

Ortfried Schäffter

Institutionelle Selbstpräsentation von Weiterbildungseinrichtungen

- Reflexion von Organisationsentwicklung an institutionellen Schlüsselsituationen

1. Auf dem Weg zu einem handlungshermeneutischen Organisationsbegriff

Einer der modernen Mythen, die in ihrer Wirkung darauf, wie die „soziale Welt“ wahrgenommen wird, gar nicht überschätzt werden können, umfasst die Vorstellungen, die man mit dem Begriff „Organisation“ verbindet.¹ Dies gilt besonders für den naiven Realismus des gesunden Menschenverstandes, demzufolge Organisation als ein konkretes Ding erscheint, das sich wie physische Gegenstände erkennen und handhaben lässt.

In einem solchen Verständnis wird es möglich, eine Organisation zu „betreten“, sich „in ihr aufzuhalten“ oder sie zu „verlassen“. Die Aussage: „Ich war gestern in der Volkshochschule“ erhält in diesem Alltagsverständnis ihren selbstverständlichen Sinn, auch wenn der Sprecher nur in einem Schulgebäude des nahen Mittelstufenzentrums war und erst nach längerem Suchen ein Klassenzimmer gefunden hatte, an dessen Tür ein provisorischer Hinweis klebte, dass der Abendkurs leider wegen mangelnder Beteiligung ausfallen muss.

An derartigen Grenzfällen wird erkennbar, welche geringfügige symbolische „Kontextmarkierungen“² in einer Kultur notwendig sind, um die soziale Konstitution dessen zu ermöglichen, was wir „Organisation“ nennen. Besonders eindrucksvoll wird unser naives Realitätsgefühl verstärkt, wenn Organisationen an räumlich, zeitlich und sozial verfestigte Strukturen gebunden als kollektives Phänomen dinghafter Erfahrung zugänglich werden.

Hier ist einer der Gründe zu vermuten, weshalb es als Ziel vieler Organisationen beschrieben wird, sich architektonischen Ausdruck zu verleihen. In der Tat stellt es offenbar einen qualitativen Sprung dar, wenn eine VHS „ihr eigenes Haus“ besitzt, über dessen Portal ihr Schriftzug und Emblem prangt. In der alltäglichen Wahrnehmung des common sense³ verschmelzen die vielfältigen Formen architektonischer, graphischer und territorialer Selbstbeschreibung einer Organisation zu einer mehr oder weniger geschlossenen Einheit.

Erreicht eine Organisation hierdurch ein gewisses Maß an dinghafter Kompaktheit, so lässt sich mit ihr „umgehen“, wie mit einem Individuum: Man „nimmt mit ihr Kontakt auf“, lässt

sie „Stellung nehmen“, vergleicht Exemplare unterschiedlicher Gattung oder interessiert sich für ihr Selbstbild und die Art ihrer Selbstdarstellung in der Öffentlichkeit.

1.1 Abkehr von instrumentellen Organisationskonzepten

Eine verdinglichende Konzeption von Organisation ist nicht nur für den naiven Realismus des Alltagsverständnisses mit seinen als „natürlich“ empfundenen Selbstverständlichkeiten und pragmatischen Vereinfachungen typisch, sondern auch für managementtheoretische Beschreibungen der Organisationsforschung. Besonders die instrumentell orientierten Organisationskonzepte der betriebswirtschaftlichen Organisationslehre nach Kosiol beruhen auf alltäglichen Prämissen und institutionellen Selbstbeschreibungen und versuchten von hier aus - zumeist unter der Perspektive der Leitung und des Managements - eine rationale, wissenschaftlich reflektierte Steuerung der Entscheidungs- und Handlungsabläufe zu erreichen.

Unter einem instrumentell reduzierten Verständnis werden die impliziten Prämissen selbst nicht reflexionsfähig, was bei dieser Zielsetzung zwar nicht als Mangel empfunden wird, den betreffenden Ansätzen jedoch den Status einer Sonderperspektive verleiht, die nur unter bestimmten Voraussetzungen Gültigkeit beanspruchen kann.⁴

Wo die Abhängigkeit der traditionellen Organisationswissenschaften von der Managementperspektive nicht als Problem erkannt wurde, konnte sich der alltägliche Glaube an die quasi objektive Dinghaftigkeit der verschiedenen sozialen Erscheinungen, die man „Organisation“ nennt, geradezu von wissenschaftlichen Organisationskonzepten bestätigt sehen. Hierdurch hat sich auch die Vorstellung durchgesetzt, Organisationen „sein“ ontologisch bestimmbare, zielgerichtete, rational strukturierte abgrenzbare Einheiten, die sich von ihren Umwelten sinnvoll isolieren und planvoll manipulieren ließen.

Aus einer solchen Perspektive mussten nun alle Institutionen, die normativen Prämissen einer „funktionalen Organisation“ nicht entsprachen, als zwar empirisch vorfindbare, aber als defizitäre Abweichungen vom „Idealtypus“ rationaler Organisation erscheinen. Bedauerlich für die Organisationsforschung war dabei nur, dass sie aufgrund dieser Prämissen immer weniger in der Lage war, das reale Funktionieren von Organisationen, wie Schulen, Krankenhäuser oder Weiterbildungseinrichtungen zu erklären.⁵

In eine Krise gerieten die traditionellen Ansätze, als festgestellt werden musste, dass man die unterschiedlichen Arbeitsformen japanischer und amerikanischer Industriebetriebe bei

identischer Formalorganisation mit den herkömmlichen Konzepten nicht hinreichend theoretisch erklären konnte.⁶

Es wurde unübersehbar, dass die bisherigen Erklärungsansätze als Sonderfälle kulturspezifischer Selbstbeschreibungen relativiert werden müssen. Dies bezieht sich insbesondere auf ihre Präferenz für klare Innen/Außen-Abgrenzungen, klare hierarchische Kontroll-, Informations- und Entscheidungslinien und für operationalisierte Zweck/Mittel-Relationen. Alles dies ist zwar für spezifische Organisationskulturen zutreffend, lässt sich aber nur als besondere Form ihrer institutionellen „Selbstbeschreibungen“ auffassen, die sehr unterschiedliche Varianten aufweisen können.

Überwindet man hingegen derartige Einengungen, wie dies seit einiger Zeit in der neueren Organisationsforschung geschieht⁷, so löst sich die vermeintliche Geschlossenheit funktionaler Organisation in ein heterogenes Spektrum unterschiedlicher Selbstbeschreibungen auf, von denen keine die Organisation als Gesamtheit repräsentieren kann, die jedoch in ihrem komplementären Zusammenspiel elementare Prozesse des „sense-making“ (Weick) auslösen, durch die schließlich das, was wir als „Organisation“ erleben, in immer neuen Prozessen täglich reproduziert wird. Organisation stellt daher ein Resultat von Selbstbeschreibungen in dem Sinne „soziale Realität“ dar, wie es in dem berühmten Thomas-Theorem formuliert wird: „If men define situations as real, they are real in their consequences“.

In Abkehr zu den klassischen Einheitskonzepten lässt sich Organisation nach dem Konzept „lose verkoppelter Systeme“⁸ als eine Verschränkung unterschiedlicher Perspektiven, Selbstbeschreibungen und Arbeitsprozesse verstehen. Dies ermöglicht erheblichen Erkenntnisgewinn in Bezug auf die Beschreibung empirisch vorfindbarer Weiterbildungseinrichtungen.

Sieht man ihre Alltagsrealität nicht mehr allein durch die Brille zweckrationaler Organisationskonzepte, so stellt sich nicht mehr die Frage, was der Organisation einer Bildungseinrichtung an Eindeutigkeit fehlt, sondern der Blick wird frei für die unterschiedlichen Möglichkeiten, mit denen eine Organisation ihre besonderen synergetischen Mechanismen des sense-making ausbildet, um die für sie wichtigen Zusammenhänge als soziale Realität zu konstituieren und aufrechtzuerhalten. Es ist eben diese Fragestellung, weswegen in der Organisationsforschung seit einiger Zeit Konzeptionen der Organisationskultur⁹ stärkere Berücksichtigung finden.

In diesem Zusammenhang gilt es zu beachten, dass „Organisationskultur“ nicht als etwas zu denken ist, das zur „objektiven Datenlage“ einer Einrichtung als zusätzliches Merkmal hinzukommt. Vielmehr ist sie als ein konstitutiver Sinnzusammenhang anzusehen, durch den eine Vielfalt unterschiedlicher Perspektiven aufeinander beziehbar wird. Eine Organisationskultur kann daher ohne weiteres durch besondere Betonung formaler und technisch operationalisierter Selbstbeschreibungen gekennzeichnet sein - wesentlich ist dabei, dass auch dies nur eine von vielen empirisch vorfindbaren Varianten darstellt und sich das Spektrum unterschiedlicher Möglichkeiten weiter öffnet, als es bisher eine administrativ verengte Sichtweise erkennen ließ.

Hierdurch werden gerade die Institutionalformen der Erwachsenenbildung für Organisationstheorie interessant, während umgekehrt zu hoffen ist, dass sich mit der Emanzipation der Organisationsforschung von sozio-technisch verengten Managementtheorien auch Möglichkeiten für die Entwicklung von Organisationstheorien der Erwachsenenbildung auftun werden.

Da sich nun das Interesse der neueren Organisationsforschung darauf richtet, die jeweils spezifischen Koppelungsmechanismen einer Institutionalform herauszuarbeiten, erhalten alle Formen institutioneller Selbstbeschreibung eine grundlegende Bedeutung. Die Organisationskultur einer Einrichtung lässt sich sowohl in kognitionstheoretischer, wie in symbolischer Deutung¹⁰ als System aufeinander bezogener und sich komplementär ergänzender Selbstbeschreibungen auffassen. Um die Tragweite dieser Aussage zu ermessen, wird es an dieser Stelle nötig, kurz die konstitutive Funktion von Selbstbeschreibungen in sozialen Systemen zu erläutern.

2. Autokommunikation als basaler Koppelungsmechanismus

Wie bereits ausgeführt, „besteht“ eine Organisation weder aus Menschen, Gegenständen, technischer Ausrüstung oder Räumen, wie dies möglicherweise in den Selbstbeschreibungen mancher Institutionen vereinfachend unterstellt wird, sondern sie bietet als soziales System eine jeweils besondere Form, Kommunikation als Entscheidungsverläufe zu strukturieren und miteinander zu verknüpfen.¹¹

Eine Analyse organisierter Sozialsysteme muss sich daher darauf beziehen, welche Formen von Kommunikation jeweils zugelassen bzw. gefördert und wie unterschiedliche Kommunikationssequenzen verkoppelt und zu einem situationsübergreifenden „zeitfesten“

System stabilisiert werden. Wesentlich ist nun in diesem Zusammenhang, dass ein System, das sich auf der „Emergenzebene“ von Kommunikation herausbildet, immer nur über Kommunikation auf sich selbst zurückwirken kann.¹² Aufgrund dieser Prämisse erhalten „autokommunikative Prozesse“¹³ einen zentralen Erklärungswert für die Konstitutionsbedingungen und für die spezifischen Realisierungsformen einer Organisationskultur. Was ist damit gemeint?

Angeknüpft wird an dem Unterschied zwischen linearer und reflexiver Kommunikation. Während Konzepte linearer Kommunikation implizieren, dass Information vom Sender zum Empfänger im Sinne eines unmittelbaren Transfers übertragen wird, bieten Konzepte reflexiver Kommunikation eine komplexere Sicht, derzufolge Information erst im Prozess der kommunikativen Interaktion entsteht und dabei durch die Kognition des Senders, durch das spezifische „Übertragungsmedium“ (z.B. Sprachstruktur), wie auch durch die Perzeption und Deutung des Empfängers einer ständigen Transformation unterliegt.

Im gegebenen Zusammenhang ist wichtig, dass jede Botschaft (message), die in einem kommunikativen Zusammenhang von einem Sender „abgeschickt“ wird, durch die Form ihrer Äußerung (i.S. von „Ausdruck“ als Externalisierung) wieder auf den Sender zurückwirkt. Dies hat zur Konsequenz, dass eine kommunikative Äußerung für den Sender als Selbstaussdruck ebenso wichtig ist, wie für den Empfänger als Mitteilung. Die Bedeutung einer Externalisierung für das „Selbst“ des Senders kann dabei sehr unterschiedlich sein.

So lässt sich z.B. eine interne Integrationswirkung beobachten, die darin besteht, dass durch die Mitteilung von Gefühlen, Erfahrungen, Traumen oder Wünschen an andere, gerade der Sprecher Überraschen- des über sich selbst erfahren kann. Diese *inhaltliche Bedeutung* von Autokommunikation ist ein wichtiges Motiv für das Schreiben von Tagebüchern, Autobiographien oder Briefen an nahe stehende Personen, ist aber auch für jedes intensive Gespräch wesentlich: Der Sprechende erfährt hierdurch auch inhaltlich „Neues“ über sich selbst.

Eine basale Funktion erhält die reflexive Rückwirkung von Kommunikation auf den Sender als ständig mitlaufender Selbst-Ausdruck. Hierbei handelt es sich um die unvermeidliche Tatsache, dass in jeder Äußerung (d.h. auch in nichtsprachlichen Ausdrucksformen), die als kommunikative Mitteilung gedeutet werden kann, eine Aussage über den Sender enthalten ist. So bringt z.B. auch die sachlich distanzierte Darstellung eines Sachverhalts neben der linearen

Informationsvermittlung, als Mitteilungsform gleichzeitig zum Ausdruck, wie die Person sich selbst im Verhältnis zum Sachverhalt und zu den anderen sieht.

Es geht hierbei nicht nur um den „Beziehungsaspekt“ (Watzlawick) einer Information d.h. um die Relation zu anderen Menschen, sondern um die basale Funktion jeder Äußerung als Form des Selbstaustauschs, der die Eigenheit ständig reproduziert.

Beide Aspekte von Autokommunikation sind nicht nur in ihrer Rückwirkung auf personale Systeme und ihrer Identität von Bedeutung, sondern ebenso entscheidend für das Selbstbild organisierter Sozialsysteme:

- Der *inhaltliche* Aspekt von Autokommunikation bezieht sich hierbei auf die Tatsache, dass eine Organisation als Gesamtzusammenhang relevanter Entscheidungen nur dadurch über „sich selbst“, d.h. über den Zusammenhang ihrer verschiedenen Elemente informiert ist, wenn diese kommunikationsfähig werden und auch tatsächlich zum Ausdruck gelangen können. Personale Wahrnehmung und psychische Prozesse ihrer Organisationsmitglieder bleiben daher solange für „Organisation“ eine externe, unzugängliche „Umwelt“, wie sie nicht kommunikativ zum Ausdruck kommen. Hierdurch ist immer nur das „soziale Realität“, was in einer Organisation überhaupt kommuniziert werden kann, wobei im Einzelnen noch genauer bestimmt werden muss, welche kommunikativen Ausdrucksformen jeweils genutzt werden.

- Autokommunikation als *Form des Selbstaustauschs* bezieht sich bei Organisationen auf das Phänomen, dass jede kommunikative Äußerung als Selbstbeschreibung einer Institution gedeutet werden kann und vielfach sogar vornehmlich diese Funktion zu erfüllen hat. Diese Ebene institutionsspezifischer Kommunikation zeichnet sich dadurch aus, dass sie überwiegend wertgebunden und affektiv aufgeladen ist. So kann selbst ein Sachbericht oder ein Strukturplan parallel zu seiner „digitalen“ Bedeutung gleichzeitig als autokommunikativer Selbstaustausch einer Einrichtung gelesen werden, z.B.:

„Dieser Text repräsentiert unseren gemeinsamen Standpunkt in der gegenwärtigen bildungspolitischen Situation“ oder:

„Diese räumlichen Bedingungen stehen in krassem Kontrast zu unserem gesellschaftlichen Auftrag und unseren fachlichen Anforderungen“.

In diesem Sinne konnte z. B. jede öffentliche Äußerung von Lech Walesa unabhängig von seinem jeweiligen Inhalt gelesen werden als: „Hier spricht Polen!“¹⁴

- Autokommunikative Bedeutungen als *kollektiver* Selbstaussdruck erscheinen besonders in metaphorischen Texten, sowie in der symbolischen Bedeutung alltäglicher Gegenstände und Orte (z.B. im „VHS-Haus“, ebenso aber in „Fremdräumen“, in denen man nur „Gastrecht“ genießt). Ähnliche Funktion haben institutionsspezifische Mythen und Symbole.

In diesem basalen Verständnis kann daher jede kommunikative Äußerung im institutionellen Alltag eine autokommunikative Funktion erhalten und dies nicht nur bei besonders herausgehobenen Anlässen. Ganz im Gegenteil ist sogar davon auszugehen, dass die stärksten metakommunikativen Wirkungen gerade in den latenten Funktionen¹⁵ liegen. Wie man weiß, ist die Organisationskultur einer Einrichtung nur unzureichend durch Selbstbeschreibungen bei „festlichen Anlässen“¹⁶ nachvollziehbar und weit mehr durch alltäglich „profane“ Ereignisse.

3. Die Frage nach dem „Ganzen“ der Organisation: Institutionelle Schlüsselsituationen

Das , was man im Alltag als mehr oder weniger verfestigte Organisation erfahren kann, beruht im Sinne der hier skizzierten Konzeption auf routinisierten Kommunikationssequenzen, die sich über autokommunikative Mechanismen des Selbstaussdrucks aufeinander beziehen und verfestigen.

Im Gegensatz zu früheren theoretischen Ansätzen, die auf Konformität und Vereinheitlichung abstellten¹⁷, und das Herbeiführen eines zumindest basalen Konsens als Voraussetzung für soziale Integration ansahen, vermag das Konzept lose verkoppelter Systeme das empirische Faktum zu berücksichtigen, dass sich komplexe Organisationen eher durch ihre Vielfalt unterschiedlicher Interessen und Perspektiven als durch Übereinstimmungen charakterisieren lassen.

Gerade anspruchsvolle organisierte Sozialsysteme bilden ihre kommunikativen Entscheidungsstrukturen auf der Grundlage der Einheit einer Differenz und leiten heraus ihre Einzeloperationen ab. Dies hat zur Konsequenz, dass die Funktionsfähigkeit einer komplexen Organisation keineswegs durch eine Vereinheitlichung von Sichtweisen und handlungsleitenden Deutungen verbessert wird, sondern weit mehr durch Akzeptanz, Akzentuierung und Verknüpfung von tätigkeitsrelevanten divergierenden Sichtweisen. Das besondere Merkmal einer Organisation liegt daher in der besonderen Form, in der sie differente Perspektiven und Handlungsweisen so zu verknüpfen vermag, dass hierdurch eine für sie kennzeichnende Leistung hervorgeht.

Inwieweit diese „Leistung“ i.S. einer anschlussfähigen externen Wirkung dabei spezifischen Leistungserwartungen und Zielbeschreibungen entspricht, bleibt auf dieser strukturellen Ebene noch unentscheidbar, da einem organisierten Sozialsystem sehr unterschiedliche Ziele zugeschrieben werden können.¹⁸

Stellt man bei der Beschreibung von Organisationen von Konformitätsmodellen auf die Einheit von kennzeichnenden Differenzen um, so folgt, dass notwendigerweise auch alle für eine Institution relevanten Einzelsituationen und Ereignisse divergenten Deutungen unterliegen müssen. Hieraus wird erkennbar, dass jede einigermaßen komplexe Institution notwendigerweise über ein Ensemble unterschiedlicher und oft auch kaum zu vereinbarender Formen des Selbstaudrucks verfügt, und dies nicht als Ausdruck von Integrationsschwäche und „Ausfransung“, sondern weit eher als Maßstab für die differenzierte Verarbeitung komplexer Realität.

Die autokommunikativen Formen institutioneller Selbstbeschreibungen beziehen sich daher vornehmlich auf Spannungsgefüge, d.h. auf konflikträchtige Relationen zwischen divergierenden Perspektiven, die für die Organisation bedeutsam sind. Zunächst auf das Verhältnis zwischen Außen und Innen und weiterhin je nach Differenzierungsgrad auf Relationen zwischen verschiedenen internen Relevanzbereichen und ihren Aufgabenrollen, die in Weiterbildungseinrichtungen typischerweise nicht über formelle Kontrollen verknüpft sind.

W. Gieseke charakterisierte diese „lockere Kopplung“, in Bezug auf Einrichtungen der Erwachsenenbildung folgendermaßen:

„An dem Planungs- und Realisierungsprozess in der Erwachsenenbildung sind eine Vielzahl von Personen beteiligt, jedoch nicht in der Weise, dass alle in Kontinuität ihre spezifische Aufgabe leisten, also alle gegenseitig aufeinander bezogen in jeder Situation präsent sind.

Vielmehr arbeitet die Vielzahl der Handlungsakteure versetzt am gleichen Vorhaben, sie sind locker miteinander vernetzt über mehr oder weniger sporadische Bezüge (Einstellungsgespräche von Kursleitern, Telefonate zur Abklärung von Unklarheiten, eventuelle Auswertungsgespräche). Sie lösen sich ab, arbeiten parallel, in wenigen Fällen ergänzen sie sich auch in den verschiedenen pädagogischen Realisierungsphasen eines Vorhabens. Die Kurse in ihren je eigenen Vernetzungen sind kurzfristige Vorhaben. Der jeweilige Planungs- und Realisierungsprozess muss mit gleichen, häufig aber auch mit anderen personalen Vernetzungen immer wieder konstituiert werden.¹⁹

Wenn didaktische Forschung zum Programmhandeln in der Erwachsenenbildung die situativen Bedingungen täglichen Organisierens, Realisierens von Lernen mit Erwachsenen

erschließen will, muss sie diese aufeinander bezogenen Entscheidungs- und Handlungsfelder gerade in ihrer Verschränktheit zum Untersuchungsgegenstand machen.

„Gerade die im Fluss und in permanenter zeitbezogener Veränderung befindliche didaktische Arbeit in Weiterbildungsinstitutionen lässt vieles als zufällig erscheinen, was aber im Zusammenspiel der verschiedenen Interessen, Handlungsmöglichkeiten und Vollzüge einen spezifischen Sinn ergibt.“²⁰

Die Frage nach der Gesamtwirkung, d.h. nach dem „Ganzen“ einer Institution lässt sich daher nicht anhand der Selbstbeschreibung einzelner Teilperspektiven - und sei diese noch so dominant - beantworten, sondern nur über die Beschreibung des Spannungsgefüges zwischen den verschiedenen Teilperspektiven. Das „Ganze“ einer Weiterbildungseinrichtung, i.S. institutioneller Identität ist daher sinnvoll nur als Resultante eines in Entwicklung begriffenen sozialen Kräftefeldes²¹ divergierender Relevanzbereiche zu konzipieren.

Innerhalb dieses Kräftefeldes können bestimmte Deutungsperspektiven dadurch charakterisiert sein, dass sie Selbstbeschreibungen liefern, die z.B. auf Einheitskonzepten beruhen, stark instrumentalistische Züge tragen oder die von sich behaupten, die „objektiven“ oder „offiziellen“ Ziele und Zwecke der Einrichtungen definieren zu können und die sich möglicherweise mit der Institution gleichsetzen. Ebenso ist es möglich, dass strukturell wichtige und unverzichtbare Bereiche des organisierten Sozialsystems aus einer eher randständigen und ohnmächtigen Position beschrieben werden und die z.B. von dem Selbstbild charakterisiert sind, nicht mit zur Institution zu gehören und statt dessen ihr Objekt, ihr Kunde, ihr Klient oder ihr Gast zu sein.

Es ist daher in diesem Zusammenhang wichtig, zwischen den institutionenspezifischen Formen des Selbstaudrucks in den verschiedenen Relevanzbereichen einerseits und der systemtheoretischen Bedeutung der einzelnen Perspektiven für die Organisation als systemischen Gesamtzusammenhang divergierender Relevanzbereiche deutlich zu unterscheiden. Diesen Unterschied haben wir an anderer Stelle als Zusammenspiel zwischen „Kontextwissen“ und „Relationsbewusstsein“ charakterisiert.

Im organisatorischen Handeln werden notwendigerweise immer nur Teilperspektiven ausdrucksfähig und empirisch unmittelbar beobachtbar, während die Resultante des Kräftefeldes, i.S. eines übergeordneten Zusammenwirkens in der Regel nur über Differenzenerfahrungen, d.h. als Spannungsverhältnis erlebt und daher nur indirekt beobachtbar ist.

Unter dem weithin vorherrschenden Deutungsmuster der Einheitskonzepte erscheinen Differenzerfahrungen in der Regel jedoch als sozialer Konflikt, wobei meist die Komplementarität der Positionen, d.h. das gegenseitige aufeinander Verweisen und ihr implizites Aufeinanderangewiesensein nicht beachtet wird. Der sozialen Wirklichkeit näher liegen theoretische Ansätze, die auf Perspektivenverschränkung abstellen. Durch sie wird erkennbar, dass sozialer Konflikt nur ein Spezialfall der Verschränkung divergenter Perspektiven darstellt und dass im Alltag offenbar ein breites Spektrum an Verknüpfungsmöglichkeiten zur Verfügung steht, mit denen divergente Relevanzen als produktive Differenz²² aufeinander bezogen werden können und dabei den wesentlichen Leistungsvorteil von organisierten sozialen Systemen ausmachen.

Das organisationstheoretische Interesse zielt daher gerade im Zusammenhang mit lose verkoppelten Systemen, wie Weiterbildungseinrichtungen, auf die Klärung der jeweils feststellbaren (bzw. in der Praxis wünschenswerten) Kopplungsmechanismen, durch die eine Verschränkung didaktisch bedeutsamer Handlungsperspektiven für die Organisation von Lernprozessen strukturell gesichert oder zumindest prinzipiell ermöglicht werden.

Auf genau diese Frage bezieht sich das Konzept institutioneller Schlüsselsituationen.²³ Es bietet einen analytischen Rahmen, mit dem geklärt werden kann, wie in einer konkreten Einrichtung die unterschiedlichen Handlungsperspektiven situativ miteinander verknüpft werden und welche übergreifende institutionelle Gesamtstruktur wiederum durch das Netz dieser situativen Verknüpfungen entsteht.

Schlüsselsituationen institutionellen Handelns lassen sich somit als „soziale Inszenierungen erwünschter Perspektivenverschränkungen“ definieren, in denen die Verknüpfung divergenter Relevanzbereiche als Entscheidungsproblem operationalisiert und kleingearbeitet wird.

Offen bleibt bei dieser Formaldefinition allerdings, welcher der beteiligten Relevanzbereiche und Rollenträger bei der situativen Rahmung eine Leitfunktion erhält und dominant wirkt. Dieser Gesichtspunkt ermöglicht eine Unterscheidung zwischen verschiedenen empirisch vorfindlichen Schlüsselsituationen und eine Klärung ihrer Funktion im Gesamtzusammenhang des organisationsinternen Netzes situativer Verknüpfungen. Er bietet dadurch auch Erklärungsmöglichkeiten für Prozesse der Sinntransformation, die im Verlauf der didaktischen Planung und Realisierung von Bildungsangeboten zu beobachten sind.

„So verändern zum Beispiel mit der Mittelvergabe verbundene Vorgaben und Auflagen den Prozess der Kursplanung und der Kommunikation zwischen hauptberuflichen Mitarbeitern und den Mitarbeitern, die auf Honorarbasis oder auf Zeitvertragsbasis tätig sind.“²⁴

Klärungsbedürftig ist z.B. für die institutionalisierte Bildungspraxis, wo und warum es administrative oder ökonomische Kriterien sind, die bei der Organisation von Weiterbildung vielfach eine übergeordnete Steuerungsfunktion übernehmen, bzw. auf welchen didaktischen Handlungsebenen²⁵ welche Relevanzkriterien und ihre Rollenträger Dominanz erhalten. Durch das Herausarbeiten institutioneller Schlüsselsituationen auf unterschiedlichen didaktischen Handlungsebenen, vor allem aber zwischen ihnen in Form einer *Schnittstellenanalyse*, wird es daher möglich, spezifische Formen der Autokommunikation empirischer Beobachtung zugänglich zu machen und dabei Prozesse der Sinntransformation pädagogischer Arbeit als implizite Selbstbeschreibungen aufzudecken und sie dadurch den Handelnden verfügbar zu machen.

Institutionelle Schlüsselsituationen als strukturelle Knotenpunkte im Kommunikationsgefüge einer Organisation lassen sich durch folgende Merkmale charakterisieren:

„Situation“ wird nicht unspezifisch, sondern konkret als beobachtbarer Erfahrungszusammenhang verstanden, der sich in Bezug auf Zeitpunkt, Zeitdauer, zeitlichen Ablauf, seine räumlichen und örtlichen Bedingungen und auf die in ihm anwesenden bzw. fehlenden Personen bestimmen lässt. Situationen sind charakterisiert durch implizite und explizite „Situationsthemen“ und durch konsensuelle und kontroverse „Situationsdefinitionen“, die sozial durchgesetzt werden (Dimension politischer Macht und sozialer Herrschaft).

Zur „Schlüsselsituation“ wird ein soziales Ereignis für eine Weiterbildungseinrichtung, wenn es pädagogisch bedeutsame Relevanzbereiche an strukturellen Schnittstellen einer Einrichtung in einer situativen Inszenierung präsent werden lässt. Hierdurch werden durch die soziale Situation strukturell verschiedene Elemente pädagogischer Organisation aufeinander bezogen und z.B. durch Entscheidungsprozesse ineinander verschränkt. Diese Verschränkung erfolgt unabhängig davon, ob dies bewusst intendiert wird oder nicht. Strukturanalytisch entscheidend ist die symbolisch vermittelte Repräsentanz der divergierenden Perspektiven in der szenischen Gestaltung der Schlüsselsituation.

Hieraus folgt, dass eine Schlüsselsituation nicht notwendigerweise Bestandteil der Formalorganisation zu sein braucht. Hierdurch ist sie nur zusätzlich charakterisiert, wie

überhaupt die Unterscheidung zwischen formell/informell oder innen/außen ein Merkmal institutionsspezifischer Zuschreibungen ist, über die nicht immer Konsens zu bestehen braucht. Darüber hinaus bieten viele als formell bezeichnete und geregelte Situationen immer dann keine Schlüsselfunktion, wenn von ihnen nur geringe Wirkungen auf mögliche Perspektivenverschränkungen ausgehen können (z.B. „Dienstbesprechungen“, die als Einweg-Kommunikation inszeniert werden).

Aus der Gesamtstruktur aller Schlüsselsituationen bildet sich der „milieuspezifische Charakter“ einer Einrichtung. Mag dieses Netz verwirrend vielfältig oder von schlichter Einfachheit sein, in jedem Fall erhält eine Schlüsselsituation ihren besonderen Charakter und besondere Funktion nur im Gesamtkontext des institutionellen Zusammenwirkens.

Aufgabenbereiche, in denen typische und in ihrer Bedeutung für die Organisation von Erwachsenenbildung bereits erkannte Schlüsselsituationen aufzufinden sind²⁶:

- Finanzierungsverhandlungen - Programmfortschreibung
- Veranstaltungsvorbereitung und -auswertung
- Auswahl, Einstellung und Entlassung von haupt- und nebenberuflichen Mitarbeitern
- Formelle und informelle Arbeitskontakte zwischen unterschiedlichen Mitarbeitergruppen
- Berichterstattung, Information - Leistungskontrollen - Fortbildung
- Außenkontakte, Außendarstellung der Einrichtung.

Eine konkrete Identifizierung von institutionellen Schlüsselsituationen ist deduktiv weder sinnvoll noch möglich, sondern bedarf einer empirischen Strukturdiagnose am kasuistisch verfügbaren Einzelfall.

Im Sinne einer exemplarischen Verdeutlichung soll dennoch abschließend der letzte Punkt: „Außenkontakte“ als Ansatz einer Institutionsanalyse von Weiterbildungseinrichtungen diskutiert werden.

4. Autokommunikative Wirkungen öffentlicher Selbstpräsentation

Jede Organisation verfügt über eine Vielzahl unterschiedlicher Kontaktsituationen in Bezug auf ausgewählte, für sie relevante Umweltbereiche. Als erstes Fazit aus den theoretischen Überlegungen lässt sich feststellen, dass derartige Kontakte erst dann die Bedeutung institutioneller Schlüsselsituationen erhalten wenn durch sie

- Sichtweisen, Deutungen und *Interessenstandpunkte* aus unterschiedlichen Arbeitszusammenhängen und Relevanzbereichen einer Einrichtung situativ zum Ausdruck gebracht werden
- der institutionelle Bedarf an einer *Verschränkung auch divergierender Sichtweisen* als spezifischer Ausdruck der Organisation erfahrbar wird
- *autokommunikative Wirkungen* ermöglicht werden, in Bezug auf inhaltliche Bedeutungen und durch *implizite Formen* institutionellen Selbstaushdrucks
- Möglichkeiten einer *institutionellen Selbstbeobachtung* in Form *expliziter Selbstbeschreibungen* aus unterschiedlichen Deutungszusammenhängen, geboten werden.

Aus diesen Gesichtspunkten, die grundsätzlich für alle institutionellen Schlüsselsituationen gelten, lassen sich Beurteilungskriterien formulieren, mit denen die autokommunikativen Wirkungen ein- geschätzt werden können, die in Präsentationen nach außen enthalten sind.

Im Vergleich zu anderen Schlüsselsituationen beruht öffentliche Selbstpräsentation sowohl in ihrer raumzeitlichen Inszenierung, wie in ihrem Situationsthema auf einer besonderen Betonung der *Differenz zwischen Innen und Außen*. Hierdurch beziehen sich die autokommunikativen Wirkungen auf eine elementare Systemdifferenz, um nicht zuzugestehen eine existentielle Ebene der Selbstreflexion, die hohe Bedeutung für Organisationsentwicklung hat.

Die Innen/Außen-Spannung, durch die die Situation interaktionell und inhaltlich strukturiert wird, lässt sowohl die Interaktion der Akteure, wie auch die inhaltlich/sachlichen Informationen neben ihrer pragmatischfaktischen Bedeutung gleichzeitig als charakteristische Aussage über die spezifischen Eigenarten dieser besonderen Einrichtung, d.h. über ihre institutionelle Identität erscheinen.

Im Gegensatz zu aufgabenspezifisch bestimmten Einzelkontakten bekommt man es bei institutionellen Selbstdarstellungen mit einer gewissen Unbestimmtheit zu tun in Bezug auf das, was überhaupt als intern bzw. extern zu gelten hat. Man kann diesen Punkt sogar dahingehend zuspitzen, dass die zentrale Funktion von Selbstpräsentationen darin besteht, ein komplexes und immer aufs Neue bestimmungsbedürftiges Innen/Außen-Verhältnis als *konstitutive Differenz* erkennbar, erfahrbar und dadurch einer Auseinandersetzung zugänglich zu machen.

Reflexion auf die institutionelle Identität bedeutet in diesem Zusammenhang, dass das Innen/Außen-Verhältnis in seiner situativen Vergegenwärtigung als *bestimmungsbedürftig* erfahren wird: das, was als intern und das, was als extern anzusehen ist, sowie ihr gegenseitiges Verhältnis zueinander bedarf der situativen Darstellung.

Besondere Bedeutung erhält dies bei betont umweltoffenen Organisationen, zu deren Eigentümlichkeiten es gehört, dass sie vielfältige Überschneidungsbereiche zu den unterschiedlichsten sozialen Umwelten haben, zu denen die Abgrenzungen typischerweise unscharf und oft ungeklärt verlaufen. Präsentationen einer Einrichtung als Teil einer gesellschaftlichen Institution „vor den Augen“ einer relevanten Öffentlichkeit verlangen daher eine Selbstdarstellung i.S. einer Darstellung des „Selbst“ in einer wörtlichen Bedeutung.²⁷ Gerade hier wird der konstruktivistische Charakter²⁸ institutioneller Schlüsselsituationen erkennbar.

Nun ist dieses „Selbst“ i.S. einer Innen/Außen- Unterscheidung auch innerhalb einer Einrichtung häufig genug kontrovers! Jede ausdifferenzierte und einigermaßen komplexe Organisation ist von einer Pluralität einander überschneidender Innen/Außen-Grenzen gekennzeichnet, da mit der Binnendifferenzierung die Möglichkeiten zunehmen, systemspezifische Umwelten zu konstituieren und über Kontakte zu erschließen. So, wie es in jeder Organisation unterschiedliche Formen der Mitgliedschaft gibt, lassen sich daher unterschiedliche Auffassungen über institutionsrelevante Umwelten feststellen.

Eine basale autokommunikative Wirkung öffentlicher Selbstpräsentation bezieht sich daher auf die Deutungen der *Organisationszugehörigkeit* und auf die sie kennzeichnenden externen Umwelten.

Diese Zuschreibungen liegen bereits jeder verbalen und inhaltsbezogenen Thematisierung voraus und beziehen sich auf Fragen, wie

- Wer kann als *Repräsentant der Organisation* gelten? Inwieweit ist dies strittig oder beruht auf einem als selbstverständlich unterstellten Konsens?
- Wer der Anwesenden repräsentiert *externe Umweltbereiche*? Welche Umwelten werden von ihnen vertreten, welche Bedeutung haben diese Bereiche für verschiedene Bereiche der Organisation?
- Welche der Anwesenden übernehmen *Zwischenpositionen*, bzw. sind für andere nicht eindeutig bestimmbar?

- Wie *offen*, bzw. wie *rigide* ist die Situation sowohl in Bezug auf unterstellte Entscheidungen der *Zugehörigkeit* als auch in Bezug auf ihre zeitliche, räumliche und soziale *Zugänglichkeit*?

Die Funktion als Schlüsselsituation wird umso wirksamer zum Tragen kommen, je deutlicher die Innen/Außen-Beziehungen situativ vergegenwärtigt und hierdurch einer Selbstbeobachtung zugänglich werden. Hierbei sind Unterschiede zwischen Organisationskulturen in Bezug auf ihr Verhältnis nach Außen von hohem Interesse:

- Auf der einen Seite eines gedachten Kontinuums sind Organisationen anzusiedeln, bei denen die interne Zugehörigkeit sich relativ trennscharf bestimmen lässt und die institutionsspezifischen Umwelten bei den verschiedenen internen Arbeitsfeldern und Relevanzbereichen in nur geringem Maße voneinander abweichen, so dass die meisten Organisationsmitglieder in ihren Funktionen weitgehend mit identischen Umwelten zutun bekommen.
- Auf der anderen Seite des Spektrums liegen Organisationen, die eine Vielfalt unterschiedlicher Mitgliedschaften und Formen der Zugehörigkeit ausgebildet haben und bei denen sich die Umweltkontakte der verschiedenen Tätigkeitsbereiche nur in geringem Maße überschneiden. Dies bedeutet einerseits, dass die Organisation eine hochkomplexe Einbindung in unterschiedlichste Lebensbereiche zu realisieren vermag, dass es innerhalb einer so strukturierten Einrichtung jedoch nur einen schmalen konsensuellen Bereich gibt, der als überschneidende, relevante Umwelt erfahren werden kann.

Es ist anzunehmen, dass die gesellschaftliche Entwicklung der Institutionalformen der Erwachsenenbildung in den letzten Jahrzehnten von dem ersten, dem homogenen Typus, in Richtung auf den zweiten, den heterogenen Typus, gedrängt hat. Zusätzlich ist davon auszugehen, dass es zunehmend größere Unterschiede zwischen den Organisationskulturen derselben Institutionalform in Bezug auf die *Struktur ihres Innen/Außen-Verhältnisses* gibt.

Gerade in ungeklärten Fällen haben Situationen öffentlicher Selbstpräsentation nicht nur Antworten auf die gewachsene Pluralität der Innen/Außen-Relationen zu geben, sondern sie spiegeln notwendigerweise in der Art ihrer Gestaltung selbst bereits die Kontroversen hinsichtlich der Entscheidung wider, auf welches der möglichen institutionsspezifischen „Innen“ und auf welche der unterschiedlichen „Öffentlichkeiten“ sich das „Selbst“ der Präsentation eigentlich zu beziehen habe.

Eine derartige Kontroverse wird nur im Ausnahmefall explizit geführt. Sie drückt sich meist in der stillschweigenden Durchsetzung selbstverständlich erscheinender Vorannahmen aus, z.B. in Bezug auf die Entscheidung, welcher Personenkreis überhaupt zu dem Kontakt eingeladen wird, wer sich dabei dann auch wirklich ein- geladen fühlt, wer wem zuliebe kommt, wer im Falle eines Wegbleibens anderen fehlt, d.h. als situative „Lücke“ präsent wird oder wer trotz Fehlens Stellvertreter findet, die vakante Positionen übernehmen.

Um es auf eine knappe Formel zu bringen:

In der für sie charakteristischen Inszenierung eines Innen/Außen- Verhältnisses drückt sich eine Institution gerade durch ihr Bild von der für sie bedeutsamen Außenwelt aus.

Das Spannungsverhältnis zwischen unterschiedlichen Innen/Außen- Relationen findet auch in den *inhaltlichen Selbstbeschreibungen* seinen Ausdruck. Hierbei ist zu berücksichtigen, dass gerade verbale Selbstdarstellungen sehr entschieden davon geprägt sind, an wen sie sich richten. In den verbalen Darstellungen und in den inhaltlichen Akzentuierungen ist daher eine Vielzahl von *Antizipationen* in Bezug auf ein mögliches Vorverständnis, auf den erwarteten Informationsstand und auf die institutionelle Bedeutung der Personengruppen enthalten, die als Adressaten der Selbstdarstellung gelten. In der Art der inhaltlichen Präsentation kommt daher das Bild zum Ausdruck, das in einer Institution in Bezug auf ihr „Gegenüber“ entwickelt wurde. Dies hat zur Konsequenz, dass eine Beobachtung institutioneller Selbstdarstellung auf das implizite oder situativ explizierte Wechselverhältnis zu achten hat, das zwischen der inhaltlichen Präsentation und dem spezifischen Bild des „Gegenübers“ besteht (z.B. als Kunde, Auftraggeber, Finanzierungs- und Zuwendungsstelle, politische Instanz).

Je nach dem Bild des Gegenübers wird das eigene „Selbst“ anders akzentuiert, was gleichzeitig bedeutet, dass es die Institution entsprechend der verfügbaren Öffentlichkeit mit einem jeweils anderen Selbstbild zu tun bekommt und hierauf metakommunikativ reagieren kann. Überträgt man in diesem Zusammenhang das Theorem des „signifikanten Anderen“ (Mead) und seiner Bedeutung für ein Herausbilden und Stabilisieren von sozialer Identität auf Prozesse der „corporate identity“, so wird erkennbar, dass die autokommunikative Wirkung öffentlicher Selbstdarstellung in hohem Maße davon geprägt wird, welche externen institutionell bedeutsamen Bezugsgruppen als relevante Adressaten von Selbstpräsentationen gewählt werden können und auch tatsächlich verfügbar sind, so dass sie durch ihren

mittelbaren Einfluss auf die Art der Selbstbeschreibungen langfristig ein gewisses Selbstkonzept einzuschleifen vermögen („Leitinstitutionen“).

Die *Auswahl relevanter Bezugsgruppen* für öffentliche Selbstdarstellung enthält daher bereits langfristige Vorentscheidung in Bezug auf Akzentuierungen, wie eine Institution wahrgenommen werden soll. Zu berücksichtigen ist hier wiederum, dass in Bezug auf diese Entscheidung immer von konkurrierenden Konzepten auszugehen ist und dass es gerade das Spannungsverhältnis zwischen derartigen Präferenzen ist, was die Gesamtheit einer Institution charakterisiert.

So reagieren z.B. unterschiedliche Mitarbeiter auf (für einen externen Beobachter) gleiche Umwelten sehr different, so dass komplexe Außenpräsentationen davon gekennzeichnet sind, dass in ihnen gleichzeitig auf identische Bezugsgruppen verschieden und auf verschiedene Außenvertreter identisch reagiert werden kann.

Auch in den inhaltlichen Darstellungen ist daher auf die Spannungsbeziehungen zu achten, die dadurch entstehen, dass verschiedene Mitarbeitergruppen ihre Darstellung an ihrem spezifischen Bild der für sie relevanten externen Öffentlichkeit orientieren. Hierdurch verliert die Selbstdarstellung notwendigerweise an Eindeutigkeit und Kohärenz, bringt aber gleichzeitig die institutionellen Außenbeziehungen komplexer zum Ausdruck.

Bei der Analyse institutioneller Selbstdarstellungen ist schließlich noch zu untersuchen, ob sie unthematisiert, *beiläufig* erfolgt oder explizit als *Selbstbeschreibung* organisiert wird.

- *Implizite Präsentationen* gibt es beispielsweise in vielen Einrichtungen soziale Gelegenheiten wie Feste, Feiern, Jubiläen oder „Tage der offenen Tür“²⁹, in denen sich die Inszenierungen des Selbst auf Präsentationen von implizitem Selbstaussdruck konzentrieren. Je nach Einschätzung der möglichen Interessen und der Bedeutung der eingeladenen externen Öffentlichkeit wird ein „Einblick in Leben und Arbeit“ des normalen Alltags organisiert, bei dem sich jeder Besucher sein eigenes Bild machen soll, ohne dass dies in Form von *Selbstbeschreibungen* notwendigerweise verbalisiert wird.

Dies ist deshalb wichtig, weil alltägliche Normalität nur unter Sinnverlust explizierbar ist und daher in der Regel Latenzschutz³⁰ benötigt. Andererseits stellt eine wie immer inszenierte Präsentation dessen, was als Normalität gelten soll bereits eine (implizite) Selbstdeutung in Hinblick auf ein erwünschtes Fremdbild dar. Die autokommunikative Wirkung dieses in jeder Präsentation enthaltenen Selbstaussdrucks

auf die Binnenstruktur der Einrichtung bezieht sich daher auf die immer akute und kontroverse Frage, was als „präsentable Normalität“ gelten soll.

Auch hier ist wiederum das Spannungsverhältnis zwischen divergierenden Bewertungsperspektiven innerhalb einer Organisation von hoher Bedeutung für die corporate identity und dies vor allem in Hinblick darauf, ob mit dem Spannungsverhältnis so umgegangen wird, dass zwar einerseits unterschiedliche Normalitäten zugelassen werden, aber gleichzeitig gerade durch Inszenierung ihrer Komplementarität die Einheit der Differenz erfahrbar wird. Für Weiterbildungseinrichtungen heißt dies, ob sie in einer besonderen Weise eine Selbstdeutung und Akzentuierung ihrer Auffassung von Erwachsenenbildung zum Ausdruck bringen und hierdurch einer (auch kritischen) Selbstbeobachtung verfügbar machen können.

- Bei *expliziten Präsentationen* durch institutionelle Selbstbeschreibungen wird dies noch offensichtlicher, weil hierbei in der Regel Fragen des eigenen Selbstverständnisses angesprochen und beantwortet werden müssen.

Verbale Selbstbeobachtungen und Selbstbeschreibungen einer Organisation gelten vielfach als Privileg der Hierachiespitze. Dennoch bedeutet eine Beschränkung auf einen nur schmalen Relevanzbereich und auf wenige Deutungsperspektiven, dass sich dann kaum von einer Schlüsselsituation in dem hier definierten Sinne sprechen ließe.

Eine Institution wird in *ihrer* Gesamtwirkung für die verschiedenen Mitgliedergruppierungen und deren Umwelten nur dann als komplexer Zusammenhang erkennbar, wenn sie aus unterschiedlichem Blickwinkel und ergänzenden Erfahrungen so beschrieben wird, dass das für sie kennzeichnende Spannungsgefüge in der Komplementarität unterschiedlicher Selbstbeschreibungen zum Ausdruck kommt. Dies gilt nicht zuletzt für die begrifflichen Ausdrucksformen und sprachlichen Akzentuierungen, von denen die Selbstbeschreibungen gekennzeichnet sind.

5. Zusammenfassung

Aus den bisherigen Überlegungen werden methodische Prämissen und Analysegesichtspunkte erkennbar, mit denen geklärt werden kann, inwieweit die öffentliche Selbstdarstellung einer Einrichtung als institutionelle Schlüsselsituation wirksam werden kann. Auf einer basalen Ebene lässt sich die Art der Selbstdarstellung einer Einrichtung als eine die jeweilige

Organisationskultur kennzeichnende *Form institutionellen Selbstausdrucks* deuten, die weitgehend unabhängig von voluntaristischer Gestaltbarkeit ist.

Auf dieser Beobachtungsebene lässt sich klären, auf welche Weise die Gesamtheit des institutionellen Handelns als Organisationskultur zum Ausdruck gebracht werden kann, d.h., welche kollektiven Ausdrucksformen überhaupt strukturell verfügbar sind.

Anmerkungen

1) Diese Formulierung zielt auf eine ethnomethodologische Deutung des Organisationsbegriffs. vgl. einführend: P.R. Sanday, *The Ethnographic Paradigm(s)*. In: *Adm.Sc.Qu.* 24/1979, S.527-538; St.R.Barley, *Semiotics and the Study of Occupational and Organizational Cultures*. In: *Adm.Sc.Qu.* 28/1983, S. 393-413

Über eine dem Begriff zugrunde liegende lebensweltliche Verankerung hinaus ist für das Verständnis der folgenden Argumentation jedoch sein Gebrauch als wissenschaftlicher Terminus zu beachten: (vgl. ausführlich die Darstellungen in O. Schäffter: *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung*. Baltmannsweiler 2001

- Unter **Institution** soll die soziale Ausdifferenzierung eines gesellschaftlichen Funktionssystems (wie Wirtschafts-, Rechts- oder Bildungssystem) verstanden werden, was in unterschiedlichen Varianten (u.a. auch organisatorischen Formen) geschehen kann.

- Der Begriff **Organisation** bezeichnet hierbei das Aufdauerstellen eines spezifischen Typs sozialer Systeme, der Kommunikationskontexte auf der Grundlage von Entscheidungen (bzw. gegenseitiger Zuschreibung von Entscheidungen) konstituiert und autopoietisch reproduziert. Organisation bietet in der gegenwärtigen Gesellschaft in der Regel die operationalisierungsfähigen Realisierungsformen für institutionalisierte gesellschaftliche Funktionen und sind daher ausgewählt, für ihr Handeln sinnkonstituierenden Funktionssystemen strukturell zugeordnet (Leitinstitutionen).

- Mit dem Begriff **Einrichtung** wird im Folgenden der Aspekt von Organisation bezeichnet, wie er unter einer administrativen Perspektive als betriebliche Selbstbeschreibung zum Ausdruck kommt und über diese Relevanz charakteristische Innen/Außen- Grenzen konstituiert und über den der Leistungsaspekt des Funktionssystems praktisch umgesetzt wird.

2) Zum Begriff der Kontextmarkierung vgl. G. Bateson, *Die logischen Kategorien von Lernen und Kommunikation*. In: ders., *Ökologie des Geistes*. Frankfurt 1981 S. 362-399;

vgl. den Übertragungsversuch des Kontextbegriffs bei: O. Schäffter, *Grundformen des Lehrens und Lernens*. In: ders., *Veranstaltungsvorbereitung in der Erwachsenenbildung*. Bad Heilbrunn 1984 S.54f; sowie zur Konstitution sozialer Wirklichkeit durch räumliche Kontextmarkierungen: H.-J. Schulze-Göbel. *Räumliche Symbolbildung - eine von der Geographie vergessene Realität*. In: P. Jüngst (Hrsg.).

Innere und äußere Landschaften. Zur Symbolbildung und emotionaler Besetzung von räumlicher Umwelt. Kassel (Urbs et regio 34 Gesamthochschul-Bibliothek) 1984 S. 67-92

3) Vgl. C. Geertz. Common sense als kulturelles System. In: ders. Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. Frankfurt 1983, S. 261-288

4) Vgl. K.E. Weick, Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. In: Adm.Sc.Qu. 21/1976, S. 1-19;

Sowie A.L. Wilkins/W.G. Ouchi, Efficient Cultures: Exploring the Relationship between Culture and organizational Performance. In: Adm.Sc.Qu. 28/1983 S. 468-481

5) W.G. Ouchi/A.L. Wilkins. Organizational Culture. In: Ann.Rev.Sociol.11/1985 5.457-483; Zusammenfassend: E. Terhart. Organisation und Erziehung. Neue Zugangsweisen zu einem alten Dilemma. In: ZsfPäd 1986/2 S. 205-223;

O. Schäffter, Organisationstheorie und institutioneller Alltag der Erwachsenenbildung. In: H. Tietgens (Hrsg.). Wissenschaft und Berufserfahrung. Bad Heilbrunn 1987 S. 147-171

6) W.G. Ouchi/A.L. Wilkins, Organizational Culture a.a.O. S. 468:

Vgl. auch M. Sakuma, Kommunikation als Managementtechnik - Eine Untersuchung des Informationsaustauschsystems in japanischen Firmen. In: S.-J. Park/U.Jürgens/H.-P. Merz (Hrsg.), Transfer des japanischen Managementsystems. Berlin (ExpressEd) 1985 S. 61-79

7) Vgl. als Überblick: K.E. Weick. Der Prozess des Organisierens. Frankfurt 1985; in Bezug auf Einrichtungen der Erwachsenenbildung: O. Schäffter. Organisationstheorie... a.a.O.; O. Schäffter, Organisationsberatung der Volkshochschule. Referat in Verbindung mit einer teilnehmenden Beobachtung in der AG 11. In: Arbeitskreis der hauptberuflich geleiteten mittelstädtischen Volkshochschulen. Ber. der 25. Konferenz vom 25.-27.Mai 1987. Frankfurt 1987, S. 33-42; sowie: O. Schäffter, Mitarbeiter in der Erwachsenenbildung zwischen Organisation und Pädagogik. In: HessBl f. Volksb. 1988/2 S. 104-110

8) K.E. Weick a.a.O. 1976; sowie K.E. Weick a.a.O. 1985

9) S. Sackmann, Organisationskultur: Die unsichtbare Einflußgröße. In: Gruppendynamik 1983/4, S. 393-406; L. Smircich, Concepts of Culture and Organizational Analysis. In: Adm.Sc.Qu. 28/1983, S. 339-358; K.L. Gregory. Native-View-Pradigms: Multiple Cultures and Culture Conflicts in Organizations. In: Adm.Sc.Qu. 28/1983, S. 359-376

10) L.Smircich.a.a.O.

11) Zum theoretischen Hintergrund dieser Argumentation vgl. N. Luhmann, Soziale Systeme. Frankfurt 1984

12) vgl. N. Luhmann, Organisation und Entscheidung. In: ders. Soziologische Aufklärung Bd. 1 Opladen 1981 S.335-389; N. Luhmann, Zwischen Gesellschaft und Organisation. Zur Situation der Universitäten. In: ders., Soziologische Aufklärung Bd.4 Opladen 1987, S. 202-211

13) Die Argumentation lehnt sich eng an: H. Broms/H. Gahmberg, Communication to Self in Organizations and Cultures. In: Adm.Sc.Qu. 28/1983 S. 482-495

14) H. Broms/H. Gahmberg a.a.O. S.487

- 15) vgl. N. Luhmann, Soziale Systeme a.a.O. S.456ff, 465; Latenz in Bezug auf Kommunikation in der Erwachsenenbildung: vgl. O. Schäffter, Lehrkompetenz in der Erwachsenenbildung als Sensibilität für Fremdheit. Zum Problem lernförderlicher Einflußnahme auf andere kognitive Systeme. In: A. Claude u.a., Sensibilisierung für Lehrverhalten. PAS des DVV bmp-Reihe Frankfurt 1986, S. 41-56
- 16) Zur Analyse von „Anstaltszeremonien“ vgl. E. Goffman, Asyl. Frankfurt 1972 S. 95ff hier: S.102
- 17) vgl. zusammenfassend: O. Schäffter, Organisationstheorie... a.a.O.
- 18) vgl. K.E. Weick, Der Prozess des Organisierens a.a.O. S.33; 278f.; 340f.
- 19) W. Gieseke, Didaktische Lernforschung(1): Zum Realisierungsprozeß von Kursplanung im makro- und mikrodidaktischen Handlungsfeld der Weiterbildungsinstitutionen. In: E. Schlutz/H Siebert, Stand und Aufgaben der empirischen Forschung zur Erwachsenenbildung. Bremen (Uni Bremen Tagungsber.14) 1986, S. 120-121 ;vgl. auch dies.(Hrsg.):Programmplanung als Bildungsmanagement? Qualitative Studie in Perspektivverschränkung Bonn (KBE EB- Buch) 2000
- 20) Gieseke 1986 S. 121
- 21) Dieser Begriff schließt einerseits an die Lewin'sche Feldtheorie und eine topologische Beschreibung an (vgl. unten Hinweise zu einer regionalen Topologie institutioneller Profile der VHS-Arbeit). Außerdem bietet das Konzept der institutionellen „Kräftefeldanalyse“ Verknüpfungen mit Praxistheorien aus der Institutionsberatung und Organisationsentwicklung.
- Hierzu: I. Adam/E.R. Schmidt, Gemeindeberatung. Gelnhausen/Berlin 1977, S. 202; vgl. auch: O. Schäffter, Institutionsberatung. 2 Bde. Baltmannsweiler 1981/1982
- 22) Zur Differenztheorie vgl. Luhmann Soziale Systeme a.a.O.; sowie N. Luhmann, Frauen, Männer und George Spencer Brown, In: ZSfSoz 17/1988/1 S. 47-71
- 23) Vgl. O.Schäffter, Institutionsberatung. Bd.2: Planung von Organisationsentwicklung als curriculares Problem beruflicher Weiterbildung. Baltmannsweiler 1982, S. 89-108; sowie ders., Institutionsberatung für Einrichtungen und Projekte der Erwachsenenbildung. In: H. Pühl (Hrsg.), Handbuch der Supervision. Berlin 1989
- 24) J. Weinberg, Zur Arbeitsgruppe C: Institutionenforschung. Statement auf dem Schlußpodium. In: E. Schlutz/H. Siebert, Stand und Aufgaben der empirischen Forschung zur Erwachsenenbildung. Bremen (Uni Bremen Tagungsber.14) 1986, S. 162
- 25) Vgl. hierzu VHS-Handbuch der PAS des DVV Frankfurt o.J. Textziffer 60050
- 26) Beispiele finden sich in: O. Schäffter, Kursleiterfortbildung. Überlegungen zur Intensivierung der Arbeitsbeziehungen zwischen hauptberuflichen und freien Mitarbeitern in der Erwachsenenbildung. PAS d DVV bmp-Reihe Frankfurt 1985
- 27) z.B. in Anschluss an E.Goffman, The Presentation of Self in Everyday Life. New York 1959
- 28) vgl. z.B. P. Watzlawick (Hrsg.), Die erfundene Wirklichkeit. Beiträge zum Konstruktivismus. München/Zürich 1981; sowie: Einführung in den Konstruktivismus. (Schriften der Carl F. v. Siemens Stiftung Bd.10) München 1985
- 29) Analysen institutioneller Zurschaustellung bei E. Goffman, Asyl. Frankfurt 1972, S.102
- 30) Vgl. N. Luhmann, Soziale Systeme a.a.O. S. 465

