sind konsequent auf die Erreichung der Konzernziele ausgerichtet. Typisch für die Abteilung ist, dass die eigene Steuerung hierarchisch organisiert ist und sich primär auf betriebswirtschaftliche Daten stützt, wobei pädagogische Indikatoren durchaus berücksichtigt werden. Die Weiterbildungsorganisation begreift sich selbst als Dienstleister für das Gesamtunternehmen. Man möchte durch die eigene pädagogische Arbeit exzellente Kandidaten für die Stellenbesetzung im Konzern ausbilden. Um den Nutzen der eigenen Dienstleistungen für das Top-Management des Gesamtunternehmens zu verdeutlichen, verläuft die eigene Steuerung deshalb vor allem über betriebswirtschaftliche Kenngrößen. Die Berücksichtigung der pädagogischen Indikatoren spielt bei der Steuerung der Abteilung insofern eine Rolle, dass sie im Zusammenhang mit dem Nutzen für das Gesamtunternehmen stehen müssen.

### 11.10 Der Steuerungstyp der gewinnbringenden Organisation

Als Teil eines hierarchisch organisierten Wirtschaftsunternehmens ist das *Steuerungsverständnis* der Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung auf den wirtschaftlichen Erfolg des Gesamtunternehmens ausgerichtet. Die Organisationseinheit begreift sich als Teil des Unternehmens und ist ihrem Selbstverständnis folgend komplett in die hierarchische Top-down-Liniensteuerung des Konzerns eingliedert. Die Kommunikationswege und Entscheidungsbefugnisse sind durch den hierarchischen Aufbau eindeutig geregelt. Führung wird als ein wichtiges Kulturelement verstanden, das sich an den Kriterien der Nachhaltigkeit ausrichtet. Sie ist nötig, um Prozesse zu steuern und Arbeitshandeln zu koordinieren. Aus diesem Grund zielt das Führungsverständnis auch auf die Handlungsfähigkeit der Abteilung. Notwendige Entscheidungen, die nicht oder nicht rechtzeitig getroffen werden, verbrauchen unnötig Ressourcen. Deshalb ist es sinnvoll, Entscheidungen durch definierte Kommunikationswege und Entscheidungsbefugnisse rasch herbeizuführen. Diesem Steuerungstypus geht es also vor allem um den effizienten Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Trotz des ausgeprägt hierarchischen Steuerungsverständnisses, das sich aus den vorgegebenen Konzernstrukturen ergibt und das sich von einem dezentralen Steuerungsverständnis abgrenzen lässt, wird in der Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung mehr Wert auf Partizipation gelegt als im Gesamtunternehmen. Partizipative Elemente zeigen sich nicht nur in einer ausgeprägten Diskussionskultur, sondern auch in der Teamarbeit zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften.

Die ausgeprägte hierarchische Struktur des Gesamtunternehmens bestimmt die Führung der Abteilung. Für das Personal der verschiedenen hierarchischen Stufen existieren definierte Zuständigkeiten und Handlungsspielräume, aus denen hervorgeht, für welche Entscheidungen welche Hierarchiestufen einbezogen werden müssen. Typisch für die Führung der gewinnbringenden Organisation ist, dass sie immer an die Vorgesetzten entlang der Hierarchie gekoppelt ist. Die Vorgesetztenlinie definiert diese *Art der Führung*. Eine koordinierende Teamführung kann deshalb nicht in Betracht kommen. Die Führungskräfte besitzen immer die Letztverantwortung für die Arbeit ihres Teams. Sie bestimmen innerhalb ihres zugewiesenen Gestaltungsspielraums die Aufgaben und Zuständigkeiten ihrer unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Der Beteiligungsgrad der Mitarbeitenden an solchen Prozessen ist allerdings größer als in der Gesamtorganisation. In der gewinnbringenden Organisation herrscht eine ausgeprägte Diskussionskultur, da man unterschiedliche Meinungen als bereichernd empfindet. Die Führungskräfte arbeiten mit ihren Mitarbeitenden als Team zusammen. Aber allen Beteiligten ist

klar, dass die Vorgesetzte beziehungsweise der Vorgesetzte die Führungsverantwortung trägt und somit die Entscheidungsgewalt besitzt. Somit widerspricht die Personalentwicklungsabteilung nicht den Vorgaben des Konzerns, aber sie erweitert ihre Art der Führung um partizipative Elemente.

Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verhalten sich selbst, ebenso wie alle anderen Mitarbeitenden der Gesamtorganisation, unternehmerisch. Das unternehmerische Verhalten drückt sich in einer hohen Leistungsorientierung sowie in einer selbstständigen Arbeitsweise aus, wobei sich die Selbstständigkeit immer auf einen von der Organisation bereitgestellten Rahmen beschränkt, der durch die Führungskräfte sowie durch definierte Verfahrensweisen und Handlungsspielräume abgesteckt wird. *Die Funktion der Mitarbeitenden* liegt also in ihrem unternehmerischen Verhalten sowie in ihrer Leistungserbringung. Die Weiterbildungsabteilung erweitert diese Funktion noch um die aktive Beteiligung der Mitarbeitenden an Steuerungsprozessen, indem die hierarchisch unterstellten Angestellten im Team mit den Führungskräften diskutieren und weitere Vorgehensweisen gemeinsam erörtern. Ein auf Anweisung wartendes Mitarbeiterverhalten wäre von dieser Funktion zu unterscheiden, denn die Mitarbeitenden werden als Unternehmer angesprochen und nicht als Befehlsempfänger.

Die Personalentwicklungsabteilung ist in eine ausgeprägte Unternehmenshierarchie eingebunden, die die *Kommunikationswege* und Entscheidungsbefugnisse festlegt. Eine flache Hierarchie oder gar Heterarchie passt nicht zu dieser Unternehmensabteilung. Arbeitsaufträge werden gemäß der Hierarchie von oben nach unten abgearbeitet. Die formale Entscheidungskaskade regelt, unter welchen Bedingungen welche Unternehmensebene miteinzubeziehen ist. In der starken hierarchischen Aufgliederung und der damit verbundenen komplexen Kommunikationsstruktur, aus der eine ausgeprägte Besprechungskultur resultiert, wird aber auch ein Nachteil gesehen. Denn das Einbeziehen verschiedener Hierarchieebenen sowie die umfangreichen Besprechungstermine verzögern wichtige Entscheidungsprozesse.

Innerhalb der Abteilung entscheiden immer die Führungskräfte auf den entsprechenden Ebenen. Der *Entscheidungsmodus* ergibt sich aus der stark untergliederten Unternehmensstruktur sowie den festgeschriebenen Entscheidungsbefugnissen und Handlungsspielräumen. Entscheidungen werden im Sinne der Hierarchie top-down umgesetzt. Ein konsensorientierter oder auch basisdemokratischer Entscheidungsmodus wäre hier die Gegenseite. Er würde nicht dem nach Effizienz und gewinnbringender Leistungsorientierung strebenden Gesamtunternehmen entsprechen. Diese vom übergeordneten Konzern

vorgeschriebene Entscheidungsart wird von der Personalentwicklungsabteilung übernommen und konsequent umgesetzt. Dennoch ist es typisch für sie, dass sie dem regulären Entscheidungsmodus innerhalb ihrer Abteilungsgrenzen eine spezielle Färbung gibt, indem sie die Mitarbeitenden stärker an Entscheidungsprozessen beteiligt. Innerhalb der eigenen Grenzen diskutieren die Führungskräfte gemeinsam mit ihren Mitarbeitenden, sie verstehen sich als Team und legen Wert auf Entscheidungen, die von allen Beteiligten mitgetragen werden. Sachverhalte aus den verschiedensten Perspektiven zu betrachten, ist ihnen wichtig. Nichtsdestotrotz ist klar, dass die Letztverantwortung immer bei den Führungskräften liegt, denn nur sie besitzen die entsprechende Entscheidungskompetenz und -verantwortung. Weil die Abteilung für Personalentwicklung und Qualifikation mit ihrer stärkeren partizipativen Ausrichtung innerhalb ihrer eigenen Organisationsgrenzen bleibt und sich ansonsten entschlossen in das Gesamtunternehmen integriert, widerspricht sie auch nicht den Vorgaben des Konzerns. Das gilt es auch zu vermeiden, da man nach mehr Einfluss im eigenen Konzern strebt.

Auch in Bezug auf die eigene *Strategie* differenziert die Organisationseinheit zwischen sich selbst und dem Gesamtunternehmen. Für sich selbst strebt die Abteilung nach einer intensiveren Zusammenarbeit mit der Entwicklungsabteilung des Gesamtkonzerns. Durch diesen Kontakt wäre es ihr möglich, einen stärkeren Einfluss auf die eigene Entwicklung im Unternehmen zu bekommen. Denn in Zeiten des zunehmenden Wettbewerbs, der eine immer effizientere und gewinnbringendere Leistungserbringung nötig macht, kann auch eine Personalentwicklungsabteilung schnell den Rationalisierungsprozessen des Top-Managements zum Opfer fallen. Die Strategie in Bezug auf das Gesamtunternehmen besteht darin, als ein gewinnbringender Partner für den Konzern wahrgenommen zu werden. Dieses Ziel soll erreicht werden, indem die Mitarbeitenden des Gesamtunternehmens mit Hilfe der eigenen Weiterbildungsangebote optimal für ihre Arbeit geschult werden. Die Bildungsangebote tragen aus Sicht der Abteilung dazu bei, die Leistungsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit des Konzerns zu entwickeln und zu sichern. Die Strategien der Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung zielen also darauf ab, als mitgestaltender Partner innerhalb des Konzerns zu agieren. Nur als ausführender Dienstleister aufzutreten, würde dieser Organisationseinheit nicht gefallen.

Unter Berücksichtigung der angestrebten ressourcenschonenden und effizienten Arbeitsweise der Personalentwicklungsabteilung und ihrer Eingliederung in ein marktwirtschaftlich erfolgreiches Großunternehmen ist das beschriebene wirtschaftliche Controlling erwartungsgemäß sehr elaboriert. Die Organisationseinheit berichtet über eine Vielzahl von unterschiedlichen wirtschaftlichen

*Steuerungsinstrumenten.* Das vom Konzern vorgegebene systematische Berichts- und Besprechungswesen dient dazu, mit vorhandenen Ressourcen kostenbewusst zu wirtschaften und Kostenentwicklungen zu kontrollieren. Instrumente der Mitarbeiterführung sind in erster Linie Zielvereinbarungen, Verfahrensanweisungen und eine leistungsorientierte Bezahlung inklusive Bonuszahlungen. Die aufgeführten Erfolgsindikatoren dienen wie die Steuerungsinstrumente primär der effizienten und wirtschaftlichen Leistungserbringung für den Konzern. Mit Hilfe von zahlreichen Kennzahlen und Kennziffern kann die Abteilung jederzeit ihre Kostenentwicklung gegenüber dem Konzern transparent machen. Darüber hinaus berichtet sie von qualitativen Indikatoren, die auf die eigene Anerkennung und Wertschätzung im Konzern hinweisen. In Bezug auf die eigene Strategie sind das wichtige Erfolgsindikatoren, da die Abteilung nach mehr Einfluss im Konzern strebt. Neben dem vom Konzern vorgegebenen und konsequent umgesetzten wirtschaftlichen Steuerungsinstrumentarium, steuert die Organisationseinheit ihre Seminarerfolge über Befragungen und Gespräche, wobei sie darüber Auskunft gibt, dass die Ermittlung der Transfererfolge von der Theorie in die Praxis noch unzureichend ist. Aus diesem Grund werden aber bereits weitere Steuerungsinstrumente erarbeitet. Mit Hilfe der Gespräche und Fragebögen will die Personalentwicklungsabteilung nicht nur die Zufriedenheit der Teilnehmenden mit den Bildungsveranstaltungen ermitteln, sondern auch den beruflichen Nutzen des Erlernten für den eigenen Arbeitsplatz. Die Instrumente sollen dazu dienen, die Nachhaltigkeit der Bildungsveranstaltungen für das Gesamtunternehmen zu ermitteln. Fokussiert wird ausschließlich auf die berufliche Dimension. Aus diesem Grund zielen auch die beschriebenen pädagogischen Erfolgsindikatoren auf die verbesserte Leistungserbringung der Teilnehmenden nach den Bildungsveranstaltungen. Die Organisationseinheit hat erfolgreich gearbeitet, wenn die Lernenden nach den Bildungsveranstaltungen ihre neuen Kenntnisse und Potenziale in ihr Arbeitsumfeld aktiv einbringen können. Im Rahmen ihrer detaillierten ökonomischen und pädagogischen Steuerungsausführungen gibt die Personalentwicklungsabteilung auch darüber Auskunft, dass sie Konsequenzen und Schlussfolgerungen zieht, wenn die Zielerreichung unzureichend ist. So werden beispielsweise in ökonomischer Hinsicht Bildungsveranstaltungen abgesagt, wenn das Kosten-Nutzen-Verhältnis nicht stimmt, und Trainer werden beraten beziehungsweise nicht weiter verpflichtet, wenn es zu Unstimmigkeiten in der pädagogischen Zielerreichung kommt.

Der grundlegende *Steuerungstyp* der gewinnbringenden Organisation hängt mit ihrer Integration in die ausgeprägt hierarchische Konzernstruktur zusammen. Sie gliedert sich komplett in die von der Spitze zur Basis verlaufenden Liniensteuerung

ein und setzt die Unternehmensvorgaben konsequent um. Sie strebt nicht nach mehr Autonomie, sondern nach mehr Einfluss im Gesamtunternehmen. Die hierarchische Steuerung mit klaren Zieldefinitionen, geregelten Entscheidungsstrukturen und systematischen Kontrollen wird vom Konzern übernommen und nicht hinterfragt. Kennzeichnend für diesen habituellen Typ ist aber, dass die vorgegebene Liniensteuerung durch eigene Anteile ergänzt wird, die nicht in Opposition zum Konzern stehen. Innerhalb ihrer eigenen Grenzen im Gesamtkonzern wird mehr Wert auf Partizipation gelegt. In der Abteilung existiert eine ausgeprägte Diskussionskultur zwischen den Führungskräften und den Mitarbeitenden. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter arbeiten mit ihren Vorgesetzten eng zusammen. Es wird viel Wert auf Entscheidungen gelegt, die von allen Beteiligten mitgetragen werden. Der gewinnbringenden Organisation ist aber klar, dass die Entscheidungskompetenz und -verantwortung immer bei den Führungskräften liegt. An dieser Stelle wird die Besonderheit dieses Steuerungstyps deutlich. Vorgaben aus dem Unternehmen werden konsequent befolgt und umgesetzt, aber im Rahmen des vorhandenen Spielraums um eigene Anteile ergänzt.

## **12 Vergleich der Steuerungsbeschreibungen**

Kapitel 12 ist dem Vergleich der Wiederbeschreibungen der Steuerungsaktivitäten sowie den damit zusammenhängenden spezifischen beziehungsweise grundlegenden Steuerungstypen gewidmet. Hierzu werden in einem ersten Schritt die Substrate der Beschreibungen zu den definierten Steuerungskategorien (vgl. Kapitel 8.6.1) anhand einer Tabelle gegenübergestellt. Anschließend wird überprüft, inwieweit sich die in dieser Studie untersuchten Weiterbildungsorganisationen auf das „Modell der Reproduktionskontexte von Organisationen der Weiterbildung“ von Schrader (2011, S.94; vgl. Kapitel 2.2) übertragen lassen. Im Anschluss daran folgt ein Vergleich der beschriebenen Steuerungsaktivitäten anhand der drei grundlegenden Steuerungsprinzipien Hierarchie, Evolution und kontextueller Intervention, wie sie Willke postuliert (vgl. Kapitel 3.3). Darauf folgend werden die aufgeführten pädagogischen und ökonomischen Steuerungsinstrumentarien mit Hilfe eines Balkendiagramms miteinander verglichen. Zum Schluss erfolgt eine Zusammenfassung und Bewertung der durchgeführten Vergleiche.



## 12.1 Gegenüberstellung der analysierten Steuerungstypen

Für die Analyse der Selbstbeschreibungen wurden insgesamt acht Steuerungskriterien definiert (vgl. Kapitel 8.6.1). Im Anschluss daran erfolgte in den Texten die Suche nach Zitaten, die Auskunft über diese Kriterien gaben (vgl. Kapitel 8.6.2). Anhand der gefundenen Zitate wurden Wiederbeschreibungen angefertigt und die grundlegenden Steuerungstypen der Weiterbildungsorganisationen beziehungsweise der habituellen Typen herausgearbeitet (vgl. Kapitel 8.6.3). In der folgenden Tabelle werden die Substrate der Beschreibungen zu den definierten Steuerungskriterien dargelegt. Die Tabelle ermöglicht es, die Steuerungsbeschreibungen der Organisationen miteinander zu vergleichen. Sie stellt gewissermaßen eine Zusammenfassung des Kapitels 11 dar. Neben dem habituellen Typ der einzelnen Weiterbildungsorganisationen finden sich in der Tabelle zusammenfassende Aussagen zu den einzelnen Steuerungskriterien. Außerdem wird der grundlegende Steuerungstyp jeder Organisation aufgeführt.

Habituel- ler Typ	Steuerungskriterien									Grundlegender Steuerungstypus
	Steuerungs- verständnis	Art der Führung	Funktion der MA in Steuerungsprozessen	Kommunikations- wege	Entscheidungs- modus	Strategie	Umfang des Steuerungsinstru- mentariums	Tiefe des öko. Steuerungsinstru- mentariums	Tiefe des päd. Steuerungsinstru- mentariums	
Familiäre Org.	interaktionistisch	partizipativ organisiert	eigenverantwortliche Steuerung von Programmbereichen	persönlich und gleichberechtigt	gegenseitiges Einvernehmen	weiterer Ausbau der Position als zentrale WB-Einrichtung	leichte Dominanz des öko. vor dem päd. Steuerungsinstru- mentarium	Instrumente, Indikatoren	Instrumente, Indikatoren	konsensual und personenbezogen
Sinnliche Org.	Selbstbestimmung	nondirektive intrinsische Motivation freisetzende Führung	eigenverantwortliche Steuerung von Programmbereichen	netzwerkartig	dezentral über definierte Entscheidungs- spielräume	durch Ausbau von Bewährtem Vormachtstellung sichern	leichte Dominanz des päd. vor dem öko. Steuerungsinstru- mentarium	Instrumente, Indikatoren	Instrumente, Beurteilungen	kreative Interpretation und Nutzung externer Vorgaben im eigenen Interesse
Dienende Org.	interaktionistisch	wertschätzende, respektvolle und gemeinschaftsfördernde Führung	inhaltliche Beteiligung	flach, kurz, persönlich	regelgeleitet, klare Zuständigkeiten	Erschließung neuer Geschäftsfelder, um Bildung für Benachteiligte anbieten zu können	Dominanz des öko. vor dem päd. Steuerungsinstru- mentarium	Instrumente, Indikatoren	Instrumente, Indikatoren	Diskursiv auf der Basis klarer Zuständigkeiten
Subversiv- aufklärerische Org.	Selbststeuerung	partizipativ organisiert	diskursive Beteiligung	hierarchisch flach, kurz, persönlich	dezentral mit weitgehender Partizipation der Beteiligten	wirtschaftliche Effizienz bei sozialer Ausgewogenheit	öko. und päd. sehr umfangreich	Instrumente, Indikatoren, Beurteilungen, Schlussfolgerungen	Instrumente, Indikatoren, Beurteilungen, Schlussfolgerungen	Kontextsteuerung
Narzisstische Org.	interaktionistisch	partnerschaftlich und beziehungsorientiert organisiert	eigenverantwortliche Steuerung der Verantwortungsbereiche mit Unterstützung der KollegInnen	persönlich, netzwerkartig	gemeinschaftlich, konsensorientiert	Verbesserung der internen Prozesse, um die eigene Marktstellung zu sichern	leichte Dominanz des päd. vor dem öko. Steuerungsinstru- mentarium	Instrumente	Instrumente, Indikatoren	interaktionistisch vor klarer hierarchischer Struktur im Hintergrund
Kultivierende Org.	evolutionär	koordinierende Teamführung	Einbeziehung der kreativen, künstlerischen und persönlichen Potenziale	flach, kollegial, auf Vertrauensbasis	konsensorientiert unter Beteiligung aller entsprechenden Mitarbeitenden	kulturelle Entwicklung der Gesellschaft durch strategische Öffentlich- keitsarbeit und qualitativ hochwertige Angebote	Dominanz des päd. vor dem öko. Steuerungsinstru- mentarium	Instrumente, Indikatoren	Instrumente, Indikatoren	Kontextsteuerung
Funktionale Org.	technisch	Vorgesetztenlinie	eigenverantwortliche und selbständige Abteilungssteuerung innerhalb klar definierter Grenzen	hierarchisch flach, kollegial und auf Vertrauensbasis	Geschäftsführer entscheidet unter geregelter Beteiligung der Mitarbeitenden	wirtschaftliches Wachstum durch die Erschließung neuer Märkte	öko. und päd. sehr umfangreich	Instrumente, Indikatoren, Beurteilungen, Schlussfolgerungen	Instrumente, Indikatoren, Beurteilungen, Schlussfolgerungen	technisch unter Dominanz betriebswirtschaftlicher Kennzahlen
Standardisierte Org.	mechanische Standardisierung	koordinierende Teamführung entlang der Vorgesetzten- linie	diskursiv beratende Beteiligung an der Entscheidungs- vorbereitung	hierarchisch organisiert	Führungskräfte entscheiden unter geregelter Beteiligung der Mitarbeitenden	weiterer Ausbau der vorhandenen Vormachtstellung	öko. und päd. sehr umfangreich	Instrumente, Indikatoren, Beurteilungen, Schlussfolgerungen	Instrumente, Indikatoren	Zielerreichung durch Standardisierung und Regelung der Kontextbedingungen
Souveräne Org.	hierarchisch	zielorientierte, auf Regeln setzende Führung entlang der Vorgesetztenlinie	diskursive Beteiligung	ausgeprägt hierarchisch organisiert	Führungskräfte entscheiden	Zukunft des Unternehmens durch ausgezeichnete Auszubildende sichern	öko. und päd. sehr umfangreich	Instrumente, Indikatoren, Beurteilungen, Schlussfolgerungen	Instrumente, Indikatoren, Beurteilungen, Schlussfolgerungen	hierarchisch und betriebswirtschaftlich orientiert unter Berücksichtigung von pädagogischen Indikatoren
gewinn- bringende Org.	hierarchisch	Vorgesetztenlinie	diskursive Beteiligung	ausgeprägt hierarchisch organisiert	Führungskräfte entscheiden	mitgestaltender Partner werden	leichte Dominanz des öko. vor dem päd. Steuerungsinstru- mentarium	Instrumente, Indikatoren, Beurteilungen, Schlussfolgerungen	Instrumente, Indikatoren, Beurteilungen, Schlussfolgerungen	hierarchische Steuerung, orientiert an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen

Abbildung 20: Gegenüberstellung der analysierten Steuerungsbeschreibungen (eigene Darstellung)

## 12.2 Einordnung der untersuchten Organisationen in die Reproduktionskontexte organisierter Weiterbildung

Um das empirische Material für die vorliegende Studie zu ordnen, wurden deskriptive Cluster gebildet, die sich an den institutionellen Status der Weiterbildungsorganisationen orientieren, wie sie Körber vorgeschlagen hat (vgl. Kapitel 8.1). Hierbei ging es darum, Weiterbildungsorganisationen aus verschiedenen Clustern zu analysieren. Die Clusterbildung sollte vermeiden, dass vermehrt Organisationen mit einem bestimmten institutionellen Status untersucht werden, wie ausschließlich öffentliche Einrichtungen oder kommerzielle Weiterbildungsanbieter. In Kapitel 2.2 wurde das von Schrader (2011, S.94) publizierte „Modell der Reproduktionskontexte von Organisationen der Weiterbildung“ vorgestellt. Innerhalb des Modells hat Schrader (ebd.) Reproduktionskontexte mit Hilfe einer Vier-Feld-Matrix definiert, um die Vielfalt der vorzufindenden Weiterbildungsorganisationen „theoretisch stringent, trennscharf und erschöpfend zu erfassen.“ Die Einordnung der Organisationen nach Reproduktionskontexten stellt gewissermaßen eine weitere Möglichkeit dar, Weiterbildungsorganisationen zu clustern. Die in dieser Studie analysierten Weiterbildungsorganisationen werden im Folgenden in die von Schrader publizierte Vier-Feld-Matrix eingeordnet, um herauszufinden, ob die Reproduktionskontexte einen Einfluss auf die Steuerungsbeschreibungen besitzen. Innerhalb des staatlichen Reproduktionskontextes beziehungsweise des öffentlichen Bereichs können Weiterbildungsorganisationen verortet werden, deren Sicherung ihrer Legitimation auf einem öffentlichen Interesse beruht. Vor dem Hintergrund gesetzlicher Regelungen erfüllen Organisationen in diesem Kontext einen öffentlichen Bildungsauftrag, was bedeutet, dass die Sicherung der Ressourcen primär über Aufträge erfolgt (vgl. Kapitel 2.2). Im staatlichen Reproduktionskontext beziehungsweise im öffentlichen Bereich der Vier-Feld-Matrix lassen sich demzufolge drei Organisationen der vorliegenden Studie einordnen. Hierbei handelt es sich um die »familiäre«, die »sinnliche« und die »dienende Organisation«. Die »familiäre« und die »sinnliche Organisation« sind beides Volkshochschulen, wobei die erstgenannte Organisation aus einem großstädtischen Umfeld und die zweite aus einer ländlichen Umgebung stammt. Sie wurden im Rahmen der vorliegenden Studie dem institutionellen Cluster der öffentlichen Einrichtungen zugewiesen. Die »dienende Organisation« wurde dem institutionellen Cluster der staatlich anerkannten, weltanschaulich gebundenen Organisationen zugeordnet, da es sich bei ihr um ein konfessionelles Bildungswerk für die Arbeit mit Menschen mit Behinderung handelt. Obwohl die »dienende Organisation« eine konfessionelle Bildungsorganisation

ist, befindet sie sich im Reproduktionskontext des Staates und nicht im Kontext der Gemeinschaften. Schrader gibt Auskunft darüber, dass sich auch im Bereich des Staates sowohl kirchliche als auch gewerkschaftliche Weiterbildungsorganisationen befinden können, sofern sie auf der Basis von Weiterbildungsgesetzen einen öffentlichen Auftrag erfüllen (vgl. Schrader 2011, S.115).

Der Reproduktionskontext der Werte- und Interessengemeinschaften zeichnet sich dadurch aus, dass sich hier Organisationen zuordnen lassen, die sich über Verträge und die Berufung auf öffentliche Interessen reproduzieren (vgl. Kapitel 2.2). In diesem Feld können ebenfalls drei Bildungsanbieter verortet werden. Zum einen die »kultivierende Organisation«, eine gemeinnützige Einrichtung für kulturelle Bildung, die dem Cluster der staatlich nicht anerkannten Organisationen angehört. Zum anderen die »standardisierte Organisation«, ein privater Bildungsanbieter, der zu einer Bundesinnung gehört und der dem Cluster der kommerziellen Weiterbildungsanbieter zugerechnet wurde. Beide Weiterbildungsorganisationen verfolgen öffentliche Interessen auf der Basis eingegangener Verträge. Sie können somit dem Kontext der Gemeinschaften zugeordnet werden. Allerdings sind die Angebote der »kultivierenden Organisation« im Vergleich zur »standardisierten Organisation«, die mit ihren Bildungsdienstleistungen auf einen geschlossenen Adressatenkreis zielt, eher auf eine interessierte breite Öffentlichkeit gerichtet. Die dritte Organisation, die dem Reproduktionskontext der Werte- und Interessengemeinschaften zugeordnet werden kann, ist die »narzisstische Organisation«. Die »narzisstische Organisation« ist ein gemeinnütziges Bildungsinstitut, das psychotherapeutisch ausgerichtete Bildung anbietet. Sie gehört dem Cluster der staatlich nicht anerkannten Organisationen an. Die »narzisstische Organisation« schließt mit ihren Kunden Verträge über die zu erbringenden Bildungsdienstleistungen. Im Vordergrund stehen hierbei öffentliche Interessen.

Der Reproduktionskontext des Marktes ist dadurch gekennzeichnet, dass auf Basis von Verträgen private Interessen verfolgt werden (vgl. Kapitel 2.2). Diesem Bereich gehören zwei Weiterbildungsorganisationen an. Bei der »funktionalen Organisation«, die dem institutionellen Cluster der kommerziellen Weiterbildungsanbieter zugeordnet wurde, handelt es sich um einen privaten Bildungsanbieter, der vornehmlich im EDV-Sektor tätig ist und der sich mit seinen Dienstleistungen an Privatnachfragende wendet. Daneben ist die »subversiv-aufklärerische Organisation« eine gewerkschaftliche Einrichtung für berufliche Bildung. Sie gehört dem Cluster der staatlich anerkannten, weltanschaulich gebundenen Organisationen an. Die »subversiv-aufklärerische Organisation« kann in den Reproduktionskontext des Marktes verortet werden, da es sich bei ihr um eine Tochtergesellschaft der gewerk-

schaftlichen Einrichtung handelt. Sie trägt die Rechtsform einer Gesellschaft mit beschränkter Haftung. Sowohl die »funktionale« als auch die »subversiv-aufklärerische Organisation« schließen mit ihren Kunden Verträge über die zu erbringenden Bildungsdienstleistungen. Im Vordergrund stehen hierbei private Interessen.

Innerhalb der Vier-Feld-Matrix zeichnet sich der Unternehmenskontext dadurch aus, dass auf der Grundlage von Aufträgen private Interessen verfolgt werden, und dass sich die Bildungsangebote an einen geschlossenen beziehungsweise stark begrenzten Adressatenkreis richten (vgl. Kapitel 2.2). Diese Voraussetzungen erfüllen die »souveräne« und die »gewinnbringende Organisation«. Beide Organisationen gehören dem Cluster der Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen an. Die »souveräne Organisation« ist eine Aus- und Weiterbildungsabteilung eines Großunternehmens, und bei der »gewinnbringenden Organisation« handelt es sich um eine Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung eines Wirtschaftsunternehmens. Da beide Abteilungen ihr Angebot an eine geschlossene Klientel richten, nämlich an die Beschäftigten des Gesamtunternehmens, und weil bei der Sicherung der Legitimation private Interessen im Vordergrund stehen, können beide Bildungsabteilungen dem Reproduktionskontext der Unternehmen zugeordnet werden.

Abbildung 21 soll die Einordnung der in dieser Studie analysierten Weiterbildungsorganisationen in die von Schrader publizierte Vier-Feld-Matrix veranschaulichen.

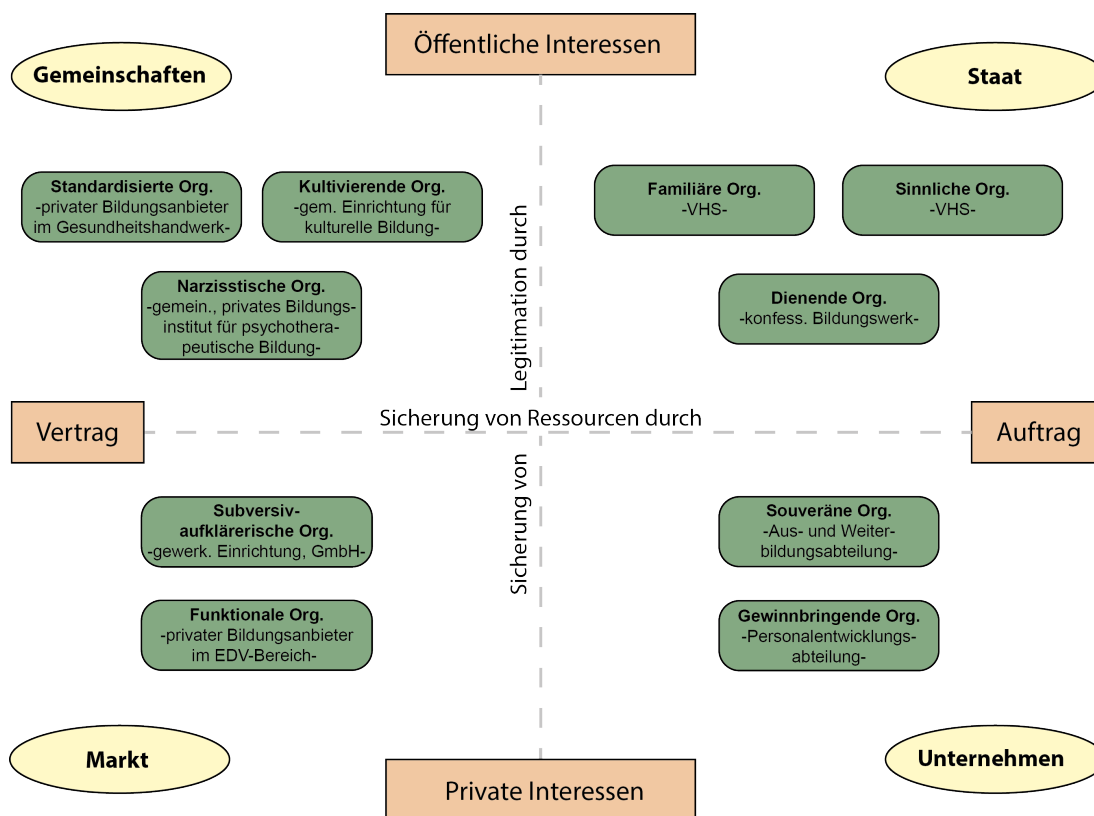


Abbildung 21: Einordnung der Weiterbildungsorganisationen in Reproduktionskontexte (eigene Darstellung, basierend auf Schrader 2011, S.116)

### 12.3 Grundlegende Steuerungsprinzipien der untersuchten Weiterbildungsorganisationen

In Kapitel 3.1 wird dargelegt, dass sich die Steuerungsmöglichkeiten von sozialen, komplexen Systemen auf die Formen der internen Selbststeuerung und externen Kontextsteuerung beschränken. Vor diesem Hintergrund beschreibt Willke (vgl. 1992, S.17ff.; vgl. Kapitel 3.3) die drei grundsätzlichen Steuerungsprinzipien Hierarchie, Evolution beziehungsweise »Muddling through« und kontextuelle Intervention. Im Folgenden sollen die untersuchten Steuerungsbeschreibungen der analysierten Weiterbildungsorganisationen den von Willke postulierten Steuerungsprinzipien zugeordnet werden. Im Anschluss daran werden die beschriebenen Zuordnungen mit Hilfe der Abbildung 22 visuell veranschaulicht, wobei sich die verschiedenen Steuerungsprinzipien jeweils gegenüberstehen. Werden die einzelnen Steuerungsprinzipien miteinander verbunden, ergibt sich die Form eines Dreieckes. Innerhalb der Abbildung befinden sich die 10 Weiterbildungsorganisationen. Mit

Hilfe der Grafik lässt sich verdeutlichen, in welchen Spannungsfeldern sich die Organisationen hinsichtlich ihrer Steuerungsprinzipien bewegen.

Das Steuerungsprinzip der »familiären Organisation« ist primär evolutionär. Die Einbindung der Volkshochschule in die kommunalen Strukturen wird negiert. Die Mitarbeitenden stehen in engen persönlichen Beziehungen zueinander. Es wird auf eine partizipative Führungsart gesetzt. Bei Entscheidungen steht das gegenseitige Einvernehmen im Vordergrund. Konsens ist für die »familiäre Organisation« besser als Dissens, deshalb stellen Meinungsverschiedenheiten auch Konfliktfälle dar. Anstehende Probleme werden im persönlichen Diskurs und kurzfristig im Hinblick auf das persönliche Wohlbefinden gelöst. Über klar beschriebene Zielorientierungen schweigt diese Volkshochschule. Im Rahmen von unmittelbaren Interaktionen und engen Beziehungen werden die Ziele gemeinsam aufgestellt und die Entscheidungen im Konsens getroffen.

Ein anderes Bild zeigt sich bei der »sinnlichen Organisation«. Diese Volkshochschule bewegt sich in einem Spannungsfeld zwischen Hierarchie und kontextueller Intervention, wobei der Schwerpunkt auf der Kontextsteuerung liegt. Die Mitarbeitenden können ihre Arbeit innerhalb bereitgestellter weiterer Handlungsspielräume eigenverantwortlich organisieren. Dabei sind die Zuständigkeiten klar geregelt und die Verantwortlichkeiten festgelegt. Entscheidungen werden vor dem Hintergrund klarer, verbindlicher und schriftlich fixierter Handlungs- beziehungsweise Entscheidungsbefugnisse getroffen. Außerdem besitzt die Weiterbildungseinrichtung ein Bewusstsein für hierarchische Strukturen. Dabei wird das eigene Abhängigkeitsverhältnis zu den übergeordneten Verwaltungsstrukturen zwar negativ beurteilt, aber dennoch in der eigenen Steuerungspraxis in Rechnung gestellt. Die eigene hohe Professionalität und Selbststeuerungskompetenz der Volkshochschule besteht darin, dass sie versucht, externe Steuerungsvorgaben vor dem Hintergrund der eigenen Qualitätsziele umzusetzen. Das Streben nach maximaler Selbststeuerung zeigt sich beispielsweise darin, dass externe Vorgaben der Kreisverwaltung kreativ interpretiert werden, um sie für die eigene Organisation nutzbar zu machen. Handlungsspielräume, die innerhalb von Anweisungen auch immer vorhanden sind, werden maximal genutzt, um die eigenen Interessen und Wünsche durchzusetzen.

Die »dienende Organisation« bewegt sich mit ihrem Steuerungsprinzip zwischen »Muddling through« und Hierarchie. Aufgrund der von Pflichterfüllung geprägten Semantik wird in der Selbstbeschreibung stärker auf die Aufgabenbereiche und Pflichten der Mitarbeitenden hingewiesen. Dieses Bildungswerk hat sich einem höheren Organisationszweck verschrieben, und die Beschäftigten dienen pflichtbe-

wusst dem Organisationszweck. Die Beschreibung der Unternehmenssteuerung könnte deshalb als auferlegte Notwendigkeit betrachtet werden, denn die Organisation gibt wenig über ihre Zielorientierung oder ihre Entscheidungsverfahren preis. Führung soll die viel zitierte Dienstgemeinschaft fördern. Es geht stets darum, die anvisierten Ziele gemeinschaftlich zu erreichen. Die Mitarbeitenden stehen im engen Kontakt zueinander und erörtern unterschiedliche Problemlagen gemeinsam. Die Selbstbeschreibung des Bildungswerks kreist fortwährend um persönliche Beziehungen. In Diskussionen werden immer alle betroffenen Mitarbeitenden einbezogen. Durch das reflektierte Handeln aller Organisationsmitglieder soll die Weiterentwicklung des Bildungswerkes gesichert werden. Obwohl davon berichtet wird, in formale Strukturen eingebunden zu sein, ist dieses Bewusstsein in den Steuerungsausführungen wenig präsent.

Von den bisher in diesem Kapitel aufgeführten Weiterbildungsorganisationen setzt sich die »subversiv-aufklärerische Organisation« deutlich ab. Diese Weiterbildungsorganisation setzt vor dem Hintergrund beschriebener flacher Hierarchien Handlungsspielräume beziehungsweise Kontexte so, dass die Beschäftigten ihre Aufgaben selbstorganisiert erledigen können. Für die eigene Unternehmenssteuerung ist Partizipation die grundlegende Basis. Nicht nur während der täglichen Arbeit, sondern auch bei Entscheidungsfindungsprozessen wird auf die größtmögliche Beteiligung der Mitarbeitenden gesetzt. Die beschriebene Führung ist durch die Einbeziehung der Beschäftigten, Eigenverantwortung und Selbststeuerung charakterisiert. Sie soll Handlungsspielräume für die Selbstorganisation bereitstellen. Entscheidungen werden infolgedessen vor allem dezentral mit weitgehender Partizipation aller beteiligten Organisationsmitglieder getroffen. Unterstützt werden die Mitarbeitenden bei der Erfüllung ihrer Aufgaben durch ein dezidiert beschriebenes Steuerungsinstrumentarium.

Wie die »familiäre« und die »dienende« hebt auch die »narzisstische Organisation« bei ihren Steuerungsausführungen auf die Interaktionen der Mitarbeitenden ab. Dieses Bildungsinstitut, das sich wie die »dienende Organisation« zwischen Hierarchie auf der einen und Evolution auf der anderen Seite bewegt, versteht sich selbst als interaktionistisches Beziehungsgefüge. Obwohl das Weiterbildungsinstitut auf die vorhandenen hierarchischen Strukturen der Organisation hinweist und eine Dominanz der Geschäftsleitung erkennbar ist, kreisen die Steuerungsausführungen vor allem um persönliche Beziehungen. Beschrieben wird eine interaktionistische, beziehungsorientierte und partnerschaftliche Unternehmensführung. Die Organisationsmitglieder stehen im engen und persönlichen Kontakt zueinander. Sie sind untereinander vernetzt und kooperieren beziehungsweise unterstützen sich



gegenseitig. Entscheidungen zeichnen sich durch eine hohe Konsensorientierung aus. Die beschriebene Führung soll folglich dazu beitragen, dass die Beschäftigten Freude empfinden und einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Führung soll den Mitarbeitenden darüber hinaus individuelle Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten bereitstellen. Über die eigene interne Steuerung berichtet das Institut aber nicht konkret. Vielmehr verbleibt die Weiterbildungsorganisation in ihrer Selbstbeschreibung diesbezüglich auf einer blumigen und personalisierten Ebene.

Das beschriebene Steuerungsprinzip der »kultivierenden Organisation« lässt sich der kontextuellen Intervention zuordnen. Der Verein für außerschulische kulturpädagogische Bildung setzt bei den dargelegten Steuerungsaktivitäten auf die positiv unterstützende evolutionäre Selbstentwicklung der Organisation sowie ihre Beschäftigten und Kunden. Wobei der Begriff Evolution im oben genannten Sinne nicht mit einem evolutionären Steuerungsprinzip verwechselt werden darf. Diese Weiterbildungsorganisation nimmt verlässlich geregelte und eindeutig abgestimmte Handlungsweisen sehr wichtig. Allerdings möchte sie nicht kontrollieren, sondern positiv beeinflussen, um individuelle Entwicklungen durch perfekte Voraussetzungen zu unterstützen und nicht zu behindern. Ein hierarchisches Steuerungsprinzip käme deshalb auch nicht in Frage. Es geht ihr stets um die Bereitstellung der Voraussetzung für optimale Entwicklungsmöglichkeiten. Vor diesem Hintergrund wird den Mitarbeitenden auch ein großer Handlungsspielraum eingeräumt. Die Beschäftigten werden dazu angehalten, selbständig und verantwortungsbewusst zu arbeiten.

Die »funktionale Organisation« hebt vor allem den ökonomischen Erfolg des Unternehmens im Rahmen ihrer Steuerungsausführungen hervor. Angestrebt wird eine größtmögliche Effizienz sowohl in wirtschaftlicher als auch in pädagogischer Hinsicht. Hierzu wird sich durchgängig an zuvor definierten Zielen orientiert. Das aufgeführte Steuerungsprinzip ist hierarchisch. Die Organisationsstruktur ist anhand der gesetzten Unternehmensziele konsequent funktional gestaltet. Unternehmensentscheidungen werden ausschließlich von der Geschäftsführung getroffen, die sich allerdings von den Mitarbeitenden beraten lässt. Den Mitarbeitenden werden große Verantwortungsbereiche eingeräumt, wenngleich auch darauf hingewiesen wird, dass ihnen klare Grenzen innerhalb der zugewiesenen Handlungsspielräume gesetzt werden.

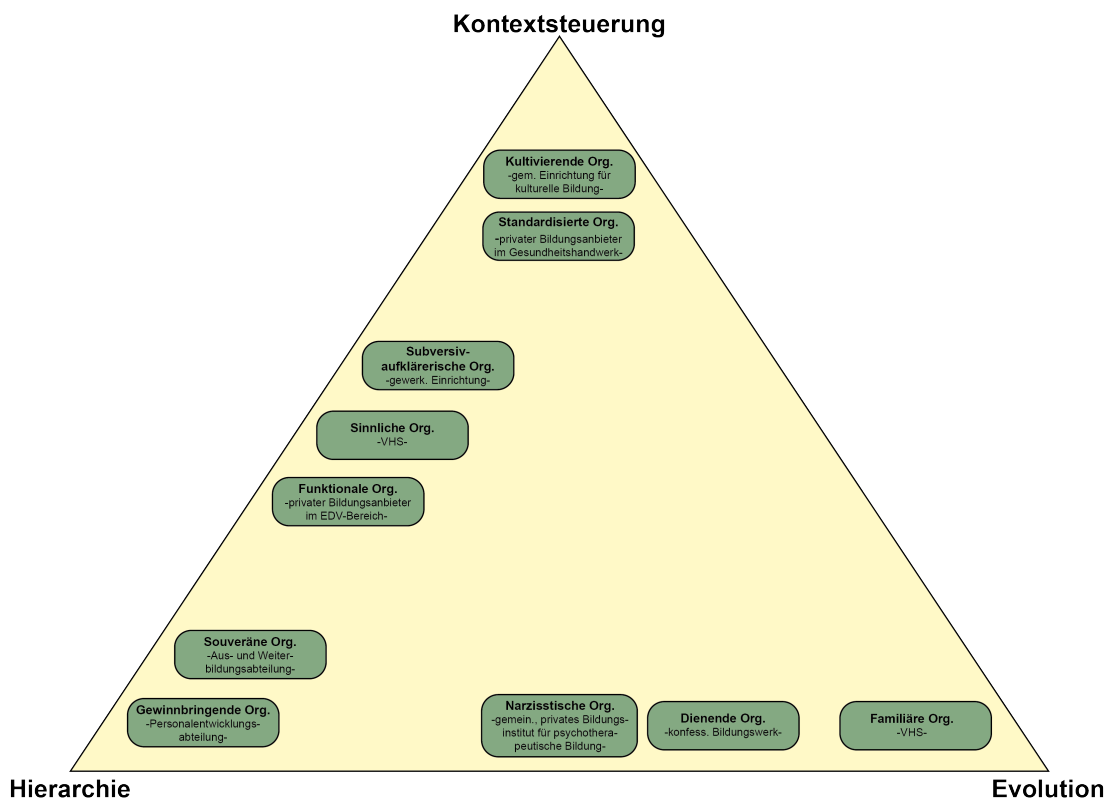
Neben der »kultivierenden« und der »subversiv-aufklärerischen« kann auch das Steuerungsprinzip der »standardisierten Organisation« der Kontextsteuerung zugeordnet werden. Aufgrund der Größe der im Gesundheitshandwerk tätigen

Bildungsorganisation werden ausgeprägte Organisationshierarchien aufgeführt. Dennoch ist das beschriebene Steuerungsprinzip nicht hierarchisch, sondern beruht primär auf kontextueller Intervention. Die Unternehmenssteuerung soll gewährleisten, dass die verfolgten Ziele durch Standardisierung und Regelung der Kontextbedingungen erreicht werden. Mit anderen Worten formuliert, versucht diese Weiterbildungsorganisation mit Hilfe einer ausgeprägten Standardisierung Kontextvariablen so zu beeinflussen, dass der gewünschte Output hervorgeht. Demzufolge werden den Beschäftigten auch große Verantwortungsbereiche übertragen, in denen sie selbständig, aber im Rahmen der geltenden Standards, agieren können. An der Vorbereitung von größeren Führungsentscheidungen werden sie diskursiv beteiligt. Getroffen werden Entscheidungen aber von der entsprechenden Führungskraft, wenngleich Entscheidungsbefugnisse übertragen werden können. Aber auch in diesem Zusammenhang wird nichts dem Zufall überlassen, denn die Ermessensspielräume für delegierbare Entscheidungsbefugnisse sind standardisiert und exakt geregelt.

Ein eindeutig hierarchisches Steuerungsprinzip wird von der unternehmensinternen Aus- und Fortbildungsabteilung eines erfolgreichen Großbetriebes aufgeführt. Die »souveräne Organisation« besitzt einen zugewiesenen Platz in der ausgeprägten Organisationshierarchie des Gesamtunternehmens, die von einer Top-down-Liniensteuerung gekennzeichnet ist. Es existieren klare Regeln, die vermittelt werden und von den Beschäftigten zu berücksichtigen sind. Diese Weiterbildungsorganisation hat ihre Steuerungsaktivitäten konsequent auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet. Die Entscheidungswege und -befugnisse werden klar und deutlich beschrieben. Die an der Vorgesetztenlinie ausgerichtete Führung setzt auf Zielorientierung und klare Regeln. Entscheidungen werden unter diskursiver Beteiligung der Mitarbeitenden von den Führungskräften der entsprechenden hierarchischen Ebenen getroffen.

Die Steuerungsbeschreibungen der »gewinnbringenden Organisation« ähneln sehr den Ausführungen der »souveränen Organisation«. Auch die »gewinnbringende Organisation« beschreibt ein hierarchisches Steuerungsprinzip. Die Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung ist ebenfalls eine Organisationseinheit eines marktwirtschaftlich erfolgreichen Großunternehmens. Ihr hierarchisches Steuerungsprinzip resultiert aus ihrer Integration in die ausgeprägt hierarchische Konzernstruktur. Diese Weiterbildungsorganisation ist komplett in die von der Spitze zur Basis verlaufenden Liniensteuerung eingebunden und setzt Konzernvorgaben konsequent um. Das Prinzip der hierarchischen Steuerung mit klaren Zieldefinitionen, geregelten Entscheidungsstrukturen und systematischen Kontrollen wird vom

Gesamtunternehmen übernommen und nicht weiter hinterfragt. Allerdings ergänzt die »gewinnbringende Organisation« die vorgegebene Liniensteuerung durch eigene Anteile, die nicht in Opposition zum Konzern stehen. So wird in der Abteilung mehr Wert auf Entscheidungen gelegt, die von allen Beteiligten mitgetragen werden. Dennoch ist klar, dass die Letztverantwortung immer bei den Führungskräften liegt. Im Vordergrund der Steuerungsaktivitäten stehen der wirtschaftliche Erfolg und ein effizienter Einsatz der zur Verfügung stehenden Ressourcen. Die Entscheidungsbefugnisse und Kommunikationswege sind eindeutig beschrieben und ergeben sich aus dem hierarchischen Aufbau des Gesamtunternehmens. Für die Beschäftigten der verschiedenen hierarchischen Stufen existieren definierte Zuständigkeiten und Handlungsspielräume, aus denen hervorgeht, für welche Entscheidungen welche Hierarchiestufen einbezogen werden müssen. Die Führungsverantwortung und die Entscheidungsgewalt trägt immer die vorgesetzte Führungskraft.



**Abbildung 22: Grundlegende Steuerungsprinzipien der Weiterbildungsorganisationen (eigene Darstellung)**

## 12.4 Vergleich der Steuerungsinstrumentarien

In diesem Kapitel wird die Tiefe der beschriebenen pädagogischen und ökonomischen Steuerungsinstrumentarien anhand eines Diagrammes miteinander verglichen. Im Rahmen des Vergleiches können die Beschreibungen der Instrumentarien maximal 4 Level umfassen. Die höchste Levelanzahl kann erreicht werden, wenn die Bildungsdienstleister in vier aufeinander aufbauenden Bereichen Auskunft über ihre Instrumentarien geben, wobei jeder Bereich einem Level zugeordnet ist. Die Basis bilden Ausführungen zu den einzelnen Steuerungsinstrumenten, die in der Organisation Anwendung finden. In ökonomischer Hinsicht könnte das beispielsweise die Deckungsbeitragsrechnung oder die Balanced Scorecard sein und in pädagogischer Hinsicht Fragebögen oder Einzelgespräche mit Teilnehmenden. Level 1 ist demzufolge erreicht, wenn einzelne Steuerungsinstrumente beschrieben werden. Wird neben den Instrumenten auch detailliert von Vergleichsgrößen wie Kennzahlen, Kennziffern und/oder qualitativen Erfolgsindikatoren berichtet, befinden sich die Beschreibungen auf dem zweiten Level. Die darauf folgende Stufe ist erreicht, wenn die Weiterbildungsorganisationen darüber berichten, wie die einzelnen Erfolgsindikatoren bewertet werden. Gemeint ist damit, dass aufgeführt werden muss, welche Ergebnisse zu steuernden Eingriffen führen. So kann zum Beispiel geschrieben stehen, dass aus einer Kursteilnehmerzufriedenheit von weniger als 80 Prozent ein akuter Handlungsbedarf resultiert. Auf Level 4 befinden sich die Ausführungen, wenn die Bildungsdienstleister darüber berichten, welche Schlussfolgerungen beziehungsweise Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen werden. Im Rahmen des Vergleiches ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass die aufgeführte Anzahl von Instrumenten, Erfolgsindikatoren etc. nicht überbewertet werden. Es geht nicht um die Quantität, sondern um die Qualität der Beschreibungen. Wenn eine Organisation beispielsweise nur mit einer geringen Anzahl von Instrumenten und Erfolgsindikatoren arbeitet, diese aber ausführlich beschreibt und darlegt, wie sie bei einer Unterschreitung beziehungsweise Überschreitung der definierten Kenngrößen reagiert, umfassen die Ausführungen alle 4 Level.

Grafisch lässt sich die abgestufte Bewertung der beschriebenen ökonomischen und pädagogischen Steuerungsinstrumentarien anhand von 4 Leveln folgendermaßen darstellen:



**Abbildung 23: Bewertungsschema für die beschriebenen Steuerungsinstrumentarien (eigene Darstellung)**

Die Volkshochschule aus einem großstädtischen Umfeld macht sowohl unter ökonomischen als auch unter pädagogischen Gesichtspunkten ausschließlich Angaben zu ihren Steuerungsinstrumenten und Erfolgsindikatoren. Über die Bewertung der Erfolgsindikatoren sowie die daraus resultierenden Schlussfolgerungen wird geschwiegen. Die »familiäre Organisation«, deren Steuerungsprinzip evolutionär ist, steuert sich primär über unmittelbare Interaktionen, Diskussionen und Entscheidungen, die im gegenseitigen Einvernehmen getroffen werden. Ziele werden gemeinsam im persönlichen Kontakt festgelegt. Von daher ist es nicht überraschend, dass keine Angaben zu den Bewertungen der Erfolgsindikatoren oder den zu ziehenden Konsequenzen gemacht werden. Im Zweifelsfall werden Ergebnisse im Team diskutiert, anstatt sich im Vorfeld auf Kenngrößen festzulegen.

Ein ähnliches Bild zeigt sich bei der Volkshochschule, die aus einer ländlichen Umgebung stammt. Auch diese öffentliche Einrichtung beschreibt unter ökonomischen Gesichtspunkten nur ihre Instrumente und Erfolgsindikatoren. Das mag damit zusammenhängen, dass die wirtschaftlichen Leistungskontrollen fast ausschließlich durch die Kreisverwaltung vorgegeben werden. Eine tiefgehendere Auseinandersetzung mit ökonomischen Entwicklungen ist deshalb vielleicht gar nicht nötig. Im pädagogischen Bereich werden hingegen auch Angaben zu den Bewertungen von Erfolgsindikatoren gemacht, da die Volkshochschule in diesem Bereich unabhängiger von der überstellten Verwaltung agieren kann. Die »sinnliche Organisation«, die nach vermehrter Autonomie strebt, legt viel Wert darauf, dass Lernen mit positiven Gefühlen in Verbindung steht. Folglich wird Spaß als ein Erfolgsindikator für gelungene Lernprozesse aufgeführt, der ein definiertes Maß nicht unterschreiten darf.

Die Beschreibung des pädagogischen und ökonomischen Steuerungsinstrumentariums des Bildungswerks für die Arbeit mit Menschen mit Behinderung erreicht dieselbe Tiefe wie die diesbezüglichen Ausführungen der großstädtischen Volkshochschule. Es werden nur Instrumente und Erfolgsindikatoren beschrieben. Bei der

»dienenden Organisation« stehen wie bei der »familiären Organisation« die Interaktionen der Organisationsmitglieder im Zentrum der dargelegten Steuerungsauffassung. Die Zukunftsfähigkeit des Bildungswerks soll vor allem über das reflektierte Handeln der Mitarbeitenden gesichert werden. Die Beschäftigten der »dienenden Organisation« haben sich einem höheren Organisationszweck verschrieben. Vor diesem Hintergrund wird die Darstellung der zielorientierten Unternehmenssteuerung vielleicht nur als zugewiesene Notwendigkeit betrachtet, weshalb Angaben zu den Bewertungen und Schlussfolgerungen fehlen.

Von den bisher genannten Weiterbildungsorganisationen hebt sich die »subversiv-aufklärerische Organisation« in Bezug auf die Tiefe des beschriebenen Steuerungsinstrumentariums deutlich ab. Diese gewerkschaftliche Einrichtung für berufliche Bildung gibt detailliert Auskunft über ihre pädagogischen und ökonomischen Steuerungsinstrumente, Erfolgsindikatoren, Bewertungen und Schlussfolgerungen. Die ausführlichen Darstellungen der Steuerungsaktivitäten stehen wahrscheinlich in Verbindung mit der gesellschaftspolitischen Mission der »subversiv-aufklärerischen Organisation«. Man will in wirtschaftlicher und pädagogischer Hinsicht wettbewerbsfähig sein, weil darin die Voraussetzung gesehen wird, die eigenen hehren Ziele zu verwirklichen. Um die eigene Leistungsfähigkeit bewerten zu können, wird auf ein dezidiertes Controllingssystem gesetzt, das ausführlich beschrieben wird.

Die Steuerungsausführungen des Bildungsinstitutes für psychotherapeutisch ausgerichtete Bildung befinden sich hingegen auf einem deutlich niedrigeren Niveau. In Bezug auf die ökonomischen Steuerungsaktivitäten werden lediglich Instrumente beschrieben. Erfolgsindikatoren, Bewertungen und Schlussfolgerungen fehlen. In pädagogischer Hinsicht werden neben den Instrumenten auch Erfolgsindikatoren definiert. Allerdings finden sich auch hier keine Angaben zu den Bewertungen oder den zu ziehenden Konsequenzen. Die unpräzisen beziehungsweise fehlenden Steuerungsausführungen stehen im Widerspruch zu der dargelegten Selbstwahrnehmung dieser Weiterbildungsorganisation. Die »narzisstische Organisation« hält sich nämlich selbst für hoch steuerungskompetent. Sie ist übermäßig von sich und ihren Leistungen überzeugt. Vielleicht liegt an diesem Punkt der Widerspruch begründet. Da die Organisation davon ausgeht, hinsichtlich der Unternehmenssteuerung alles richtig zu machen, ist sie möglicherweise der Meinung, dies nicht weiter ausführen zu müssen. Viel wichtiger ist ihr die Darstellung als erfolgreiches Unternehmen.

Die gemeinnützige Einrichtung für kulturelle Bildung, deren habitueller Typ als »kultivierende Organisation« bezeichnet wurde, liegt mit ihren Ausführungen in

Bezug auf das eigene Steuerungsinstrumentarium mit der »familiären« und der »dienenden Organisation« gleich auf. Auch diese Weiterbildungseinrichtung schildert in Bezug auf das pädagogische und ökonomische Steuerungsinstrumentarium nur Instrumente und Erfolgsindikatoren. Steuerung wird von der »kultivierenden Organisation« im Sinne einer positiv unterstützenden Selbstentwicklung verstanden. Steuern bedeutet dann auch nicht kontrollieren, sondern positiv beeinflussen. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass unter pädagogischen Gesichtspunkten weder Bewertungen noch Schlussfolgerungen dargelegt werden. Kreativitätsfördernde künstlerische Prozesse können schlecht mit Kennzahlen und Kennziffern hinterlegt werden. Warum im wirtschaftlichen Bereich nur Instrumente und Indikatoren beschrieben werden, lässt sich schwer eruieren. Denkbar ist, dass das beschriebene Steuerungsverständnis auf die ökonomischen Kontrollen abfärbt und man deshalb der Meinung ist, dass Bewertungen und Schlussfolgerungen zweitrangig sind. Zumindest wird ausführlich von Instrumenten, Erfolgsindikatoren und dem Vergleich von wirtschaftlichen Kenngrößen berichtet.

Der private, vornehmlich im EDV-Bereich tätige Bildungsanbieter beschreibt ein technisches Steuerungsverständnis, welches von betriebswirtschaftlichen Kenngrößen dominiert wird. Das zugrunde liegende Steuerungsprinzip der »funktionalen Organisation« ist hierarchisch. Die Organisationsstruktur ist anhand der gesetzten Unternehmensziele konsequent funktional gestaltet. Man ist sich dessen bewusst, dass die größtmögliche Effizienz nur erreicht werden kann, wenn das eingesetzte Steuerungsinstrumentarium funktional auf das Erreichen der ökonomischen und pädagogischen Unternehmensziele ausgerichtet ist. Schließlich steht man im Wettbewerb mit anderen Bildungsorganisationen und strebt eine Spitzenposition an. Von daher wird dezidiert über die eigenen Instrumente, Erfolgsindikatoren, Bewertungen und Schlussfolgerungen im Bereich der ökonomischen und pädagogischen Entwicklungen berichtet.

Ebenfalls auf hohem Niveau befinden sich die betriebswirtschaftlichen Darstellungen des privaten Bildungsanbieters im Gesundheitshandwerk. Das Steuerungsprinzip der »standardisierten Organisation« beruht auf kontextueller Intervention. Mit Hilfe von Standardisierung und Regelung der Kontextbedingungen soll gewährleistet werden, dass die definierten Ziele erreicht werden. Vorgegebene Berechnungen, Erhebungen und Statistiken überprüfen kontinuierlich die wirtschaftlichen Entwicklungen. Darüber hinaus werden sehr ausführlich die eingesetzten Erfolgsindikatoren beschrieben und über Bewertungen und Schlussfolgerungen berichtet. In Bezug auf pädagogische Entwicklungen beschreibt die Weiterbildungsorganisation detailliert ihre Instrumente und Erfolgsindikatoren, über

die Bewertung der Indikatoren und die zu ziehenden Konsequenzen wird aber geschwiegen. Dies passt allerdings gut zum habituellen Typ der »standardisierten Organisation«. Dieses Weiterbildungsunternehmen setzt im Rahmen der eigenen Bildungsveranstaltungen auf Standardisierung. Von daher sind unvorhergesehene Ereignisse im Bereich der Bildungsprozesse wahrscheinlich selten und man ist deshalb der Meinung, auf detaillierte Ausführungen verzichten zu können.

Die Beschreibung der Steuerungsinstrumentarien der Aus- und Weiterbildungsabteilung eines Großunternehmens fällt sehr tief aus. Die »souveräne Organisation« steuert sich hierarchisch und hat ihre Steuerungsaktivitäten konsequent auf die Erreichung der Unternehmensziele ausgerichtet. Die ökonomischen Steuerungsinstrumente werden der Abteilung von dem erfolgreich am Markt agierenden Gesamtunternehmen vorgegeben. Demzufolge sind die Ausführungen sehr detailliert. Da die Arbeit der »souveränen Organisation« darin besteht, exzellente Kandidaten für die Stellenbesetzung im Konzern auszubilden, ist sie bestrebt, ihre Bildungsmaßnahmen auf sehr hohem Niveau zu veranstalten. Vor diesem Hintergrund weist sie auch ein sehr dezidiertes pädagogisches Steuerungsinstrumentarium aus und berichtet ausführlich über ihre Instrumente, Erfolgsindikatoren, Bewertungen und Schlussfolgerungen.

Die Darstellungen der Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung eines Wirtschaftsunternehmens sind den Ausführungen der Aus- und Weiterbildungsabteilung sehr ähnlich. Wie die »souveräne Organisation« gliedert sich auch die »gewinnbringende Organisation« komplett in die von der Spitze zur Basis verlaufende Liniensteuerung des Konzernes ein und setzt die Unternehmensvorgaben konsequent um. Die »gewinnbringende Organisation« möchte ihren Mehrwert für das Gesamtunternehmen deutlich herausstellen, um zu mehr Einfluss im Konzern zu gelangen. Aus diesem Grund orientiert sich auch die eigene hierarchische Steuerung primär an betriebswirtschaftlichen Kenngrößen. Das wirtschaftliche Steuerungsinstrumentarium wird vom ökonomisch überaus erfolgreichen Konzern vorgegeben und noch durch eigene Anteile ergänzt. Es wird ausführlich über alle vier Dimensionen des eingesetzten Instrumentariums berichtet. Auch in pädagogischer Hinsicht sind die Beschreibungen sehr detailliert und umfassen Instrumente, Erfolgsindikatoren, Bewertungen und Schlussfolgerungen. Weil die Abteilung stets bestrebt ist, den eigenen Nutzen für den Konzern herauszustellen, hat sie ein großes Interesse daran, ihre Teilnehmenden optimal für den Gesamtbetrieb zu schulen. Von daher fallen auch die pädagogischen Steuerungsbeschreibungen sehr tief aus.



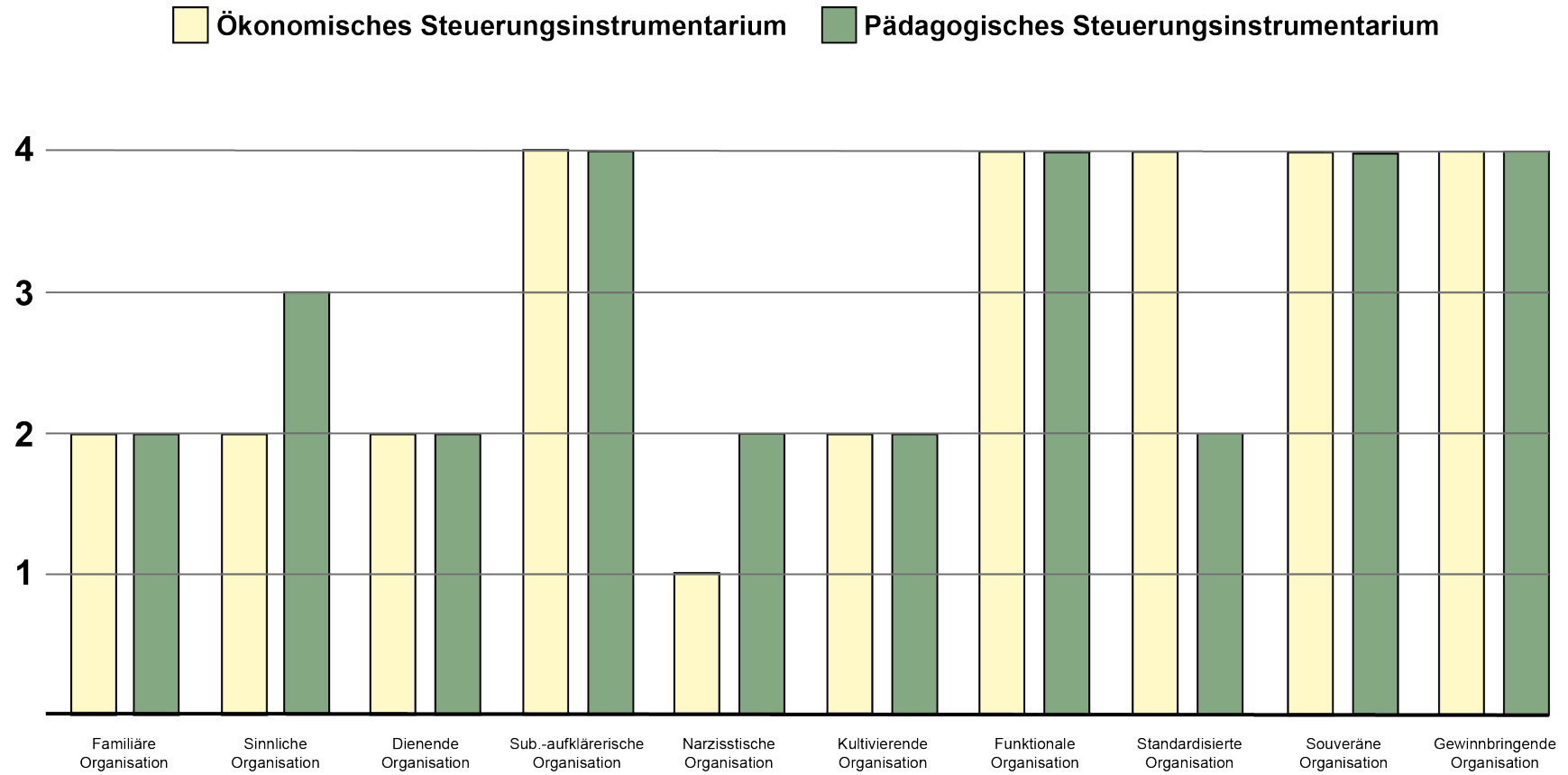


Abbildung 24: Vergleich der Steuerungsinstrumentarien (eigene Darstellung)

## 12.5 Zusammenfassung und Bewertung des Vergleiches der Steuerungsbeschreibungen

In Kapitel 12.1 werden in Form einer Tabelle (Abbildung 20) die Substrate der Wiederbeschreibungen zu den definierten Steuerungskriterien miteinander verglichen. Die folgende Tabelle fasst die Ergebnisse aus Kapitel 12 zusammen. Aus ihr gehen neben den Organisationsbezeichnungen und den habituellen Typen die Reproduktionskontexte, die Steuerungsprinzipien und die Tiefe der ökonomischen und pädagogischen Steuerungsinstrumentarien der untersuchten Weiterbildungsorganisationen hervor.

Reproduktionskontext	Organisation	Habituelletyp	Steuerungsprinzip	Ökonom. und päd. Steuerungsinstrumentarium
Staat	Volkshochschule aus dem großstädtischen Umfeld	Familiäre Organisation	Evolution	Öko.: Level 2 Päd.: Level 2
Staat	Volkshochschule in einer ländlichen Umgebung	Sinnliche Organisation	zwischen Kontext und Hierarchie	Öko.: Level 2 Päd.: Level 3
Staat	Konfessionelles Bildungswerk für die Arbeit mit Menschen mit Behinderung	Dienende Organisation	primär Evolution	Öko.: Level 2 Päd.: Level 2
Gemeinschaften	Gemeinnütziges, privates Bildungsinstitut, das psychotherapeutisch ausgerichtete Bildung anbietet	Narzisstische Organisation	zwischen Hierarchie und Evolution	Öko.: Level 1 Päd.: Level 2
Gemeinschaften	Gemeinnützige Einrichtung für kulturelle Bildung	Kultivierende Organisation	Kontextsteuerung	Öko.: Level 2 Päd.: Level 2
Gemeinschaften	Privater Bildungsanbieter im Gesundheitshandwerk	Standardisierte Organisation	Kontextsteuerung	Öko.: Level 4 Päd.: Level 2
Markt	Gewerkschaftliche Einrichtung für berufliche Bildung (GmbH)	Subversiv-aufklärerische Organisation	zwischen Kontextsteuerung und Hierarchie	Öko.: Level 4 Päd.: Level 4
Markt	Privater Bildungsanbieter, der vornehmlich im EDV-Bereich tätig ist	Funktionale Organisation	zwischen Kontextsteuerung und Hierarchie	Öko.: Level 4 Päd.: Level 4
Unternehmen	Aus- und Weiterbildungsabteilung eines Großunternehmens	Souveräne Organisation	Hierarchie	Öko.: Level 4 Päd.: Level 4
Unternehmen	Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung eines Wirtschaftsunternehmens	Gewinnbringende Organisation	Hierarchie	Öko.: Level 4 Päd.: Level 4

**Abbildung 25: Vergleich der Reproduktionskontexte, Steuerungsprinzipien und Steuerungsinstrumentarien der analysierten Weiterbildungsorganisationen (eigene Darstellung)**

Der Tabelle ist zu entnehmen, dass die vier Weiterbildungsorganisationen der Reproduktionskontexte Markt und Unternehmen ausführlich von ihren Steuerungsinstrumentarien berichten. Die »subversiv-aufklärerische«, die »funktio-

nale«, die »souveräne« und die »gewinnbringende Organisation« erreichen mit den Beschreibungen ihrer Steuerungsinstrumentarien sowohl in ökonomischer als auch in pädagogischer Hinsicht jeweils das tiefste Level. Das bedeutet, dass sie nicht nur über einzelne Steuerungsinstrumente Auskunft geben (Level 1), sondern auch Kennzahlen, Kennziffern und qualitative Erfolgsindikatoren (Level 2) sowie deren Bewertungen (Level 3) und die daraus resultierenden Konsequenzen beschreiben (Level 4). Demgegenüber erläutern die Weiterbildungsorganisationen der Reproduktionskontexte Staat und Gemeinschaften ihre Steuerungsinstrumentarien weniger tief. Die erreichten Level sind unterschiedlich und schwanken im ökonomischen Bereich zwischen Level 1 und 4 und im pädagogischen Bereich zwischen Level 2 und 3.

Aus der Tabelle kann auch entnommen werden, dass die Reproduktionskontexte Markt und Unternehmen tendenziell mit einem hierarchischen Steuerungsprinzip korrelieren. Das Steuerungsprinzip der »souveränen« und der »gewinnbringenden Organisation« wird als eindeutig hierarchisch beschrieben. Beide Bildungsdienstleister sind Abteilungen von wirtschaftlich erfolgreichen Konzernen und entstammen dem Reproduktionskontext Unternehmen. Die »subversiv-aufklärerische« und die »funktionale Organisation« sind hingegen im Reproduktionskontext des Marktes verortet. Beide Weiterbildungsorganisationen berichten von einem Steuerungsprinzip, welches sich zwischen kontextueller Intervention und Hierarchie einordnen lässt. Sowohl die »subversiv-aufklärerische« als auch die »funktionale Organisation« betrachten flache Hierarchien als wichtiges Steuerungsprinzip, um den wirtschaftlichen Erfolg zu gewährleisten. Dennoch ist es beiden Organisationen auch wichtig, den Mitarbeitenden große Handlungsspielräume innerhalb klarer Grenzen einzuräumen. Kontexte beziehungsweise Handlungsspielräume werden so gesetzt, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgaben selbstorganisiert erledigen können. In Bezug auf die Weiterbildungsorganisationen der Reproduktionskontexte Staat und Gemeinschaften wird deutlich, dass die Beschreibungen der Steuerungsprinzipien, wie die Darlegungen der ökonomischen und pädagogischen Steuerungsinstrumentarien, heterogen ausfallen. Die aufgeführten Steuerungsprinzipien der »familiären«, der »sinnlichen«, der »dienenden«, der »narzisstischen«, der »kultivierenden« und der »standardisierten Organisation« stehen nicht in Beziehung mit einem der beiden Reproduktionskontexte. So werden die Steuerungsprinzipien der »familiären«, der »dienenden« und der »narzisstischen Organisation« als primär evolutionär beschrieben, wenngleich sie verschiedenen Reproduktionskontexten entstammen. Die »sinnliche Organisation«, bei der es sich wie bei der »familiären Organisation«

um eine öffentliche Einrichtung handelt, beschreibt hingegen ein Steuerungsprinzip, welches sich im Spannungsfeld zwischen Kontextsteuerung und Hierarchie bewegt. Ein evolutionäres Steuerungsprinzip wäre ihr fremd.

Aus der Datenlage kann demzufolge geschlossen werden, dass die Reproduktionskontexte der untersuchten Weiterbildungsorganisationen einen Einfluss auf die beschriebenen Unternehmenssteuerungen ausüben können. Das Ergebnis des Vergleiches legt nahe, dass die Weiterbildungsorganisationen, die öffentliche Gelder erhalten, in der Tendenz weniger tief ihre Steuerungsausinstrumentarien beschreiben, als diejenigen Bildungseinrichtungen, die sich kommerziell beziehungsweise über Arbeitsagenturprojekte selbst finanzieren. Die Weiterbildungsorganisationen, die sich vor allem über Gelder des Staates finanzieren, müssen sich tendenziell weniger tief steuern, da die finanzielle Grundlage gesichert ist. Bildungsdienstleister, die sich hingegen in einem betriebswirtschaftlichen Wettbewerb befinden, benötigen ein umfangreiches Steuerungsinstrumentarium, um Fehlentwicklungen frühzeitig zu diagnostizieren und Gegenmaßnahmen einleiten zu können. Aus diesem Grund könnten die Weiterbildungsorganisationen der Reproduktionskontexte Markt und Unternehmen auch dazu neigen, sich hierarchisch zu steuern, da der betriebswirtschaftliche Wettbewerb es erfordert, schnelle Entscheidungen zu treffen. Mit anderen Worten formuliert, könnten sich die Reproduktionskontexte Markt und Unternehmen tendenziell dazu eignen, auf die Tiefe des Steuerungsinstrumentariums sowie das Steuerungsprinzip von Weiterbildungsorganisationen zu schließen.

Allerdings kann man sich die Frage stellen, was die interne Steuerung der analysierten Weiterbildungseinrichtungen neben den Reproduktionskontexten im besonderen Maße beeinflusst. Die Antwort könnte bei dem habituellen Typ beziehungsweise dem grundlegenden Steuerungstyp der Organisation sowie den Kompetenzen der steuerungsverantwortlichen Führungskräfte liegen. Vor diesem Hintergrund wäre es für Weiterbildungsorganisationen entscheidend, Steuerungskompetenzen zu schulen. Diese Überlegungen sollen in Kapitel 13 näher ausgeführt werden.

## **13 Schlussfolgerungen für das Management von Weiterbildungsorganisationen**

Aus den Analysen der Steuerungsbeschreibungen und den daraus resultierenden Ergebnissen lassen sich Konsequenzen für das Management von Weiterbildungsorganisationen ableiten. Die Konstruktion der unterschiedlichen Steuerungstypen macht deutlich, dass die Funktionsweise der analysierten Organisationen von ihren jeweils spezifischen und individuellen Strukturmustern geprägt wird. Die aus den Mustern hervorgehenden individuellen Funktionslogiken beeinflussen die Selbststeuerung der Organisation. Vor diesem Hintergrund ist es für das Management von Weiterbildungsorganisationen wichtig, den Steuerungstyp der eigenen Organisation zu berücksichtigen. Diesem Gedanken wird in Kapitel 13.1 nachgegangen. Im Anschluss daran wird auf theoretischer und empirischer Basis ein Kompetenzraster abgeleitet, welches aufzeigen soll, über welche Fähigkeiten steuerungsverantwortliche Führungskräfte sinnvollerweise verfügen sollten. Des Weiteren wurde mit der vorliegenden Studie ein Verfahren vorgestellt, mit dem der grundlegende Steuerungstyp einer Organisation herausgearbeitet werden kann. Dabei muss es sich nicht ausschließlich um eine Weiterbildungsorganisation handeln. Das Verfahren ist dazu geeignet, jede beliebige Organisation zu analysieren. Hierfür wird ein Analyseinstrument vorgestellt, bei dem es sich um eine vereinfachte Methodik des wissenschaftlichen Vorgehens in dieser Arbeit handelt. Mit Hilfe des Instruments soll die Komplexität des Analyseverfahrens für die Praxis reduziert werden, um es für den praktischen Gebrauch nutzbar zu machen.

### **13.1 Die Anschlussfähigkeit von Managemententscheidungen an die Speziesemantik der Organisation**

#### *13.1.1 Theoretische Einordnung*

Die einzelfalltheoretischen Rekonstruktionen der Steuerungstypen in Kapitel 11 weisen darauf hin, dass die Funktionsweise von Organisationen von ihrem jeweils individuellen Strukturmuster geprägt wird. Die besondere Funktionslogik, die aus dem spezifischen Strukturmuster hervorgeht, und die über die Analyse der Speziesemantik der Organisation erschlossen werden kann, bestimmt die organisationale Selbststeuerung. Für das Management von Organisationen resultiert daraus, dass der Einsatz von ausgewählten Instrumenten in verschiedenen Organisationen zu ganz unterschiedlichen Ergebnissen führen kann. Die Kenntnis und der Gebrauch bestimmter Managementinstrumente werden deshalb nicht

automatisch von Erfolg gekennzeichnet sein. Aus den Einzelfallanalysen kann geschlossen werden, dass die Wahrscheinlichkeit der zielgerichteten Entwicklung des Unternehmens gesteigert werden kann, wenn das Management über den Steuerungstyp der eigenen Organisation informiert ist und diesen berücksichtigt. Vor dem Hintergrund der in Kapitel 3.3 geschilderten Steuerungsauffassung im Forschungskontext bedeutet das, dass sich durch die Berücksichtigung des individuellen Steuerungstyps der Organisation die Chance für das Management erhöht, Entscheidungen in die Kommunikation einfließen zu lassen, die anschlussfähig an die kommunikative Speziesemantik der Organisation sind.

Mit diesem Steuerungsverständnis wird sich Baecker (vgl. 1999, S.237ff.; vgl. 2003, S.218ff.) angeschlossen, der darlegt, dass das Management Unterscheidungen in den Systemkontext setzt, in der Hoffnung, dass die Organisation zu eigenlogischen Reaktionen motiviert wird, die in die anvisierte Richtung der Steuerungsintervention zeigen. Da es Baecker um das gezielte Setzen von Differenzen geht, an denen sich die Organisationen auf ihre Weise abarbeiten können, bezeichnet er auch das Stören als die zentrale Aufgabe des Managements. „Störung, nicht Steuerung, ist der Oberbegriff für Führung und Management, seit sich die Organisation von der klassisch pyramidalen Hierarchie auf die postklassische Netzwerkorganisation umstellt.“ (Baecker 2011, S.7) Die Funktion des Managements besteht darin, innerhalb des „Netzwerks von Beobachtungen zweiter Ordnung das System der Reproduktion von Kommunikation so zu stören, dass die Chance der erfolgreichen Reproduktion eher gesteigert als abgeschwächt wird.“ (Ebd. S.88) Das Management befindet sich dabei auf der Innenseite der Organisation. Das heißt, jede kommunikative Differenz, die es einfügt, hat ihren Sender und Adressaten im System.

Um das von Baecker geschilderte Managementverständnis nachvollziehen zu können, ist es hilfreich, sich die Organisation als einen „Mechanismus der operationalen Schließung in einem Netzwerk von Beobachtern“ (ebd.) vorzustellen, wobei der Mechanismus der Schließung die Kommunikation ist. Egal was in Organisationssystemen stattfindet, es muss die Form der Kommunikation annehmen und darf weitere Kommunikation nicht unterbinden. Die sich auf Basis von Kommunikation vollziehende operationale Schließung der Organisation findet in einem Geflecht von Beobachtern statt, die sich untereinander gegenseitig orientieren. Das Management agiert auf der Ebene der Beobachtung von Beobachtern. Das bedeutet, es ist auf der Beobachtungsebene 2. Ordnung anzusiedeln. Baecker (ebd. S.89) gibt an, dass das Management „wie eine Art Immunsystem innerhalb des sozialen Systems“ operiert. Das Management konfrontiert die eigene Organisation mit Erwartungen, die die Organisation in der Regel nicht ablehnen kann, es sei

denn, sie nimmt Sanktionen in Kauf. Die vom Management eingebrachten Unterscheidungen wirken wie Störungen, da sie die Vorstellungen der Organisation sabotieren, die eigene Komplexität erfolgreich reduziert zu haben. Damit die in den Kommunikationsprozess eingeführten Störungen wirken können, müssen sie beobachtet werden. Störungen, die nicht beobachtet werden, finden nicht statt. „Das macht Management zu einem alles andere als selbstverständlichen, sondern im Gegenteil zu einem hochgradig anspruchsvollen Geschäft. Denn es muss seine eigenen Beobachtungen so präparieren, dass sie den Beobachtern im System als Störung dessen und Widerspruch zu dem auffallen, was sie andernfalls für den geordneten und selbstverständlichen Verlauf der Dinge gehalten hätten.“ (Ebd. S.89)

Ein Manager, also ein Stelleninhaber, dem innerhalb der Organisation Verantwortung für die Unternehmensführung zugesprochen wird, verfügt über Steuerungsmöglichkeiten, indem er versucht, Unterscheidungen in den Kommunikationsprozess einzuführen, die das Potenzial besitzen, die organisationale Kommunikation dahingehend zu beeinflussen, dass es zur Modifizierung von Entscheidungsprämissen kommt, also veränderte und verändernde Entscheidungen möglich werden. Damit die Unterscheidungen des Managements in die Kommunikation einfließen können, müssen sie allerdings an die kommunikative Speziesemantik der Organisation anschließen. Die Aufgabe des Managements besteht darin, „Irritationen in der Organisation auszulösen, die die Routinen der Organisation hinreichend durcheinanderbringen, um Neuanpassungen an eigene Zustände und Umweltzustände auszulösen“ (Baecker 1999, S.248). Ein Manager, der als Beobachter 2. Ordnung versucht, zielgerichtete Störungen in den Kommunikationsprozess einfließen zu lassen, muss die Funktionslogik der Organisation kennen, um die Wahrscheinlichkeit der Annahme seiner Entscheidung zu steigern. Das Management muss angepasst an den spezifischen Unterscheidungsgebrauch in die kommunikative Speziesemantik der jeweiligen Organisation Differenzen einführen, die sowohl anschlussfähig sind als auch störend wirken, wodurch im Organisationssystem die Möglichkeit von modifizierenden Entscheidungen steigt.

Basierend auf diesen Managementvorstellungen sollen im Folgenden die 10 konstruierten Steuerungstypen auf den zugrundeliegenden spezifischen Unterscheidungsgebrauch der jeweiligen Organisation untersucht werden, um zu beschreiben, an welchen Differenzen sich das Management orientieren muss, um anschlussfähige Störungen in der Organisation platzieren zu können.

### 13.1.2 *Analysen und Schlussfolgerungen*

#### *Die familiäre Organisation*

Der konsensorientierte und personenbezogene Steuerungstyp der »familiären Organisation« zeichnet sich durch eine hohe Beteiligungsorientierung der Mitarbeitenden aus. Auf eine persönliche und gleichberechtigte Kommunikation wird viel Wert gelegt. Entscheidungen werden im gegenseitigen Einvernehmen getroffen. Die Organisation begreift sich als zwischenmenschliches Interaktionssystem, das nach dem Familienmodell geführt wird. Zwischen formaler Organisation auf der einen und zwischenmenschlichem Umgang auf der anderen Seite wird nicht differenziert. Die Volkshochschule favorisiert den Konsens. Die Speziesemantik der Volkshochschule aus dem großstädtischen Umfeld stammt aus dem Harmoniemilieu der bürgerlichen Mitte. Sie erinnert eher an familiäre als an berufliche Kontexte. Abweichungen und Meinungsverschiedenheiten werden als Konfliktfälle begriffen, die es gilt, zu vermeiden. Dissens wird nicht als Bereicherung verstanden, an der die Organisation zur Weiterentwicklung angeregt werden kann. Vielmehr setzt die Volkshochschule viel daran, potenzielle Widersprüche schon im Vorfeld zu beseitigen. So wird beispielsweise in der Auswahl der Mitarbeitenden darauf geachtet, dass die zukünftigen Kolleginnen und Kollegen passgenau ins Team passen. Die Funktionslogik der Organisation baut auf der Grundunterscheidung von »Übereinstimmung« und »Abweichung« auf.

Vor diesem Hintergrund wäre es für die Volkshochschule entscheidend, zu lernen, mit Abweichungen konstruktiv umzugehen. Hier müssten steuerungsverantwortliche Führungskräfte ansetzen. Zum einen wäre das Management der Organisation gut beraten, die Mitarbeitenden in Entscheidungen mit einzubeziehen. Wichtig ist, dass umzusetzende Entwicklungen unter größtmöglicher Beteiligung der Mitarbeitenden eingeleitet werden. Zum anderen müsste die Volkshochschule dahingehend gestört werden, dass sie Abweichungen nicht ablehnt beziehungsweise ihnen ausweicht. Vielmehr sollte es darum gehen, Differenzen produktiv für die Umsetzung der Organisationsziele zu nutzen. Die Organisation sollte dahingehend gestört werden, Dissens nicht als Harmoniegefährdung, sondern als Entwicklungs herausforderung zu begreifen, von der die Volkshochschule profitieren kann.

#### *Die sinnliche Organisation*

Die Speziesemantik der »sinnlichen Organisation« stammt aus der Welt des Sinnlichen und Körpernahen. Sie kommuniziert lustbetont. Es geht ihr vor allem um Freude bei der Arbeit. Die Selbststeuerung der Organisation verläuft über die



verbindliche Regelung von Entscheidungsräumen, in denen die Beschäftigten weitgehend selbstständig agieren können. In den bereitgestellten Handlungsspielräumen können die Mitarbeitenden ihre Arbeit selbst, gewissermaßen nach ‚Lust und Laune‘ organisieren. Die Funktionslogik der Organisation resultiert aus der Differenz von »sinnlich/ unsinnlich«. Die Volkshochschule im ländlichen Raum erlebt sich nicht als autonome Organisation, da sie organisatorisch in die Kreisverwaltung eingebunden ist. Externe Vorgaben von der überstellten Verwaltung müssen umgesetzt werden, wodurch die eigenen Handlungsspielräume eingeschränkt sind. Diese Einschränkungen werden von der Volkshochschule negativ beurteilt. Das eigene Steuerungsverständnis basiert auf Selbstbestimmung. Die Organisation möchte deshalb die vorhandenen Spielräume, die in den externen Anweisungen auch immer vorhanden sind, nutzen, um die eigenen Interessen durchzusetzen. Mit andern Worten werden externe Vorgaben erst nach einer kreativen Interpretation im eigenen Interesse umgesetzt.

Da die »sinnliche Organisation« die Lust und den Spaß bei der Arbeit besonders hervorhebt, verwundert es nicht, dass das Steuerungsverständnis der Volkshochschule auf Selbstbestimmung beruht. Schließlich kann davon ausgegangen werden, dass selbstbestimmte Arbeit mehr Freude bereitet als fremdbestimmte Anweisungen auszuführen. An dieser Stelle kann das Management ansetzen, um anschlussfähige, aber störende Impulse zu setzen. Bei der Unternehmensführung und täglichen Arbeit in einer Organisation geht es nicht nur um Lust und Sinnesfreuden. Häufig müssen auch Frustration und Anstrengung in Kauf genommen werden. Insbesondere dann, wenn nicht frei nach eigenem Ermessen entschieden werden kann, sondern externe Vorgaben umgesetzt werden müssen, die sich aus der hierarchischen Einbindung in eine Verwaltungsstruktur ergeben. Externe Vorgaben müssen nicht unbedingt im eigenen Interesse uminterpretiert werden, weil sie vielleicht den Spaß an der Arbeit mindern. Vielmehr können sie trotz Anstrengung und Frustration dazu beitragen, dass die Entwicklung der Organisation gefördert wird.

### *Die dienende Organisation*

Der Dienst am Menschen, dessen Fundament auf einem christlichen Menschenbild aufbaut, kennzeichnet im besonderen Maße die Ausführungen der »dienenden Organisation«. Sie kommuniziert in einer religiös-moralischen Semantik der Pflichterfüllung. Im Zentrum ihrer Arbeit steht ein moralisch-ideeller Auftrag, den es gilt, gemeinschaftlich zu erfüllen. Vor diesem Hintergrund besteht auch die beschriebene Führungsaufgabe in der Förderung der Dienstgemeinschaft. Generell hebt das konfessionelle Bildungswerk bei den Steuerungsausführungen primär den Umgang

mit Menschen hervor. Das Steuerungsverständnis ist interaktionistisch. Es zeichnet sich durch ein hohes Maß an personenbezogenem Denken aus. Der grundlegende Steuerungstyp beruht auf Diskussionen und klaren Zuständigkeiten. Die Organisation begreift sich selbst als Dienstgemeinschaft, die über einen respektvollen und wertschätzenden persönlichen Umgang gesteuert wird. Die »dienende Organisation« vermengt die beiden Bereiche Organisationsmanagement und pädagogische Interaktion. Sie versteht sich selbst als ein interaktionistisches Beziehungsgefüge. Besonders wichtig ist ihr, dass mit allen Menschen, das heißt sowohl mit den Mitarbeitenden als auch mit den Teilnehmenden und Kooperationspartnern, respektvoll und wertschätzend umgegangen wird. In dieser Organisation steht auch das Management im Dienst am Menschen. Management und Führung heben auf den wertschätzenden Umgang mit Menschen ab, mit dem Ziel, die Dienstgemeinschaft zu fördern. Die Funktionslogik der Organisation baut auf der Differenz zwischen »dienen« und »nicht dienen« auf.

Das Bildungswerk unterscheidet nicht zwischen dem Managementsystem der Leitung und dem Fachsystem der Profession. Die »dienende Organisation« möchte mit ihrer pädagogischen Arbeit den Teilnehmenden helfen und setzt bei der Unternehmensführung primär auf die Förderung der Dienstgemeinschaft. Das Steuerungsverständnis ist interaktionistisch. Pflichterfüllung und Interaktionen stehen bei der Steuerung des Bildungswerks im Vordergrund. An dieser Stelle müsste die Organisation gestört werden. Das Bildungswerk könnte dahingehend irritiert werden, dass die Aufgabe des Managements in der Organisation des Bildungsunternehmens liegt, welches ökonomischen Zwängen unterliegt. Trotz des hohen moralischen Anspruchs dürfen die bestehenden wirtschaftlichen Verhältnisse nicht außer Acht gelassen werden. Um die Unternehmensziele erfüllen zu können, reicht es auf Dauer nicht aus, allein auf ein hohes moralisches Engagement und den Dienst am Nächsten zu setzen. Professionelles Management zeichnet sich unter anderem auch dadurch aus, dass die bestehenden Umweltbedingungen ausreichend reflektiert und zur Entwicklung der Organisation genutzt werden.

#### *Die subversiv-aufklärerische Organisation*

Bei der »subversiv-aufklärerischen Organisation« färbt die eigene gesellschaftspolitische Vision einer Partizipationsdemokratie auf die beschriebene Selbststeuerung ab, indem auch bei der Unternehmensführung auf Partizipation gesetzt wird. Organisation wird als partizipative Selbstorganisation verstanden. Die gewerkschaftliche Einrichtung für berufliche Bildung kommuniziert in einer politischen Speziesemantik von Beteiligung und Ausschluss. Ihre interne Funktionslogik

basiert auf der Grundunterscheidung »Beteiligung/Teilnahmslosigkeit«. Aus diesem Grund ist die Führung auch davon gekennzeichnet, die Mitarbeitenden einzubeziehen und sie in ihrer Eigenverantwortung und Selbststeuerung zu bestärken. Der eigenen politischen Vision folgend, sollen sich die Mitarbeitenden im Unternehmen entfalten können. Deshalb wird auch bei der täglichen Arbeit und bei Entscheidungsfindungsprozessen auf die größtmögliche Beteiligung der Mitarbeitenden gesetzt. Die Organisation setzt Kontexte so, dass die Arbeit selbstorganisiert erfolgen kann. Der grundlegende Steuerungstyp ist von der Schaffung von Beteiligungsräumen zur Selbstorganisation der Beschäftigten gekennzeichnet. Da die Organisation deutlich zwischen der Realisierung ihrer pädagogischen Aufträge und der dazu erforderlichen Gestaltung der organisationalen Bedingungen differenziert, wird Hierarchie auch nicht abgelehnt, sondern als Bedingung der Selbstorganisation akzeptiert und eingesetzt.

Aufgrund der politisch hoch aufgeladenen Selbstbeschreibung der gewerkschaftlichen Einrichtung für berufliche Bildung und der damit zusammenhängend geschilderten partizipativen Unternehmenssteuerung, stellt sich die Frage, ob auch die Grenzen von Partizipation ausreichend reflektiert werden. Insbesondere im Management von Organisationen wird es Situationen geben, in der Partizipation auch Einschränkungen mit sich bringt. Allein durch diverse Sachzwänge sind der Partizipation in Unternehmen Grenzen gesetzt. Ob mögliche Konflikte zwischen Organisation auf der einen und Demokratie auf der anderen Seite thematisiert werden, ist zumindest fraglich. An dieser Stelle sind Störungen der Organisation möglich, indem sie mit den Grenzen der Demokratie im Organisationsmanagement konfrontiert wird. Vielleicht ist es im Interesse der Organisation auch erforderlich, unter bestimmten Bedingungen auf Partizipation zu verzichten, oder sie stark einzuschränken.

### *Die narzisstische Organisation*

Wie bei der »familiären« und der »dienenden «Organisation« ist auch das Steuerungsverständnis der »narzisstischen Organisation« interaktionistisch. Im Vordergrund stehen persönliche Beziehungen. Die Weiterbildungsorganisation stellt sich als ein erfolgreiches und überaus steuerungskompetentes Bildungsinstitut dar. Die Organisation versteht sich selbst als interaktionistisches Beziehungsgefüge, in dem die einzelnen Menschen durch ihr gemeinsames Ziel der individuellen Selbstentfaltung verbunden sind. Organisation wird als Gemeinschaft von Menschen begriffen, in der die Strukturen der Organisation aus den persönlichen Interaktionen der Beschäftigten und ihren Bedürfnissen hervorgehen. Es geht dem

Bildungsinstitut bei seinen Steuerungsbeschreibungen um die persönliche Weiterentwicklung seiner Angestellten. Dabei wird stets der ganze Mensch mit einbezogen. Vor diesem Hintergrund ist die Funktionslogik des Bildungsinstituts durch die Unterscheidung zwischen »ganzer Mensch« auf der einen und »reine Arbeitskraft« auf der anderen Seite geprägt. Die Funktion der Führung wird in der Bereitstellung von individuellen Entfaltungs- und Entwicklungsmöglichkeiten gesehen. Durch die Weiterentwicklung und Entfaltung der Mitarbeitenden wird die Evolution der Organisation unterstützt. Obwohl die Organisation stets eine interaktionistische, beziehungsorientierte und partnerschaftliche Unternehmensführung hervorhebt, setzt sie auch auf hierarchische Strukturen und auf die organisationale Dominanz der Geschäftsleitung. Allerdings treten diese Ausführungen eher in den Hintergrund der Selbstdarstellung. Deshalb lässt sich der Steuerungstyp auch als interaktionistisch vor klarer hierarchischer Struktur im Hintergrund beschreiben. Die Speziesemantik, in der kommuniziert wird, entstammt einem psychotherapeutischen Kontext. Sie kreist um psychotherapeutische Perfektibilität.

Trotz der Selbstdarstellung als erfolgreiches und sehr steuerungskompetentes Bildungsunternehmen, verzichtet die Organisation auf eine konkrete Beschreibung der internen Steuerung. Vielmehr wird unter Steuerungsgesichtspunkten primär auf die Interaktionen und die Entfaltungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden abgehoben. Der »narzisstischen Organisation« geht es vor allem um Selbstbehauptung. Man kann sich deshalb des Eindrucks nicht erwehren, dass sich die Organisation für so steuerungskompetent hält, dass eine Weiterentwicklung kaum noch möglich ist. Hierin bestehen sowohl eine Gefahr für das Bildungsinstitut als auch die Chance für das Management, störenden Einfluss auf die Organisation zu nehmen. Die Gefahr besteht darin, dass die Organisation Anregungspotenzial aus der Umwelt nicht wahrnimmt und dadurch Lernchancen verpasst. Das Organisationsmanagement müsste störenden Einfluss nehmen, indem es Impulse setzt, die das Bildungsinstitut dazu veranlasst, Reize aus der Umwelt nicht nur als Bestätigung wahrzunehmen, sondern sie stattdessen als Lernmöglichkeiten beziehungsweise Weiterentwicklungsmöglichkeiten zu begreifen.

#### *Die kultivierende Organisation*

Steuerung wird von der »kultivierenden Organisation« im Sinne einer positiv unterstützenden evolutionären Selbstentwicklung verstanden, wobei Evolution nicht im Sinne der Darwinschen Evolutionstheorie verstanden werden darf, bei der es um das Überleben der bestangepassten Rasse geht. Der Evolutionsbegriff im Steuerungskontext der »kultivierenden Organisation« zielt vielmehr auf die Förde-

rung der positiven Selbstentwicklung ab. Sowohl die Mitarbeitenden als auch die Kunden sollen sich in allen Dimensionen ihres Menschseins weiterentwickeln. Im Vordergrund der beschriebenen Steuerungsaktivitäten stehen dann auch nicht Kontrollen, sondern die positive Beeinflussung der Rahmenbedingungen, um die individuelle Entwicklung durch perfekte Voraussetzungen zu unterstützen und nicht zu behindern. Die gesamte Organisation wird als Kultivierungsstätte betrachtet, die es gilt, auf Basis der Unterstützung der evolutionären Entwicklung der Mitarbeitenden wachsen zu lassen. Die Speziesemantik dieser gemeinnützigen Einrichtung für kulturelle Bildung beinhaltet eine Sprache der schöpferischen Gestaltung. Die aufgeführte Selbststeuerung kann mit Rückgriff auf Baecker (vgl. 2001) als Kultivierung von Handlungsmöglichkeiten beschrieben werden. Die interne Funktionslogik basiert auf der Codierung »Entwicklung/Stagnation«.

Da die gesamte Organisation als Kultivierungsstätte betrachtet wird, sind auch die gesamten Steuerungsmaßnahmen darauf ausgerichtet, die Entwicklung der Mitarbeitenden und der Organisation zu unterstützen. Der Organisation geht es primär um die Zufriedenheit aller an der Organisation beteiligten Menschen, um deren Wachstum nicht zu behindern. Vor diesem Hintergrund wird die Geschäftsführung auch als Unterstützer, Förderer und Motivator bezeichnet, und der Entscheidungsmodus zielt auf Einstimmigkeit. Dass im Rahmen der Unternehmensführung aber gegebenenfalls auch Maßnahmen einzuleiten sind, die nicht zur Zufriedenheitssteigerung der Beschäftigten beitragen, wird nicht thematisiert. Es scheint, als würde diese Seite des Managements nicht ins Blickfeld der gemeinnützigen Einrichtung für kulturelle Bildung geraten. An dieser Stelle könnte das Management ansetzen. Die Organisation müsste dahingehend gestört werden, zu begreifen, dass das Management auch Steuerungsinterventionen einleiten muss, die im Sinne des Unternehmens sind, aber nicht unbedingt zur Zufriedenheitssteigerung der Beteiligten beitragen.

#### *Die »funktionale Organisation«*

Die »funktionale Organisation« legt viel Wert auf ein einwandfreies technisches Funktionieren. Im Vordergrund der gesamten Steuerungsbeschreibungen stehen vor allem Effektivität und Effizienz sowie die damit zusammenhängenden logistisch perfekten Organisationsabläufe. Das Verständnis von Steuerung ist technisch. Die Steuerungsaktivitäten sollen primär den wirtschaftlichen Erfolg des privaten Bildungsanbieters im EDV-Bereich gewährleisten. Arbeitsabläufe und Verfahrensanweisungen werden strikt vorgegeben, um eine größtmögliche Effizienz in ökonomischer und pädagogischer Hinsicht zu erreichen. Der grundlegende

Steuerungstyp lässt sich demzufolge als technisch unter Dominanz betriebswirtschaftlicher Kennzahlen bezeichnen. Da die gesamte Organisation als Maschine betrachtet wird, verwundert es nicht, dass die aufgeführte Funktionslogik des kommerziellen Bildungsanbieters auf einer technologischen Steuerung basiert. Es wird in einer nüchternen, marktwirtschaftlichen sowie technik- und zweckorientierten Speziesemantik kommuniziert. Die Grundunterscheidung der eigenen Funktionslogik lautet »funktionieren/nicht-funktionieren«.

Sowohl in pädagogischer als auch in ökonomischer Hinsicht zielen die dargelegten Steuerungsausführungen des privaten Bildungsanbieters, der vornehmlich im EDV-Bereich tätig ist, auf ein technisch einwandfreies Funktionieren der Organisation. Reibungsverluste sollen vermieden werden, um eine größtmögliche Effizienz zu gewährleisten. Die primär auf ökonomische und pädagogische Effizienz zielende technische Selbststeuerung lässt außer Acht, dass Probleme beziehungsweise Reibungsverluste auch organisationale Lernmöglichkeiten bieten. Hier kann das Management störend wirken. Festgestellte Reibungsverluste können nach gründlicher Bearbeitung die Chance mit sich bringen, die Organisation weiterzuentwickeln. Ein vorschnelles Abstellen der Ursachen könnte die Lernmöglichkeit der Organisation verhindern.

#### *Die standardisierte Organisation*

Im Zentrum der Funktionsweise der »standardisierten Organisation« steht die hohe Standardisierung der Arbeitsabläufe. Der kommerzielle Bildungsanbieter begreift sich selbst als Werkzeug zwischen rechtlichen Vorschriften, wissenschaftlichen Erkenntnissen und der praktischen Ausführung der handwerklichen Tätigkeiten. Nur durch Standardisierung ist es der Organisation laut eigener Angaben möglich, die Sicherung der eigenen hohen Qualität zu gewährleisten und die vorhandene Spitzenstellung im Markt zu behalten. Die dargelegten Steuerungsaktivitäten dienen dazu, ein zielgerichtetes, geordnetes und störungsfreies Funktionieren der Organisation sicherzustellen. Durch die Normierung von Arbeitsabläufen wird ein Rahmen für interne Prozesse festgelegt. Das Steuerungsverständnis beruht demzufolge auf mechanischer Standardisierung, das über die Steuerung des Kontextes auf Basis von Standardisierung versucht, den Output zu regeln. Die Speziesemantik, in der kommuniziert wird, ist von einer rechtlichen Normierung gekennzeichnet. Die beschriebene Funktionslogik beruht auf dem Code »geregelt/ungeregelt«. Wo bei geregelt in diesem Kontext die Steuerung durch Standardisierung meint. Die Organisation begreift sich selbst als Werkzeug, welches über eine standardisierte und mechanische Input-Steuerung auf Kurs gehalten werden kann.

Die auf mechanische Standardisierung setzende Unternehmensführung lässt organisationale Selbststeuerungsprozesse außer Acht. Die Organisation müsste lernen, dass die Unternehmenssteuerung nur bedingt standardisiert und geregelt werden kann. Es wird auch immer Abweichungen geben, die den standardisierten Vorgaben widersprechen. Diese Abweichungen sollten beobachtet und konstruktiv bearbeitet werden. Hier könnte das Management störend wirken. Denn sowohl die Steuerung des Unternehmens als auch die Steuerung von individuellen Lernprozessen unterliegen dynamischen Selbststeuerungsprozessen, die von der Organisation nicht beobachtet werden und deren Kontexte durch Standardisierung bestenfalls eingegrenzt werden können. Ein Durchgriff auf diese Steuerungsprozesse im Sinne eines Input-Output-Modells ist nicht möglich.

#### *Die souveräne Organisation*

Die »souveräne Organisation« ist in die tief gestaffelte Organisationshierarchie eines regional führenden Großunternehmens eingebunden. Als Unternehmensabteilung begreift sich die Aus- und Weiterbildungsabteilung als nachgeordnete Suborganisation mit eigenen Freiheitsgraden. Die von der Konzernabteilung zu erbringenden Dienstleistungen richten sich nach den festgelegten Regeln und Abläufen der Gesamtorganisation. Das beschriebene Steuerungsverständnis ist hierarchisch. Die Führung ist an der Vorgesetztenlinie ausgerichtet und basiert auf eindeutigen Regeln und Zielfestlegungen. Die dargelegten Steuerungsaktivitäten verfolgen das Ziel, die Konzernvorgaben zu erfüllen. Mit Hilfe eines sehr umfangreichen wirtschaftlichen Steuerungsinstrumentariums, eindeutigen Verfahrensanweisungen und klar definierten Regelwerken ist die hierarchische Steuerung der Aus- und Weiterbildungsabteilung darauf ausgerichtet, einen Beitrag zur Wertschöpfung des Konzerns zu leisten, was auch nachweislich gelingt. Mit der eigenen hervorragenden Arbeit will man exzellente Kandidaten für die Stellenbesetzung im Konzern ausbilden. Die Aus- und Weiterbildungsabteilung kommuniziert in einer unternehmerischen Speziesemantik, deren Grundlage die Dienstleistung für das eigene Unternehmen ist. Die beschriebene Funktionslogik der Bildungsorganisation ergibt sich aus dem eigenen Verständnis als Dienstleister für den Konzern. Die dargelegten Steuerungsaktivitäten sollen gewährleisten, dass das Gesamtunternehmen einen ökonomischen Nutzen von der eigenen Bildungsarbeit hat. Die dargelegte Funktionslogik basiert auf der Codierung »exzellent/nicht-exzellent«.

Die Unternehmensabteilung ist sich ihrer hohen Steuerungskompetenz bewusst. Beschrieben wird eine exzellente, auf die ökonomischen Ziele des Konzerns ausgerichtete, hierarchische Steuerung. In der »souveränen Organisation« werden nicht nur die Steuerungsmaßnahmen als exzellent begriffen, auch der Konzern, die Teilnehmenden und die Beschäftigten sind ausgezeichnet. Die beschriebene hohe Steuerungskompetenz birgt die Gefahr in sich, dass sich die Unternehmensabteilung für so überlegen und steuerungskompetent hält, dass Anregungspotenziale aus der Umwelt nicht beobachtet werden, weil eine Verbesserung der Steuerungskompetenz kaum noch möglich erscheint. Hier zeigen sich Möglichkeiten, für das Management störend Einfluss auf die Organisationsabteilung zu nehmen. Die Organisation könnte lernen, auch Irritationen aus der Umwelt, die intern vielleicht als nicht exzellent eingestuft werden, als Entwicklungsmöglichkeiten zu begreifen.

#### *Die gewinnbringende Organisation*

Auch bei der »gewinnbringenden Organisation« handelt es sich um eine Organisationseinheit eines marktwirtschaftlich erfolgreichen Großunternehmens. Die Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung versteht sich als nachgeordneter, aber strategisch bedeutsamer Teil ihres international tätigen Konzerns. Wie die »souveräne« beschreibt auch die »gewinnbringende Organisation« eine hierarchische Steuerung mit klaren Zieldefinitionen, geregelten Entscheidungsstrukturen und systematischen Kontrollen, die sich primär an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen orientiert und vom Konzern übernommen und nicht hinterfragt wird. Entscheidungen werden im Sinne der Hierarchie top-down umgesetzt. Getroffen werden Steuerungsentscheidungen immer von den entsprechenden Führungskräften anhand einer hierarchisch organisierten Entscheidungskaskade. Die Personalentwicklungsabteilung will einen Beitrag zum Erfolg des Gesamtunternehmens leisten. Das eigene Unterordnungsverhältnis wird nicht negativ beurteilt. Vielmehr wird mit Stolz davon berichtet, mit der eigenen Arbeit den Erfolg des Gesamtunternehmens zu unterstützen. Im Zentrum der beschriebenen Steuerungsaktivitäten der Organisationseinheit stehen immer Kosten/Nutzen-Erwägungen, der optimale Einsatz von Ressourcen, messbare Erfolge und der Mehrwert für den Konzern. Obwohl die Abteilung die vorgegebene Liniensteuerung um eigene Anteile ergänzt, geht es ihr dennoch, im Rahmen ihrer Bildungsdienstleistungen, konsequent um den wirtschaftlichen Erfolg des Gesamtunternehmens. Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass sich die intern ausgebildete Speziesemantik am Wirtschaftssystem ausrichtet und



unternehmerisch sowie marktwirtschaftlich ist. Die Funktionslogik basiert auf der Codierung »effizient/nicht-effizient«.

Die Steuerungsbeschreibungen der »gewinnbringenden Organisation« ähneln sehr den Ausführungen der »souveränen Organisation«. Das mag damit zusammenhängen, dass es sich bei beiden Weiterbildungsorganisationen um nachgeordnete Konzernabteilungen von wirtschaftlich erfolgreichen Großunternehmen handelt. Auch die Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung ist sich ihrer hohen Steuerungskompetenz bewusst. Wie die bereits aufgeführte Aus- und Weiterbildungsabteilung beschreibt auch die Abteilung für Personalentwicklung und Qualifizierung eine hierarchische, an den Zielen des Konzerns ausgerichtete Steuerung, die den Erfolg des Unternehmens unterstützen soll. Aus diesem Grund ähneln sich wahrscheinlich auch die Ansatzpunkte des Managements, um anschlussfähige, aber störende Impulse zu setzen. Da man sich bereits sehr effizient steuern kann und über eine hohe Steuerungskompetenz verfügt, werden eventuell Anregungspotenziale aus der Umwelt nicht als Entwicklungsmöglichkeiten begriffen. Auch die »gewinnbringende Organisation« könnte lernen, Irritationen aus der Umwelt, die intern vielleicht als weniger effizient eingestuft werden, als Möglichkeiten der Weiterentwicklung zu begreifen.

### 13.2 Kompetenzanforderungen für steuerungsverantwortliche Führungskräfte

Ausgehend von der Annahme, dass neben den Reproduktionskontexten der untersuchten Weiterbildungsorganisationen auch die Steuerungskompetenzen der Führungskräfte sowie deren Kenntnisse des habituellen Typs für die organisationstypische Steuerung des Unternehmens verantwortlich sind, sollen in diesem Kapitel Kompetenzanforderungen für steuerungsverantwortliche Führungskräfte herausgearbeitet werden.

Zech (vgl. 2010b, S.184ff.) hat dargelegt, dass die Grundlage von beruflicher Handlungskompetenz auf vier elementaren Schlüsselkompetenzen aufbaut. Zu ihnen gehören die Fachkompetenz, die Methodenkompetenz, die Persönlichkeitskompetenz und die Sozialkompetenz. Den einzelnen übergreifenden Kompetenzbereichen können eine Vielzahl von Fertigkeiten und Fähigkeiten zugeordnet werden. Beispielsweise hat Zech (vgl. 2012, S.54f.) für das Unternehmen ArtSet das Kompetenzmodell der Firma in Auszügen veröffentlicht, in dem die vier Schlüsselkompetenzen mit konkreten Einzelkomponenten versehen sind. In der folgenden Grafik ist das ArtSet-Kompetenzmodell abgebildet (ebd. S.55).

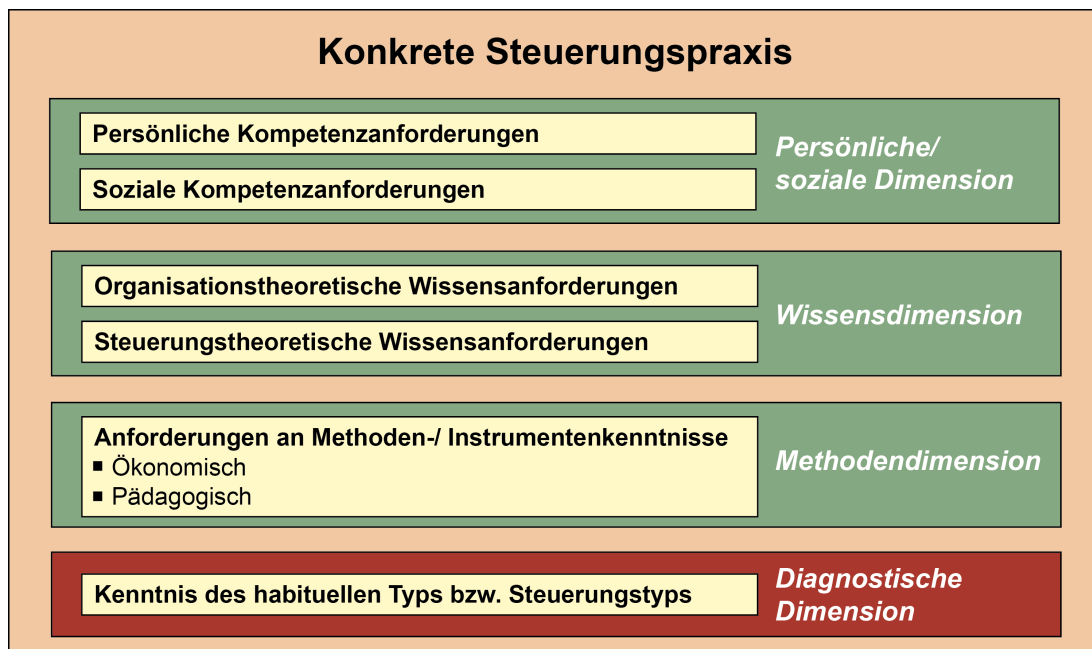
<b>Das ArtSet®-Kompetenzmodell</b>	
<b>Fachliche Kompetenz</b>	<b>Persönliche Kompetenz</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• theoretische und methodische Forschungskompetenzen</li> <li>• pädagogische und didaktisch-methodische Kompetenzen</li> <li>• Beratungskompetenzen</li> <li>• Begutachtungskompetenzen</li> <li>• Managementkompetenzen</li> <li>• etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• überzeugendes Auftreten</li> <li>• Leistungswille</li> <li>• Eigeninitiative</li> <li>• Analyse- und Problemlösefähigkeit</li> <li>• Ergebnisorientierung</li> <li>• Flexibilität</li> <li>• Selbstorganisationsfähigkeit</li> <li>• Belastbarkeit</li> <li>• Kreativität</li> <li>• unternehmerisches Denken und Handeln</li> <li>• Humor</li> <li>• etc.</li> </ul>
<b>Methodische Kompetenzen</b>	<b>Soziale Kompetenzen</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Moderationsmethoden</li> <li>• didaktische Methoden</li> <li>• Zeitmanagement</li> <li>• Visualisierungsmethoden</li> <li>• Präsentation</li> <li>• Prozesssteuerung</li> <li>• Evaluation</li> <li>• Beherrschung elektronischer Medien</li> <li>• etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Kontaktfähigkeit</li> <li>• Führungsfähigkeit</li> <li>• Kritik- und Konfliktfähigkeit</li> <li>• Beobachtungs- und Feedbackfähigkeit</li> <li>• Fähigkeit, andere zu begeistern</li> <li>• Wertschätzung</li> <li>• Durchsetzungsvermögen</li> <li>• Fähigkeit, auf andere einzugehen</li> <li>• etc.</li> </ul>

**Abbildung 26: Das ArtSet®-Kompetenzmodell**  
(Quelle: Zech 2012, S.55)

In Bezug auf die Kernkompetenzen von Managern hat Malik (vgl. 2007, S.72ff.) Minimalanforderungen formuliert, die über alle Bereiche, Branchen und Führungsstufen verallgemeinerungsfähig sein sollen. Sein Modell geht folgender Frage nach: „Was brauchen alle Führungskräfte immer und überall als Minimum?“ (Ebd. S.72) Innerhalb des Modells werden den Bereichen Aufgaben von Führungskräften, Werkzeuge von Führungskräften und Grundsätze von Führungskräften einzelne Kompetenzen und Hilfsmittel zugeordnet. In den Aufgabenbereich von Managern fallen folgende Fähigkeiten: für Ziele sorgen, Organisieren, Entscheiden, Kontrollieren sowie Menschen fördern und entwickeln. Diese von Malik aufgezählten Kompetenzen können ohne Weiteres den bereits erwähnten Schlüsselkompetenzen zugeordnet werden. So ist es möglich, die Zielorientierung und das Kontrollieren den methodischen Kompetenzen, das Organisieren den fachlichen Kompetenzen, das Entscheiden den persönlichen Kompetenzen und die Förderung und Entwicklung von Menschen den sozialen Kompetenzen zuzuordnen. Selbstverständlich könnte die Zuordnung auch anders erfolgen, je nachdem von welchem Standpunkt aus man auf die Kompetenzen schaut. An dieser Stelle soll es lediglich darum gehen, Kompetenzanforderungen für Führungskräfte in Weiterbildungsorganisationen zu formulieren.

Aus den in dieser Studie durchgeführten theoretischen und empirischen Analysen wird deutlich, dass von steuerungsverantwortlichen Führungskräften in Weiterbildungsorganisationen bestimmte Fertigkeiten und Fähigkeiten erwartet werden, damit sie der hochkomplexen Aufgabe der Unternehmens- und Mitarbeiterführung nachkommen können. Auf Basis des analysierten Datenmaterials sowie den theoretischen Erörterungen können vier wichtige Dimensionen für die Steuerungspraxis identifiziert werden. Die erste Dimension beinhaltet infolgedessen Anforderungen an die persönlichen und sozialen Kompetenzen der Führungskräfte. In der zweiten Dimension geht es um ein grundlegendes theoretisches Verständnis in Bezug auf den Aufbau und die Steuerung von Organisationen. Steuerungsverantwortliche Führungskräfte in Weiterbildungsorganisationen benötigen demzufolge organisationstheoretisches Wissen. Das bedeutet, dass sie sich mit dem Thema Organisation befassen sollten, um eine Grundvorstellung von der Funktionsweise von Organisationen zu besitzen. Darüber hinaus benötigen sie steuerungstheoretische Grundvorstellungen. Das organisationstheoretische und das steuerungstheoretische Wissen bilden das Fundament, auf dem Führungskräfte in die Lage versetzt werden, gezielt steuernden Einfluss auf Organisationen zu nehmen. Neben dieser Wissensdimension ist es erforderlich, dass Führungskräfte sowohl pädagogische als auch betriebswirtschaftliche Steuerungsmethoden beziehungsweise -instrumente kennen und anzuwenden wissen. Für die Steuerung von Weiterbildungsorganisationen werden neben den theoretischen Kenntnissen zum Organisationsaufbau und zur Organisationssteuerung Instrumente und Methoden benötigt, mit deren Hilfe Steuerungsimpulse gesetzt und kontrolliert werden. Verglichen mit den bisher aufgeführten Anforderungen, besitzt die vierte Dimension zur Steuerungspraxis einen besonderen Stellenwert. Auch wenn die Führungskräfte den Anforderungen an die persönlichen und sozialen Kompetenzen entsprechen, das theoretische Wissen vorhanden ist sowie pädagogische und ökonomische Steuerungsinstrumente bekannt sind, sollte für die erfolgreiche Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen die Funktionslogik des habituellen Typs der Weiterbildungsorganisation bekannt sein. Hierfür ist es erforderlich, den spezifischen Steuerungstyp der Organisation herauszufinden.

Die folgende Grafik verdeutlicht die beschriebenen Dimensionen der Steuerungspraxis:



**Abbildung 27: Dimensionen der Steuerungspraxis in Weiterbildungsorganisationen**  
(eigene Darstellung)

Den einzelnen Dimensionen können mit Hilfe der durchgeführten empirischen und theoretischen Analysen Kompetenzanforderungen zugeordnet werden. In Abbildung 28 sind die Anforderungen im Verhältnis zu der persönlichen/sozialen Dimension, der Wissensdimension und der Methodendimension dargestellt. Die diagnostische Dimension bildet hier eine Ausnahme. Auf sie wird in Kapitel 13.3 näher eingegangen. Im Rahmen der diagnostischen Dimension geht es darum, den Steuerungstyp der eigenen Organisation auf Basis von definierten Steuerungskategorien zu diagnostizieren.

Persönliche und soziale Dimension	
Persönliche Kompetenzanforderungen	Soziale Kompetenzanforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstorganisationsfähigkeit</li> <li>• Belastbarkeit</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Fähigkeit zum unternehmerischen Denken</li> <li>• Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme</li> <li>• Überzeugendes Auftreten (Vorbildfunktion)</li> <li>• Steuerungs- und Koordinationsfähigkeit</li> <li>• Fähigkeit zu kreativen Lösungen</li> <li>• Reflexionsfähigkeit</li> <li>• Innovationsbereitschaft</li> <li>• Zielorientierung</li> <li>• Analyse- und Problemlösefähigkeit</li> <li>• Ergebnisorientierung</li> <li>• Flexibilität</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrationsfähigkeit</li> <li>• Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Kontaktfähigkeit</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Durchsetzungsstärke</li> <li>• Motivationsfähigkeit</li> <li>• Fähigkeit, zur Mitunternehmerschaft zu motivieren</li> <li>• Fähigkeit, die Selbstverantwortung und Selbstorganisation der Mitarbeitenden zu stärken</li> <li>• Kritik- und Konfliktfähigkeit</li> <li>• Verhandlungsfähigkeit</li> </ul>
Wissensdimension	
Organisationstheoretische Wissensanforderungen	Steuerungstheoretische Wissensanforderungen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organisationstheorie</li> <li>• Aufbauorganisation</li> <li>• Ablauforganisation</li> <li>• Weisungsbefugnisse</li> <li>• Entscheidungsbefugnisse</li> <li>• Vorschriften</li> <li>• Organisationskommunikation</li> <li>• Über- und Unterordnungskonstellationen</li> <li>• Gleichordnungsverhältnisse</li> <li>• Stellenverteilungspläne</li> <li>• Besprechungs- und Konferenzsysteme</li> <li>• Flussdiagramme</li> <li>• Ablaufdiagramme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Führungswissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Führungsstile</li> <li>• Führungsverhalten</li> <li>• Menschenbilder</li> <li>• Führungsmodelle</li> </ul> </li> <li>– <b>Managementwissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Steuerungstheorie</li> <li>• Prozessmanagement</li> <li>• Projektmanagement</li> <li>• Personalplanung</li> <li>• Management Techniken (z.B. Management by Objectives, Management by Delegation, Management by Decision Rules)</li> <li>• Strategischer Managementprozess</li> <li>• Strategieentwicklung</li> <li>• strategische Erfolgsfaktoren</li> <li>• strategische Positionierung</li> </ul> </li> <li>– <b>Betriebswirtschaftliches und pädagogisches Wissen</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grundlagen des externen Rechnungswesens</li> <li>• Grundlagen des betriebswirtschaftlichen Controllings</li> <li>• Grundlagen der pädagogischen Evaluation</li> <li>• Möglichkeiten und Grenzen von ökonomischen und pädagogischen Erhebungsformen und Instrumenten</li> <li>• Verknüpfung und Auswertung unterschiedlicher Erhebungsformen</li> </ul> </li> </ul>

Methodendimension	
Ökonomische Methoden-/ Instrumentenkenntnisse	Pädagogisch Methoden-/ Instrumentenkenntnisse
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Führungsinstrumente, z.B.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jour Fix</li> <li>• Meilensteingespräche</li> <li>• Mitarbeiterjahresgespräch</li> <li>• Zielvereinbarungsgespräche</li> </ul> </li> <li>– <b>Strategische Instrumente, z.B.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Balance Scorecard</li> <li>• SWOT-Analyse</li> <li>• Umweltanalyse</li> <li>• Organisationsanalyse</li> <li>• Kompetenzanalyse</li> <li>• Konkurrenzanalyse</li> <li>• strategische Controllingkarte</li> </ul> </li> <li>– <b>Betriebswirtschaftliche Instrumente, z.B.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jahresabschluss</li> <li>• Bilanz, Gewinn- und Verlustrechnung</li> <li>• Deckungsbeitragsrechnungen</li> <li>• Einnahme-Ausgaben-Rechnungen</li> <li>• Liquiditätspläne</li> <li>• Finanzberichte</li> <li>• Kostenrechnungen und Kostenanalysen</li> <li>• Kostenstellenrechnung</li> <li>• Soll- Ist Vergleiche</li> <li>• Wirtschaftspläne</li> <li>• Budgetpläne</li> <li>• Finanzflussrechnung</li> <li>• Teilnehmerstatistiken</li> <li>• Abbrecher- und Abschlussquoten</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Erhebungsformen und -instrumente (qualitativ und quantitativ), z.B.:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Feedbackgespräche</li> <li>• Blitzlichter</li> <li>• Stimmungsbarometer</li> <li>• Abschlussbefragungen</li> <li>• schriftliche und mündliche Befragungsformen</li> </ul> </li> <li>– <b>Moderationsmethoden</b></li> <li>– <b>Didaktische Methoden</b></li> <li>– <b>Visualisierungsmethoden</b></li> <li>– <b>Präsentationsmethoden</b></li> </ul>
Diagnostische Dimension	
Steuerungslogik des habituellen Organisationstyps herausarbeiten	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– <b>Diagnose des Steuerungstyps mit Hilfe folgender Steuerungskategorien:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Art der Führung</li> <li>• Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen</li> <li>• Kommunikationswege</li> <li>• Entscheidungsmodus</li> <li>• Strategie</li> <li>• Umfang des Steuerungsinstrumentariums</li> <li>• Tiefe des ökonomischen Steuerungsinstrumentariums</li> <li>• Tiefe des pädagogischen Steuerungsinstrumentariums</li> <li>• Steuerungsverständnis</li> </ul> </li> </ul>	

**Abbildung 28: Kompetenzanforderungen an steuerungsverantwortliche Führungskräfte in Weiterbildungsorganisationen (eigene Darstellung)**

### 13.3 Diagnoseinstrument für die Analyse des Steuerungstyps der Organisation

Die Abbildung 27 soll verdeutlichen, dass die konkrete Steuerungspraxis von Führungskräften in Weiterbildungsorganisationen von vier Dimensionen mit unterschiedlichen Kompetenzanforderungen beeinflusst wird. Die an steuerungsverantwortliche Führungskräfte gestellten Kompetenzanforderungen in der persönlichen/sozialen, der Wissens- und Methodendimension können von Weiterbildungsorganisationen geschult werden. Dies scheint ein wesentlicher Erfolgsfaktor für eine adäquate Organisationssteuerung zu sein. Bildungsdienstleister sollten dafür Sorge tragen, dass ihre Führungskräfte über entsprechende Kompetenzen verfügen. Allerdings darf nicht außer Acht gelassen werden, dass die Kenntnis der grundlegenden Funktionslogik der eigenen Organisation ebenso wichtig ist. Führungskräfte, die über die erforderlichen Anforderungen verfügen, sich aber im Rahmen ihrer Steuerungsaktivitäten nicht im Einklang mit der Funktionslogik der eigenen Organisation befinden, werden es schwerer haben, die Organisation zielgerichtet zu entwickeln.

Für die Analysen der Steuerungslogiken der untersuchten zehn Weiterbildungsorganisationen wurden verschiedene Steuerungskriterien definiert (vgl. Kapitel 8.6.1). Im Fokus der einzelnen Kriterien stehen jeweils bestimmte Steuerungsschwerpunkte, an denen organisationale Steuerungsaktivitäten zu beobachten sind. Die Kriterien dienen im Rahmen der vorliegenden Arbeit dazu, die Aussagen der Organisationen zu spezifischen Steuerungsschwerpunkten zusammenzutragen und Wiederbeschreibungen anzufertigen, mit deren Hilfe der grundlegende Steuerungstyp der Weiterbildungsorganisation herausgearbeitet wurde. Dieses Verfahren kann leicht modifiziert auch steuerungsverantwortlichen Führungskräften in Weiterbildungsorganisationen dabei helfen, die Funktionslogik des eigenen habituellen Organisationstyps zu diagnostizieren. Wenn der spezifische Steuerungstyp bekannt ist und berücksichtigt wird, kann die Wahrscheinlichkeit der gezielten Einflussnahme auf Weiterbildungsorganisationen erhöht werden. Beispielsweise wäre eine Führungskraft in der »familiären Organisation«, deren grundlegender Steuerungstyp konsensual und personenbezogen ist, gut beraten, die Mitarbeitenden in Steuerungsentscheidungen verstärkt einzubinden und ein gegenseitiges Einvernehmen anzustreben, um die Wahrscheinlichkeit der eigenen Steuerungsimpulse zu erhöhen. Ein auf Hierarchie setzendes Steuerungsprinzip wäre hier höchstwahrscheinlich kontraproduktiv. In der »gewinnbringenden Organisation« müssten Führungskräfte hingegen verstärkt auf Hierarchie setzen. Die grundlegende Funktionslogik ist hier von einer hierarchischen Steuerung

gekennzeichnet, die sich stark an betriebswirtschaftlichen Kennzahlen orientiert. Eine partizipativ orientierte Führung und Entscheidungen, die auf gegenseitiges Einvernehmen beruhen, wären nicht anschlussfähig, was die erfolgreiche Umsetzung von Steuerungsmaßnahmen erschweren dürfte.

Natürlich könnten Führungskräfte auch den diagnostizierten Steuerungstyp als dysfunktional erachten. In einem solchen Fall dient die Kenntnis der grundlegenden Funktions- und Steuerungslogik der Organisation dazu, sie zu verändern, indem anschlussfähige Steuerungsimpulse gesetzt werden.

Die spezifische Funktionslogik der eigenen Weiterbildungsorganisation kann mit Hilfe des nun vorzustellenden Instrumentes diagnostiziert werden. Innerhalb des Instrumentes befinden sich sieben Steuerungskriterien, die den Fokus der Beobachtung auf bestimmte Steuerungsschwerpunkte legen sollen. Zu diesen gehören:

- **Die Art der Führung**

Auf welche Art und Weise wird die Unternehmens- und Mitarbeiterführung praktiziert? Welche Funktion besitzen die Führungskräfte an Steuerungsprozessen? Ist die Führung beispielsweise primär an der Vorgesetztenlinie ausgerichtet? Oder wird sie eher partnerschaftlich und beziehungsorientiert organisiert?

- **Die Funktion der Mitarbeitenden in Steuerungsprozessen**

Wodurch zeichnet sich die Steuerungsbeteiligung der Mitarbeitenden aus? Wie werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an Entscheidungsverfahren beteiligt? Werden sie vielleicht beratend hinzugezogen oder auch diskursiv beteiligt? Wieviel eingengerantwortlichen Handlungsspielraum bekommen sie zugestanden?

- **Die Kommunikationswege**

Auf welchen organisationsinternen Wegen werden Informationen und Entscheidungen kommuniziert? Wie sind die Über- und Unterordnungskonstellationen sowie die Gleichordnungsverhältnisse der einzelnen Stellen geregelt? Verlaufen die Kommunikationswege eher hierarchisch oder netzwerkartig? Wird vermehrt persönlich miteinander in Kontakt getreten?

- **Der Entscheidungsmodus**

Wie wird in der Weiterbildungsorganisation entschieden? Wie verlaufen Entscheidungsfindungsprozesse? Stehen zum Beispiel konsensorientierte Entscheidungen im Vordergrund? Existieren Regeln und klare Zuständigkeiten für Entscheidungen? Wird vielleicht vermehrt auf gegenseitiges Einvernehmen gesetzt?



- **Die Strategie**  
Existieren längerfristige Organisationsziele und damit verbundene Zielerreichungskontrollen? Wo und wie soll sich das Bildungsunternehmen in der Zukunft positionieren? Welche Mittel und Ressourcen sollen dafür bereitgestellt werden?
- **Der Umfang des Steuerungsinstrumentariums**  
Ist der Umfang des ökonomischen und pädagogischen Steuerungsinstrumentariums ähnlich? Oder dominiert eines der beiden Bereiche?
- **Die Tiefe des ökonomischen Steuerungsinstrumentariums**  
Welches Level (vgl. Kapitel 12.4) erreicht das ökonomische Steuerungsinstrumentarium? Welche Instrumente werden eingesetzt? Sind Erfolgsfaktoren definiert und werden diese bewertet? Wurden in der Vergangenheit Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen?
- **Die Tiefe des pädagogischen Steuerungsinstrumentariums**  
Welches Level (vgl. Kapitel 12.4) erreicht das pädagogische Steuerungsinstrumentarium? Welche Instrumente werden eingesetzt? Sind Erfolgsfaktoren definiert und werden diese bewertet? Wurden in der Vergangenheit Konsequenzen aus den Ergebnissen gezogen?

Nachdem man sich anhand dieser Kriterien ein Bild über die Steuerungspraxis der Weiterbildungsorganisation gemacht hat, ist es möglich, das dahinterliegende Steuerungsverständnis der Organisation zu analysieren. Mit Steuerungsverständnis ist gemeint, was die Organisation unter Steuerung versteht. Ist das Verständnis beispielsweise interaktionistisch? Oder vielleicht hierarchisch? Wenn man neben den acht beschriebenen Kriterien auch Kenntnis vom Steuerungsverständnis der Bildungsorganisation besitzt, kann der grundlegende Steuerungstyp der Organisation herausgearbeitet werden. Dieser fasst die spezifische Funktionslogik der Organisation zusammen und bringt sie auf den Punkt.

Die folgende Abbildung stellt das beschriebene Analyseinstrument tabellarisch dar:

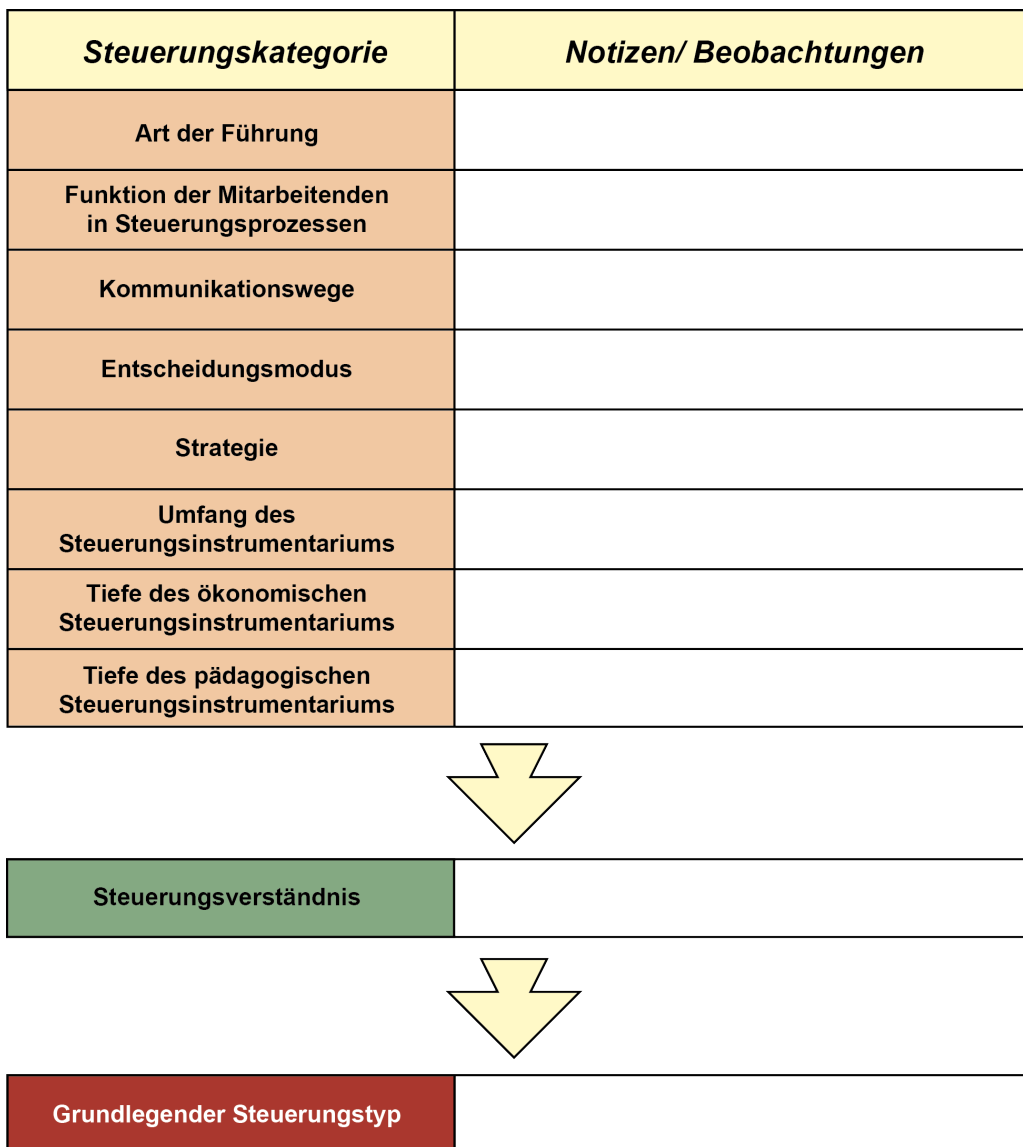


Abbildung 29: Instrument zur Analyse des Steuerungstyps einer Weiterbildungsorganisation (eigene Darstellung)

## Zusammenfassung und Ausblick

In der vorliegenden Arbeit wurden zehn Selbstbeschreibungen von ausgesuchten Weiterbildungsorganisationen verschiedener institutioneller Cluster qualitativ-inhaltsanalytisch untersucht. Im Vorfeld der Analysen wurde der theoretische Bezugsrahmen dargelegt. Hier ging es insbesondere um das zugrunde liegende systemtheoretische Organisationsverständnis und um die Definition des Steuerungsbegriffes im Forschungskontext. Für die Definition des Steuerungsbegriffes im Forschungskontext wurde sich dem Thema Steuerung in der systemtheoretischen Organisationstheorie gewidmet sowie dem Steuerungsverständnis in der Managementwissenschaft nachgegangen. Nach Abschluss der Darstellungen zum theoretischen Bezugsrahmen lag der Fokus auf der empirischen Forschungsmethodik, die aus einer spezifischen Form der qualitativ strukturierenden Inhaltsanalyse und der Diskursanalyse besteht. Die Analysen der Selbstbeschreibungen verfolgten das Ziel, die spezifischen Steuerungslogiken der identifizierten habituellen Typen herauszuarbeiten, um mit Hilfe der konstruierten Steuerungstypen der Frage nachgehen zu können, wie sich Organisationen der Weiterbildung steuern und wie sie sich steuern lassen. Für die qualitativen Analysen wurden auf Basis der theoretischen Erörterungen Steuerungskriterien definiert, die die Steuerungsanalysen der Selbstdarstellungen lenkten. Mit Hilfe einer wissenschaftlichen Beobachtung 2. Ordnung war es möglich, Wiederbeschreibungen anzufertigen, um im Anschluss daran die einzelfalltheoretischen Rekonstruktionen der Steuerungstypen durchzuführen. Die herausgearbeiteten Steuerungstypen sind der Hauptertrag dieser Studie. Sie erklären am Einzelfall orientiert das spezifische Funktionieren der jeweiligen Weiterbildungsorganisation. Darüber hinaus verdeutlichen sie, dass Steuerungsinterventionen des Managements anschlussfähig an die Speziesemantik der Organisation sein sollten, um die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung der Interventionen zu erhöhen.

Der anschließende Vergleich der Steuerungsbeschreibungen zeigte unter anderem, dass die von Schrader (vgl. 2011, S.103ff.) publizierten Reproduktionskontexte Hinweise auf bestimmte Charakteristika der Steuerungsbeschreibungen geben können. Mit anderen Worten formuliert, könnten sich die Reproduktionskontexte tendenziell dazu eignen, auf die Tiefe des Steuerungsinstrumentariums sowie das Steuerungsprinzip von Weiterbildungsorganisationen zu schließen.

Des Weiteren konnten mit Hilfe der durchgeführten empirischen Analysen sowie den theoretischen Ausführungen Dimensionen der Steuerungspraxis für steuerungsverantwortliche Führungskräfte in Weiterbildungsorganisationen

beschrieben und Kompetenzanforderungen identifiziert werden. Die aufgeführten Kompetenzanforderungen beziehen sich dabei auf die persönliche/soziale Dimension, die Wissensdimension und die Methodendimension. Die an Führungskräfte gestellten Kompetenzanforderungen können von Weiterbildungsorganisationen geschult werden. In der Schulung sowie dem Erwerb der entsprechenden Kompetenzen könnte ein vielversprechender Erfolgsfaktor für eine effiziente Unternehmenssteuerung liegen. Aus diesem Grund sollten Bildungsdienstleister darauf achten, dass ihre leitenden Angestellten über die entsprechenden Kompetenzen verfügen. Ein weiteres wichtiges Ergebnis dieser Studie ist, dass neben den aufgeführten Kompetenzanforderungen die Kenntnis der Funktionslogik der eigenen Organisation entscheidend für eine erfolgsversprechende Unternehmensführung ist. Leitende Mitarbeitende, die über die entsprechenden Kompetenzanforderungen verfügen, die aber keine Rücksicht auf die Funktionslogik der eigenen Organisation im Rahmen ihrer Steuerungsbemühungen nehmen, werden es wahrscheinlich deutlich schwerer haben, das Bildungsunternehmen zielgerichtet zu entwickeln. Die Beschreibung der konkreten Steuerungspraxis in Weiterbildungsorganisationen beinhaltet aus diesem Grund auch eine diagnostische Dimension. Hiermit ist gemeint, dass Führungskräfte die Steuerungslogik ihres habituellen Organisationstyps herausarbeiten beziehungsweise diagnostizieren sollten. Durch die Kenntnis des grundlegenden Steuerungstyps der eigenen Organisation steigt die Chance, dass steuerungsverantwortliche Führungskräfte Differenzen in den Kommunikationsprozess einfließen lassen können, die als Entscheidungen beobachtet werden und anschlussfähig an die Speziesemantik der Organisation sind, wodurch die Wahrscheinlichkeit der zielgerichteten Entwicklung der Organisation steigt. Für die Diagnose des grundlegenden Steuerungstyps wurde ein Diagnoseinstrument entwickelt, mit dessen Hilfe das Steuerungsverständnis und der grundlegende Steuerungstyp herausgearbeitet werden kann. Um die spezifische Steuerungslogik der eigenen Organisation zu analysieren, verfügt das Instrument über acht Steuerungskategorien, die sich an den Analysekatoren der vorliegenden Studie orientieren. Das Analyseinstrument stellt eine vereinfachte Methodik des wissenschaftlichen Vorgehens in dieser Arbeit dar. Es soll die Komplexität des Analyseverfahrens für die Praxis reduzieren, um es für den praktischen Gebrauch nutzbar zu machen.

Selbstverständlich eignen sich die konstruierten Steuerungstypen nicht dazu, sie einfach auf andere Weiterbildungsorganisationen zu übertragen. Die Wiederbeschreibungen der dargelegten Selbststeuerungsmaßnahmen sind die Konstruktionen des Autors. Die Steuerungsanalysen verfolgen nicht das Ziel, die

Praxis von einem mit steuerungstheoretischen Wissen angereicherten Blickwinkel zu belehren. Die Wiederbeschreibungen besitzen keinen grundlegend anderen Status als die Selbstbeschreibungen. Es geht vielmehr um zwei unterschiedliche Perspektiven, die vielleicht anschlussfähig sind.

Die Ergebnisse dieser Studie können sowohl für die Wissenschaft als auch für die Praxis interessant sein. In Bezug auf die Wissenschaft könnte der Steuerungsdiskurs weiter angeregt werden. Die Beobachtungen, die in dieser Arbeit geschildert wurden, können zur kontrollierten Ungewissenssteigerung beitragen, indem mehr Fragen gestellt und neue Probleme sichtbar werden. Hierin liegt, Luhmann (vgl. 1992a, S.362ff.) folgend, ohnehin die Funktion von Wissenschaft. Für die Praxis haben die Ergebnisse hingegen das Potenzial, Weiterbildungsorganisationen zu irritieren beziehungsweise zu stören. Mit anderen Worten formuliert, können die Ergebnisse die Praxis dazu veranlassen, einen anderen Blick auf die eigene Organisation zu werfen. Darüber hinaus wären steuerungsverantwortliche Führungskräfte mit Hilfe des beschriebenen Diagnoseinstrumentes imstande, sich intensiv mit ausgewählten Steuerungskriterien ihrer Organisation auseinanderzusetzen, um so der Steuerungslogik der eigenen Organisation besser auf die Spur zu kommen. Die Kenntnis des grundlegenden Steuerungstyps kann dazu beitragen, die Anschlussfähigkeit von Steuerungsimpulsen zu erhöhen und die organisationsspezifische Steuerungslogik zu optimieren.

Vor dem geschilderten Hintergrund besitzen die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit eine nicht unbedeutende Relevanz für das Management von Organisationen, auch wenn dies gemäß einer praktischen Forschungsökonomie nicht mehr im Detail ausgeführt werden kann und deshalb zukünftigen Arbeiten überlassen werden muss.

## Danksagung

Die Erstellung einer wissenschaftlichen Arbeit, die mehrere Jahre Zeit in Anspruch nimmt und die mit kontinuierlicher und intensiver Arbeit verbunden ist, kann nicht ohne Menschen verwirklicht werden, die einen bei der Realisierung dieses Vorhabens unterstützen. Während der Arbeit an meiner Dissertation konnte ich auf zahlreiche Unterstützung bauen, für die ich mich an dieser Stelle herzlich bedanke.

Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Rainer Zech für seine herausragende und enge Betreuung bei der Verwirklichung dieser Dissertation. Während unserer regelmäßigen Treffen hat mir Herr Prof. Dr. Zech stets wertvolle Rückmeldungen gegeben, meinen Wissenshorizont erweitert und mich sowohl in akademischer als auch in persönlicher Hinsicht wachsen lassen. Auch nach wissenschaftlichen und privaten Rückschlägen war Herr Prof. Dr. Zech mit einem offenen Ohr für mich da. Bedanken möchte ich mich auch bei Herrn Prof. Dr. Axel Haunschild, der mir in der Endphase meiner Dissertation mit wertvollen Anregungen und konstruktiver Kritik zur Seite stand.

Ebenso geht mein Dank an Herrn Jürgen Schunter, der mein Forschungsprojekt durch wertvolle Tipps, Ideen und produktive Kommentare bereicherte.

Neben familiären und beruflichen Verpflichtungen an einer wissenschaftlichen Arbeit zu schreiben, stellt eine besondere Herausforderung an das eigene Zeitmanagement dar. Vor diesem Hintergrund möchte ich herzlich meiner Ehefrau Eva Mrugalla, meinen Eltern Karin und Joachim Mrugalla sowie meinen Schwiegereltern Irene und Josef Spika danken, die mir in den letzten Jahren mit sehr großem Zeiteinsatz den Rücken freigehalten haben, um meine Dissertation fertigstellen zu können.

In diesem Zusammenhang gebührt mein Dank auch Herrn Frank Wilsdorf sowie dem Schulteam der Gesundheits- und Krankenpflegeschule des Herzogin Elisabeth Hospitals, die immer bereit dazu waren, aufgrund meiner wissenschaftlichen Verpflichtungen Stundenpläne zu tauschen und mir ungeplante Urlaubstage zu gewähren.

Weiterhin gilt mein Dank dem gesamten ArtSet-Team für die Bereitstellung ihrer Räumlichkeiten im Rahmen diverser Forschungstreffen sowie für die offene und freundliche Aufnahme.

## Literaturverzeichnis

- Anthony, Robert N. (1965): Planning and control systems. A framework of analysis. Bosten: Havard University
- Antrag zur Einrichtung der AG Organisationspädagogik (2006): Antrag auf Einrichtung einer AG, Kommission oder Sektion „Organisationspädagogik“ in der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE). Internet: <http://www.dgfe.de/sektionen-kommissionen/sektion-9-erwachsenenbildung/kommission-organisationspaedagogik/ueber-die-kommission.html> (Zugriff: 28.02.2015)
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1978): Organizational learning: a theory of action perspective. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley
- ArtSet® (2010): Lernendes Management in Bildungsorganisationen. Das ArtSet®-Seminarcurriculum. Broschüre. Hannover: ArtSet®. Internet: [http://www.artset.de/wp-content/uploads/Download\\_Broschuere\\_Seminarcurriculum\\_01.pdf](http://www.artset.de/wp-content/uploads/Download_Broschuere_Seminarcurriculum_01.pdf) (Zugriff: 06.03.2015)
- Baecker, Dirk (1999): Organisation als System. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Baecker, Dirk (2001): Vom Kultivieren des Managements durch die Organisation – und umgekehrt. In: Bardmann, Theodor M.; Groth, Torsten: Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Baecker, Dirk (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Baecker, Dirk (2011): Organisation und Störung. Aufsätze. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Baraldi, Claudio; Corsi, Giancarlo; Esposito, Elena (1997): Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Baum, Heinz-Georg; Coenenberg, Adolf G.; Günther, Thomas (2007): Strategisches Controlling. 4. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Baumgarten, Alexander Gottlieb (1983): Theoretische Ästhetik. Die grundlegenden Abschnitte aus der »Aesthetica« (1750/58). Hamburg: Meiner
- Beer, Stafford (1967): Decision and Control. The meaning of Operational Research and Management Cybernetics. London, New York, Sydney: John Wiley & Sons
- Biel, Alfred (2007): Controller-Leitbild. 2. völlig neu geschriebene Auflage. Gauting: Internationaler Controllerverein e.V. Internet: [http://www.controllerverein.de/Controller\\_Statements.187.html](http://www.controllerverein.de/Controller_Statements.187.html) (Zugriff: 16.09.2014)
- Binder, Christoph (2006): Die Entwicklung des Controllings als Teildisziplin der Betriebswirtschaftslehre. Eine explorativ-deskriptive Untersuchung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag
- Bleicher, Knut (1994): Normatives Management. Politik, Verfassung und Philosophie des Unternehmens. Frankfurt, New York: Campus

- Bleicher, Knut (2004): Das Konzept integriertes Management. Visionen, Missionen, Programme. St. Galler Management-Konzept. 7. Auflage. Frankfurt, New York: Campus Verlag
- Bourdieu, Pierre (1992): Die verborgenen Mechanismen der Macht. Schriften zu Politik und Kultur 1. Hamburg: VSA-Verlag
- Bourdieu, Pierre (2014): Die feinen Unterschiede. 24. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Drucker, Peter F. (1954): The Practice of Management. New York, Hagerstown, San Francisco, London: Harper & Row
- Drucker, Peter F. (1967): Die ideale Führungskraft. Düsseldorf, Wien: Econ-Verlag
- Drucker, Peter F. (1973): Management. Tasks, responsibilities, practices. New York: Harper Collins
- Drucker, Peter F. (2009): Management. Das Standardwerk komplett überarbeitet und erweitert. Band 1. Frankfurt am Main/ New York: Campus Verlag
- Duden (1996): Deutsches Universalwörterbuch. 3. Auflage. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Duden Verlag
- Duden, Band 7 (2001): Das Herkunftswörterbuch. Etymologie der deutschen Sprache. 3. Auflage. Mannheim, Leipzig, Wien, Zürich: Duden Verlag
- Ehnes, Christiane; Zech, Rainer (1999): Professionalität als Qualität in der Weiterbildung. Zur Organisationsentwicklung von Volkshochschulen im Spannungsfeld diversifizierter Lernmilieus und wirtschaftlicher Marktanforderungen. In Zech, Rainer; Ehnes, Christiane (Hrsg.): Organisation und Lernen. Hannover: Expressum, S.13-57
- Fayol, Henri (1929): Allgemeine und industrielle Verwaltung. München, Berlin: Oldenbourg
- Feld, Timm (2007): Volkshochschulen als 'lernende Organisationen'. Entwicklung eines Anforderungsprofils unter Berücksichtigung theoretischer Ansätze organisationalen Lernens sowie einer innerorganisationalen und einer außerorganisationalen Perspektive. Hamburg: Verlag Dr. Kovac
- Feld, Timm C. (2010): Entwicklung von Organisationen als organisationspädagogische Gestaltungsaufgabe. Anforderungsprofil an lernende Weiterbildungsorganisationen. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 13 Jg., H.1, S.83-98
- Feld, Timm C.; Meisel, Klaus (2010): Organisationspädagogik. Begründung, Relevanz und Herausforderungen einer neuen erziehungswissenschaftlichen (Teil-) Disziplin. In: Heidsiek, Charlotte; Petersen, Jendrik (Hrsg.): Organisationslernen im 21. Jahrhundert. Festschrift für Harald Geißler. Frankfurt am Main: Peter Lang
- Fischer, Jens H. (2009): Steuerung in Organisationen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften



- Flick, Uwe (2007): Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag
- Flick, Uwe (2009): Sozialforschung. Methoden und Anwendungen. Ein Überblick für die BA-Studiengänge. Reinbeck bei Hamburg: Rowohlt Verlag
- Foerster, Heinz von (1974): Cybernetics of Cybernetics or The Control of Control and The Communication of Communication. Urbana, IL: Univ. of Illinois
- Foerster, Heinz von (1993): Wissen und Gewissen: Versuch einer Brücke. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Foerster, Heinz von; Pörksen, Bernhard (2013): Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker. 10. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Foucault, Michel (1973): Archäologie des Wissens. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Foucault, Michel (1974): Die Ordnung des Diskurses. Inauguralvorlesung am Collège de France – 2. Dezember 1970. München: Carl Hanser Verlag
- Gaitanides, Michael (1983): Prozeßorganisation. Entwicklung, Ansätze und Programme prozeßorientierter Organisationsgestaltung. München: Vahlen
- Geißler, Harald (2000): Organisationspädagogik. Umriss einer neuen Herausforderung. München: Vahlen
- Geißler, Harald (2009): Das Pädagogische der Organisationspädagogik. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne M.; Wolff, Stephan (Hrsg.): Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Gensicke, Dietmar (2008): Luhmann. Grundwissen Philosophie. Stuttgart: Reclam
- Göhlich, Michael (2010): Organisationspädagogik als Theorie, Empirie und Praxis. Stand und Perspektiven des organisationspädagogischen Diskurses. In: Heidsiek, Charlotte; Petersen, Jendrik: Organisationslernen im 21. Jahrhundert. Festschrift für Harald Geißler. Frankfurt am Main: Peter Lang
- Göhlich, Michael; Weber, Susanne M., Schröder, Andreas (2014): Forschungsmemorandum. Internet: [http://www.dgfe.de/fileadmin/Ordner/Redakteure/Sektionen/Sek09\\_ErwB/KOP/Forschungsmemorandum\\_Organisationspädagogik\\_2014.pdf](http://www.dgfe.de/fileadmin/Ordner/Redakteure/Sektionen/Sek09_ErwB/KOP/Forschungsmemorandum_Organisationspädagogik_2014.pdf) (Zugriff: 06.03.2015)
- Göhlich, Michael; Weber, Susanne M.; Öztürk, Halit; Engel, Nicolas (2012): Organisation und kulturelle Differenz. Diversity, Interkulturelle Öffnung, Internationalisierung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Göhlich, Michael; Weber, Susanne M.; Schiersmann, Christiane; Schröder, Andreas (2011): Organisation und Führung. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Göhlich, Michael; Weber, Susanne M.; Seitter, Wolfgang, Feld, Timm C. (Hrsg.) (2010): Organisation und Beratung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

- Göhlich, Michael; Weber, Susanne M.; Wolff, Stephan (2009): Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Gomez, Peter (2001): Das Denken in Kreisläufen ist ein natürliches Denken. In: Bardmann, Theodor M.; Groth, Torsten: Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Gomez, Peter (2002): Geleitwort. In: Rüegg-Stürm, Johannes: Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. Bern, Suttgart, Wien: Verlag Paul Haupt
- Gomez, Peter; Zimmermann, Tim (1992): Unternehmensorganisation. Profile, Dynamik, Methodik. Frankfurt, New York: Campus
- Gulick, Luther (1937): Notes on the theory of organizations. In: Gulick, Luther; Urwick, Lyndall (Hrsg.): Papers on the science of administration. Concord (New Hampshire): The Rumford Press
- Hagedorn, Karin (2007): Zukunftsfähiges Management in der Organisation Krankenhaus. Hannover: Expressum-Verlag
- Heider, Fritz (2005): Ding und Medium. Berlin: Kadmos
- Heinl, Martin (1995): Ultramoderne Organisationstheorien. Management im Kontext des sozial- und naturwissenschaftlichen Paradigmenwechsels. Frankfurt am Main, Berlin, Bern, New York, Paris, Wien: Peter Lang
- Henzler, Herbert (1974): Der Januskopf muß weg! Herbert Henzler über den Controller. In: Wirtschaftswoche, 28.Jg., H.38, S.60-63
- Holzkamp, Klaus (1983): Grundlegung der Psychologie. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag
- Horváth, Peter (2006): Controlling. 10. vollständig überarbeitete Auflage. München: Franz Vahlen Verlag
- ICV. Internationaler Controllerverein e. V. Internet: [http:// www.controllerverein.de/](http://www.controllerverein.de/) (Zugriff: 16.09.2014)
- IfB, Institut für Betriebswirtschaft der Universität St. Gallen (2004): 1954-2005. 50 Jahre Institut für Betriebswirtschaft. Internet: [http:// www.ifb.unisg.ch/Institut/Ueber+uns/Jubilaeumsbroschuere.aspx](http://www.ifb.unisg.ch/Institut/Ueber+uns/Jubilaeumsbroschuere.aspx) (Zugriff: 15.09.2014)
- IGC. International Group of Controlling. Internet: <http://www.igc-controlling.org/> (Zugriff: 16.09.2014)
- Jeschke, Wolfgang (1992): Managementmodelle. Ein kritischer Vergleich. München: Verlag Barbara Kirsch
- Kappler, Ekkehard (2006): Controlling. Eine Einführung für Bildungseinrichtungen und andere Dienstleistungsorganisationen. Münster: Waxmann Verlag
- Kieser, Alfred; Ebers, Mark (2006): Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer

- Kieserling, André (2004): Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Beiträge zur Soziologie soziologischen Wissens. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Kil, Monika (2003): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Empirische Analysen und Ansatzpunkte für Entwicklung und Forschung. Bielefeld: W. Bertelsmann
- Kirsch, Werner; Seidl, David; Aaken, Dominik van (2010): Evolutionäre Organisationstheorie. Stuttgart: Schäffer-Pöschel
- Kluge, Friedrich (2002): Etymologisches Wörterbuch der deutschen Sprache. 24. Auflage. Berlin, New York: de Gruyter
- Königswieser, Roswitha; Hillebrand, Martin (2011): Einführung in die systemische Organisationsberatung. 6. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril (1955): Principles of management. A analysis of managerial functions. New York: McGraw-Hill
- Koontz, Harold; O'Donnell, Cyril; Wehrich, Heinz (1984): Management. 8. Auflage. New York: McGraw-Hill
- Körber, Klaus (2001): Institutionen - Organisationen - Anbieter. Anmerkungen zur erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung. 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
- Krippendorff, Klaus (2004): Content Analysis. An Introduction to Its Methodology. 2. Auflage. Thousand Oaks: Sage Publications
- Kuckartz, Udo (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim und Basel: Beltz Juventa
- 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
- Kuper, Harm (2004): Das Thema `Organisation` in den Arbeiten Luhmanns über das Erziehungssystem. In: Lenzen, Dieter (Hrsg.): Irritationen des Erziehungssystems. Pädagogische Resonanzen auf Niklas Luhmann. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S.122-151
- Laske, Stephan; Meister-Scheytt, Claudia; Küpers, Wendelin (2006): Organisation und Führung. Münster: Waxmann
- Leitheuser, Thomas; Vollmer, Birgit (1979): Anleitung zur empirischen Hermeneutik. Psychoanalytische Textinterpretation als sozialwissenschaftliches Verfahren. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Lewin, Kurt (1981): Kurt-Lewin-Werkausgabe. Herausgegeben von Carl-Friedrich Graumann. Band 1. Bern, Stuttgart: Huber, Klett-Cotta

- Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1988): Die Wirtschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1992a): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1992b): Organisation. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther: Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. 2. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag
- Luhmann, Niklas (1995): Funktionen und Folgen formaler Organisation. 4. Auflage. Berlin: Duncker & Humblot
- Luhmann, Niklas (1998a): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Band 1. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (1998b): Die Gesellschaft der Gesellschaft. Band 2. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (2002a): Einführung in die Systemtheorie. Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag
- Luhmann, Niklas (2002b): Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Luhmann, Niklas (2004): Ökologische Kommunikation. Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (2005a): Soziologische Aufklärung 4. Beiträge zur funktionalen Differenzierung der Gesellschaft. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (2005b): Soziologische Aufklärung 2. Aufsätze zur Theorie der Gesellschaft. 5. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (2005c): Soziologische Aufklärung 6. Die Soziologie und der Mensch. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (2005d): Soziologische Aufklärung 3. Soziales System, Gesellschaft, Organisation. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (2005e): Soziologische Aufklärung 5. Konstruktivistische Perspektiven. 3. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (2005f): Soziologische Aufklärung 1. Aufsätze zur Theorie sozialer Systeme. 7. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (2006): Organisation und Entscheidung. 2. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Luhmann, Niklas (2009): Die Realität der Massenmedien. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

- Luhmann, Niklas; Schorr, Karl Eberhard (1999): Reflexionsprobleme im Erziehungssystem. 2. Auflage. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Malik, Fredmund (2007): Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt am Main/ New York: Campus Verlag
- Management School St. Gallen (2011): Das Management. Peter F. Drucker. Internet: [http:// www.mssg.ch/ de/ knowhow/ stgaller\\_meilensteine/ meilensteine\\_ohne\\_ton.html](http://www.mssg.ch/de/knowhow/stgaller_meilensteine/meilensteine_ohne_ton.html) (Zugriff: 15.09.2014)
- Martens, Will; Ortmann, Günther (2006): Organisation in Luhmanns Systemtheorie. In: Kieser, Alfred; Ebers, Mark: Organisationstheorien. 6. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer
- Maturana, Humberto R. (1985): Erkennen: Die Organisation und Verkörperung von Wirklichkeit. Ausgewählte Arbeiten zur biologischen Epistemologie. 2. Auflage. Braunschweig, Wiesbaden: Vieweg
- Maturana, Humberto R. (1998): Biologie der Realität. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Maturana, Humberto R.; Varela, Francisco J. (1984): Der Baum der Erkenntnis. Die biologischen Wurzeln des menschlichen Erkennens. Bern und München: Goldmann Verlag
- Mayntz, Renate (1997): Soziale Dynamik und politische Steuerung. Theoretische und methodologische Überlegungen. Frankfurt am Main, New York: Campus Verlag
- Mayring, Philipp (2010): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 11. aktualisierte und überarbeitete Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag
- Meisel, Klaus (2008): Steuerung öffentlicher Weiterbildungsorganisationen bei paradoxen Anforderungen. In: Hartz, Stefanie; Schrader, Josef (Hrsg.): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt
- Mrugalla, Martin (2010): Controlling als Blick in die Zukunft: Wie beschreiben Weiterbildungsorganisationen ihre Selbststeuerung? In: Zech, Rainer; Dehn, Claudia; Tödt, Katja; Rädiker, Stefan; Mrugalla, Martin; Schunter, Jürgen: Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- NZZ, Neue Züricher Zeitung (2003): Ethisches von der Universität St. Gallen. Das weiterentwickelte Management-Modell. 07.06.2003, Nr. 130, S. 85. Internet: [http:// www.sgbs.ch/ sgbs/ down\\_doc/ Neues%20SG-Modell.pdf](http://www.sgbs.ch/sgbs/down_doc/Neues%20SG-Modell.pdf) (Zugriff: 15.09.2014)
- Pech, Ulrike (2001): Bildungscontrolling. Deskription, Klassifikation, Identitäten und Disparitäten. Aachen: Shaker
- Peemöller, Volker H. (2002): Controlling. Grundlagen und Einsatzgebiete. 4. Auflage. Berlin: Verlag neue Wirtschafts-Briefe
- Pieler, Dirk (2000): Weiterbildungscontrolling. Eine systemorientierte Perspektive. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag

- Pietsch, Gotthard; Scherm, Ewald (2001): Neue Controlling-Konzeptionen. In: Das Wirtschaftsstudium, 30.Jg., H.2, S.206-213
- Pörksen, Bernhard (2011): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Preißler, Peter R. (2000): Controlling. Lehrbuch und Intensivkurs. 12. Auflage. München, Wien: Oldenbourg
- Pümpin, Cuno; Prange, Jürgen (1991): Management der Unternehmensentwicklung. Phasengerechte Führung und der Umgang mit Krisen. Frankfurt, New York: Campus
- Rorty, Richard (1989): Kontingenz, Ironie und Solidarität. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- Rössler, Patrick (2005): Inhaltsanalyse. Konstanz: UVK
- Rüegg-Stürm, Johannes (2003): Das neue St. Galler Management-Modell. Grundkategorien einer integrierten Managementlehre. Der HSG-Ansatz. 2. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Rüegg-Stürm, Johannes (2004): Das neue St. Galler Management-Modell. In: Dubs, Rolf; Euler, Dieter; Rüegg-Stürm; Wyss, E. Christina: Einführung in die Managementlehre. Band 1. Teile A-E. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Schäffter, Ortfried (1998): Struktureller Wandel der Weiterbildung als Institutionsgeschichte. In: Vogel, Norbert (Hrsg.): Organisation und Entwicklung in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 35-53
- Schäffter, Ortfried (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren
- Schäffter, Ortfried (2003): Wenn Strukturen 'Lernen' gelingen lassen. In: DIE Zeitschrift, 1/2003, S.25-28
- Schrader, Josef (2008): Steuerung im Mehrebenensystem der Weiterbildung - ein Rahmenmodell. In: Hartz, Stefanie; Schrader, Josef: Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn: Julius Klinkhardt
- Schrader, Josef (2011): Struktur und Wandel der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann
- Schreyögg, Georg; Koch, Jochen (2007): Grundlagen des Managements. Basiswissen für Studium und Praxis. Wiesbaden: Gabler
- Schulz von Thun, Friedmann (1981): Miteinander reden. Störungen und Klärungen. Allgemeine Psychologie der Kommunikation. 46. Auflage. Rororo Verlag
- Schunter, Jürgen; Zech, Rainer (2013): Typen struktureller Kopplung von Organisation und Person als Voraussetzung der Partizipation von Mitarbeitenden an organisationalen Prozessen. In: Weber, Susanne M.; Göhlich, Michael; Schröder, Andreas; Fahrenwald, Claudia; Macha, Hildegard: Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften

- Schwaninger, Markus (1994): Managementsysteme. Frankfurt, New York: Campus
- Schwegler, Regina (2008): Moralisches Handeln von Unternehmen. Eine Weiterentwicklung des neuen St. Galler Management-Modells und der Ökonomischen Ethik. Wiesbaden: Gabler
- Simon, Fritz B. (2007a): Einführung in die systemische Organisationstheorie. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Simon, Fritz B. (2007b): Einführung in die Systemtheorie und Konstruktivismus. 2. Auflage. Heidelberg: Carl-Auer Verlag
- Spencer-Brown, George (2008): Laws of Form. 5. Auflage. Leipzig: Bohmeier Verlag
- Spickers, Jürgen (2004): Die Entwicklung des St. Galler Management-Modells. In: Alma. Das Alumni-Magazin der Universität St. Gallen. Jg. 2004, H.1, S.11-14. Internet: [https://hsgalumni.ch/fileadmin/media/alumni.unisg.ch/public/01\\_News\\_und\\_Medien/alma-Archiv/documents/alma\\_01\\_2004.pdf](https://hsgalumni.ch/fileadmin/media/alumni.unisg.ch/public/01_News_und_Medien/alma-Archiv/documents/alma_01_2004.pdf) (Zugriff: 15.09.2014)
- Spraul, Artur; Oeser, Jochen (2007): Controlling. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Stahle, Wolfgang H. (1999): Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Vahlen
- Stoffel, Kurt (1995): Controllingship im internationalen Vergleich. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag
- Teubner, Gunther; Willke, Helmut (1984): Kontext und Autonomie. Gesellschaftliche Selbststeuerung durch reflexives Recht. In: Zeitschrift für Rechtssoziologie. Jg. 5, H.1, S.4-35
- Ulrich, Hans (2001a): Die Unternehmung als produktives soziales System. In: Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre (Hrsg.): Systemorientiertes Management. Das Werk von Hans Ulrich. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Ulrich, Hans (2001b): Das St. Galler Management-Modell. In: Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre (Hrsg.): Hans Ulrich. Gesammelte Schriften. Band 2. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Ulrich, Hans (2001c): Skizze eines allgemeinen Bezugsrahmen für die Managementlehre. In: Stiftung zur Förderung der systemorientierten Managementlehre (Hrsg.): Hans Ulrich. Gesammelte Schriften. Band 5. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Ulrich, Hans (2001d): Das St. Galler Management-Modell. Bern, Stuttgart, Wien: Verlag Paul Haupt
- Ulrich, Peter; Fluri, Edgar (1995): Management. Eine konzentrierte Einführung. 7. Auflage. Bern, Stuttgart, Wien: Haupt
- Veyne, Paul (2009): Foucault. Der Philosoph als Samurai. Stuttgart: Reclam

- Vogd, Werner (2011): Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung. Eine Brücke. 2. Auflage. Opladen, Farmington Hills: Barbara Budrich Verlag
- Weber, Jürgen; Schäffer, Utz (1999): Sicherstellung der Rationalität von Führung als Aufgabe des Controllings? In: Die Betriebswirtschaft, 59.Jg., H.6, S.731-747
- Weber, Jürgen; Schäffer, Utz (2006): Einführung in das Controlling. 11. vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag
- Weber, Susanne M.; Göhlich, Michael; Schröder, Andreas; Fahrenwald, Claudia; Macha, Hildegard (2013): Organisation und Partizipation. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Weber, Susanne M.; Göhlich, Michael; Schröder, Andreas; Schwarz, Jörg (2014): Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Weick, Karl E. (2001): Drop your tools! In: Bardmann, Theodor M.; Groth, Torsten: Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management und Beratung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Wiener, Norbert (1948): Cybernetics or control and communication in the animal and the machine. Cambridge, Massachusetts: MITPress
- Willke, Helmut (1987): Kontextsteuerung durch Recht? Zur Steuerungsfunktion des Rechts in polyzentrischer Gesellschaft. In: Glagow, Manfred; Willke Helmut (Hrsg.): Dezentrale Gesellschaftsteuerung. Probleme der Integration polyzentrischer Gesellschaft. Pfaffenweiler: Centaurus-Verlagsgesellschaft
- Willke, Helmut (1992): Beobachtung, Beratung und Steuerung von Organisationen in systemtheoretischer Sicht. In: Wimmer, Rudolf (Hrsg.): Organisationsberatung. Neue Wege und Konzepte. Wiesbaden: Gabler
- Willke, Helmut (1999): Systemtheorie 2: Interventionstheorie. Grundzüge einer Theorie der Intervention in komplexe Systeme. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Willke, Helmut (2001): Systemtheorie 3: Steuerungstheorie. Grundzüge einer Theorie der Steuerung komplexer Sozialsysteme. 3. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Willke, Helmut (2006a): Systemtheorie 1: Grundlagen. Eine Einführung in die Grundprobleme der Theorie sozialer Systeme. 7. Auflage. Stuttgart: Lucius & Lucius
- Willke, Helmut (2006b): Global Governance. Bielefeld: Transkript
- Wimmer, Rudolf (2011): Die Steuerung des Unsteuerbaren. Rudolf Wimmer über den Konstruktivismus in der Organisationsberatung und im Management. In: Pörksen, Bernhard (Hrsg.): Schlüsselwerke des Konstruktivismus. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Wittgenstein, Ludwig (1984): Das blaue Buch. Eine philosophische Betrachtung (das braune Buch). Werkausgabe 5. Frankfurt am Main: Suhrkamp



- Wittgenstein, Ludwig (2001): Philosophische Untersuchungen. Kritisch-genetische Edition. Frankfurt am Main: Suhrkamp
- 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 am Main: DIE
- Zech, Rainer (2006): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW). Grundlegung, Anwendung, Wirkung. Bielefeld: Bertelsmann
- Zech, Rainer (2010a): Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. In: Zech, Rainer; Dehn, Claudia; Tödt, Katja; Rädiker, Stefan; Mrugalla, Martin; Schunter, Jürgen: Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Zech, Rainer (2010b): Handbuch Management in der Weiterbildung. Weinheim, Basel: Beltz
- Zech, Rainer (2010c): Vorbemerkungen zur Vermeidung von Missverständnissen und Ausdruck einer Hoffnung. In: Zech, Rainer; Dehn, Claudia; Tödt, Katja; Rädiker, Stefan; Mrugalla, Martin; Schunter, Jürgen: Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Zech, Rainer (2011): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Leitfaden für die Praxis. Modellversion 3. 3. korrigierte Auflage. Hannover: Expressum-Verlag
- Zech, Rainer (2012): Humanität ist effizient. 25 Jahre ArtSet® - ein Portrait. Hannover: Expressum-Verlag
- Zech, Rainer; Dehn, Claudia; Tödt, Katja; Rädiker, Stefan; Mrugalla, Martin; Schunter, Jürgen (2010): Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften
- Zurwehme, Annikka (2007): Erfolgsbezogene Steuerung von Weiterbildungseinrichtungen. Überlegungen zur Entwicklung eines Controlling-Systems für Bildungsanbieter. Dresden: TUDpress



## Erklärung

Ich erkläre, dass ich die Dissertation selbstständig verfasst und keine anderen als die angegebenen Hilfsmittel genutzt habe. Alle wörtlich oder inhaltlich übernommenen Stellen habe ich als solche gekennzeichnet.

Ich versichere außerdem, dass ich die Dissertation nur in diesem und keinem anderen Promotionsverfahren eingereicht habe und dass sie nicht schon als Prüfungsarbeit verwendet worden ist.

---

Ort, Datum

---

Unterschrift