

Widmann, Andrea

## Im Spannungsfeld von Konkurrenz, Selbstorganisation und Hierarchie. Ein Praxisbericht aus der Organisationsberatung

*Magazin Erwachsenenbildung.at 11 (2017) 32, 7 S.*



Empfohlene Zitierung/ Suggested Citation:

Widmann, Andrea: Im Spannungsfeld von Konkurrenz, Selbstorganisation und Hierarchie. Ein Praxisbericht aus der Organisationsberatung - In: Magazin Erwachsenenbildung.at 11 (2017) 32, 7 S. - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-150391

in Kooperation mit / in cooperation with:

# Meb



Magazin  
erwachsenenbildung.at

<http://www.erwachsenenbildung.at>

### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen sowie Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen, solange Sie den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-License:

<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.en> - You may copy, distribute and render this document accessible, make adaptations of this work or its contents accessible to the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



### Kontakt / Contact:

peDOCS  
Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Magazin

erwachsenenbildung.at



Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

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

Ausgabe 32, 2017

## Öffentlichkeit und Markt: Wozu ein öffentliches Bildungswesen?

Praxis

Im Spannungsfeld von Konkurrenz,  
Selbstorganisation und Hierarchie

Ein Praxisbericht aus der  
Organisationsberatung

Andrea Widmann



# Im Spannungsfeld von Konkurrenz, Selbstorganisation und Hierarchie

## Ein Praxisbericht aus der Organisationsberatung

**Andrea Widmann**

Widmann, Andrea (2017): Im Spannungsfeld von Konkurrenz, Selbstorganisation und Hierarchie. Ein Praxisbericht aus der Organisationsberatung.

In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 32, 2017. Wien.

Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/17-32/meb17-32.pdf>.

Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Erschienen unter der Creative Commons Lizenz CC BY 4.0

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

Schlagworte: Organisationsberatung, Rollenklärung, Governance, demokratische Praxis, New Public Management, Selbststeuerung, Selbstorganisation, Konkurrenz, Marktmechanismen



### Kurzzusammenfassung

Welche Mechanismen der staatlichen Regulierung, der Außensteuerung und der Konkurrenz bilden sich in Erwachsenenbildungseinrichtungen ab? Wie steht es um ihre Selbstorganisation und Selbststeuerung? Wie um die unterschiedlichen Erwartungen der Anspruchsgruppen? Der vorliegende Beitrag versucht aus dem Blickwinkel langjähriger Beratungspraxis im Bildungsbereich zu illustrieren, vor welchen Herausforderungen Erwachsenenbildungseinrichtungen konkret tagtäglich stehen: Beratungsprojekte werden oftmals durch politische Zielvorgaben angetrieben, zusätzlich verursachen unterschiedliche Steuerungsmechanismen Spannungen innerhalb der Bildungseinrichtungen. Die staatlichen Vorgaben sowie die Steuerungsimpulse sind dabei oftmals von der Annahme getragen, dass mehr Wettbewerb zu einer Verbesserung der Qualität und erhöhter Effizienz führt, was sich im New Public Management-Ansatz abbildet. Marktorientierte Ziele der Steigerung von Effizienz oder Qualität ebenso wie Innovationsziele oder bessere Verwertbarkeit auf Arbeitsmärkten, Fördermittelmärkten oder Reputationsmärkten schlagen sich in politischen Förderprogrammen nieder und erhöhen dadurch indirekt den Konkurrenzdruck unter den Erwachsenenbildungseinrichtungen. Wesentliche Schlussfolgerung der Autorin: Diese Spannungsfelder werden kaum benannt und brauchen deshalb eine gezielte Bearbeitung, zum Beispiel durch eine institutionelle Rollenklärung. Eine solche Auseinandersetzung mit den unterschiedlichen Anforderungen trägt dazu bei, dass Bildungseinrichtungen ein neues Selbstverständnis entwickeln und so politische Mitverantwortung übernehmen können. (Red.)

# Im Spannungsfeld von Konkurrenz, Selbstorganisation und Hierarchie

## Ein Praxisbericht aus der Organisationsberatung

**Andrea Widmann**

**Die Auseinandersetzung von Bildungseinrichtungen mit unterschiedlichen (Selbst-)Anforderungen in kooperativen internen Prozessen (statt interner Konkurrenz und Wettbewerb) trägt zu einem kollektiv getragenen Selbstverständnis der Einrichtungen bei, das seinerseits die Voraussetzung für eine systematische Teilnahme (statt individuellem Agieren) am politischen Diskurs und das Eintreten für gemeinsam formulierte Bildungsziele darstellt.**

Uwe Schimank (2014) beschreibt im Modell „governance equalizer“ fünf Dimensionen, die gleichzeitig auf Bildungseinrichtungen einwirken: staatliche Regulierung (Direktsteuerung, insbesondere in Budget- und Personalangelegenheiten); Außensteuerung (mittels Zweckprogrammierung oder Zielvereinbarungen durch (öffentliche) Akteurinnen und Akteure, die Steuerungsbefugnisse haben); Selbstorganisation (durch professionelle Mitglieder der Bildungseinrichtungen); hierarchische Selbststeuerung (durch das Management) und Konkurrenzdruck (in und zwischen den Bildungseinrichtungen, wobei insbesondere um Drittmittel und Projektförderungen, um Reputation, Personal, Teilnehmende, Studierende und SchülerInnen konkurriert wird). Zeigen sich diese fünf Mechanismen im alltäglichen Tun der

Bildungseinrichtungen? Und wenn ja, wie kann in der Praxis mit den daraus erwachsenden Spannungen umgegangen werden? Dieser Beitrag sucht vor dem Hintergrund meiner langjährigen Praxiserfahrung als Organisationsberaterin von Bildungseinrichtungen<sup>1</sup> Antwort auf diese Fragen.

### **Spannungsfelder benennen: „governance equalizer“ in der Organisationsberatungspraxis**

Zahlreiche der inhaltlich-operativen Beratungsanfragen, die in den letzten Jahren an mich gestellt wurden, lassen sich mit politischer Programmatik in Verbindung bringen. Bedingt durch Gesetze sowie

---

<sup>1</sup> Die Praxiserfahrung bezieht sich auf 125 Projekte, die ich seit 2005 als Prozessbegleiterin durchgeführt habe. Im Großteil der Projekte standen die Bearbeitung inhaltlich-operativer Themen (Programm- oder Curriculaentwicklung, Umsetzung von Kompetenzorientierung, Entwickeln oder Einführen von Evaluierungsinstrumenten, Umsetzen von Standards und Fragen der Lehrqualität) oder von Personalentwicklungsthemen (Erstellen von Aufgabenprofilen, das Einführen von MitarbeiterInnen-Gesprächen, Nachwuchsförderstrategien, Gleichstellungsmaßnahmen oder die Entwicklung von Anreizsystemen) im Mittelpunkt. Zahlreiche Projekte behandelten strategische Fragestellungen (Entwicklungsplanung, das Vorbereiten von Leistungsvereinbarungen, Profilbildung, Leitbildprozesse oder die Arbeit am Führungsverständnis der Organisation). Einige Projekte fokussierten ausschließlich soziale Fragen der Zusammenarbeit und in nicht wenigen Projekten war die Bearbeitung von Emotionen vorrangig, die durch Konflikte oder Umstrukturierungen ausgelöst worden waren.

nationale und europäische bildungspolitische Zielvorgaben oder OECD-Empfehlungen, die es zu erfüllen gilt, werden von meinen AuftraggeberInnen das Entwickeln und Einführen von Qualitätsmanagementinstrumenten (wie etwa Personen- oder Veranstaltungsevaluierung), die Weiterentwicklung oder Adaptierung von Bildungsprogrammen hin zu stärkerer Kompetenzorientierung und zur Passung in einen Nationalen Qualifikationsrahmen, ins ECT-System oder zur Erreichung von Bildungsstandards als Aufgaben wahrgenommen. Weil Bildungseinrichtungen entweder gesetzliche Vorgaben umsetzen oder Förderverträge abschließen und sich mit Zielvereinbarungsinstrumenten als einer Form der Außensteuerung auseinandersetzen (müssen), entstand zudem ein beobachtbarer Beratungsbedarf im strategischen Bereich zu Entwicklungsplanung, Ziel- und Leistungsvereinbarung, Profilbildung oder Gender Mainstreaming.

Staatliche Vorgaben sowie Steuerungsimpulse sind oftmals von der Annahme getragen, dass mehr Wettbewerb zu einer Verbesserung der Qualität und erhöhter Effizienz führt, was sich im New Public Management-Ansatz abbildet. Insofern wirken Marktmechanismen indirekt über staatliche Regulierung und Außensteuerung und fanden ihren Niederschlag in Beratungsanfragen zu Personalentwicklungsthemen. Beispielsweise wurde ich beauftragt, die Klärung von Aufgabenprofilen pädagogischer oder wissenschaftlicher MitarbeiterInnen, das Einführen von MitarbeiterInnen-Gesprächen, die systematische Nachwuchsförderung, Mentoring oder die Entwicklung von Anreizsystemen zu begleiten. Dahinter stehen m.E. die marktorientierten Ziele der Steigerung von Effizienz oder Qualität ebenso wie Innovationsziele oder die bessere Verwertbarkeit auf Arbeitsmärkten, Fördermittelmärkten oder Reputationsmärkten. Auch direkter Konkurrenzdruck war in meinen Beratungsprojekten in mannigfaltiger Weise erkennbar. Hierzu folgendes Beispiel: Der Auftrag einer Erwachsenenbildungseinrichtung fokussierte die interne Etablierung des Leitwertes Innovatives Bildungsunternehmen im operativen Bereich und gleichzeitig die Absicherung der Marktstellung der Einrichtung durch die Marktfähigkeit aller Geschäftsbereiche. Es wurde ein 14-monatiger

Prozess mit Schwerpunkt auf die Führungskräfteentwicklung geplant. Im Führungskreis wurde erörtert, wie sich Deckungsbeiträge im Bereich der beschäftigungspolitischen Maßnahmen entwickeln, wo Kosten reduziert, Produktivität erhöht und auch Einnahmen durch andere Geschäftsfelder erzielt werden können, um das Überleben der Einrichtung zu sichern. Als Ergebnis entstanden Kostenreduktionspläne, neue Vertriebskonzepte und Maßnahmenpläne, wie Führungskräfte die entsprechenden Ziele umsetzen können. Wie konsequent hier Wettbewerb gelebt wird (oder werden muss), zeigte sich auch daran, dass es aufgrund interner Benchmarks zu Kündigungen kam, die mit nicht erfüllten wirtschaftlichen Kennzahlen begründet wurden.

Resümierend lässt sich also beobachten, dass viele meiner Beratungsaufträge dadurch zustande kamen, dass Institutionen Ziele umsetzen, die ihnen durch staatliche Stellen oder FördergeberInnen auferlegt werden, und sie einem zunehmenden Konkurrenzdruck ausgeliefert sind. Schimanks Dimension der Selbstorganisation zeigte sich in jenen Beratungsprojekten, in denen Mitglieder der Bildungseinrichtung beispielsweise Teamentwicklungsprozesse selbst anstoßen oder Teams ihre Aufgabenbereiche klären, interne Strukturen verbessern oder ein Sachthema bearbeiten wollten. Hierarchische Selbststeuerung nach Schimank wurde in Projekten erkennbar, die durch einen Auftrag der Leitung der Bildungseinrichtung zustande kamen, wenn also beispielsweise im Rahmen von internen Zielvereinbarungen von einem Universitätsinstitut eine Schwerpunktsetzung in der Forschung verlangt, wenn eine Abteilung an einer Fachhochschule mit einer Geschäftsprozessoptimierung beauftragt, allen Bereichsleitungen einer Erwachsenenbildungseinrichtung ein Schwerpunktthema vorgegeben wurde oder Fachteams in Schulen den Auftrag erhielten, Qualitätsstandards abzustimmen. In einigen meiner Projekte war der Mechanismus der Selbstorganisation mit der Selbststeuerung gekoppelt. Das entsteht, wenn in Bildungseinrichtungen Mitglieder einen Klärungsbedarf entdecken, das Management darüber informieren und darauf drängen, dass diesbezüglich gehandelt wird.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Als Beispiel sei eine Pädagogische Hochschule genannt, deren Fachbereiche in der konkreten Zusammenarbeit entdeckten, dass sie unterschiedliche Bilder von Hochschuldidaktik haben und dass dies institutionell geklärt werden sollte, weil es die Kernleistungen der Hochschule betrifft. Das Rektorat gab dann einen dementsprechenden Auftrag.

## **Spannungsfeld Hierarchie und Konkurrenz**

Die spannungsreiche Kombination von hierarchischer Selbststeuerung, Konkurrenzdruck und Außensteuerung möchte ich mit einem Beispiel illustrieren. Ein universitäres Institut wurde aufgrund von Vorgaben einer Fördergeberin (Außensteuerungsmechanismus) extern evaluiert. Der Beratungsauftrag lautete, den Meinungsbildungsprozess im Führungsteam, wie mit dem Evaluierungsbericht umzugehen sei, zu begleiten. Der Evaluierungsbericht war sehr gut, empfahl trotzdem eine stärkere Ausrichtung an internationaler Exzellenz. Es wurden dementsprechend Vorschläge erarbeitet, wie sich das Institut weltweit profilieren, also am wissenschaftlichen Markt zur Spitze kommen könne. Diese Ausrichtung wurde von den Betroffenen und ihrem Wunsch nach internationaler Karriere und Sichtbarkeit mitgetragen. In der Diskussion zeigten sich allerdings Brüche in Bezug auf Qualitätsfragen und die Unterstützung des institutionellen Managements: In Bezug auf Publikationsmedien wurde dem Marktverdrängungsprozess zuungunsten kleinerer wissenschaftlicher Verlage mit hoher Qualität die Tatsache gegenübergestellt, dass eine Orientierung an großen Medien notwendig ist, weil auch FördergeberInnen dementsprechende Impactfaktoren berücksichtigen. Als zweite Bruchlinie zeigte sich der Widerspruch zwischen einer Orientierung der institutionellen Selbststeuerung an regionalen Arbeitsmärkten mit dem Ziel, gute Absolvierte auszubilden einerseits, und einer durch Außensteuerung geforderten Orientierung an Spitzenforschung andererseits. Ein drittes Spannungsfeld entstand durch die Tatsache, dass Außensteuerung zwar die Leistungssteigerung unterstützt, im internen Gefüge der Institution aber den Neid zwischen den Instituten befördert. Dies wurde von den AuftraggeberInnen als belastend erlebt. Auch in der Zusammenarbeit im Führungsteam gab es bemerkbare Irritationen der Arbeitsbeziehungen, weil die externe Evaluation die einzelnen Arbeitsbereiche unterschiedlich bewertet und damit die interne Konkurrenz befördert hat. Ein Großteil der Prozessbegleitung fokussierte daher die Wiederherstellung der Kooperationsbasis im Team. Dies gelang durch die Anerkennung der unterschiedlichen Ansprüche sowie durch die Abstimmung des gemeinsamen Umgangs damit.

## **Spannungsfeld Selbstorganisation und Hierarchie**

Beratungsprojekte zur Konfliktlösung stehen oft im Zusammenhang mit dem Spannungsfeld Selbstorganisation versus hierarchische Selbststeuerung. Beispielhaft sei angeführt, dass einige Universitäten eine Tradition der Selbstorganisation in Form von Gremien haben. Dort löst die Einführung von hierarchischer Selbststeuerung im Zuge der Autonomie Konflikte zwischen Gruppen aus, die die neue Praxis befürworten oder ablehnen. In meinen Projekten zeigte sich, dass hierarchische Selbststeuerung auch Machtverschiebungen und die Beschränkung individueller Freiräume mit sich bringt, die Konfliktpotenzial bergen. Um bei einer Änderung der Governance-Praxis als Team oder Institutionen wieder gemeinsam handlungsfähig zu werden, braucht es das Austragen der Konflikte und eine Verständigung darauf, wie und ob man sich gemeinsam gegen neue Praktiken einsetzen oder ob man sie anwenden, adaptieren und nützen will.

## **Spannungsfelder diskutieren: institutionelle Rollenklärung**

In meiner 12-jährigen Praxis hat sich gezeigt, dass die bewusste Auseinandersetzung mit unterschiedlichen Erwartungen von Anspruchsgruppen, mit Steuerungsmechanismen und daraus resultierenden Spannungsfeldern einen Faktor zur Lösung anstehender Probleme in Beratungsprojekten darstellt. Obwohl oder gerade weil die Auseinandersetzung mit solchen Fragen die Beteiligten in Konfliktsituationen bringt, ihnen Entscheidungen und Verbindlichkeiten abringt, die individuellen Freiräume begrenzt und Machtgefüge stört, halte ich solche Prozesse – wenn man dem Ansatz der partizipativen Demokratie folgt, also organisationsintern die politische Willensbildung und direkte Beteiligung und Einflussmöglichkeiten stärken will – politisch für wichtig. Vorliegend möchte ich die Methode der institutionellen Rollenklärung beschreiben, die die Diskussion von Spannungsfeldern ermöglicht und zu einem gemeinsamen Selbstverständnis in Bildungseinrichtungen beitragen kann.

Eine institutionelle Rollenklärung gelingt durch die Bezugnahme auf die Erwartungen relevanter

Anspruchsgruppen an die Bildungsinstitution und durch die Auseinandersetzung mit eigenen Werten und Erfahrungen. Erwartungen stammen von staatlichen Instanzen, FördergeberInnen, vom Wettbewerb, von KundInnen oder KooperationspartnerInnen und zeigen sich explizit durch Verordnungen oder Vereinbarungen oder implizit als unausgesprochene oder heimliche Aufträge (siehe Nowak/Bögel 2015).

### **Erwartungen von außen**

Zuerst werden in diesem Prozess gemeinsam Anspruchsgruppen gesammelt und gewichtet, also wird überlegt, wer Erwartungen an die Einrichtung hat und wie wichtig die jeweilige Anspruchsgruppe für die Einrichtung ist. In einem zweiten Schritt wird der Umgang mit deren Erwartungen erörtert: Welche Erwartungen von wem kommen, welche davon erfüllt werden, welche nicht und welches Risiko damit verbunden ist, welche Erwartungen verhandelbar sind. Durch die strukturierte Bearbeitung dieser Schritte wird für Institutionen erkennbar, wie vielfältig und oft widersprüchlich die Aufträge an sie sind.

Für die Entscheidung über das Umgehen mit den Widersprüchen ist die Abstimmung mit dem Selbstverständnis der Institution notwendig. In diesem zweiten Schritt werden erfahrungsgemäß allerdings zusätzliche Spannungsfelder sichtbar.

### **Eigenes Verständnis des Bildungsauftrages**

Bei der Diskussion über das eigene Verständnis des institutionellen Bildungsauftrags werden damit zusammenhängende Haltungen und Werte deutlich, die sich in der Praxis in folgenden vier Dimensionen zeigen: 1. implizite Bildungsideale der handelnden Personen, 2. mit beruflicher Sozialisation verbundene Werthaltungen, 3. individuelles Professionsverständnis und 4. Ansprüche an institutionelle Entscheidungsprozesse in Bildungsorganisationen. In Bezug auf Bildungsideale finden sich unterschiedliche Überzeugungen, von der Bildung als Aneignung möglichst verwertbaren Wissens oder eines definierten Wissenskanons über die Entfaltung des individuellen Potenzials bis zur Vorstellung von Bildung als Leistungsexzellenz. Verschiedene Haltungen gibt es auch zur Frage, ob das Bildungswesen vor allem pflichtbewusste Staatsbürgerinnen und

Erwerbstätige hervorbringen soll oder einen politisch-aufklärerischen, kritisch-emanzipatorischen Auftrag hat.

Auf der Ebene der beruflichen Sozialisation der Mitglieder von Bildungseinrichtungen nehmen auf die Diskussionen um das Selbstverständnis individuelle politische Prägungen Einfluss wie auch unterschiedliche Traditionen. Während die Erwachsenenbildung historisch mit dem Ziel der Volksbildung gegründet wurde, haben die Universitäten eine jahrhundertelange Tradition als elitäre Expertenorganisationen, das Schulsystem wiederum zeichnet sich durch eine bürokratische Prägung aus – begleitet von einer jahrzehntelangen Diskussion über hierarchische Differenzierung versus Egalität. Die institutionelle Rollenklärung benennt diese Traditionen und eröffnet die Diskussion, wie sehr sie prägen, ob und wie sie aufrechterhalten oder weiterentwickelt werden sollen und wie ein kollektiver Umgang mit ihnen gefunden werden kann.

Bildungsinstitutionen verorten sich auch als Organisationen im gesellschaftspolitischen Spektrum. Es gibt nach wie vor die Anforderung, im formalen Bildungssystem hoheitliche Aufgaben zu erfüllen. Gleichzeitig werden die Einrichtungen zunehmend als Dienstleisterinnen gesehen, manche verstehen sich selbst als Unternehmen, andere als politische Akteurin und je nach Ausrichtung mehr als Bewahrungsinstanz von Wissen und Werten, als kritisches Gewissen der Gesellschaft, als zuständig für Disziplinierung und staatliche Ordnung oder als gesellschaftliches Experimentierfeld. Diese Verortungen bedingen auch die jeweiligen Professionsverständnisse der einzelnen Mitglieder, die unter anderem daran zu erkennen sind, wofür sich pädagogisch oder wissenschaftlich Mitarbeitende zuständig fühlen: ob sie sich neben der Vermittlung von fachlichen Inhalten auch für Politische Bildung, für Persönlichkeitsentwicklung, für Erziehung, für Disziplinierung, für die Entwicklung der eigenen Organisation oder für das öffentliche Eintreten für bildungspolitische Ideale verantwortlich sehen.

Die vierte Dimension betrifft die internen Entscheidungsmuster, also die Form der Beteiligung und Einflussnahme der Organisationsmitglieder. Ich habe noch nie erlebt, dass bei der Auftragsklärung die Art der internen Entscheidungsfindung

thematisiert wurde. Gleichzeitig aber stellte diese Dimension im Großteil der Projekte einen zentralen erfolgskritischen Faktor dar. Meiner Erfahrung nach sind die Art der Entscheidungsfindung und die Transparenz der Entscheidungsbefugnisse in Bildungseinrichtungen einerseits tabuisierte und andererseits polemisch diskutierte Themen. Neben der Forderung nach Mitbestimmung zeigt sich oftmals ein intransparent steuerndes Agieren. Wenn ich das als Beraterin anspreche, wird deutlich, dass Führungskräfte fallweise nur in begrenztem Maße partizipieren lassen wollen. Dieses Führungsverständnis passt aber nicht zu den Idealen und zur Organisationkultur im Bildungsbereich und es gibt daher Zurückhaltung, diese kulturellen Erwartungen nicht zu erfüllen. Die Klärung von Entscheidungsformen und -befugnissen, beispielsweise hin zu transparenten, soziokratisch-partizipativen Formen, mutet den Mitgliedern der Bildungseinrichtungen auch viel (Zeit, Konflikte etc.) zu, bringt aber Übung in professioneller kollektiver Meinungsbildung und Entscheidungsfindung und stellt – wie es ein Auftraggeber nach einem einjährigen Prozess als Abschlussresümee formuliert hat – „erstmal konzentrierte Arbeitsfähigkeit her, weil nicht ständig Energie in gegenseitiges Überzeugen, Agitieren und Grundsatzdebatten vergeudet wird“. Dieses Einüben in Auseinandersetzungsprozesse stärkt meines Erachtens Bildungseinrichtungen als Institutionen partizipativer Demokratie.

## Zusammenfassung und Schlussfolgerung

Dieser Beitrag hat auf Basis der Praxiserfahrung der Autorin gezeigt, dass der Einfluss von Markt und

Staat auf die inhaltlichen Entscheidungsprozesse in Bildungseinrichtungen stark ist, dass aber auch andere Steuerungsmechanismen – durch FördergeberInnen, Selbstorganisation oder institutionelles Management – wirksam sind.

Die durch verschiedene Steuerungsmechanismen entstehenden Spannungsfelder werden im Alltag kaum benannt, daher benötigt deren Bearbeitung eine explizite Form. Vorgeschlagen wird dafür eine institutionelle Rollenklärung, bei der Anspruchsgruppen und deren Erwartungen systematisch bewertet und organisationsinterne Widersprüche in Bezug auf den eigenen Bildungsauftrag bearbeitbar werden. Gelingt diese Rollenklärung, führt sie zu einem kollektiven Selbstverständnis aller Beteiligten. Sie beschränkt allerdings gleichzeitig individuelle Freiräume, stört Machtgefüge und hat daher Konfliktpotenzial, weil Grundsatzhaltungen thematisiert und einer Klärung zugeführt werden.

Die Auseinandersetzung der Bildungseinrichtungen mit den unterschiedlichen (Selbst-)Anforderungen in kooperativen internen Prozessen (statt interner Konkurrenz und Wettbewerb) trägt zu einem kollektiv getragenen Selbstverständnis der Einrichtungen bei, das seinerseits die Voraussetzung für eine systematische Teilnahme (statt individuellem Agieren) am politischen Diskurs und das Eintreten für gemeinsam formulierte Bildungsziele darstellt. Eine so erreichte Positionierung ermöglicht das Übernehmen politischer Mit-Verantwortung im Bildungswesen und eine aktive Beteiligung von Bildungseinrichtungen als Governance-Akteurinnen.

# Literatur

**Nowak, Claus/Bögel, Elke (2015):** Rollenklärung. In: Nowak, Claus: Geometrien der Veränderung. 70 Modelle für Führung, Coaching und Change-Management. Meezen: Limmer.

**Schimank, Uwe (2014):** Von Governance zu „authority relations“. Wie sich Regelungsstrukturen dem Forschungshandeln aufprägen. In: Krempkow, René/Lottmann, André/Möller, Torger (Hrsg.): Völlig losgelöst? Governance der Wissenschaft. Band der 6. iFQ-Jahrestagung. Berlin: iFQ, S. 15-26. Online im Internet: [http://www.forschungsinfo.de/Publikationen/Download/working\\_paper\\_15\\_2014.pdf](http://www.forschungsinfo.de/Publikationen/Download/working_paper_15_2014.pdf) [Stand: 2017-09-18].





Foto: Marie Pircher

Mag.ª Andrea Widmann

widmann@hochschulberatung.at  
<http://www.hochschulberatung.at>  
+43 (0)664 5856846

Andrea Widmann ist Diplompädagogin und hat Zusatzausbildungen in Organisationsentwicklung, Konflikt- und Diversitätsmanagement absolviert. Sie hat mehrjährige Berufserfahrung als Personalberaterin und Personalentwicklerin und arbeitet seit 2005 selbständig als Organisationsberaterin für Bildungsinstitutionen. Sie ist Lehrbeauftragte an Universitäten und Fachhochschulen.

## Between Competition, Self-organization and Hierarchy

A report from organizational consulting

### Abstract

What mechanisms of government regulation, external control and competition are represented in adult education institutions? What about self-organization and self-monitoring? The different expectations of the stakeholders? From the vantage point of many years of practical experience in educational consulting, this article attempts to illustrate what the concrete challenges are that adult education institutions confront every day. Consulting projects are often initiated with political objectives, different control mechanisms also cause tensions within educational institutions. Government requirements and control measures often operate under the assumption that more competition leads to an improvement in quality and higher efficiency, which is reflected in the New Public Management approach. Market-oriented goals to increase efficiency or quality as well as innovation goals or better applicability on labour markets, funding markets or reputation markets find expression in political funding programmes and thereby indirectly increase the competitive pressure between adult education institutions. The main conclusion of the author: these areas of tension are hardly ever named and thus need to be dealt with specifically, for example through the clarification of institutional roles. Such an examination of the different requirements helps educational institutions to develop a new self-understanding and thus assume a share of the political responsibility. (Ed.)

# Impressum/Offenlegung



## Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs  
Gefördert aus Mitteln des BMB  
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: 9783746009438

## Projektträger



CONEDU – Verein für Bildungsforschung und -medien  
Marienplatz 1/2/L  
A-8020 Graz  
ZVR-Zahl: 167333476

## Medieninhaber



Bundesministerium für Bildung  
Minoritenplatz 5  
A-1014 Wien



Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Bürglstein 1-7  
A-5360 St. Wolfgang

## HerausgeberInnen der Ausgabe 32, 2017

Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)  
Mag. Kurt Schmid (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)

## HerausgeberInnen des Magazin erwachsenenbildung.at

Mag.<sup>a</sup> Regina Rosc (Bundesministerium für Bildung)  
Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)

## Fachbeirat

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Gruber (Universität Graz)  
Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)  
Mag. Kurt Schmid (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)  
Mag.<sup>a</sup> Julia Schindler (Verein Frauen aus allen Ländern)  
Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)  
Ina Zwerger (ORF Radio Ö1)

## Online-Redaktion

Mag.<sup>a</sup> Christine Bärnthaler (Verein CONEDU)  
Mag. Wilfried Frei (Verein CONEDU)

## Fachlektorat

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

## Übersetzung

Übersetzungsbüro Mag.<sup>a</sup> Andrea Kraus

## Satz

Mag.<sup>a</sup> Sabine Schnepfleitner (Verein CONEDU)

## Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

## Website

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

## Medienlinie

„Magazin erwachsenenbildung.at - Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs“ (kurz: Meb) ist ein redaktionelles Medium mit Fachbeiträgen von AutorInnen aus Forschung und Praxis sowie aus Bildungsplanung, Bildungspolitik u. Interessensvertretungen. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Auszubildende. Das Meb fördert die Auseinandersetzung mit Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik und spiegelt sie wider. Es unterstützt den Wissenstransfer zwischen aktueller Forschung, innovativer Projektlandschaft und variantenreicher Bildungspraxis. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema, das in einem Call for Papers dargelegt wird. Die von AutorInnen eingesendeten Beiträge werden dem Peer-Review eines Fachbeirats unterzogen. Redaktionelle Beiträge ergänzen die Ausgaben. Alle angenommenen Beiträge werden lektoriert und redaktionell für die Veröffentlichung aufbereitet. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der HerausgeberInnen oder der Redaktion. Die HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Seiten und distanzieren sich insbesondere von rassistischen, sexistischen oder sonstwie diskriminierenden Äußerungen oder rechtswidrigen Inhalten solcher Quellen.

Alle Artikel und Ausgaben des Magazin erwachsenenbildung.at sind im PDF-Format unter [www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin) kostenlos verfügbar. Das Online-Magazin erscheint parallel auch in Druck (Print-on-Demand) sowie als E-Book.

## Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheint die Online-Version des „Magazin erwachsenenbildung.at“ ab Ausgabe 28, 2016 unter der Creative Commons Lizenz CC BY 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>).



BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen verbreiten, verteilen, wiederveröffentlichen, bearbeiten, weiterentwickeln, mixen, kompilieren und auch monetarisieren (kommerziell nutzen):

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Angabe von Änderungen: Im Falle einer Bearbeitung müssen Sie die vorgenommenen Änderungen angeben.
- Nennung der Lizenzbedingungen inklusive Angabe des Links zur Lizenz. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieses Werk fällt, mitteilen.

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  
Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs  
p. A. CONEDU – Verein für Bildungsforschung und -medien  
Marienplatz 1/2/L, A-8020 Graz  
[redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at)