

Zech, Rainer

## **Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Erste Ergebnisse einer erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung**

*Magazin Erwachsenenbildung.at* (2009) 7/8

urn:nbn:de:0111-opus-76704



in Kooperation mit / in cooperation with:

**Meb**



Magazin  
erwachsenenbildung.at

<http://www.erwachsenenbildung.at>

### **Nutzungsbedingungen / conditions of use**

Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document.

This document is solely intended for your personal, non-commercial use. Use of this document does not include any transfer of property rights and it is conditional to the following limitations: All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

### **Kontakt / Contact:**

**peDOCS**

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Informationszentrum (IZ) Bildung

Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main

E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)

Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

# Magazin

erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

[www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Ausgabe 7/8, 2009

Theorie und Forschung  
Facettenreich, traditionsbewusst  
und innovativ

Selbstbeschreibungen  
und Fremdbeschreibungen

Erste Ergebnisse einer erwachsenen-  
pädagogischen Organisationsforschung

Rainer Zech



# Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen

## Erste Ergebnisse einer erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung

**Rainer Zech**

Rainer Zech (2009): Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Erste Ergebnisse einer erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung.

In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 7/8, 2009. Wien.

Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/09-7u8/meb09-7u8.pdf>.

Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Schlagworte: Weiterbildungsorganisation, Systemtheorie, erwachsenenpädagogische Organisationsforschung, Selbstbeschreibung, Fremdbeschreibung

### Abstract

Im systemisch-konstruktivistischen Wissenschaftsparadigma gilt die Umstellung von „Realitätsbewusstsein“ auf die „Wiederbeschreibung von Beschreibungen“ – auf das Wahrnehmen dessen, was andere sagen oder nicht sagen – als die avancierte Art, Welt wahrzunehmen. Dieser Gedanke wird in einem Projekt des ArtSet® Institutes aus Hannover für die erwachsenenpädagogische Organisationsforschung fruchtbar gemacht. Auf der Basis von Selbstbeschreibungen unterschiedlicher Weiterbildungsorganisationen werden aus der Beobachterperspektive 2. Ordnung hermeneutische Dekonstruktionen und Rekonstruktionen vorgenommen, die in eine wissenschaftliche Fremdbeschreibung verschiedener Typen von Weiterbildungsorganisationen und in eine allgemeine Theorie der Weiterbildungsorganisation münden sollen. Das zentrale Ziel des Forschungsprojektes besteht in der Entwicklung einer empirisch fundierten Theorie der Weiterbildungsorganisation. Diese betrifft zwei Ebenen: Erstens geht es um eine Typenbildung unterschiedlicher Arten von Weiterbildungsorganisationen, zweitens soll eine allgemeine Organisationstheorie für die Weiterbildung entwickelt werden, die die unterschiedlichen Typen umfasst. Das forschungsmethodische Vorgehen dieses Projektes wird in diesem Beitrag erläutert und beispielhaft an ersten Ergebnissen illustriert.

# Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen

## Erste Ergebnisse einer erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung

**Rainer Zech**

**Wir leben in einer Organisationsgesellschaft – über Organisationen wird eine Gesellschaft handlungs- und entwicklungsfähig. Es gibt Unternehmen, Kirchen, Gerichte, Parteien, Krankenhäuser, Wohlfahrtsorganisationen, Universitäten, Schulen und eben Weiterbildungseinrichtungen.**

Um das jeweils Besondere einer Organisationsform herauszufinden, muss man nach ihrer gesellschaftlichen Funktion und nach ihrer spezifischen Leistung für die Gesellschaft fragen. Bekanntlich zeichnet sich unsere moderne Gesellschaft durch eine funktionale Differenzierung aus. Das heißt, gesellschaftliche Subsysteme werden autonom und erfüllen exklusiv spezifische, für die Gesellschaft notwendige Funktionen bzw. produzieren exklusiv die von der Gesellschaft oder ihren Teilsystemen benötigten Leistungen. Das Wirtschaftssystem versorgt die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen, das Gesundheitssystem bekämpft und heilt Krankheiten und das Bildungssystem sorgt für die erforderlichen Qualifikationen, damit die gesellschaftlichen Individuen handlungsfähig werden bzw. bleiben und die Wirtschaft funktioniert. Was allerdings das Proprium der Weiterbildungsorganisationen in diesem Zusammenhang ausmacht, welche Logik sie im Kern bestimmt, was für eine besondere Art Organisation Weiterbildungseinrichtungen sind, ist in der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung noch weitgehend unbestimmt.<sup>1</sup> Dieser Frage geht

ein Forschungsprojekt des ArtSet® Institutes aus Hannover nach, das seine Pilotphase im Juni des Jahres 2009 abgeschlossen hat (siehe Zech et al. 2009). Die Forschung basiert auf einer systemtheoretischen Ausrichtung. In diesem Aufsatz wird vor allem der forschungsmethodische Zugriff über die Wiederbeschreibung von Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen aus einer wissenschaftlichen Beobachterperspektive 2. Ordnung vorgestellt und an ersten Ergebnissen beispielhaft illustriert.

### **Systemtheoretischer Hintergrund von Organisation**

Vorstellungen und Theorien über Organisationen gibt es in großer Zahl. Von den traditionellen bürokratiethoretischen Ansätzen unterscheiden sich handlungstheoretische, situative, strukturalistische, neoinstitutionalistische, organisationskulturelle und viele mehr (siehe Kieser/Ebers 2006). Wir schließen uns in unserer Forschung dem

---

<sup>1</sup> Timm C. Felds Beitrag „Leitung im Wandel: veränderte Qualifikations- und Kompetenzanforderungen an das Leitungspersonal von Weiterbildungseinrichtungen“ – erschienen in der Nr. 4 des MAGAZIN erwachsenenbildung.at – setzt sich mit Organisationsforschung, Organisationspädagogik und der lernenden Organisation auseinander. Siehe dazu: [http://erwachsenenbildung.at/magazin/08-4/meb08-4\\_07\\_feld.pdf](http://erwachsenenbildung.at/magazin/08-4/meb08-4_07_feld.pdf)

systemtheoretischen Paradigma an (siehe Luhmann 2000) und verstehen Organisationen als formalisierte soziale Systeme, als rekursive Netzwerke der Kommunikation von Entscheidungen, die wechselseitig füreinander Prämissen bilden, welche dann weiteres Entscheiden in gewisse Bahnen lenken. Organisationen als soziale Systeme bestehen unserer Definition zufolge aus:

- einer eindeutigen Grenze zu ihrer Umwelt, die durch Mitgliedschaft bestimmt ist
- Elementen (die kommunizierten Entscheidungen)
- Relationen, d.h. rekursiven Beziehungsnetzwerken, die sich aus den Kommunikationen ergeben
- Regeln bzw. einem spezifisch geordneten Regelsystem des Funktionierens

Die Regeln einer Organisation strukturieren, was die kommunizierenden Organisationsmitglieder legitimerweise voneinander erwarten dürfen und/oder faktisch erwarten. In der Systemtheorie werden die Strukturen einer Organisation als Erwartungsstrukturen definiert. Soziale Systeme werden auf der operativen Ebene durch Kommunikationen gebildet. Wie eine Folgekommunikation auf eine kommunikative Offerte reagiert, ist aber prinzipiell nicht festgelegt. Sie kann grundsätzlich immer zustimmen oder ablehnen und dies gilt vice versa. Durch Erwartungsstrukturen wird diese doppelte Kontingenz von Kommunikationen dadurch kompensiert, dass eine positive Anschlussfähigkeit der jeweils folgenden Kommunikationsbeiträge befördert wird. Die Kommunikationen selbst richten sich – strukturiert über eine Grundunterscheidung – an den Relevanzen für das System aus, d.h. an dem, was für das System operativ bedeutsam ist. Relevanzen können in der Umwelt des Systems vorliegen oder im System selbst. Die kommunikative Grundunterscheidung – oder anders ausgedrückt: den Code – übernehmen die Organisationen von dem gesellschaftlichen Funktionssystem, dem sie sich in erster Linie zuordnen. Für die Wirtschaft orientiert sich der Code an der Zahlungsfähigkeit, für das Religionssystem ist es der Glaube, für das Bildungssystem das Lernen. Pädagogische Organisationen unterscheiden folglich nach dem, was „vermittelbar“ und was „nicht vermittelbar“ ist. Auf der Seite der Lernenden entspricht dem die Unterscheidung zwischen „aneignen“ oder „nicht

aneignen“ (siehe Kade 1997). Mit ihrer jeweiligen Grundunterscheidung als Relevanzfilter scannen Organisationen ihre Umwelt und entscheiden so, worauf sie reagieren und was sie ignorieren wollen. Auf der Basis ihres Codes entwickeln Organisationen dann ihre so genannte „Spezialsemantik“ (vgl. Willke 1994, S. 157ff.). Das ist die jeweils besondere Sprache einer Organisation, in der sich ihr Code gewissermaßen kaskadierend entfaltet und sich die Regelsysteme, die Erwartungs- und Entscheidungsmuster verdichten. Diese Spezialsemantiken entwickeln hinter dem Rücken der Beteiligten eine eigenständige Realität, die nicht mehr allein auf die Handlungen von Personen zurückführbar ist. Auf der Basis ihrer Spezialsemantik schließen sich Organisationen gegenüber ihrer Umwelt ab. Sie sind dann nur noch durch Ereignisse irritierbar, die sich in ihrem jeweiligen Code „verrechnen“ lassen, d.h., die sie auf der Basis ihrer Grundunterscheidung als bedeutsam und anschlussfähig bewerten. Gegenüber allem anderen, was es sonst noch auf der Welt gibt, sind Organisationen ignorant. Auf dieser Einschränkung beruht aber andererseits die spezifische Leistungsfähigkeit der Organisation in ihrem jeweiligen Bereich. Basierend auf ihrem Code und den darauf aufbauenden Unterscheidungen ihrer Spezialsemantik beobachten und beschreiben die Organisationen ihre Umwelt und sich selbst. Über Selbst- und Umweltbeobachtungen konstituieren sie ihre spezifische Identität, die in entsprechenden Beschreibungen ihren Niederschlag findet und sich reflexiv verdichtet.

## Forschungsmethodisches Vorgehen

Solche Selbstbeschreibungen bilden die empirische Datengrundlage unseres Projektes. *„Unter ‚Selbstbeschreibung‘ wollen wir die Produktion eines Textes [...] verstehen, mit dem und durch den die Organisation sich selbst identifiziert“* (Luhmann 2000, S. 417). Texte sind das Gedächtnis sozialer Systeme. In der Selbstbeschreibung konstituiert sich das System als Einheit aller seiner Operationen. Die Funktion von Selbstbeschreibungen liegt darin, die laufend anfallenden Selbstreferenzen zu bündeln und zu zentrieren, um deutlich zu machen, um welches „Selbst“ es bei der Identität der Organisation geht. Jedes System ist als Gesamtheit für sich selbst unerreichbar und intransparent; in der

Selbstbeschreibung reduziert die Organisation ihre Komplexität, Widersprüchlichkeit und Kontingenz auf eine handhabbare und kommunizierbare Einheit. Organisationale Identitäten sind nicht gegeben, sie müssen formuliert werden. Über Reflexionsschleifen werden Selbstbeobachtungen in Selbstbeschreibungen transformiert. Mit einer Selbstbeschreibung stellt sich die Organisation nach innen und außen dar. „Organisationen benutzen ihre Selbstbeschreibungen, um ihre individuelle Besonderheit in einer Terminologie herauszustellen, die, wie man hofft, allgemeine Anerkennung findet“ (ebd., S. 438).

Aus einem vorangegangenen Projekt – es handelt sich um das BLK-Projekt zur Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) von 2000 bis 2005 (siehe Zech 2006) – liegen mehr als 500 Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen mit den entsprechenden gutachterlichen Stellungnahmen vor. Die Selbstbeschreibungen werden als Selbstberichte bezeichnet, die sich nach elf Qualitätsbereichen mit entsprechenden Anforderungen strukturieren. Die Anforderungen sind allerdings so offen formuliert, dass sie inhaltliche Ausführungen nicht präformieren. So wird z.B. gefordert, über Seminarevaluationen zu berichten. Es wird aber offen gelassen, welche Form, welchen Umfang und welchen Rhythmus die Evaluationen haben sollen. Oder es werden Führungsgrundsätze gefordert, ohne anzugeben, wie diese aussehen und was sie enthalten sollen. Alle Ausführungen in den Selbstberichten müssen sich durch Nachweise belegen lassen und von der Organisationsleitung legitimiert werden. Durch diesen Zwang zur Rückbindung an Nachweise und formale Entscheidungen der Weiterbildungsorganisationen können die Selbstberichte als Ausdruck der Identität und der Praxis der Gesamtorganisation behandelt werden. (Vgl. Zech 2006, S. 74ff.)

Den Ausgangspunkt unserer forschungsmethodischen Herangehensweise bilden Niklas Luhmanns Überlegungen zum Verhältnis von „description“ und „redescription“. Luhmann geht davon aus, dass sich organisationale Identitäten in einem Prozess der Selbstbeschreibung der Organisationen herausbilden. Eine wissenschaftliche Theorie der Organisation beobachtet nun aus einer Perspektive 2. Ordnung sich selbst beobachtende Organisationen. Wissenschaft

bedeutet also zu analysieren, mit Hilfe welcher Unterscheidungen Organisationen sich selbst und ihre Umwelt beschreiben. Diese Dekonstruktion von Selbstbeschreibung wird dann in einer wissenschaftlichen Fremdbeschreibung rekonstruiert. „Wenn die Wissenschaft und speziell ihre Soziologie ihre theoretischen Möglichkeiten ausreizt, könnte sie zu Beschreibungen mit sehr viel höherer Kontingenz und sehr viel höherer struktureller Komplexität kommen [...]“ (Luhmann 2000, S. 428).

André Kieserling (2000) hat Luhmanns Unterscheidung von „Selbstbeschreibung“ und „Fremdbeschreibung“ weiter ausgefaltet und dabei gezeigt, dass wissenschaftliche Fremdbeschreibungen mit größerer Distanz zu ihren Forschungsobjekten operieren können und daher auch in der Lage sind, in Selbstbeschreibungen verdeckte Latenzen mit zu behandeln und in ihre wissenschaftlichen Theorien einzubauen. Die Kombination von Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung ergibt einen theoretischen Gewinn, weil die Forschung auf empirischer Basis reflexive Theorien ihres Gegenstandes bauen kann, die Dimensionen zu bezeichnen in der Lage sind, die Selbstbeschreibungen als Beobachtungen 1. Ordnung verschlossen bleiben.

Dennoch suchen wir mit unserem Forschungszugriff nicht nach einer verborgenen Realität, sondern nach typischen Mustern in den vorliegenden Selbstbeschreibungen der Organisationen. Wir gehen mit Richard Rorty (1989) davon aus, dass die Verwendung eines spezifischen Vokabulars Folgen für die Identität hat. Durch ihre Welt- und Selbstbeschreibungen konstituieren sich die Systeme – seien es psychische oder soziale Systeme. Neu- bzw. Wiederbeschreibungen sind also intellektuelle Werkzeuge der Entschlüsselung von Semantiken. Sie sollen rekonstruieren, mit welchen Unterscheidungen die Selbstbeschreibungen arbeiten und welche Konsequenzen dies für ihr Selbstverständnis hat. Neubeschreibungen sind also nicht komplett oder vollständig neu – sie würden sonst gar nicht verstanden –, sondern sie sind Wiederbeschreibungen, die das Material der Selbstbeschreibungen unter spezifischen Fragestellungen benutzen. Neubeschreibungen sind nützlich, wenn sie der Forschung und der Praxis neue Möglichkeiten eröffnen, wenn sich aus ihnen Typisches rekonstruieren lässt, das den

erforschten Gegenstandsbereich auszeichnet. Bei uns geht es um die Fragen: Was ist das Proprium von Weiterbildungsorganisationen? Was unterscheidet diesen Organisationstyp von anderen? Was macht seine Besonderheit und Eigenständigkeit aus?

Nach unseren bisherigen Erfahrungen haben wir die folgenden institutionellen Cluster von Weiterbildungsorganisationen gebildet:

- öffentliche Einrichtungen, im Regelfall Volkshochschulen (VHS)
- staatlich anerkannte private Organisationen, z.B. Bildungswerke von Verbänden oder die so genannten „Landesorganisationen“
- staatlich nicht-erkannte gemeinnützige Organisationen, z.B. Managementkollegs
- kommerzielle Weiterbildungsanbieter, z.B. im Sprachen- oder EDV-Bereich
- und Weiterbildungsabteilungen von Unternehmen.

Aus diesen Clustern analysieren wir Selbstbeschreibungen unter den Gesichtspunkten, wie die untersuchten Weiterbildungsorganisationen

- ihren Organisationszweck
- ihr Angebot
- ihre Lernenden
- ihre Vorstellung von gelungenem Lernen
- ihre Lehrenden
- ihre sonstigen hauptamtlich beschäftigten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- ihre interne Kooperation und Kommunikation
- ihre externe Kooperation und Kommunikation sowie
- ihr Selbstverständnis beschreiben.

Interessant ist für uns auch die Frage, welche Terminologien anderer gesellschaftlicher Funktionssysteme (z.B. Wirtschaft, Politik, Religion) die Weiterbildungsorganisationen in ihren Selbstbeschreibungen verwenden bzw. auf welche Codierungen anderer gesellschaftlicher Funktionssysteme sie verweisen. Darüber hinaus rekonstruieren wir, welches Bildungs- und welches Organisationsverständnis die verschiedenen untersuchten Organisationen auszeichnet und was ihnen bei ihrer spezifisch codierten Semantik der Selbstbeschreibung gegebenenfalls verborgen bleibt (blinder Fleck).

Methodisch werden also im Projekt vorliegende Selbstbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen in einer Forschungsgruppe inhaltsanalytisch auf ihre verwendeten Unterscheidungen hin und in Bezug auf die definierten Analysekatoren dekonstruiert, um sie anschließend in einer wissenschaftlichen Fremdbeschreibung zu rekonstruieren. Diese Analysen sind kategoriengeleitet, qualitativ hermeneutisch und ihre Ergebnisse werden in der Forschungsgruppe kommunikativ validiert. Es handelt sich hier methodisch also gewissermaßen um eine spezifische Form der strukturierenden Inhaltsanalyse (siehe Mayring 2008). Bei der Analyse der Selbstbeschreibungen ist mit zu rekonstruieren, von welcher anderen Seite der Unterscheidung sich eine bestimmte Begriffsbenutzung abgrenzt, denn häufig wird erst durch die nicht bezeichnete andere Seite, durch das, was nicht gemeint ist, klar, was genau bezeichnet wird. 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.

Praktisch gehen wir so vor, dass wir die Texte in das elektronische Tool für Inhaltsanalysen MAXQDA einlesen, um danach Aussagen, die zu unseren oben genannten Gesichtspunkten passen, in dem dafür angelegten Codesystem von MAXQDA zu sammeln. Auf der Basis dieser Codierungen wird für alle untersuchten Organisationen eine wissenschaftliche Wiederbeschreibung angefertigt. Bei den Analysen suchen wir vor allem nach wiederkehrenden Mustern der Selbstidentifikation der Weiterbildungsorganisationen. Bei den Wiederbeschreibungen versuchen wir das Typische der jeweiligen Organisation zu rekonstruieren. In einem letzten Schritt werden die Wiederbeschreibungen miteinander verglichen, in so genannten „habituellen Typen“ reformuliert und daraufhin befragt, was durch die jeweilige organisationale Identitätskonstruktion ermöglicht und was verunmöglicht, verdeckt oder erschwert wird. Aus den Einzelfällen wird dadurch jeweils „ein solcher Fall“ und aus diesem Beschreibungstyp (vgl. Lewin 1981, S. 233ff. u. S. 279ff.) ein habitueler Typ als Realisierung einer bestimmten Praxis. Dieser Schluss ist zulässig, wenn man mit Ludwig Wittgenstein von einer Isomorphie von Sprache, Denken und Handeln ausgeht (vgl. Wittgenstein 1990, S. 250). Der habituelle Typ wird in Anlehnung an Pierre Bourdieu als ein Erzeugungsmuster verstanden, das über den Gebrauch bestimmter Beobachtungsunterscheidungen

operativ die Identität der Weiterbildungsorganisation hervorbringt, als strukturierende, die Praxis wie deren Wahrnehmung organisierende und als durch diese Praxis zugleich strukturierte Struktur (vgl. Bourdieu 1989, S. 277ff.).

## Beispiele aus der Forschungspraxis

Zurzeit haben wir die Pilotphase eines größeren Projektes abgeschlossen und bisher aus jedem Organisationscluster eine Organisation in der oben beschriebenen Weise analysiert. Das führte zu fünf umfangreichen Wiederbeschreibungen von Weiterbildungsorganisationen:

- einer kommunalen Volkshochschule
- eines staatlich anerkannten, konfessionellen Bildungswerks
- eines gemeinnützigen Weiterbildungsinstituts mit psychologisch-psychotherapeutischem Schwerpunkt
- eines kommerziellen Bildungsanbieters im IT- und Internet-Bereich
- sowie einer Aus- und Weiterbildungsabteilung eines Unternehmens

Die ersten Ergebnisse sind vielversprechend und sollen hier als Wiederbeschreibungen zusammengefasst vorgestellt werden.<sup>2</sup>

### Die kommunale Volkshochschule

Wir haben es laut Selbstbeschreibung mit einer professionell geführten Organisation zu tun. Indikatoren und Kennzahlen für die viel beschworene „Kundenzufriedenheit“ und den behaupteten „Erfolg“ oder inhaltliche Ausführungen zu den angeführten „professionellen Managementstrukturen“ sind im Text allerdings nicht zu finden. Dieser Aspekt der Selbstbeschreibung verbleibt eigentümlich unbelegt. Das mehrfach ausgeführte besondere Merkmal der VHS ist allerdings ihre Sozialität. Diese besondere soziale Eigenschaft der VHS fällt in allen Analysekatégorien ins Auge. Niemand wird vom Lernen ausgeschlossen. Man ist besonders für die Benachteiligten zuständig und hat kommunale Verantwortung zu

tragen. Auffallend ist jedoch, dass in der gesamten Beschreibung der Lernenden an keinem Punkt der Aspekt der Motivation behandelt wird. Bei der Lektüre der Selbstbeschreibung hat man den Eindruck, dass die Lernenden alle motiviert in die VHS kommen und dementsprechend Motivation, als eine immer wieder neu herzustellende Lernvoraussetzung, nicht mehr besonders gepflegt werden muss. Dies steht in Widerspruch zu der hervorgehobenen Zielgruppe der „Bildungsfernen“, der man sich „besonders verpflichtet“ fühlt. Die Teilnehmenden sollen sich „wohl fühlen“ und „zufrieden“ sein. Die Beziehungen zu ihnen wie auch die internen und externen Kooperationsverhältnisse werden „persönlich“ gestaltet. Das Wohlfühlen und das Persönliche stehen im Mittelpunkt. Lernen ist persönliche „Bereicherung“ zur „Bewältigung des eigenen Lebens“. Es geht vor allem um „Lebensqualität“. Über sachlich-fachliche Lernerfolge muss daher nicht berichtet werden. Die gesamte Semantik dieser Weiterbildungsorganisation erinnert in ihrer Grundtönung daher eher an familiäre, denn an berufliche Kontexte; sie entstammt dem Harmoniemilieu der bürgerlichen Mitte. Die Organisation wird nach dem Familienmodell geführt und gestaltet, gute zwischenmenschliche Beziehungen und Lebensqualität sind wichtig. Ihr spezifischer blinder Fleck wäre wohl darin zu verordnen, dass das elaborierte Lernverständnis der VHS – als selbstbestimmtes Werk zur persönlichen Entwicklung und Orientierung mit dem Erfolgskriterium des persönlichen Wohlbefindens – die verbal adressierten Bildungsfernen und Benachteiligten eher nicht ansprechen dürfte. Das Bildungsverständnis könnte in dem Motto zusammengefasst werden: durch Bildung Lebensqualität und individuelles Wohlbefinden steigern. Der habituelle Organisationstyp kann als familiäre Organisation bezeichnet werden.

### Das konfessionelle Bildungswerk

Das Bildungswerk legt Wert darauf, sich als eine moderne, professionelle Organisation, die den gesellschaftlichen Entwicklungen nicht nur entspricht, sondern sie auch mitgestaltet, darzustellen. Auch in dieser Selbstbeschreibung wird nicht recht deutlich, worin die Professionalität jenseits der zuverlässig verrichteten Arbeit besteht. Wie bei der

<sup>2</sup> Die Zitate in den Wiederbeschreibungen stammen aus den Selbstbeschreibungen der Organisationen und werden im Fließtext durch doppelte Anführungszeichen – androzentrische Schreibweisen wurden übernommen – kenntlich gemacht.



Volkshochschule fehlen jegliche Erfolgs- oder Leistungsindikatoren. Für die Zielgruppe Menschen mit besonderen Bedürfnissen ist eine hohe Identifikation und Verantwortungsübernahme erkennbar. Diese gesellschaftliche Verantwortungsübernahme kommt unpräzise, man möchte fast sagen bescheiden daher. Dazu passt, dass es kaum Aussagen zu den handelnden Personen gibt. Man drängt sich nicht in den Vordergrund. Die Aufgabenerledigung steht im Mittelpunkt, nicht die glänzende Selbstdarstellung. Die Selbstbeschreibung dieser konfessionellen Bildungseinrichtung weist naturgemäß eine Semantik auf, die stark religiös grundiert ist. Dies wird zum Beispiel in der Selbstbezeichnung als „Dienstgemeinschaft“ auf der Grundlage eines „christlichen Menschenbildes“ deutlich. Die Terminologie ist also an das Religionssystem der Gesellschaft angelehnt. Die verwendete Sprache verweist auf eine hohe Moralität. Dienst ist Pflicht und nicht Neigung, deshalb gibt es auch keine Wohlfühlkriterien. Bei dieser moralischen Grundhaltung könnte der blinde Fleck des Bildungswerkes darin bestehen, dass man die in unserer konkurrenzorientierten, kapitalistischen Gesellschaft real bestehenden Zwänge nicht ausreichend reflektiert. Im aufopfernden Dienst erkennt man möglicherweise nicht, dass die Gesellschaft, in die man die Ausgeschlossenen und Benachteiligten integrieren will, zumindest im wirtschaftlichen Bereich teilweise gerade von deren Exklusion profitiert. Das Bildungsverständnis könnte unter dem Motto stehen: durch Bildung Ausgeschlossene in die Gesellschaft integrieren. Der habituelle Organisationstyp des Bildungswerkes kann als dienende Organisation bezeichnet werden.

### **Das psychologisch-psychotherapeutische Weiterbildungsinstitut**

Die Selbstbeschreibung dieses Instituts strotzt vor Superlativen. Aus ihr spricht Stolz, dass man sich als „privates Institut“ „ausschließlich aus eigenen Mitteln finanziert“ und am Markt bewährt. Wobei auf der anderen Seite eine gewisse Ängstlichkeit durchscheint, zu viel von sich preiszugeben. Man glaubt, sein „Betriebsgeheimnis aufgrund des Konkurrenzdrucks wahren“ zu müssen. Die Selbstbeschreibung bleibt oft sehr allgemein. Man will sich eben nicht in die Karten gucken lassen. Das Institut zeichnet sich in den internen und externen Verhältnissen durch eine besonders hohe kommunikative Erregung und

ständige Betonung der Bedeutung des Persönlichen aus. Man muss immer mit der ganzen Person dabei sein. Dass Arbeitnehmer auch ein Recht auf organisationale Indifferenzonen haben, die Distanz und Schutz der eigenen Intimität ermöglichen, wird dabei wohl übersehen. Das Arbeiten könnte dadurch bei aller Sinnhaftigkeit und Befriedigung auch hohe Erschöpfungs- und Stresspotenziale in sich bergen. Auffällig an dieser Selbstbeschreibung ist auch, dass man häufig inhaltlich wenig darüber erfährt, was genau wie passiert und gemacht wird. Stattdessen haben die Selbstbeschreibungen immer wieder den Charakter von normativen Sollens-Formulierungen: „Kundenorientierung und Projektorientierung erfordern eigenständiges und schnelles Handeln.“ Glaubenssätze ersetzen dann Praxisbeschreibungen. Die Semantik dieser Weiterbildungsorganisation ist dem psychotherapeutischen Kontext entnommen. Alle und alles erfahren hohe Wertschätzung, die persönlichen Beziehungen und die persönliche Entwicklung der Menschen – seien es Kunden oder Mitarbeitende – stehen im Mittelpunkt. Alles und alle dürfen und sollen sich stetig verbessern – die Perfektibilität von Individuen und Organisationen ist die tragende Ideologie dieses Instituts. Dazu steht ein wenig im Widerspruch, dass die Selbstbeschreibung mit all ihren Superlativen der Selbstcharakterisierung den Eindruck erweckt, dass eine Verbesserung des eigenen Instituts kaum noch möglich scheint. Der blinde Fleck liegt möglicherweise darin, Anregungen von außen nur als Bestätigung zu nehmen. Durch Rückmeldungen hat das Institut „keine neuen Erkenntnisse gewonnen“. Dem Bildungsinstitut geht es über weite Strecken vor allem um Selbst-Darstellung und Selbst-Behauptung – verbunden mit einer gewissen ängstlichen Selbst-Abschottung. Das Bildungsverständnis könnte das Motto haben: durch Bildung die eigenen Potenziale stärken und freisetzen. Als habituellen Organisationstyp haben wir den Begriff der narzisstischen Organisation gewählt.

### **Der kommerzielle IT-Bildungsanbieter**

Durch die Selbstbeschreibung dieser Organisation ziehen sich als roter Faden Überdurchschnittlichkeit wie auch Karriere- und Erfolgsorientierung. Der primäre Organisationszweck besteht darin, die Kunden bei ihrer angestrebten beruflichen Karriere mit Weiterbildungsmaßnahmen zu unterstützen. Gelungenes Lernen bedeutet für das Unternehmen,

„dass die erfolgreichen Teilnehmer auf dem Arbeitsmarkt gute Chancen für eine Anstellung oder die Aufnahme einer erfolgreichen freiberuflichen oder selbstständigen Tätigkeit haben“. Durch die permanente Betonung der eigenen Überdurchschnittlichkeit setzt man sich bewusst von den Wettbewerbern ab. Die sind vielleicht auch nicht schlecht, doch man selbst ist besser – und darüber besteht kein Zweifel. Es ist nicht nötig, explizit zu betonen, dass man selbstbewusst ist. Dies wird durch den gesamten Text der Selbstbeschreibung mehr als deutlich. Mit Begriffen wie „selektive Marktführerschaft“, „selektive Qualitätsführerschaft“, „verkaufen“, „rentabel“ und „Umsatzrentabilität“ ordnet sich die nüchterne, zweckorientierte Semantik der Selbstbeschreibung dem Wirtschaftsbereich zu. Der technisch orientierte Bildungsanbieter mit seinen hoch motivierten, aufstiegsorientierten Kunden hat auch ein eher technisches Verständnis von der Möglichkeit programmierbaren Lernens. Der blinde Fleck besteht augenscheinlich darin, die Aneignungsseite des Lernens auszublenden und damit das Technologiedefizit<sup>1</sup> des Lehr-Lern-Prozesses nicht zu erkennen. Das Bildungsverständnis ließe sich ausdrücken in dem Motto: durch Bildung als Karriereinstrument den beruflichen Aufstieg schaffen. Diese „logistisch perfekte“, „effektive“ und „effiziente“ Organisation, die Wert auf instrumentell einwandfreies Funktionieren legt, haben wir unter den habituellen Organisationstyp der funktionalen Organisation subsumiert.

### **Die Aus- und Weiterbildungsabteilung eines Unternehmens**

Als eindeutiger Schlüsselbegriff des Selbstverständnisses kann ein häufig genanntes Ziel der Aus- und Weiterbildungsabteilung angeführt werden: „hervorragende Kandidaten für die Stellenbesetzung hervorbringen“, was nachweislich auch gelingt. Als Abteilung eines großen Unternehmens sieht man sich in erster Linie der Firma verpflichtet, übernimmt aber auch Verantwortung für die eigenen Lernenden und die gesellschaftliche Ausbildungsaufgabe. Als Betrieb in einer Region wird auf ein besonders gutes Image Wert gelegt. Man gehört zu den Besten und stellt sich auch entsprechend

dar. An dieser Selbstbeschreibung fällt auf, dass sehr hohe Ziele, überdurchschnittliche Bildungserfolge, die die fachlichen Kompetenzen ebenso berücksichtigen wie die sozialen und persönlichen, nicht nur behauptet, sondern mit Kennzahlen oder Vergleichsindikatoren belegt werden. Man weiß, dass man überdurchschnittlich ist, und fürchtet sich nicht davor, sich in die Karten gucken zu lassen. Daher werden auch die eingesetzten Steuerungsinstrumente genau beschrieben. Die Semantik der Selbstbeschreibung ist unternehmerisch, aber mit Sensibilität für die menschliche Seite der eigenen Aufgabe. Die Lernenden sind nicht nur zukünftige Facharbeiter, sondern auch Kollegen bzw. Kolleginnen und Mitglieder eines Betriebes, der auf sein gutes Ansehen Wert legt. Es war schwer, bei dieser Organisation einen blinden Fleck zu entdecken. Am ehesten könnte man ihn darin sehen, dass, wenn man sich immer nur die Besten der jeweiligen Jahrgänge sucht, auch jemand in der Gesellschaft da sein muss, der sich um die weniger Begabten kümmert. Die behauptete Verantwortung für die gesellschaftliche Ausbildungsaufgabe ist ausschließlich auf die Elite bezogen. Was aus den anderen wird, gerät dabei aus dem Blick. Als Motto des Bildungsverständnisses könnte gelten: durch Bildung der Besten die Zukunft von Unternehmen und Beschäftigten sichern. Dieses Unternehmen mit seiner Abteilung für Aus- und Weiterbildung weiß, wer es ist, welche Stärken es hat und welche Erfolge es verzeichnet. Dieses Selbstverständnis drückt sich unaufgeregt selbstbewusst aus. Wir haben den habituellen Organisationstyp daher als souveräne Organisation bezeichnet.

### **Schlussfolgerungen für die Theorie**

Luhmann begreift pädagogische Organisation als Hierarchie des Entscheidens über Entscheidungsprämissen zur Respezifikation von Verhaltenserwartungen auf der Ebene der pädagogischen Interaktionen (vgl. Luhmann 2002, S. 142ff.). Das heißt, die Organisation setzt die Rahmenbedingungen, innerhalb derer sich die Interaktionen bewegen sollen. In der erziehungswissenschaftlichen Diskussion zum Thema Organisation wird deshalb verschiedentlich zu Recht darauf hingewiesen, dass

<sup>1</sup> Mehr zum Begriff „Technologiedefizit“ findet sich im Aufsatz von Regina Mikula (Fußnote 3) in der vorliegenden Ausgabe des MAGAZIN erwachsenenbildung.at unter [http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/09-7u8/05\\_mikula.pdf](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/09-7u8/05_mikula.pdf).

Bildungsorganisationen zwei Seiten haben, die durch verschiedene Systemebenen gebildet werden, nämlich Organisation und Interaktion (siehe z.B. Kuper 2001). Organisation stellt sicher, dass gelernt werden kann. In der unterrichtlichen Interaktion wird ausgehandelt, wie konkret gelehrt und gelernt wird. Betrachtet man diesen Gesichtspunkt unter der Steuerungsfrage, so bezeichnet man den Steuerungsmodus von Organisationen gemeinhin als Management und den Steuerungsmodus von Unterricht als Pädagogik. Organisation und Management auf der einen Seite, Interaktion und Pädagogik auf der anderen Seite sind verschiedene Dinge, die zwar aufeinander verwiesen sind, aber nicht zusammenfallen. Sie sind verschieden und haben sich wechselseitig zur Voraussetzung. Diese Dualität ist nicht aufhebbar, sie ist Grundlage der Organisationsform Weiterbildungseinrichtung. Insbesondere unter diesem Gesichtspunkt des Verhältnisses von Organisation/Management und Interaktion/Pädagogik werden jetzt abschließend die fünf habituellen Organisationstypen zusammenfassend vorgestellt.

### **Typ 1: Die familiäre Organisation**

Der familiäre Organisationstyp organisiert seine Beziehungen persönlich. Er legt Wert auf zwischenmenschliche Wärme und Sozialität. Auch wenn man sich diffus als Teil übergeordneter Strukturen sieht, bleibt dieses Wissen doch abstrakt, und man wähnt sich als Einrichtung weitgehend autonom. Das Bildungsverständnis ist integrativ; man wendet sich an alle und schließt niemanden aus. Bildung wird als gesellschaftliche Aufgabe der Entwicklung von Menschen verstanden. Der pädagogische Anspruch, Lernen als Selbstbestimmung zu organisieren, ist hoch. Zufriedenheit, Wohlbefinden und Lebensqualität sollen erreicht werden. Ob alle angezielten gesellschaftlichen Gruppierungen sich unter diese Vorstellung subsumieren können, ist mehr als fraglich. Weiterhin könnte vermutet werden, dass der hohe Anspruch an pädagogische Professionalität nicht bis in die Organisation hinein und in der Durchführung der Bildungsveranstaltungen durchgehalten wird. Bei der analysierten Organisation haben wir jedenfalls den Eindruck, als würde der Anspruch lediglich an Kursleitende und Teilnehmende weitergereicht. Zumindest fehlen Aussagen zur Notwendigkeit, Motivation als immer wieder neu herzustellende Lernvoraussetzung besondere

Beachtung zukommen zu lassen. Als Organisation begreift man sich interaktionistisch; ein Unterschied zwischen zwischenmenschlichem Umgang und formaler Organisation wird nicht gemacht. Das organisationale Management wird zwar als professionell behauptet. Diese Behauptung wird aber nicht durch Fakten und konkrete Beschreibungen gestützt. Führung wird lediglich als personale Führung von Menschen verstanden, nicht als Unternehmensführung im umfassenden Sinne. Die Spezialsemantik dieses Organisationstyps entspricht dem Harmoniemilieu der bürgerlichen Mitte.

Diese Fokussierung auf persönliche Beziehungen – sowohl organisationsintern als auch in Bezug auf die Umwelt, d.h. zu Kunden/Teilnehmenden, Dienstleistern/Kursleitenden und Kooperationspartnern – kann verlässliche und loyale soziale (Erwartungs-)Strukturen ermöglichen. Die Steuerungskapazität formaler Organisation – sprich: professionelles Management – dürfte aber eingeschränkt sein.

### **Typ 2: Die dienende Organisation**

Auch der dienende Organisationstyp kreist um persönliche Beziehungen. Dennoch ist ein gewisses Bewusstsein der Eingebundenheit in formale Strukturen durchaus vorhanden. Das mag daran liegen, dass man sich einer übergeordneten weltanschaulichen Idee verpflichtet fühlt und als Teil einer größeren Trägerorganisation agiert. Dieses Wissen wird aber in den Beschreibungen der organisationalen Steuerung nicht wirksam. Führung wird im Wesentlichen als respektvoller und wertschätzender Umgang mit Menschen beschrieben. Als eigene Organisation sieht man sich doch als interaktionistisches Beziehungsgefüge. Die Behauptung, sich als Organisation professionell zu managen, wird durch eine in Teilen betriebswirtschaftliche Terminologie ausgedrückt, aber nicht durch konkrete Ausführung gestützt. Für die Bildung steht der moralisch-ideologische Auftrag im Zentrum. Es geht um Einsatz für eine gute Sache und für eine Klientel, die Unterstützung braucht. Lernen ist daher als Recht der Partizipation an gesellschaftlichen Möglichkeiten abgebildet. Ob der selbstlose und pflichtbewusste Einsatz für die gute Sache sich in ausreichender Analyse der realen gesellschaftlichen Verhältnisse niederschlägt, kann zumindest für den vorliegenden Fall kritisch

nachgefragt werden. Das Bildungsziel ist die Vermittlung praxisrelevanter Handlungskompetenz. Die Speziesemantik ist moralisch konnotiert und dem übergeordneten ideologischen System angelehnt – im konkreten Fall dem religiösen. Die Selbstbeschreibung als Dienst an einer guten Sache ermöglicht vermutlich eine hohe Identifikation und Verantwortungsübernahme sowie eine große Einsatzbereitschaft der Beschäftigten. Die dienende Organisation wird durch ihren Träger und die öffentliche Hand (teil-)allimentiert. Ob sie der rauen Zugluft sich stärker marktwirtschaftlich entwickeln der Bedingungen von Weiterbildung standhalten könnte, darf wohl eher bezweifelt werden.

### **Typ 3: Die narzisstische Organisation**

Der narzisstische Organisationstyp muss sich als Organisation selbstständig am Markt behaupten. Daraus entsteht vermutlich die eigentümliche Mischung aus Stolz auf die eigene Leistung und Vorsicht, sich nicht in die Karten schauen zu lassen. Wahrscheinlich ist es dem konkreten Fall geschuldet – der psychotherapeutisch ausgerichteten Weiterbildung –, dass Bildung individualistisch als Selbstperfection der Persönlichkeit verstanden wird. Als Organisation selbst und als Lernziel für die Teilnehmenden geht es darum, die eigenen Potenziale zu stärken und die Selbstbehauptungskompetenzen auszubauen. Die Organisation hat durchaus ein Bewusstsein über ihre interne Hierarchie, die konkreten Umgangsformen werden aber als persönlich beschrieben – und darauf wird großer Wert gelegt. Auch bei den Beschäftigten steht die individuelle Entfaltung im Zentrum der Beschreibung. Der Organisationsbegriff wird quasi von unten aufaggregiert, also von den Menschen und ihren Bedürfnissen nach oben zu den Strukturen der Organisation. Die Organisation gibt allerdings wenig über ihre interne Steuerung preis, sie betont dafür immer wieder und sehr ausgeprägt ihre Großartigkeit. Die Ideologie der quasi therapeutischen Perfektibilität schlägt sich auch in ihrer Speziesemantik nieder. Die Organisation wird als Gemeinschaft abgebildet, die durch das Ziel der individuellen Selbstentfaltung verbunden ist. Das ermöglicht eine hohe Sinnaufladung der Arbeit, könnte aber erforderliche Distanzierungen oder die für die Beschäftigten schützende Bildung von Indifferenzonen innerhalb der Arbeiterledigung erschweren. Das

selbstbezügliche Kreisen um das eigene organisationale „Größenselbst“ könnte darüber hinaus das Lernen der Organisation durch Umweltirritationen beeinträchtigen, was im vorliegenden Fall auch nachweisbar ist.

### **Typ 4: Die funktionalistische Organisation**

Der funktionalistische Organisationstyp geht die Sache deutlich kühler an. Man hat eine klare Vorstellung von sich als Organisation mit hierarchisch übergeordneter Geschäftsführung, die ein betriebswirtschaftlich ausgerichtetes professionelles Management verantwortet. Entscheidungen werden zwar beteiligungsorientiert vorbereitet, doch es ist klar, dass die Geschäftsführung die einzig entscheidende Instanz ist. Betriebswirtschaftliche Ziele werden klar beschrieben und mit entsprechenden Kennzahlen unterlegt. Qualität und Exzellenz sind selbstverständliche Ziele, werden auch hervorgehoben, aber nicht aufdringlich betont. Man sieht sich im Wettbewerb und strebt hier eine Platzierung in der Spitzenposition an. In der Bildung wendet man sich an ausgewählte Zielgruppen aufstiegsorientierter und hoch motivierter Personen. Erfolg ist die tragende Zielorientierung sowohl für die Bildung als auch für die Organisationspolitik. Die funktionalistische Sichtweise auf die Organisation wird auch auf die Pädagogik übertragen, Lernen wird quasi als programmierbar betrachtet. Die Speziesemantik der Organisation ist marktwirtschaftlich und zweckorientiert.

Diese Selbstbeschreibung ermöglicht eine klare interne Organisationssteuerung über Kennzahlen und eine pragmatische Ausrichtung am Markt. Die funktionalistische Betrachtung von Bildungsprozessen dunkelt zwar die Aneignungsseite des Lernens ab, fällt aber so lange nicht ins Gewicht, so lange man es mit einer aufstiegsorientierten Klientel zu tun hat. Das Problem könnte offenkundig werden, wenn man sich auf Grund veränderter Marktbedingungen auch weniger motivierten Zielgruppen zuwenden muss.

### **Typ 5: Die souveräne Organisation**

Der souveräne Organisationstyp arbeitet als Bildungsabteilung eines erfolgreichen Betriebes, woraus sich ein solides Selbstbewusstsein speist. Man kennt seinen Platz im Organigramm einer hierarchisch

tief gestaffelten organisationalen Pyramide und handelt in Verantwortung für das Unternehmen und seine Beschäftigten. Als Abteilung eines großen Unternehmens in der Region fühlt man sich souverän im Sinne von „anderen überlegen“, aber man hat auch einen Souverän, und zwar den Unternehmensvorstand, dem gegenüber man seine Arbeit verantworten muss. Der Vorstand weist die Budgets zu, auf deren Basis man wirtschaften muss, und verlangt ein Reporting der erzielten Erfolge. Die Überlegenheit anderen gegenüber kommt auch in den Bildungszielen zum Ausdruck. Man strebt einen Lernerfolg an, der messbar besser ist als der übliche Durchschnitt. Eindeutiges Bildungsziel ist es, die Zukunft des Unternehmens durch hoch qualifiziertes Personal zu sichern. Ein klares Bewusstsein als Organisation führt zum selbstverständlichen Einsatz von Managementinstrumenten, die auch im Einzelnen beschrieben werden. Aber man hat auch ein Bewusstsein darüber, dass Management und Bildung unterschiedliche Aufgaben sind. Für die Aus- und Weiterbildung hat man eine Sprache

der pädagogischen Praxis. Die Speziesemantik der Organisation ist dennoch insgesamt überwiegend unternehmerisch geprägt. Auch wenn die soziale Seite des Lernens beachtet wird, geht es nicht um eine Bildung als Selbstzweck, sondern um die Qualifizierung von Personal für die Produktivität der Firma.

Diese Selbstbeschreibung ermöglicht die Konzentration auf die durch das Unternehmen zugewiesene Aufgabe der Qualifizierung, ohne wirklichem Wettbewerb ausgesetzt zu sein. Als Großunternehmen kann man sich bei der Anwerbung von auszubildendem Personal auf die besten der jeweiligen Jahrgänge konzentrieren. Die Zukunft des eigenen Unternehmens steht bei der eigenen Bildungsarbeit fraglos im Mittelpunkt. Hier könnte auch zugleich die Grenze dieser Organisation markiert werden: Die ebenfalls beschriebene Verantwortung für die Gesellschaft insgesamt bezieht sich auf die Ausbildung einer Elite und wird sich im Zweifel betrieblichen Notwendigkeiten beugen müssen.

## Literatur

### Verwendete Literatur

- Bourdieu, Pierre (1989):** Die feinen Unterschiede. Kritik der gesellschaftlichen Urteilskraft. 3. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Lewin, Kurt (1981):** Werkausgabe. Bd. 1. Hrsg. von Carl-Friedrich Graumann. Bern/Stuttgart: Klett-Cotta.
- Luhmann, Niklas (2000):** Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdt. Verlag.
- Luhmann, Niklas (2002):** Das Erziehungssystem der Gesellschaft. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Willke, Helmut (1994):** Systemtheorie II: Interventionstheorie. Stuttgart/Jena: G. Fischer.
- Wittgenstein, Ludwig (1990):** Philosophische Untersuchungen. In: Ders.: Werkausgabe. Bd. 1. 7. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 225-580.
- Zech, Rainer (2006):** Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Grundlegung – Anwendung – Wirkung. Bielefeld: W. Bertelsmann.

### Weiterführende Literatur

- Kade, Jochen (1997):** Vermittelbar/nicht vermittelbar: Vermitteln: Aneignen. Im Prozess der Systembildung des Pädagogischen. In: Lenzen, Dieter/Luhmann, Niklas (Hrsg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 30-70.
- Kieser, Alfred/Ebers, Mark (Hrsg.) (2006):** Organisationstheorien. 6. Aufl. Stuttgart: W. Kohlhammer.

**Kieserling, André (2000):** Selbstbeschreibung und Fremdbeschreibung. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Kuper, Harm (2001):** Organisationen im Erziehungssystem. Vorschläge zu einer systemtheoretischen Revision des erziehungswissenschaftlichen Diskurses über Organisation. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 4. Jg., Heft 1, S. 83-106.

**Mayring, Philipp (2008):** Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10., neu ausgestattete Aufl. Weinheim: Beltz.

**Rorty, Richard (1989):** Kontingenz, Ironie, Solidarität. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Zech, Rainer et al. (2009):** Organisationen in der Weiterbildung. Selbstbeschreibungen und Fremdbeschreibungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.



Foto: Franz Fendler, Hannover

**Prof. Dr. Rainer Zech**

zech@artset.de  
<http://www.artset.de>  
+49 (0)511 90969830

Rainer Zech ist Vorsitzender des ArtSet® Institutes für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit e.V. in Hannover, verantwortlicher Entwickler der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW®) und Berater von Unternehmen und Nonprofitorganisationen. Zu seinen wissenschaftlichen Themengebieten zählen: Organisation, Qualität, Bildung, Beratung und Persönlichkeit.

# Impressum/Offenlegung

## MAGAZIN erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

Gefördert aus Mitteln des ESF und des bm:ukk  
Projektträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Koordination: Institut EDUCON – Mag. Wilfried Hackl

erscheint 3 x jährlich online, mit Parallelausgabe im Druck

Online: [www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Herstellung und Verlag der Druck-Version:  
Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISSN: 1993-6818 (Online)  
ISSN: 2076-2879 (Druck)  
ISSN-L: 1993-6818  
ISBN: 9783839118054

## Medieninhaber

bm:ukk

Bundesministerium für Unterricht,  
Kunst und Kultur  
Minoritenplatz 5  
A-1014 Wien

bifeb)

Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Bürglstein 1-7  
A-5350 Strobl

## Herausgeberin der Ausgabe 7/8, 2009

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Gruber

## Herausgeberinnen des MAGAZIN erwachsenenbildung.at

Mag.<sup>a</sup> Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)  
Dr.<sup>in</sup> Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)

## Fachredaktion

Mag.<sup>a</sup> Barbara Daser (ORF Radio Ö1, Wissenschaft/Bildung)  
Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Gruber (Universität Klagenfurt)  
Mag. Wilfried Hackl (Institut EDUCON)  
Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)  
Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für Höhere Studien)  
Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)  
Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)

## Online-Redaktion, Satz

Mag. Wilfried Hackl (Institut EDUCON)  
Mag.<sup>a</sup> Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)  
Andreas Brandstätter (/andereseiten / grafik.layout)

## Lektorat

Mag.<sup>a</sup> Laura R. Rosinger (TextConsult)

## Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

## Website

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

## Medienlinie

Das „MAGAZIN erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs“ enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des MAGAZIN erwachsenenbildung.at sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll durch das MAGAZIN der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden. Die eingelangten Beiträge werden einem Review der Fachredaktion unterzogen. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der Redaktion.

Als Online-Medium konzipiert und als solches weitergeführt, ist das MAGAZIN erwachsenenbildung.at beginnend mit der Ausgabe 7/8, 2009 zusätzlich in Druckform erhältlich.

## Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „MAGAZIN erwachsenenbildung.at“ unter der „Creative Commons Lizenz“. BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt. Nähere Informationen unter [www.creativecommons.at](http://www.creativecommons.at).

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar elektronisch an [redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at) oder postalisch an die angegebene Kontaktadresse.

## Kontakt und Hersteller

MAGAZIN erwachsenenbildung.at  
p.A. Institut EDUCON  
Bürgergasse 8-10, A-8010 Graz  
[redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at)  
<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin>