

Köster, Petra F.

## Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung am Beispiel von Festivalveranstaltern

*Faßhauer, Uwe [Hrsg.]; Fürstenau, Bärbel [Hrsg.]; Wuttke, Eveline [Hrsg.]: Berufs- und wirtschaftspädagogische Analysen – aktuelle Forschungen zur beruflichen Bildung. Opladen [u.a.] : Verlag Barbara Budrich 2012, S. 179-190. - (Schriftenreihe der Sektion Berufs- und Wirtschaftspädagogik der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE))*



Quellenangabe/ Reference:

Köster, Petra F.: Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung am Beispiel von Festivalveranstaltern - In: Faßhauer, Uwe [Hrsg.]; Fürstenau, Bärbel [Hrsg.]; Wuttke, Eveline [Hrsg.]: Berufs- und wirtschaftspädagogische Analysen – aktuelle Forschungen zur beruflichen Bildung. Opladen [u.a.] : Verlag Barbara Budrich 2012, S. 179-190 - URN: urn:nbn:de:0111-opus-71168 - DOI: 10.25656/01:7116

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-71168>

<https://doi.org/10.25656/01:7116>

in Kooperation mit / in cooperation with:



<https://www.budrich.de>

### Nutzungsbedingungen

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. Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

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.

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

### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Berufs- und wirtschaftspädagogische Analysen – aktuelle Forschungen zur beruflichen Bildung

Schriftenreihe der Sektion  
Berufs- und Wirtschaftspädagogik  
der Deutschen Gesellschaft für  
Erziehungswissenschaft (DGfE)

Uwe Faßhauer  
Bärbel Fürstenau  
Eveline Wuttke (Hrsg.)

Berufs- und wirtschaftspädagogische  
Analysen – aktuelle Forschungen  
zur beruflichen Bildung

Verlag Barbara Budrich  
Opladen • Berlin • Toronto 2012

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Gedruckt auf säurefreiem und alterungsbeständigem Papier.

Alle Rechte vorbehalten.

© 2012 Verlag Barbara Budrich, Opladen, Berlin & Toronto  
[www.budrich-verlag.de](http://www.budrich-verlag.de)

**ISBN 978-3-8474-0007-3 (Paperback)**  
eISBN 978-3-86649-549-4 (eBook)  
DOI 10.3224/84740007

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Umschlaggestaltung: bettina lehfeldt graphic design, Kleinmachnow  
Typographisches Lektorat: Ulrike Weingärtner, Textakzente, Gründau  
Druck: paper & tinta, Warschau

Vorwort .....	9
---------------	---

## **Teil I: Disziplinäre Reflexionen**

*Rolf Dubs*

Überlegungen zum Impact pädagogischer Forschungen .....	11
---	----

*Uwe Elsholz*

Betriebliche Weiterbildung als interdisziplinäres Forschungsfeld – Annäherung an eine berufs- und wirtschaftspädagogische Perspektive .....	25
---	----

*Georg Tafner*

Reflexive Wirtschaftspädagogik: Wie Ethik, Neo-Institutionalismus und Europädagogik neue Perspektiven eröffnen könnten .....	35
--	----

## **Teil II: Lehr-/Lernforschung in der beruflichen Bildung**

*Markus Ammann*

Betriebspraktika unter dem Aspekt der Arbeitszufriedenheit – eine kritische Auseinandersetzung .....	47
---	----

*Carmela Aprea et al*

Digitale Technologien als Tools zur Förderung der Konnektivität des Lernens in Schule und Betrieb .....	61
--	----

*Kristina Kögler, Eveline Wuttke*

Unterrichtliche Monotonie als Bedingungsfaktor für Schülerlangeweile im Fach Rechnungswesen .....	75
--	----

*Jeannine Ryssel*

Die Lernwirksamkeit von einfachem und elaboriertem Feedback in Verbindung mit dem Erstellen von Concept Maps im Planspielunterricht .....89

### **Teil III: Professionalisierung des Personals in der beruflichen Bildung**

*Alexandra Dehmel*

Lehrerbildung für den berufsbildenden Bereich in Deutschland und England – ausgewählte Ergebnisse einer komparativen Studie ..... 103

*Stephan Kösel*

Triadengespräche zur Rekonstruktion didaktischer Überzeugungen als Bestandteil berufspädagogischer Professionalität ..... 115

*Birgit Lehmann*

Entwicklung eines Instruments zur Erfassung unterrichtsbezogener Metaphern ..... 127

*Sandra Trost*

Erfolgreich Studieren – Entwicklung und Validierung eines Fragebogens zur Erfassung studienbezogener Selbstregulationsprozesse ..... 141

### **Teil IV: Berufliche Qualifizierung und Weiterbildung**

*Julia K. Müller, Rita Meyer*

Lernen und Arbeiten in Balance? Vereinbarkeitsstrategien von Beschäftigten in wissensintensiven Branchen ..... 153

<i>Franz Kaiser</i>	
Was kennzeichnet Kaufleute? – Ihr berufliches Denken und Handeln aus historischer, soziologischer und ordnungspolitischer Perspektive .....	165
<i>Petra F. Köster</i>	
Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung am Beispiel von Festivalveranstaltern .....	179
<i>Martin Kröll</i>	
Karrieren und Weiterbildung von Ingenieuren .....	191
<i>Lars Windelband, Georg Spöttl</i>	
Diffusion von Technologien in die Facharbeit und deren Konsequenzen für die Qualifizierung am Beispiel des „Internet der Dinge“ .....	205
Verzeichnis der Autorinnen und Autoren .....	221

# Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung am Beispiel von Festivalveranstaltern

*Petra F. Köster*

## 1. Problemstellung

Zu der Interdependenz von individueller Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung gibt es bisher kaum empirische Untersuchungen. Im aktuellen berufs- und betriebspädagogischen Diskurs bildet der Begriff der Kompetenz, als Ziel beruflicher Qualifizierungsprozesse, eine Basis der wissenschaftlichen Auseinandersetzung (vgl. exempl. Dehnbostel 2007; Arnold 2005; Bohlinger/Münk 2008; Bethscheider et al. 2007; Gnahs 2007). Prozesse der organisationalen Veränderung werden demgegenüber zwar thematisiert (vgl. Arnold 1996; Dietzen 2004), sind aber nicht zentral.<sup>1</sup> Bei der Problematisierung der Interdependenz von Kompetenz- und Organisationsentwicklung handelt es sich im pädagogischen Fachdiskurs eher um normative Forderungen (vgl. Geißler 1996), während empirische Studien die dem Zusammenhang von Kompetenz- und Organisationsentwicklung nachgehen nur vereinzelt vorliegen (vgl. Bartels 2001; Hartz 2004). So ist zwar davon auszugehen, dass sich Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung wechselseitig beeinflussen und aufeinander angewiesen sind, ob und wie dies geschieht wurde allerdings noch kaum empirisch erforscht. Ebenso wird davon ausgegangen, dass diese Interdependenz eine Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit einer Organisation darstellt, doch auch zu dieser Annahme liegen noch kaum Studien vor.

Um Betriebe systematisch als pädagogische Handlungsräume zu gestalten bedarf es jedoch einer genauen Kenntnis der innerbetrieblichen Gegebenheiten. Dieser Beitrag zielt, mit Hilfe eines ethnographischen Forschungsdesigns, auf eine solche Exploration am Beispiel der Festivalbranche als innovationsintensive Betriebe. Dabei werden Betriebe als kommunikativ erzeugte Organisationen beschrieben und analysiert mit dem Ziel, gute Praxisbeispiele zu liefern und zu einer empirisch fundierten Modellbildung beizutragen. Im Mittelpunkt der Analyse steht die Frage, wie eine funk-

---

1 Innerhalb des betriebswirtschaftlichen Fachdiskurses wird unter dem Begriff „Organisationsentwicklung“ ein Bündel von Managementtechniken zur Analyse und systematischen Veränderung von Organisationen verstanden. Die hier vorgestellte Arbeit befasst sich allerdings mit Veränderungsprozessen in Organisationen im Allgemeinen, bezieht also auch nicht-intendierte Veränderungsprozesse ein.

tionale Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung in einer von Innovationsdruck geprägten, betrieblichen Praxis gestaltet sein kann.

## **2. Forschungsleitende Annahmen**

Kompetenz- und Organisationsentwicklung sind – so die erste Annahme – voneinander abhängige, interdependente Prozesse, welche grundlegend sind für die Konkurrenzfähigkeit innovationsintensiver Unternehmen auf der einen Seite, und die Entwicklungsmöglichkeiten der Beschäftigten auf der anderen Seite. Innovationsintensive, und somit wissensbasiert arbeitende Branchen und Betriebe sind dadurch gekennzeichnet, dass sie auf eine permanente Aktualisierung von Wissen und die aktive, kreative Nutzung desselben angewiesen sind um immer Neues, also Innovatives, hervorbringen zu können (vgl. exempl. Staudt 2002; Anand/Gardner/Morris 2007; Wilkens 2004). Befassen wir uns mit wissensintensiven Branchen und Berufen, ist davon auszugehen, dass eine permanente Kompetenzentwicklung im Sinne des lebenslangen Lernens eine wesentliche Voraussetzung darstellt, die sich auch auf die Entwicklungsmöglichkeiten der Organisationen auswirkt. Umgekehrt provozieren organisationale Veränderungen Anpassungsleistungen ihrer Mitglieder, die als Lernprozesse beschrieben werden können.

Die Verknüpfung von organisationalen und individuellen Entwicklungsprozessen erfolgt über kommunikative Strukturen oder – genau genommen – bestehen Organisation gemäß der luhmannschen Systemtheorie aus Kommunikation (vgl. exempl. Luhmann 1987, S. 66f.). Folglich müssen Betriebe, die dauerhaft erfolgreich sein wollen, Kommunikationsformen entwickeln, die individuelle und organisationale Entwicklungsprozesse aneinander anschließen. Darüber hinaus ist anzunehmen, dass es unterschiedliche kommunikative Lösungswege für diese Herausforderung gibt, dass verschiedene Organisationen also unterschiedlich, aber gleichermaßen erfolgreich kommunizieren und so Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung verknüpfen.

Den Hintergrund der Studie bildet die Annahme, dass es Kommunikation in innovativen Unternehmen gibt, die die Verknüpfung von Kompetenz- und Organisationsentwicklung befördert und so dazu führen, dass die Organisation innovationsfähig bleibt. Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass nicht nur formalisierte Strukturen, sondern in erheblichem Maße auch

informelle Kommunikation entscheidend für den Erfolg von Organisationen ist (vgl. Böhle und Bolte 2002).<sup>2</sup>

Als Beispiel für innovationsintensive Betriebe dienen in der hier vorgestellten Studie Veranstalter von Musikfestivals: Die permanente Aktualisierung von Wissen erfolgt dabei zum Beispiel im Bereich der Technik. Sowohl bei Licht, Ton oder Bühnenbau, müssen die Beschäftigten ihr Wissen und ihre Fähigkeiten parallel zum technischen Fortschritt weiterentwickeln um ihre berufliche Handlungskompetenz aufrecht zu erhalten. Viele der Berufe rund um die Organisation von Festivals wurden erst in den letzten Jahren (seit Beginn der 90er Jahre) entwickelt und als Ausbildungsberufe etabliert. Doch trotz dieser Formalisierungsbestrebungen erfolgen viele Aneignungsprozesse, gerade *nach* Abschluss der Ausbildung weiterhin autodidaktisch. Darüber hinaus ist es grundlegend für die Organisation von Events, dass sich die beteiligten Personen mit ihren hochspezialisierten Wissensbeständen und Fähigkeiten austauschen und aufeinander abstimmen. Aushandlungs- und Klärungsprozesse sind daher fester Bestandteil von Organisationen in der Festivalindustrie.

### 3. Zielsetzung der Untersuchung

Zielsetzung der Untersuchung ist folglich die explorative Analyse der oben beschriebenen (weitestgehend informellen) Kommunikationsprozesse als Voraussetzung für innovative Organisationen am Beispiel von Veranstaltern von Musikfestivals, da diese als exemplarisch für innovationsintensive Betriebe gelten können. Dabei wird die Frage nach erfolgreicher kommunikativer Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung auf unterschiedlichen Analyseebenen bearbeitet: Den Ausgangspunkt bildet der berufs- und wirtschaftspädagogische Fachdiskurs, indem sich die Studie auf pädagogische Kompetenzbegriffe bezieht und Organisationen als potentielle, gestaltbare pädagogische Räume analysiert. Dabei wird durch den Einbezug von betriebswirtschaftlichen und soziologischen Theorien zur Organisationsentwicklung und organisationaler Veränderung ein interdisziplinärer Zugang gewählt.

Der methodische Zugang erfolgt über ethnografische Verfahren (Wolcott 2008; Geertz 1983), die bisher für die Berufs- und Wirtschaftspädagogik kaum genutzt wurden, aber eine vielversprechende Erweiterung etablierter Feldzugänge darstellen (Meyer/Elsholz 2009). Wie diese Methoden für die Berufs- und Wirtschaftspädagogik nutzbar sind, soll daher im Rahmen der

---

2 Zur empirischen Erforschung pädagogischer Gestaltbarkeit informeller Lernprozesse in Unternehmen siehe auch Gabriele Molzberger (2008): „Rahmungen informellen Lernens“.

Studie eruiert werden. Darüber hinaus ist ein ethnographischer Zugang für die Erfassung kommunikativer Strukturen geeignet und fügt sich daher in den (kommunikations-)theoretischen Rahmen. Neben der Reflexion von methodischen und theoretischen Bearbeitungen pädagogischer Forschungsfragen leistet die Studie auch einen Beitrag zum Fachdiskurs sowie zur Praxisgestaltung: Durch die Analyse von „good-practice-strategien“ zur Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung wird ebenso die Grundlage zur Entwicklung von (theoretischen) Modellen gelegt, sowie zur empirisch fundierten, systematischen Gestaltung von Kommunikation als Voraussetzung für individuelle und organisationale Entwicklungsmöglichkeiten.

#### 4. Methodisches Vorgehen

Ethnographie ist weniger eine Forschungsmethode, als „a way of seeing“ (Wolcott 2008). Der Eigenlogik des Feldes folgend, werden dabei alle verfügbaren Zugänge zum Feld genutzt, wie teilnehmende Beobachtungen, aber auch Dokumentenanalysen und narrative Interviews. Im Anschluss an eine insgesamt vierwöchige Feldphase in zwei verschiedenen Organisationen verfasse ich eine „dichte Beschreibung“ in Anlehnung an Clifford Geertz (1983). Diese beinhaltet (im Gegensatz zur „dünnen Beschreibung“) nicht nur die Schilderung dessen, was zu sehen und zu hören war, sondern auch die Bedeutung des Beobachteten in dem jeweiligen Kontext. Nach Geertz ist das Ziel von dichten Beschreibungen, dass diese die Grundlage für noch zutreffendere Beschreibungen liefern. Die theoretische Anbindung erfolgt nach Geertz ausschließlich über die Verwendung wissenschaftlich geprägter Begriffe (vgl. Geertz 1983, S.33).<sup>3</sup> In der hier vorgestellten Studie werden begriffliche Bezüge zum berufspädagogischen Diskurs hergestellt, da kompetenzentwicklungsförderliche Aspekte im Fokus der Aufmerksamkeit stehen. Auf metatheoretischer Ebene kommen differenztheoretischen Analyserahmen (v.a. Luhmann 1994, 2009) zum Tragen. Auf der Grundlage der „dichten Beschreibung“ der kommunikativen Strukturen in den untersuchten Organisationen und deren Vergleich ist es das Ziel der Arbeit, Implikationen für Theorie und Praxis zu erarbeiten (s.o.).

---

3 Vor diesem Hintergrund ist die Kritik an der Ethnographie nachvollziehbar, sie sei „detailverliebt“ (Vogd 2009, S. 54). Es ist Teil des eigenen Lernprozesses im Feld, des eigenen Vertraut-Werdens mit der Organisation die Relevanz von Details gemäß ihrer systeminternen Bedeutung immer besser beurteilen zu können. Ich stelle allerdings in Frage, ob Ethnographie bei den Details verbleiben muss, oder ob man diesen Aneignungsprozess nicht auch für das Herausarbeiten praxis- und theorierelevanter Erkenntnissen nutzen kann.

Das Vorgehen im Rahmen der Studie ist abduktiv, verknüpft also induktive und deduktive Verfahren. Dadurch wird eine wechselseitige Bereicherung von Theorie und Praxis angestrebt (vgl. Bude 2008, Meyer und Elsholz 2009, Reichertz 2000). Die formulierten Annahmen sind also keineswegs Hypothesen, die es zu überprüfen gilt, sondern sie bilden eine Explikation der theoretischen Grundlagen, vor deren Hintergrund die Beobachtung stattfand. Dadurch wird der faktischen Unmöglichkeit einer voraussetzungslosen Forschung Rechnung getragen.

## 5. Erste Ergebnisse

### *Merkmale der Festivalbranche*

Das Forschungsfeld wurde unter anderen auf der Basis der Vorannahme ausgewählt, dass Festivalveranstalter nicht nur wissensintensiv, sondern auch *innovationsintensiv* arbeiten (s.o.). Im Rahmen der empirischen Analyse konnte diese These bestätigt werden, sofern ein weiter Innovationsbegriff zugrunde gelegt wird, der die Anpassung organisationaler Strukturen an Trends und andere jeweils aktuelle Erfordernisse einschließt (vgl. exempl. Horsch 2003, S. 5; Staudt/Kriegesmann 2002, S. 29; vgl. Domsch et al 1995, S. 14). Festivals zu veranstalten ist nicht nur eine logistische Herausforderung, sondern Events stellen auch ein *künstlerisches* Angebot dar. Daher muss mit immer neuen Bands, aber auch innovativen Gestaltungsideen aufgewartet werden und eine Anpassung an aufkommende Trends stattfinden (wie zum Beispiel so genannte „Walking Acts“<sup>4</sup> oder die Organisation von Elektro-Partys nach den Konzerten), um genug Publikum anzuziehen. Ausgeprägte Problemlösungsfähigkeiten erfordern auch unvorhersehbare Ereignisse, wie zum Beispiel Stürme, gesetzliche Veränderungen oder Vandalismus.

Die Branche der Festivalveranstalter ist darüber hinaus geprägt durch ein seit Jahren anhaltendes Wachstum, größer werdenden Konkurrenzdruck und die Dominanz einzelner großer Unternehmen mit entsprechenden Handlungsspielräumen. Die Konkurrenz entsteht vor allem durch steigende Kosten. Diese steigen vor allem deshalb, weil die GEMA ab dem Jahr 2012 stufenweise ihre Tarife erhöht. Dies wiederum ist eine Folge der schwindenden wirtschaftlichen Bedeutung des Verkaufs von Tonträgern. Aus demselben Grund müssen sich Künstler vermehrt über Tourgagen finanzieren. Dadurch

---

4 Als „Walking Acts“ werden die Auftritte von Künstlern bezeichnet, die sich über das Festivalgelände bewegen und an verschiedenen Stellen und zu verschiedenen Zeitpunkten ihr Programm darbieten. Das können Musiker sein, aber auch Clowns, Jongleure oder riesige beleuchtete Puppen, die von mehreren Künstlern gesteuert durch das Publikum laufen.

steigen auch die Kosten der Veranstalter für die Künstler. Sie müssen mit dem daraus entstehenden verschärften ökonomischen Erfolgsdruck umgehen und entwickeln dementsprechend Strategien, wie die Erhöhung von Eintrittspreisen.

Auch die *Arbeit mit Freiwilligen* spielt eine hervorzuhebende Rolle. Dabei teilt sich die Gruppe der Freiwilligen bei einigen Festivals auf in einen kleinen „harten Kern“, der über das ganze Jahr involviert ist, und eine große Zahl von Helfern über die Zeit des Festival (vergleichbar mit einer relativ kleinen „Kernbelegschaft“ gegenüber einer großen Randbelegschaft).

In Reaktion auf den sich verstärkenden Erfolgsdruck bilden die kleineren Festivals *Netzwerke*, die die Vorteile der großen Betriebe zum Teil kompensieren können. So sind mehrere Festivals im Zusammenschluss eher in der Lage internationale Bands anzuwerben, weil sie diese für mehrere, terminlich aufeinander abgestimmte Auftritte buchen können, ihnen also quasi kleine Touren durch Deutschland vorstrukturieren. Auch Kontakte zu Kooperationspartnern wie Booking- oder Bühnenbaufirmen und die Zahl der ehrenamtlichen Helfer können so potenziert werden.

Im Folgenden werden die beiden untersuchten Fälle kurz dargestellt und anschließend im Hinblick auf die Interdependenz von Kompetenz- und Organisationsentwicklung verglichen. Die Ziele der Organisationen und die organisationalen Strukturen bei den untersuchten Veranstaltern sind unterschiedlich, aber schließen gleichermaßen erfolgreich Kompetenzentwicklung an Organisationsentwicklung an.

### *Fall A “die Idealisten”<sup>5</sup>*

Fall A ist ein so genanntes „Umsonst und Draußen-Festival“ (U&D-Festivals) und fand 2011 zum 33. Mal statt. Die ersten Male war der Grund für die Veranstaltung, Geld für ein autonomes Jugendzentrum zu erwirtschaften. Es handelt sich also vor allem um eine politisch motivierte Organisation. Traditionell sind diese U&D-Festivals erklärt „unkommerziell“, was genau die Beteiligten darunter verstehen, kann allerdings unterschiedliche sein. Die Finanzierung erfolgt in diesem Fall in erster Linie über den Verkauf von Getränken während der Veranstaltung, da kein Eintritt verlangt wird. Die politische Botschaft und die „roten Linien“ für das Fest werden in der Öffentlichkeit deutlich kommuniziert: Das Festival sei vor allem „unkommerziell, antirassistisch und antisexistisch“ (Homepage und Festivalguide Fall A). Darüber hinaus werden Entscheidungen, die die Organisation betreffen im Konsens auf den wöchentlichen Treffen der ca. 40

---

5 „Die Idealisten“ und „die Pragmatischen“ als Titel für die beiden Fälle sind keine Typen, sondern lediglich Bezeichnungen, die der plastischeren Darstellung und Kontrastierung der Fälle dienen.

Hauptverantwortlichen gefällt. Diese Gruppe ist in der Altersstruktur sehr heterogen, die soziale Bindung der Personen an die Organisation wird von den meisten als ausgesprochen eng empfunden. Dies spiegelt sich in den häufig langen Zeiten der Zugehörigkeit oder der Beteiligung über mehrere Generationen hinweg wieder. Neben der eher linkspolitischen Orientierung ist das Festival dadurch geprägt, dass es versucht, sich nicht von der ursprünglichen Ausrichtung und Zielsetzung zu entfernen: So findet eine permanente Diskussion darüber statt „kleiner“ zu werden, wie es zu den Anfängen des Festivals war. Diesem Versuch, sich nicht zu verändern stehen die über die Jahre steigenden Besucherzahlen entgegen. Ökonomischer Erfolg ist für die Organisation nur insofern erstrebenswert, als das er nötig ist, um das Festival im folgenden Jahr wieder stattfinden lassen zu können. Der Erfolg dieses Festivals besteht aus der Sicht der Organisation vor allem darin, den Charakter der Veranstaltung über so viele Jahre beibehalten zu haben. Das Selbstverständnis, als eine Art Sinnbild des Widerstandes gegen Kommerzialisierung und Politikverdrossenheit, lässt eine Beschreibung der Organisation als „die Idealisten“ zu.

### *Fall B “die Pragmatischen”*

Bis vor elf Jahren war Fall B ebenfalls ein nicht-kommerzielles Festival, das veranstaltet wurde, um Jugendbildungsarbeit zu fördern. Nachdem das Festival jedoch in zwei Jahren zu geringe Einnahmen einbrachte, um die Finanzierung weiter sicher zu stellen, wurde die pragmatische Entscheidung gefällt, den Charakter des Festivals so zu verändern, dass der ökonomische Erfolg stärker in den Vordergrund rückt. Dies hatte einige strategische Veränderung zur Folge, zum Beispiel wurde nun Eintritt verlangt, für viele Aufgaben wurden externe Firmen beauftragt und es wurde ein strategisches Personalmanagement eingeführt. Insgesamt ist das Festival seit diesem Zeitpunkt auf Wachstum ausgelegt, weshalb Ziele wie das Transportieren politischer Botschaften deutlich in den Hintergrund traten. Diese Veränderung hatte den erwünschten Erfolg und das Festival war im Jahr 2011 mit 18.000 verkauften Karten größer und ökonomisch erfolgreicher denn je. Der Geschäftsführer, der sich von Beginn an für das Festival engagierte, teilt mit einigen anderen Beteiligten die Ansicht, dass die Veranstaltung dadurch viel „verloren“ habe. Er sieht jedoch die Entscheidung, die damals gefällt wurde, als alternativlos an. Höchstwahrscheinlich würde es das Festival nach seiner Einschätzung heute ohne diesen Schritt nicht mehr geben. Trotz des aktuellen wirtschaftlichen Erfolgs und dem Bewusstsein für die Notwendigkeiten weiter anpassungsfähig zu bleiben, ist die Zukunft des Veranstalters allerdings keineswegs gesichert.

## Kompetenzentwicklung

*Informelle Organisationsprinzipien* sind in beiden Organisationen vordergründig. Das betrifft vor allem das Feld der Kompetenzentwicklung. Nur in einzelnen Fällen werden Schulungen oder Briefings durchgeführt. Grundsätzlich finden Organisationsprozesse und Lernprozesse in nicht-formalisierten Situationen und vor allem mündlich statt. Der von Dehnbostel (2007) konstatierte hohe Stellenwert von informellem Lernen findet hier seine empirische Entsprechung.

Die Akteure in Fall A bewerten auch die konsensorientierte Organisationsform selbst als lernförderlich:

*Konsens ist ganz wichtig. Das ist nicht immer leicht, Das ist manchmal sehr, sehr schwierig. Ist auch etwas, was ich erst ein bisschen lernen musste, was mir auch manchmal schwer fällt, aber was ich sehr, sehr gut finde. Und was ich finde, das kann ich überall mithinnehmen. [...] Und das habe ich gelernt. Das haben die mir beigebracht. Das war vorher für mich nicht nötig, deswegen habe ich das auch nicht anwenden müssen und können und auch das ist sehr wichtig. (Finanzen Fall A)*

Partizipative Strukturen (in diesem Fall das Konsensprinzip) können also zur Kompetenzentwicklung der Beteiligten beitragen. Zugleich sind diese in der Lage die erworbenen Kompetenzen in die Organisation (aber auch im Kontext anderer Lebensbereiche) einfließen zu lassen. Dies ist mit der im Fachdiskurs vertretenen Einschätzung vereinbar, dass partizipationsförderliche Strukturen innovationsförderlich sein können (vgl. exempl. Domsch et al. 1995; Keller/Staack 2009).

Nach dem Prinzip „learning by doing“ werden Freiwillige in eine Tätigkeit eingebunden und mit knappen Anweisungen in die Gruppe integriert. Freiwillige Tätigkeiten in den Schlüssel- oder „leitenden“ Positionen werden in beiden Fällen in der Regel nach einigen Jahren übergeben, das heißt dass ein Organisationsmitglied in einer solchen Position einen Nachfolger oder eine Nachfolgerin sucht und beide die Aufgabe für ein oder mehrere Jahre gemeinsam durchführen, um eine Einarbeitung zu gewährleisten.<sup>6</sup> Vereinzelt gibt es auch Einweisungen (der Freiwilligen) oder Schulungen. So zum Beispiel als im Bundesland von Fall A das Gesetz eingeführt wurde, dass ein gewisser Prozentsatz der Sicherheitskräfte ein Zertifikat für diese Tätigkeit erworben haben müssen. Ein Security-Unternehmen zu beauftragen wäre finanziell und aus politisch-ideologischen Gründen nicht realisierbar gewesen, die externe Schulung ebenso wenig. Daher organisierten ein Jurist und ein Pädagoge selbst einen Lehrgang.

---

6 Hier zeigen sich „naturwüchsige“ Strukturen, die den pädagogischen Ansätzen der „Rahmung informellen Lernens“ (Molzberger 2007) und somit der pädagogischen Gestaltungsversuchen von informellen Lernprozessen entsprechen.

## Organisationsentwicklung

Bezeichnend für die Branche und auch für beide Organisationen sind ihre extreme Expansion seit den 1970er Jahren (vgl. Schäfers 2011, S. 39) und der hohe Stellenwert unvorhersehbarer, bzw. unplanbarer Ereignisse (beziehungsweise Kontingenz i.S.v. Ortman 2009): Bands, die kurzfristig absagen, vereinzelte Akte von Gewalt und Vandalismus auf dem Festivalgelände und als wichtigster Faktor: Das Wetter<sup>7</sup>. Beispielsweise wurde in Fall A 2011 für einige Stunden der Bühnenplatz wegen eines herannahenden Unwetters evakuiert. Dies führte zu erheblichen finanziellen Einbußen.

Prägend für die organisationale Dynamik in Fall A ist der bereits beschriebene Konflikt zwischen sog. „Alt-68ern“, die das Festival so erhalten wollen, wie es zu Beginn war und die der Wahrung der idealistischen Zielsetzung die höchste Priorität beimessen, und Helfern, die das Festival lieber größer werden lassen wollen:

*Das eine Lager ist größer, schneller, weiter, höher, so, zu denen zähle ich mich so ein bisschen dazu, und das andere ist halt so ein bisschen: möglichst kleiner, und die zweite Bühne wieder abschaffen und weniger Leute, soll unser Festival sein, und so was. Da gibt es halt mal manchmal Differenzen, so. (Booking, Fall A)*

Deshalb muss sich die Organisation permanent über sich selbst und über den Status des „Unkommerziellen“ verständigen. Trotz oder gerade wegen dieses Konflikts, gab es immer wieder organisationale Veränderungen. Auf diese Weise haben sich im Laufe der Jahre Arbeitsbereiche funktional ausdifferenziert, das künstlerische Design wird jedes Jahr verändert und es finden regelmäßige Wochenend-Seminare statt, auf denen Herausforderungen und Lösungsmöglichkeiten für das jeweils nächste Festival diskutiert werden.

In Fall B bestand die größte organisationale Veränderung in der Organisationsgeschichte in dem Schritt zur „Kommerzialisierung“, der mit Outsourcings-, Wachstums- und Vernetzungsprozessen verbunden war:

*Und haben dann schon das Ruder rum geworfen und sind einfach stromlinienförmiger und kommerzieller und... Ja, wir haben erst einmal alles raus geworfen, was Geld kostet, aber keinen interessiert auf dem Plakat [...]. Und wir haben das dann so seit 2003 eigentlich hingekriegt, dass wir seit drei Jahren eigentlich ausverkauft sind. Also das heißt, wir sind jetzt ein kommerzielles Festival eigentlich so mehr oder minder. (Geschäftsführer Fall B)*

Beide Fälle sind somit Beispiele für Organisationen mit einem hohen Maß an Anpassungs- und (im weiteren Sinne) Innovationsfähigkeit.

---

7 In Anlehnung an die Akteur-Netzwerk-Theorie (Bellinger/Krieger 2006) wird das Wetter, sowie technische Voraussetzung, das Gelände etc. als „Akteur“ begriffen, also als etwas, was sozial relevant wird. Beispiele von tragischen Unglücken bei Festivals belegen den Stellenwert solcher Rahmenbedingungen für die Organisation.

## 6. Fazit und Ausblick: Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung

Die Berufs- und Wirtschaftspädagogik hat in Bezug auf Organisationen einen Gestaltungsanspruch, der allerdings eine Kenntnis der jeweils vorhandenen Strukturen, Ressourcen und Herausforderungen voraussetzt. Die hier vorgestellte Studie ist eine Exploration eines potentiellen pädagogischen Handlungsfeldes. Sie vergleicht mit ethnographischen Methoden zwei Veranstalter von Musikfestivals im Hinblick auf kommunikative Strukturen, die Kompetenz- an Organisationsentwicklung anschließen und umgekehrt. In beiden Organisationen werden Erfahrungen und Kompetenzen, die bei diesem Festival erworben wurden, unabhängig vom sozialen Status als natürliche Autorität wirksam.

Auch wird nachvollziehbar, welche Voraussetzungen dazu führen, dass innovative „kleine und große Ideen“ (Tarde 2003, S. 26), die auf Grundlage von individuellen Kompetenzen entstehen, organisational wirksam werden. Allein eine Idee zu haben, reicht allerdings nicht aus, damit diese letzten Endes zu Innovation führen kann. Sie muss dafür auch kommunikative Anschlussmöglichkeiten (i.S.v. Luhmann 1994) erzeugen. Ob das passiert, hängt zum einen von den Fähigkeiten und dem Willen der Person ab, eine Idee zu äußern, und zum anderen von den organisationalen Strukturen, die Partizipation entweder fördern oder hemmen. Der Rahmen für (informelle) Kompetenzentwicklung und die Möglichkeit von Partizipation bilden also Voraussetzungen für die erfolgreiche Verknüpfung von individuellen und organisationalen Veränderungsprozessen, die wiederum die Voraussetzung für die Innovationsfähigkeit einer Organisation darstellt.

### Literatur

- Anand, N.; Gardner, H. K.; Morris, T. (2007): Knowledge-based Innovation: Emergence and embedding of new practice areas in management consulting firms. In: *Academy of Management Journal*, Jg. 50, H. 2, S. 406–428.
- Arnold, R. (1996): Systemlernen und Berufsbildung. In H. Geißler (Hrsg.), *Arbeit, Lernen und Organisation. Ein Handbuch*. Weinheim, S. 371–383.
- Arnold, Rolf; Lermen, Markus (2005): *Lernen, Bildung und Kompetenzentwicklung. Neuere Entwicklungen in Erwachsenenbildung und Weiterbildung*. Weinheim und München.
- Bartels, R. (2001): *Kompetenzentwicklung mit bestimmten Besonderheiten der betrieblichen Mitgestaltung von Weiterbildung im Zusammenhang mit neuer Arbeitsorganisation für Betriebs- und Personalräte im Dienstleistungssektor*. Dissertation vorgelegt an der TU Darmstadt.

- Bellinger, Andréa; Krieger, David J. (Hg.) (2006): ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie. Bielefeld.
- Bethscheider, M. et al (2007): Berufliche Kompetenzentwicklung – Ausgewählte Arbeiten des BIBB. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 36, H. 6, S. 15–19.
- Böhle, F.; Bolte, A. (2002): Die Entdeckung des Informellen. Der schwierige Umgang mit Kooperation im Arbeitsalltag. München.
- Bohlinger, S. & Münk D. (2008): Verschiedene Blickwinkel: Kompetenz, competence, compétence – Ein Begriff, drei Auffassungen. Weiterbildung. In: Weiterbildung, Jg. 19, H. 1, S. 36–39.
- Bude, H. (2008): Die Kunst der Interpretation. In: Flick, U.; von Kardorff, E.; Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung 6. Hamburg, S. 569–578.
- Dehnpostel, Peter (2007): Lernen im Prozess der Arbeit. Münster.
- Dietzen, A. (2004): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Bielefeld.
- Domsch, Michael E.; Ladwig, Désirée H.; Siemers, Sven H. A. (1995): Innovation durch Partizipation. Eine erfolgversprechende Strategie für den Mittelstand. Stuttgart: Schäffer-Poeschel (Management von Forschung, Entwicklung und Innovation, 14).
- Geertz, C. (1983): Dichte Beschreibung. Frankfurt a. M..
- Geißler, Harald (Hg.) (1996): Arbeit, Lernen und Organisation. Ein Handbuch. Weinheim und München.
- Gnahn, Dieter (2007): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld: Bertelsmann (Studientexte für Erwachsenenbildung).
- Hartz, Stefanie (2004): Biografizität und Professionalität. Eine Fallstudie zur Bedeutung von Aneignungsprozessen in organisatorischen Modernisierungsstrategien. Wiesbaden.
- Horsch, Jürgen (2003): Innovations- und Projektmanagement. Von der strategischen Konzeption bis zur operativen Umsetzung. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Keller, Andreas; Staack, Sonja (2009): Innovation durch Partizipation. Steuerung von Hochschulen und Forschungseinrichtungen im 21. Jahrhundert. Bielefeld.
- Latour, B. (2007): Eine neue Soziologie für eine neue Gesellschaft. Frankfurt a. M..
- Luhmann, N. (1987): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 4. Aufl.
- Luhmann, N.; Baecker, D. (2009): Einführung in die Systemtheorie. 5. Aufl.
- Meyer, R., Elsholz, U. (2009): Berufliche und betriebliche Weiterbildung als Gegenstand der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Desiderata und neue Perspektiven für Theorie und Forschung. In: bwpat, H. 16.
- Molzberger, G. (2007): Rahmungen informellen Lernens. Zur Erschließung neuer Lern- und Weiterbildungsperspektiven. Wiesbaden.
- Molzberger, Gabriele (2007): Rahmungen informellen Lernens. Zur Erschließung neuer Lern- und Weiterbildungsperspektiven. Hamburg.
- Ortmann, G. (2009): Management in der Hypermoderne. Kontingenz und Entscheidung. Wiesbaden.
- Reichert, J. (2000): Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung. In: Flick, U.; Kartoff, E. von; Steinke, I. (Hrsg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch, Hamburg, S. 276–286.
- Schäfers, Bernhard (2011): Architekturen für die Stadt als Ort der Feste, Spiele und Events. In: Betz, Gregor; Hitzler, Ronald; Pfadenhauer, Michaela (Hg.): Urbane Events. Wiesbaden, S. 27–42.

- Staudt, E. (2002): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. (Edition QUEM, 14).
- Staudt, Erich; Kailer, Norbert; Kottmann, Marcus, et al. (Hg.) (2002): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung.
- Tarde, G. (2003): Die Gesetze der Nachahmung. Frankfurt a. M..
- Vogd, W. (2009): Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration – eine Einführung. Opladen.
- Wilkens, U. (2004): Management von Arbeitskraftunternehmen. Psychologische Vertragsbeziehungen und Perspektiven für die Arbeitskräftepolitik in wissensintensiven Organisationen. Wiesbaden.
- Wolcott, H. F (2008): Ethnography. A way of seeing. 2.Aufl. Lanham.