

Köster, Petra F.

## Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung. Eine Ethnographie zu Veranstaltern von Musikevents

Opladen; Berlin; Toronto : Budrich UniPress 2015, 238 S. - (Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2014)



Quellenangabe/ Reference:

Köster, Petra F.: Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung. Eine Ethnographie zu Veranstaltern von Musikevents. Opladen; Berlin; Toronto : Budrich UniPress 2015, 238 S. - (Zugl.: Hannover, Univ., Diss., 2014) - URN: urn:nbn:de:0111-pedocs-128446 - DOI: 10.25656/01:12844

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-pedocs-128446>

<https://doi.org/10.25656/01:12844>

in Kooperation mit / in cooperation with:



### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

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

Petra F. Köster

Budrich  
UniPress



# Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung

Eine Ethnographie zu  
Veranstaltern von Musikevents

Petra F. Köster  
Kompetenzentwicklung und organisationale  
Veränderung

Petra F. Köster

# Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung

Eine Ethnographie zu Veranstaltern von  
Musikevents

Budrich UniPress Ltd.  
Opladen • Berlin • Toronto 2015

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.

© 2015 Dieses Werk ist bei Budrich UniPress erschienen und steht unter folgender  
Creative Commons Lizenz: <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/>  
Verbreitung, Speicherung und Vervielfältigung erlaubt, kommerzielle Nutzung und  
Veränderung nur mit Genehmigung des Verlags Budrich UniPress.



Dieses Buch steht im OpenAccess Bereich der Verlagsseite zum kostenlosen  
Download bereit ( <https://doi.org/10.3224/86388701> )  
Eine kostenpflichtige Druckversion kann über den Verlag bezogen werden. Die  
Seitenzahlen in der Druck- und Onlineversion sind identisch.

**ISBN 978-3-86388-701-8**  
**eISBN 978-3-86388-267-9**  
**DOI 10.3224/86388701**

Umschlaggestaltung: Bettina Lehfeldt, Kleinmachnow – <http://www.lehfeldtgraphic.de>  
Typografisches Lektorat: Judith Henning, Hamburg – [www.buchfinken.com](http://www.buchfinken.com)  
Verlag Budrich UniPress Ltd. <http://www.shop.budrich-academic.de/>

Ich danke den vielen Menschen, die mich auf  
unterschiedliche Weise begleitet, tatkräftig  
unterstützt und mir meine Arbeit erst ermöglicht  
haben. Mein besonderer Dank gilt den  
Helferteams der Musikfestivals, deren Teil ich  
werden durfte.  
Wir sehen uns nächstes Jahr.

Diese Dissertationsschrift entstand im Rahmen der Nachwuchsforscherguppe „Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung in innovationsintensiven Branchen“ der Hans-Böckler-Stiftung unter Leitung von Prof. Dr. Rita Meyer und Prof. Dr. Axel Haunschild. Die Autorin wurde durch ein Promotionsstipendium der Hans-Böckler-Stiftung gefördert.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung</b> .....	<b>13</b>
1.1. Problem: Kompetenzentwicklung als Voraussetzung für organisationale Veränderung .....	14
1.2. Ziele: Theorie- und Methodenentwicklung .....	16
1.3. Fachbezug: Berufs- und betriebspädagogisches Interesse.....	18
1.4. Das Forschungsfeld: Events als Beispiel.....	18
1.5. Der heuristische Rahmen: Kompetenztheorie und Systemtheorie .....	20
1.6. Forschungsdesign: Ethnographie .....	22
1.7. Aufbau der Dissertation .....	22
<b>2. Wechselwirkung von Kompetenzentwicklung und     organisationaler Veränderung</b> .....	<b>25</b>
2.1. Stand der Forschung.....	25
2.1.1.    Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung.....	26
2.1.2.    Musikevents und Festivals.....	29
2.2. Entwicklung von Kompetenzen .....	33
2.2.1.    Lernen und Lernformen.....	35
2.2.2.    Kompetenz und Performanz .....	42
2.3. Organisation und organisationale Veränderung .....	47
2.3.1.    Organisationen als soziale Systeme .....	48
2.3.2.    Netzwerke als Beobachtung von Unternehmenskontexten .....	53
2.3.3.    Organisationsentwicklung und organisationale Veränderung.....	56
2.3.4.    Events als dynamische Organisationen.....	60
2.4. Wechselspiel zwischen Individuum und Organisation.....	63
2.4.1.    Mensch und Organisation .....	64
2.4.2.    Erwartung und Partizipation .....	66
2.5. Kommunikation als Beobachtungsgegenstand.....	73

2.5.1.	Systemtheorie als empirische Theorie .....	75
2.5.2.	Beobachtung von Kommunikation und begrenzter Rationalität.....	78
<b>3.</b>	<b>Ethnographische Weiterbildungsforschung .....</b>	<b>80</b>
3.1.	Ethnographie in Pädagogik und Weiterbildungsforschung .....	81
3.1.1.	Ethnographie in den Erziehungswissenschaften .....	83
3.1.2.	Ethnographie in Betrieben und in Organisationen .....	85
3.1.3.	Ethnographie und Betriebspädagogik – „pädagogische Ethnographie“ .....	87
3.2.	Ethnographie als Rekonstruktion von kommunikativ erzeugtem Sinn .....	89
3.2.1.	Theorie und Wahrnehmung: Voraussetzungsvolle Forschung .....	89
3.2.2.	Subjektivität ethnographisch erzeugter Daten und Analysen .....	91
3.2.3.	Ethnographische Beobachtung von Kommunikation .....	94
3.2.4.	Begrenzte Generalisierbarkeit.....	98
<b>4.</b>	<b>Methodisches Vorgehen.....</b>	<b>99</b>
4.1.	Teilnehmende Beobachtung im Kontext von Weiterbildungsforschung .....	100
4.2.	Besonderheiten des Feldes .....	102
4.3.	Beschreibung der Fälle.....	105
4.3.1.	Die Idealisten.....	107
4.3.2.	Die Pragmatischen .....	108
4.4.	Forschungspraktische Umsetzung von Ethnographie in der Festivalforschung .....	109
4.4.1.	Akquise und Feldzugang .....	110
4.4.2.	Abduktion: Wechsel von Feldphasen und theoretischer Analyse .....	112
4.4.3.	Rollenkonflikte: Vergemeinschaftung und Egoismus .....	114

4.4.4.	Datenauswertung als „dichte Beschreibung“ .....	120
4.4.5.	Realisierung der Kriterien und Ziele qualitativer Forschung .....	125
<b>5.</b>	<b>Ergebnisse zum Feld Musikfestivals.....</b>	<b>130</b>
5.1.	Kontinuität, Dynamik und Risiko .....	131
5.1.1.	„Auf Festival gibt’s immer Pannbohnen“ – Vertrautheit und Kontinuität .....	132
5.1.2.	Temporalität und Dynamik als Organisationsmerkmale.....	135
5.1.3.	Feuer, Wasser, Luft – (kalkulierbare) Risiken .....	138
5.2.	Organisation, Netzwerk und Kooperation.....	146
5.2.1.	Führung und Entscheidung .....	146
5.2.2.	Arbeit mit Freiwilligen .....	154
5.2.3.	Kooperationen und Netzwerke .....	158
5.3.	Ziele und Ideologien .....	164
5.3.1.	Ziele in Non-Profit-Organisationen – „Wir wollten einfach mal was losmachen“ .....	164
5.3.2.	Ideologie und politische Orientierung .....	167
5.4.	Lernen und Interaktion.....	171
5.4.1.	Prozesse der Verberuflichung .....	172
5.4.2.	Transparenz durch Selbsterklärendes .....	177
5.4.3.	Formalisierte Selbstbeobachtung.....	182
5.4.4.	Formale und intendierte Lernangebote .....	186
5.4.5.	Lernen durch Partizipation.....	189
<b>6.</b>	<b>Ergebnisse und Desiderate .....</b>	<b>195</b>
6.1.	Reflexion der Ergebnisse .....	196
6.1.1.	Partizipation und Kooperation .....	196
6.1.2.	Weiterbildungsforschung und Ethnographie .....	211
6.2.	Schlussbetrachtung und Desiderate.....	216

6.2.1.	Desiderate zu Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung.....	216
6.2.2.	Desiderate zu ethnographischer Weiterbildungsforschung.....	219
<b>7</b>	<b>Glossar .....</b>	<b>221</b>
<b>8</b>	<b>Literatur.....</b>	<b>225</b>

## **Abbildungen**

Abbildung 1: Aufbau der Arbeit .....	24
Abbildung 2: Kompetenz und Performanz .....	34
Abbildung 3: Abgrenzung formales, nicht formales und informelles Lernen	39
Abbildung 4: Organisation als soziales System .....	49
Abbildung 5: Zusammenhang von Individuum und Organisation .....	66
Abbildung 6: Empirische Relevanz .....	74
Abbildung 7: Aufbau Kapitel 5 .....	131
Abbildung 8: Aufbau Ergebnisdiskussion .....	197
Abbildung 9: Motivunterstellungen .....	205

## **Tabellen**

Tabelle 1: Merkmale der Fälle .....	106
Tabelle 2: Kriterien teilnehmender Feldforschung .....	127
Tabelle 3: Bedingungen für Beteiligung .....	146
Tabelle 4: Festivalnetzwerke .....	160
Tabelle 5: Beteiligtengruppen bei Festivals .....	190

„Ja, es gibt keinen, der sagt: Mach's so. Sondern alle machen halt irgendwie ein bisschen und jeder guckt für sich. Ja. Ich habe dieses Jahr eine Menge dazugelernt. Man lernt immer eine Menge dazu. Auch in den verschiedenen Bereichen, wo man dann reinschaut: Technik, Organisation, an was man alles denken muss... Das hätte ich vorher nicht gedacht, wenn man sich ein Festival sich irgendwie anguckt... Ja, dann baut man eben irgendwie auf und dann klappt das schon irgendwie. Dass man an Klohäuschen denken muss und irgendwelche Ordnungsämter und Lärmschutz und so, das kriegt man dann halt nach und nach mit, was da an Arbeit hinter steckt.“ (Interview mit einem Freiwilligen eines der untersuchten Festivals in einer Reportage)

# 1. Einleitung

Angesichts aktueller gesellschaftlicher Entwicklungen wie z.B. der Globalisierung und dem technischen Fortschritt, haben sich Arbeitsfelder und Arbeit in den letzten Jahrzehnten stark verändert. Die Veränderung selbst ist zu einer zentralen Herausforderung geworden: Unternehmen sind heute mit einem erhöhten Wettbewerbsdruck und hohen Flexibilitätsanforderungen konfrontiert. Immer häufiger sind sie projektförmig organisiert, um die notwendige Dynamik erzeugen zu können, die für sie existenziell ist. Dabei können das Wissen, die Fähigkeiten und die Fertigkeiten der Beschäftigten als zentrale Ressourcen für organisationale Veränderungen gelten. Kompetenzentwicklungsprozesse sind somit eine Voraussetzung für organisationale Veränderungen. Es ist daher auf der einen Seite im Interesse des Betriebes, Kompetenzentwicklung zu fördern – oder zumindest nicht zu behindern – und die vorhandenen Kompetenzen für sich nutzbar zu machen. Auf der anderen Seite sind Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen gefordert, ihre Kompetenzen im Sinne eines lebenslangen Lernens beständig weiterzuentwickeln, um den sich permanent ändernden Anforderungen gerecht zu werden. Dadurch erhalten sie innerhalb eines Betriebes und darüber hinaus ihre berufliche Handlungskompetenz und Employability.

*In Feldern, in denen neue Formen der Arbeit relevant sind, spielt Kompetenzentwicklung als Voraussetzung für organisationale Veränderung eine zentrale Rolle. Die Analyse des Zusammenhangs zwischen beiden Prozessen ist das Ziel der Dissertation.* Zu diesem Zweck wird ein Analyserahmen entwickelt, welcher kompetenztheoretische und systemtheoretische Ansätze verbindet. Er beschreibt Erwartungen, Arbeitshandeln (bzw. Kommunikation) und partizipative Strukturen als zentrale Faktoren für die Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung.

Aus berufs- und betriebspädagogischer Sicht ist die Untersuchung projektförmig organisierter Tätigkeitsbereiche, in denen die oben beschriebenen neuen Arbeitsformen besonders zum Tragen kommen, von hervorgehobenem Interesse. Denn Veränderungen in der Arbeitswelt beeinflussen auch die *Gestaltungsmöglichkeiten* und -bedarfe im Hinblick auf berufliche und betriebliche Kompetenzentwicklungsprozesse. Eine systematische, pädagogische Gestaltung erfordert wiederum genaue Kenntnisse über die Anforderungen und Wirkungszusammenhänge in projektförmig organisierten Arbeitszusammenhängen. Die vorliegende Dissertation leistet einen Beitrag zu der vor diesem Hintergrund notwendigen Analyse von Projektorganisationen.

Als Beispiel für ein solches Feld neuer Arbeitsformen dienen Events bzw. Musikfestivals. Deren Veranstalter sind gekennzeichnet durch projektförmig organisierte, teilweise temporäre und vor allem informelle Strukturen. Eine besondere Anforderung besteht für sie darin, flexibel auf Risiken und nur bedingt kalkulierbare Ereignisse (z.B. Unwetter oder Vandalismus) reagieren zu können. Die Beteiligten sind außerdem durch eine hohe fachliche Heterogenität gekennzeichnet. Die unterschiedlichen Kompetenzen und Qualifikationen müssen in kommunikativen Prozessen eng aufeinander abgestimmt werden. Nur so können die einzelnen Organisationen den komplexen Anforderungen in einer Branche mit hohem Konkurrenzdruck gerecht werden. Durch den rapiden Wandel der Arbeitsanforderungen weist das Tätigkeitsfeld zudem einen nur geringen Grad der Verberuflichung auf.

Zur empirischen Untersuchung des Zusammenhangs von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung habe ich über einen Zeitraum von drei Jahren zwei Festivals ethnographisch erforscht und als Mitarbeiterin bei den Veranstaltern teilnehmende Beobachtungen, Interviews und Dokumentenanalysen durchgeführt. Die Ergebnisse werden im Rahmen einer „dichten Beschreibung“ mit dem oben genannten Analyserahmen verknüpft. Eine Besonderheit stellt dieses Vorgehen insofern dar, als dass ethnographische Forschungsdesigns in der Berufs- und Betriebspädagogik bisher kaum genutzt werden, obwohl deren Anwendung für das Fach vielversprechend ist. Ein weiteres Ziel der Dissertation besteht daher in der Reflexion ethnographischer Designs im Kontext der betriebs- und berufspädagogischen Forschung.

## **1.1. Problem: Kompetenzentwicklung als Voraussetzung für organisationale Veränderung**

Angesichts aktueller globaler Trends ist es für Unternehmen notwendig, einen hohen Grad an Flexibilität zu zeigen, um dynamisch auf die sich ständig verändernden Anforderungen reagieren zu können. Kompetenzentwicklung ist eine Voraussetzung für solche organisationalen Veränderungen. Es ist daher davon auszugehen, dass Branchen, in denen ein besonders hoher Veränderungsdruck herrscht (wie beispielsweise die IT-, Unterhaltungs- oder Eventindustrie), in besonderer Weise auf Kompetenzentwicklung angewiesen sind. Individuell erworbenes Wissen (und Kompetenzen) sind allerdings für das Unternehmen wertlos, wenn es nicht darauf zugreifen kann bzw. es nicht organisational wirksam wird. Daher müssen Betriebe, die sich in diesen Branchen über einen langen Zeitraum hinweg wirtschaftlich erfolgreich zeigen, über Strukturen verfügen, die individuelle und organisationale Entwicklungsprozesse ermöglichen und

aneinander anschließen. Der einzelne Beschäftigte ist darüber hinaus darauf angewiesen, sich lernend an organisationale Veränderungen anzupassen, um unter den sich ständig verändernden Arbeitsbedingungen im Betrieb handlungsfähig zu bleiben und seine berufliche Handlungsfähigkeit sowie die Employability aufrechtzuerhalten.

In der vorliegenden Dissertation wird bewusst auf den Begriff „Innovation“ verzichtet und stattdessen von Veränderungsintensität gesprochen. Diese Entscheidung erfolgte trotz bzw. aufgrund der großen Popularität des Begriffes, aus der eine große Anzahl unterschiedlicher Definitionen resultiert. Sein Gebrauch in verschiedenen Disziplinen und in der alltäglichen Kommunikation ist inflationär. Allen Begriffsverständnissen ist gemein, dass es sich bei Innovation um Veränderungen (von Strukturen, Prozessen oder Produkten) handelt, also genau um das, was für neue Arbeitsformen zentral ist. Es herrscht allerdings Uneinigkeit darüber, ab welchem Grad der Veränderung bzw. Neuheit von „Innovation“ (und eben nicht einfach von Veränderung oder Dynamik) gesprochen werden kann (vgl. Domsch 1995). Trotz des allgemein postulierten, hohen Stellenwertes von Innovation auf betrieblicher sowie auf gesamtgesellschaftlicher Ebene (vgl. exempl. Holtgrewe 2006), gibt es keine allgemein verwendbaren Definitionen des Begriffes. Durch die graduellen Unterscheidungen fehlen „harte“ Kriterien, um Betriebe, die auf Innovationen besonders angewiesen sind, von solchen abzugrenzen, die es nicht sind. Veränderungsintensive Betriebe werden in der vorliegenden Arbeit als Organisationen gefasst, welche in besonderer Weise darauf angewiesen sind, sich immer wieder zu verändern um marktfähig zu bleiben. Dies ist unabhängig davon, ob es sich dabei um Anpassungen an aktuelle Trends und andere Herausforderungen handelt oder um die Entwicklung eigener, neuer Ideen um Produkte oder Dienstleistungen. Diese Veränderungsintensität drückt sich häufig in projektförmigen Arbeitsstrukturen aus, weil Projekte durch „(relative) Einmaligkeit“ (Pfadenhauer 2008, S. 23) gekennzeichnet sind und daher jedes Projekt die Beteiligten vor veränderte Anforderungen stellt.

Es ist anzunehmen, dass die Strukturen, die Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung miteinander verknüpfen, unter anderem auch nicht formalisiert stattfinden. Es sind also informelle und implizite Lern- und Entwicklungsprozesse, welche unter anderem dieses Wechselverhältnis bestimmen. Informelles Lernen gewinnt in den letzten Jahren im berufspädagogischen Fachdiskurs an Gewicht, da davon ausgegangen wird, dass es sich hierbei um die vorwiegend stattfindende Lernform in betrieblichen Kontexten handelt (vgl. Dehnbostel 2003). Klassische Weiterbildungsmaßnahmen (z.B. in Form von Seminaren) hatten nach einer anfänglichen Euphorie auf Betriebe und Beschäftigte über die Jahre hinweg eine eher ernüchternde Wirkung. Dies lag und liegt unter anderem an dem „Transferproblem“, was meint, dass in Seminaren oder Schulungen

angeeignete Kenntnisse und Fähigkeiten häufig nicht in der beruflichen Praxis wirksam werden können. Daher wurden alternative Modelle und Methoden entwickelt. Diese rücken beispielsweise das Lernen am Arbeitsplatz bzw. arbeitsplatznahes Lernen in den Mittelpunkt und versuchen dieses pädagogisch zu gestalten (beispielsweise „learning on the job“, „Lerntandems“ und „Lerninseln“) (vgl. Dehnbostel 2003). Informelles Lernen findet oft ungeplant statt und wird zum Teil auch nicht als Lernen reflektiert und bleibt somit implizit. Daher ist eine Erfassung über Interviews – als gängigste Methode der Berufspädagogik – nur begrenzt möglich. Es ist nicht zuletzt auch ein methodisches Problem, dass diese informellen Aneignungsprozesse, die – wie allgemein angenommen wird – Kompetenzentwicklungsprozesse maßgeblich beeinflussen, noch nicht hinlänglich erforscht sind.

Wenn informelle Aneignungsprozesse eine hervorzuhebende Rolle für die berufliche Kompetenzentwicklung spielen, dann sind sämtliche organisationale Rahmenbedingungen auch als Rahmenbedingungen für individuelle Entwicklungsprozesse, und somit ebenfalls für Kompetenzentwicklungsprozesse, zu begreifen. Sie sind als Umfeld zu verstehen, welches (informelles) Lernen entweder befördert oder nicht. Die Entwicklung (bzw. Veränderung) der Organisation ist daher als Veränderung der Bedingungen für (informelle) Lernprozesse zu verstehen. Organisationen können als soziale Systeme mit ihrer entsprechenden Eigenlogik und komplexen Kommunikation als Rahmenbedingung und Anforderung für informelles Lernen beschrieben werden. Zugleich kommen erworbene Kompetenzen performativ als kommunikative Äußerungen zum Ausdruck und werden auf diese Weise relevant für organisationale Veränderungsprozesse. Diese Perspektive auf Organisationen als Rahmen für informelle Lernprozesse macht Organisationen zu potenziellen pädagogischen Handlungsfeldern. Für eine systematische, pädagogische Gestaltung betrieblichen Lernens fehlen bisher allerdings noch umfassende empirische Analysen.

## **1.2. Ziele: Theorie- und Methodenentwicklung**

Die vorliegende Dissertation verfolgt eine doppelte Zielsetzung: Zum einen wird der Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung in projektförmigen Organisationen untersucht (inhaltliche Zielsetzung). Zum anderen wird ein ethnographisches Forschungsdesign auf seine Nutzbarkeit für die Berufs- und Betriebspädagogik reflektiert (methodologische Zielsetzung).

Bezüglich des inhaltlichen Ziels gilt es, Faktoren zu ermitteln, die für das Lernen innerhalb von Organisationen und für die Wirksamkeit von Kompetenzen für die Veränderung der Organisationen relevant sind. Da die hier untersuchten Festivals über mehrere Jahrzehnte konkurrenzfähig geblieben sind, ist davon auszugehen, dass sie funktionale Formen der Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung zulassen bzw. fördern. Das wiederum bedeutet, dass es grundsätzlich möglich ist, den Zusammenhang in diesen Fällen empirisch zu analysieren. Organisieren erfolgt über Verhalten, welches kommunikativ anschlussfähig ist, also im Kontext der Organisation Sinn ergibt. Demnach werden kommunikative Prozesse beschrieben und analysiert, die die Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung, und somit ihre Veränderungs- und Lernfähigkeit, befördern. Dies trägt dazu bei, das Zusammenwirken von individuellen und organisationalen Entwicklungsprozessen über Modell- und Theorieentwicklung transparent und dadurch systematisch gestaltbar zu machen. Um dies nachvollziehen zu können, ist zunächst eine Exploration des Feldes notwendig. Ebenso soll der komplexe Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung betrachtet werden, über den nur wenig bekannt ist. Dafür ist eine qualitative Erhebung in besonderem Maße geeignet, weil sie offen für die spezifischen Eigenschaften und Funktionsweisen innerhalb dieses unbekanntes Forschungsfeldes ist.

Ethnographie kann zwar möglicherweise eine sinnvolle Ergänzung des Methodenrepertoires der Berufspädagogik bilden (vgl. Meyer/Elsholz 2009), bisher ist sie aber kaum genutzt worden. Von diesem Standpunkt aus trägt die Studie auch zur methodologischen Weiterentwicklung der Teildisziplin bei. Ethnographische Methoden bergen das Potenzial, bisher empirisch schwer greifbare Gegenstände ohne umfassende Vorkenntnisse über das Forschungsfeld systematisch zu erfassen (vgl. Amann/Hirschauer 1997, S. 11). Dies gilt auch für informelle und spezieller für implizite Aneignungsprozesse. Die Erfassung informeller Strukturen und Lernprozesse wurde bisher von der Berufspädagogik zwar theoretisch bearbeitet, jedoch kaum empirisch erfasst (vgl. Gillen 2006, S. 30). Forschen nach ethnographischen Prinzipien stellt ebenfalls ein hohes Maß an Anerkennung der innerhalb des Feldes sinnhaft erscheinenden Zusammenhänge dar. Gemäß dieser Prinzipien gilt es nicht nur, berufspädagogische Theorien zum Lernen in der Arbeit zu überprüfen, sondern zu deren Ergänzung und Korrektur beizutragen (vgl. Krüger 2000, S. 330).

### **1.3. Fachbezug: Berufs- und betriebspädagogisches Interesse**

Berufspädagogik hat ihren „Ursprung in der Lehrer/-innen-Ausbildung für den Unterricht in gewerblichen Schulen und in deren Institutionalisierung in berufspädagogischen Instituten (BPI) in den 1920er-Jahren“ (Kell 2013, S. 63). Sie nimmt zwei pädagogische Perspektiven in den Blick, deren Vereinbarkeit aus Sicht von Kell als problematisch einzuschätzen ist: Zum einen befasst sie sich mit der „curricularen Entwicklung berufsbezogener Bildungsgänge“ vor dem Hintergrund der jeweiligen Anforderungen von Arbeitsplätzen in Betrieben. Zum anderen hat sie einen Gestaltungsanspruch im Hinblick auf Facharbeit (vgl. ebd.). In der hier vorgelegten Dissertation wird eine Bestandsaufnahme arbeitsplatznahen Lernens in projektförmigen Organisationen als bestehende betriebliche Praxis vorgenommen, da Kenntnisse über diesbezügliche Strukturen und Prozesse die Voraussetzung für die systematische Gestaltung von lernförderlicher Arbeit darstellen. Dementsprechend ist die Studie gemäß des zweiten von Kell formulierten Anspruchs der Berufspädagogik zuzuordnen. Zu diesem Zweck ermöglicht sie eine systematische Analyse als Voraussetzung für eine professionelle Gestaltung von Facharbeit.

Im Gegensatz zur Arbeitspädagogik, die „im Mikrosystem bei den Arbeits- und Lernprozessen – quasi von unten – ansetzt, bearbeitet die BetrP [Betriebspädagogik] vorrangig die Frage, welche Einflüsse von den Betrieben als institutioneller Umwelt – quasi von oben – auf die Organisation von Arbeits- und Lernprozessen und auf die Subjektentwicklung wirken“ (ebd., S. 70). In Abgrenzung zur Organisationspädagogik, die sich mit dem Lernen von Organisationen beschäftigt (vgl. Geißler 2000, S. 48) und von einer schwindenden Bedeutung von Berufen ausgeht (vgl. ebd., S. 5), hält die Betriebspädagogik an der zentralen Kategorie des Berufs fest (vgl. Kell 2013, S. 17).

### **1.4. Das Forschungsfeld: Events als Beispiel**

Die Veranstalter von Musikfestivals werden in der Studie als Beispiel für eine projektförmig organisierte Branche gewählt. Wie bereits dargestellt wurde, sind diese Branchen in besonderer Weise auf das Einwirken von Kompetenzentwicklung auf organisationale Veränderung angewiesen. Festivalveranstalter können als exemplarisch für diese Art von Organisationen gelten und sind daher ebenso aus diesen sowie aus forschungspraktischen Gründen (z.B. Zugänglichkeit des Feldes) als

empirisches Beispiel für die Untersuchung geeignet. Sie bieten die Möglichkeit zu einer intensiven Feldforschung, weil längere Feldaufenthalte und Interviews realisierbar sind, und funktionieren vorwiegend über informelle Organisations- und Lernformen.

Veränderungen und Lernprozesse werden in erster Linie durch Krisen (im Sinne von Irritationen) ausgelöst. In durch Krisen ausgelösten Veränderungsprozessen wird das Organisieren selbst sichtbar (vgl. Vogd 2009, S. 41f.). Festivals sind in der Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung mit einer Vielzahl von unvorhersehbaren und daher unkalkulierbaren Situationen konfrontiert. Vandalismus, Absagen von Künstlern und Künstlerinnen, persönliche Krisen (bzw. routinemäßig auftretende Irritationen) von Helfern oder Helferinnen, Veränderungen von rechtlichen Bestimmungen und vor allem die Wetterbedingungen fordern die Organisation und die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen im Hinblick auf ihre Flexibilität und Problemlösungsfähigkeit heraus. Überforderung im Umgang mit solchen Problemen kann z.B. zu Sicherheitsrisiken führen (vgl. Hitzler 2011, S. 92f.). Die organisationale und die individuelle Lern- und Anpassungsfähigkeit bilden daher eine Voraussetzung für die Aufrechterhaltung der Organisation. Um diese Anpassungsfähigkeit herzustellen, ist es erforderlich, dass die beteiligten Akteure in der Lage sind, ihre Ideen, die auf der Grundlage ihrer Kompetenzen entstehen, zu äußern. Werden diese Äußerungen von der Organisation ernst genommen, können sie in die praktische Umsetzung von Problemlösungen einfließen.

Nicht nur in künstlerischer Hinsicht sind Festivals auf Veränderungsfähigkeit angewiesen. Es handelt sich auch um eine Branche, in der mehrere, sich ständig weiterentwickelnde Technologien (wie Ton-, Licht-, Pyro- und Bühnentechnik) eine wichtige Rolle spielen. Seit den 1990er Jahren sind entsprechend der daraus entstehenden Anforderungen Berufsbilder entwickelt worden, die die unterschiedlichen Aufgabenbereiche in der Arbeit an einem Festival abzudecken versuchen (z.B.: „Eventmanager“ und „Bühnentechniker“). Aus den konkreten Arbeitsanforderungen wurden Qualifikationsprofile erstellt und in neu gebildeten Berufen umgesetzt.

Festivals finden in der Regel einmal im Jahr statt. Ein Projektjahr lässt sich über Milestones (Meilensteine) und über verschiedene Deadlines (also Zeitpunkte, zu denen bestimmte Ziele erreicht sein sollen) beschreiben. Die Anzahl der beteiligten Mitarbeiter und Organisationen kann für den Zeitraum vom Aufbau unmittelbar *vor* dem Festival bis zum Ende des Abbaus *nach* dem Festival um ein Vielfaches ansteigen. Es gibt einen kleinen Mitarbeiterkern und eine Vielzahl an temporär begrenzt hinzukommenden Helfern. Insofern kann in diesem Zusammenhang auch von einem „atmenden Unternehmen“ (Hartz 1996) gesprochen werden. Neben der Zahl der Beteiligten entwickelt sich auch die organisationale Infrastruktur: Strukturen werden für einen kurzen Zeitraum aufgebaut und dann wieder aufgelöst,

während andere über das ganze Jahr bestehen bleiben. Die Organisationen sind also in Teilen temporär.

Forschungspraktisch bieten Festivals den Vorteil, dass sie „Feldforschung“ in dem Sinne ermöglichen, dass ein räumlich klar begrenztes Feld vorhanden ist, in welchem geforscht werden kann: Das, was die Organisation ausmacht, findet auf einem oder mehreren klar abgrenzbaren Plätzen (Wiesen, Felder, Parkplätze, Rollfelder, stillgelegte Industrieanlagen, Stadien oder ähnliche Orte) statt. Es handelt sich also um ein räumlich überschaubares Gebiet.<sup>1</sup> Das, was die Beteiligten *tun*, ist (anders als beispielsweise bei Programmierern) konkret beobachtbar, weil das Handeln einen geringen Abstraktionsgrad aufweist.<sup>2</sup> Beispielsweise ist der Aufbau einer Bühne oder ein Gespräch über die Planung des Backstagebereiches ohne viel Hintergrundwissen grundsätzlich nachvollziehbar. Auch wird die Situation kaum durch Beobachter gestört. Gerade die Zusammenarbeit von Freiwilligen ermöglicht den Feldzugang (als Freiwilliger). Die hohe Kommunikationsdichte zwischen den Fachkräften schafft außerdem eine Vielzahl von Beobachtungsmöglichkeiten informeller Austauschprozesse.

Informelle Kommunikation spielt in der untersuchten Branche und auch in Bezug auf die wechselseitige Beeinflussung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung eine hervorzuhebende Rolle. Formalisierte Weiterbildungsmaßnahmen gibt es nur vereinzelt ebenso wie intendierte organisationale Veränderung im Sinne von intendierter Organisationsentwicklung.

## **1.5. Der heuristische Rahmen: Kompetenztheorie und Systemtheorie**

Die theoretischen Zugänge zu dem oben dargestellten Problem bilden einen „heuristischen Rahmen“ (Ludwig 2000, S. 83) und eine fachterminologische Struktur für die Analyse des empirischen Materials. „Ihr allgemeiner Charakter schützt vor der zwangsweisen Beugung der Felddaten unter

- 1 Ausnahmen bilden beispielsweise Plakate und Homepages, die auch über den abgrenzbaren Raum hinweg vorhanden und wirksam sind. Allerdings sind diese Elemente eines Festivals auch innerhalb dieses Feldes vorhanden und können so empirisch durch Dokumentenanalysen mit erfasst werden.
- 2 Das Arbeitshandeln von Programmierern ist insofern abstrakt und schwer beobachtbar, als dass die Tätigkeiten vor allem am Bildschirm stattfinden und sich in einer bestimmten Programmiersprache vollziehen, die dem Ethnographen nicht unbedingt bekannt ist. Im Vergleich zu dem Aufbau einer Bühne, ist die Tätigkeit des Programmierens durch Beobachtung schwerer inhaltlich nachvollziehbar.

gegenständliche Theorien und eröffnet die Möglichkeit weiterer begrifflicher Differenzierung“ (ebd., S. 84). Für die Untersuchung des Verhältnisses von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung wurde eine system-theoretische bzw. kommunikationstheoretische Rahmung gewählt. Sie bildet mit der berufspädagogischen Fragestellung und der ethnographischen Methodologie eine Trias aus (Meta-)Theorie, fachspezifischem Blickwinkel und methodologischer Fundierung. Diese drei Elemente können als sich gegenseitig ergänzend und anschlussfähig betrachtet werden.

Die berufspädagogische Problem- und Fragestellung wurde bereits erläutert. In diesem Kontext konnte festgestellt werden, dass es unter anderem an fehlenden und geeigneten methodischen Zugängen in der Berufspädagogik liegen kann, dass informelles und implizites Lernen bisher kaum erforscht wurden. Die Kombination systemtheoretischer und ethnomethodologischer Grundlagen kann zu einer Schließung dieser Lücke beitragen:

Das Verhalten von Beschäftigten (als performativer Ausdruck von Kompetenz) kann soziale Relevanz (bzw. kommunikative Anschlussfähigkeit) im sozialen System Betrieb besitzen. In diesem Moment ist das gezeigte Verhalten (bzw. die Performanz) Kommunikation. Diese ist Teil des sozialen Systems bzw. das soziale System (die Organisation, der Betrieb) *besteht* aus Kommunikation. Sie ist darüber hinaus beobachtbar, aber nicht unbedingt von den Akteuren reflektiert. Das Zeigen von Performanz erfordert neben entsprechenden Fähigkeiten (Können) und Motivation (Wollen) auch die Möglichkeit, sich mit seinen Kompetenzen einzubringen (Dürfen). Neben Kommunikation ist also die Möglichkeit zur Partizipation notwendig, damit das Individuum seine Kompetenzen in organisationale Zusammenhänge einfließen lassen kann. Auch Erwartungen (sowohl von Seiten der Organisation als auch von Seiten des Individuums) können vor dem theoretischen Hintergrund als zentral angesehen werden; sowohl für organisationale Veränderungen als auch für Prozesse der Kompetenzentwicklung.

Der Begriff „Organisationsentwicklung“ ist vorwiegend durch den betriebswirtschaftlichen Diskurs über das Management von Veränderungsprozessen in Organisationen geprägt. Es wurden jedoch nicht nur intentionale Veränderungsprozesse in Organisationen in den Blick genommen, wie es im Kontext dieses Begriffes in der Regel der Fall ist, sondern Veränderungen im Allgemeinen. Dadurch konnten „naturwüchsig“ oder „evolutionär“ erscheinende Veränderungen beschrieben und analysiert werden, die für das individuelle Lernen im Kontext einer Organisation sowie für die Entwicklung der Organisation selbst gleichermaßen relevant sind. Daher wird in der vorgelegten Arbeit der weitere Begriff der „organisationalen Veränderung“ verwendet.

## 1.6. Forschungsdesign: Ethnographie

Anhand von zwei Fallbeispielen wurde im Rahmen einer ethnographischen Untersuchung vor kompetenztheoretischem und systemtheoretischem Hintergrund der Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung beschrieben und analysiert. Im Rahmen eines ethnographischen Untersuchungsdesigns ist es möglich, sowohl informelle Kommunikation zu untersuchen als auch die Eigenlogik und begrenzte Rationalität (bounded rationality) (vgl. Luhmann 2006, S. 28) des sozialen Systems (bzw. der Organisation) zu berücksichtigen. Der Ethnograph nimmt, im Rahmen von teilnehmenden Beobachtungen als Kernstück ethnographischer Forschung, selbst an der Kommunikation in der Organisation teil und ist so in der Lage, organisationale Sinnzusammenhänge und die Eigenlogik des Feldes zu rekonstruieren. Auf diese Weise können die Fallbeispiele gut und nachvollziehbar beschrieben werden, ohne mögliche Inkonsistenzen im Kontext der Feldbeobachtungen zu verschweigen (vgl. Weick 1995, S. 24).

Diese Studie ist explorativ angelegt und erhebt nicht den Anspruch auf Generalisierbarkeit. Ethnographische Methoden mit dem Schwerpunkt auf teilnehmenden Beobachtungen stellen allerdings einen geeigneten Zugang zu den Sinnstrukturen und „weichen“ Faktoren des Lernens und Organisierens dar. Abgesehen davon bieten sie die Möglichkeit einer explorativen Vorgehensweise, die die Erschließung eines wenig untersuchten Forschungsfeldes und Gegenstandes erlaubt.

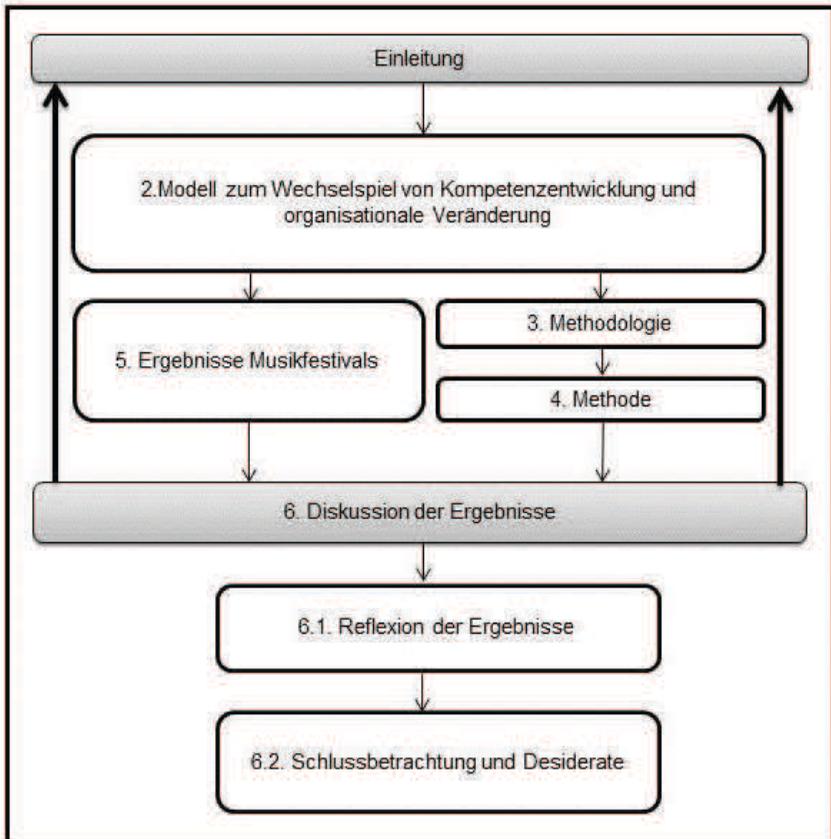
## 1.7. Aufbau der Dissertation

In Kapitel 2 erfolgt zunächst die Entfaltung des heuristischen Rahmens, der die Basis für die empirische Analyse der Forschungsfragen darstellt. Dazu wird zunächst auf den Stand der Forschung zu dem Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung sowie zu Musikevents (2.1.) eingegangen. Es folgt die Erläuterung des kompetenztheoretischen (2.2.) und organisationstheoretischen (2.3.) Analyserahmens. In Kapitel 2.4. werden verknüpfende Elemente zwischen organisationalen Veränderungs- und der individuellen Lernprozesse theoretisch hergeleitet. Anschließend erfolgt eine Darstellung, inwiefern die Beobachtung von Kommunikation eine hervorzuhebende Rolle bei der empirischen Studie einnimmt und welche Faktoren für das Wechselspiel von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung *empirisch* relevant sind (2.5.).

Kapitel 3 beinhaltet die methodologischen Grundlagen der Untersuchung. Dabei wird zum einen auf die Ethnographie im Kontext der Weiterbildungsforschung eingegangen (3.1.) und zum anderen auf Ethnographie als rekonstruktives, kommunikationstheoretisch anschlussfähiges Forschungsdesign (3.2.). In Kapitel 4 werden praktische Anforderungen an Ethnographie im Kontext der Weiterbildungsforschung (4.1.), Besonderheiten des Feldes (4.2.) und der Fälle (4.3.) sowie die Erfahrungen im Verlauf des Forschungsprozesses (4.4.) beschrieben und analysiert.

Anschließend erfolgt in Kapitel 5 die „dichte Beschreibung“ im Sinne einer erzählenden Darstellung des Forschungsfeldes und der im Zusammenhang mit der Forschungsfrage relevanten Faktoren. Diese ist nach inhaltlichen Gesichtspunkten gegliedert, die sich aus der Analyse des Feldes als relevant erwiesen haben. Während sich Kapitel 5.1. und 5.2. auf der Metaebene (Branchenebene) bewegen, befasst sich 5.3. mit der Mesoebene (Organisationsebene) und Kapitel 5.4. mit der Mikroebene (Ebene des Individuums).

Die Arbeit schließt mit einer Reflexion der Ergebnisse (6.1.) und Desideraten für Wissenschaft und Praxis (6.2.).



**Abbildung 1:** Aufbau der Arbeit

## 2. Wechselwirkung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung

Die Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung – so eine zentrale Annahme dieser Arbeit – führt zu einer erhöhten Fähigkeit der Organisation, sich an Umweltbedingungen anzupassen, steigert ihre Handlungs- und Wettbewerbsfähigkeit und ermöglicht das dauerhafte Bestehen der Organisation. Zugleich birgt dieses Wechselspiel Entwicklungschancen für die Beschäftigten in einem Betrieb oder z.B. für Freiwillige in einer Organisation. Durch die Anforderungen, die sich durch sich ändernde Arbeitsbedingungen stellen, hat der oder die Einzelne die Möglichkeit, sich weiterzuentwickeln, Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zu erwerben und seine Employability zu erhöhen. Dieser Zusammenhang von organisationalen Veränderungen und Kompetenzentwicklung wird in diesem Kapitel vor kompetenz- und systemtheoretischem Hintergrund entfaltet und zu einem heuristischen Rahmen verdichtet.

Zunächst wird der Forschungsstand zum Einfluss von Kompetenzentwicklung auf organisationaler Veränderung sowie zu Musikevents (2.1.) dargestellt. Anschließend erfolgt die Entwicklung eines Analyserahmens, welcher Kompetenzentwicklung und Lernen (2.2.) sowie organisationale Veränderungsprozesse (2.3.) als sich wechselseitig beeinflussende Prozesse darstellt. Beschreibungsmöglichkeiten des Zusammenhangs zwischen beiden Veränderungsprozessen (also den organisationalen und den individuellen Kompetenzentwicklungsprozessen) und Implikationen für dessen Beobachtung werden aus diesen Theorien und Modellen abgeleitet (2.4.). Daraus werden Implikationen für die empirische Erarbeitung des Themas entwickelt (2.5.).

### 2.1. Stand der Forschung

Sowohl der Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung als auch Musikevents sind bisher empirisch kaum erforscht. Anhand der Darstellung bisheriger Forschungsergebnisse wird deutlich, an welchen Desideraten die vorliegende Arbeit anknüpft.

### *2.1.1. Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung*

Bisher wurde der Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung nur ansatzweise empirisch erfasst. Ausnahmen bilden beispielsweise die Arbeiten im Rahmen des Projektes Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM). QUEM war ein durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördertes Forschungsprojekt, welches von 1992 bis 2007 zur bundesweiten Anpassung beruflicher Qualifizierungsprozesse nach der Wiedervereinigung beitragen sollte. In diesem Kontext ist eine Vielzahl von Veröffentlichungen zu unterschiedlichen Themen der beruflichen Bildung, Kompetenzentwicklung und Qualifikation entstanden (vgl. exempl. Heyse et al. 2002 sowie die interdisziplinären Teilprojekte „Lernkulturen der Zukunft“ und „Kompetenzentwicklung in Start-up Unternehmen“ (vgl. Voigt/Weißbach 2005)). Staudt et al. (2002) stellen in diesem Zusammenhang fest, dass durch den Wandel von der Produktions- zur Dienstleistungsgesellschaft individuelle Kompetenzen eine Entwertung erfahren und neue Anforderungen entstehen (vgl. Staudt/Kriegesmann 2002, S. 15). Wachsender Konkurrenzdruck und eine hohe gesellschaftliche Dynamik führen darüber hinaus zu einer zunehmenden Verunsicherung und zu der Notwendigkeit organisationalen Wandels:

„Daraus resultiert ein hohes Maß an Verunsicherung über die Strukturen von morgen und die Frage, wie man sich in diesem dynamischen Umfeld einen Platz sichern kann. Der Druck zur Innovation nimmt zu. Damit einher geht die verstärkte Suche nach Patentrezepten, wie Innovationen anzugehen sind – möglichst per Knopfdruck.“ (Staudt/Kriegesmann 2002, S. 16)

Aus dieser Verunsicherung entstünden unterschiedliche Arten von Widerständen gegen Veränderungsprozesse. Dabei sei der Wandel, so Staudt und Kriegesmann, umso schwieriger, je höher der Professionalisierungs- und Optimierungsgrad von Organisationen sei (vgl. ebd., S. 17). Routinen stellten deshalb ein zentrales Bindeglied zwischen Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung dar (vgl. ebd., S. 262f.). Auch implizite Strukturen, und somit individuelle Faktoren und nicht intendierte Vorgänge sind relevant für den Einfluss von Kompetenzentwicklung auf organisationale Entwicklungsprozesse:

„Im Gegensatz zu expliziten Strukturen haben implizite Verknüpfungen häufig spontanen und ungeplanten Charakter und sind durch Trial and Error gewachsen bzw. das Ergebnis persönlicher Motive und Initiative.“ (Staudt/Kriegesmann 2002, S. 178f.)

Neben den Untersuchungen im Rahmen der QUEM-Studien finden sich handlungsregulatorische Konzepte wie das der sequentiell-hierarchisch

vollständigen Arbeitstätigkeiten (vgl. Hacker 1976), welche neueren Ansätzen als Grundlage zur Bestimmung qualifikationsförderlicher Merkmale dienen (vgl. exempl. Wieland 2004; Bergmann 2005 und 2006). Insbesondere die Arbeiten von Bergmann (2005 und 2006) analysieren Kompetenzentwicklung

im Kontext von Innovationshandeln durch Wissensmanagement und -generierung. Die Lernkulturforschung wiederum bietet empirische Ergebnisse zu lernförderlichen Organisationsstrukturen (vgl. Baitsch 1998; Bergmann/Wardanjan 1999; Kauffeld/Grote 2000; Schaper et al. 2003; Wardanjan/Uhlemann 2000). Darüber hinaus gibt es aus diesem Forschungsbereich Untersuchungen zu kontinuierlichen Feedbacks sowie der wahrgenommenen Unterstützung im Unternehmen (vgl. London et al. 1999; Noe/Wilk 1993). All diese Ansätze befassen sich allerdings nicht mit der *Verknüpfung* individueller und organisationaler Entwicklungsprozesse.

Im aktuellen *berufs- und betriebspädagogischen Diskurs* bildet der Begriff der Kompetenz als Ziel beruflicher Qualifizierungsprozesse eine Basis der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit arbeitsbezogenem Lernen (vgl. exempl. Dehnbostel 2007a; Arnold 2005; Bohlinger/Münk 2008; Bethscheider et al. 2007; Gnahs 2007). Prozesse der Organisationsentwicklung werden demgegenüber zwar thematisiert (vgl. Arnold 1996; Dietzen 2004; Geißler 1995; Pfeiffer 2004), sind aber nicht zentral. Bei der Thematisierung des Wechselverhältnisses von Kompetenz- und Organisationsentwicklung handelt es sich eher um normative Forderungen (vgl. Geißler 1996). In der erziehungswissenschaftlichen Disziplin liegen nur vereinzelt empirische Studien vor, die dem Zusammenhang von Kompetenz- und Organisationsentwicklung systematisch nachgehen: So befasst sich Bartels (2001) mit Möglichkeiten der Mitbestimmung von Weiterbildung, welche traditionell überbetrieblich und berufsförmig organisiert sind (vgl. ebd., S. 199). Durch einen „Abschied von der Beruflichkeit“ (ebd., S. 201) drohe ein „Verlust überbetrieblicher Einflussmöglichkeiten“ (ebd.). Bartels interessiert sich in diesem Kontext und den damit verbundenen Ungewissheiten vor allem für die zukünftigen Gestaltungsmöglichkeiten durch Gewerkschaften (ebd. S. 204).

Ein weiterer Aspekt des Zusammenhangs von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung wird von Molzberger (2007) und Salman (2009) betrachtet: Beide befassen sich mit dem Lernen im Kontext von Organisationen<sup>3</sup>: Molzberger fokussiert dabei das informelle Lernen und untersucht, wie sich dieses unter anderem über Kooperation und Kommunikation äußert (Molzberger 2007, S. 118). Auch Salman interessiert

3 Weitere Ansätze dazu finden sich in der pädagogischen Literatur vor allem im Zusammenhang mit dem Begriff des „informellen Lernens“ und der „lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung“ (vgl. exempl. Molzberger/Overwien 2004; Dehnbostel 2007a; Molzberger 2007; Kade/Seitter 2003; Gonon 2004; Moraal et al. 2004).

sich für „Lernen im Arbeitsprozess“ (Salman 2009) und widmet sich diesem Thema aus bildungstheoretischer Perspektive. Sie identifiziert „Bildungseffekte“, die durch „Lernen im Arbeitsprozess als Anpassungsleistung“ hervorgerufen werden (vgl. ebd.). Beide Arbeiten berücksichtigen die divergierenden oder auch konvergierenden Interessenlagen (von Individuum und Organisation) innerhalb der untersuchten Betriebe.

Hartz (2004) befasst sich hingegen mit Beruf und Biographie im Kontext von Organisationen. Sie untersucht die wechselseitige Beeinflussung von Kompetenzentwicklung und (Re)Organisation, indem sie handlungstheoretisch orientierte Organisationstheorien durch den pädagogischen Begriff der „Aneignung“ ergänzt (vgl. ebd., S. 92). Angesichts ihres theoretischen Zugangs sind Handlung und Interaktion im Kontext mentaler Mitgliedschaft konstitutiv für das Wechselverhältnis von individuellen Aneignungsprozessen und (Re-)Organisationsprozessen:

„Die im Handeln zum Ausdruck kommenden mentalen Mitgliedschaften treten einander in Interaktionen gegenüber und gehen ein wechselseitiges Beeinflussungsverhältnis ein. Deshalb wurde in der Studie der handlungstheoretische Zugang ergänzt und das organisationale Geschehen als ein Geschehen begriffen, das im Spannungsfeld von organisationalen Imperativen, Aneignung als Reproduktion mentaler Mitgliedschaft und Interaktion verläuft.“ (Hartz 2007, S. 94)

Der Begriff der „Aneignung“ als Analysekategorie stellt sich dabei als nützlich heraus, da er „das Verhältnis zwischen Individuum und Organisation als komplex, kontingent und nicht unmittelbar steuerbar“ (ebd. S. 104) profiliert.

Die aktuellste Studie, die explizit zu der Interdependenz von Kompetenz- und Organisationsentwicklung durchgeführt wurde, ist das interdisziplinäre Projekt „Niemand weiß immer alles‘ – Über den Zusammenhang von Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der Wissensarbeit“ (Antoni et al. 2013). Im Rahmen dreier Fallstudien konnten hier die Arbeitsorganisation und die Führung als zentrale Faktoren ermittelt werden, die eine wechselseitige Beförderung von Kompetenz- und Organisationsentwicklungsprozessen beeinflussen (vgl. ebd.). Vor allem informelle, kommunikative Prozesse verknüpfen beide Prozesse:

„Auf diese Weise werden gemeinsame Deutungsmuster und neue Handlungsroutinen erzeugt, die zu Entwicklungen und Veränderungen der gesamten Organisation führen können.“ (Antoni et al. 2013, S. 131)

Die Bestandsaufnahme von empirischen Untersuchungen zum Einfluss von Kompetenzentwicklung auf organisationale Veränderung zeigt, dass empirische Befunde bisher in erster Linie vor dem Hintergrund der Theorie des Struktur dualismus vorliegen und Faktoren wie Kommunikation und

Interaktion sowie Führung als zentral für das Wechselspiel von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung begriffen werden. Kompetenzentwicklung als Faktor für organisationale Veränderung wird in der vorliegenden Arbeit am Beispiel von Musikevents als besondere Form von Festivals untersucht. Es gibt bisher keine empirischen Untersuchungen des Zusammenhangs in speziell diesem Feld. Im Folgenden werden Forschungsarbeiten bei Musikevents und Festivals aufgezeigt.

### *2.1.2. Musikevents und Festivals*

Organisationen, die Musikfestivals veranstalten, sind gekennzeichnet durch Projektförmigkeit; sie sind teilweise temporär und informell strukturiert. Eine besondere Anforderung besteht darin, flexibel auf Risiken und nur teilweise kalkulierbare Ereignisse (z.B. Unwetter oder Vandalismus) reagieren zu können. Die Beteiligten sind darüber hinaus durch eine hohe fachliche Heterogenität gekennzeichnet. Diese unterschiedlichen Kompetenzen und Qualifikationen müssen in kommunikativen Prozessen koordiniert werden:

„Die vielfältigen Tätigkeiten müssen koordiniert, aufeinander abgestimmt und hinsichtlich ihrer sachgerechten Ausführung kontrolliert werden (z.B. die Dekoration und künstlerische Gestaltung der ‚location‘ einerseits und der Installation der Licht- und Tonanlagen andererseits). Und u.U. muß [sic] auch ‚vor Ort‘ trotz dieser Vorarbeiten ganz erheblich improvisiert bzw. ‚nachgebessert‘ werden.“ (Pfadenhauer 2000, S. 100)

Diverse Berufsbilder und Kompetenzprofile müssen miteinander kombiniert und auf diese Weise für Synergieeffekte genutzt werden. Nur so können die einzelnen Organisationen den komplexen Anforderungen in einer Branche mit hohem Konkurrenzdruck gerecht werden:

„Die Konzeption eines Events setzt vor allem und zunächst einmal eine (mehr oder weniger) phantastische Idee voraus, die alsbald hinsichtlich ihrer logistischen, technischen und finanziellen Realisierung[s]chancen zu überprüfen ist. Die Planung selber bezieht sich im Folgenden auf einen geeigneten Zeitpunkt für die Veranstaltung, der sich z.B. nicht mit Terminen anderer ‚zugkräftiger‘ Veranstaltungen überschneiden sollte, und auf einen geeigneten Ort, an dem das Event stattfinden soll. Für die Nutzung einer bestimmten ‚location‘ zu einem bestimmten Zeitpunkt bzw. in einem bestimmten Zeitraum sind dann von verschiedenen bürokratischen Institutionen (v.a. vom Ordnungsamt und vom Gewerbeaufsichtsamt) Genehmigungen einzuholen, an die in der Regel bestimmte Auflagen im Hinblick z.B. auf Brandschutz, Lautstärke, Veranstaltungsdauer und Hygienebedingungen geknüpft sind.“ (Pfadenhauer 2000, S. 98)

Damit weisen Eventveranstalter typische Merkmale neuer Arbeitsfelder auf und können in dieser Hinsicht als beispielhaft gelten. Aus berufs- und betriebspädagogischer Sicht ist die Untersuchung solcher Tätigkeitsbereiche von hervorgehobenem Interesse, da Veränderungen in der Arbeitswelt auch die Gestaltungsmöglichkeiten und -erfordernisse im Hinblick auf berufliche und betriebliche Kompetenzentwicklungsprozesse beeinflussen.

Allerdings liegen bisher kaum empirische Studien zur Organisation von Arbeit und Qualifikation in dieser Branche vor. Zum Themenfeld „Konzerte“ gibt es zwar eine Vielzahl von Veröffentlichungen (vgl. Thelen-Frölich 2000), jedoch sind diese musikhistorisch angelegt und befassen sich in der Regel mit klassischer Musik. Empirische Daten liegen bis Anfang der 90er Jahre nur für wenige Teilbereiche der Festivalindustrie vor, und die Unterschiedlichkeit der Ansätze lässt kaum eine Vergleichbarkeit zu (vgl. Hafen 1992). Seitdem erfuhr das Thema Eventmanagement in der betriebswirtschaftlichen Literatur zunehmend an Beachtung (vgl. Graf 1998). Zugleich gibt es mehrere Beiträge zum „Kulturmarketing“, die aber den Fokus auf die Erfüllung eines kulturellen Auftrags legten (vgl. exempl. Klein 2002). Andere Studien beschäftigen sich in der Hauptsache mit der Wirkung von Konzerten auf die Zuhörer und Zuhörerinnen (vgl. exempl. Hafen 1992; Thiel 2007) und weniger mit den Organisatoren, oder das Konzert wird als Teil von Jugendkulturen in den Blick genommen (vgl. exempl. Büsser 1997; Ferchoff/Baacke 1995).

Events werden also von unterschiedlichen Disziplinen erforscht, wie z.B. Soziologie, Politikwissenschaft, Kommunikationswissenschaft, Kulturwissenschaft, Kulturpolitik, Kulturwirtschaft, Marketing, Marktforschung und Publizistik (vgl. Betz/Hitzler/Pfadenhauer 2011, S. 15). Dabei kommen unterschiedliche qualitative und quantitative Methoden und theoretische Fundierungen zum Tragen. Die Erziehungswissenschaften (speziell die beruflich-betriebliche Weiterbildungsforschung und die Organisationspädagogik) halten sich diesbezüglich bisher zurück. Dies mag unter anderem daran liegen, dass Eventagenturen als betriebliches Lernumfeld verhältnismäßig jung sind. Darüber hinaus sind sie aber auch kein genuin pädagogisches Forschungsfeld, da pädagogische Forschung sich in der Regel auf pädagogische Institutionen beschränkt.

Vor diesem Hintergrund verwundert es nicht, dass die Forschergruppe um Pfadenhauer (exempl. Pfadenhauer 2000; Pfadenhauer 2010; Betz et al. 2011; Gebhardt 2000), die sich in den letzten Jahren intensiv mit dem Forschungsfeld befasste, soziologisch arbeitet. Pfadenhauer (2000) geht auf das Wissen und den Wissenserwerb von Festivalveranstaltern bzw. Mitarbeitern in Eventagenturen ein. Sie untersucht beispielsweise Professionalisierungsprozesse bei Event-Veranstaltern im Kontext der Technoszene (vgl. ebd., S. 96ff.) und befasst sich daher mit Themen, die auch

im (berufs-) pädagogischen Kontext von Interesse sind.

Neben der Entwicklung der Fachdiskurse über Events in den unterschiedlichen Disziplinen hat auch das Feld selbst in den letzten Jahren an Bedeutung und Größe gewonnen. Die Anzahl der Veranstalter, die Musikfestivals organisieren, ist seit den 90er Jahren stark gewachsen und auch die Möglichkeit der Berufsausbildung zum „Eventmanager“ ist inzwischen gegeben (vgl. Bremshey/Domnig 2001). Das vielfältige Interesse an Events ist dadurch erklärbar, dass diese im Leben des spät- oder postmodernen Menschen eine zentrale und wichtiger werdende Rolle einnehmen (vgl. Betz et al. 2011, S. 11). Betz et al. (2011) erklären, dass gerade angesichts der Individualisierung der Lebensgestaltung Events immer mehr Raum im Alltag von einer zunehmenden Zahl von Menschen einnehmen. Sie bilden eine moderne Form der Vergemeinschaftung mit zunehmend hohem Stellenwert (vgl. ebd.).

### *2.1.3. Events als Gegenstand erziehungswissenschaftlicher Forschung*

Eine empirische Auseinandersetzung mit diesem Forschungsfeld aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive ist aus verschiedenen Gründen sinnvoll: Zum einen haben Kulturveranstaltungen den Besuchern gegenüber unter anderem eine pädagogische Funktion. So ist es aus erziehungswissenschaftlicher Sicht z.B. aufschlussreich, (informelle) Lernprozesse zu erforschen, die durch Events angeregt werden. Zum anderen sind in der weiter wachsenden Eventbranche zahlreiche Organisationen aktiv und neue Berufe vertreten, die als (potenzielle) betriebspädagogische Handlungsfelder zu verstehen sind.

Diese neuen Berufe wurden seit den 90er Jahren entwickelt, als klar wurde, dass durch die Veränderungsprozesse im Bereich von Technik und Medien neue Tätigkeitsfelder entstehen. Es galt, die Tätigkeiten zu systematisieren und in vergleichbare Qualifizierungsstrukturen zu überführen. So wurden beispielsweise der Studiengang „Eventmanagement“ und die Ausbildung zum Bühnentechniker bzw. zur Bühnentechnikerin entwickelt. Trotz dieser Verberuflichungsprozesse der letzten Jahrzehnte – so eine These der Arbeit – finden Aneignungsprozesse in dieser Branche nach wie vor überwiegend selbstgesteuert und informell über den gesamten Zeitraum der Erwerbstätigkeit statt. Zu Aneignungsprozessen bei Eventveranstaltern stellt Pfadenhauer (2000) für die Technoszene fest, dass Beschäftigte die Tätigkeit aus einer Freizeitaktivität heraus entwickeln sowie aus einer daraus erwachsenden Zugehörigkeit zu der jeweiligen Szene:

„Der Event-Produzent verfügt also über Wissen, das er in direktem Szenekontakt gleichsam ‚organisch‘ erwirbt und ständig aktualisiert. Er durchläuft in der Regel keine formalisierte (Berufs-)Laufbahn. Seiner beruflichen Tätigkeit geht vielmehr in der Regel eine langjährige Szenezugehörigkeit voraus, in dessen [sic!] Verlauf er enge Bindungen zu Szene-Mitgliedern in seinem Arbeitsumfeld aufbaut.“ (Pfadenhauer 2000, S. 103)

Dies gilt auch für die hier untersuchten Fälle, die nicht der Technoszene zuzuordnen sind, sondern ein sehr viel breiteres Publikum ansprechen, also keine „Szeneveranstaltung“ im engeren Sinne sind.

Obwohl in den letzten 20 bis 30 Jahren Berufsbilder und Qualifizierungswege für Festivalveranstalter und andere Beschäftigte auf und um Events entstanden sind (z.B. Bühnentechniker und Eventmanager), bleiben Pfadenhauers Ausführungen zu der prozesshaften, selbstgesteuerten und informellen Aneignung von (szenespezifischem sowie organisatorischem) Wissen im Kontext der Veranstaltungen von Musikfestivals weiterhin gültig:

„Hinsichtlich der Anforderungen an die musikalisch-künstlerische Konzeption eines Events, vor allem aber hinsichtlich der szenespezifischen Relevanz und ästhetischen Codes, ist der Event-Produzent auf eine Art von Wissen angewiesen, das selten explizierbar ist, das ihm vielmehr sozusagen durch eigenes Erleben als Szenegänger ‚inkorporiert‘ ist.“ (Pfadenhauer 2000, S. 103)

Erfahrung bildet also vor allem deshalb eine wichtige Möglichkeit des Wissenserwerbs, weil das Wissen nicht nur schnell seine Gültigkeit verliert, sondern auch kaum verbal vermittelbar ist. Die Halbwertszeit des Wissens (gerade mit Blick auf die künstlerische Gestaltung und die sich permanent wandelnden Ansprüche des Publikums<sup>4</sup>) ist zu kurz, sodass klassische Formen der Weiterbildung hier den Ansprüchen nicht genügen würden.<sup>5</sup>

„Wer nicht über relevante, neue Informationen verfügt, die er ins Netz ‚einspeisen‘ kann, gar mit überholten An- und Einsichten ‚hausieren‘ geht, wird nicht nur als Gesprächspartner unattraktiv, sondern im Hinblick auf weitere Zusammenarbeit rasch zum Risikofaktor. Denn insbesondere in Kulturbereichen, die von Dauerfluktuation gekennzeichnet sind, wie sie für

4 Die Ansprüche des Publikums wandeln sich in erster Linie deshalb permanent, weil ein (Musik-)Event eine Form der Vergemeinschaftung darstellt, welche neben stabilen, vertraut wirkenden Faktoren auch immer dem Anspruch des Neuen, Einzigartigen gerecht werden muss. Diese paradoxen Ansprüche sind neben der jährlichen (Re-)Finanzierung die wohl größte Herausforderung für Veranstalter von Musikfestivals.

5 Dieser Problematik stellen sich beispielsweise auch Softwareentwickler, die sich daher mit neuen Formen des Verhältnisses von Arbeit und Lernen konfrontiert sehen (vgl. Antoni et al. 2013; Antoni et al. 2014).

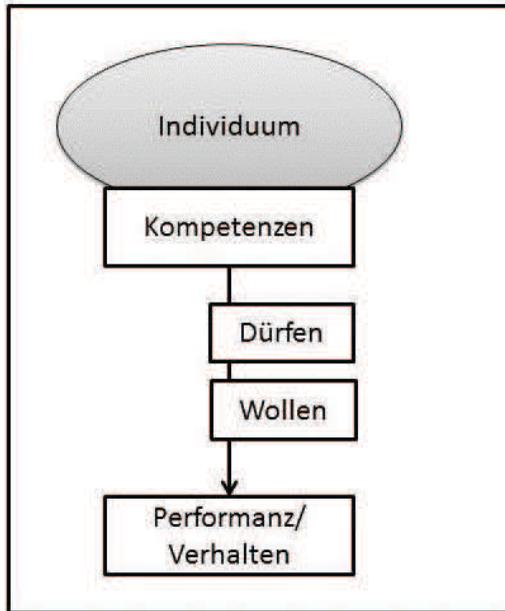
jugendkulturelle Szene typisch ist, ist der Eventproduzent einem hohen Innovationsdruck ausgesetzt.“ (Pfadenhauer 2000, S. 104)

Zusammenfassend kann konstatiert werden, dass Festivals zwar vereinzelt Gegenstand empirischer Studien geworden sind, jedoch liegen insgesamt und insbesondere aus erziehungswissenschaftlicher bzw. berufs- und betriebspädagogischer Perspektive noch keine hinreichenden empirischen Befunde vor.

## **2.2. Entwicklung von Kompetenzen**

Die Kompetenzentwicklung von Beschäftigten in einem Betrieb, oder allgemeiner von Personen in einer Organisation, ist ein Teil des Problems, das in der hier vorgelegten Studie untersucht wird. Kompetenzentwicklung findet durch Lernprozesse statt. Lernen wiederum kann als Veränderung von psychischen Systemen<sup>6</sup> beschrieben werden. In diesem Sinne ist Kompetenzentwicklung eine Anpassungsleistung an die Systemumwelt, zu der auch Organisationen gehören. Durch Anpassung wird die Funktionsfähigkeit des psychischen Systems innerhalb einer sich verändernden Umwelt aufrechterhalten. Auf diese Weise ist es für den Einzelnen möglich, angesichts einer komplexen und immer neue Anreize und Herausforderungen bietenden Wirklichkeit, handlungsfähig zu bleiben.

6 Als psychisches System können die kognitiven Strukturen und Prozesse verstanden werden, welche gemeinsam mit dem physischen System, also dem Körper, den gesamten Menschen bilden. Der Begriff „Individuum“ ist in diesem Zusammenhang insofern irreführend, da der Einzelne in diesem Zusammenhang nicht als unteilbare Einheit verstanden wird. Welche Auswirkungen diese Perspektive auf das Verhältnis von Individuum und Organisation hat, wird in Kapitel 2.4.1. erläutert.



**Abbildung 2:** Kompetenz und Performanz

Im beruflichen Kontext bedeutet dies, dass der oder die Einzelne nur durch permanentes Lernen seine oder ihre „umfassende berufliche Handlungskompetenz“ (Dehnbostel 2005) aufrechterhalten kann, weil sich die Bedingungen seiner Arbeit ständig verändern<sup>7</sup> (2.2.1.). Neben dem Lernen als eine notwendige Voraussetzung für die Entwicklung von Kompetenzen ist von Seiten des oder der Einzelnen vor allem die Performanz entscheidend für erfolgreiches Handeln und eine erfolgreiche Organisation, also das aufgrund der vorhandenen Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten geäußerte Verhalten. Damit dieses gezeigt wird, bedarf es der Befugnis (Dürfen) und der Motivation (Wollen) (2.2.2.).

7 Veränderung findet in jedem Betrieb in irgendeiner Form statt. Beispielsweise verlassen Beschäftigte das Unternehmen und neue werden eingestellt oder Verwaltungsprozesse werden reformiert. Auf die Dynamik von Organisationen wird in Kapitel 2.3.4. näher eingegangen.

### 2.2.1. Lernen und Lernformen

Mit „Lernen“ sind immer Aneignungsprozesse gemeint. Wer lernt, lernt etwas *dazu*, erhält oder gewinnt also etwas. Er weiß danach etwas, das er vorher nicht gewusst hat, oder hat etwas erkannt, eine Einstellung verändert und in seinen Augen korrigiert oder eine Fähigkeit, also eine Möglichkeit des Handelns, erworben. Insofern ist Lernen in der Pädagogik immer positiv besetzt – als ein Zugewinn.<sup>8</sup> Aus systemtheoretischer Sicht kann es allerdings auch als „Deutungslernen“ beschrieben werden, welches nicht nur in dem Erwerb neuen Wissens, sondern ebenfalls in der reflexiven Anpassung bisheriger Deutungen besteht:

„Ein solches reflexives, deutungsmusteranknüpfendes Lernen, kann als ‚Deutungslernen‘ beschrieben werden und stützt sich vor allem auch auf konstruktivistische und systemtheoretische Arbeiten zum Erwachsenenlernen. Erwachsenenlernen stellt sich dabei nicht nur als Aneignung neuen Wissens dar, sondern umfasst ebenso die Vergewisserung, Überprüfung und Modifizierung vorhandener Deutungen.“ (Arnold/Schüssler 2001, S. 59f.)

Lernen ist jedoch auch als *Veränderung* von Verhalten beschreibbar, unabhängig davon, ob diese erwünscht ist, oder nicht. Wenn z.B. ein Helfer bei einem Festival lernt, dass, wenn er langsamer arbeitet, dies nicht auffällt, er insgesamt weniger arbeiten muss und abends weniger erschöpft ist, wäre dies, gemäß einer wertneutralen Definition auch Lernen.<sup>9</sup> Es handelt sich um eine Erweiterung des Repertoires, eine neue Handlungsstrategie, die erlernt wurde, allerdings würde diese von der Organisation sicher nicht als Gewinn verstanden. Wenn Lernen für den Einzelnen oder die Einzelne funktional ist, muss dies also nicht gleichermaßen für die Organisation der Fall sein und umgekehrt. Funktionalität ist somit von der jeweiligen Perspektive abhängig. Sowohl durch eine Entgrenzung des Lernbegriffs als auch durch eine durchweg positive Bewertung von jeglicher Art von Lernen verliert der Begriff an Funktionalität und wird „der Universalschlüssel zum gelingenden Change“ (Moldaschl 2010, S. 98f.). Molzberger (2007) beschreibt ebenfalls das Problem der Öffnung oder Eingrenzung des Lernbegriffes und erweitert ihn über die Grenzen des gezeigten Verhaltens hinaus, was allerdings zu

8 Kurtz (2010) beschreibt das Interesse an Steigerung (von „Bildung, Qualifikation und Wissen“) als zentrales Charakteristikum des Erziehungssystems und grenzt es vom Wirtschaftssystem ab, welches eher an der Begrenzung von Ausgaben orientiert sei (vgl. Kurtz 2010, S. 67).

9 Im psychologischen Diskurs wird Lernen als Verhaltensänderung (egal ob in eine gewünschte oder nicht erwünschte Richtung), also wertneutral gefasst: „Lernen‘ ist hier also ein Sammelbegriff für alle Formen des relativ überdauernden Aufbaus oder der Veränderung von Verhaltens- und Erlebnismöglichkeiten zu sehen“ (Prange 1999, S. 154).

einer weiteren Entgrenzung und so zu einer eingeschränkten Operationalisierbarkeit des Lernbegriffs führt:

„Klassisch zu nennende Definitionen des Lernens [sind] stark durch die behavioristische Lerntheorie beeinflusst. Jedoch wird nicht alles Gelernte später als Verhalten beobachtbar. Lernen kann auch als individueller oder auch sozialer Prozess verstanden werden, bei dem neues Wissen, Fähigkeiten oder auch Einstellungen oder Motivationen erworben werden. Diese Definition hat den Vorteil, dass mit ihr auch nicht direkt beobachtbare Faktoren, wie Einstellungen und Werte mit einbezogen sind. Eine noch weitere, konstruktivistische Fassung des Lernens als interaktiver Prozess zwischen einem Lernenden und der äußeren Welt ist dann aber schon wieder so weit, dass es kaum noch operationalisierbar ist. Lernen erscheint dann (beinahe) gleich dem Leben.“ (Molzberger 2007, S. 63f.)

Das Problem der eingeschränkten Sichtbarkeit von Lernprozessen wird hier deutlich: Wenn alles Lernen ist, Lernen also nicht von Nicht-Lernen unterschieden werden kann, bietet der Lernbegriff keine geeignete Beobachtungsperspektive. Denn für eine Beobachtung bedarf es der „Form der Unterscheidung“ (vgl. Spencer-Brown 1999; Kabalak et al. 2007, S. 42f.; Vogd 2007, S. 298; Meseth 2010, S. 71).

Lehr- und Lernvorgänge sind Veränderungen von psychischen oder sozialen Systemen im Sinne einer (autopoietischen) Anpassungsleistung. Ausgehend von autopoietischen, geschlossenen Systemen ist eine direkte Einflussnahme eines Systems auf ein anderes nicht vorhanden. Dennoch sieht Geißler (2000) Möglichkeiten einer Didaktik, die auf der Theorie der Autoopoiesis basiert:

„Sie[ die Autoopoiesisforschung PK] ermöglicht ein Verständnis von Lernen als einer sich selbst aufklärenden Entwicklung (psychischer und sozialer Systeme) durch individuelle Selbstreflexion und gemeinschaftlichen Dialog und gibt Hinweise, wie dieses Lernen didaktisch angeleitet werden kann.“ (Geißler 2000, S. VI)

Auf der einen Seite können Systeme sich also nicht direkt gegenseitig beeinflussen, auf der anderen Seite ist jedoch wahrnehmbar, dass Lehren, also das intendierte Anregen von Lernprozessen, möglich ist. Systeme sind zwar geschlossen, beobachten aber Umwelt und reagieren darauf, sofern Umweltveränderungen zu Irritationen führen. Die Umwelt nimmt also nicht direkten *Einfluss* auf ein System, sie kann aber durchaus *Auswirkungen* auf Systemveränderungen haben, sofern das System Veränderungen in der Umwelt als relevant für Anpassungserfordernisse beobachtet und dies insofern Irritationen hervorruft. Dieser Zusammenhang, der zwischen Systemen bestehen kann, wird als „strukturelle Kopplung“ bezeichnet:

„Unbestritten gibt es also eine ständige strukturelle Kopplung von Bewußtseinssystemen und Kommunikationssystemen, die laufend

wechselseitige Irritationen auslöst (Piaget würde sagen: zu Assimilation und Akkomodation führt), aber trotzdem keine gemeinsame Operation und auch kein übergreifendes System.“ (Luhmann 2006b, S. 13)

Eine solche Beschreibung kann im Kontext von Lehr-Lern-Situationen erklären, warum Lehre nicht immer das bewirkt, was der Lehrende bewirken *will*. Doch auch vor dem Hintergrund einer Theorie geschlossener Systeme ist Erziehung möglich. Dies erfolgt über „pädagogische Kommunikation“ (ebd.) und mit dem Ziel, autopoietische Prozesse in einem System anzustoßen:

„Es geht nicht darum, wie es möglich ist, etwas (z.B. eine Information) von A nach B zu bringen. Es geht um Erzeugung und Reproduktion einer evolutionär unwahrscheinlichen Operationsweise, nämlich Kommunikation.“ (Luhmann 2006b, S. 15)

Über Sprache wird eine strukturelle Kopplung von sozialem System („Kommunikationssystem“) und psychischem System („Bewußtseinssystem“) hergestellt (vgl. Luhmann 2006b, S. 18): „Sprache ist Bedingung und Resultat der Coevolution von psychischen und sozialen Systemen“ (ebd., S. 19).

Pädagogische Kommunikation betrifft nach Keller (2008) nicht den Einzelnen, da dieser durch Kommunikation nicht erreichbar ist<sup>10</sup>, sondern sie zielt auf die Person, also auf eine durch das soziale System konstruierte Form (vgl. ebd., S. 11).

„Über die Personalisierung von Einzelmenschen ist überhaupt erst deren kommunikative Einbindung in Sozialsysteme möglich. Die Person bildet damit aber nicht nur ein soziales Konstrukt zur Ermöglichung von Kommunikation. Sie ist gleichzeitig auch eine Antwort auf das Problem der Erziehung, die auf den Einzelmenschen einwirken will ohne ihn jedoch operativ erreichen zu können. Denn Erziehung setzt als soziales Kommunikationssystem die Konstruktion von Personen voraus und trägt gleichzeitig selber zu ihrem Bestehen bei.“ (Keller 2008, S. 12)

Kommunikation ist vor diesem Hintergrund ein Verhalten, welches im Kontext eines sozialen Systems auf spezifische Weise gedeutet wird und für das System selbst konstitutiv ist. Eine Veränderung der Kommunikation ist dadurch immer eine Veränderung des sozialen Systems (bzw. organisationale Veränderung). Wenn sich aufgrund von Kompetenzentwicklungsprozessen Verhalten verändert, kann es als Kommunikation organisationale Veränderung hervorrufen.

10 Zum Verhältnis von Organisation und Person vgl. auch Luhmann 2006, S. 22.

## Formales, nicht formales und informelles Lernen

Etwa 60–70% des Lernens von Fachkräften findet Schätzungen zufolge informell statt (vgl. Dehnbostel 2004, S. 8; Overwien 2005, S. 340; Livingstone 1999).<sup>11</sup> Auch bei Festivalveranstaltern verläuft, durch den geringen Formalisierungsgrad von Kompetenzentwicklungsprozessen, der Großteil der Lerntätigkeiten informell. Nicht formales und formales Lernen spielen in diesem Zusammenhang eine untergeordnete Rolle. Was mit diesen unterschiedlichen Lernformen gemeint ist, wird im Folgenden ausgeführt, bevor auf das implizite Lernen als dominante Lernform bei Festivalveranstaltern eingegangen wird.

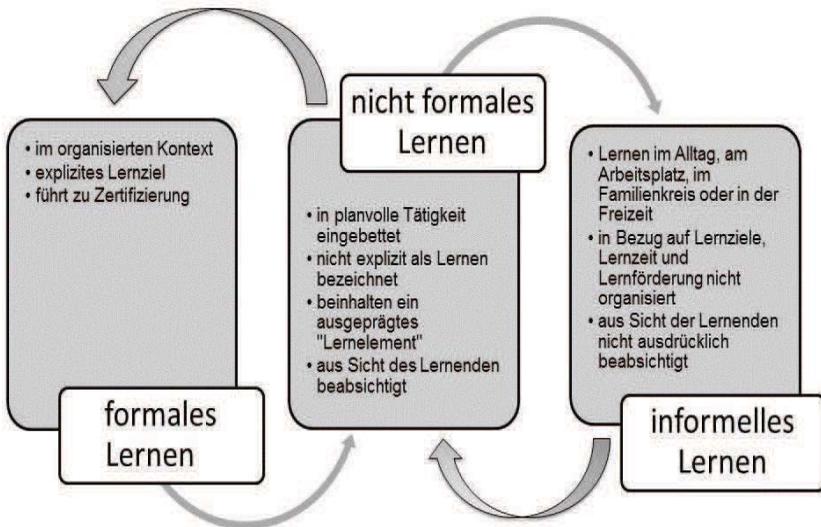
Unterscheidungen von verschiedenen Lernformen wurden in unterschiedlichen Kontexten sowohl theoretisch als auch empirisch vorgenommen. Einen Überblick über die Begriffsgeschichte und den Forschungsstand zu „informellem Lernen“ bietet Overwien (2005). Demnach erhält informelles Lernen vor dem Hintergrund der Entwicklung einer Wissensgesellschaft einen wachsenden Stellenwert (vgl. ebd. S. 340). Er zeichnet eine begriffliche Ausdifferenzierung der Begriffe „formales“, „nicht formales“, „informelles Lernen“ nach, die sich seit den 50er Jahren im angelsächsischen sowie im deutschen Sprachraum vollzogen hat (vgl. ebd., S. 340ff.). Formales, nicht formales und informelles Lernen werden bezugnehmend auf die Definition der Europäische Kommission (2001) folgendermaßen definiert:

„Formales Lernen [ist] Lernen, das üblicherweise in einer Bildungs- und Ausbildungseinrichtung stattfindet, (in Bezug auf Lernziele, Lernzeit und Lernförderung) strukturiert ist und zur Zertifizierung führt. Formales Lernen ist aus der Sicht des Lernenden zielgerichtet. Nicht formales Lernen [ist] Lernen, das nicht in bildungs- oder Berufsbildungseinrichtungen stattfindet und üblicherweise nicht zur Zertifizierung führt. Gleichwohl ist es systematisch (in Bezug auf Lernziele, Lerndauer und Lernmittel). Aus Sicht der Lernenden ist es zielgerichtet. Informelles Lernen [ist] Lernen, das im Alltag, am Arbeitsplatz, im Familienkreis oder in der Freizeit stattfindet. Es ist (in Bezug auf Lernziele, Lernzeit oder Lernförderung) nicht strukturiert und führt üblicherweise nicht zur Zertifizierung. Informelles Lernen kann

11 In veränderungsintensiven Branchen ist von einem noch höheren Prozentsatz auszugehen, da durch die raschen Veränderungsprozesse Formalisierungen (beispielsweise in Form von Schulungen) häufig hinter den aktuellen Bedarfen zurückbleiben würden: Ist eine Schulung erst einmal geplant und kann angeboten werden, ist das darin zu vermittelnde Wissen eventuell nicht mehr aktuell. Auch sind in diesen Branchen die Spezialisierungsgrade teilweise so hoch, dass es nicht realistisch ist, eine mehr oder weniger homogene Lerngruppe mit vergleichbaren Lernbedarfen zusammenzustellen (vgl. Antoni et al. 2014).

zielgerichtet sein, ist jedoch in den meisten Fällen nichtintentional (oder inzidentell/beiläufig).“ (Overwien 2005, S. 346)<sup>12</sup>

Lernen wird also anhand des Grades der örtlichen und zeitlichen Eingrenzungen sowie der Zielsetzung und Zertifizierbarkeit unterschieden. Ein weiteres Unterscheidungsmerkmal ist das Vorhandensein einer Absicht. So sind informelle Lernprozesse in der Regel unbeabsichtigt, laufen also beiläufig („en passant“) ab. Es handelt sich allerdings um eine analytische Unterscheidung von Lernformen, die als Spektrum dargestellt werden kann. Die Grenzen zwischen den unterschiedlichen Lernformen sind also fließend (vgl. Gutschow 2010, S. 9).



**Abbildung 3:** Abgrenzung formales, nicht formales und informelles Lernen (eigene Darstellung vgl. Definition des CEDEFOP, vgl. Gutschow 2010, S. 10)

Informelle und formelle Lernformen überschneiden sich nicht nur empirisch, sondern finden auch abhängig voneinander statt (vgl. Dehnbostel 2004; Molzberger 2007): Sie „sind nur in ihrer wechselseitigen Verschränkung zu begreifen“ und nicht „in dichotomer Gegenüberstellung“ (Molzberger 2007,

12 Gutschow (2010) stellt die Definitionen von formalem, nicht formalem und informellem Lernen durch CEDEFOP und OECD gegenüber und konstatiert eine weitgehende Übereinstimmung der unterschiedlichen Definitionen (vgl. ebd., S. 10). Das BMBF verweist zwar auf länderspezifische Unterschiede, nennt aber ähnliche Kriterien wie in Abbildung 1 (vgl. Dehnbostel 2010, S. 8).

S. 8). Diese fließenden Übergänge erschweren eine eindeutige Operationalisierung für empirische Studien. Die Begriffsverwendungen sind darüber hinaus nicht einheitlich (vgl. ebd. S. 64), was zum Teil die Vergleichbarkeit von bereits vorhandenen Forschungsergebnissen zusätzlich erschwert.

Von besonderem Interesse ist in Bezug auf die Unterscheidung von Lernformen die Differenzierung anhand des Kriteriums der Intentionalität. So kann informelles Lernen in dem Moment zu nicht formalem Lernen werden, in dem der Lernende – z.B. auch ausgelöst durch ein Interview im Rahmen ethnographischer Forschung – realisiert, dass er lernt. Das Lernen wird nicht formal, wenn der Lernende den Prozess im Anschluss für gut bzw. gewollt befindet und dies fortan neben den anderen Zielen, die er durch seine Tätigkeit verfolgt (z.B. Geld zu verdienen oder mit musikinteressierten Kollegen und Kolleginnen zusammenzuarbeiten) ebenfalls als Ziel seiner Arbeit versteht. Da die Wahrnehmung und Einordnung des Lernens durch den Lernenden einen Teil der Differenzierung der Lernbegriffe darstellt, kann die Veränderung dieser Wahrnehmung zu einer anderen Zuordnung der Art des Lernens führen, obwohl sich ansonsten nichts ändert.<sup>13</sup>

## **Reflexion und Lernen – bewusstes und unbewusstes Lernen**

Dehnbostel (2001) unterscheidet bewusstes von unbewusstem informellem Lernen. Bewusstes Lernen ist demnach reflektiert, während unbewusstes nicht qua Reflexion in Erkenntnis umgewandelt wird (vgl. Dehnbostel 2001; Overwien/Molzberger 2004, S. 47). Obgleich Reflexion nach Dehnbostel Voraussetzung für die Entwicklung einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz darstellt (vgl. Dehnbostel 2007a), ist auch unreflektiertes Lernen in der Arbeit relevant und verändert Performanz sowie organisationale Strukturen.<sup>14</sup> Dabei finden beide informellen Lernformen im

13 Ähnliches gilt für das Kriterium der Reflexion beispielsweise bei Dehnbostel (2007). Diese ist notwendig zur Herstellung einer umfassenden beruflichen Handlungskompetenz, bildet allerdings nicht eine Voraussetzung für das Lernen im Allgemeinen (vgl. ebd., S. 42). Zur Funktion von Reflexivität im Zusammenhang mit dem Wechselspiel von Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung siehe auch Müller (o.J.). Reflexionsprozesse können durch die empirische Erfassung von Lernprozessen angestoßen werden und so zu einer Transformation von informellem zu nicht-formalem Lernen führen.

14 Auch implizite Formen von Lernen (tacit knowledge) haben Auswirkungen auf das soziale System bzw. auf die Strukturen und Prozesse der Organisation (vgl. Neuweg 1999). Solche Kenntnisse zu verbalisieren, ist nur möglich, wenn sie reflektiert werden. Denn was nicht bewusst ist, kann nicht in Worte gefasst werden, da das Sprechen, also das begriffliche Fassen von Gedanken, eine Abstraktionsleistung darstellt. Neben der impliziten Aneignung von Fähigkeiten kann auch explizites Wissen verloren gehen (wie das Schalten in einen anderen Gang beim Autofahren) (vgl. Mazur 2006, S. 526). Implizites Wissen kann also durchaus einmal explizit gelernt worden sein. Umgekehrt können Reflexionsprozesse implizites in explizites Wissen überführen (vgl. Neuweg 1999).

sozialen Bezug statt und sind indirekt in Kommunikation beobachtbar (Overwien 2005, S. 344).

„Informelles Lernen ist jede mit dem Streben nach Erkenntnissen, Wissen oder Fähigkeiten verbundene Aktivität außerhalb der Lehrangebote von Einrichtungen, die Bildungsmaßnahmen, Lehrgänge oder Workshops organisieren. Informelles Lernen kann außerhalb institutioneller Lehrinhalte in jedem denkbaren Umfeld stattfinden. Die grundlegenden Merkmale des informellen Lernens (Ziele, Inhalt, Mittel und Prozesse des Wissenserwerbs, Dauer, Ergebnisbewertung, Anwendungsmöglichkeiten) werden von den Lernenden jeweils einzeln oder gruppenweise festgelegt. Informelles Lernen erfolgt selbständig, und zwar individuell oder kollektiv, ohne dass Kriterien vorgegeben werden oder ausdrücklich befugte Lehrkräfte dabei mitwirken.“ (Livingstone 1999, S. 68)

Livingstone (1999) schlägt als konzeptionelle Rahmung für eine Untersuchung von Arbeiten und Lernen eine Aufhebung der Unterscheidung von informellem und formellem Lernen sowie von Arbeiten und Leben vor (vgl. ebd., S. 66). Auf diese Weise wären alle Formen des Lernens in allen möglichen Lebenssituationen zu untersuchen.

Im Rahmen einer Beobachtung kann nicht immer festgestellt werden, ob die Art und Weise einer Handlung reflektiert bzw. verbalisiert wird. Da es sich aber jederzeit um eine performative Äußerung von (implizitem) Wissen handeln kann, ist es empirisch nicht möglich, implizites Lernen von anderen Formen des Lernens jederzeit zu unterscheiden. Weil Performanz unter entsprechenden organisationalen Voraussetzungen zu organisationalen Veränderungen beiträgt, ist eine solche Unterscheidung oder die Ausklammerung nicht reflektierter Lernformen nicht erstrebenswert.

Informelle Wege der Wissensvermittlung sind organisational nutzbar, zumal Formalisierungen gerade in Bezug auf Wissensbestände, deren Halbwertszeit gering ist, nur begrenzt funktional sind:

„Andererseits entsteht für Organisationen über diese entgrenzten Formen die zusätzliche Option, dass das für die Autopoiesis der Organisation relevante Wissen über andere Wege als die von der betrieblichen Weiterbildung angebotenen vermittelt wird.“ (Keller 2008, S. 26)

Informelle und implizite Lernformen kommen gerade in Branchen, die einen geringen Formalisierungsgrad von Kompetenzentwicklungsprozessen aufweisen, sehr häufig vor. Sie spielen daher sowohl für die individuelle Entwicklung als auch für organisationale Veränderungen eine hervorzuhebende Rolle.

## 2.2.2. Kompetenz und Performanz

Innerhalb der wissenschaftlichen Diskurse ist der Kompetenzbegriff gerade aufgrund der vielfältigen, auch alltagssprachlichen Verwendung der Kritik der Unbestimmtheit ausgesetzt. So beschreibt Pfadenhauer (2008) die Entwicklung des Kompetenzbegriffes von den Ursprüngen bei Chomsky (sprachwissenschaftlich) über Piaget (psychologisch) und Oevermann (soziologisch) bis hin zu Habermas (soziologisch). Dabei kritisiert sie die Unschärfe dieses Begriffes, „insofern er häufig schlicht als Synonym für Wissen bzw. Kenntnisse, für Befähigung bzw. Fähigkeit(en), mitunter auch für Qualifikation, insbesondere für Schlüsselqualifikation(en), fungiert“ (Pfadenhauer 2008, S. 207). Gnahs (2007) beschreibt darüber hinaus einen Bedeutungszuwachs des Kompetenzbegriffes, verweist aber ebenfalls auf eine Unschärfe in Bezug auf die Abgrenzung zu anderen Fachtermini:

„Kompetenz bzw. Kompetenzentwicklung treten in Konkurrenz zu bisher üblichen Begriffen wie ‚Bildung‘, ‚Lernen‘, ‚Qualifikation‘ und ‚Humankapital‘, werden manchmal als Gegenbegriff, manchmal als Synonym benutzt.“ (Gnahs 2007, S.11)

Auch innerhalb des pädagogischen Fachdiskurses sind die Definitionen des Kompetenzbegriffes grundsätzlich offen gehalten<sup>15</sup>:

„Kompetenzen umfassen Fähigkeiten, Kenntnisse, Fertigkeiten, Einstellungen und Werte, deren Erwerb, Entwicklung und Verwendung sich auf die gesamte Lebenszeit eines Menschen bezieht. Sie sind an das Subjekt und seine Befähigung zu eigenverantwortlichem Handeln gebunden. Der Kompetenzbegriff umfasst Qualifikationen und nimmt in seinem Subjektbezug elementare bildungstheoretische Ziele und Inhalte auf, ohne dass Bildung im Kompetenzbegriff aufgeht.“ (Dehnbostel 2010, S. 16)

Den relativ offen gehaltenen Begriffsbestimmungen zu Kompetenz im pädagogischen Fachdiskurs wird unter anderem durch den Versuch begegnet, den Kompetenzbegriff in unterschiedliche Teilkompetenzen aufzuschlüsseln und so zu präzisieren (exempl. Kremer 2010, S. 52; Gnahs 2007, S. 12; Dehnbostel 2004, S. 20). Im hier präsentierten Zusammenhang ist vor allem die *berufliche Handlungskompetenz* relevant, weil sich diese auf Handlungsdispositionen in der Arbeit bezieht:

„Der engere Begriff ‚berufliche Kompetenz‘ bezieht sich besonders auf Fertigkeiten, Methoden, Wissensbestände, Qualifikationen und Einstellungen, die Basis für das fachliche, soziale und humane Arbeitshandeln des Einzelnen bilden.“ (Dehnbostel 2004, S. 20)

15 Einen Überblick über Definitionen des Kompetenzbegriffes im interdisziplinären Vergleich bieten Staudt, Kailer et al. (vgl. Staudt/Kailer 2002, S. 158ff.).

In der Berufs- und Weiterbildungsforschung ist der Kompetenzbegriff vor allem in Form des Leitziels der „umfassenden beruflichen Handlungskompetenz“ (Dehnbostel 2004; Molzberger 2008, S. 60) von Interesse. Diese beinhaltet auch die „berufliche Handlungsfähigkeit“, welche im Berufsbildungsgesetz als Ausbildungsziel verankert ist:

„Der den schulischen Rahmenlehrplänen zugrunde liegende Begriff der ‚allgemeinen Handlungskompetenz‘ betont einen ganzheitlichen und emanzipatorischen Bildungsanspruch und betrachtet den Menschen in seiner privaten, beruflichen und gesellschaftlichen Entwicklung. Die betriebliche Seite fokussiert stärker auf den beruflichen Anwendungszusammenhang und verwendet den Begriff der ‚beruflichen Handlungsfähigkeit‘ seit den 1980er-Jahren. Dieser Begriff ist seit 2005 auch als Leitziel der Berufsausbildung im novellierten Berufsbildungsgesetz verankert.“ (Kremer 2010, S. 51)

In diesen Definitionen spielen zwei Faktoren eine hervorzuhebende Rolle: 1. Das Lernen, welches sofern es reflektiert wird zur Kompetenzentwicklung führt, also die permanente Aktualisierung zur Aufrechterhaltung von Kompetenz. 2. Die Handlungsfähigkeit die, unter entsprechenden Bedingungen, zu performativem Handeln führt.

## **Kompetenz und Qualifikation**

Aus folgenden Gründen wird der Kompetenzbegriff in der vorliegenden Arbeit dem Begriff der „Qualifikation“ vorgezogen: Kompetenz ist gegenüber Qualifikation der weitere, übergeordnete Begriff, da Qualifikationen prinzipiell *zertifizierbare* Fähigkeiten und Kenntnisse beinhalten. Im Vergleich zum Kompetenzbegriff, der auch Persönlichkeitsentwicklung einschließt und dessen Nähe zum Bildungsbegriff daher zu Recht diskutiert wird, steht Qualifikation in einem klaren Verwertungszusammenhang (vgl. Molzberger 2007, S. 61) bzw. in einem Zusammenhang mit der Nachfrage und den konkreten Anforderungen, beispielsweise im Betrieb (vgl. Meyer 2011, S. 3):

„Qualifikationen sind dementsprechend tätigkeitsbezogen, durch Fremdorganisation bestimmt, inhaltlich durch die Vermittlung von Sachverhalten und Wissen gekennzeichnet und mittels zertifizierbarer Kenntnisse und Fertigkeiten erhebbar. Hingegen fordern Kompetenzen einen eindeutig ganzheitlichen Anspruch, sind durch Selbstorganisation sowie durch die Vermittlung von Werten und Einstellungen bestimmt und zeichnen sich durch eine Vielfalt von Handlungsdimensionen aus. [...] Sie münden in eine umfassende berufliche Handlungskompetenz.“ (Meyer/Modrow-Thiel 2010, S. 65)

Unter Einbezug dieses ganzheitlichen Anspruches ist auch die Berücksichtigung individueller Interessen und Bedürfnisse Teil des

Kompetenzbegriffes und nicht ausschließlich die Verwertungschancen durch den Betrieb.

In Verbindung mit den Grundsätzen ethnographischen Forschens ist die Wahl des (weiteren) Kompetenzbegriffes gegenüber dem (engeren) Qualifikationsbegriff funktional, da letzterer eine Engführung der Beobachtungsperspektive provozieren würde, die dem Grundsatz der Offenheit ethnographischen Forschens entgegenstünde. Unter Kompetenz hingegen kann alles gefasst werden, was mit individuellen Entwicklungsprozessen verbunden ist, ohne betriebliche Interessen oder Bedingungen auszublenden. Daraus folgt, dass sich der Qualifikationsbegriff hier unter den Kompetenzbegriff subsumiert.

### **Kompetenz als Zuständigkeit**

Im Zusammenhang der vorliegenden Studie wird „Kompetenz“ nicht als „Zuständigkeit“ definiert, weil es im Arbeitsalltag durchaus dazu kommt, dass Menschen Dinge tun, für die sie *formal* nicht zuständig sind. Zuständigkeit als strukturelle Bedingung für Performanz hat zwar einen Einfluss darauf, ob diese gezeigt wird oder nicht. Dafür reicht unter Umständen aber auch, dass Kompetenzen eingebracht werden dürfen, auch wenn es nicht zu den eigentlichen Aufgaben eines oder einer Beteiligten gehört. Daher liegt das Kriterium der Zuständigkeit quer zu beobachtbaren, performativen Äußerungen von Kompetenz. Pädagogische Kompetenzdefinitionen verstehen Kompetenz als individuelle Fähigkeit, während die Zuständigkeit ein Merkmal des Systems ist.

Im Kontext des erziehungswissenschaftlichen Fachdiskurses wird zwischen Kompetenz und Performanz unterschieden. Kompetenz ist kein gezeigtes Verhalten, sondern eine „Voraussetzung individuellen Handelns“ (Staudt/Kailer et al. 2002, S. 159). Sie wird als *Handlungsfähigkeit*, als grundsätzliche *Möglichkeit* kontextadäquaten Handelns verstanden. Sie wird mit der Fähigkeit, Entscheidungen zu fällen und auf bestimmte Situationen zu (re)agieren verbunden. Es geht um eine Handlungsmöglichkeit, nicht ausschließlich im Sinne einer Befugnis, wie es in anderen Fachsprachen üblich ist. Das pädagogische Interesse zielt auf einen „Fähigkeitsbegriff der ‚materialen‘ Kompetenz. (Handlungs-)Kompetenz als die Fähigkeit zum Handeln wird hier als ein Konstrukt verstanden, das aus einer Reihe weiterer (Teil-)Kompetenzen zusammengesetzt ist“ (Pfadenhauer 2008, S. 215).

Zuständigkeit kann also als Teil von Kompetenz verstanden werden, und zugleich werden die Begriffe „Kompetenz“ und „Zuständigkeit“ in bestimmten Kontexten (beispielsweise in den Rechtswissenschaften und der Organisationslehre (vgl. ebd. 2002, S. 173) auch synonym verwendet:

„Dort, wo vielfach von Kompetenz gesprochen wird, ist der Begriff Zuständigkeit zutreffender. [...] Zuständigkeit wird als Summe der Rechte

und Befugnisse von Institutionen oder Personen, die die formale Legitimation für ihr Handeln begründen, definiert. Zuständigkeit basiert auf einseitigen Vorgaben oder zweiseitigen Verhandlungsprozessen.“ (Staudt et al. 2002, S. 172)

## Kompetenz und Performanz

Die Unterscheidung von Kompetenz und Performanz spielt in Bezug auf die empirische Auseinandersetzung mit Kompetenzen eine bedeutende Rolle: Da Kompetenz ein *Vermögen* darstellt, also nicht unbedingt ein *Tun*, ist sie ein (empirisch nicht belegbares) Konstrukt und daher – ähnlich wie Intelligenz – immer eine Zuschreibung (vgl. Pfadenhauer 2008, S. 217). „Performanz ist die (teilweise) realisierte Kompetenz“ (Reichert 2010, S. 79). Die Ursprünge des Kompetenzbegriffes sind in der Linguistik (Chomsky) zu finden:

„Kompetenz [verweist] auf die Fähigkeit, über situationsadäquate (konditionalisierte) Sprachmuster zu verfügen. Performanz dagegen bedeutet, die Sprachmuster auch tatsächlich erfolgreich anzuwenden.“ (Arnold/Schüssler 2001, S. 52ff.)

Was beobachtbar ist, sind performative Äußerungen. Also bestimmte Verhaltensweisen, die als Hinweise auf Kompetenzen deutbar sind. Dieser Umstand ist für das methodische Vorgehen und die theoretische Fundierung der vorliegenden Untersuchung ebenso erheblich wie für den empirischen Umgang mit dem Konzept der Kompetenz insgesamt.<sup>16</sup>

Die Untersuchung setzt sich nicht mit den innerpsychischen Abläufen von Akteuren auseinander, sondern damit, wie ein Akteur sich mit seinen Fähigkeiten und Neigungen in eine Organisation einbringt und von ihr profitiert. Der Fokus liegt also auf der Beobachtung von Performanz, d. h. von konkreten Verhaltensweisen.

„Die Gesamtheit allen expliziten und impliziten Wissens sowie alle Fertigkeiten, über die ein Individuum verfügt, ist sein Potenzial, das jedoch methodisch ohne Handlungsbezug nicht zugänglich ist.“ (Staudt et al. 2002, S. 225)

In der hier vorgestellten Untersuchung wird die Veränderung performativer Äußerungen empirisch erfasst und analysiert. Dass dies auf

16 Dieses Problem wird unter anderem unter den Schlagworten der „Kompetenzmessung“, „Kompetenzanalyse“ und „Kompetenzerfassung“ diskutiert (vgl. exempl. Breisig 1997; Gillen 2006; Kremer 2010). Da die vorliegende Studie allerdings nicht das Ziel hat, Kompetenzen zu erfassen, wird an dieser Stelle nicht näher darauf eingegangen. Einen anderen Ansatz verfolgt Fischer (2010), der den Zusammenhang von Kompetenz und Performanz untersucht und die Frage stellt, wie das eine das andere „hervorbringt“ (ebd., S. 238). Er setzt sich mit dem Zusammenhang von Denken und Handeln sowie Wissen und Können auseinander (vgl. ebd. 2010).

Kompetenzentwicklung zurückzuführen ist, kann in diesem Zusammenhang ausschließlich theoretisch begründet werden.

## **Kompetenzentwicklung als erfolgskritischer Faktor für Organisationen**

Aus organisationaler Sicht stellt Kompetenzentwicklung einen erfolgskritischen Faktor für die Organisation dar. Gerade in veränderungsintensiven Branchen ist die Organisation auf eine permanente Aktualisierung des Wissens, der Fähigkeiten und der Fertigkeiten der beteiligten Akteure angewiesen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit aufrechtzuerhalten. Vor diesem Hintergrund ist die Relevanz von Kompetenzentwicklung auf organisationaler sowie auf individueller Ebene als Handlungsfeld für die Sozialpartner zu verstehen:

„Die Frage der Qualifizierung und des lebenslangen Lernens ist ein Schlüssel für die Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Betriebe, der Sicherung der Arbeitsplätze und der Beschäftigungsfähigkeit der Beschäftigten im Betrieb.“ (Präambel des Tarifvertrags zur Qualifizierung 2006 zwischen Metall NRW und der IG Metall, S.1)

Aus Sicht des Individuums ist Kompetenzentwicklung eine Möglichkeit der persönlichen Entfaltung und Verwirklichung eigener Interessen im Kontext von beruflichem, aber auch privatem, Handeln. Kompetenzentwicklung ist also ein Entwicklungsaspekt, an dem aus unterschiedlichen Perspektiven und aus unterschiedlichen Gründen ein erhebliches Interesse besteht.

Der Erfolg einer Organisation ist durch ihre Anpassungsfähigkeit an die gegebenen Herausforderungen gewährleistet. Diese Anpassungsfähigkeit wird zum Teil als Innovationsfähigkeit bezeichnet, was einen sehr weiten Innovationsbegriff widerspiegelt. Staudt und Kriegesmann (2002) fassen Kompetenzentwicklung als „limitierenden Faktor für Innovationen“ (ebd., S. 19) auf. Innovationen evozieren zugleich Kompetenzentwicklungsprozesse, sodass Kompetenzentwicklung nicht nur Voraussetzung, sondern auch Folge von Innovationsprozessen ist:

„Die Entwicklung des Mitarbeiterpotenzials bzw. der individuellen Kompetenzen ist [...] ein Teilprozess betrieblicher Entwicklungsprozesse, der mit anderen Teilprozessen untrennbar verknüpft ist. Kompetenzentwicklung ist integraler Bestandteil von Innovationsprozessen.“ (Staudt/Kriegesmann 2002, S. 29)

Der Umkehrschluss dieser Ausführungen besteht darin, dass innerhalb von Unternehmen, die dauerhaft innovativ sind, Kompetenzentwicklungsprozesse stattfinden. Dies ist unabhängig davon, ob sie auch strategisch gefördert werden.

Es stellt sich in forschungspraktischen Zusammenhängen teilweise heraus, dass Lern- oder Kompetenzentwicklungsprozesse nicht als solche

wahrgenommen werden, was zu Verbalisierungs- und somit zu Erhebungsproblemen führen kann (vgl. „informelles Lernen“, 2.2.1.). Ein Beispiel dafür bildet das BMBF-Projekt Allwiss, welches sich mit der Balance von Arbeiten, Lernen und Leben befasst hat. Hier wurde erst im Laufe des Forschungsprozesses ein Bewusstsein für den Stellenwert informeller Lernprozesse im Arbeitsalltag der Beschäftigten bei diesen geschaffen (vgl. Meyer/Müller 2014). Lernen (gerade als fester Bestandteil von Arbeit) wird also zum Teil nicht als solches identifiziert, führt aber dennoch zur Entwicklung neuer Kompetenzen.

Staudt und Kriegesmann (2002) befassen sich mit *Innovationsmanagement*, also mit dem *strategischen* Umgang mit dem Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und Innovation. Sie stellen fest: „Nimmt man diese Zusammenhänge ernst, ist der Aufbau von Kompetenzen integraler Bestandteil eines offensiven, potenzialorientierten Innovationsmanagements“ (vgl. ebd., S. 22). Aus diesem Ansatz lassen sich Möglichkeiten der aktiven Gestaltung von Kompetenzentwicklungsprozessen als Voraussetzung für Innovation herausarbeiten. Dies wird zu einer besonderen Herausforderung, da der Erfolg von Kompetenzentwicklungsmaßnahmen kaum kalkulierbar ist (vgl. ebd., S. 23ff.) Zugleich ist allgemein anerkannt, dass „weite Bereiche der Kompetenzentwicklung [...] ungeplant außerhalb ‚künstlich‘ geschaffener Lernarrangements ab[laufen]“ (ebd., S. 25). Es handelt sich aus betrieblicher Sicht um nur begrenzt steuerbare Prozesse. Ebenso wie der Einzelne auf angemessene Strukturen für seine Entwicklung angewiesen ist, ist die Organisation auf die Bereitschaft und Fähigkeit des Einzelnen angewiesen, seine Potenziale zu entfalten.

### **2.3. Organisation und organisationale Veränderung**

In Kapitel 2.2. wurde Kompetenzentwicklung und Lernen von einzelnen Menschen im Kontext von Arbeit in den Blick genommen. Im Folgenden geht es um die *organisationale* Perspektive, also um die Frage, was Organisationen sind (2.3.1.) und wie sie sich über die Bildung von Netzwerken von ihrer Umwelt abgrenzen und selbst bezeichnen (2.3.2.). Aufgezeigt wird auch auf welche Art und Weise sie sich verändern oder auch Beharrungsvermögen zeigen (2.3.3.) und inwiefern Events dynamische und temporäre Elemente aufweisen (2.3.4.).

### 2.3.1. Organisationen als soziale Systeme

Es handelt sich bei Organisationen um ein historisch gesehen junges Konzept (vgl. Luhmann 2006a, S. 11). Ebenso wie „Management“ ist es eine neue Beschreibungsweise, die es ermöglicht, das Organisieren als eigenständigen Wissensbestand zu sehen und im Sinne einer funktionalen Differenzierung herauszubilden.

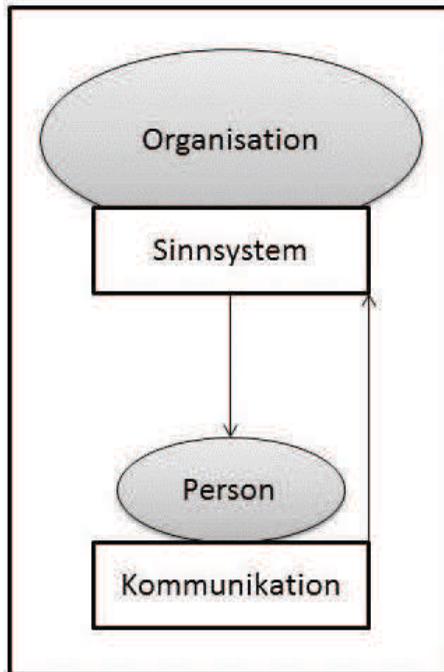
„Organisation‘ und auch ‚Management‘ sind jetzt Worte, die es erlauben, Wissen aus dem unmittelbaren Arbeitsprozess herauszuziehen und es als Einrichtungs- und Überwachungswissen zu verselbständigen.“ (Luhmann 2006a, S. 14)

Dieser Bezug, den Luhmann zwischen der Herausbildung des Organisationsbegriffes und Wissen herstellt, lässt Anknüpfungen zu (pädagogischen) Professionalisierungstheorien zu. Denn wenn Organisieren zu einem Spezialwissen wird, welches von Spezialisten genutzt und für andere „übersetzt“ werden muss (vgl. Kurtz 1998), erfüllt es ein wesentliches Merkmal von Professionalität.

„Eine Organisation ist eine Gemeinschaft<sup>17</sup>, die sich von ihrem Kontext abgrenzt und damit Innen- und Außenbeziehungen unterscheidbar macht. Im Mittelpunkt ersterer steht die Aktivität des Arbeitens und Kooperierens als Aktivität der wechselseitigen Abstimmung individuellen Arbeitens.“ (Geißler 2000, S. 43)

Organisationen sind eine spezielle Form von sozialen Systemen. Ihr Alleinstellungsmerkmal ist die autopoietische Konstitution über Entscheidungen als eine Form der Informationsverarbeitung, wie im Folgenden näher erläutert wird.

17 Der Begriff der „Gemeinschaft“, den Geißler hier im Kontext von Organisationen benutzt widerspricht dem systemtheoretischen Verständnis von Organisationen, welcher im Folgenden näher erläutert wird. Denn in der Systemtheorie wird Organisation nicht als bestehend aus mehreren Menschen, sondern als soziales System, bestehend aus Kommunikation, begriffen.



**Abbildung 4:** Organisation als soziales System

### **Organisation als Entscheidungsträger**

Soziale Systeme erzeugen sich selbst, sind also autopoietisch, indem sie immer wieder eine Unterscheidung zwischen System und Umwelt herstellen bzw. diese Unterscheidung aufrechterhalten. Die neuere Systemtheorie beschreibt Organisationen als Spezialform von sozialen Systemen. Ihre Funktion besteht darin, mit „Ungewissheiten“ umzugehen, mit Faktoren, die schwer kalkulierbar und daher nur begrenzt in Planung einbezogen werden können: „Die Prämisse von Organisationen liegt in der Behandlung dieser Ungewissheit: ihrer Steigerung, ihrer Spezifikation und der Reduktion ihrer Kosten“ (Luhmann 2006a, S. 10). Der Grund von Organisationen, und auch ihre Funktion bestehen darin, dass durch Ordnungsleistungen Ungewissheit absorbiert und auf diese Weise erst die Möglichkeit für Planung geschaffen

wird (vgl. Baecker 2007, S. 29; Vogd 2005, S. 114). Diese Funktion lässt sich auch als Reduktion von Kontingenz (vgl. Ortman 2004) beschreiben.<sup>18</sup>

„Aber das Spezifische von Organisationen wird sich nur erkennen lassen, wenn man Organisationen von anderen Arten der Systembildung unterscheiden kann; und wenn man also, wenn es denn um Systemtheorie geht, die besondere Art und Weise angeben kann, in der Organisationssysteme die Differenz von System und Umwelt erzeugen.“ (Luhmann 2006a, S. 38)

Organisationen erhalten sich selbst über *Entscheidungen* im Sinne einer Informationsverarbeitung (vgl. Luhmann 2006a, S. 183). Das wiederum unterscheidet sie von anderen sozialen Systemen: Organisation kann als Ort relativer Ordnung innerhalb einer chaotischen Umwelt beobachtet werden. Gemäß der Theorie geschlossener Systeme und kybernetischer Grundannahmen ist sie immer von Entropie und somit von ihrer eigenen Auflösung bedroht. Diese kann, durch stets aufs Neue zu erbringende Ordnungsleistungen, verhindert werden.

Entscheidungen, die eben diese Ordnung herstellen, fällt die Organisation vor dem Hintergrund einer von ihr konstruierten Umwelt sowie den Entscheidungen, die in der Vergangenheit gefällt wurden. In der Organisationsumgebung verändert sich beispielsweise etwas (die Polizei kommt auf ein Festivalgelände um den Platz wegen einer Unwetterwarnung zu räumen), die Organisation beobachtet dies und entscheidet, ob und wie darauf zu reagieren ist (die Verantwortlichen bewerten die Evakuierung als sinnvolle Vorsichtsmaßnahme und kooperieren mit den Beamten und Beamtinnen, um die Sicherheit der Gäste zu gewährleisten). Die Bewertung erfolgt vor dem Hintergrund zuvor gefällter Entscheidungen (z.B. ist es üblich, mit Behörden zu kooperieren und dem Thema Sicherheit einen hohen Stellenwert einzuräumen). Entscheidungen sind deshalb notwendig, weil die Umwelt mehr als *eine* Entscheidungsoption offen lässt, also Kontingenz nicht so stark einschränkt, dass keine Wahl mehr bliebe. Aus diesem Grund ist Kontingenzreduktion zur Bewältigung von Umweltanforderungen notwendig:

„Die Umwelt der Organisationen absorbiert nicht genug Kontingenz, sodass die Organisation sich nicht mit einem Errechnen von einzig richtigen Entscheidungen begnügen kann. Sie muss ohne ausreichendes Wissen und mit abgekürzter Informationsverarbeitung selber entscheiden. Die Umwelt ist der Organisation nicht in der Form von ‚Herrschaft‘ vorgesetzt, deren Willen auszuführen wäre. Sie ist vielmehr, sowohl in der Wirtschaft als auch in der Politik, ein turbulentes, intransparentes Feld, aus dem die

18 Auf der Ebene des Individuums kann Kultur als Kontingenzreduktion beschrieben werden. Sie entlastet den Einzelnen/die Einzelne, indem sie den Möglichkeitsraum für Handlungsentscheidungen eingrenzt (Strohschneider 2001, S. 330)

Organisation eigene Entscheidungsgrundlagen zu gewinnen hat. Und wie gut diese Entscheidungen sind, wird dann, unter welchen Kriterien auch immer, von den Strukturen des Systems abhängen.“ (Luhmann 2006a, S. 27)

Demgemäß gibt es keine „alternativlosen“ Entscheidungen. Es können allerdings – vor dem Hintergrund der jeweiligen Organisation – bestimmte Optionen ausgeschlossen werden, weil das Sinnsystem der Organisation diese nicht zulässt (beispielsweise ethische oder politische Ideologien). Strukturen bzw. die historisch gewachsene Organisationskultur stellen einen Sinnhorizont bereit, welcher Kontingenz reduziert und bestimmte Entscheidungsoptionen kategorisch auszuklammern erlaubt. Die Reduktion von Kontingenz trägt auch zu Pfadabhängigkeiten (vgl. Ortmann 2004; Schreyögg et al. 2003) bei. Diese ermöglichen zum einen schnelleres Entscheiden, verstellen aber unter Umständen auch den Blick auf Entscheidungsoptionen, die in spezifischen Situationen zu funktionalen Lösungen führen würden (so beispielsweise, wenn der Vorschlag eines neuen Organisationsmitgliedes ohne Diskussion abgelehnt wird, weil sich eine andere Vorgehensweise bewährt hat: „Das haben wir immer schon so gemacht.“).

### **Rational choice and bounded rationality**

Eine systemtheoretische Perspektive auf Organisationen und den „Prozess des Organisierens“ (Weick 1995) ist als Grundlage für eine empirische Analyse sinnvoll, weil sie den Einbezug auf den ersten Blick unsinnig erscheinender Veränderungsprozesse ermöglicht. So kann nach Becker und Haunschild (2003) Luhmanns Organisationstheorie als Reaktion auf klassische Organisationstheorien verstanden werden, welche Organisationen als rationale Systeme beschreiben. Diese werden „more and more inadequate“ (vgl. ebd. S. 717).

Im Gegensatz zur Rational-Choice-Theorie, in welcher mechanistische Paradigmen die Vorstellung des Zusammenwirkens von Akteuren in einer sozialen Gruppe beherrschen<sup>19</sup>, geht die Systemtheorie von Organisationen als soziale Systeme aus, die sich über Entscheidungen konstituieren, welche außerhalb der Individuen liegen. Die Organisation ist zudem durch eine begrenzte Rationalität (bzw. „bounded rationality“) gekennzeichnet. Letztere bezeichnet den eingeschränkten Blickwinkel, mit dem jeder Mensch angesichts eines unüberschaubaren sozialen Gefüges Entscheidungen fällt und handelt: Das Konzept der bounded rationality

19 So betrachtet die klassische Betriebswirtschaftslehre Betriebe als quasi technisch steuerbare Organisationen und versteht sich selbst als „Theorie vor der Praxis“, um diese Steuerung zu gewährleisten (vgl. Kell 2013, S. 75).

„besagt vor allem, dass es einen Unterschied ausmacht, wie ein System organisiert ist; und darüber hinaus, dass es auf Lernen ankommen kann, weil die Rationalität nicht schon durch das Verhältnis des Systems zur Umwelt (des Unternehmens zum Markt) definiert ist. Was man als Soziologe vermisst, ist jedoch die Berücksichtigung der sozialen Beschränkungen des Handelns.“ (Luhmann 2006a, S. 28)

„Bounded rationality“ ist in der Organisationsforschung zum Inbegriff dessen geworden, was an einer Organisation chaotisch, irrational und nicht nachvollziehbar erscheint (vgl. Iding 2001, S. 71). Um Entscheidungen von Organisationen zu verstehen, ist eine Kenntnis der Organisation notwendig, welche selbst die Personen in der Organisation, aufgrund der begrenzten Rationalität des Systems, nicht unbedingt haben.

Auch das Management ist niemals in der Lage, *alle* Faktoren und Ereignisse zu überblicken, die in einer Organisation relevant sind. Die Metaphern von Betrieben als „gut geölte Maschinen“, von „Stellschrauben“ oder von „Sand im Getriebe“ spiegeln aber ein auf diese Weise geformtes Bild wider. In diesem Sinne konzentriert sich die Betriebswirtschaftslehre in der Auseinandersetzung mit Organisationen auf „die Analyse und sozialtechnologische Gestaltung und Nutzung ökonomisch relevanter Wirkungszusammenhänge“ (Geißler 2000, S. 7). Nur unter Berücksichtigung dieser Komplexität ist es jedoch zu erklären, warum perfekt geplante Projekte am Ende ganz anders ablaufen oder zu anderen Ergebnissen führen, als zunächst angenommen oder letzten Endes als gescheitert angesehen werden müssen. So erläutert auch Türk (1995), dass mechanistische Vorstellungen Organisationen nicht befriedigend erfassen können, da sie die Komplexität der aufeinander wirkenden Prozesse nicht beschreiben:

„Soziale Gebilde bzw. Prozess lassen sich nicht nach dem Schema der Konstruktion und Anwendung einer Maschine begreifen. Es ist in gesellschaftlichen Kontexten nicht so, daß ein ‚Ingenieur‘ bzw. Herrscher die einzelnen Teile (Gesellschaftsmitglieder) nach seinem Willen planvoll arrangiert und beherrscht. Vielmehr entwickeln sich gesellschaftliche Einheiten durch konkrete Interaktionen lebendiger Menschen als historisch situierte Subjekte. Die Menschen bringen durch ihr eigenes Handeln die soziale Welt selbst hervor, wobei sie allerdings nicht frei sind, sondern durch eine Vielzahl natürlicher und gesellschaftlicher Verhältnisse, in die sie bereits hineingeboren werden oder die im Laufe ihres Lebens entstehen, restringiert, ermutigt oder entmutigt werden. Jede Reproduktion der sozialen Welt findet bereits innerhalb eines überlieferten sozio-ökologischen Kontextes statt bzw. innerhalb einer von anderen Handelnden mitkonstituierten Situation, die von jedem einzelnen Subjekt nicht (oder nur partiell) kontrollierbar ist.“ (Türk 1995, S. 39)

Diese Komplexität kommt unter anderem dadurch zustande, dass die beteiligten Akteure (im Gegensatz zu Maschinenteilen) zwar nicht

vollkommen frei in ihren Entscheidungen sind, diese aber dennoch selbst fällen und somit eine Organisation mitgestalten oder „konstruieren“, wie es auch im Kontext von Giddens Theorie des „Strukturdualismus“ beschrieben ist (vgl. Giddens 1992). Baecker (2009) spricht in diesem Zusammenhang von einer „betrieblichen Kontrollillusion“ (ebd., S. 25).

Auch wenn mechanistische Erklärungsmodelle an ihre Grenzen stoßen, schlägt sich der notwendige Paradigmenwechsel erst nach und nach in der Managementliteratur und noch langsamer in Alltagstheorien nieder. Sie sind populär, weil sie gedankliche Abkürzungen zulassen und bei wenig komplexen Entscheidungen auch funktionieren. Die Gefahr einer solchen Perspektive besteht darin, dass vereinfachte Wirkmodelle mit einem begrenzten Erklärungsgehalt angewendet werden, die bei komplexeren Anwendungsfällen, wie beispielsweise längeren Prozessen, nicht praktisch anwendbar sind:

„Ursache-Wirkungs-Modelle können in prozeßreduzierenden Untersuchungen und auch bei der Untersuchung von Prozessen relativ kurzer Dauer von Nutzen sein. Weniger nützlich sind sie bei der Untersuchung langfristiger Prozesse.“ (Elias et al. 2003, S. 42)

Eine ungeeignete theoretische Grundlage kann also – ganz praktisch – dazu führen, dass ein „perfekter Plan“ – aus Sicht der Beteiligten – zu völlig unvorhersehbaren und unverständlichen Ergebnissen führt. Daher müssen neue Perspektiven auf die Wirklichkeit gefunden werden, die Organisationen eher gerecht werden. Es gilt, „veralte“ Semantiken durch zutreffendere zu ersetzen (vgl. Baecker 2005, S. 65).

Systemtheoretische Zugänge ermöglichen die Beschreibungen von Organisationen unter Berücksichtigung begrenzter Rationalität und deren empirischer Analyse (vgl. ebd., S. 66). Sie bedienen sich allerdings, statt mechanistischen Metaphern (z.B. Zahnräder und Motoren), abstrakterer Begriffe wie der von System und Umwelt und dem Zusammenhang von Pfadabhängigkeiten und der Rekonstruktion von Umwelteinflüssen vor dem Hintergrund des jeweiligen Sinnsystems der Organisation. Damit tragen sie der Komplexität sozialer Systeme und der autopoietischen Prozesse Rechnung, welche für Organisationen konstitutiv sind.

### *2.3.2. Netzwerke als Beobachtung von Unternehmenskontexten*

Unternehmen sind stets in einen Kontext, in „Populationen von Organisationen“ (Baecker 2009, S. 25) eingebunden. Andere Organisationen stellen also immer einen Teil der für sie relevanten Umwelt dar. Sie sind beständig gefordert, diese nicht nur zu beobachten, sondern sich mit Vernetzung, Populationen von Organisationen und dem Markt und somit auch mit den Anforderungen des Publikums aktiv auseinanderzusetzen. Nur

auf diese Weise können sich „innovative Unternehmen auf die nächste Gesellschaft einlassen. Der Rest ist eine Frage der Evolution“ (ebd., S. 25). Die Zusammenarbeit mit anderen Organisationen im Sinne von kooperativen Zusammenschlüssen ist also eine notwendige, nicht aber eine hinreichende Bedingung für die Aufrechterhaltung der Marktfähigkeit von Organisationen.

Bei Kooperationen handelt es sich um eine freiwillige Zusammenarbeit von zwei oder mehr Akteuren zum Zweck einer gemeinsamen Zielerreichung. Theoretische und empirische Untersuchungen liegen in erster Linie zu Netzwerken als Spezialform von Kooperationen vor, welche durch eine relative Stabilität gekennzeichnet sind:

„Unternehmensnetzwerke sind eine Organisationsform ökonomischer Aktivitäten, die die Koordinationspotentiale von Markt und Hierarchie (Organisation) in intelligenter Weise miteinander verknüpfen und die sich infolge durch komplex-reziproke, eher kooperative denn komparative und relativ stabile Beziehungen zwischen mehr als zwei rechtlich selbständigen [sic!], wirtschaftlich jedoch mehr oder weniger abhängigen Unternehmungen auszeichnen.“ (Sydow; Well van 1999, S. 113)

Netzwerke sind außerdem im Vergleich zur Kooperation komplexer, da mehr Kooperationspartner in intensiverem Austausch stehen (vgl. ebd., S. 3). Daher stellen Netzwerke besondere Anforderungen an das Netzwerkmanagement (vgl. ebd.).

## **Netzwerke und Projektarbeit**

Bereits in den 90er Jahren wurde der steigende Stellenwert von Netzwerken für Unternehmen konstatiert. Baecker (1993) prognostizierte damals die Ablösung des „klassischen Unternehmens“ durch kooperative Organisationformen:

„Das klassische, aus Unternehmensführung, Managementhierarchie, Verwaltung und Produktion bestehende Unternehmen löst sich entlang marktnaher Kategorien in eine Vielzahl von Einheiten auf, die jeweils mit einer Vielzahl anderer Einheiten in Geschäftsbeziehungen stehen. Arbeitskräfte suchen auf Werkvertragsbasis dort Beschäftigung, wo sie anfällt; Buchführungs- und Wirtschaftsprüfungsunternehmen bieten ihre Dienstleistungen dort an, wo sie gebraucht werden; Techniker und Ingenieure wandern mit ihren Problemlösungstechniken von Unternehmen zu Unternehmen; Marketingspezialisten lancieren hier ein Produkt und fahnden dort nach Marktlücken; Personal- und Kommunikationsberater stellen hier eine Mannschaft zusammen und beseitigen dort eine Pathologie der Kommunikation.“ (Baecker 1993, S. 34)

Was Baecker (1993) beschreibt, sind kooperative, projektförmig organisierte Unternehmungen mit hochspezialisiertem Personal: Freelancer, welche sich

als Projektnomaden in einem komplexen Tätigkeitsfeld unternehmerisch positionieren.

„Projektnetzwerke unterscheiden sich von strategischen wie regionalen Netzwerken vor allem durch ihre zeitliche Befristung. Entsprechend hoch dürfte auch die Fluktuation unter den Mitgliedern solcher Netzwerke sein. Gleichwohl dauern die Beziehungen in der Regel über das einzelne Projekt hinaus, bleiben also in gewisser Weise nach Projektabschluss insoweit latent vorhanden, als daß bei einem neuen Projekt an diese, insbesondere an das Wissen über die Abwicklung von Geschäften, wieder angeknüpft wird. [...] Projektnetzwerke werden überwiegend von einer fokalen Unternehmung [...] geführt; allerdings sind auch heterarchisch strukturierte Projektnetzwerke vorstellbar.“ (Sydow 1999, S. 289)

Die sozialen Netzwerke von Festivalveranstaltern (als Beispiele für Organisationen, welche auf Kooperationen angewiesen sind) dauern über ein einzelnes Projekt bzw. ein einzelnes Event an und bestehen in der Regel über einige Jahre. Sofern keine Unstimmigkeiten vorhanden sind und der Kooperationspartner weiter verfügbar ist, gibt es keinen Anlass, eine Kooperation durch eine neue zu ersetzen, denn dies ist immer mit einem erheblichen Aufwand und der Unsicherheit verbunden, dass die neu aufgebaute Kooperation nicht so gut funktioniert wie die alte und nur zum Teil kalkulierbare Störungen verursacht. Darüber hinaus gibt es Kooperationspartner, die nicht oder nur schwierig ersetzt werden können. Im Fall eines Bruches mit der Gruppe der Anwohner wäre beispielsweise ein Ortswechsel notwendig, mit allen damit verbundenen Kosten und Risiken. Dementsprechend hoch wird der Stellenwert der erfolgreichen Kommunikation mit diesem Kooperationspartner, wie beispielsweise den Anwohnern, bewertet. Diese Basis für die Bildung von Netzwerken nennt Luhmann (2006a) „konditionierte Vertrauenswürdigkeit“ (ebd. S. 408). Netzwerke selbst können zu sozialen Systemen werden, „wenn sie klare Grenzen und eine eigene rekursiv verwendbare Geschichte erzeugen und das netzwerktypische Vertrauen darauf stützen“ (ebd.). Dafür ist Vertrauen notwendig, welches beispielsweise aufgrund von personeller Konstanz erzeugt werden kann (vgl. ebd.). Aufgrund der Vielfalt möglicher Netzwerke und ihrer vertrauensschaffenden Grundlagen kommt Luhmann jedoch zu dem Schluss, dass es sich um „analytisch unscharfe Vorstellungen“ (ebd. S. 409) handelt. Ohne eine begriffliche Schärfe herstellen zu können, beschreibt er, dass es Beziehungen zwischen Organisationen gibt, die Irritationen zu bewältigen helfen:

„Wenn man aber davon ausgeht, dass der Ausgangspunkt für solche Hybridbildungen in den Umweltturbulenzen liegt, die durch andere Organisationen erzeugt werden, wird verständlich, dass Organisationen ein symbiotisches Verhältnis zu andere Organisationen suchen, um die für sie relevante Umwelt in eine überschaubare Fassung zu bringen. Anders gesagt: man versucht, wechselseitige Abhängigkeiten zu verdichten und in ‚soziales Kapital‘ umzuwandeln, auf das man zurückgreifen kann, wenn die im Übrigen unkontrollierbare Umwelt sich ändert.“ (Luhmann 2006a, S. 409)

Netzwerke, in welche Organisationen eingebunden sind, tragen also dazu bei, Unsicherheiten zu absorbieren. Sie halten „die Herausforderungen in Grenzen, mit denen man zurechtkommen kann“ (ebd.).

### *2.3.3. Organisationsentwicklung und organisationale Veränderung*

Organisationen sind soziale Systeme, die sich selbst über Entscheidungen aufrechterhalten. Sie weisen verschiedene Sinnstrukturen auf und fällen vor diesem Hintergrund unterschiedliche Entscheidungen in Reaktion auf Umweltveränderungen. Abhängig von diesen Sinnstrukturen bzw. der Unternehmenskultur zeigen Organisationen unterschiedliche Grade der Flexibilität oder des Beharrungsvermögens. Der Zweck der Organisation besteht dabei in erster Linie darin, sich selbst als Raum relativer Ordnung innerhalb einer chaotischen Umwelt aufrechtzuerhalten. Dies erfordert die Anpassung organisationaler Strukturen an die jeweils vorhandenen Herausforderungen im Sinne von Rekonstruktionen von Umwelteinflüssen.

#### **Organisation als Selbstzweck**

Organisationen sind keine statischen Gebilde, sondern grundsätzlich dynamische Systeme mit einem Bezug zu der historischen Entwicklung und den jeweiligen Umweltbedingungen (vgl. Wiendieck 2008, S. 15f.). Weick spricht daher nicht von Organisationen, sondern vom „Prozess des Organisierens“ (Weick 1995). Er konzentriert seine Überlegungen auf "die Tätigkeit des *Organisierens*“, welche darin besteht, Mehrdeutigkeiten mittels „konsensueller Validierung“ zu reduzieren (vgl. ebd., S. 11f.). Darunter ist eine „Einigung darüber, was Wirklichkeit und was Illusion ist“ (ebd., S. 12), zu verstehen. Diese erfolgt über „doppelte Interakte“, also eine Reihe von zirkulär aufeinander bezogenen Handlungen (vgl. ebd., S. 13).

Stabilität und Dynamik sind keine Gegensätze, sondern aufeinander angewiesen (vgl. ebd. 1995): Die Dynamik von Organisationen kann als Voraussetzung für ihre Stabilität gelten.

„Die Theorie der sich selbst herstellenden, autopoietischen Systeme kann in den Bereich der Handlungssysteme nur überführt werden, wenn man davon ausgeht, daß die Elemente, aus denen das System besteht, keine Dauer haben können, also unaufhörlich durch das System dieser Elemente selbst reproduziert werden müssen. [...] Es geht nicht um Anpassung, es geht nicht um Stoffwechsel, es geht um einen eigenartigen Zwang zur Autonomie, der sich daraus ergibt, daß das System in jeder, also in noch so günstiger Umwelt schlicht aufhören würde zu existieren, wenn es die momenthaften Elemente, aus denen es besteht, nicht mit Anschlußfähigkeit, also mit Sinn, ausstatten und so reproduzieren würde.“ (Luhmann 1994, S. 28)

Wiederholung (also Stabilität) ist wiederum die Voraussetzung für Variation (Tarde 2003). Organisieren erfordert einerseits Dynamik, damit Stabilität erzeugt werden kann, und es sind andererseits Routinen und Strukturen notwendig, um Neuerungen hervorbringen zu können. Diese Ordnung der Organisation wird permanent in Anpassung an Beobachtungen der im Verhältnis zur Organisation relativ chaotischen Umwelt hergestellt. Geschieht dies nicht, hört die Organisation auf zu existieren. Autopoiesis als „Sich-ständig-selbst-(wieder)-Herstellen“ des Systems ist also eine permanente Veränderung zur Aufrechterhaltung von Ordnung. Der Zweck von Organisationen ist in diesem Sinne einzig ihre eigene Aufrechterhaltung (vgl. Luhmann 1994). Organisationen sind daher als Selbstzweck beschreibbar (vgl. Vogd 2009, S. 24).

Baecker (2009) prognostiziert für die Entwicklung innovationsintensiver Unternehmen, sie würden „sich selbst als ‚Form‘ [...] beobachten und gestalten müssen als etwas Bestimmtes in unmittelbarer Nachbarschaft des Unbestimmten“ (ebd., S. 18f.). Der Betrieb wird aus dieser Perspektive – wie bereits erläutert wurde – als autopoietisches System verstanden, welches die eigene Struktur in einem permanenten Anpassungsprozess verändert. Obwohl eine Organisation als geschlossenes System verstanden wird, haben Repräsentationen von Umwelt Einfluss auf die Konstitution der Organisation. Da diese Rekonstruktionen von Umwelt (also Individuen, andere Organisationen, Netzwerke etc.) organisational wirksam werden, können auch diese Akteure und ihre Auswirkungen auf die Organisation berücksichtigt werden, obwohl die vorliegende empirische Studie ausschließlich intraorganisational erfolgt.

## **Kommunikation und organisationale Veränderung**

Wie bereits erläutert wurde, konstituieren sich Organisationen über Interaktion, d.h. über aufeinander bezogene Handlungen. Diesen Handlungen werden Bedeutungen zugeschrieben, wodurch sie zu Kommunikation als Bestandteil der Organisation werden. Kommunikation bezieht sich demnach nicht nur auf verbale Äußerungen bzw. Sprache, sondern Kommunikation

kann als Verhalten definiert werden, welches bewusst oder unbewusst, geplant oder ungeplant stattfinden kann (vgl. Reichertz 2010, S. 94). Diesem kann eine Bedeutung zugewiesen werden, wodurch es kommunikativ anschlussfähig ist (Luhmann 1994, S. 28f.). Individuen werden als Personen von der Organisation rekonstruiert und so in ihr wirksam. Verhalten wird durch Bedeutungszuschreibungen der Organisation in Kommunikation transformiert. Nonverbale Äußerungen können – unabhängig von der Intention desjenigen, der sich äußert – ebenso zu Kommunikation werden, wie die Kommunikation von Anwesenden (vgl. Kieserling 1999) oder Nicht-Anwesenden.

Diese Definition unterscheidet sich von der, die Seitter und Kade (2009) anlegen, wenn sie die Trias von Erfahrung, Wissen und Kommunikation entfalten. Aus ihrer Perspektive ist Kommunikation das, was Erfahrungen für die Organisation nutzbar macht, weil sie Reflexion als Voraussetzung für die Kommunikation von Erfahrungen verstehen (vgl. ebd., S. 137). Zwar können nur Erfahrungen verbalisiert werden, die reflektiert wurden, weil Verbalisierung eine Distanzierung und somit eine kognitive, reflektierende Verarbeitung voraussetzt. Allerdings ist ebenfalls davon auszugehen, dass Verhalten auf der Grundlage von Erfahrungen veränderbar ist, *ohne* dass dies reflektiert wurde. Dieses Verhalten kann wiederum kommunikativ wirksam werden. Warum ein Verhalten gezeigt wird, muss dem Akteur also nicht bewusst sein, und dennoch kann es zur Erfahrungsgrundlage anderer Individuen werden, die daraufhin wiederum ihr Verhalten (bewusst oder unbewusst) verändern. Eine Veränderung von Verhalten (bzw. Lernen) kann demnach sowohl unreflektiert als auch reflektiert stattfinden, *sprachliche* Vermittlungsprozesse setzen jedoch Reflexion voraus. Die *Intention* des Kommunizierenden ist für die *Wirksamkeit* und Relevanz der Kommunikation für die Organisation nicht relevant. Allein die *Wirkung* im sozialen System wird fokussiert. In diesem Sinne wird die kommunikative *Anschlussfähigkeit* zur Grundlage der Definition von Kommunikation:

„Nicht die Individuen müssen koordiniert werden, sondern das, was sie tun. Es kommt nicht darauf an, daß die Leute aufeinander einwirken, sondern darauf, daß ihre Verhaltensweisen ineinandergreifen.“ (Baecker 1994, S. 26)

Nicht das Individuum mit seinen Intentionen ist Teil der Organisation, sondern Kommunikation, also die Bedeutungen, die seinem Handeln durch die Organisation zugeschrieben werden und die Konstruktion seiner Person. Die Veränderung von Verhalten kann also zu einer Veränderung von Kommunikation (im Sinne von als relevant beobachtetem Verhalten) führen. Da soziale Systeme (und somit auch Organisationen) aus Kommunikation bestehen, bedeutet eine Veränderung von Kommunikation eine Veränderung des Systems bzw. organisationale Veränderung.

## **Organisationsentwicklung, organisationale Veränderung und Transformismus**

Unter Organisationsentwicklung wird in der Betriebswirtschaftslehre eine systematische und gezielte Analyse und Veränderung organisationaler Prozesse und Strukturen verstanden. Sie stellt ein Instrument dar, um betriebliche Abläufe effizienter zu gestalten. Zur Vermeidung begrifflicher Unschärfen wird im Folgenden der Begriff „Organisationsentwicklung“ nur noch in diesem Sinne verwendet, während „organisationale Veränderung“ als allgemeinerer Begriff verstanden wird, der nicht nur intendierte und systematische Prozesse, sondern *jede Art von Veränderungen* unabhängig von ihrer Funktionalität mit einschließt. Dies öffnet den Blick für informelle Strukturen und deren Dynamik, die – so ist anzunehmen – nicht nur im Bereich individueller Kompetenzentwicklung, sondern auch bei organisationalen Veränderungsprozessen eine Rolle spielen. Die Eigenlogik des Betriebes sowie unvorhergesehene und nicht funktional erscheinende Veränderungen werden auf diese Weise in die Analyse miteinbezogen.

Entwicklung und Veränderung werden also im hier entfalteten Forschungszusammenhang als nicht ausschließlich intendierte und strategisch genutzte, sondern auch als zufällige, nur zum Teil vorhersehbare und nicht immer funktionale Prozesse verstanden, die zu Veränderungen von Organisationen beitragen. Theoretische Erklärungsansätze für diese Art der Dynamik bieten Tarde und Weick:

Tarde (2003) befasst sich über den Begriff des „Ereignisses“ mit der Möglichkeit von Kontinuität und Variation (vgl. Tarde 2003; Stäheli/Borch 2009). Wenn eine Idee sich als praktikabel erweist, wird sie aufgegriffen (vgl. Tarde 2003, S. 41). Wenn nicht, erfolgt keine Nachahmung und die Idee wird vergessen. Die Frage nach dem Urheber von Ideen ist dabei zweitrangig. Allerdings beschäftigt er sich mit diesem Problem über den Begriff des Genies, was einen Akteur in seine Theorie integriert: Das Genie erschafft allerdings keine neuen Ideen sozusagen aus dem Nichts, sondern rekombiniert bestehende Ideen. Seine Eigenart ist die Fähigkeit, solche neuen Kombinationsmöglichkeiten zu erkennen (vgl. Stäheli/Borch 2009, S. 17). Die Nachahmung von Ideen erklärt nicht nur deren Tradierung und eine daraus resultierende Stabilisierung, sondern auch Veränderungen. Denn Nachahmungen sind niemals perfekt und immer mit kleinen Variationen verbunden. Gerade dadurch sind auf Dauer tiefgreifende Veränderungen möglich (vgl. ebd., S. 16), weil es niemals eine vollkommen identische Wiederholung gibt (vgl. Tarde 2003, S. 31). Denn nach den Gesetzen der Evolution – Variation, Selektion und Retention – führt die Wiederholung selbst zu geringfügigen Abweichungen (ähnlich wie Variationen der Sprache, die durch das Sprechen entstehen (vgl. Saussure 1997)). Tarde pointiert diese These in der Aussage: „Wiederholungen gibt es also um der Variation

willen“ (Tarde 2003, S. 31). Auch die Kommunikation in einem Betrieb wird beständig nachgeahmt und im Zuge der Nachahmung variiert. Ideen, die als funktional angesehen werden, werden wiederholt, andere nicht.

Eine ergänzende Perspektive auf die Veränderung von Organisationen bietet Weick (1995). Für ihn steht am Beginn einer Organisation eine „geringfügige Abweichung“ (ebd., S. 119). Regelkreise, welche aus Kausalbeziehungen bestehen, führen als Mechanismen des Organisierens schließlich dazu, dass Abweichungen und Veränderungen entstehen (vgl. ebd.). Damit bietet Weicks Modell eine Vorstellung, wie Organisieren kommunikativ stattfindet, und offeriert gleichzeitig eine Begründung für die mögliche Aussagekraft von Verhaltensweisen und die Nützlichkeit einer angemessenen Dokumentation von Verhalten. Aus der Beobachtung von Kommunikation in einem Betrieb lassen sich nach Weick also Mechanismen nachzeichnen, welche von allen beteiligten Akteuren ausgehandelt wurden und beständig neu ausgehandelt werden, jedoch nur zum Teil bewusst sind.

„Die Tätigkeit des Organisierens zielt auf die Herstellung eines tragfähigen Sicherheitsniveaus. Eine Organisation versucht, mehrdeutige Information umzuformen bis zu einem Grad der Eindeutigkeit, mit dem sie arbeiten kann und an den sie gewöhnt ist.“ (Weick 1995, S. 15)

Die „geringfügigen Abweichungen“ (ebd., S. 119), die dabei entstehen, sind empirisch wohl ebenso schwer erfassbar wie die „beträchtliche Anzahl von kleinen und großen Ideen“ (Tarde 2003, S. 26). Bei Weick sind es (im Unterschied zu Tarde) nicht die Nachahmungen, sondern „Ursachen-Karten“, mit denen sich Stabilität und Veränderungen beschreiben lassen, und die schließlich dazu beitragen, dass diese Abweichungen auch zu etwas führen. Trotz der modellhaften Darstellungen von Organisationsprozessen bei Weick, begreifen beide Autoren Organisationen als komplexe Gebilde, die interaktiv und durch eine Vielzahl kaum wahrnehmbarer Ereignisse erzeugt, reproduziert und verändert werden. Zentral dabei ist bei Weick die Reduktion von Kontingenzenz.

Ausdrücklich überträgt Tarde seine Grundideen auf verschiedenste Wissenschaften (vgl. Tarde 2003, S. 36). In Tardes „Monadologie“ (2009) entwickelt er eine Soziologie, die Grenzen zwischen Disziplinen unnötig erscheinen lässt (vgl. ebd.; vgl. Latour 2011, S. 5). Wenn alles aus kleineren Entitäten zusammengesetzt ist und alle Dinge Gesellschaft sind, spricht nichts dagegen, die von ihm angeführten Prinzipien der Nachahmung auf Unternehmen zu übertragen.

#### *2.3.4. Events als dynamische Organisationen*

Der angelsächsische Begriff „Event“ bedeutet wörtlich übersetzt „Veranstaltung“ oder „Ereignis“. Gebhardt (2000) charakterisiert „Events“

als historisch relativ junge Veranstaltungsform. Auch wenn dieser Begriff recht neu ist, so betont Gebhardt jedoch, dass bereits vor seiner Einführung Feste und Feiern veranstaltet wurden, die durchaus Merkmale der heute als „Events“ bezeichneten Ereignisse aufweisen (vgl. ebd., S. 23). Handelt es sich tatsächlich um eine neue Art von Veranstaltung oder lediglich um eine neue Bezeichnung? Ungeachtet dieser Frage führen gesellschaftliche Veränderungen wie wachsender Konkurrenzdruck und technischer Fortschritt zu anderen Anforderungen an Events, als dies vor etwa 100 Jahren für Feste der Fall war:

„Auch Feste und Feiern traten schon immer mit dem Anspruch auf, etwas ‚Einzigartiges‘ zu sein, das dem alltäglichen Leben ein Glanzlicht aufzusetzen vermag. Auch Feste und Feiern inszenierten ihre ‚Einzigartigkeit‘ und versuchten, mithilfe unterschiedlichster, auch unterschiedlichster Kulturen entstammender, ästhetischer Stilmittel und Ausdrucksformen ihre Teilnehmer emotional gefangen zu nehmen und in einen beglückenden, enthusiastischen, teilweise sogar ekstatischen Gefühlszustand zu versetzen.“ (Gebhardt 2000, S. 24)

Demzufolge ist das Event „eine spezifische Variante des Festlichen“ (ebd.), und ebenso wie andere Feste haben Events folgende Merkmale. Events

- sind planmäßig erzeugte Ereignisse,
- sind einzigartige Erlebnisse,
- sind Formsprache eines kulturellen und ästhetischen Synkretismus,
- stehen im Schnittpunkt aller möglichen Existenzbereiche,
- vermitteln das Gefühl von exklusiver Gemeinschaft und Zusammengehörigkeit,
- sind monothematisch fokussiert.

Darüber hinaus sind sie interaktive, identitätsstiftende und gemeinschaftsbildende Ereignisse (vgl. ebd., S. 19ff.). Ein solches „exklusives“ Ereignis konstituiert sich über die Erzeugung eines einzigartigen Erlebnisses. Dieses muss neue und unerwartete Elemente enthalten, um als solches erfahren zu werden:

„Ein Event, der nur das gleiche bietet wie ein Vorgänger, ist von vornherein zum Scheitern verurteilt, weshalb auch die Veranstalter von Events deren ‚Einzigartigkeit‘ mit allen medialen Mitteln herausstellen und aggressiv vermarkten. Der Event drängt zur ständigen Überbietung der einmal erlebten Reize. Kann der Veranstalter diese nicht schaffen, reagiert der Besucher entweder mit Verweigerung oder er schafft sie sich selbst. In beiden Fällen aber wird der meistens sorgfältig geplante Ablauf der Veranstaltung empfindlich gestört und das kommerzielle oder weltanschauliche Anliegen der Veranstalter in Frage gestellt. Das bedeutet in letzter Konsequenz, daß

Events eine Eigendynamik innewohnen kann, die ihrer Planbarkeit Grenzen setzt.“ (Gebhardt 2000, S. 20)

Veranstalter von Events sind ein Beispiel für Organisationen, die eine hohe Dynamik und auch temporäre Elemente aufweisen. Es handelt sich um eine wachsende Branche, die sich auch im Bereich der Popkultur längst als fester Bestandteil etabliert hat. „Events nehmen ständig zu – an Zahl, an Bedeutung und an Größe“ (Betz et al. 2011, S. 9). Durch die wachsende Bedeutung und Zahl steigen auch der Konkurrenzdruck und die an die Veranstalter herangetragenen Erwartungen. Darüber hinaus wünschen sich Besucher und Besucherinnen einzigartige, emotional aufgeladene Ereignisse, wenn sie an einem Festival teilnehmen. Dadurch „steigt generell das Niveau der Aufladungserwartungen, während der durch Aufladung erzielte Aufmerksamkeitsgewinn der einzelnen Veranstaltungen abnimmt. In Reaktion darauf müssen immer neue Aufladungskonzepte erfunden oder übernommen und appliziert werden; und so weiter“ (ebd., S. 10). Aufgrund dieser Voraussetzungen, also der Notwendigkeit zur Entwicklung neuer Ideen sowie organisationaler Anpassung bzw. „Invention“ und „Innovation“ (vgl. Beckenbach/Daskalakis 2010, S. 283), können Events als beispielhaft für veränderungsintensive Organisationen bzw. Betriebe gelten.

### **Temporäre Elemente bei Festivalveranstaltern**

Das Hauptmerkmal von temporären Organisationen (bzw. „temporary organizations“) ist, in Abgrenzung zu „permanent organizations“, dass sie von Beginn an auf einen begrenzten Zeitraum beschränkt bleiben: „‘Temporary’ implies something that exists for a limited time and, normally, this time aspect is well known from the beginning“ (Lundin 1995, S. 439). Events sind nach Lundin (1995) temporäre Organisationen, die sich um „repetitive tasks“ formieren, also um Ziele, die sich in der Art wiederholen und sich von den „unic tasks“ insofern unterscheiden, als dass sie keine *grundsätzlich* neuen Problemlösungen erfordern (vgl. ebd., S. 441). Dadurch sind bereits Routinen vorhanden bzw. es müssen nicht alle Vorgehensweisen und Verantwortlichkeiten neu geregelt werden, weil auf Erfahrungen aus vergangenen Handlungsweisen zurückgegriffen werden kann: „Their experiences are similar and they share a common interpretation of the situation. However, when the task is unique, nobody has immediate knowledge about how to act“ (ebd., S. 441).

Lundins Einschätzung ist allerdings nur teilweise zuzustimmen: Zwar haben Festivals (bzw. Festivalveranstalter) temporäre Elemente und verfolgen ein übergreifendes, sich wiederholendes Ziel (die Organisation eines Festivals), allerdings sind die Strukturen als zum Teil temporär zu verstehen. Bestimmte Bereiche der Festivalorganisation werden für einen begrenzten Zeitraum erzeugt und danach wieder aufgelöst bzw. hören auf zu existieren. Das

offensichtlichste Beispiel dafür ist die Infrastruktur, die auf dem Festivalgelände zur Verfügung gestellt wird: Bühnen mit der dazugehörigen Technik, Zelte, Bauwagen, Container, Toiletten, Frisch- und Abwassersysteme sowie Strom und Internet. Auch die Anzahl der Beteiligten wächst kurz vor dem Festival rasant an und „schrumpft“ danach wieder auf den „harten Kern“ der Organisatoren zusammen (im Sinne von „atmenden Unternehmen“, Hartz 1996). Dennoch bleiben Festivalveranstalter als Organisationen über das gesamte Jahr bzw. über viele Jahre bestehen. Es handelt sich nicht um temporäre Organisationen, denn nur bestimmte Elemente sind zeitlich begrenzt. Kompetenzen, die durch Erfahrung erworben werden, spielen dabei zwar eine tragende Rolle, dennoch sind immer wieder neue Problemlösungen erforderlich, um das Event dauerhaft veranstalten zu können.

Zwischen den jährlichen Events gibt es eine Reihe von kleineren Konzerten, Partys, Werbetouren und Helfertreffen, die zur Vor- und Nachbereitung, zur Finanzierung oder auch zur Überbrückung der langen Zeit zwischen den Festivals dienen. Permanent ist vor allem die Aktivität in bestimmten Arbeitsbereichen: Das Booking muss über das ganze Jahr hinweg nach Künstlern suchen, sodass schon vor einem Festival die Planung für die (über)nächste Veranstaltung beginnt. Auch bleiben Netzwerke und Kooperationen zu anderen Organisationen (beispielsweise Bühnenbau- oder Bühnentechnikfirmen) bestehen, auf die nach Bedarf über mehrere Jahre hinweg zurückgegriffen wird. Daher kann in diesem Zusammenhang von Organisationen mit temporären Elementen gesprochen werden.

## **2.4. Wechselspiel zwischen Individuum und Organisation**

Es wurden bereits die dieser Arbeit zugrunde liegenden theoretischen Zugänge zu Kompetenzentwicklung (2.2.) und organisationaler Veränderung (2.3.) beschrieben. Im Folgenden geht es um die heuristische Rahmung des Zusammenhangs zwischen beiden Veränderungsprozessen. Nach allgemeinen Überlegungen zum Verhältnis von Mensch und Organisation (2.4.1.) werden zwei Faktoren und deren Bedeutung in diesem Zusammenhang erläutert, die für ein interdependentes Verhältnis von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung entscheidend sind: Verhalten und Bedeutungszuschreibungen (2.4.2.) sowie partizipative Strukturen (2.4.3.).

### *2.4.1. Mensch und Organisation*

Da Menschen nicht Element sozialer Systeme sind, erscheint es auf den ersten Blick, als ob der einzelne Mensch, seine Perspektive und Motivation, in der Systemtheorie nicht hinreichend berücksichtigt würden und der Ansatz somit für pädagogische Forschung nicht nutzbar wäre. Der Mensch (bzw. das Individuum) sei, so könnte gefolgert werden, aus systemtheoretischer Sicht eine „black box“, die dementsprechend auch empirisch nicht interessiere. Dieser Kritik folgend wäre es zielführender, einen beispielsweise handlungstheoretischen Zugang zu suchen, wie es unter anderem Pfadenhauer (2008) in einer ethnographischen Studie zum Großevent Weltjugendtag in Köln praktizierte. Dies erfolgte mit der Begründung, die Akteursperspektive auf diese Weise besser einbeziehen zu können. Sie entscheidet sich ausdrücklich gegen einen systemtheoretischen Zugang, da dieser die Lebenswelt der Akteure und Akteurinnen nicht berücksichtige (vgl. ebd., S. 18f.). Tatsächlich ist der Mensch zwar nicht Teil des sozialen Systems, aber ohne den einzelnen Menschen wäre das soziale System nicht existent. Durch sein Verhalten trägt er zu der Kommunikation bei, die das soziale System ist. Und er selbst besteht aus einem psychischen und einem physischen System. Umgekehrt stellt der soziale Zusammenhang eine für ihn relevante Umwelt und Entwicklungsbedingung dar. Aus pädagogischer Sicht ist in erster Linie das psychische System von Interesse, weil eine Veränderung bzw. Anpassungsleistung des psychischen Systems als Lernen beschrieben werden kann. Ebenso wie soziale Systeme mittels rekonstruktiver Forschungsmethoden systemtheoretisch beschrieben werden können, ist dies auch im Zusammenhang mit psychischen Systemen möglich, z.B. durch das Führen von Interviews und die Beobachtung von Verhalten.

Menschen als Kontext von Organisation und nicht als Teil derselben zu betrachten, hat den Vorteil, dass erklärt werden kann, warum Organisationen „unverändert bleiben, auch wenn ihre Mitglieder ausgewechselt werden“ (Geißler 2000, S. 34). Darüber hinaus kann durch diese Perspektive von Organisationen nicht mehr als ein Ganzes, das aus Teilen (nämlich Menschen) besteht, gedacht werden, wie das zuvor in der Organisationstheorie der Fall war (vgl. Luhmann 2006a, S. 30ff.):

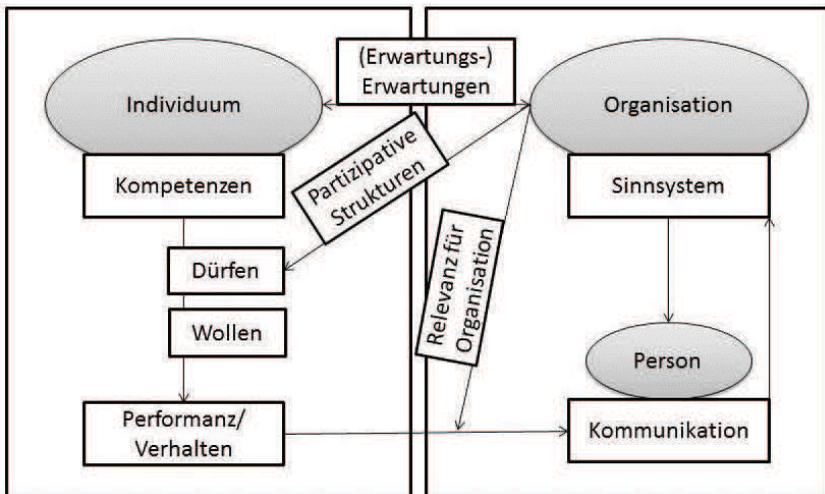
„Aber das ist, wie leicht zu erkennen, eine aufgelöste Paradoxie. Denn das System kommt in dieser Darstellung zweimal vor: auf der Ebene des Ganzen, das kein Teil seiner selbst sein kann, und auf der Ebene der Teile, von denen keines das Ganze sein kann. Die Doppelung verlangt dann eine kreative Rückführung der Differenz auf Einheit mithilfe von Begriffen wie Integration, Herrschaft, Repräsentation, Partizipation, die jedoch nur mit Mühe verdecken können, dass es Restprobleme gibt, die darin nicht aufgehen.“ (Luhmann 2006a, S. 30)

Luhmann (2006a) schlägt zur Lösung des theoretischen Problems eine sinnvollere Unterscheidung vor als die zwischen dem Ganzen und seinen Teilen: die Unterscheidung zwischen System und Umwelt. Dabei geht er allerdings über die Theorien offener Systeme (also der Systeme, die in einem Austauschverhältnis mit ihrer Umwelt stehen) hinaus und befasst sich mit geschlossenen Systemen, die auf ihre spezifische Deutung von Umwelt reagieren und dadurch auch Veränderungen in der Umwelt hervorrufen (vgl. ebd., S. 35).

Straka (2001) beschreibt ein „allgemeines Verhaltensmodell“, auf dessen Grundlage illustriert wird, wie Modelle den Zusammenhang von Individuum und Gesellschaft und Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung mit Überlegungen zum Wechselspiel der Dynamik psychischer und sozialer Systeme vereinbaren. Bei Straka (2001) ist das verbindende Element zwischen inneren Bedingungen (im Individuum) und Umgebungsbedingungen das Verhalten, welches wiederum in entäußertes und verinnerlichtes Verhalten unterschieden wird. Die Unterscheidung von Individuum und Umgebungsbedingungen erfolgt dabei durch das Individuum: „Zu den Umgebungsbedingungen gehört alles, was sich vom Standpunkt des sich verhaltenden Individuums außerhalb von diesem befindet“ (vgl. ebd., S. 180).

Systemtheoretisch wäre dasselbe Modell folgendermaßen zu beschreiben: Systeme (sowohl psychische als auch soziale) definieren sich über ihre Systemgrenze, die vom System selbst festgelegt (und ständig neu bestimmt) werden. Die inneren Bedingungen, welche durch die inhärenten Sinnstrukturen bestimmt sind, sind Grundlage für die kommunikativen Äußerungen, die das psychische System hervorbringt. Diese kommunikativen Äußerungen können auch als Verhalten bezeichnet werden, welches sozial relevant ist. Sie sind das, was „von außen“ mit Blick auf das System wahrnehmbar ist. Die Kommunikation, die außerhalb des psychischen Systems liegt (also entsprechend dem entäußerten Verhalten bei Straka), bildet allerdings nicht das Bindeglied zur Umwelt, sondern *ist* Teil der Umwelt und des sozialen Systems (also z.B. der Organisation). Die Kommunikation stellt kein Bindeglied zwischen psychischem und sozialem System dar, sondern *ist* selbst das soziale System. Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung werden systemtheoretisch nicht durch Performanz verknüpft, sondern Kompetenzentwicklung äußert sich in Performanz, die Kommunikation *ist*, also kommunikativ wirksam *ist*, weil sie Anschlüsse im sozialen System Organisation erzeugt. Organisationale Veränderung *ist* daher bereits die Veränderung von Kommunikation, weil Organisationen aus Kommunikation bestehen. Aus organisationaler Perspektive sind also nur bestimmte performative Äußerungen sinnvoll und daher relevant, während ein zentrales Merkmal von Kompetenz gerade durch ihre überorganisationale Wirksamkeit *ist*.

Das Verhältnis von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung ist das Verhältnis der Veränderung des psychischen Systems zu der Veränderung des sozialen Systems. Verändert sich das psychische System als Umwelt des sozialen Systems, so erfordert dies unter Umständen eine Anpassung des sozialen Systems und umgekehrt, weil beide Systeme füreinander relevante Umwelt sind. Der Einfluss von Kompetenzentwicklung auf Organisationsentwicklung und umgekehrt ist demzufolge mittelbar, da die Systeme jeweils geschlossen sind. Der wesentliche Unterschied zwischen beiden Systemarten ist, dass soziale Systeme aus Kommunikation bestehen,



während psychische Systeme in der Lage sind zu denken (also auch zu lernen).<sup>20</sup>

**Abbildung 5:** Zusammenhang von Individuum und Organisation

#### 2.4.2. Erwartung und Partizipation

Erwartungen und Partizipation sind zwei Faktoren, die vor dem entfalteten theoretischen Hintergrund als relevant für die Wechselwirkung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung gelten können.

20 In diesem Zusammenhang wird auf den genuin pädagogischen (individuellen) Lernbegriff verwiesen, der ein Bewusstsein voraussetzt, und nicht auf den vorwiegend betriebswirtschaftlichen Lernbegriff, der auch Organisationen Lernfähigkeit zuspricht (exempl. Münch 1995; Sonntag 1996; Geißler 1996; Breisig 1997; Sydow 1999b; Kühnlein 1999; Argyris/Schön 1999; Wardanjan/Uhlemann 2000; Pieler 2001).

Beide hängen eng zusammen. Dieser Zusammenhang wird im Folgenden dargestellt.

## **Erwartungen**

Der Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung kann über die Bedeutungszuschreibung der Organisation bezüglich des Verhaltens von Individuen erklärt werden. Der Einzelne äußert performativ Kompetenz. Dieses Verhalten wird von der Organisation (vor dem Hintergrund ihrer Erwartungen) beobachtet. Sofern es als relevant in Bezug auf das organisationale Sinnsystem eingeschätzt wird, ist es ein Teil der Kommunikation, aus der sich die Organisation konstituiert. So wie die Person eine Rekonstruktion des Individuums durch die Organisation ist, ist Kommunikation eine organisationale Rekonstruktion des Verhaltens des oder der Einzelnen. Person und Kommunikation sind Teile der Organisation, während das Individuum außerhalb derselben steht. Ob Person und Kommunikation rekonstruiert werden, hängt von den Erwartungen und Bedeutungszuschreibungen durch die Organisation ab. Organisationale Veränderung ist die Veränderung von Kommunikation und Sinnstrukturen. Dementsprechend trägt das Verhalten der Einzelnen (im Sinne von Performanz) zu organisationaler Veränderung bei, sofern die Organisation dieses als relevant beobachtet und es dadurch zu Kommunikation wird. Umgekehrt zeigt der Einzelne Verhalten vor dem Hintergrund bestimmter Erwartungen (bzw. Erwartungserwartungen), die er an die Organisation hat bzw. an das, was die Organisation von ihm oder ihr erwartet.

Gemäß Parsons geht es bei der Entwicklung einer Handlungstheorie nicht um die „Koordination von Interessen und Intentionen verschiedener Akteure“ (Luhmann 1994, S. 149), sondern „um eine Grundbedingung der Möglichkeit sozialen Handelns schlechthin“ (ebd.). Wie ist Handeln als aufeinander abgestimmtes bzw. koordiniertes Verhalten möglich? Um dies zu erklären, schließt der Begriff der „doppelten Kontingenz“ in den Begriff der Handlung „eine normative Orientierung“ (ebd.) ein. Diese kann auch als Sinn bezeichnet werden. Im Kontext des Systems als Sinnsystem finden Beobachtungen statt, die wiederum Voraussetzung für die Art der Handlungsentscheidungen darstellen.

Erwartungen bilden eine bestimmte, auf den jeweiligen Sinnstrukturen beruhende Perspektivität von Systemen auf ihre Umwelt. Nur durch Erwartungen, als Eingrenzung des Blicks auf kontingente Beobachtungsmöglichkeiten wird Beobachtung überhaupt ermöglicht. Die Unterscheidung zwischen relevanten und irrelevanten Aspekten der Systemumwelt erfolgt vor dem Hintergrund von Erwartungen. Der Erwartungsbegriff ist dabei „nicht auf psychische Strukturen festgelegt“ (ebd.) und setzt demgemäß kein Bewusstsein oder Ähnliches voraus.

Erwarten kann also eine Organisation ebenso wie ein psychisches oder jedes andere System:

„Von daher empfiehlt es sich, den Erwartungsbegriff als Grundlage für die Definition von Strukturen zu nehmen. Strukturen sind Erwartungen in Bezug auf die Anschlussfähigkeit von Operationen, sei es des bloßen Erlebens, sei es des Handelns, und Erwartungen in einem Sinne, der nicht subjektiv gemeint sein muss.“ (Luhmann 2006c, S. 103)

Organisationale Strukturen als Erwartungen beeinflussen die Entscheidungen sowohl der Organisation als auch des psychischen Systems und haben dadurch auch Auswirkungen auf gezeigte Verhaltensweisen: Zum einen hat die Organisation Einfluss auf die Entscheidungsprozesse des oder der Einzelnen, welche auf Erwartungen beruhen. Sie bildet den Rahmen für das, was das Individuum denkt, was wiederum von ihm erwartet wird. Es entscheidet darauf basierend, wie es sich verhält, welche Kompetenzen es beispielsweise in die Organisation einbringt. Es erwartet also, dass spezifische Erwartungen an es herangetragen werden und nimmt mit seinem Handeln Bezug auf diese „Erwartungserwartungen“ (Luhmann 1994). Zum anderen ist auch der oder die Einzelne Umwelt für die Organisation und wird von ihr als solche beobachtet. Auf diese Weise hat das Individuum mit seinem Verhalten Auswirkungen auf Erwartungen und somit auf Entscheidungen der Organisation. Daher können Erwartungen als Erklärung für das interdependente Verhältnis von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung gelten.

### **Partizipative Strukturen**

Erwartungen hängen eng mit den informellen und formellen Organisationsstrukturen zusammen, welche es dem Individuum *erlauben*, sich in die Organisation einzubringen. Das können auf formaler Ebene Kompetenzen im Sinne von Befugnissen sein und auf informeller Ebene die Möglichkeit, Ideen zu äußern oder Arbeitsabläufe nach eigenen Vorstellungen zu gestalten. Diese Möglichkeit hängt zum Teil auch von subtilen Strukturen und Prozessen ab, wie z.B. der Art und Weise, wie die Führung auf Vorschläge reagiert und wie der oder die Einzelne die eigene Rolle in Bezug auf die Organisation begreift. Solche *partizipativen Strukturen* haben Einfluss darauf, ob der Einzelne Kompetenz entwickelt (vgl. Gillen 2006, S. 96f.) und auch performativ zeigt. Ebenso wie Erwartungen ist auch Partizipation sowohl von der Organisation als auch vom psychischen System abhängig und beeinflussbar und ein analytischer Anhaltspunkt für deren interdependentes Verhältnis.

Der gesellschaftliche Wandel (vgl. Lenz/Voß 2009, S. 3; Dehnbostel 2007a, S. 17) führt zu einem Wandel der Arbeit (vgl. Dehnbostel ebd.), weg

von tayloristischer Arbeitsorganisation, hin zu prozessorientierter und partizipativer Arbeitsorganisation. Daraus erwachsen neue Anforderungen an die Beschäftigten, die nunmehr nicht länger ausführende Empfänger möglichst detaillierter Anweisungen sind, sondern hochspezialisierte Individuen, von denen nicht zuletzt eigenständige Problembearbeitungen als kreative Leistung erwartet werden. Der Arbeitnehmer wechselt von einer passiven, fremdgesteuerten Rolle hin zu einer aktiven, gestaltenden Rolle (vgl. Böhle 2004). Dies ist mit neuen Anforderungen an den Einzelnen verbunden, denn nun muss er sich selbst Gedanken um den sinnvollen Einsatz seiner Fähigkeiten und Ressourcen machen, sich mit anderen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vernetzen (z.B. in Teamarbeit). Beschäftigte tragen die Verantwortung für die Ergebnisse ihrer Arbeit, anstatt lediglich ihre Arbeitszeit und -kraft zur Verfügung zu stellen.

Diese Entwicklung verschärft sich zwar zusehends, ist aber vom Grundsatz her nicht neu. Bereits in den 70er Jahren schrieb beispielsweise Lauterburg (1978):

„Der Weg führt von großen, zentral gesteuerten ‚Apparaten‘, in denen der einzelne Mensch an seinem Arbeitsplatz nur noch eine Nummer, ein anonymes Rädchen in einem riesigen Getriebe ist – hin zu einem Arbeitsleben in überschaubaren Gemeinschaften, in denen der einzelne nicht nur eine persönliche Identität hat, sondern auch die Möglichkeit, sich in sinnvoller Art und Weise am Prozeß der Problemlösung und der Entscheidungsbildung zu beteiligen. Dann und nur dann ist auch die Möglichkeit gegeben, daß der Einzelne sich menschlich entfalten und fachlich weiterbilden kann.“ (Lauterburg 1978, S. 46)

Es gibt zwei unterschiedliche Möglichkeiten, diese veränderte Situation zu bewerten: Auf der einen Seite gibt der Betrieb Verantwortung an den Arbeitnehmer oder die Arbeitnehmerin ab und fordert ihn oder sie zu einer unternehmerischen Denkweise auf, was Selbstausschöpfung zur Folge haben kann. Denn schließlich entscheiden die Beschäftigten selbst, wie viel Zeit und Energie sie in die Erledigung einer Aufgabe investieren, und dies wiederum kann die Qualität des Ergebnisses beeinflussen. Bei einer hohen Konkurrenz kann das dazu führen, dass weit über die reguläre Arbeitszeit hinaus gearbeitet wird. Unter Umständen sind die Beschäftigten dann bereit, jederzeit erreichbar zu sein und auch zu Hause nach Feierabend weiterzuarbeiten. Dadurch kann es zu einer Vereinnahmung sämtlicher Lebensbereiche und der gesamten Ressourcen des Beschäftigten durch die Organisation kommen. Dies wirft Fragen der Abgrenzung verschiedener Lebensbereiche und von deren Stellenwert für den Einzelnen auf (vgl. Antoni et al. 2014). Auf der anderen Seite bekommt der oder die Beschäftigte die Möglichkeit, Fähigkeiten zu entwickeln und eigene Entscheidungen zu treffen. Die Arbeitsaufgaben werden ganzheitlicher und somit lernförderlicher. Wer sich als kreativer, intrinsisch motivierter Beschäftigter

versteht, ist in der Lage, die vergrößerten Handlungsspielräume zur Entfaltung seiner Neigungen und Fähigkeiten zu nutzen und sich auf diese Weise weiterzuentwickeln. Sich einbringen zu können, erzeugt darüber hinaus Glücksgefühle (vgl. Böttcher 2010, S. 147). Becker und Langosch (1990) sehen Partizipation zudem als eine Voraussetzung für Organisationsentwicklung (S. 23f.).

Es sind also sowohl Gefahren (Selbstaussbeutung und Vereinnahmung durch die Organisation) als auch Potenziale (Selbstverwirklichung und Organisationsentwicklung) mit der beschriebenen Entwicklung verbunden.<sup>21</sup> Unabhängig von der Bewertung eröffnet sich ein breites Aufgabenspektrum für die Berufs- und Betriebspädagogik, denn diese veränderten Anforderungen bieten auch neue Gestaltungsmöglichkeiten und -erfordernisse.

Sowohl die negativen als auch die positiven Effekte haben Auswirkungen auf die individuellen sowie auf die organisationalen Entwicklungsmöglichkeiten. Die Veränderungen der Arbeitswelt beeinflussen also den Zusammenhang zwischen Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung.

Auch wenn grundsätzlich eine steigende Relevanz partizipativer Strukturen in Organisationen zu verzeichnen ist, muss doch nach Branchen, Betrieben und Akteursgruppen differenziert werden: In wissensintensiven Branchen mit hochqualifizierten, kreativ arbeitenden Beschäftigten ist die Bedeutung größer als in anderen Branchen. Auch die Unternehmenskultur des jeweiligen Betriebes ist mit ausschlaggebend für die Beteiligungsmöglichkeiten der Beschäftigten. Und nicht zuletzt sind möglicherweise innerhalb eines Betriebes verschiedene Beschäftigte unterschiedlich stark an Entscheidungs- und Ideenfindungsprozessen beteiligt bzw. haben die Möglichkeit entweder direkt oder indirekt zu partizipieren.

### **Partizipation aus ökonomischer und individueller Perspektive**

Von der Lernförderlichkeit partizipativer Strukturen in Betrieben wird bereits mindestens seit den 70er Jahren ausgegangen (Lauterburg 1978, S. 46). Empirische Studien zu diesem Thema liegen derzeit in erster Linie im sozialpädagogischen Bereich vor und beziehen sich auf demokratietheoretische Diskurse (vgl. exempl. Prein et al. 2009). Für die Lernwirksamkeit partizipativer Strukturen im Betrieb stehen empirische Analysen jedoch noch aus.

Dabei ist Partizipation ein Thema, an dem sich die Organisation als Arena unterschiedlicher Interessen darstellen lässt: Denn Partizipation als „Teilhabe“ (König 2009, S. 26) kann sowohl demokratietheoretisch als auch

21 Diese zwei Seiten der veränderten Anforderungen an Beschäftigte wurden umfassend vor dem Hintergrund des Modells eines „Arbeitskraftunternehmers“ (Pongratz/Voß 2003) diskutiert.

ökonomisch begründet werden. Beide Begründungen haben unterschiedliche Implikationen:

„Zum einen ist es das politisch und ethisch-moralisch begründete Gebot der Mitbestimmung für alle Mitglieder einer Organisation, das in einem direkten Zusammenhang mit der Glaubwürdigkeit einer demokratischen Gesellschaft steht. Zum anderen gilt das letztlich betriebs- und marktwirtschaftlich begründete Recht der Kunden auf Mitsprache, das sich direkt auf den ökonomischen Erfolg der Organisation auswirkt.“ (König 2009, S. 26)

Diese Aufteilung in ethisch-moralische und ökonomische Gründe für partizipative Strukturen lässt sich durch eine Unterscheidung von individuellen und organisationalen Gründen ergänzen. Der ökonomische Nutzen liegt dabei eher im Interesse der Organisation, während auf der individuellen Seite ein Interesse an persönlichen Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten hinzutritt.

Obwohl „Partizipation“ im Gegensatz zu „Mitbestimmung“ eine nicht verfasste Form der Teilhabe darstellt, wird sie in der Regel eher technisch im Sinne eines Managementinstruments definiert (Domsch et al. 1995, S. 22). Dennoch wird berücksichtigt, dass die Erwartung des oder der Einzelnen, also die Deutung von den eigenen Beteiligungsmöglichkeiten, wirtschaftliche Effekte evozieren:

„Subjektiv empfundene Partizipation wirkt sich positiv auf die Arbeitsproduktivität aus. [...] Geringe bzw. keine Partizipation kann hingegen zu geringerer Arbeitszufriedenheit, Absentismus, Fluktuation und innere Kündigung führen [...]. Insbesondere bei der Einführung von Innovationen im Unternehmen zeigen Mitarbeiter, die nicht involviert wurden, erhebliche Widerstände gegen Neuerungen.“ (Domsch et al. 1995, S. 22)

Aufgrund der ökonomischen Vorteile, die durch Partizipation entstehen, ist von einem aktuellen Bedeutungszuwachs „partizipative[r] Arbeits- und Organisationskonzepte [...]“ (Dehnbestel 2004, S. 21) auszugehen. Aus managementstrategischer Sicht kann der Gefahr des Vertrauensverlustes aufgrund von top-down-organisierten Entscheidungsprozessen (vgl. Wiendieck 2008, S. 13) durch partizipative Strukturen, die Bottom-up-Prozesse ermöglichen, begegnet werden. Es stehen also häufig nicht pädagogische, sondern betriebswirtschaftliche Interessen im Vordergrund, wenn partizipative Strukturen in Betrieben etabliert werden:

„Wenn ‚Partizipation‘ praktiziert wird, ist das heute nicht mehr ein Pathoswort, das den Weg zeigen soll, wie man Mensch wird oder Menschen als Menschen behandelt; sondern es geht darum, auf welche Weise man die bestmöglichen Resultate erzielt.“ (Luhmann 2006a, S. 7)

Dieses gesellschaftliche Merkmal verhindert jedoch nicht, dass partizipative Strukturen, welche durch ökonomische Verwertbarkeit rechtfertigt werden, nicht auch für individuelle Beteiligungs- und Kompetenzentwicklungsprozesse genutzt werden können. Inwiefern sich ökonomische und pädagogische Interessen gegenseitig ausschließen, widersprechen oder sogar ergänzen, wird im Kontext der Konvergenz-Divergenzdebatte diskutiert (vgl. Gonon/Stolz 2004; Harteis 2000; Meyer 2006).

Partizipative Strukturen sind im Hinblick auf das Wechselspiel von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung in jedem Fall notwendig, damit Kompetenzen sich performativ in Verhalten ausdrücken, da neben dem Wollen und Können das Dürfen eine notwendige Bedingung für Performanz darstellt. Der oder die Einzelne darf und kann dann Kenntnisse und Fähigkeiten einbringen, wenn die Organisation die dafür notwendigen Strukturen bereitstellt. Das heißt, die organisationale Wirksamkeit entsteht dann, wenn das gezeigte Verhalten vor dem Hintergrund der vorhandenen Sinnstrukturen als relevant beobachtet wird.

### **Partizipation Freiwilliger**

In Deutschland haben Beschäftigte in einem Betrieb ein Recht auf Mitbestimmung, wie es im Betriebsverfassungsgesetz geregelt ist (vgl. exempl. §87, §99 und §100 BtrVG). Freiwillige sind jedoch keine Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. Dennoch können auch sie an Organisationen partizipieren. Doch wie sehen die Beteiligungsmöglichkeiten von Freiwilligen aus?

In einem minimalen Maße partizipieren alle Freiwilligen an einer Organisation, wie beispielsweise an einem Festival, indem ihr Verhalten und ihre Handlungen zum Teil von der Organisation beobachtet werden und Relevanz für das soziale System besitzen. Dies ist unabhängig davon, ob sie Ideen äußern oder den Wunsch haben, die Organisation mitzugestalten.

„Als erste Ebene der Partizipation bezeichne ich, wenn Ehrenamtliche bei konkreten, aber auch für die Organisation typischen Aktivitäten selbst praktisch mitwirken können und Teilaufgaben übernehmen.“ (Meimberg 1999, S. 160)<sup>22</sup>

Die Handlungsentscheidungen der Ehrenamtlichen sowie ihr Verhalten können von der Organisation als sinnhaft wahrgenommen und verarbeitet

22 Meimberg bezieht sich in seinen Ausführungen auf Nichtregierungsorganisationen (NGOs), weil er mit empirischen Beispielen aus diesem Bereich arbeitet. Dabei stellt er aber nicht die organisationalen Unterschiede zwischen NGOs und anderen Organisationen heraus. Die hier untersuchten Vereine können in einem weiten Sinne auch als NGOs bezeichnet werden. Meimbergs Analyse lässt sich daher auf die hier untersuchten Fälle übertragen.

werden. Einzelne können Verhaltensweisen nachahmen (im Sinne von Tarde 2003) und auch dieses Verhalten kann die Organisation beobachten. Dies kann – in einem schleichenden, evolutionären Prozess – die Strukturen der Organisation verändern. Dieser sehr weite Begriff der „Partizipation“, welcher jegliches gezeigtes Verhalten in seinen Einflussmöglichkeiten auf die Organisation einschließt, ist allerdings sehr unscharf, weil allumfassend.

Eine geregelte Beteiligung, wie beispielsweise in Nichtregierungsorganisationen (NGOs) (vgl. Meimberg 1999, S. 159), gibt es in Festivalorganisationen für Ehrenamtliche nicht. Ein hoher Grad von Partizipationsmöglichkeiten eröffnet jedoch für die Organisation die Möglichkeit, von den Ideen der Beteiligten zu profitieren:

„Die Übertragung von Verantwortung für Teilaufgaben hat zur Folge, daß die betroffenen Ehrenamtlichen auch ihre Ideen einbringen können und so tiefer als bei einem nur passiven Engagement eingebunden werden und sich dadurch wiederum noch intensiver mit dem Aktionsziel und den politischen Zielen der Organisation identifizieren können. Durch Mit-Wirkung tragen Ehrenamtliche eben auch Mit-Verantwortung!“ (Meimberg 1999, S. 160f.)

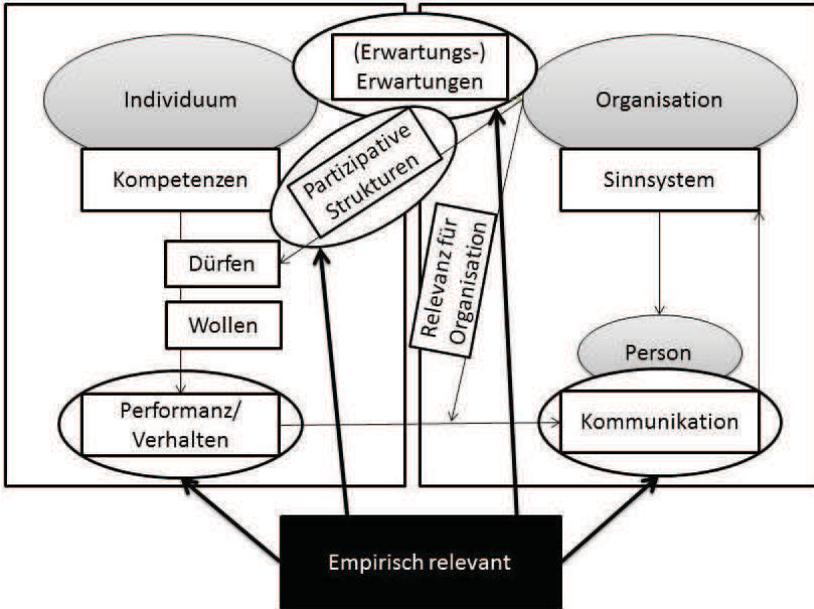
Partizipation ist als Koppelung zwischen dem einzelnen Helfer bzw. der HelferIn und der Organisation zu betrachten. Die Beteiligung von Freiwilligen erfordert allerdings, dass diese verhältnismäßig viel Zeit in die Organisation investieren. So ist ein relativ hoher Aufwand notwendig, um den Wissensstand über Veränderungen in der Organisation aktuell zu halten. Ein hoher Grad an Komplexität innerhalb einer Organisation stellt also einen hemmenden Faktor für die Partizipation von Freiwilligen dar (vgl. ebd., S. 166).<sup>23</sup>

## 2.5. Kommunikation als Beobachtungsgegenstand

In den vorangegangenen Abschnitten wurden sowohl individuelle als auch organisationale Entwicklungs- und Veränderungsprozesse und deren Wechselwirkung theoretisch analysiert. Dabei wurden verschiedene Faktoren ermittelt, die für ein Wechselspiel zwischen beiden Arten von Veränderungsprozessen entscheidend sind: partizipative Strukturen und die Bedeutungszuschreibungen zum Verhalten von Personen. Im Folgenden geht es um eine Reflexion dieses heuristischen Rahmens vor dem Hintergrund einer *empirischen Operationalisierbarkeit*. Welche dieser Elemente lassen sich auf welche Art und Weise empirisch erfassen und wo sind nur indirekte

23 Dies entspricht dem oben konstatierten hohen Stellenwert von Erfahrung und Organisationswissen für Partizipation.

Rückschlüsse als Interpretationsleistung möglich? Die methodologischen und methodischen Entscheidungen zur Durchführung der empirischen Untersuchung wurden vor den an dieser Stelle entfalten Erkenntnisinteressen und -möglichkeiten gefällt.



**Abbildung 6:** Empirische Relevanz

Der dargestellte kompetenz- und systemtheoretische Analyserahmen beinhaltet sowohl beobachtbare als auch nicht beobachtbare Elemente. Kompetenz ist beispielsweise ein Konstrukt, welches sich ausschließlich indirekt über Performanz äußert. Die Sinnstrukturen der Organisation sind selbst ebenso wenig empirisch erfassbar, wie die daraus resultierenden Entscheidungen, sie schlagen sich jedoch in Kommunikation nieder. Kommunikation ist wiederum prinzipiell beobachtbar. Erwartungen von Beteiligten können verbalisiert und beispielsweise im Rahmen von Interviews dokumentiert werden. Strukturelle Bedingungen für Partizipation können ebenfalls beobachtet werden.

Eine Beschreibung und Analyse der Studienergebnisse erfordert eine Anerkennung der Unterscheidung empirisch und theoretisch gefasster Daten. Die Entscheidung für eine explizite Unterscheidung des empirisch relevanten

Gegenstandes von allem Anderen ist ein Teil der forschungspraktischen Umsetzung einer systemtheoretisch angelegten empirischen Studie.

### 2.5.1. *Systemtheorie als empirische Theorie*

Die Systemtheorie ist eine Metatheorie, bewegt sich also auf einem hohen Abstraktionsniveau. Inwiefern dieser theoretische Rahmen die Grundlage für eine empirische Studie liefern kann, ist daher nicht unmittelbar ersichtlich. Die Abstraktion in der Systemtheorie ist allerdings nicht als Selbstzweck zu verstehen. Gerade der Bezug zur realen Welt rechtfertigt die Auseinandersetzung mit der Systemtheorie:

„Die Luhmannsche Systemtheorie ist weder ein Glasperlenspiel noch ein Grenzgang zwischen Philosophie und Soziologie. Ihre Abstraktion macht nur Sinn, wenn Systeme als empirische Gegenstände begriffen werden, die zwar als relationale Gebilde nicht sichtbar und greifbar sind, sehr wohl aber als prinzipiell rekonstruierbar zu verstehen sind.“ (Vogd 2007, S. 295)

Allerdings gab es bisher wenige Bemühungen, die Systemtheorie zu methodologisieren, was angesichts der Bedeutung von Empiriebezügen in der Forschungslandschaft unverzichtbar wäre, damit die Systemtheorie zukunftsfähig bleibt (vgl. ebd.).

Baecker (2005) beschreibt Luhmann als *empirischen* Soziologen. Nicht weil die Systemtheorie in empirische Forschung überführbar ist, sondern weil er seine Theorie anhand von Problemstellungen entwickelte. Auch er folgert, dass die Theorie nicht für sich stehen kann, sondern auf die empirische Erfassung der Wirklichkeit angewiesen ist:

„Luhmann versucht immer so vorzugehen, dass er von der Problemstellung, die er findet, dazu ‚gezwungen‘ wird, eine ‚Theorie‘ zu entwickeln, die andernfalls weder Plausibilität noch Konsistenz gewinnen würde. [...] Aus diesem Grund ist er Soziologe, und zwar empirischer Soziologie. Aus diesem Grund ist es mit der Systemtheorie allein eben nicht getan.“ (Baecker 2005, S. 66)

Darüber hinaus kann die Systemtheorie deshalb als „empirische Metatheorie“ beschrieben werden, weil sie die Unterscheidung von Mikro- und Makroebene, von Subjekt und Objekt durch ihr epistemologisches Grundverständnis aufhebt:

„Von ihrer metatheoretischen Anlage ist die Systemtheorie in einer radikalen, bislang unerreichten Weise empirisch, denn sie darf nun nicht mehr nur das Produkt einer Unterscheidung in den Blick nehmen, sondern das Unterscheiden selber, als auch die Epistemologie, welche die Gegenstände konstituieren.“ (Vogd 2007, S. 299)

Konkret bedeutet dies, dass nicht nur der ausgewählte Gegenstand in den Blick genommen wird, sondern die Auswahl (die Unterscheidung) selbst reflektiert wird. Der Entscheidung, etwas als Gegenstand zu identifizieren und somit von allem anderen abzugrenzen, wird als interpretativer Schritt Rechnung getragen. In der Systemtheorie sind also bereits die Grundsätze für den Umgang mit der empirisch erfassbaren Wirklichkeit festgelegt, angefangen bei der Unterscheidung des Forschungsgegenstandes von allem anderen. Diese Grenzziehung, die Luhmann (in Bezug auf George Spencer-Brown) vielfach als Ausgangspunkt, als Axiom der Systemtheorie beschreibt, ist die Voraussetzung empirischer Forschung.

Um die empirische Nutzung der Systemtheorie angemessen zu gestalten, bedarf es einer rekonstruktiven Methodologie, „die auch die Besonderheiten des Luhmannschen Kommunikationsbegriffs gerecht“ (Vogd 2007, S. 295) wird. Vogd diskutiert mit dieser Zielsetzung unterschiedliche empirische Zugänge und Auswertungsverfahren. Dabei stellt er fest, dass, obwohl Systeme in der „wirklichen Welt“ (ebd., S. 299) existieren, sie unsichtbar und daher nur schwer empirisch erfassbar sind (vgl. ebd., S. 300). Darüber hinaus erfordert systemtheoretische Empirie eine Darstellung von Komplexität, die mit den begrenzten Ressourcen eines Forschungsprozesses konfligieren können.

Eine Voraussetzung, um dennoch in der Forschung handlungsfähig zu bleiben, ist eine Reduktion der Komplexität, was es ermöglicht, Linien zu ziehen (bzw. „to draw a distinction“ im Sinne von Spencer-Brown 1999) und somit bestimmte Aspekte sichtbar zu machen.

Rekonstruktive Verfahren erscheinen für systemtheoretische Zugänge deshalb sinnvoll, weil in diesem Rahmen die Eigenlogik des jeweiligen Systems herausgearbeitet werden kann. Somit werden sie den konstruktivistischen Grundlagen der Systemtheorie gerecht:

„In genau diesem Sinne ist die Luhmannsche Theorie aus sich heraus schon immer als rekonstruktives Verfahren zu verstehen, nämlich als ein Programm, die Eigendynamik sozialer Systeme zu beschreiben – auf welchem Wege auch immer.“ (Vogd 2007, S. 307)

Ein anderer Faktor, der die Verfahren für systemtheoretische Forschung nutzbar macht, ist die Rekonstruktion von zeitlichen Entwicklungen.

„Eine Rekonstruktion ist eine besondere Form der Datenanalyse, in der der Forscher [...] eine Linie durch die Daten zieht, welche ihre Entwicklung durch die Zeit gerecht zu werden versucht.“ (Vogd 2007, S. 307)

Systeme erzeugen Stabilität, indem sie autopoietisch sind, d.h. sich flexibel auf sich ständig verändernde Konstruktionen von Umwelt einstellen. Organisationale Entwicklung ist demnach Voraussetzung für das Fortbestehen einer Organisation. Um die Eigenlogik eines sozialen Systems zu rekonstruieren, welches per Definition nicht statisch sein kann, muss die

zeitliche Komponente mit einbezogen werden (vgl. Luhmann 2006a, S. 56). Da sich die vorliegende Arbeit mit Kompetenzentwicklung und der Dynamik von Organisationen, also Veränderungen von Strukturen und Prozessen in der Zeit, befasst, erscheint eine systemtheoretische Fundierung der empirischen Forschung ebenfalls sinnvoll.

## **Systemtheorie und Ethnographie**

Die Ethnographie ist traditionell von einem deduktiven Forschungsverständnis geprägt und verzichtet daher ausdrücklich auf die Annäherung an das Feld vor theorie- oder sogar thesengeleitetem Hintergrund. Darüber hinaus gibt es bisher kaum empirische Forschung, die auf der Grundlage der Systemtheorie durchgeführt wurde. Lee und Brosziewski (2007) gehen davon aus, dass sich der empirische Zugang zur sozialen Wirklichkeit über die Ethnographie und der theoretische über die Systemtheorie ergänzen und gegenseitig bereichern können (vgl. Lee/Brosziewski 2007).

Aus Sicht der Systemtheorie ist ein Soziologe immer ein teilnehmender Beobachter, weil er Teil der Gesellschaft ist: „This means that sociologists are always participant observers in society: they are natives in society“ (ebd., S. 256). Die teilnehmende Beobachtung als eine der wichtigsten Forschungsmethoden der Ethnographie (ebd., S. 255) knüpft unmittelbar an die Beobachtungstheorie in der Systemtheorie an. Dadurch ist es möglich, die teilnehmende Beobachtung als Kernstück der Ethnographie theoretisch zu fundieren.

Lee und Brosziewski (2007) beschreiben das Selbstverständnis des Ethnologen als jemanden, der zeitweise ein Teil der Gruppe wird, die er beobachtet. Er erlernt die Regeln, die dieses Feld beherrschen, und kann anschließend eine Geschichte über seine Erfahrungen erzählen: Der Ethnologe „temporarily transformed into a virtual member of a group under investigation. After learning the ropes and ‚finding his feet‘, the ethnographer emerges from the bush with, ‚a story‘ to tell“ (ebd., S. 256).

Ein scheinbarer Widerspruch zur theoretischen Fundierung ethnographischer Forschung besteht in der deduktiven Ausrichtung und der damit verbundenen Forderung, ein Ethnologe müsse ohne Vorannahmen das Feld erschließen (vgl. Glaser/Strauss 1967). Es ist zu bezweifeln, dass der Forscher sein gesamtes Wissen, seinen kulturellen Hintergrund, seine Persönlichkeit, seine wissenschaftliche Sozialisation abstreifen kann. In diesem Zusammenhang stellen Lee und Brosziewski (2007) die Frage, ob dies überhaupt erstrebenswert sei. Mit dem Verzicht, sich auf eine gemeinsame theoretische Basis zu beziehen, würde jeder Forscher und jede Forscherin seine bzw. ihre eigene Theorie entwickeln:

„Why learn theory if every single study produces its own? According to Barney Glaser and Anselm Strauss (1967) the use of ‚logic-deductive theories‘ is the best way to misunderstand one’s subjects. ‚Grounded theory‘ ought to be the name of a game, as if there could be as many theories as there are Ethnographies.“ (Lee/Brosziewski 2007, S. 257)

Die theoriegeleitete Forschung sorgt also für ein besseres Verständnis des Gegenstandes. Durch sie ist der Ethnograph in der Lage „informed selections“ (ebd.) durchzuführen, die Unterscheidungen bzw. Beobachtungen, die er trifft, zu reflektieren.

Eine Theorie kann darüber hinaus als gemeinsame Perspektive, Sprache oder Verständigungsebene aufgefasst werden, die auch Vergleichbarkeit und Kritisierbarkeit schafft. So gilt es, den eigenen (theoretischen) Hintergrund transparent zu machen, statt ihn zu verleugnen, und die ethnographisch erschlossenen Erfahrungen in dieser überindividuellen Theoriesprache und -denkweise zu reflektieren und so auch für dritte nachvollziehbar zu machen. Ohne theoretische Grundlage und den darüber ermöglichten Anschluss an wissenschaftliche Kommunikation ist nach Lee und Brosziewski keine Unterscheidung von „wahr“ und „falsch“ möglich: „No matter how empirical observations are amassed: one cannot distinguish between truth and error without a theory“ (ebd., S. 258).

### *2.5.2. Beobachtung von Kommunikation und begrenzter Rationalität*

Empirisch ist die Beobachtung von Performanz als Kommunikation notwendig, um vor systemtheoretischem Hintergrund das Wechselspiel von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung zu erfassen. In der graphischen Darstellung des heuristischen Rahmens (siehe Abb. 6, S. 60) kommt ein empirisch nicht unterscheidbarer Gegenstand zweimal vor: einmal als performative Äußerung seitens des Individuums und einmal als Kommunikation als Teil der Organisation. Beobachtbar ist ein und dasselbe Verhalten. Die begriffliche Unterscheidung ist dennoch wichtig, da sie auf unterschiedliche Perspektiven und Bedeutungszusammenhänge verweist.

Die Beobachtung von Kommunikation ist für die Erfassung informellen Lernens aus folgenden Gründen funktional: Informelles Lernen erfährt im Kontext lebenslangen Lernens in Europa wachsende Aufmerksamkeit. Um diese Wertschätzung informellen Lernens zu fördern, bedarf es der empirischen Erfassung dieser Art des Lernens und seiner Ergebnisse (vgl. Dehnbostel 2010, S. 11). Dehnbostel (2010) operationalisiert zu diesem Zweck den Begriff des informellen Lernens, der deshalb schwer erfassbar ist, weil dieses Lernen nicht immer intendiert erfolgt und dann keine Lernziele festgelegt werden, die geprüft werden können. Besonders kritisch ist eine

empirische Analyse von Lernprozessen zu sehen, wenn diese implizit stattfinden und daher nicht verbalisierbar sind. In diesen Fällen ist eine Erhebung über Interviews nicht sinnvoll. Einzig durch die Beobachtung von Performanz im Sinne einer (beobachtbaren) Kommunikation sind indirekte Rückschlüsse auf Lernprozesse möglich. Somit stellt die Beobachtung die wichtigste Erhebungsform für die Beschreibung und Analyse nicht reflektierter, informeller Lernprozesse dar.

Neben den Lernprozessen, die formell oder informell, explizit oder implizit ablaufen können, ist auch die Organisation zum Teil informell und nicht verbal beschreibbar. Dies liegt daran, dass diese durch die Beteiligten zum Teil nicht reflektiert wird. Durch die begrenzte Rationalität der Einzelnen ist niemand in der Lage, sie vollständig und konsistent, inklusive der irrationalen Prozesse, zu beschreiben.

„Mit Heinz von Foerster könnte man formulieren: die Gruppe ist eine nicht-triviale, eine historische Maschine, die nicht nach festen Regeln arbeitet (das gerade sollte ja die formale Organisation sicherstellen), sondern sich nach dem Zustand richtet, in dem sie sich gerade befindet.“ (Luhmann 2006a, S. 23)

Die Organisation, bestehend aus formalen und informellen Elementen, kann ebenfalls nicht über Interviews, sondern ausschließlich über Prozessbeobachtungen erfasst werden.

Diese spezifische Perspektivität auf Organisationen, die dynamisch und begrenzt rational funktionieren, trägt auch nicht intendierten und vor allem bottom-up verlaufenden Prozessen Rechnung. Diese haben – davon ist auszugehen – einen ebenso hohen Stellenwert für das Funktionieren von Organisationen wie das informelle Lernen für die Entwicklungsprozesse von Beschäftigten.

Darüber hinaus verändern sich Organisationen im Kontext unterschiedlicher gesellschaftlicher Funktionssysteme mit jeweils unterschiedlichen Sinnhorizonten, die zum Teil konfligieren können:

„Wir finden hier also eine Differenzierungstheorie vor, die mit verschiedenen semantischen Kontexturen rechnet, welche jeweils ihre eigenen Anschlussmöglichkeiten eröffnen, und – dies ist die eigentliche empirische Herausforderung – welche von polykontexturalen Verhältnissen ausgeht, in der sich die verschiedenen Kontexturen der unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionssysteme (Medizin, Recht, Wirtschaft etc.) liegenden Systemtypen Organisation und Interaktion gebrochen oder unterlaufen werden können.“ (Vogd 2007, S. 304)

Das heißt, dass Bedeutungszuschreibungen durch die Organisation beispielsweise durch das gesellschaftliche Funktionssystem Wirtschaft (ökonomische Prinzipien) ebenso irritiert werden wie durch das Rechtssystem (juristische Anforderungen) oder die ideologischen Grundsätze

der Organisation selbst bzw. des subkulturellen Kontextes, dem sich die Organisation zuordnet. Organisationen sind daher als Mikrokosmos konfligierender Erwartungen und Logiken zu verstehen, welche diese strukturierend verarbeiten muss.

Die Beobachtung von Kommunikation in Ergänzung mit der Analyse der Erwartungen und Rollenbilder der Beteiligten, welche über Interviews erfasst werden, ermöglichen eine empirische Analyse des Wechselspiels von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderungen gemäß der oben entwickelten Heuristik.

### 3. Ethnographische Weiterbildungsforschung

Die Frage nach dem Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung ist eine qualitative, also eine Frage nach der *Qualität* eines Zusammenhangs. Zum einen ist über diesen Zusammenhang und die relevanten Faktoren bisher wenig systematisch generiertes Wissen verfügbar. Zum anderen gibt es bisher keine Darstellungen der organisationalen Strukturen von Festivalveranstaltern. Die Operationalisierung einer Fragestellung für eine quantitative Untersuchung erfordert allerdings ein erhebliches Maß an Vorwissen über ein Untersuchungsfeld. Daher ist eine Exploration mithilfe einer qualitativen Studie notwendig. Die Studie leistet dies mithilfe eines rekonstruierenden, ethnographischen Designs. Dieser methodische Zugang ermöglicht die Entdeckung und anschließende Analyse von Themen, die innerhalb einer Organisation Relevanz besitzen (vgl. Bachmann 2009, S. 267). Ein ethnographisches Design berücksichtigt darüber hinaus die Sinnstrukturen des jeweiligen Feldes (und zwar die reflektierten so wie die unreflektierten) und trägt auch den Inkonsistenzen Rechnung, die durch die begrenzte Rationalität eines sozialen Systems erzeugt werden.

Kann jedoch ethnographische Forschung überhaupt einen Beitrag für die Berufs- und Wirtschaftspädagogik leisten? Diese Frage ist vor dem Hintergrund zu stellen, dass Ethnographie bisher nicht zum gängigen Methodenrepertoire der Berufs- und Wirtschaftspädagogik gehört. Es spricht allerdings einiges dafür, dass es sich um eine sinnvolle Erweiterung handelt. Die Frage, ob und inwiefern Weiterbildungsforschung von ethnographischen Forschungsdesigns profitieren kann, impliziert also die Annahme, dass darin bisher kaum genutzte oder gar ungenutzte Potenziale liegen (vgl. Meyer/Elsholz 2009, S. 10f). Um diese beiden Forschungsfragen zu

untersuchen, wurden als Beispiel für veränderungsintensive Betriebe zwei Festivalveranstalter ausgewählt, welche ich ethnographisch erforschte.

Das genaue methodische Vorgehen wird in Kapitel 4 erläutert. Zuvor wird methodologisch der Erkenntnisgewinn ethnographischen Forschens in Pädagogik und Weiterbildungsforschung reflektiert (3.1.): So kann eine Geschichte einer Ethnographie innerhalb der Erziehungswissenschaften (3.1.1.) und innerhalb von Betrieben und Organisationen (3.1.2.) identifiziert werden. Um Ethnographie als pädagogische Ethnographie auch im Kontext der Betriebspädagogik zu nutzen, bedarf es einer Neudefinition dieses Begriffes, wie sie in Kapitel 3.1.3. entfaltet wird. In Kapitel 3.2. wird Ethnographie als rekonstruktives Forschungsdesign beschrieben. In diesem Zusammenhang wird auf das Verhältnis von Theorie und Wahrnehmung (3.2.1.), die Subjektivität ethnographisch erzeugter Daten und Analysen (3.2.2.), die Beobachtung von Kommunikation (3.2.3.) und die Grenzen der Generalisierbarkeit ethnographischer Beschreibungen (3.2.4.) eingegangen.

### **3.1. Ethnographie in Pädagogik und Weiterbildungsforschung**

Ethnographie ist ein aus der Ethnologie entstandenes Forschungsdesign. Es ist in der Regel dadurch gekennzeichnet, dass das untersuchte Feld (beispielsweise ein Stamm der Inuit, eine jugendliche Subkultur oder ein Betrieb) im Mittelpunkt des Interesses steht. Aus dem jeweiligen Feld heraus werden Fragestellungen erst (deduktiv) entwickelt. Der Begriff hat sich dabei für eine methodenplurale Herangehensweise an ein Forschungsfeld etabliert. Zentral ist, dass sich das Vorgehen dem Feld und seinen Eigenschaften und Bedingungen unterordnet (vgl. Grunert 2010, S. 261). Dabei handelt es sich um einen kulturanalytischen Ansatz:

„Menschen werden als Produkt und Schöpfer von Kultur betrachtet, die in ihren ‚selbstgesponnenen Bedeutungsgeweben‘ leben und auf der Basis ihrer kollektiven und subjektiven Deutung handeln.“ (Friebertshäuser/Panagiotopoulou 2010, S. 301)

Ethnographie wird sowohl als Design als auch als Methode oder als Bündel verschiedener Methoden beschrieben. In der vorliegenden Untersuchung wird sie als Design mit der Zielsetzung verstanden, möglichst genaue Informationen über ein klar definiertes Forschungsfeld zu erhalten. Diesem Ziel ordnet sich die methodische Ausgestaltung unter.

„Die Ethnographie ist keine einzelne Forschungsmethode, sondern kann als ein besonderer Forschungszugang bzw. eine Kombination verschiedener

Methoden beschrieben werden. Das Ziel der Ethnographie ist es, das Alltagsleben einer Kultur oder Gruppe möglichst aus der Perspektive der Mitglieder dieser Kultur oder Gruppe zu erforschen. Um das zu ermöglichen, ist es notwendig, dass sich der bzw. die Forschende selbst über längere Zeit hinweg in der interessierenden Gruppe aufhält und am Alltagsleben teilnimmt.“ (Naschenweng 2012, S. 95)

Begriffsdefinitionen zur Ethnographie sind in der Regel sehr weit gefasst und lassen daher unterschiedliche methodische Zugänge und epistemologische Grundlegungen zu. Dementsprechend sind auch Studien, die sich „ethnographisch“ nennen, heterogen und bedienen sich verschiedener Erhebungs- und Auswertungsverfahren. Es besteht durch die Weite des Begriffes „Ethnographie“ immer die Gefahr der Beliebigkeit (und mangelnden Systematik), aber auch die Möglichkeit der freien und fallangemessenen methodischen Gestaltung. In der qualitativen Forschung kann diese Offenheit als Potenzial gewertet werden, die Methoden flexibel dem Forschungsgegenstand und der Forschungsfrage anzupassen und dadurch eine Angemessenheit der Forschungsmethode zu erreichen (vgl. Mayring 2002, S. 149).

„Der entscheidende methodologische Schritt für die Etablierung ethnographischer Empirie ist daher die Befreiung von jenen Methodenzwängen, die den unmittelbaren, persönlichen Kontakt zu sozialem Geschehen behindern.“ (Amann/Hirschauer 1997, S. 17)

Das bedeutet nicht, dass „methodenfrei“ geforscht werden soll, sondern dass die Methode frei (d.h. flexibel und prozessorientiert<sup>24</sup>) an den Gegenstand angepasst bzw. für ihn entwickelt werden muss, um angemessen sein zu können.

Von einer teilnehmenden Beobachtung lässt sich Ethnographie vor allem durch einen besonders hohen Grad an Partizipation unterscheiden, wobei nicht formale Rahmenbedingungen, sondern Regeln und Normen (oder eben Sinnstrukturen) im Zentrum des Interesses stehen.<sup>25</sup> Die vorliegende Arbeit zielt jedoch darauf ab, ethnographisch zu forschen und *dennoch* eine angemessene theoretische Fundierung zugrunde zu legen und im Sinne einer abduktiven Forschungslogik sowohl zur Theorieentwicklung als auch zur Reflexion der Praxis beizutragen. Das Feld und seine Logik und Eigendynamik, also die Sinnzusammenhänge des Feldes, lassen sich als

24 „Prozessorientierung“ bedeutet, dass zu jedem Zeitpunkt der Untersuchung Anpassungen vorgenommen werden können, die die Eigenarten des Feldes erfordern.

25 Vogd (2009) kritisiert an der Ethnographie (im Vergleich zur dokumentarischen Methode als ein alternatives rekonstruktives Verfahren), dass diese „detailverliebt“ sei und „eher den Detailreichtum und die Vielfältigkeiten menschlicher Praxis [...] demonstrier[t]“ (ebd., S. 54), während die dokumentarische Methode einen Beitrag zur Entwicklung formaler Theorien leiste. Der Unterschied bestünde also vor allem in dem Grad der angestrebten Konkretion bzw. Abstraktion (vgl. ebd.).

Ausgangspunkt nutzen, um Modelle zu entwickeln und (abstrakte bzw. theoretische) Vergleichshorizonte zu entfalten. Die (meta-)theoretische Fundierung fungiert als Beobachtungsperspektive, also als spezifische Semantik, die für die Beschreibung genutzt wird und somit abduktiv eine Anbindung an organisationstheoretische sowie pädagogische Fachdiskurse erlaubt. Diese Art der theoretischen Anbindung über die Verwendung einer Fachsprache bzw. von Termini, die durch eine bestimmte Theorie geprägt sind, beschreibt auch Geertz (1987) als Mittel, „dichte Beschreibungen“ theoretisch anzubinden:

„Die Aufgabe der Theorie in der Ethnographie besteht darin, ein Vokabular bereitzustellen, in dem das Wissen, das das symbolische Handeln über sich selbst, d. h. über die Rolle der Kultur im menschlichen Leben hat, ausgedrückt werden kann.“ (Geertz 1987, S. 39)

### *3.1.1. Ethnographie in den Erziehungswissenschaften*

Diel-Khalil und Götz (1999) beschreiben die Anfänge der Ethnologie mit den sogenannten „Lehrstuhlethnologen“, die ohne Vorerfahrungen aus Reiseberichten etc. über die Anfänge der Menschheit bei den „Primitiven“ forschten (vgl. Diel-Khalil/Götz 1999, S. 19). Gegenstand waren fremde Völker, deren Eigenarten über Beobachtungen und literarische Formen der Dokumentation erschlossen werden sollten. Während sich die Ethnologie (und „Völkerkunde“) klassischerweise mit fremden Völkern befasste, setzte sich die „Volkskunde“ mit der eigenen Kultur auseinander (vgl. Fischer 2006, S. 20). Jedoch erweiterte die Ethnologie (und somit auch die Ethnographie als die ihr genuine Forschungspraxis) im Laufe der Geschichte ihren Gegenstand. Die Beobachtung des Fremden „in der Fremde“ wurde durch die der Beobachtung des Fremden innerhalb des eigenen Landes (z.B. in einer (jugendlichen) Subkultur) ergänzt:

„Ziel ethnographischer Zugänge ist die Beschreibung von kleinen Lebenswelten, die nicht mehr nur außerhalb der eigenen Kultur liegen, sondern die gerade vor dem Hintergrund einer sich ausdifferenzierenden und pluralisierenden Gesellschaft auch innerhalb der eigenen Kultur zu ‚fremden‘ Lebenswelten werden.“ (Grunert 2010, S. 261)

Auch Zinnecker (2000) beschreibt eine Verschiebung ethnographischer Forschungsfelder vom Aus- ins Inland (vgl. ebd., S. 282f.).

Ethnographie hat ihren Ursprung in der Ethnologie, wurde aber im Laufe der Zeit auch auf andere Forschungsfelder wie die Erziehungswissenschaften, angewendet (vgl. Naschenweng 2012, S. 94). Sie erhält allerdings nur langsam und eingeschränkt Relevanz in der erziehungswissenschaftlichen Forschungslandschaft und wird als Methode verhältnismäßig wenig genutzt:

„Die Ethnographie ist als Forschungsmethode in Erziehungswissenschaft und Bildungsforschung unterrepräsentiert, wenn man in Betracht zieht, was sie zu leisten vermag. Handelt es sich doch um eine Methode, die prädestiniert dafür ist, komplexe Handlungsfelder – wie das pädagogische – zu untersuchen, Zusammenhänge zu erkennen, Institutionskulturen darzustellen, Beziehungs- und Wirkungsgeflechte zu rekonstruieren.“ (Naschenweng 2012, S. 93)

Ethnographie wird in der (nicht pädagogischen) Organisationsforschung und in der sozialpädagogischen Forschung eingesetzt. Dabei wächst ihre Bedeutung stetig an (vgl. ebd. S. 95). So gibt es in der Kindheits- und Jugendforschung eine ethnographische Tradition, die bis in das 18. Jahrhundert zurückreicht (vgl. Grunert 2010, S. 245; Krüger 2000, S. 325):

„Die ersten Versuche, eine moderne, empirisch orientierte wissenschaftliche Pädagogik zu begründen, gingen in dieser Zeit von Ernst Christian Trapp und August Hermann Niemeyer aus. Sie betonten vor allem die grundlegende Bedeutung biographischer und ethnographischer Ansätze für eine Theorie und Praxis der Erziehung und sahen in der Sammlung und Auswertung von Autobiographien und in der Beobachtung von Heranwachsenden die empirische Grundlage pädagogischen Denkens.“ (Grunert 2010, S. 245)

Zwar gab es in der Geschichte der qualitativen Kindheits- und Jugendforschung Phasen, in denen diese von quantitativen Verfahren in großen Teilen verdrängt wurden (vgl. ebd. S. 246), aber es existierten auch immer wieder Ansätze, gerade ethnographische Methoden für dieses Forschungsfeld nutzbar zu machen. Diese wurden beispielsweise Anfang des 20. Jahrhunderts von Karl und Charlotte Bühler am Hamburger Institut für Jugendkultur durchgeführt (vgl. Grunert 2010, S. 247; Krüger 2000, S. 323f.). Nachdem auch in den 30er und 40er Jahren des 20. Jahrhunderts wieder quantitative Verfahren bevorzugt wurden, wurden in der Folge abermals ethnographische Studien durchgeführt, die sich beispielsweise mit Fotodokumentationen von Kindern im Unterricht befassten (vgl. ebd. S. 249). Grunert (2010) beschreibt also über die letzten zweihundert Jahre ein Oszillieren zwischen quantitativen und qualitativen Forschungsmethoden in der Kindheits- und Jugendforschung, während in Phasen, die stark von qualitativen Erhebungen geprägt waren, die ethnographische Forschung neben der Biographieforschung eine erhebliche Rolle spielte.

Bis in die 70er Jahre des 20. Jahrhunderts wurden auch in der qualitativen Kindheits- und Jugendforschung in erster Linie reaktive Verfahren (z.B. Tagebuch- oder Fotoanalysen) eingesetzt. In Anknüpfung an phänomenologische und interaktionistische Ansätze erfolgte nun eine Umorientierung, die Kindern und Jugendlichen als handelnde Subjekte gerecht werden wollte:

„Um die Ganzheitlichkeit des alltäglichen Lebens von Jugendlichen in ihrer soziokulturellen Umgebung analysieren zu können, sollten die Jugendlichen selbst zu Wort kommen.“ (Grunert 2010, S. 249)

Vor dem Hintergrund dieser bewegten und weit zurückreichenden Tradition ethnographischer Forschung in der Sozialpädagogik ist es umso bemerkenswerter, dass in erwachsenenpädagogischen Forschungsfeldern und somit auch in der Berufs- und Betriebspädagogik nicht an diese Tradition angeknüpft wurde. Dabei ist anzunehmen, dass beispielsweise Unternehmenskulturen und das (berufliche) Leben von Beschäftigten und Arbeitgebern ebenfalls nicht in Gänze durch quantitative und reaktive Verfahren erfassbar sind.<sup>26</sup>

### 3.1.2. *Ethnographie in Betrieben und in Organisationen*

Ab den 1940er Jahren wurden nach dem Vorbild der Chicagoer Schule teilnehmende Beobachtungen auch in der Industrie und später auch in anderen Organisationen durchgeführt (vgl. Bachmann 2009, S. 248ff.). Von der Erforschung der auch räumlich weit entfernten Kultur fand eine Entwicklung statt hin zu Fremdheit innerhalb der eigenen Kultur, beispielsweise zu Unternehmenskulturen, Jugendkulturen etc. (s.o.). Diese Hinwendung zum kulturellen Nahbereich erfordert eine „Befremdung der eigenen Kultur“ (Amann/Hirschauer 1997), also die Suche nach dem Kuriosen in dem, was uns mehr oder weniger vertraut ist:

„Die ethnographische Untersuchungsstrategie teilt mit der Ethnologie die Haltung des Fremden. Sie nähert sich Handlungsfeldern der eigenen Gesellschaft, wie z.B. Jugendkulturen als ‚innerem Ausland‘, und versucht sie der Selbstverständlichkeit alltagspraktischer wie wissenschaftlich eingespielter Vorverständnisse und Urteile zu entreißen.“ (Höhn 2002, S. 79)<sup>27</sup>

Die ethnographische Erforschung von Organisationen, wie beispielsweise Betrieben, kann als eine solche Hinwendung zu Bereichen der eigenen Kultur, also zum „inneren Ausland“, (s.o.) begriffen werden.

Diel-Khalil und Götz (1999) bearbeiten die Möglichkeiten der Bereicherung der Arbeit von Organisationsentwicklern durch ethnologische Ansätze. Dabei gehen sie auf verschiedene „Klassiker“ der Ethnographie ein,

26 Zur Geschichte der Ethnographie allgemein und im Kontext pädagogischer Forschung vgl. auch Naschenweng 2012, S. 94.

27 Zu dem Wandel ethnographischer Gegenstände „vom Exotischen zum Alltäglichen bzw. vom Fremden zum Eigenen, von Autorität zu Koproduktion bzw. vom Schreiben *über* zum Schreiben *mit* den und *für* die Beforschten“ (Naschenweng 2012, S. 94) vgl. auch ebd.

welche sich auf Organisationsforschung beziehen lassen oder selbst bereits in Betrieben geforscht haben (z.B. Kampferer und Geertz). Dabei beschreiben sie eine Entwicklung weg von teils eher naturwissenschaftlich geprägten, analytischen Ansätzen hin zu einem interpretativen Feldzugang, wie er schließlich unter anderem von Geertz entfaltet wurde (vgl. Diel-Khali/Götz 1999, S. 19ff.). Er stellt eine ausdrückliche Abkehr von „naturwissenschaftlich orientierten erkenntnistheoretischen Prämissen und Forschungsmethoden“ (ebd., S. 75) dar.

Geertz (1987) entwickelte keine neue ethnographische Methode<sup>28</sup>, sondern der Mehrwert seiner Arbeit besteht in seinem semiotischen Kulturbegriff, „seine Ansichten darüber, was ethnologisches Arbeiten bedeutet, und seine Überlegungen zur Rolle des Forschers im Forschungsprozess, die zu entscheidenden Neuerungen im ‚Bewusstsein‘ der Ethnologie geführt haben und dadurch auch einen Wandel in der ethnologischen Forschungspraxis hervorgerufen haben“ (ebd., S. 58). Diese Perspektive ist dadurch gekennzeichnet, dass Kultur als zentraler Gegenstand, bestehend aus Symbolen und Bedeutungszusammenhängen, im Fokus des Interesses steht und die Auseinandersetzung damit durch das „Lesen“ des „Textes“ in einem erweiterten Sinne erfolgt. Dadurch ist der Ethnograph grundsätzlich Interpret, „dessen Ziel es ist, Sinnzusammenhänge aus Symbolen, das heißt auch Handlungs- und Verhaltensweisen deutend zu verstehen“ (ebd., S. 59). Dabei geht es ausdrücklich nicht darum, universelle Gesetzmäßigkeiten zu entdecken, sondern Bedeutungszusammenhänge zu verstehen, die das System Kultur konstituieren (vgl. ebd., S. 60).

Gemäß Geertz ist Kultur etwas öffentliches, ein Dokument, das zwar aus Ideen besteht, aber nicht allein in den Köpfen der Menschen existiert [sic!] sondern sich vor allem im Handeln, im konkreten Ablauf des sozialen Diskurses abspielt. (Diel-Khalil; Götz 1999, S. 61)

In Sinne von Geertz basiert Ethnographie also auf der Beobachtung von Handlungen, die als Ausdruck von Kultur zu deuten sind. Damit kann seine Methodologie an die systemtheoretische Fundierung der Arbeit angeknüpft werden: Denn Handlungen, die kommunikative Anschlüsse erzeugen, also für das System relevant sind, führen zur Entwicklung von (organisationalen) Sinnstrukturen. Diese Sinnstrukturen können im hier untersuchten Kontext als Organisationskultur bzw. Unternehmenskultur betrachtet werden, sofern unter Kultur ein Sinnhorizont verstanden wird, auf den sich Kommunikation bezieht.<sup>29</sup>

28 Er stützt sich stattdessen auf den Ansatz der „situational analysis“ von Gluckmann (vgl. ebd.).

29 Die Anwendbarkeit von Geertz' Methodologie in Betrieben (als eine Art der Organisation) wurde schon in verschiedenen Studien erprobt (vgl. Diel-Khalil/Götz 1999). Diesen lag jedoch kein pädagogisches Selbstverständnis zugrunde.

### 3.1.3. *Ethnographie und Betriebspädagogik – „pädagogische Ethnographie“*

Es wurde in den vorangegangenen Abschnitten gezeigt, dass es auf der einen Seite eine Tradition pädagogischer Ethnographie gibt, die sich in erster Linie auf sozialpädagogische Forschungsfelder konzentriert, und dass auf der anderen Seite ethnographische Organisationsforschung betrieben wurde. Im Folgenden wird dargelegt, wie eine pädagogische Ethnographie als Teil der Betriebspädagogik begründet werden kann. Dabei treten Konflikte zu bisherigen Definitionen pädagogischer Ethnographie auf. Eine Öffnung des Begriffes würde auch die Erforschung nicht intendierter Lernprozesse ermöglichen. Das ist deshalb von Interesse, weil diese Lernprozesse erfolgskritisch für die ökonomische Effizienz einer Organisation sind und individuelle Entwicklungspotenziale für die Beschäftigten bieten. Ausgehend von herkömmlichen Verständnissen pädagogischer Ethnographie wird diese Argumentation im Folgenden ausgeführt:

Zu pädagogischer Ethnographie „werden alle Studien gezählt, die sich gemäß ethnographischer Methoden auf pädagogische Handlungsfelder bezieh[en]“ (Naschenweng 2012, S. 94). Pädagogisch ist die Ethnographie demnach, wenn das untersuchte Feld sich selbst als „pädagogisch“ wahrnimmt:

„Einer Empirie des Pädagogischen geht es weder um eine Pädagogisierung der Wirklichkeit noch geht es ihr um eine Beobachtung der pädagogischen Wirklichkeit an und für sich. Es geht ihr vielmehr um die Beobachtung einer sich selbst als pädagogisch beobachtenden Wirklichkeit.“ (Neumann 2010, S. 80f.)

Die Literatur zu pädagogischer Ethnographie befasst sich dementsprechend in der Regel mit Forschung in dezidiert pädagogischen Handlungsfeldern, wie beispielsweise Schulen, Jugendhilfeeinrichtungen, Kindergärten etc. Es sind also Institutionen, deren *Zweck* darin besteht, Lernprozesse anzustoßen und zu flankieren. Auch Zinnecker (2000) definiert pädagogische Ethnographie als Ethnographie innerhalb eines pädagogischen Handlungsfeldes:

„Pädagogische Ethnographien sind [...] alle Studien, die sich [...] auf pädagogische Handlungsfelder beziehen, seien es sozialpädagogische, erwachsenenbildnerische oder schulische, Organisationen oder intime pädagogische Interaktionen, professionelle oder nichtprofessionelle Felder.“ (Zinnecker 2000, S. 383)

Demgemäß wäre eine ethnographische Studie bei Festivalveranstaltern oder in anderen Betrieben keine pädagogische Ethnographie. Was an einer betriebspädagogischen, ethnographischen Studie ist jedoch das Pädagogische,

wenn es nicht der Zweck der untersuchten Organisation (also des Festivals bzw. des Betriebes) ist, pädagogisch zu wirken?

Das Pädagogische an einer betriebspädagogischen Ethnographie kann sich in diesem Fall entweder nur auf die Teile der Organisation beziehen, die intendiert pädagogisch arbeiten (also beispielsweise Weiterbildungsabteilungen), oder sie definiert sich nicht über den Gegenstand, sondern über die Perspektive bzw. die Fragestellung. Letzteres würde bedeuten, dass pädagogische Ethnographie sich vor dem Hintergrund pädagogischer Fragen und Theorien mit einem Forschungsfeld auseinandersetzt. Diese neue Definition setzt ein abduktives Selbstverständnis ethnographischen Forschens voraus, welches oben beschrieben wurde. Denn es erfordert, trotz der ethnographischen Methodologie, Fragen und theoretische Hintergründe zu explizieren und sie nicht (rein induktiv) durch das Feld vorgeben zu lassen, wie es klassischer Weise in der Ethnographie erfolgt.

Der Vorschlag lautet also, folgende veränderte Definition „pädagogischer Ethnographie“ zu verwenden:

Pädagogische Ethnographie ist ethnographische Forschung, die sich vor dem Hintergrund pädagogischer Modelle und Theorien mit pädagogischen Fragestellungen auseinandersetzt. Diese kann demnach auch in Forschungsfeldern erfolgen, die nicht – oder nur zum Teil – pädagogische Zwecke verfolgen.

Eine solche Erweiterung des Begriffes der „pädagogischen Ethnographie“ ist deshalb sinnvoll, weil auch in Organisationen, die dies nicht intendieren, immer Lernen stattfindet. Diese Lernprozesse sind sowohl ökonomisch als auch für die persönliche (Kompetenz-)Entwicklung der Beschäftigten relevant.<sup>30</sup> Es handelt sich bei dieser Definition pädagogischer Ethnographie also um eine Öffnung des Blicks auf Organisationen, der zu neuen, dezidiert pädagogischen Erkenntnissen führen kann. Wie es Zinnecker (2000) für die Analyse pädagogischer Organisationen empfiehlt, wäre dann auch in nicht pädagogischen Organisationen *alles* von Interesse, nicht nur das, was Bildung und Erziehung im engeren Sinne ausmacht:

„Gegenstand pädagogischer Ethnographie mögen alle dort vorfindlichen kulturellen Praxen und Orientierungen sein, nicht nur Bildung und Erziehung im engeren Sinn.“ (Zinnecker 2000, S. 384)

Um diese nicht intendierten oder nicht reflektierten, aber funktionalen Prozesse auch gezielt anregen zu können, bedarf es zunächst genauer Kenntnisse über ihre Beschaffenheit. Ihre Erforschung bildet also auch für eine praxisorientierte, d.h. gestaltende Pädagogik einen maßgeblichen Schritt zur pädagogischen Arbeit in Betrieben und anderen Organisationen. In der

30 Zur Unterscheidung pädagogischer und nicht-pädagogischer Institutionen und der Erforschung nicht-intendierter Lernprozesse vgl. auch Kapitel 3.2.2.

vorliegenden Arbeit wird also ein nicht pädagogisches Handlungsfeld vor einem erziehungswissenschaftlichen Hintergrund untersucht im Sinne einer Bestandsaufnahme für gegebenenfalls folgende Theorie- und Praxisentwicklung. Dies macht die ethnographische Untersuchung zu einer pädagogischen.

## **3.2. Ethnographie als Rekonstruktion von kommunikativ erzeugtem Sinn**

Ethnographisches Forschen ist subjektiv, interpretativ und hilft die Sinnstrukturen in einer Organisation zu rekonstruieren. Dies ist vor allem möglich, weil Sinn über Kommunikation erzeugt wird und diese wiederum beobachtbar ist. Die Untersuchung von Kommunikation wird durch ihre Selbstverständlichkeit und das daraus resultierende Problem der mangelnden Verbalisierbarkeit (vgl. Meyer/Elsholz 2009), ihre Flüchtigkeit und interdisziplinäre Verortung als Gegenstand (vgl. Merten 1977) erschwert. Ethnographie als Methode kann gerade deshalb zu fruchtbaren Ergebnissen führen, weil sie auch das aufzudecken vermag, was den Akteuren selbst „nicht zugänglich“ ist (vgl. Honig 2004, S. 124).

### *3.2.1. Theorie und Wahrnehmung: Voraussetzungsvolle Forschung*

Eine konsequent konstruktivistische Epistemologie und Methodologie muss sich mit dem Verhältnis von Theorie und Wahrnehmung auseinandersetzen, weil sich diese wechselseitig beeinflussen. So sind unsere Beobachtungen immer abhängig von den Theorien, die wir an die Wirklichkeit herantragen. Diese lassen sich nicht vollständig ausblenden. Eine Wahrnehmung unabhängig von dem Vorwissen des Forschers gibt es daher nicht. Es ist also zu reflektieren, wie mit diesem Vorwissen im forschungspraktischen Zusammenhang umgegangen wird:

„Was von einem Beobachter wie wahrgenommen wird, ist abhängig von seinem Vorwissen und seinen eigenen Relevanzsystemen. Zur Lösung dieses klassischen Problems lassen sich verschiedene Wege einschlagen, die letztlich alle auf einen Ausweis der theoretischen Vorannahmen hinauslaufen. Diese Vorannahmen können mehr oder weniger empirisch gehaltvoll sein und somit das empirische Material mehr oder weniger dominieren.“ (Ludwig 2000, S. 82f.)

Nach Ludwig (2000) setzt rekonstruktive, konstruktivistische Forschung zur Herstellung eines möglichst hohen Grades an Transparenz die Offenlegung der theoretischen Grundlagen bzw. des „heuristischen Rahmens“ (vgl. ebd., S. 83) voraus. Dieser sollte zwar einen Rahmen für die Analyse stecken, zugleich aber so abstrakt bleiben, dass er es dem Forscher oder der Forscherin ermöglicht, Erkenntnisse aus dem empirischen Material zu gewinnen. Ein Modell oder Kategoriensystem, welches theoretisch erarbeitet wurde und dann auf das Material angelegt wird, hätte eine ungewollte Schließung zur Folge. Deshalb wurde zwar eine theoretische Analyse der Forschungsfrage erbracht und ein Analyserahmen für den untersuchten Zusammenhang entwickelt, nicht jedoch ein vorab entwickeltes Kategoriensystem erarbeitet.

Dadurch ist die Umsetzung eines abduktiven Forschungsdesigns möglich, wie es bereits oben erwähnt wurde. Abduktion steht dabei für ein bestimmtes Verhältnis von Theorie und Praxis: Ethnographie wird in der Regel als induktives Verfahren verstanden. Unter der oben erläuterten Prämisse, dass voraussetzungslose Forschung allerdings nicht möglich ist, ist eine völlig offene, freie Herangehensweise an ein Feld ausgeschlossen. Tragen wir jedoch unser Vorwissen, unsere eigenen Deutungsmuster und Interpretationen von vornherein quasi deduktiv an das Material heran, werden wir den Grundsätzen der Ethnographie als heuristische Feldforschung nicht gerecht. Die Lösung dieses Dilemmas kann eine Vermischung beider Verfahrensweisen in einer abduktiven Forschungslogik sein (vgl. Bude 2000; Meyer/Elsholz 2009; Reichertz 2000; Reichertz 2003). Die Vorannahmen (oder Vorurteile) in Form von wissenschaftlichen oder alltäglichen Theorien werden transparent gemacht und gleichzeitig wird eine Offenheit für deren Korrektur und Ergänzung kultiviert, die es ermöglicht, gegenüber Themen und Sinnstrukturen des Feldes aufgeschlossen zu bleiben. Es handelt sich also um ein Oszillieren, eine Art Pendelbewegung, zwischen der Arbeit mit Theorien und Modellen und der Auseinandersetzung mit den Beobachtungen im Feld.

Als Erziehungswissenschaftlerin mit einer Fokussierung auf berufliche und betriebliche Lernprozesse fallen mir – mit oder ohne Explikation – Hinweise auf Kompetenzentwicklung und die Einflüsse von Arbeit und Organisation auf das Individuum eher auf. Ebenso würde sich ein Sprachwissenschaftler in seinen Beobachtungen stärker auf sprachliche Besonderheiten konzentrieren und ein Betriebswirt eher auf ökonomische Aspekte der Festivalorganisation usw. Daher sehe ich die Formulierung einer Frage wie der nach dem Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung als eine Explikation meiner fachlichen Perspektivität und nicht als *zusätzliche* Einschränkung des Blicks. Erst aufgrund meiner Beobachtung erfolgte, unter Zuhilfenahme der

einschlägigen Literatur, eine derartige Ausarbeitung von Themenfeldern, die im Feld Relevanz besitzen, also Teil des untersuchten Sinnsystems sind.

### *3.2.2. Subjektivität ethnographisch erzeugter Daten und Analysen*

Die Tätigkeit des Ethnographen oder der Ethnographin besteht vorrangig in der Erstellung von Aufzeichnungen. Dabei zeichnet er oder sie alles auf, was ihm oder ihr (subjektiv) relevant erscheint. Dies können Tagebuchnotizen, Gespräche (Interviews) oder auch Interpretationen von Dokumenten sein. Der überwiegende Teil der in der Ethnographie entstehenden Daten (die Forschungstagebücher) wird also durch den Forscher oder die Forscherin selbst erzeugt. Die dokumentierten Erfahrungen und Eindrücke sind in Interaktion mit dem Feld entstanden und sagen ebenso viel über den Forscher oder die Forscherin wie über das Feld aus.

„Generell ergibt sich für ethnographische Studien die Frage, welcher Art die von den Forschern produzierten Daten, etwa die Beobachtungsprotokolle, eigentlich sind. Dieser grundlegende methodologische Vorbehalt verweist darauf, dass die Daten zu beobachteter Handlungspraxis der unhintergehbaren und nicht kontrollierbaren Selektivität der Wahrnehmung des Forschers unterworfen sind.“ (Grunert 2010, S. 262f.)

Die Legitimation für die Unterscheidungen und Selektionen, die der Forscher oder die Forscherin jedoch auch bei der ethnographischen Forschung und der Beschreibung der Daten vollzieht, erfolgt durch den Anschluss an die Forschungsgemeinschaft über den Rückbezug auf die jeweils relevanten Diskurse. Der Forscher oder die Forscherin formuliert forschungsleitende Annahmen, die sowohl die Bezugspunkte in theoretischen Diskursen offenlegen als auch Desiderate benennen, also empirische Forschungslücken, die aufgrund einer Analyse der verfügbaren Fachliteratur nachvollziehbar werden:

„Das Kontingenzproblem löst der konstruktivistisch informierte Beobachter dadurch, die Kontingenzeinschränkungen des eigenen Forschungsprozesses sichtbar zu machen und als selektive, keineswegs aber beliebige Gegenstandskonstitution zu markieren. Beliebig sind die beobachtungsleitenden Annahmen deshalb nicht, weil sie ihre Plausibilität in der scientific community dadurch gewinnen, dass sie mit Gründen an den Stand der Forschung Anschluss finden müssen.“ (Meseth 2010, S. 72)

Konsequenter als eine vermeintliche Objektivierung<sup>31</sup> ist eine offensiv subjektive Forschung, die durch Transparenz und Kritisierbarkeit einen wissenschaftlichen Standard gewährleistet. Dabei geht es eben *nicht* um das Sammeln von „Fakten“, die lediglich zusammengestellt werden (vgl. Geertz 1987, S. 24). Sinn ergibt das hier beschriebene Vorgehen nur dann, wenn keine objektivistisch-naturwissenschaftliche, sondern eine konstruktivistische Epistemologie zugrunde gelegt wird, die Wirklichkeit also nicht als etwas begriffen wird, dass es zu entdecken, sondern zu (re-)konstruieren gilt. Vor diesem Hintergrund verzichtet die vorliegende Studie auf an naturwissenschaftlichen Forschungslogiken orientierte Methoden der qualitativen Sozialforschung, wie sie von Maying (2008) und anderen entfaltet wurde. Stattdessen werden die „systemischen Zusammenhänge“ (Vogd 2007, S. 308) im Material analysiert, „denn wir haben davon auszugehen, dass Propositionen nur im Kontext ihrer Anschlüsse Sinn machen, Ausdrucksgestalten als nicht essentialistisch begriffen werden können. [...] Die Ethnomethodologie erfüllt diese Anforderungen“ (ebd.).

Doch die methodische Freiheit, in der ethnographisch gearbeitet wird, wirft Fragen nach der Glaubwürdigkeit der so entwickelten Ergebnisse auf, da die „intersubjektive Überprüfbarkeit der Daten“ (Bachmann 2009, S. 267) nur eingeschränkt möglich ist.

„Teilnehmende Beobachtung hat noch stärker als andere qualitative Methoden mit dem Problem der Repräsentativität zu kämpfen. Fast immer sind es Ausschnitte von Einzelfällen, die in den Blick geraten. Generalisierungen auf der Basis von teilnehmender Beobachtung sind immer äußerst angreifbar.“ (Bachmann 2009, S. 267)

Krüger (2000) stellt fest, dass trotz der unterschiedlichen Ansprüche von quantitativer und qualitativer Forschung zum Teil eine Vermischung derselben erfolgt. So gäbe es qualitative Studien, die versuchten, *Repräsentativität* zu erzeugen.

„Repräsentative Ergebnisse im Sinne von Verteilungsaussagen können jedoch nicht das Ergebnis von qualitativen Studien sein, die nicht auf das Gesetz der großen Zahl setzen.“ (Krüger 2000, S. 337)

31 Ein Vorschlag zum Umgang mit dem Problem mangelnder Objektivierbarkeit besteht darin, nicht lediglich Protokolle anzufertigen, sondern Situationen technisch aufzuzeichnen (beispielsweise mit Kameras) (vgl. Grunert 2010, S. 262). Doch Video- oder Tonaufzeichnungen können, ebenso wie schriftliche Notizen, lediglich als Gedächtnisstütze dienen und stellen keinesfalls eine Objektivierung der Daten dar. Denn auch solche Sequenzen werden selektiv erstellt und interpretativ weiter verarbeitet. Fotos, Ton- und Videoaufzeichnungen wurden hier zwar verwendet, dienen aber lediglich als Gedächtnisstütze, für die später erfolgende Transkription bzw. für Tagebuchaufzeichnungen. Sie sind also kein Versuch der Objektivierung, sondern es handelt sich lediglich – gegenüber dem Anfertigen von handschriftlichen Notizen – um eine schnellere und einfachere Technik zur Dokumentation von Beobachtungen.

Da dies allerdings nicht gelingen kann, erscheint qualitative Forschung zum Teil als ein mangelhaftes Gegenstück zur quantitativen Forschung. Der Vorwurf ungenügender oder fehlender Repräsentativität qualitativer Forschung (vgl. Amann/Hirschauer 1997, S. 15) ergibt jedoch wenig Sinn, da es sich bei Repräsentativität nicht um ein Gütekriterium qualitativer Forschung handelt. Ebenso könnte einem Fußballspieler vorgeworfen werden, dass er zu wenige Körbe wirft. Qualitative Forschung steht daher nicht in Konkurrenz zu quantitativer Forschung.

„Daß Ethnographien ‚nicht repräsentativ‘ seien, bildet zusammen mit ähnlichen Charakterisierungen einen chronischen Zug des alten Methodenstreits: die Mißrepräsentation qualitativer Verfahren in den Termini standardisierter Sozialforschung.“ (Amann/Hirschauer 1997, S. 15)

Während Popper im Rahmen des kritischen Rationalismus zwar grundlegende epistemologische Problemstellungen (wie das Induktionsproblem und das Basissatzproblem) bearbeitet, allerdings das Ideal naturwissenschaftlicher Forschung anstrebt, gehen neuere Ansätze darüber hinaus. Dazu zählen die interpretativen bzw. rekonstruktiven Verfahren, die sich von hypothesenprüfenden Verfahren abgrenzen und zu denen auch ethnographische Forschungsdesigns gehören (vgl. Bohnsack 2010). Ihre Besonderheit liegt darin, dass sie nicht methodische Kontrolle herstellen wollen, indem sie die Instrumente und Verfahren zu standardisieren versuchen, sondern indem sie dem Forscher oder der Forscherin die Möglichkeit geben, flexibel und offen zu kommunizieren. Während hingegen naturwissenschaftlich orientierte Verfahren dem Forscher oder der Forscherin systematisch Freiräume zugunsten der Reproduzierbarkeit (Reliabilität) nehmen, versuchen rekonstruktive Verfahren, durch eine Öffnung kommunikativer Möglichkeiten eine höhere Gültigkeit (Validität) der Daten zu befördern:

„Methodische Kontrolle bedeutet hier also Kontrolle über die Unterschiede der Sprache von Forschenden und Erforschten, über die Differenzen ihrer Interpretationsrahmen, ihrer Relevanzsysteme. Und diese Kontrolle gelingt nur, wenn ich den Erforschten Gelegenheit gebe, ihr Relevanzsystem zu entfalten, und dann darauf aufbauend – rekonstruierend – mir die Unterschiede der Interpretationsrahmen vergegenwärtige.“ (Bohnsack 2010, S. 20)

Dies beinhaltet auch, den Erforschten in seiner Eigenwilligkeit ernst zu nehmen. Denn gerade diese spezifischen Relevanzsysteme eines Systems sind von sozialwissenschaftlichem Interesse (vgl. ebd.).

Auf eine Orientierung an naturwissenschaftlichen Forschungsidealien wie dem der Objektivität wird hier also verzichtet. Stattdessen geht es mir darum, transparente, systematische, rekonstruktive, interpretative Forschung zu

betreiben und die Potenziale eines solchen Zugangs (vor allem im Kontext der Weiterbildungsforschung) zu untersuchen.

### *3.2.3. Ethnographische Beobachtung von Kommunikation*

Aufgrund der metatheoretischen Rahmung der Untersuchung werden Organisationen als kommunikativ generierte Sinnräume begriffen (Luhmann 2006a, S. 59). Innerhalb einer chaotischen Umwelt sind Organisationen Orte relativer Ordnung. Diese Ordnung wird durch Sinn erzeugt und dieser Sinn wiederum durch Kommunikation:

„Unter der Bedingung des Kontingenzindex des Sozialen besteht das spezifische Kalkül der Kommunikation darin, in eine bis dahin unbestimmte Welt Festlegung einzuführen, d.h. Kontingenz einzuschränken. Kommunikation unter Anwesenden läuft insofern auf Strukturbildung hinaus, denn durch Kontingenzeinschränkung werden Sinnräume als Erwartungszusammenhänge erzeugt, die dann bestimmte Anschlüsse wahrscheinlicher werden lassen und wieder andere ausschließen.“ (Meseth 2010, S. 73)

Konkret bedeutet dies, dass durch Bezeichnungen bzw. Unterscheidungen Orientierungspunkte geschaffen werden, also eine Art Raster, auf welches sich die Kommunikation der Organisation bezieht und das sich zugleich permanent verändert, weil jede Kommunikation die Sinnstrukturen wiederholt und dadurch bestätigt, aber auch zu leichten Veränderungen führt. Dieser transformationstheoretische Ansatz (vgl. Bateson 1984, S. 30) in der systemtheoretischen Organisationstheorie geht unter anderem auf Tarde (2003) zurück und weist darüber hinaus Anknüpfungspunkte zu Saussures (1997) Sprachtheorie auf. In beiden Fällen birgt Wiederholung das Potenzial und die Notwendigkeit zu Tradierung ebenso wie zu Variation. Variationen wiederum werden entweder aufgegriffen und ihrerseits tradiert oder nicht, was von ihrer Funktionalität abhängt. Somit werden hier die Evolutionsprinzipien Variation, Selektion und Retention auf soziale Strukturen und Prozesse übertragen.

Evolutionäre Erklärungsansätze ermöglichen sowohl die Beschreibung der Stabilität als auch der Dynamik von Organisationen. Verhalten wird zu Kommunikation, sofern es Anschlüsse erzeugt. Kommunikation wiederum ist Produkt einer Ordnung und schafft zugleich die Ordnung der jeweiligen Organisation. Kommunikation, die sich als funktional erweist, wird wiederholt bzw. „nachgeahmt“ (vgl. Tarde 2003), während andere Kommunikation nicht wiederholt wird.

„Ordnungsbildung ist insofern das Produkt kommunikativer Auseinandersetzungen um Kontingenzeinschränkungen, d. h. um

Bedeutungsfestlegung, die aus der Selbstbindung der Kommunikation an Erwartungen emergiert. Kommunikationssysteme orientieren sich an Erwartungsstrukturen, d.h. an einem symbolisch generalisiertem Sinnangebot, dass ich mit jedem Ereignis als Element der Ordnungsbildung neu bewähren muss, gegebenenfalls modifiziert werden oder auch seine Bedeutung verlieren kann.“ (Meseth 2010, S. 74)

Demnach fragt eine konstruktivistische, kommunikationstheoretische Forschung nach eben solchen Prozessen von Ordnungsbildung, nach der Art und Weise, wie Selektionen und Festlegungen erfolgen und somit Sinn erzeugt wird, der wiederum Erwartungen schafft (vgl. ebd.).

Kommunikation ist allerdings nichts anderes als Verhalten, welchem innerhalb des jeweiligen Systems Bedeutung zugeschrieben wird. Kommunikation schließt an Kommunikation an, bietet also kommunikative Anschlussmöglichkeiten. Die Handlung wird dann sozial relevant, also zur Kommunikation, wenn ihr durch das soziale System Sinn bzw. Bedeutung zugeschrieben wird. Das ist allerdings nur dann der Fall, wenn sie in diesem spezifischen Kontext als sinnhaft wahrgenommen wird. Ein Beispiel dafür aus dem Kontext der Eventveranstalter wäre, dass ein Bühnentechniker über die Wetter-App auf seinem Smartphone die Information erhält, dass mit hoher Wahrscheinlichkeit in den nächsten Stunden Orkanböen über das Festivalgelände wehen werden. Durch das soziale System „Festival“ wird dieser Information eine Bedeutung zugeschrieben, sie erhält Relevanz, denn starke Böen machen es aus Sicherheitsgründen erforderlich, die Bühne gegen den Sturm zu sichern, also beispielsweise die Planen zu entfernen und die hängenden Boxen auf den Bühnenboden herabzulassen. Im schlimmsten Fall führt ein Sturm auch zu einer Evakuierung des Platzes, zu erheblichen Einkommenseinbußen für die Festivalveranstalter und – wie 2011 bei einem belgischen Festival – zu Toten und Verletzten. Die Information der Wetter-App erhält also eine Bedeutung, wird dadurch zu Kommunikation und erzeugt wiederum Kommunikation.

Da Informationen über Dinge oder Naturgewalten (wie das, was ein Smartphone anzeigt, oder das Wetter) Bedeutung zugeschrieben werden kann, gelten gemäß der Akteur-Netzwerk-Theorie auch diese als Akteure. Diese Theorie wurde vor allem durch Latour (2006) entfaltet und beinhaltet neben theoretischen auch methodische Grundsätze: „Ihr Slogan lautet: den Akteuren folgen“, d.h. „ihren manchmal wilden Innovationen hinterherzukommen“ (Latour 2007, S. 28). Dies erlaubt die ethnographische Beschreibung von Zusammenhängen und inhärenten Deutungsmustern, Verhaltensweisen und die Interpretationen der beteiligten Akteure zu beobachten und zu dokumentieren, außerdem lässt es Rückschlüsse auf zugrunde liegende Deutungsmuster und die Art und Weise zu, wie im Prozess des Organisierens „konsensuelle Validierung“ (Weick 1995, S. 12) erfolgt. Auch und gerade informelle Kommunikationen, die zur

Kompetenzentwicklung und Organisationsentwicklung beitragen, können so erfasst und für die Theorieentwicklung genutzt werden. Ebenso können auf diese Weise unreflektierte und deshalb schwer verbalisierbare Verhaltensweisen berücksichtigt werden, sodass diese unter der Nutzung der subjektiven Erfahrungen in die „dichte Beschreibung“ einfließen können (vgl. Latour 2007; Geertz 1987; Wolcott 2008).

Die Betonung der Kommunikation als *Bedeutungszuschreibung* durch das (Sinn-)System ist folgendermaßen zu verstehen: Die in der vorliegenden Studie gewählte Methodologie und die damit verbundene Epistemologie versucht nicht, zu erschließen, was der Handelnde „gemeint“ hat (wie exempl. bei Bohnsack 2010, S. 23). Stattdessen stehen die *Bedeutungszuschreibungen* und die daraus bestehende Sinnogenese im Mittelpunkt des Interesses. Wenn Systeme als Sinnzusammenhänge begriffen werden, dann ist eine Beschreibung derselben eine Beschreibung des Systems. Die Erfassung der Eigenlogik des jeweiligen Feldes, welche sich durch das Verhalten der Akteure im Feld äußert, ist durch teilnehmende Beobachtungen möglich, weil Handeln grundsätzlich beobachtbar ist. Bohnsack (2010) sieht gerade den Fokus auf das menschliche Handeln als Kernstück sozialwissenschaftlichen Denkens:

„Die Besonderheit sozialwissenschaftlichen Denkens besteht also darin, dass sich nicht nur dieses Denken selbst aus Interpretationen, Typenbildungen, Konstruktionen zusammensetzt, sondern dass bereits der Gegenstand dieses Denkens, eben das soziale Handeln, das Alltagshandeln auf unterschiedlichen Ebenen durch sinnhafte Konstruktionen, durch Typenbildung und Methoden vorstrukturiert ist. Und dies gilt nicht nur dann, wenn wir uns in Alltagstheorien über soziales Handeln verständigen, über dieses Handeln reflektieren, sondern es gilt dies auch für dieses Handeln selbst: Es ist typengeleitet, wissensgeleitet, entwurfsorientiert.“ (Bohnsack 2010, S. 23)

Verhalten ist also beobachtbar und die Sinnzuschreibungen sind in Auseinandersetzung mit dem Forschungsfeld rekonstruierbar, weil der Forscher oder die Forscherin im untersuchten Feld lernt und dadurch handlungsfähig wird, also kommunikative Anschlüsse erzeugen kann. So wird er oder sie Teil des beobachteten Feldes und beobachtet daher auch die eigenen Motive und Verhaltensänderungen und die Sinnzuschreibungen, aus denen heraus er oder sie auf eine bestimmte Art und Weise als Teil des Feldes handelt. Es können also nicht nur Verhalten, sondern auch die Sinnzuschreibungen zu Verhalten beobachtet werden. Diese Sinnzuschreibungen aber sind Kommunikation. Es kann also Kommunikation beobachtet bzw. rekonstruiert werden. Ethnographie als Beobachtung von Verhalten (sowohl von fremdem als auch von eigenem) kann also zu *kommunikationstheoretischem* Erkenntnisgewinn beitragen.

Aus einer *kulturtheoretischen* Perspektive ist Verhalten als Ausdruck von Kultur zu verstehen. Es findet immer in einem kulturellen Kontext statt und erzeugt und modifiziert zugleich Kultur im Sinne eines geteilten Bezugsrahmens:

„Dem Verhalten muß Beachtung geschenkt werden, eine recht gründliche Beachtung sogar, weil es nämlich der Ablauf des Verhaltens ist – oder genauer gesagt, der Ablauf des sozialen Handelns –, in dessen Rahmen kulturelle Formen ihren Ausdruck finden.“ (Geertz 1987, S. 25)

Geertz' (1987) Kulturbegriff und der systemtheoretische Sinnbegriff ähneln sich insofern, als beide Bezugsrahmen sind, auf die Kommunikation rekurriert. Ohne solche Bezugsrahmen wäre es darüber hinaus gar nicht möglich zu kommunizieren. Für die empirische Forschungspraxis erscheint es an dieser Stelle legitim, Sinn bzw. geteilte Sinnvorstellungen und Kultur als Gegenstand der Analyse gleichzusetzen.

Der wesentliche Vorteil ethnographischer Methodentriangulation im betrieblichen Kontext liegt darin, dass nicht ausschließlich bewusstes, explizites Wissen empirisch belegt werden kann, sondern auch Verhalten dokumentiert ist, welches unbewusst und eventuell unabsichtlich gezeigt wird. Die Unterscheidung von Handlung und Verhalten ähnelt der von implizitem und explizitem Wissen und liegt in der Reflexion bzw. in dem, was sich derjenige, der etwas tut, dabei denkt oder ob er überhaupt darüber nachdenkt.

Geertz (1987) erklärt den Unterschied von Handlung und Verhalten (bezugnehmend auf Gilbert Ryle) am Beispiel des Unterschiedes zwischen dem Zucken eines Augenlids und dem Zwinkern:

„Stellen wir uns [...] zwei Knaben vor, die blitzschnell das Lid des rechten Auges bewegen. Als Bewegungen sind die beiden Bewegungen identisch; vom Standpunkt einer photographischen, ‚phänomenologischen‘ Wahrnehmung, die nur sie sieht, ist nicht auszumachen, was Zucken und was Zwinkern war oder ob nicht gar beide gezuckt oder gezwinkert haben. Obgleich man ihn nicht photographisch festhalten kann, besteht jedoch ein gewichtiger Unterschied zwischen Zucken und Zwinkern, wie ein jeder bestätigen wird, der ersteres fatalerweise für letzteres hielt.“ (Geertz 1987, S. 10)

Diese Analogie kann zu dem Schluss führen, dass die hinter der Bewegung stehende Absicht den Unterschied ausmacht. Ist es ein Reflex oder eine gewollte Bewegung? Wollte der Junge ein Zeichen geben oder hat er mit dem Lid lediglich seinen Augapfel befeuchtet? Im Sinne des luhmannschen Kommunikationsbegriffes ist es nicht die *Intention*, sondern die *Zuschreibung*, nach der sich Zucken von Zwinkern unterscheiden lässt. Es spielt also letzten Endes keine Rolle, was jemand gemeint hat, sondern allein, was „verstanden“ bzw. interpretiert wurde bzw. welcher Sinn dem

Beobachteten zugeschrieben wurde, welches wir phänomenologisch nicht zuordnen können.

Im Rahmen von teilnehmenden Beobachtungen werden sowohl Handlungen als auch Verhalten erfasst. Gerade darin liegt der Mehrwert zum Interview, denn bewusstes, absichtliches Handeln ist auch verbalisierbar, während Verhalten zum Teil nur über unmittelbare Beobachtung erfassbar ist. Da performative Äußerungen, also Äußerungen, die auf der Grundlage von Kompetenzen erfolgen, nicht bewusst und absichtlich erfolgen müssen, ist es daher angemessen, diese durch Beobachtung zu erfassen und somit sowohl Verhalten als auch Handlungen zu berücksichtigen. Tatsächlich ist es dem Beobachter oder der Beobachterin nicht immer möglich, Verhalten von Handlung zu unterscheiden. Dies liegt daran, dass dafür die *Absicht* des oder der Beobachteten eine Rolle spielt und in den meisten Fällen auch nicht ein Gespräch über das gezeigte Verhalten stattfindet. Als Teil des Feldes reagiert der Ethnograph oder die Ethnographin auf Verhaltensweisen, schreibt ihnen also Bedeutung zu, interpretiert performative Äußerungen und (re-)konstruiert systemimmanenten Sinn.

### 3.2.4. *Begrenzte Generalisierbarkeit*

Als qualitative Studie können ethnographische Arbeiten keinen Anspruch der Verallgemeinerbarkeit erheben. Der Fokus der Aufmerksamkeit liegt hier immer auf den Details und Besonderheiten eines spezifischen Falls (oder weniger spezifischer Fälle).<sup>32</sup> Wenige Fälle *müssen* es deshalb sein, weil Forschungsressourcen in der Regel begrenzt sind und die Genauigkeit (in die Tiefe) Vorrang vor der Breite der Untersuchung hat, die Qualität der einzelnen Fallanalyse also höher gewichtet wird, als die Quantität der Fälle. Es handelt sich bei Fallstudien also um „Sechs-Uhr-Forschung“ im Sinne Weicks (1995): Gemäß seiner Darstellung kann eine Theorie niemals zugleich allgemein, einfach *und* genau sein. Weick stellt diese drei Ansprüche auf einer Uhr dar. Fallstudien befinden sich auf dieser Darstellung zwischen dem Kriterium Einfachheit und dem Kriterium Genauigkeit und gegenüber dem Kriterium der Allgemeinheit (also auf der Sechs-Uhr-Position) (vgl. Weick 1995, S. 57).

In Bezug auf die hier vorgestellte Untersuchung bedeutet dies, dass analysiert werden muss, ob Festivals tatsächlich als exemplarisch gelten können und was sie von anderen Organisationen unterscheidet. Inwiefern sich in diesem spezifischen Zusammenhang gewonnene Erkenntnisse auf andere (betriebliche) Kontexte übertragen lassen, kann aufgrund einer solchen reflexiven Haltung angenommen, muss aber empirisch überprüft werden.

32 Zur Auswahl der Fälle und ihres möglichen exemplarischen Charakters siehe Kapitel 6.

## 4. Methodisches Vorgehen

Die teilnehmende Beobachtung ist eine Möglichkeit, eine spezifische ethnographische Perspektivität methodisch umzusetzen. Nachdem in Kapitel 3 die methodologischen (*methodentheoretischen*) Voraussetzungen für die empirische Arbeit entfaltet wurden, geht es im Folgenden um die *forschungspraktische* Ausgestaltung, also die konkrete Umsetzung ethnographischer Forschung im Rahmen einer teilnehmenden Beobachtung und die diesbezüglichen Erfahrungen im Verlauf des Forschungsprozesses. Dabei werden Besonderheiten pädagogischer Ethnographie in diesem speziellen Forschungsfeld sowie meine Rolle als Forscherin reflektiert. Diese reflexive Haltung ist für die Qualität ethnographischen Arbeitens entscheidend. Darüber hinaus ermöglicht eine Offenlegung von Chancen und Risiken ethnographischer Forschungsdesigns für die berufliche und betriebliche Erwachsenenbildung die Bewertung ihrer Nutzung in diesem speziellen fachlichen Kontext. Dafür werden Erkenntnisse aus der Methodenliteratur durch eine Reflexion der forschungspraktischen Erfahrungen im Rahmen der hier dargestellten Studie ergänzt.

Die Subjektivität der rekonstruktiven Beschreibung von Sinnsystemen stellt den Forscher vor ein Rechtfertigungsproblem, denn selbstverständlich könnte jedes System auch ganz anders beschrieben werden (Vogd 2007, S. 308). Vogd (2007) sieht vor diesem Hintergrund die Möglichkeit einer „Kybernetik zweiter Ordnung“ (bzw. einer Beobachtung zweiter Ordnung), also einer Reflexion des Forschers als Beobachter, worauf in Kapitel 4.4.3 näher eingegangen wird:

„Methodologisch ergeben sich hier die Chancen einer Kybernetik zweiter Ordnung, die nicht nur von Selbstorganisation, sondern auch von Selbstorganisation der Selbstorganisation ausgeht. Nur auf diesem Wege gelangen wir zu einer Organisation von Organisationsprinzipien, in der mit Unbestimmtem, jedoch nicht Beliebigem zu rechnen ist. Hierzu benötigen wir eine reflexive Methodologie, die dynamisch mit Konstruktions- und Dekonstruktionsprozessen umzugehen lernt.“ (Vogd 2007, S. 310)

Es wird aus Gründen der Qualitätssicherung ein kritischer Umgang mit der Frage der Subjektivität ethnographischer Daten und der Frage des Erkenntnisgewinns über Ethnographie gefordert. Doch Krüger (2000) formuliert die Gefahr, dass die Diskussion solcher Vorbehalte zum eigentlichen Gegenstand des Forschungsberichtes wird. Ein kritischer und reflexiver Umgang mit Subjektivität solle daher in der qualitativen Sozialforschung selbstverständlich, aber nicht vordergründig sein (vgl. Krüger 2000, S. 337). Im hier vorgestellten Fall haben jedoch Fragen des Designs und Erfahrungen in der forschungspraktischen Umsetzung einen

erhöhten Stellenwert, weil es in der Studie auch um eine Überprüfung der Nutzungsmöglichkeiten der Ethnographie für die Weiterbildungsforschung geht. Daher ist es – entgegen Krügers Forderung – in diesem speziellen Fall sinnvoll, der Offenlegung von Methodologie und Methode relativ viel Raum zu geben.

Zu diesem Zweck wird zunächst die Praxis der teilnehmenden Beobachtung im Kontext von Weiterbildungsforschung beschrieben (Kapitel 4.1.). Daran schließt sich eine Darstellung der Besonderheiten des gewählten Forschungsfeldes und ihrer Implikationen für die Forschungspraxis an (4.2.). In Kapitel 4.3. erfolgt eine Skizzierung der untersuchten Fälle (4.3.), bevor in Kapitel 4.4. die forschungspraktische Umsetzung des ethnographischen Designs bei Festivals und die Erfahrungen, die in diesem Zusammenhang gemacht wurden, dargestellt und reflektiert werden.

#### **4.1. Teilnehmende Beobachtung im Kontext von Weiterbildungsforschung**

Im Rahmen eines ethnographischen Forschungsdesigns wurde die teilnehmende Beobachtung als Verfahren der Datenerhebung genutzt. Diese besteht, gemäß dem hier zugrunde gelegten Verständnis, aus unterschiedlichen Aktivitäten wie der Beobachtung und Dokumentation der erlebten Situationen, dem Führen von Interviews und der Dokumentenanalyse. Die Übergänge zwischen diesen Tätigkeiten sind fließend. Diese Methode ermöglicht es, über die Erfassung von Verhalten nicht nur reflektierte (und daher verbalisierbare) Informationen zu erhalten, sondern auch unreflektiertes Verhalten und Verhaltensänderungen empirisch zu erfassen.

Im Rahmen von teilnehmenden Beobachtungen kann der Grad der Teilnahme verschieden sein (vgl. Bachmann 2009, S. 267). Forscher oder Forscherinnen könnten beispielsweise eine Weiterbildungsveranstaltung als Teilnehmende oder als Schulungsleitung beobachten. Darüber hinaus wird das Führen von Interviews oder die Analyse von Dokumenten entweder als Ergänzung der teilnehmenden Beobachtung oder als ein Teil davon verstanden. So bezeichnet Bachmann (2009) die Ergänzungen von Beobachtungen durch mehr oder weniger offene Interviews, Dokumentenanalysen, Auswertung von Foto- oder Filmmaterial usw. als

„Methodenmix“ bzw. „Methodentriangulation“<sup>33</sup>. Er kritisiert, dass diese Ergänzung der teilnehmenden Beobachtung durch andere Methoden wie Interviews etc. im Rahmen ethnographischer Designs häufig nicht als Triangulation kenntlich gemacht werde (vgl. Bachmann 2009, S. 266). Wolcott (2008) versteht im Gegensatz zu Bachmann unter teilnehmender Beobachtung *alle* Tätigkeiten, die ein Feld erschließen. Demgemäß würde die Beobachtung auch beispielsweise Interviews und Dokumentenanalysen beinhalten. Er schlägt daher vor, das teilweise als Sammelbegriff verwendete Wort „participant observation“ (teilnehmende Beobachtung) in drei Tätigkeiten (Experiencing, Enquiring und Examining) aufzuschlüsseln. „Experiencing“ ist dann das Zuhören und Zusehen im Feld (diese Tätigkeit ist das, was Bachmann (2009) und andere als „teilnehmendes Beobachten“ bezeichnen). „Enquiring“ wäre dann das Nachfragen im Feld nach dem, was passiert ist oder warum etwas passiert ist. „Examining“ beinhaltet die Arbeit mit diversen Quellen wie Tagebüchern oder anderen Aufzeichnungen, Musik, Kunst usw. (vgl. Wolcott 2008, S. 49f.).

Diese zweite Definition findet in der vorliegenden Studie Anwendung, weil sie forschungspraktisch funktional ist: Der Beobachter oder die Beobachterin führt in der Regel Gespräche mit den Erforschten und stellt Fragen oder befasst sich mit Dokumenten wie Zeit- und Arbeitsplänen, Homepages etc. All dies beeinflusst die Eindrücke, die der Forscher oder die Forscherin während der Beobachtung gewinnt und wirkt somit auch auf die schriftlichen Aufzeichnungen in Form von Tagebüchern und Analysen ein. Die Grenze zwischen einem informellen Gespräch über etwas, das dem Forscher oder der Forscherin im Feld aufgefallen ist, lässt sich nur analytisch, jedoch nicht im Zuge der Forschungspraxis von einem Interview abgrenzen – die Übergänge sind fließend.

Vor, während und nach den Feldphasen wurden im Sinne dieser weiteren Definition von teilnehmender Beobachtung alle Materialien, Informationen und Gesprächsmöglichkeiten herangezogen, welche Aufschluss über das Untersuchungsfeld und die Fragestellung boten. Dieses Vorgehen wirkt auf den ersten Blick wenig stringent, ist aber legitim, sofern die Qualitätsmerkmale qualitativen wissenschaftlichen Arbeitens konsequent berücksichtigt werden und die ethnographische Erhebungsmethode, entsprechend dem untersuchten Feld, für eine bestmögliche und umfassende Bearbeitung des Gegenstandes angepasst wird: „Die Ethnographie ist also keine kanonisierbare und anwendbare ‚Methode‘, sondern eine

33 Gerade im angelsächsischen Sprachgebrauch wird auch zwischen „Methodenmix“ und „Methodentriangulation“ unterschieden. Im einen Fall handelt es sich dann um einen Mix aus quantitativen und qualitativen Methoden, im anderen Fall aus einer Mischung z.B. verschiedener qualitativer Methoden, wie im hier dargestellten Fall. Im deutschen Sprachraum ist diese Unterscheidung nicht verbreitet.

opportunistische und feldspezifische Erkenntnisstrategie“ (Naschenweng 2012, S. 96).

Dadurch, dass ich<sup>34</sup> innerhalb des Feldes offen mit meiner Forschungstätigkeit umging, kam ich vor allem anfangs häufig in Situationen, in denen ich erklären musste, was ich eigentlich tue und was daran „wissenschaftlich“ sei. Vorbereitet durch vorangehende Literaturrecherchen kondensierte ich meine Erklärungen im Laufe der Zeit auf eine einfache Formel: „Ich tue alles, was nötig (und mit der Forschungsethik vereinbar) ist, um über das ausgewählte Feld und meine Forschungsfrage möglichst genaue Informationen zu erhalten.“

## 4.2. Besonderheiten des Feldes

Die Festivalbranche besteht überwiegend aus *kleinen und mittelständischen Unternehmen* (KMU) und Vereinen ohne oder mit nur wenigen „festen“ Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen. KMU sind durch die Anzahl der Mitarbeiter und den Jahresumsatz definiert. Da sie die überwiegende Zahl der Unternehmen in Deutschland bilden, sind sie am häufigsten Gegenstand von empirischen Studien. Allerdings ist dabei zu berücksichtigen, dass die Spannbreite und Vielfalt an Betrieben, die durch diesen Begriff abgedeckt werden, verhältnismäßig groß ist. So ist zu prüfen, ob beispielsweise kleine KMU überhaupt mit großen KMU vergleichbar sind. Da diese Kategorie allerdings forschungspraktische Relevanz hat, soll hier kurz darauf eingegangen werden, was die Auswahl von KMU für Auswirkungen auf die vorliegende Studie und die Interpretation der gewonnenen Erkenntnisse haben kann.

Molzberger (2007) beschreibt KMU als durch die geringe Größe relativ anpassungsfähig, allerdings sind sie in Hinblick auf Weiterbildung wenig professionalisiert<sup>35</sup>. Durch die kleine Belegschaft ist die Freistellung einzelner Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen für Weiterbildung oft ein Problem. Gut qualifizierten Beschäftigten können darüber hinaus KMU oft nicht das gleiche Gehalt bieten wie größere Konkurrenten:

- 34 Sofern sich die Ausführungen auf die Reflexion der eigenen Rolle und die individuellen Forschungserfahrungen beziehen, schreibe ich von mir mithilfe entsprechender Personalpronomen. In diesem Fall handelt es sich nicht um allgemeine Aussagen, sondern um Erkenntnisse, zu denen ich persönlich als Forschende gelangt bin. Statt diese auszublenden, lege ich sie offen, um anderen Forschern und Forscherinnen die Chance zu geben, diese Erfahrungen nachzuvollziehen und gegebenenfalls davon zu profitieren.
- 35 Darauf, dass ein geringer Professionalisierungsgrad der Personalentwicklung (z.B. fehlende Institutionalisierung) mit einem niedrigen Stellenwert von Weiterbildungsfragen im Betrieb zusammenhängt und zu einer geringeren Nutzung von Weiterbildungsmöglichkeiten führt, verweist auch eine Studie von Hiestand, Köster und Meyer (2011).

„Zugleich sind die KMU in Bezug auf Weiterbildung und Personalentwicklung wenig professionalisiert und werden deshalb als weiterbildungsabstinent bzw. unprofessionell klassifiziert. Es treten für sie große Schwierigkeiten auf, wenn sie Mitarbeiter für Weiterbildungen freustellen müssen und sie können in den Gehaltsstrukturen für hochqualifizierte Mitarbeiter mit Großunternehmen kaum konkurrieren.“ (Molzberger 2008, S. 22)

Über das Fehlen einer professionellen Personalentwicklung hinaus, wird auch das Lernen in der Arbeit in KMU in der Regel nicht als Kompetenzentwicklung wahrgenommen (vgl. Molzberger 2008, S. 121). Es ist also anzunehmen, dass in KMU Kompetenzentwicklungsprozesse in der Regel nicht durch eine professionelle Personalentwicklung flankiert sind und diese darüber hinaus teilweise nicht als solche wahrgenommen werden. Daher sind sie geeignet, um die Verknüpfung von organisationaler Veränderung und Kompetenzentwicklungsprozessen zu untersuchen, und erfordern zugleich Erhebungsmethoden, die unreflektierte (implizite) Kompetenzentwicklungsprozesse erfassen können. Wie bereits erläutert wurde, bietet die teilnehmende Beobachtung diese Möglichkeit. Zugleich weisen KMU eine hohe Intensität des Austausches zwischen den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und direkte Kommunikationswege auf (vgl. Grüner 2000). Diese Dichte an Interaktionen bietet für eine ethnographische Erhebung einerseits eine Vielzahl von Beobachtungs- und Erkenntnismöglichkeiten. Andererseits erfordert sie jedoch auch eine systematische und klare Abgrenzung des Feldes, innerhalb dessen erhoben werden soll (vgl. Baecker 2003).<sup>36</sup>

Für die vorliegende Studie wurden zwei Veranstalter, die jeweils ein Festival organisieren, ausgewählt. Die *Grenzen des Forschungsfeldes* bestimmen sich durch die Selbstbeobachtung des Systems: Das heißt, was innerhalb des beobachteten Systems als Teil des Systems (also als Teil der Festivalorganisation) wahrgenommen wird, gehört zu dem Feld, welches beobachtet wird. Was nicht zugehörig erscheint, ist auch nicht Teil des Forschungsfeldes. Auf den ersten Blick ist diese Festlegung banal, allerdings muss sie nachvollzogen werden, weil die beiden untersuchten Veranstalter diese Grenzziehung *unterschiedlich* vollziehen und es dadurch legitim ist, bestimmte Bereiche in die Analyse mit einzubeziehen und andere nicht. So kann beispielsweise das Booking (die Akquise von Künstlern und Künstlerinnen) als Teil der Organisation verstanden werden oder nicht.

36 Ob große Unternehmen nicht gleichermaßen ein geeignetes Forschungsfeld darstellen, ist bisher nicht empirisch untersucht worden. Hierfür wäre eine vergleichende Studie notwendig, in welcher dasselbe Design und derselbe forschungspraktische Zugang auf Unternehmen unterschiedlicher Größe und mit unterschiedlichen Umsätzen angewendet würde. Eine solche Analyse war im Rahmen der hier präsentierten Studie nicht möglich.

Im Gegensatz zur ethnologischen Forschung (in fremden Ländern und Kulturen) muss laut Bachmann (2009) für teilnehmende Beobachtungen in Organisationen in den seltensten Fällen eine eigene *Sprache* erlernt werden (vgl. ebd., S. 255). Dies mag auf die Aneignung von Fremdsprachen zutreffen, aber auch Branchen und Organisationen sind durch eine eigene Sprache – als Teil einer Unternehmenskultur oder eines Sinnsraumes – gekennzeichnet. Dies schließt Fachbegriffe, regionale Gepflogenheiten sowie die gebräuchlichen Umgangsformen ein. Im Fall der Festivalorganisatoren handelt es sich in erster Linie um das Fachvokabular der Eventbranche, welches ich mir aneignen musste, damit ich innerhalb des oft hektischen Treibens auf und um Bühnen und in Backstagebereichen handlungsfähig war. Diese „Szenesprache“ besteht vorwiegend aus englischen Fachbegriffen. Die Kommunikation mit internationalen Künstlern und Künstlerinnen muss häufig ebenfalls auf Englisch erfolgen.<sup>37</sup> Darüber hinaus greifen die Beteiligten auf ein geteiltes Wissen über Popkultur und Musikszene zurück. Kenntnisse über Musikstile und deren bekannteste Vertreter und Vertreterinnen werden vorausgesetzt, da durch Selbstselektionsmechanismen keine Menschen für Festivals arbeiten, die sich nicht für Musik und Subkulturen interessieren. Dabei handelt es sich nicht um einen gesteuerten Prozess im Sinne einer Rekrutierungsstrategie, sondern um einen Vorgang, der dadurch entsteht, dass sich nur solche Menschen dafür interessieren, auf einem Festival zu arbeiten, die sich gerne und teils sehr intensiv mit Musik befassen. Durch die hohe Diversität der Pop-Kultur ist es allerdings ebenfalls Normalität, dass nicht jeder alles über verschiedene Szenen weiß. Im Gegenteil eröffnet eine interessierte, nachfragende Haltung auch Möglichkeiten für vielfältige informelle Feldkontakte. Dadurch stellt ein begrenztes Szenewissen (und jedes Szenewissen muss angesichts der Vielfalt unvollständig sein) einen Vorteil im Forschungsprozess dar, da es die Möglichkeit für interessiertes Nachfragen und somit Anlässe für Kontaktaufnahmen und die Fortsetzung von Dialogen eröffnet.

Das Kernstück ethnographischen Arbeitens ist das *Anfertigen von Aufzeichnungen*. Wie dies erfolgt, bleibt dem oder der Forschenden überlassen. Auch hier gilt, dass eine Anpassung an die Bedingungen im Feld erfolgen muss. In diesem Fall erwies sich die technische Unterstützung durch ein Diktiergerät und eine Kompaktkamera als funktional und pragmatisch. Beide Geräte sind klein und konnten daher permanent mitgeführt werden. Dadurch war es möglich, unmittelbar Notizen zu erstellen, aktuelle Eindrücke sowie Diskussionen und Gespräche zu dokumentieren, Fotos und Videos als Erinnerungstütze aufzunehmen und Ereignisse und Auswertungsansätze als Tagebucheinträge festzuhalten. Diese Aufzeichnungen wurden während des Forschungsaufenthaltes (am Laptop im Zelt) oder unmittelbar nach der

37 Die wichtigsten Fachbegriffe aus der Festivalbranche sind in einem Glossar aufgeführt (siehe Anhang).

Rückkehr vollständig transkribiert und ergänzt. Es wurden keine Tonaufzeichnungen angefertigt, ohne die betroffenen Personen um Erlaubnis zu bitten. Der Vorteil gegenüber schriftlichen Notizen besteht darin, dass diese Methode weniger Aufmerksamkeit im Feld erregt.

Besonders intensiv wurden jeweils die Anfangseindrücke, Unsicherheiten und Fragen dokumentiert. Denn allzu schnell entwickelt sich beim Forscher oder bei der Forscherin eine Vertrautheit mit dem Feld, die den Blick auf das Außergewöhnliche, Fremde und Kuriose des speziellen Falles verstellt (vgl. Bachmann 2009, S. 256). Diese Aufzeichnungen vom Beginn der Studie boten später Anregungen für die Darstellung der Erkenntnisse für Dritte, die nicht mit dem Feld vertraut sind. Die Gedächtnisstützen halfen, die schnell gewonnene Selbstverständlichkeit mit dem neu erworbenen Wissen zu reflektieren, sich das Feld wieder zu „entfremden“ und auf diese Weise eine analytische Distanz aufzubauen.

### 4.3. Beschreibung der Fälle

Bei den beiden ausgewählten Fallbeispielen handelt es sich um Vereine, die vergleichsweise kleine Festivals (15.000 und 20.000 Teilnehmer und Teilnehmerinnen) organisieren. Beide Festivals haben ihre Ursprünge in der Jugendarbeit und beschäftigen eine große Anzahl von Freiwilligen. Stilistisch können sie am ehesten dem sogenannten „Mainstream“<sup>38</sup> zugeordnet werden, wobei Pop, Metal, Progressive Rock, Punk und Hip Hop die am häufigsten vertretenen Musikrichtungen darstellen. Demensprechend sind auch Vertreter und Vertreterinnen unterschiedlichster Szenen im Publikum zu finden. Bei den Idealisten ist das Publikum sehr altersheterogen mit einem Schwerpunkt auf jungen Erwachsenen, bei den Pragmatischen sind fast alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen unter 25 Jahre alt. Die Fälle unterscheiden sich vor allem in der Zielsetzung, bzw. in den ideologischen Grundsätzen. Die Bezeichnung „die Idealisten“ und „die Pragmatischen“ greifen diese Unterschiede auf. Sie stellen keine Typisierung<sup>39</sup> und keine Bewertung dar, sondern sind Metaphern, die die Leserlichkeit und Anschaulichkeit der Darstellung befördern sollen.

38 Der Begriff „Mainstream“ steht in diesem Kontext für Musik, die ein breites Publikum anspricht. Es handelt sich also nicht um ein bestimmtes Genre, sondern um Künstler und Plattenfirmen mit hohen Verkaufszahlen, welche dementsprechend in den aktuellen Musik-Charts vertreten sind.

39 Eine Typisierung ist methodisch einwandfrei bei einer kleinen Fallzahl nicht möglich. Einzelne Fallstudien können bestenfalls Anregungen für eine breitere Untersuchung mit dem Ziel der Typenbildung darstellen. Die ist aber kein Ziel dieser Ergebnisdarstellung.

**Tabelle 1: Merkmale der Fälle**

	die Idealisten	die Pragmatischen
<b>Größe</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 15.000 TN</li> <li>• Ca. 50 MA + Freiwillige</li> <li>• 2 Hauptbühnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20.000 TN</li> <li>• 2 feste MA, 2 FSJ, 1 Praktikant, ca. 50 „feste“ Ehrenamtliche, ca. 800 Freiwillige</li> <li>• 4 Hauptbühnen</li> </ul>
<b>Rechtsform</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• e.V.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• e.V.</li> </ul>
<b>Stil/Kunst</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Musikalisch gemischt, jährliche Schwerpunkte</li> <li>• Kleinkunst, Walking Acts, seit Kurzem auch Techno-Afterparty</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Musikalisch gemischt</li> <li>• Kleinkunst, walking acts und Straßenkunst</li> </ul>
<b>Publikum</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alle Altersgruppen, überwiegend junge Erwachsene</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorwiegend unter 25 Jahren</li> <li>• Durch Strategiewechsel ist das Durchschnittsalter gesunken</li> </ul>
<b>Ursprünge</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seit ca. 35 Jahren</li> <li>• Wurzeln in der Jugendarbeit</li> <li>• U&amp;D (Umsonst und Draußen)-Festival</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seit 27 Jahren</li> <li>• Wurzeln in der Jugendarbeit</li> <li>• Seit 11 Jahren „kommerziell“</li> </ul>
<b>Ziele</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zielkonflikte um die Ausrichtung (größer oder kleiner)</li> <li>• Beharrungsvermögen als politischer Protest</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seit 2000 und 2003 Strategiewechsel</li> <li>• Politische Ausrichtung hat an Stellenwert verloren</li> </ul>
<b>Finanzierung</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In erster Linie über Getränkeverkauf</li> <li>• Benefizkonzerte, Soli-Aktionen</li> <li>• Stiftungsgelder/öffentliche Förderung im Einzelfall beantragt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• In erster Linie über Kartenverkauf</li> <li>• Öffentliche Mittel (sinkend)</li> </ul>

Um die spezifischen Charakteristika der Festivals zu verdeutlichen, sind sie im Folgenden kurz dargestellt, bevor die Ergebnisse der vergleichenden Analyse beschrieben und erläutert werden.

#### *4.3.1. Die Idealisten*

Seit über 30 Jahren findet mindestens einmal jährlich ein buntes Spektakel in der Umgebung einer norddeutschen Großstadt statt. Drei Tage lang werden Musik und Kleinkunst für alle Altersgruppen und in allen Genres präsentiert, die Pop und Rock zu bieten haben. Buden und Stände laden zum Bummeln und Einkaufen ein und bieten die Möglichkeit, sich politisch zu informieren und zu engagieren. Doch das Wichtigste ist: Die Veranstaltung ist kostenlos und finanziert sich ausschließlich über den Verkauf von Getränken. Auf diese Weise ist niemand aufgrund seiner ökonomischen Situation ausgeschlossen. Damit gehören die Idealisten zu den sogenannten „Umsonst und Draußen-Festivals“ (U&D-Festivals).

Die Veranstaltung entstand aus dem ursprünglichen Ziel, Geld für ein autonomes Jugendzentrum zu erwirtschaften, und ist nach wie vor in erster Linie politisch motiviert. Traditionell sind diese „Umsonst und Draußen-Festivals“ erklärt „unkommerziell“, wie auch immer die jeweiligen Akteure dies für sich und diskursiv als Gruppe definieren. Integration, Toleranz und Gleichberechtigung stellen die wichtigsten ideologischen Orientierungen dar. Dies bedeutet auch eine Null-Toleranz-Politik gegenüber rechtsextremen und sexistischen Gruppierungen sowie Äußerungen. In diesem Fall werden die politische Botschaft und die „roten Linien“ für das Fest auch in der Öffentlichkeit deutlich kommuniziert: Das Festival sei vor allem „unkommerziell, antirassistisch und antisexistisch“ (Homepage und Festivalguide die Idealisten). Darüber hinaus funktioniert die Organisation konsequent über Konsensentscheide, die in der Regel in den wöchentlichen, ganzjährig stattfindenden Treffen des „harten Kerns“ von ca. 50 Personen gefällt werden<sup>40</sup>. Diese Gruppe ist in Bezug auf die Altersstruktur sehr heterogen, die soziale Bindung der Akteure an die Organisation wird von den meisten als ausgesprochen eng empfunden, was sich in den oft langen Zeiten der Zugehörigkeit oder der Beteiligung über mehrere Generationen widerspiegelt (teilweise sind drei Generationen einer Familie an der Festivalorganisation und -durchführung beteiligt).

Die linkspolitische Orientierung des Festivals ist gepaart mit einem bemerkenswerten Beharrungsvermögen seitens vieler Akteure: So handelt es sich um eine permanent stattfindende Diskussion von dem Thema, wieder „kleiner“

40 Nicht jede Woche sind 50 Personen auf den Treffen anwesend. Wer da ist, diskutiert jedoch mit und fällt mit den anderen die Entscheidung.

zu werden, sich also wieder stärker an den Anfängen des Festivals zu orientieren, obwohl der Erfolg des Festivals es sogar zuließe, es zu einer sehr viel größeren und kommerziell erfolgreichen Organisation umzuformen. Der Erfolg dieses Festivals besteht aus der Sicht der Organisation vor allem darin, den Charakter der Veranstaltung über so viele Jahre beibehalten zu haben – dem kapitalistischen und neoliberalen Denken zum Trotz. Einzelne Teammitglieder würden sich von diesen Grundsätzen gerne etwas entfernen. Diese konnten sich jedoch nicht durchsetzen, da für andere Mitglieder im Team die weitere Beteiligung an der Durchführung des Events dann nicht mehr denkbar wäre. Wegen dieses hohen ideellen Anspruchs der Beteiligten an sich selbst und an die Organisation, wird dieser Veranstalter hier als „die Idealisten“ charakterisiert.

#### *4.3.2. Die Pragmatischen*

Bis vor elf Jahren waren die Pragmatischen ebenfalls ein nicht kommerzielles Festival, das aus der Motivation heraus veranstaltet wurde, die Jugendbildungsarbeit in der Region zu fördern. Veranstaltungsort ist eine mitteldeutsche Kleinstadt in einer ländlichen Region. Nachdem das Festival jedoch in den Jahren 2001 und 2003 zu geringe Einnahmen erwirtschaftete um die Finanzierung weiter sicherzustellen, entschieden sich die Beteiligten, den Charakter des Festivals so zu verändern, dass der ökonomische Erfolg stärker in den Vordergrund rückte. Mehr oder weniger kritisch wird dieser Schritt von einigen Beteiligten als „Kommerzialisierung“ bezeichnet. Nicht alle Freiwilligen trugen die Veränderungen damals mit, sodass einige die Organisation verließen. Dennoch wird die „Kommerzialisierung“ insgesamt als notwendiger Schritt gesehen, der den Fortbestand der Organisation sichert. Der Verein richtete zunächst eine, später eine zweite, volle Stelle ein und die Eintrittspreise stiegen leicht an<sup>41</sup>. Für viele Aufgaben (wie Security und Booking) wurden externe Firmen beauftragt und auch personelle Entscheidungen (z.B. in der Vergabe verantwortungsintensiver Aufgaben an Freiwillige) werden nun strategischer gefällt als zuvor. Insgesamt ist das Festival ab diesem Zeitpunkt auf Wachstum und steigende Einnahmen ausgelegt, weshalb die ursprünglichen Ziele wie die Förderung der Jugendarbeit und das Transportieren politischer Botschaften in den Hintergrund treten mussten. Dies wird auch allgemein bedauert. Diese pragmatischen Entscheidungen hatten den erwünschten Erfolg: Das Festival wurde zuletzt von 20.000 Menschen besucht und ist inzwischen durch die räumlichen Grenzen, die das Gelände der Veranstaltung steckt, determiniert.

41 Eine Karte für das ganze Festival und alle 5 Tage kostet für das Jahr 2014 99€. Im Vergleich kostet ein Ticket für das sehr erfolgreiche Wacken Open Air 150€. Darüber hinaus dauern die meisten Festivals nur 3 Tage.

Um sich von anderen Festivals abzuheben, werden seit 2013 schon ab mittwochs Konzerte veranstaltet. Es erfolgt also eine zeitliche Ausdehnung, da eine räumliche Ausdehnung nicht mehr möglich ist.

#### **4.4. Forschungspraktische Umsetzung von Ethnographie in der Festivalforschung**

Wie bereits in Kapitel 3 erläutert, ermöglichen ethnographische Studien eine Feldexploration und die Analyse von informellen und auch impliziten Strukturen. Deshalb sind sie für das Forschungsfeld der Festivalveranstalter, welches bisher kaum erforscht und vor allem nicht *erziehungswissenschaftlich* analysiert wurde, in besonderer Weise geeignet.<sup>42</sup> Es ist kaum systematisch generiertes Wissen über das Feld verfügbar, welches eine Operationalisierung für standardisierte Verfahren zu einem Ratespiel werden ließe. Dennoch handelt es sich um einen Kontext beruflichen und ehrenamtlichen Arbeitens, in dem Kompetenzerwerb und ein hoher Grad organisationaler Veränderung beobachtbar sind. Daher ist eine Exploration des Forschungsfeldes als betriebspädagogisch bemerkenswerter Ort notwendig.

Bei der forschungspraktischen Erschließung von Organisationen, die Festivals organisieren, spielen Merkmale wie die Unternehmensgröße, die Eingrenzung des Forschungsfeldes (bzw. die Bestimmung der Systemgrenze) und die Unternehmenskultur und -sprache eine tragende Rolle. Darüber hinaus haben die Eigenarten des Feldes Auswirkungen darauf, auf welche Weise und zu welchen Zeitpunkten Aufzeichnungen durch den Forscher oder die Forscherin angefertigt werden können. Auf diese Besonderheiten des ethnographischen Arbeitens bei Veranstaltern von Festivals und den Umgang mit ihnen im hier vorgestellten Projekt wird im Folgenden eingegangen: Zu diesem Zweck werden zunächst Akquise und Feldzugang beschrieben und analysiert (4.4.1.). Anschließend gehe ich auf zwei zentrale Herausforderungen ein, die den Forschungsprozess geprägt haben: Abduktion (4.4.2.) und Rollenkonflikte (4.4.3.). Abschließend wird die Datenauswertung als „dichte Beschreibung“ (Geertz 1997) in ihrer praktischen Umsetzung dargestellt.

42 Studien in diesem Gebiet befassen sich vorwiegend mit Jugendkulturen und Events als soziale Ereignisse (vgl. exempl. Pfadenhauer et al. 2011). Betriebspädagogische Studien zu Festivalveranstaltern gibt es bisher nicht.

#### 4.4.1. Akquise und Feldzugang

Es gibt in Deutschland eine unüberschaubare Anzahl an Eventagenturen und anderen Veranstaltern von Musikfestivals, die sich auf unterschiedliche Szenen oder jugendkulturelle Kontexte beziehen. Bisher existiert auch im Internet keine systematische Auflistung der verfügbaren Agenturen, obwohl sie zum Teil in Verbänden organisiert sind. Eine Analyse der Ankündigungen in Musikzeitschriften unterschiedlicher Genres und entsprechender Szene- und Festivalhomepages diente als Datengrundlage, um Veranstalter für Events zu akquirieren. Darüber hinaus führte ich ein Experteninterview mit einer Mitarbeiterin eines Forschungsinstituts, die seit den 90er Jahren Berufe für diese und andere Branchen auf der Basis empirischer Daten entwickelt. Für die Auswahl zu der dann folgenden breit gestreuten Kontaktaufnahme waren die Hauptkriterien,

- dass die Veranstalter kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) oder vergleichbaren kleinen Vereinen angehören,
- bereits über einen längeren Zeitraum (mehrere Jahre) bestehen,
- mehrere Veranstaltungen organisiert haben
- und diese Veranstaltungen erfolgreich waren (hohe Besucherzahlen bzw. Refinanzierung).<sup>43</sup>

Die erste Kontaktaufnahme erwies sich allerdings als wenig ertragreich. Erst durch persönliche Verbindungen konnten zwei Vereine akquiriert werden, die mit Freiwilligen arbeiten und daher die Integration einer sozialwissenschaftlichen Forscherin als unproblematisch einschätzten. Die systematische Fallauswahl ist zwar dem Zugang über persönliche Verbindungen vorzuziehen, allerdings forschungspraktisch in vielen Fällen nicht realisierbar, denn „Feldforschungen in Organisationen benötigen fast immer einen so genannten Türöffner“ (Bachmann 2009, S. 251). Ein Grund für die geringe Rücklaufquote in der Kontaktaufnahme und die hohe Anzahl an Absagen liegt in diesem Fall darin, dass die Feldaufenthalte jeweils in der „heißen“ Projektphase, also unmittelbar vor, während und nach dem Event stattfinden sollten. Während dieser Zeit stehen in der Regel nur wenige bis gar keine Ressourcen zur Verfügung, um eine externe Person zu betreuen. Die Befürchtung, dass – entgegen meiner Darstellung – hohe Kosten durch meine Teilnahme entstehen, in Kombination mit einem schwer kalkulierbaren und grundsätzlich eher geringen Benefit, stellte eine ungünstige Argumentationsgrundlage für den Forschungszugang dar.

43 Im Laufe der Studie wurde deutlich, dass die beiden ausgewählten Festivals unterschiedliche Ziele verfolgen und daher auch aufgrund unterschiedlicher Kriterien eine Selbsteinschätzung als „erfolgreich“ vornehmen.

Nachdem die Zusagen von zwei Veranstaltern vorlagen, verlief der weitere Zugang unproblematisch. Förderlich dafür war die hohe Diversität der Freiwilligen bezüglich des Alters und der subkulturellen Anbindung. Da die Organisationen routinemäßig mit immer wieder neuen Helfern und Helferinnen zusammenarbeiten, konnte ich bezüglich meiner Forschungstätigkeit offen mit meinen Kollegen und Kolleginnen innerhalb des Festivals umgehen und wurde schon bald als Teil der Organisation wahrgenommen, obwohl meine darüber hinausgehende Sonderrolle<sup>44</sup> punktuell immer wieder präsent wurde:

So begrüßte mich eine Mitarbeiterin bei den Pragmatischen in meiner dortigen zweiten Feldphase am Abend vor dem Festival:

„Hi, wer bist du?“

„Ich bin Petra. Wir kennen uns von letztem Jahr.“

„Petra? Was machst du?“

„Ich bin in der Künstlerbetreuung bei der Hauptbühne.“

Sie mustert mich im Halbdunkel genauer. „Ach, du bist die mit der Doktorarbeit! Ja klar! Und bist du jetzt privat hier oder als Forscherin?“

„Naja, ein bisschen beides. Je mehr Zeit ich mit euch verbringe, desto besser für die Studie, aber ist natürlich auch schön, wieder hier zu sein.“

„Ja. Geil.“ Sie lacht, und wir wenden uns wieder anderen Themen zu.

Jedes Festival besuchte ich in zwei aufeinanderfolgenden Jahren. Der Zeitraum der Forschungsaufenthalte betrug insgesamt fünf Wochen. Zwischen den Beobachtungszeiträumen stand ich in intensivem Austausch mit verschiedenen Akteuren beider Organisationen und erhielt aktuelle Informationen wie beispielsweise Sitzungsprotokolle und Informations-E-Mails. Auch die Interviews fanden meist zwischen den Feldphasen und zum Teil telefonisch statt. Diese wurden vor allem mit Akteuren der Festivalorganisation geführt, innerhalb derer weniger ausgedehnte Feldaufenthalte möglich waren (die Idealisten). Hier führte ich Interviews mit einer Helferin, die erst seit einem Jahr als Helferin für das Festival aktiv war (N), einem Helfer, der bereits seit 30 Jahren partizipierte (H), dem Verantwortlichen für das Booking (B), dem Chef der Security (S) und der Leiterin des Teams Finanzen (F). Eine solche telefonische Datenerhebung war deshalb möglich, weil sie auf ausgedehnte Feldaufenthalte folgte und ich die Befragten dadurch bereits kannte und persönlich um das Interview bitten konnte. In dem anderen Fall (die Pragmatischen) war es möglich, sehr viel mehr Zeit im Feld zu verbringen. Dort interviewte ich als Ergänzung zu den

44 Welche weiteren Erfahrungen mit Rollenkonflikten gemacht wurden, wird in Kapitel 4.3.5. erläutert.

Beobachtungen den Geschäftsführer (GF), was im Vorfeld des Events direkt vor Ort realisierbar war.

Die ausgiebigen, insgesamt über drei Jahre andauernden Feldphasen und intensiven Feldkontakte sind als Qualitätskriterium ethnographischen Forschens zu werten (vgl. Amann/ Hirschauer 1997, S. 16).

#### 4.4.2. *Abduktion: Wechsel von Feldphasen und theoretischer Analyse*

Die zeitliche Verschränkung von Feld- und Theoriephasen, also das Abwechseln von Phasen, die ich im Feld verbrachte, und Phasen, die der Theoriearbeit gewidmet waren, hat sowohl methodologische als auch forschungspraktische Gründe: *Methodologisch* findet hier das Prinzip abduktiven Forschens seine Entsprechung und hilft, Rollenkonflikten vorzubeugen. *Forschungspraktisch* ist es im Bereich der Festivalforschung kaum anders möglich, da Festivals eine projektförmige Organisationsstruktur aufweisen.

So führte ich in einem sehr frühen Stadium der Untersuchung eine erste Feldphase (bei den Idealisten) durch. Diese bot mir Anregungen und Anknüpfungspunkte für meine weiteren theoretischen und empirischen Recherchen. Nach einigen Monaten des theoretischen Arbeitens führte ich zwei weitere Feldphasen (in beiden Fällen) durch, woran sich wieder eine Phase theoretischen Arbeitens anschloss und so weiter. Auf diese Weise praktizierte ich Ethnographie als zirkulären Prozess, der „sich zunehmend fokussiert“ (Naschenweng 2012, S. 98):

„Eine Notwendigkeit, die sich aus der Offenheit und streckenweisen Unvorhersehbarkeit des ethnographischen Forschungsprozesses ergibt, ist der stetige Wechsel zwischen theoretischen und empirischen Phasen. [...] Man geht ins Feld, erahnt erste wichtige Punkte, geht auf die Suche nach passenden Theorien, überlegt sich erste Hypothesen, testet sie im Feld, reformuliert sie eventuell wieder, etc. Aus gesammelten Daten entstehen Hypothesen, die zur Sammlung weiterer Daten führen.“ (Naschenweng 2012, S. 98)

Ein zweiter methodologischer Vorteil des Wechsels von Feld- und Schreibphasen besteht in der Vorbeugung gegen eine „over-identification“ oder des Phänomens des „going native“, also der zu starken Identifikation mit dem untersuchten Feld. Es ist notwendig, die verschiedenen Rollen, die der Forscher als Wissenschaftler bzw. die Forscherin als Wissenschaftlerin und als Teil des untersuchten Feldes inne hat, auseinanderzuhalten und sich selbst in der jeweils anderen Rolle in räumlicher und zeitlicher Distanz zu betrachten, bevor erneut diese Rolle übernommen wird (vgl. Bachmann 2009,

S. 250f.). Diese selbstreflexive Haltung wurde durch die Aufteilung der verschiedenen Forschungsphasen unterstützt.

Darüber hinaus nahm ich zweimal die Möglichkeit wahr, mich während der Feldaufenthalte mit einer anderen Wissenschaftlerin im Rahmen einer kollegialen Supervision auszutauschen, um mein Forschungshandeln besser reflektieren zu können.

„Solche Besuche können Sehblockaden aufheben, schwierige persönliche Verstrickungen auflösen helfen sowie neue Impulse und Bestätigung geben. Der Besucher wird auch nach der Feldforschung ein wichtiger Ansprechpartner bleiben, wenn man das Gefühl hat, niemandem mehr richtig vermitteln zu können, ‚wie es da wirklich war‘.“ (Bachmann 2009, S. 256)

Das Sprechen über das, was im Feld getan und erlebt wurde und welche Eindrücke und ersten analytischen Ideen vorhanden sind, hilft, die eigenen Vorstellungen zu ordnen und einen Blick für das Bemerkenswerte des untersuchten Feldes zu behalten bzw. zu reaktivieren. Die Möglichkeit, mich auch *nach* den Feldphasen mit jemandem auszutauschen, der zum Teil miterlebt hat, was im Feld geschah, erwies sich als hilfreich für die Auswertung der Daten. Die Herausforderung, reflexiv die Balance zwischen Nähe und Distanz zum Feld zu halten, war auf diese Weise leichter zu bewältigen.

Forschungspraktisch ist das Abwechseln der Forschungsphasen die einzige Möglichkeit, ein Feld zu erschließen, das projektförmig organisiert ist und nur in verschiedenen Zeitabschnitten der Projektorganisation ohne große Störungen zugänglich ist. Der Wechsel von Feldphasen und Zeiträumen, in denen geschrieben und analysiert wird, ist bei Festivals darüber hinaus unproblematisch, weil diese periodenweise Präsenz in der Organisation für den Großteil der Freiwilligen typisch ist. Nur ein sehr kleiner Personenkreis ist über das ganze Jahr vor Ort und in die Planung involviert. Einstieg und Ausstieg in das Feld führen also nicht zu unnötigen Irritationen.

Ich verlasse zum letzten Mal das Gelände der Pragmatischen. Wieder einmal. Ich merke langsam jetzt die Erschöpfung. Aber ich glaube, so richtig werde ich erst morgen zu Hause merken, wenn ich wieder in meiner gewohnten Umgebung bin, was da alles passiert ist. Das braucht jetzt auch ein paar Tage, um das noch mal sacken zu lassen. Ich brauche jetzt erst mal wieder einen Tick Abstand, und werde zu Hause meine Daten sichern, und dann werde ich mal anfangen zu transkribieren und mir die nächsten Schritte überlegen und die Interviewleitfäden entwerfen.

Noch eine kurze Abschlussbemerkung, bevor ich den Campingplatz betrete: Ich habe dieses Mal viel mehr diesen theoretischen Hintergrund im Kopf gehabt als letztes Mal und darüber immer wieder nachgedacht. Das

liegt auch daran, dass ich dieses Analyseraster quasi im Groben fertig mache und jetzt quasi noch mal gezielter nachgehorcht habe, was passiert. Ich glaube, das kam auch dadurch zustande – als methodische Anmerkung – dass ich jetzt kürzer im Feld war und dieses Feld einen so absorbiert, dass man – weil man ja auch keine Zeit zwischendurch zum Denken hat, und viel zu müde ist, viel zu erschöpft – dass vielleicht in so einem Feld mehrere kürzere Aufenthalte sinnvoller sind als ein sehr langer. Auch natürlich durch die Projektförmigkeit und das Eventtypische, aber auch, weil man dann eher noch den Abstand bewahren kann und nicht so ganz in diesem Festivalloch verschwindet.

#### *4.4.3. Rollenkonflikte: Vergemeinschaftung und Egoismus*

Teilnehmende Beobachtungen sind methodisch durch eine begrenzte Kontrollierbarkeit geprägt. Diese entsteht durch Einflussfaktoren wie die Persönlichkeit des Forschers oder der Forscherin, die Beschaffenheit des Feldes oder die Art der Interaktion mit dem Feld. Durch den Mangel an Kontrolle kann es laut Bachmann (2009) zu verschiedenen Fehlern kommen: Der Forscher oder die Forscherin ist zur falschen Zeit am falschen Ort oder verliert einen wichtigen Informanten, interessante Details werden vergessen oder es ist nicht möglich, sich auf natürliche Weise in das Feld einzufügen. Es ist kaum möglich, diese Fehler zu vermeiden (vgl. Bachmann 2009, S. 250). Dennoch sind Hinweise für Forschende auf einer abstrakten bzw. Metaebene möglich. Die Reflexion der subjektiven Gestaltung der Forschung und der eigenen Rolle sind die Voraussetzung für ein Beobachten, welches den Grundsätzen qualitativ wissenschaftlicher Arbeit entspricht.

„Die Forschenden haben durch die persönliche Einbindung und Einschätzung der Situation großen Einfluss auf den Forschungsprozess. Objektivität ist durch diese Rolle der Forschenden in der Ethnographie nicht möglich. Die Frage ist: Wie gehen Forschende damit um? Selbstreflexion wird zu einer Notwendigkeit, die Forschenden müssen Vorannahmen, Vorwissen über das Feld, ihre Rolle und ihre Einschätzungen, die Entstehung von Thesen etc. kontinuierlich reflektieren.“ (Naschenweng 2012, S. 97)

Ethnographen und Ethnographinnen setzen sich besonders intensiv dem Feld und seinen Eigenarten aus; dies kann zu Konflikten und erhöhten Anforderungen an ein reflexives Selbstverständnis der Forschenden führen (vgl. Amann/Hirschauer 1997, S. 19). Um eine reflexive Haltung zu kultivieren, ist es sinnvoll, sich über den Zeitraum des Forschungsprozesses mit Problemen auseinanderzusetzen, mit denen sich der Forscher oder die Forscherin in diesem engen Feldkontakt konfrontiert sieht, und sich die verschiedenen Rollen, die eingenommen werden, bewusst zu machen. Vor

diesem Hintergrund müssen Schlussfolgerungen immer wieder selbstkritisch hinterfragt und an den empirischen Materialien überprüft werden, um sich selbst in seiner Rolle als Forscher oder Forscherin und als Teil des untersuchten Feldes zu reflektieren (vgl. Müller o.J.; vgl. Heidsieck 2009).

Der Wechsel von Feld- und Theoriephasen stellt eine wichtige Hilfe dar, damit es nicht zu einer völligen und dauerhaften Identifikation mit anderen Freiwilligen kommt. Auf diese Weise können die unterschiedlichen Rollen über den gesamten Zeitraum der Studie aufrechterhalten werden. Das Vertrautwerden mit dem Feld („going native“ (Zinnecker 2000, S. 393)) gilt es, mit dem Heraustreten aus dem Feld („coming home“) in einer Balance zu halten:

„Eine weitere Bedingung methodisierter Erfahrung ist die rhythmische Unterbrechung der Präsenz im Forschungsfeld durch Phasen des Rückzugs zum universitären Arbeitsplatz und Kollegenkreis: Dem ‚going native‘ wird ein ‚coming home‘ entgegengesetzt, das dem Individualismus der Datengewinnung einen Kollektivierungsprozess entgegenstellt.“ (Amann/Hirschauer 1997, S. 28).

Im Rahmen ethnographischer Studien, die sich in erster Linie auf teilnehmende Beobachtung als Erhebungsmethode stützen, ist die Herausforderung und die Gefahr des „going native“ (s. o.) oder der „over identification“ (Hepp/Höhn 2010, S. 23) zu reflektieren. Im extremsten Fall endet dieser Wechsel zwischen verschiedenen Rollen in dem Aufgeben der wissenschaftlichen Tätigkeit zugunsten der Zugehörigkeit zum Feld (vgl. Zinnecker 2000, S. 393). Diese Doppelrolle – die des oder der Forschenden auf der einen und die des Akteurs oder der Akteurin im Feld auf der anderen Seite – erfordert eine ständige Veränderung des Blickwinkels, der vereinfacht als Wechsel zwischen theoretischer und praktischer Perspektive oder eher als Wechsel zwischen Abstraktion und Konkretion beschrieben werden kann. Es gilt, ganz handfeste Umstände sowie Problemstellungen zu begreifen, zu erleben, zu bewältigen und sie dann für Dritte zu beschreiben. Ebenso müssen diese Alltagssituationen reflektiert, d. h. auf einer abstrakteren Ebene mit Modellen und Theorien in Verbindung gebracht werden. Findet eine zu starke Identifikation mit dem Feld statt, geht der reflektierende, über das Konkrete hinausgehende Blick verloren. Der Wissenschaftler oder die Wissenschaftlerin kann seiner oder ihrer Rolle nicht mehr gerecht werden. Die unterschiedlichen Ebenen lassen sich im forschungspraktischen Handeln kaum auseinanderhalten und nicht klar räumlich und zeitlich trennen. In der praktischen Umsetzung bedeutet dies, dass der Forscher oder die Forscherin sich in einem Spektrum mit fließenden Übergängen, zwischen zwei Extremen bewegt: dem Aufstellen eines Bauzauns im strömenden Regen und der Analyse von systemimmanenten Strukturen am Schreibtisch.

Die Frage nach der Rolle oder den Rollen, welche ein Forscher oder eine Forscherin im Feld innehat, beschäftigt nicht nur mich als Forscherin,

sondern auch diejenigen, die sich selbst als Gegenstand der Beobachtung wahrnahmen:

Ich stehe am ersten Tag meiner teilnehmenden Beobachtung bei den Pragmatischen mit zwei freiwilligen Helfern an einer Laderampe. Wir warten auf den LKW einer Speditionsfirma, um die gelieferten Waren abzuladen. Einer der Helfer schaut mich von der Seite an:

„Und jetzt beobachtest du mich die ganze Zeit?“ scherzt er.

„Du beobachtest mich doch auch.“ Ich lache.

„Ja, aber machst du dir dann Notizen über mich, die ganze Zeit?“ Er tritt verlegen von einem Fuß auf den anderen.

Ich antworte ironisch: „Klar. Und dann bewerte ich dich und sage es deinem Chef... Nein, Quatsch. Ich will nur wissen, wie euer Laden hier läuft. Ich habe noch nie ein Festival organisiert. Ihr schon. Ihr wisst, wie es geht, und ich will rausfinden, wie das funktioniert. Das ist genau wie bei einem Praktikum. Für euch ist das selbstverständlich. Ihr kennt das ja. Für euch ist das so normal, dass, wenn ich euch danach fragen würde, ihr gar nicht wüsstet, was ihr erzählen sollt. Um zu lernen, wie das funktioniert, tue ich alles, was nötig ist: Mitarbeiten, zuschauen, dumme Fragen stellen, Homepages und Protokolle lesen und so weiter. Also kann sein, dass ich dich zwischendurch mit Fragen löchre, dann musst du mir sagen, wenn dich das nervt.“

„Nee, frag nur. Aber ich will gut dabei wegkommen!“ Lacht und geht zum ankommenden LKW.

Diese Szene, die ich bei den Pragmatischen erlebte, verdeutlicht, dass der Beobachter oder die Beobachterin im Feld zum Teil Verunsicherung auslöst, indem er oder sie als Eindringling wahrgenommen wird. In diesem Fall wählte ich einen scherzhaften, ironischen Umgang mit der Angst vor Bewertungen und dem „Spionageverdacht“ (Bachmann 2009, S. 252), dem ein Feldforscher oder eine Feldforscherin ausgesetzt sein kann. Es bleibt den anderen Organisationsmitgliedern zum Teil verschlossen, welchen Tätigkeiten der Wissenschaftler oder die Wissenschaftlerin eigentlich nachgeht, und was er oder sie damit bezweckt. Diese Unsicherheit ließe sich vermeiden, wenn die Forschungstätigkeit für die Beobachteten verborgen bliebe. Dennoch entschied ich mich aus ethischen Gründen für einen offenen Umgang mit meiner Arbeit. Dies hat trotz der daraus erwachsenden Schwierigkeiten auch den Vorteil, dass offen Rückfragen gestellt werden können, die im Rahmen der Studie interessieren und Deutungsansätze mit den Beteiligten im Sinne einer kommunikativen Validierung offen diskutiert werden können.

Die Doppelrolle, mit der sich Ethnographen und Ethnographinnen konfrontiert sehen, lässt sich an einem weiteren Beispiel verdeutlichen:

Gerade am Vorabend des Festivals oder nach erfolgreichem Abschluss des Events ist es üblich, die gemeinsame Arbeit und das Geleistete zu feiern.<sup>45</sup> In solchen sozialen Situationen kommen häufig interessante Gespräche zustande, und die Beteiligten geben am ehesten Insider-Informationen preis. Losgelöst von Zeit- oder Leistungsdruck wird viel erzählt, wozu sonst kein Raum vorhanden wäre. Allerdings erscheint es nicht immer angebracht, diese Gespräche aufzuzeichnen, denn die anderen Beteiligten unterhalten sich aus Selbstzweck. Hier kommt der Konflikt zwischen den Rollen als Forscherin und als Freiwillige in konkreten Situationen zutage: Zum einen bin ich Kollegin, Freundin, Festivalfan<sup>46</sup>, auf der anderen Seite Wissenschaftlerin. Nähme der Forscher oder die Forscherin mitten in einer ungezwungenen Feier das Diktiergerät hervor, könnte der Eindruck entstehen, er oder sie täusche das private Vergnügen an der Veranstaltung nur vor, um an seine oder ihre Daten zu kommen. Tatsächlich spielt im Idealfall beides eine Rolle. Wenn die Kontakte zu Personen im Feld vertraulich oder sogar freundschaftlich werden, sind mehr und authentischere Informationen zugänglich. In diesem Fall ist aber der informelle Austausch ebenso ein privates Vergnügen wie eine für die wissenschaftliche Studie interessante Situation. Eine heimliche Aufzeichnung wäre ethisch nicht haltbar und würde darüber hinaus ebenfalls als ein Verrat an der freundschaftlichen Beziehung wahrgenommen, die im Idealfall aufgebaut wurde. Seitens der Forscherin führt dies dazu, dass wichtige Details vergessen oder wichtige Fragen nicht gestellt werden. In solchen Situationen machte ich in der Regel unmittelbar im Anschluss Notizen zu interessanten Gesprächsinhalten. Dies ist ein Beispiel dafür, wie immer wieder während des Feldaufenthaltes Interessenskonflikte abgewogen werden müssen, die den unterschiedlichen Rollen im Feld geschuldet sind.

Neben dem gemeinsamen Feiern und dem informellen Austausch hat der permanente und teils massive Schlafentzug sowie der Konsum von Koffein in Verbindung mit teilweise körperlich sehr anstrengender Arbeit Einfluss auf die Erhebungsphase. Die Möglichkeit, nachts um vier Uhr nach zwei Stunden Schlaf und einer 19 Stunden-Schicht noch die interessantesten Ereignisse der

45 Der Konsum von Alkohol spielt wie in den meisten europäischen Organisationen (vgl. Bachmann 2009, S. 256) auch bei Festivals eine soziale Rolle. Zwar sind es in erster Linie die Besucher und Besucherinnen, die mehr oder weniger exzessiv Alkohol konsumieren, aber auch hinter der Bühne gehört das Feiern mit Alkohol zu den Vergemeinschaftungsritualen der Helferguppe. Dies erfolgt allerdings in der Regel in Maßen, da sonst die zu erbringende Leistung nicht möglich wäre. Der Vorteil für ethnographisches Arbeiten besteht darin, dass die Situation dadurch besonders vertraulich und entspannt wird.

46 Trotz meines großen Interesses an Musik und Pop-Rock-Kultur bin ich vor und während meiner Studie niemals *Gast* auf einem Festival gewesen. Ein wissenschaftliches Interesse daran zu entwickeln, war sicher auch dieser Kombination von Neugierde und Distanz bzw. Fremdheit geschuldet.

letzten acht Stunden zu erinnern und zu dokumentieren, ist eingeschränkt. Dies gilt vor allem, wenn der Tag vor neun Uhr wieder beginnt: dann unter Umständen mit Sehstörungen, Schwindelgefühl und zitterigen Händen. Unter solchen Voraussetzungen kann der Blick als Wissenschaftler oder Wissenschaftlerin kurzzeitig verloren gehen. Auch angesichts dieser Belastungen ist es sinnvoll, die Feldaufenthalte gelegentlich zu unterbrechen.

Durch die im Team erbrachte Leistung und die gemeinsam durchgestandenen Anstrengungen entstehen auch freundschaftliche Beziehungen zu anderen Freiwilligen. Auf jedem Festival gibt es Situationen, in denen einzelne Helfer und Helferinnen, Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen so erschöpft und unter Stress sind, dass sie eine Pause und Aufmunterung brauchen. Damit niemand physisch und psychisch seine oder ihre Grenzen überschreitet, ist es notwendig, dass das Team aufeinander achtet, sich gegenseitig ermutigt, Pausen zu machen oder Aufgaben abzugeben. Diese intensive Form der Teamarbeit und Solidarität lässt in einigen Fällen innerhalb von wenigen Tagen eine emotionale Bindung entstehen. Diese kann dabei entweder nur für die Dauer des Events oder auch darüber hinaus bestehen. Einige dieser Kontakte hielt ich auch zwischen den Erhebungsphasen über E-Mails und soziale Netzwerke aufrecht. Auf der einen Seite sind sie positiv zu bewerten, weil auf diese Weise wichtige Kontakte und Informationsmöglichkeiten entstehen. Solche Kontakte sind

„Gewährleute, die den Feldforscher über längere Zeit stetig mit Informationen versorgen, den Zugang zu tieferen oder komplexeren Themen ermöglichen, einen Ansprechpartner für erste Thesen darstellen, Unterstützung in schwierigen Situationen bieten, neue Kontakte ermöglichen und somit manchmal fast den Status eines Co-Forschers bekommen können.“ (Bachmann 2009, S. 255)

Auf der anderen Seite können sie auch zu „schizophrenen‘ Freundschaften“ (ebd.) führen und „in erhebliche Loyalitäts- und Gefühlskonfusionen münden“ (ebd.). Dies geschieht beispielsweise dann, wenn Deutungen dieser Gewährleute nicht geteilt werden oder das Bewusstsein entsteht, dass der Forscher oder die Forscherin durchaus nicht so wie andere Freiwillige ausschließlich dadurch motiviert ist, als Freizeitaktivität an der Durchführung des Festivals beteiligt zu sein. Der Wissenschaftler oder die Wissenschaftlerin hat auch externe, in diesem Moment egoistisch erscheinende Motive, wie es oben im Zusammenhang mit der Aufzeichnung informeller Gespräche bereits beschrieben wurde. Dies lässt dann die Beteiligung am Festival, die für viele Selbstzweck der Freiwilligenarbeit ist, im Fall des Forschers oder der Forscherin als Mittel zum Zweck erscheinen.

## „Re-entry“ und Reflexion

Die reflexive Haltung, die im Umgang mit Rollenkonflikten zu einer hohen Qualität der ethnographischen Forschung beitragen soll, lässt sich über den Begriff „Re-entry“ (Heidsiek 2009, S. 97) beschreiben.

„In dem ‚Re-entry‘ zeigt sich damit die Fähigkeit von Systemen, sich selbst zu beobachten, die eigene Anschlussfähigkeit zu überprüfen und diese zu gestalten. [...] Der ‚Re-entry‘ umfasst also die Beobachtung der Beobachtung und ermöglicht dem System, seine Komplexität im Verhältnis zu seiner Umwelt selbst zu gestalten [...] Dadurch, dass der Beobachter durch Reflexion seine eigene Beobachtung reflektieren kann, verändert ‚Re-entry‘ den ‚Status der Unterscheidung‘.“ (Heidsiek 2009, S. 97)

Auf der Ebene psychischer Systeme und aus einer pädagogischen Perspektive kann Re-entry mit Reflexion gleichgesetzt werden – im Sinne eines Nachdenkens über sich selbst, einem Heraustreten aus und einem Wiedereintritt in das psychische System.

Auf organisationaler Ebene bin ich (bzw. meine Person) Teil des sozialen Systems, welches ich untersuche. Durch mein Verhalten angestoßene Kommunikation verändert also das soziale System. Dadurch bin ich ein Element des von mir untersuchten Feldes und beobachte mich somit selbst in meiner Rolle im Feld. Ein Beispiel soll verdeutlichen, welche Verhaltensentscheidungen aus so einem Rollenkonflikt entstehen können:

Während eines Auftritts einer Musikband bei den Idealisten (einer Organisation innerhalb derer Sexismus in jeder Form streng verurteilt und häufig thematisiert wird) verstand ich eine Textzeile, während derer sich der Sänger nach und nach auf der Bühne auszog falsch, woraufhin ich das Verhalten der Musiker als sexistisch deutete.<sup>47</sup> Als ich dies einer anderen Helferin, die neben mir stand, mitteilte, reagierte diese sehr aufgebracht. Sie informierte sofort weitere Helfer und Helferinnen, die sich intensiver mit der Problematik des Sexismus auseinandersetzen und dadurch eine Art Expertenstatus innerhalb der Gruppe innehatten. Dadurch initiierte ich (unbeabsichtigter Weise) während des Festivals und auch darüber hinaus eine Diskussion über diese Band und die Frage, ob diese bei weiteren Veranstaltungen geduldet werden würde. Mir gegenüber drückte die Helferin, die ich angesprochen hatte, Dankbarkeit darüber aus, dass ich mich dazu geäußert hatte. Später stellte sich heraus, dass der Vorwurf des Sexismus

47 Diese Deutung ist unter anderem darauf zurückzuführen, dass ich durch den bereits einige Tage andauernden Aufenthalt in einem für Sexismus hochsensiblen Feld selbst ein starkes Gespür für die Thematik entwickelte. Diese Sensibilisierung erfolgte beispielsweise durch Gespräche über das Thema oder durch das Bemühen, eine – in diesem Feld übliche – geschlechtergerechte Sprache zu verwenden.

aufgrund eines Missverständnisses entstanden war. Meine Deutung, welche ich zum Ausdruck gebracht hatte, erzeugte allerdings eine umfangreiche Diskussion, die als wichtig empfunden wurde. Sie war also kommunikativ anschlussfähig, weil das Thema Sexismus und der Ausschluss von Künstlern und Künstlerinnen oder anderen Beteiligten, die diese antisexistische Grundhaltung nicht respektieren, fester Bestandteil der Deutungsmuster der Organisation sind (Forschungstagebuch die Idealisten).

Dieser Fall zeigt, dass ich bereits gelernt hatte, dass das Thema der Geschlechtergerechtigkeit in dem untersuchten System einen hohen Stellenwert hat und dem Wunsch entsprach, Auffälligkeiten dieser Art zu äußern, sodass gewissermaßen eine Erwartungserwartung (vgl. 2.1.2.) erfüllt wurde. Als ich in der nächsten Feldphase bei den Pragmatischen in einer Situation war, in der sich Freiwillige sexistisch äußerten, entschied ich mich bewusst dagegen, das anzusprechen. Ich wollte nicht ein Thema, welches mich durch die Idealisten zu dieser Zeit selbst intensiver beschäftigte, zum Inhalt meines anderen Forschungsfeldes machen. Ich nahm auch an, dass ein Kommentar von mir nicht annähernd die Resonanz ausgelöst hätte wie bei den Idealisten. Auf diese Weise wäre es mir auch möglich gewesen, Inhalte experimentell anzubringen. Dies unterließ ich bewusst, um das Feld nicht gemäß meiner Interessen und Themen zu irritieren und es umgekehrt dem Feld zu überlassen, inhaltliche Schwerpunkte hervorzubringen. In solchen Momenten ist ethnographisches Arbeiten mitunter sehr irritierend, da es theoretisch keine Rolle spielt, ob der Forscher oder die Forscherin als Teil des Feldes oder ein anderer Teil des Feldes ein Thema hervorbringt.

#### *4.4.4. Datenauswertung als „dichte Beschreibung“*

Während und unmittelbar nach der Beobachtungsphase wurden Notizen und kurze Erfahrungsberichte angefertigt. Diese mündeten anschließend in einer „dichten Beschreibung“ (Geertz 1987), welche die Erklärungen für das Beobachtete umfasst. Von daher kann die dichte Beschreibung als eine Ergebnisdarstellung verstanden werden, die empirische mit theoretischen Überlegungen verbindet. Während der Erhebungsphase wurden die Aufzeichnungen danach untersucht, welche Fragen sich aus der Beobachtung ergaben und welche theoretischen Konzepte im Zuge der Beobachtung bereits einfließen (vgl. Honig 2004). Es handelte sich demnach um einen permanenten Prozess des Reflektierens der eigenen Perspektive. Wie genau die dichte Beschreibung mit ihren jeweiligen inhaltlichen Schwerpunkten erstellt wurde, ist im Folgenden dargestellt:

Es gibt eine Vielzahl an Möglichkeiten, mit dem in der Regel ausgesprochen umfangreichen ethnographisch erhobenen Datenmaterial

umzugehen (vgl. Bachmann 2009, S. 259f.). Um sowohl feldgeleitet nach den Grundsätzen der Ethnographie als auch theoretisch fundiert zu arbeiten, wählte ich eine abduktive Erhebungs- und Auswertungsstrategie (s. o.). Vor Beginn der Erhebungsphase wurde eine offengehaltene Forschungsfrage entwickelt: Wie ist das Wechselspiel von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung in veränderungsintensiven Branchen beschaffen, und welche Faktoren spielen dabei eine Rolle? Außerdem wurde eine Bestandsaufnahme theoretischer Konzepte im Zusammenhang mit diesem Thema vollzogen. Dabei handelte es sich in erster Linie um eine Offenlegung der fachlichen Perspektivität der Forscherin und (noch) nicht um die Entwicklung von Analysekatégorien oder Hypothesen. Letzteres wäre im Sinne ethnographischen Forschens unzulässig, weil es eine Einschränkung des Blicks zur Folge hätte und nicht den Raum bieten würde, Themen und Fragen aus dem Feld heraus zu entwickeln. Welche Themen relevant sind, wird stattdessen durch das Feld selbst bzw. die Beforschten bestimmt (Naschenweng 2012, S. 97).

Vor dem Hintergrund der Themen, die sich im Feld als relevant herauskristallisierten, wurde das Material strukturiert und es wurden Beispiele für die jeweiligen Beobachtungsdimensionen ermittelt. Diese sind jeweils typisch für die Organisation, d.h., sie erfolgen immer wieder in dieser oder ähnlicher Form und haben dementsprechend den Charakter von Routinen. Routinen sind also „vorhersagbare Aktivitätenmuster bzw. standardisierte Handlungsprogramme“ (Staudt/Kriegesmann 2002, S. 262):

„Organisatorische Routinen haben stabilisierende Wirkung mit dem Erfolg hoher Effizienzgrade. Im Rahmen von Innovationsaktivitäten können sie ‚gleichermaßen hemmen, forcieren und kanalisieren‘. Insgesamt charakterisieren organisatorische Routinen eine Verankerungsform organisationalen Wissens, das in standardisierten organisatorischen Ablaufprogrammen abgespeichert ist. Organisatorische Routinen unterscheiden sich insofern von individuellen Fertigkeiten, als sie unabhängig von einzelnen Mitarbeitern als verfahrenskonstituierende Größe an Organisation gebunden sind.“ (Staudt/Kriegesmann 2002, S. 263).

Durch das Kennenlernen einer Organisation wird Vertrautheit mit eben diesen Routinen, Strukturen oder Handlungsmustern gewonnen. Wissen von einer Organisation oder einem anderen sozialen System sind Kenntnisse über eben diese Wiederholungen, über tradierte Elemente, die sich in Ritualen, Sprache und Ähnlichem manifestieren. Bei Festivalveranstaltern gehören zu diesen Routinen beispielsweise Teamsitzungen, das morgendliche Treffen in einem Baucontainer oder auf einer Wiese im Backstagebereich, das gemeinsame Herrichten einer Künstlergarderobe oder die Rundgänge über den Zeltplatz in Zweiertteams während der Security-Schicht. Anhand der empirischen Daten lassen sich Routinen durch das wiederholte Auftreten identifizieren. Unabhängig davon, in welchen zeitlichen Abständen sie

stattfinden, erfolgen sie immer nach den gleichen Regeln und sind daher für diejenigen, die mit der Organisation vertraut sind, wiedererkennbar. Da Festivalveranstalter untereinander durch die ähnlichen Anforderungen und Strukturen vergleichbar sind, ist anzunehmen, dass es sich teilweise um nicht nur organisationstypische, sondern branchentypische Routinen handelt.

Diese Routinen mit ihren jeweiligen Eigenarten lassen sich nur vor dem Hintergrund des jeweiligen Sinnsystems verstehen. Es sind die spezifischen Deutungsmuster, die eine Routine eben genau so und nicht anders ablaufen lassen. Deshalb ist es ebenfalls nötig, gezielt nach Gegenbeispielen und alternativen Deutungsmöglichkeiten zu suchen, damit ein „Hineinlesen“ von gewünschten oder gewollten Ergebnissen weniger wahrscheinlich wird:

„Falsifizierbarkeit bedeutet im Rahmen rekonstruktiver Verfahren also nicht, wie bei hypothesenprüfenden Verfahren, eine quantitative Bestätigung gefundener Zusammenhänge an weiteren Fällen, sondern die zunehmende Erfassung der Gesamtsituation des Falles ‚in allen ihren Eigentümlichkeiten‘. Fortschritt gelingt nicht einfach über Bestätigung und Erfolg, sondern über Abweichung und konkurrierende Erklärungsansätze.“ (Ludwig 2000, S. 84)

Als Teil einer reflexiven Forschung ist dementsprechend immer wieder zu überprüfen, ob das Beobachtete auch anders deutbar ist und welche mögliche Deutung vor dem Hintergrund des untersuchten Feldes sinnvoller erscheint.

### **Darstellung von rekonstruierten Sinnstrukturen – Darstellung *als* Rekonstruktion**

Auch wenn sich die Gegenstände ethnographischen Forschens und der Methode der teilnehmenden Beobachtung im Laufe der Wissenschaftsgeschichte gewandelt haben, wird weiterhin das Schreiben als Teil des Forschungs- und Erkenntnisprozesses begriffen, wobei eine „dichte Beschreibung“ (Geertz 1987) das Ergebnis dieses Prozesses darstellt:

„Aus einer bestimmten Sicht, der des Lehrbuchs, heißt ethnographisches Arbeiten die Herstellung einer Beziehung zu den Untersuchten, die Auswahl von Informanten, die Transkription von Texten, die Niederschrift von Genealogien, das Kartographieren von Feldern, das Führen eines Tagebuchs und so fort. Aber es sind nicht diese Dinge, Techniken und herkömmlichen Verfahrensweisen, die das ganze Unternehmen bestimmen. Entscheidend ist vielmehr die besondere geistige Anstrengung, die hinter allem steht, das komplizierte intellektuelle Wagnis der ‚dichten Beschreibung‘.“ (Geertz 1987, S. 10)

Die Analyse und Interpretation der vielfältigen, durch ethnographische Forschung entstandenen Daten ist eine solche „besondere geistige Anstrengung“. Das Ergebnis der Anstrengung ist eine „dichte Beschreibung“,

d.h. eine Beschreibung der Beobachtungen in einer verdichteten Form. Diese schließt auch das mit ein, was das Beobachtete im jeweiligen Kontext *bedeutet*. Beschreibung und Interpretation lassen sich in diesem Sinne nicht voneinander trennen, da das Schreiben selbst einen Akt der Interpretation darstellt.<sup>48</sup> „Dichte Beschreibung“ kann zugleich als Bezeichnung für den (Forschungs-)

Prozess aufgefasst werden, also für die Tätigkeit des Beschreibens als Einheit von Beobachten, Aufzeichnen und Analysieren. Dabei wird der Versuch unternommen, den Sinn des Beobachteten innerhalb des Feldes und somit den Kontext, vor dessen Hintergrund Verhalten (bzw. Kommunikation) stattfindet, zu rekonstruieren.

Das Schreiben im Sinne des Erzählens einer Geschichte beinhaltet das Einhalten einer logischen Kontinuität, erfordert die Darstellung vom Zusammenhang verschiedener Ereignisse. Diese Zusammenhänge können allerdings nur rekonstruiert werden. Ich beobachtete beispielsweise zwei zeitlich aufeinanderfolgende Handlungen und nahm an, dass die eine Handlung eine Reaktion auf die andere Handlung sei:

Ein Mitarbeiter im Festivalbüro schaut aus dem Fenster und ruft: „Sie sind da.“ Ein anderer Mitarbeiter steht auf, greift nach einer Jacke und verlässt eilig den Raum.

Diese kurze Szene ist eine „dünne Beschreibung“, eine Beschreibung der Dinge, die ich als Anwesende gesehen und gehört habe. Nun folgt die (Re)Konstruktion bzw. „dichte Beschreibung“:

Der Praktikant, der aus dem Fenster gesehen hat, muss die LKW mit den Containern bemerkt haben und weiß, dass der Bühnenchef (der andere Mitarbeiter) für diesen Vormittag Container für den Backstagebereich erwartet hat. Dies wiederum weiß der Bühnenchef. Weil der Bühnenchef mit dem Rücken zum Fenster sitzt und den LKW nicht sehen kann, sagt der Praktikant Bescheid. Daraufhin beeilt sich der Bühnenchef und geht runter auf den Platz, auf dem das Festival unter anderem stattfinden wird, um zu sehen, welche Container geliefert wurden, und mit den Mitarbeitern der Containerfirma zu sprechen. Er beeilt sich, weil die Firma noch ein zweites Mal an diesem Tag Container aus dem zwei Stunden entfernten Standort holen will, sie sowieso wegen eines Staus spät dran ist und sich beeilen muss, damit die zweite Fuhre mit Containern noch an diesem Tag ausgeliefert werden kann. Die Einhaltung des Zeitplans ist wiederum wichtig, weil alle

48 Schreiben ist aus konstruktivistischer Sicht immer als interpretativer Vorgang zu begreifen, da immer Selektionen und andere Entscheidungen durch den Schreibenden oder die Schreibende gefällt werden, die auch anders gefällt werden könnten, ohne dass die Beschreibung weniger „wahr“ wäre.

Container bereitstehen müssen, bevor die Bühne und Technik aufgebaut und Strom- und Wasserleitungen installiert werden können usw.

Eine solche „Geschichte“ ist einerseits ein Beispiel für eine rekonstruierende, „dichte Beschreibung“ und andererseits ein Exempel dafür, wie Handlungen aufgrund der bestehenden Sinnstrukturen Sinn zugeschrieben wird und sie selbst zu Kommunikation werden, die weitere Kommunikationen hervorruft (bzw. kommuniziert). Die „dichte Beschreibung“ beinhaltet demgemäß immer Deutungsmuster bzw. Bedeutungen von Handlungen für das System; Zuschreibungen, die Handlungen zu Kommunikation werden lassen.

„Dichte Beschreibungen enthalten viele Hintergrundinformationen, man erklärt eigentlich die Erklärung der Beforschten. Erst durch die Interpretation und die Einflechtung von Hintergrundwissen werden Beobachtungen zu Ethnographien.“ (Naschenweng 2012, S. 98)

„Dichte Beschreibungen“ sind Geschichten, die meine Erfahrungen und die Bedeutungen des Beobachteten innerhalb des jeweiligen sozialen Systems bündeln: „Eine Geschichte ist ein kleiner Knoten oder Komplex der Art von Verbundenheit, die wir als *Relevanz* bezeichnen“ (Bateson 1984, S. 22). Geschichten stellen damit Ereignisse in einen bestimmten Zusammenhang. Dadurch ergeben sie aus sich heraus für den Leser oder Zuhörer Sinn. Es erscheint plausibel, weshalb bestimmte Elemente (beispielsweise Ereignisse, Personen oder Eindrücke) Erwähnung finden und andere nicht. Im besten Falle weiß der Leser oder die Leserin am Ende der Geschichte mehr über die beschriebene Organisation als zu Anfang. Dass diese Geschichte auch anders erzählt werden könnte, relativiert nicht ihre Bedeutung.

Es ist nicht das Ziel dieser Methode, Konsistenz herzustellen. Die Glaubwürdigkeit einer dichten Beschreibung ist eher gewährleistet, wenn sich die Brüche und Inkonsistenzen, die in der Wirklichkeit vorkommen in der Dokumentation widerspiegeln (vgl. Weick 1995, S. 24). Deshalb ist es sinnvoller, Widersprüche als solche stehen zu lassen und in der Analyse zu berücksichtigen, anstatt sie – unter Vernachlässigung der Genauigkeit – zu übersehen:

„Nichts jedoch ist kohärenter als die Wahnvorstellung eines Paranoikers oder die Geschichte eines Schwindlers. Die Gültigkeit unserer Interpretationen kann nicht, wie es heute so oft behauptet wird, auf der Stringenz beruhen, mit der sie zusammengefügt sind, oder auf der Sicherheit, mit der sie vorgetragen werden. Nichts hat meiner Meinung nach mehr zur Diskreditierung von Kulturanalysen beigetragen als die Erstellung einwandfreier Abbildungen von formalen Ordnungen, an deren Existenz niemand so recht glauben kann.“ (Weick 1987, S. 26)

Es soll nicht der Eindruck von Konsistenz hergestellt werden, wo keine besteht (s. o.), sondern offen gelegt werden, wenn Dinge unsinnig erscheinen.

Durch die begrenzte Rationalität sozialer Systeme ist es als normal anzusehen, dass der Forscher oder die Forscherin als Teil dieses Systems nicht immer erfassen kann, inwiefern einzelne Beobachtungen in der Organisation Sinn ergeben.

#### *4.4.5. Realisierung der Kriterien und Ziele qualitativer Forschung*

Es gibt unterschiedliche Systematiken, nach denen Kriterien für die Qualität qualitativer Forschung entwickelt wurden. Exemplarisch werden im Folgenden diejenigen von Krüger (2000) und Mayring (2002) angeführt und ihre Umsetzung im Forschungsprojekt beschrieben. Während Krüger Kriterien für qualitative Forschung allgemein formuliert, differenziert Mayring nach unterschiedlichen Forschungsdesigns und arbeitet Kriterien speziell für die teilnehmende Beobachtung<sup>49</sup> aus.

Im Hinblick auf qualitative Forschungsmethoden nennt Krüger (2000) folgende Merkmale: (1) Sie zielt auf eine möglichst komplexe Analyse des Gegenstandsfeldes ab. (2) Dafür ist die Offenheit des Feldzugangs eine wichtige Voraussetzung. (3) Sie erfordert die „bewusste Wahrnehmung und Einbeziehung des Forschers und der Kommunikation mit dem Erforschten“ (Krüger 2000, S. 324). (4) Sie erfordert eine „Orientierung am Verstehen als Erkenntnisprinzip (ebd.)“.

Diese Prinzipien können (und müssen) sehr unterschiedlich aufgefasst und forschungspraktisch umgesetzt werden: Da Offenheit und ein dialogisches Vorgehen Voraussetzungen für hochwertige, qualitative Forschung sind, bedarf es auch einer entsprechenden Flexibilität im Hinblick auf die Gestaltung von Designs und Methoden. Daraus folgt, dass jede qualitative Studie einer vorausgehenden Klärung der Ziele und der spezifischen, auf den Forschungsgegenstand angepassten, Erhebungs- und Auswertungsmethoden bedarf.

Die oben genannten vier Kriterien wurden in der vorliegenden Studie auf folgende Weise erfüllt:

1. Eine *komplexe Analyse* wurde durch die Anwendung einer Methodentriangulation gewährleistet. Durch das Einbeziehen unterschiedlicher Herangehensweisen (teilnehmende Beobachtung, Interviews, Dokumentenanalysen) und langer Aufenthalte im Feld wurde eine umfassende Analyse möglich. Die Feldaufenthalte wurden durch andauernde und teils enge Kontakte zu verschiedenen Akteuren aus

49 Zur begrifflichen Abgrenzung bzw. Überschneidungen von teilnehmender Beobachtung und Ethnographie vgl. Kapitel 4.2. Sie unterscheiden sich vor allem durch den Grad der Partizipation.

beiden untersuchten Organisationen und den Einbezug von Sitzungsprotokollen, Festivalguides, Rund-Mails und anderem Informationsmaterial ergänzt. Die Erkenntnisse aus den Forschungstagebüchern wurden durch die teils stark, teils weniger stark formalisierten Interviews und Dokumentenanalysen erweitert. Ein Wechsel von Feld- und Analysephasen, der auch durch die projektförmige Arbeitsstruktur von Festivalveranstaltern notwendig wurde, erlaubte einen ständigen Perspektivwechsel zwischen der Rolle als Forscherin und der Rolle als Teilnehmerin bzw. Mitarbeiterin im Feld.

2. Die *Offenheit des Feldzugangs* erfordert, dass nicht Hypothesen oder Theoriekonzepte „übergestülpt“ werden (vgl. Krüger 2000, S. 34). Dennoch ist eine voraussetzungsfreie Forschung kaum möglich, da der Forscher oder die Forscherin selbst nicht perspektivlos ist. Daher ist es notwendig, diese Perspektive zu reflektieren und – statt Objektivität erzeugen zu wollen – die eigene Subjektivität produktiv zu nutzen und für dritte zugänglich zu machen (vgl. Wolcott 2008; Hünersdorf 2008). Die Forschungsfrage, die die ethnographische Studie in einen berufspädagogischen Kontext stellt, ist daher sehr offengehalten. Die im untersuchten Feld relevanten Themen wurden dann im Laufe des Forschungsprozesses herausgearbeitet und bestimmen die Struktur des Auswertungskapitels (Kapitel 5).
3. Darüber hinaus wird ein *offener Umgang mit der Perspektivität (oder Subjektivität) der Forscherin* auch in Interaktion mit den Erforschten gepflegt. Gewonnene Erkenntnisse wurden bereits während der Feldphase rückgemeldet und mit unterschiedlichen Beteiligten diskutiert. So konnten im Sinne einer kommunikativen Validierung Vorstellungen der Forscherin, die nicht mit den Deutungsmustern der Erforschten übereinstimmten, reflektiert und unter Umständen korrigiert werden. Dieses Vorgehen trug dazu bei, dass sie die Wahrnehmung im weiteren Forschungsprozess weniger verzerrten. Durch die Interaktion mit dem Feld und den reflexiven und kritischen Umgang mit den gewonnenen Erkenntnissen wird somit der Aneignungsprozess der Forscherin aktiv gestaltet und dokumentiert.
4. „Verstehen“ bedeutet also in diesem Zusammenhang, in dem beschriebenen interaktiven Verfahren, Deutungsmuster zu (re-)konstruieren, die Kommunikation und Verhalten im jeweiligen Feld bestimmen und von ihnen bestimmt werden. Dabei beobachtet sich die Forscherin selbst als Teil des Feldes.

Gütekriterien in der qualitativen (Sozial-)Forschung sollten den jeweils angewendeten Methoden angemessen sein (vgl. Mayring 2002, S. 142). Mayring (2002) nennt daher spezifische Kriterien für „teilnehmende Feldforschung“ und bezieht sie auf unterschiedliche Forschungsphasen: „Erhebung“, „Aufbereitung“ und „Auswertung“<sup>50</sup>. Die folgende Tabelle zeigt die dort benannten Kriterien und die Art und Weise, wie sie im Kontext der hier vorgestellten Untersuchung berücksichtigt wurden:

**Tabelle 2:** Kriterien teilnehmender Feldforschung (nach Mayring 2002, S. 143 und eigene Ergänzung)

<b>Forschungsphase</b>	<b>Kriterien (nach Mayring)</b>	<b>Umsetzung</b>
<b>Datenerhebung</b>	Glaubwürdigkeit der Personen, mit denen man im Feld Kontakt hat: Sind die Forschungssubjekte offen und ehrlich?	Durch lang andauernde Kontakte mit meinen Ansprechpartnern und Ansprechpartnerinnen im Feld baute ich eine persönliche, teils freundschaftliche Bindung auf, die mir eine bessere Einschätzung der Authentizität der Personen erlaubte. Auch pflegte ich Kontakte zu möglichst vielen Personen mit heterogenen Hintergründen.
	Reaktivität des Materials: Ist von den Forschern und Forscherinnen nach dem Material gefragt worden oder wurde es spontan geäußert?	In meine Analyse fließen Feldtagebücher, Dokumente (Homepage, Festivalguide, Protokolle etc.) und Interviews mit ein. Im Fall der Dokumente handelt es sich überwiegend um öffentliches Material. Die Interviews sind teilweise gezielte, teilstrukturierte Gespräche, teils aber auch spontane, informelle Situationen, die ich nach Möglichkeit mitschnitt.
	Sozialbeziehungen Forscher oder Forscherin	Derartige Schwierigkeiten sind in Kapitel 4.4.3 offengelegt,

50 Die Aufteilung in drei Forschungsphasen ist in der ethnographischen Forschung eine eher analytische Unterscheidung, da sich die Phasen zeitlich überschneiden oder abwechseln. Auch kann die Aufbereitung der Daten und die Auswertung in der Analyse als „dichte Beschreibung“ (Geertz 1986) praktisch nicht voneinander getrennt werden.

<p><b>Datenaufbereitung</b></p>	<p>– Subjekt: Gibt es während der Feldforschung Störfaktoren in den sozialen Beziehungen der Beteiligten?</p> <p>Deskriptive Analyse: Gibt es Verzerrungen bei der qualitativen Festlegung der zentralen, häufigen, typischen Phänomene im Gegenstandsbereich?</p>	<p>ebenso wie die Reflexion über meine Rolle(n) als Forscherin.</p> <p>Ohne derartige Verzerrungen komplett ausschließen zu können, minimierte ich das Risiko durch kommunikative Validierungen mit Personen sowohl aus dem Forschungsfeld als auch aus der wissenschaftlichen Community. Auch in dieser Hinsicht erwies sich der lange und intensive Feldkontakt mit einem Wechsel zwischen Feld- und Auswertungsphasen als hilfreich.</p>
<p><b>Auswertung</b></p>	<p>Schrittweise Theoriekonstruktion: Wurde bei der Konstruktion theoretischer Modelle, Konzepte aus dem empirischen Material schrittweise vorgegangen, von einzelnen Teilen zum Ganzen, von der Grobstruktur zur Feinstruktur?</p> <p>Negativfälle: Wurde systematisch den Fällen nachgegangen, die den Schlussfolgerungen widersprechen könnten, die nicht in die interpretierten Konzepte passen könnten?</p>	<p>Die anfängliche Fragestellung nach dem Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung ist so offen, dass ausreichend Raum für Themen bestand, die innerhalb des Feldes relevant sind. Es wurde ein abduktives Verhältnis von Theorie und Praxis umgesetzt (s.u.).</p> <p>Jedes Mal, wenn ich im Rahmen der „dichten Beschreibung“ eine Situation beschrieb, die ich als typisch bewertete, suchte ich nach Ereignissen, die im Material dokumentiert waren und das Gegenteil belegen. Durch diese „Gegenprobe“ wurde das Risiko der Projektion eigener „Wunschergebnisse“ geringer.</p>

Die Darstellung in einer dichten Beschreibung verzichtet darüber hinaus auf die Herstellung von Konsistenz. Gerade durch die Offenlegung von Widersprüchen und Inkonsistenzen erhält sie ihre Glaubwürdigkeit.

Als allgemeine Gütekriterien qualitativer Sozialforschung nennt Mayring (2002): Verfahrensdokumentation, argumentative Interpretationsabsicherung, Regelgeleitetheit, Nähe zum Gegenstand, kommunikative Validierung und Triangulation (vgl. ebd. S. 144ff.). Diese sind in den tabellarisch aufgeführten Kriterien zur teilnehmenden Feldforschung enthalten. Alle genannten Kriterien und Aufteilungen lassen sich allerdings zwei einfachen Metakriterien oder Forschungsgrundsätzen zu- bzw. unterordnen: *Transparenz* und eine *reflexive, selbstkritische Haltung des Forschers oder der Forscherin*.

Um Transparenz zu gewährleisten werden die methodologischen Annahmen und das methodische Vorgehen wiedergegeben und auf diese Weise zur Diskussion gestellt (Kapitel 3 und 4). Die so hergestellte Kritisierbarkeit trägt auch zu einer selbstkritischen Haltung und zu einer möglichen Flankierung durch andere Forscher bei.

In Kapitel 5 folgt nun die „dichte Beschreibung“ als Ergebnis der zwei Fallstudien, die nach ethnographischen Grundsätzen im Rahmen von teilnehmenden Beobachtungen erhoben wurden. Die theoretische Einbettung in den wissenschaftlichen Kontext erfolgt über eine pädagogische Semantik und eine inhaltliche Fokussierung auf den Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung, wie sie in Kapitel 2 entfaltet wurde. Im Anschluss werden die Ergebnisse sowohl zu der inhaltlichen als auch zu der methodologischen Fragestellung diskutiert (Kapitel 6).

## 5. Ergebnisse zum Feld Musikfestivals

Die Auswahl eines Falles ist von der Fragestellung im Kontext eines Forschungsvorhabens abhängig. Die Entscheidung für ein Feld und einen Fall sowie die Bestimmung seiner Grenzen wird vor dem Hintergrund des jeweiligen Erkenntnisinteresses getroffen. Ein Fall ist also kein beliebiger Ausschnitt der Wirklichkeit, sondern bildet eine abgrenzbare „soziale Einheit“, die als „problematisch“ beschreibbar ist:

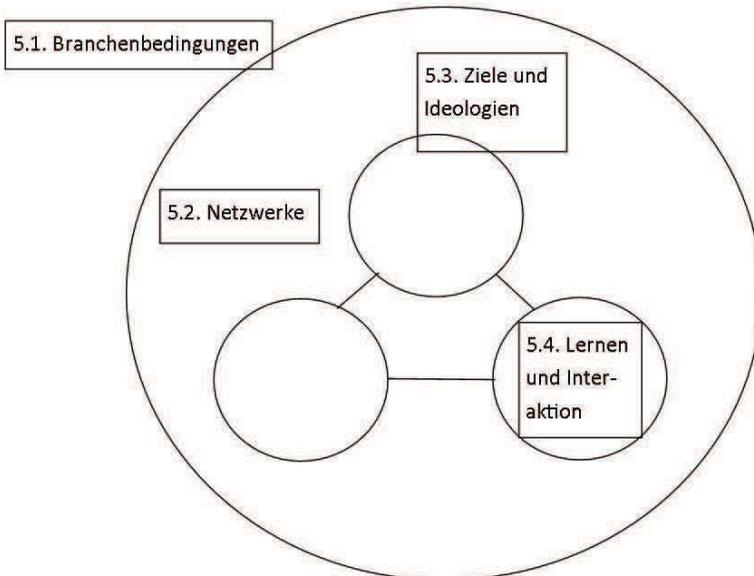
„Ein Fall umfasst eine Handlungssituation, in der Personen eine Rolle spielen und die in irgendeiner Weise ‚problematisch‘ erlebt wird. Der Fall ist räumlich und zeitlich abgrenzbar. Was als Fall problematisiert und abgegrenzt wird, ergibt sich einerseits aus der Fragestellung und dem heuristischen Rahmen [...].“ (Ludwig 2000, S. 86f.)

Auf die Besonderheiten des Feldes und der Beispieleigenschaften von Festivals im Zusammenhang mit projektförmigen Organisationen wurde bereits eingegangen. Im Folgenden werden ausgewählte Aspekte analysiert, die für den Einfluss von Kompetenzentwicklungsprozessen auf organisationale Veränderung relevant sind. Über die Relevanz entschied ich jeweils aufgrund des heuristischen Rahmens (Kapitel 2) und der Themen, die innerhalb des Feldes eine wichtige Rolle spielten. Letzteres drückt sich vor allem darin aus, wie oft und in welcher Intensität bestimmte Aspekte thematisiert werden. Dies kann sich in den beiden untersuchten Fällen unterscheiden, weshalb manche Themen sich stärker auf die Idealisten und andere sich eher auf die Pragmatischen beziehen. Zum Beispielist das Thema Sexismus bei den Idealisten für die Beteiligten sehr wichtig, während es bei den Pragmatischen keine hervorgehobene Rolle spielt. Die unterschiedlichen Sinnstrukturen der Organisationen spiegeln sich also in der Auswahl der Themen, der Art und des Umfangs ihrer Darstellung wider.

Als Grundlage für die Analyse dient das umfangreiche empirische Material, bestehend aus Forschungstagebüchern, Interviews und Dokumenten (z.B. Homepages und Festivalguides). Auf dieser Grundlage konnte eine „dichte Beschreibung“ erstellt werden (vgl. Kapitel 4.4.4.). Um sowohl den ethnographischen Ansprüchen gerecht zu werden (das Erzählen einer Geschichte, die komplexe Zusammenhänge Dritten zugänglich macht) als auch Bezüge zu Theorien und Fachdiskursen zu ermöglichen, wurden zwei Textformen integriert: beschreibende und analysierende Passagen, die Anknüpfungspunkte zu der sich anschließenden theoretischen Reflexion der Ergebnisse (Kapitel 6), bieten und Erzählungen, die (als Anekdoten) konkrete Situationen veranschaulichen und nachvollziehbar machen (letztere sind durch graue Kästen optisch abgegrenzt). Damit weiche ich von der „dichten Beschreibung“, wie Geertz (1987) sie verwendet, ab, um

Anschlussmöglichkeiten zu Fachdiskursen zu bieten und somit zu Theorieentwicklung beizutragen.

Die ethnographischen Ergebnisse werden in vier Themenfelder unterteilt (vgl. Abb. 7): Auf der Makro- bzw. Branchenebene erwiesen sich die Themen Kontinuität, Dynamik und Risiko (5.1.) und Organisation, Netzwerk und Koordination (5.2.) als zentral. Auf der Mesoebene stellten sich die organisationalen Ziele und Ideologien als wesentliche Charakteristika des Untersuchungsfeldes heraus (5.3.). Im Kontext der Mikroebene sind schließlich das Lernen und Interaktionen (im Sinne von doppelten Interakten) die als relevant identifizierten Themen, um die Frage nach dem Einfluss von Kompetenzentwicklung auf organisationale Veränderung diskutieren zu können.



**Abbildung 7:** Aufbau Kapitel 5

## **5.1. Kontinuität, Dynamik und Risiko**

Auf der Makroebene stehen Organisationen vor der Herausforderung, Ordnungsleistungen zu erbringen, die die Umwelt an sie stellt. Im Falle von Festivals sind ambivalente Anforderungen im Hinblick auf Kontinuität und

Dynamik zentral für ein erfolgreiches Management. In besonderer Weise spielen dabei Risikofaktoren (wie beispielsweise das Wetter) eine Rolle, die nur zum Teil kalkulierbar sind. Diese Bewältigung von Unsicherheiten ist jedoch erfolgskritisch für das Fortbestehen der Organisation.

Festivals sind für die Teilnehmer und Teilnehmerinnen einzigartige Erlebnisse. Es sind Ereignisse, die lange geplant und entsprechend emotional aufgeladen sind. Zugleich sind die Gäste in der Regel eng vertraut mit dem Konzept einer solchen Großveranstaltung und wollen in ihren Erwartungen nicht enttäuscht werden. Daher ist die Wiederholung von bereits Bekanntem eine Anforderung, der sich Organisatoren von Festivals stellen müssen (5.1.1.). Zugleich erhalten Organisationen sich selbst in einem permanenten Prozess der Anpassung<sup>51</sup> an Umweltbedingungen. Dies erfolgt durch Entscheidungen. Ohne diese Anpassungsleistung sind Veranstalter von Festivals nicht dauerhaft existenzfähig. Einen weiteren dynamisierenden Aspekt stellen die temporären Strukturen im Kontext von Festivalorganisationen als Projektorganisationen dar (5.1.2.). Erfolgskritisch für Unternehmen dieser Branche ist darüber hinaus der Umgang mit nur teilweise kalkulierbaren Risiken. Chaotische Momente stellen besondere Anforderungen an die Fähigkeit dar, Ordnung zu erzeugen, und somit an die Möglichkeit, als Organisation dynamisch zu bleiben (5.1.3.).

### *5.1.1. „Auf Festival gibt’s immer Pannbohlen“ – Vertrautheit und Kontinuität*

Der hohe Konkurrenzdruck in der Festivalbranche kombiniert sich mit einer auf den ersten Blick paradoxen Anforderung, die jedes Festival zu erfüllen hat. Auf der einen Seite sind Events einzigartige Ereignisse, auf der anderen Seite erwarten die Besucher und Besucherinnen auch die Wiederholung bereits gemachter Erfahrungen und ein hohes Maß an Vertrautheit.

Jedes Jahr muss etwas Neues, Bemerkenswertes, Einzigartiges geschaffen werden, ein unverwechselbares Erlebnis für die Besucher und Besucherinnen, denn genau das macht den Eventcharakter einer Veranstaltung aus. Festivals sind also nicht ausschließlich ein logistisches Unterfangen, sondern sie sind darüber hinaus ein künstlerisches Angebot und müssen daher auch auf diesem Gebiet mit immer neuen Bands, aber auch immer neuen Gestaltungsideen aufwarten bzw. sich aufkommenden Trends anpassen (wie zum Beispiel sogenannte „Walking Acts“ oder die Organisation von Elektro-Partys nach den Konzerten), um genug Publikum anzuziehen. Dafür sind vor allem auch internationale Stars notwendig, die in monetärer Hinsicht keine

51 „Anpassung“ kann in diesem Sinne auch bedeuten, dass neue Ideen entwickelt werden. Es geht also nicht nur um die Übernahme von innovativen Ideen aus anderen Organisationen. Anpassung ist alles, was der Aufrechterhaltung der organisationalen Ordnung dient.

lohnende Investition darstellen, wohl aber als Headliner Publikum anziehen. Veranstalter sind innerhalb der Musikbranche in einer besonders schwierigen Situation. Gerade bei internationalen Stars ist hier die Gewinnspanne relativ gering:

„Der lokale Veranstalter ist für sie ein austauschbarer Dienstleister, der froh sein kann, wenn ihm am Ende ein, zwei Prozent Umsatzrendite bleiben.

„Das unternehmerische Risiko steht bei internationalen Stars in keinem Verhältnis zum möglichen Ertrag.“ (Laudenbach 2011, S. 127)

Laudenbach (2011) beschreibt allerdings international agierende Musikkonzerne, die Künstlern und Künstlerinnen sogenannte 360-Grad-Verträge anbieten, sich also um deren Platten, Vermarktung, Konzerte etc. kümmern und hier über unterschiedlichste Stilrichtungen hinweg Geschäfte „im großen Stil“ machen.

Neben dem Anspruch der Besucher und Besucherinnen an die Einzigartigkeit des Events, erwarten die Gäste Kontinuität bzw. die Wiederholung von Erlebnissen und suchen Vertrautheit. In der Regel besuchen sie ein Festival mehrere Jahre hintereinander oder bringen bereits Erfahrungen von anderen Großveranstaltungen dieser Art mit. Das kulturelle Konzept „Festival“ ist ihnen bekannt. Sie erwarten dementsprechend Ähnlichkeiten, was die Regeln (z.B. das Verbot von Glasflaschen vor der Bühne) und bestimmte organisatorische Aspekte angeht (z.B. die Regelung des Zugangs zum Gelände über Bändchen, die Bereitstellung eines Campingplatzes mit mobilen Toiletten etc.). Der Eindruck des Vertrauten ist notwendig, weil die Besucher und Besucherinnen eine positive Erfahrung wiederholen möchten: Sowohl Gäste als auch Veranstalter warten ein ganzes Jahr auf dieses Wiederkehren eines Erlebnisses, welches sie meist absolut positiv bewerten, für welches sie zum Teil Urlaub nehmen und keine Kosten und Mühen scheuen, um daran teilzuhaben. Sie fühlen sich dabei wohl, ein Festival, ein Gelände etc. wiederzuerkennen und bestimmte Rituale immer zu wiederholen, um sich auf diese Weise an die vergangenen Festivals zu erinnern. Dies betrifft z.B. die Ernährung. So unterhalten sich Jugendliche auf der Bahnfahrt zum Gelände häufig nicht nur über die Bands, die auftreten werden, und die Festivalregeln, sondern auch darüber, was sie an Gepäck dabei haben. Meist ist die Ernährung auf Fertiggerichte beschränkt, die sich schnell und unkompliziert mit einem Campingkocher zubereiten lassen. Auf der Zugfahrt zum Festival hörte ich einen typischen Wortwechsel zwischen zwei Jugendlichen, die sich mit Dosenbier auf das Bevorstehende einstimmten:

„Was hast du zum Essen dabei?“

„Pannbohnen.“

„Pannbohnen?“

„Na Bohnen aus der Pfanne mit Speck.“  
„Warum?“  
„Ja, weil – auf Festival gibt’s immer Pannbohnen. Und sonst gibt es da auch eine Tanke, fünf Minuten vom Campingplatz, da gehen wir immer hin.“

Vergemeinschaftungsprozesse von Helfern und Helferinnen erfolgen häufig durch das Erzählen von Anekdoten<sup>52</sup>. Sie handeln von bisherigen Teilnahmen an diesem speziellen oder an anderen Events und davon, was bei den vorangegangenen Besuchen passiert ist. Die Bändchen, die als Eintrittskarten fungieren, werden von vielen gesammelt und zum Teil wie Auszeichnungen über mehrere Jahre am Handgelenk getragen. Dies ermöglicht eine kollektive Identifikation, das Gefühl, ein Teil einer großen Gemeinschaft mit gemeinsamen Wünschen, Idealen und Geschmäckern zu sein und dies zu zeigen. Die Bändchen sind Gesprächsanlass und stiften zwischen völlig Fremden auch in ganz anderen Kontexten ein Verbundenheitsgefühl. Wird dieses Gefühl durch zu gravierende Veränderungen verhindert, kann es dazu kommen, dass Teilnehmer und Teilnehmerinnen enttäuscht sind bzw. sich sogar betrogen fühlen und nicht zu dem Festival zurückkehren.

Vertrautheit stellt sich zunächst ganz von selbst durch das Gelände ein, welches grundsätzlich immer gleich bleibt und nur geringfügig verändert wird. Eine solche geringfügige Veränderung bedeutete die Verschiebung einer der Bühnen im Fall „die Pragmatischen“ um ca. 5 Meter was dazu führte, dass der Platz für die Zuschauer und Zuschauerinnen größer wurde. Es ist anzunehmen, dass dies den meisten Besuchern und Besucherinnen nicht aufgefallen ist. Die Bewohner und Bewohnerinnen des Ortes, in dem ein Festival stattfindet, richten sich teilweise auf die Gäste ein: Im Fall der Pragmatischen ordern die Einzelhändler und Einzelhändlerinnen der Kleinstadt zum Teil palettenweise zusätzliches Bier, um der Nachfrage gerecht zu werden. Die Gäste wissen daher, wo sie zu welchen Konditionen und zu welchen Uhrzeiten ihren Bedarf an Lebens- und Genussmitteln (vor allem Zigaretten und Bier) decken können. Da sie sich möglichst wenig mit solchen organisatorischen Fragen befassen wollen, um länger feiern und Konzerte besuchen können, haben sie ein großes Interesse an solchen Angeboten.<sup>53</sup>

52 Vergemeinschaftung über das Erzählen von Anekdoten konnte auch im Kontext einer ethnographischen Studie zu Straßenpunkts dokumentiert werden (vgl. Köster 2014).

53 Die Regelungen zum Verzehr von mitgebrachten Getränken und Speisen sind von Organisation zu Organisation unterschiedlich. Es gibt Festivals, die für das gesamte Gelände, inklusive Campingplatz, Glasflaschen verbieten, um Sicherheitsrisiken zu minimieren. In den meisten Fällen gilt dieses Verbot ausschließlich für die Areale an den Bühnen (bzw. „auf dem Platz“). Bei den Idealisten ist „Fremdalk auf dem Platz“ (also auf den Plätzen vor der Bühne) verboten, da sich das Festival über den Getränkeverkauf finanziert. Auf dem Campingplatz dürfen allerdings selbst mitgebrachte Speisen und Getränke verzehrt werden.

Vertrautheit entsteht unter anderem durch bekannte Bands. Das sind zum einen Künstler und Künstlerinnen, die bereits seit Jahrzehnten weltbekannt sind und deren Musik der breiten Masse entsprechend vertraut ist, und zum anderen Musiker und Musikerinnen, die aktuell in den Charts sind und gegebenenfalls auch nur für wenige Jahre einen hohen Bekanntheitsgrad erreichen. Ein Festival ist zwar immer eine Gelegenheit, für verhältnismäßig wenig oder gar kein Geld neue Bands kennenzulernen, mindestens ebenso groß ist jedoch das Interesse daran, die ein oder andere aktuelle oder längerfristige Lieblingsband nun auch live erleben zu können. In der Regel fahren die Gäste in Gruppen zu den jeweiligen Events oder verabreden sich vor Ort mit Freunden und Freundinnen. Teilweise haben sie sich in vergangenen Jahren dort kennengelernt. Das Event ist also auch oft eine Wiedersehensfeier.

Der Wunsch nach Vertrautheit besteht nicht nur auf Seiten der Gäste, sondern ebenfalls bei den Freiwilligen.<sup>54</sup> Die genannten Aspekte (Gelände, Künstler, Wiedersehen von Bekannten und Freunden) treffen auf alle, also auch auf die Beteiligten an der Organisation zu. Dass neue Festivals es schwer haben, sich am Markt zu etablieren, ist auch durch diesen Wunsch nach Kontinuität bei Gästen und Freiwilligen zu erklären. Es braucht Zeit, um sich als Festival eine „Fangemeinde“ aufzubauen, die mit der Veranstaltung vertraut ist und diese rituell besucht oder helfend an ihr teilnimmt. Im Fall „die Idealisten“ äußerten mehrere Freiwillige, dass, wenn sich bestimmte Dinge im Kontext des Festivals ändern würden, es „nicht mehr dieses Festival“ sei und man deshalb nicht mehr bereit wäre, sich daran zu beteiligen, trotz oder gerade wegen einer bereits jahrzehntelangen Verbundenheit zu der Veranstaltung. In diesem Fall ist das Beharrungsvermögen, der Wunsch, bewährte Formen zu wahren, besonders stark ausgeprägt.

### *5.1.2. Temporalität und Dynamik als Organisationsmerkmale*

Neben der Anforderung ein vertrautes und immer gleiches Umfeld aufzubauen, erfordert die erfolgreiche Festivalorganisation auch eine hohe organisationale Dynamik und den Umgang mit temporären Elementen. Dieses Erfordernis begründet sich durch den Eventcharakter der Veranstaltungen und die zeitweilig zu gewährleistende Infrastruktur, welche für das Festival zur Verfügung gestellt werden muss.

54 Die Grenze zwischen Helfern und Helferinnen und Gästen ist fließend bzw. es gibt starke Überschneidungen. Die Freiwilligen sind immer auch Musikfans und mischen sich bei bestimmten Konzerten unter die anderen Zuschauer und Zuschauerinnen, um ihre Favoriten auch vor der Bühne hören zu können.

Die temporäre Beschränkung von bestimmten Teilen der Organisation (z.B. der Aufbau auf dem Gelände und die Helfer und Helferinnen, die nicht das ganze Jahr über beteiligt sind) sind charakteristisch für Eventorganisationen, da sie sich um ein bestimmtes Ereignis organisieren, welches zeitlich begrenzt ist. Andererseits besteht die Organisation insgesamt allerdings über den Zeitraum des Events hinaus und ohne Unterbrechung, da es sich um eine Reihe von aufeinanderfolgenden Festivals handelt. Daher sind Veranstalter von Musikfestivals Organisationen mit temporären Elementen.

Prägend für die organisationale Dynamik in Fall „die Idealisten“ ist der bereits beschriebene Konflikt zwischen sogenannten „Alt-68ern“, die das Festival erhalten wollen, wie es zu Beginn war, und der Wahrung der idealistischen Zielsetzung die höchste Priorität beimessen, und jenen (meist jüngeren bzw. neueren Helfern und Helferinnen), die das Festival größer werden lassen wollen und sich für Veränderungen einsetzen:

„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. Aber wenn man da irgendwie klar argumentiert und den Leuten vermittelt, wie man das selber sieht, und so, dann kommt man da meistens zu einem gemeinsamen Nenner irgendwie, auf irgendeine Art und Weise.“  
(die Idealisten, B, Z. 369–375)

Dieser Konflikt wird zwar von den unterschiedlichen Parteien wahrgenommen, aber nicht als grundsätzliches Problem, sondern als Herausforderung für Diskussionen und Abstimmungsprozesse verstanden. Geeint durch das Organisationsziel, das Festival jedes Jahr erneut stattfinden zu lassen, fallen die Meinungen und Perspektiven in Hinblick auf die Umsetzung und konkreten Unterziele (z.B. Wachstum auf der einen und Bewahrung traditioneller Charakterzüge auf der anderen Seite) auseinander.

„Organisationsziele sind teilweise konfligierende Vorstellungen über die Zwecke der Organisation, über die daraus abzuleitenden Unterziele sowie über die strukturellen Regelungen zur Erreichung der Organisationsziele.“  
(Kieser 2010, S. 11)

Aufgrund dieser konfligierenden Interessen in Bezug auf die Ausgestaltung des Festivals müssen sich die Idealisten über sich selbst und über den Begriff des „Unkommerziellen“ verständigen. Obwohl oder gerade weil dieser Konflikt besteht, der integraler Bestandteil dieses organisationalen Sinnzusammenhangs ist, gab es durchaus Veränderungen, und es werden auch Verbesserungen angestrebt. So haben sich im Laufe der Jahre mehr Arbeitsbereiche funktional ausdifferenziert, das künstlerische Design wird jedes Jahr verändert (z.B. mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten

und der Integration eines Poetry-Slams), und es finden regelmäßige Wochenend-Seminare statt, auf denen Probleme und Lösungsmöglichkeiten für das jeweils nächste Festival diskutiert werden.

Im Fall „die Pragmatischen“ bestand die größte organisationale Veränderung in der Organisationsgeschichte in dem Schritt zur „Kommerzialisierung“, der mit Outsourcings-, Wachstums- und Vernetzungsprozessen verbunden war. Ökonomische Erfolgsprinzipien und das Verfolgen von branchenspezifischen Trends als pragmatische Entscheidungen sind hier ebenso fest mit der Organisation verwoben wie die Idealisten mit der politisch-ideologischen Dimension:

„Und haben dann schon das Ruder rum geworfen und sind einfach stromlinienförmiger und kommerzieller und... Ja, wir haben erst einmal alles rausgeworfen, was Geld kostet, aber keinen interessiert auf dem Plakat [...]. Wir haben dann eine Menge anderer Stellschrauben noch gefunden [...] 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. Das ist einerseits natürlich toll, dass wir es geschafft haben [lacht], uns im Moment zu finanzieren, muss ja auch nicht immer so weitergehen – also ich mache da jedes Jahr drei Kreuze – aber auf der anderen Seite haben wir dann natürlich auch viel – sagen wir mal – inhaltlich Federn gelassen.“ (die Pragmatischen, GF, Z. 61–77)

Es handelt sich also um einen strategischen Bruch, der zu einem bestimmten, krisenhaften Zeitpunkt der Organisationsgeschichte erzeugt wurde und dazu führte, dass ein neues Konzept entwickelt wurde. Dazu gehörte ebenfalls die Veränderung organisationaler Strukturen mit zwei hauptamtlichen Mitarbeitern. Einige der ehemals Engagierten waren nicht bereit, die Entscheidungen mitzutragen und lehnten daher eine weitere Beteiligung an dem Event ab.

Teilweise entstehen auch Bedarfe für Veränderungen über längere Zeiträume hinweg. So schildert der Leiter der Sicherheit bei den Idealisten, dass sich die Notwendigkeit nach Sicherheitskräften erst im Laufe der Zeit entwickelt hat:

„Genau. Also das Festival an sich war immer extrem friedlich. Und eigentlich brauchte man da auch keine Sicherheit. Wir hatten im Laufe der Jahre so zwischendurch so drei, vier Vorfälle, wo wir uns dann selber gesagt haben: Wir brauchen jedenfalls Leute, die bereitstehen, falls irgendetwas passiert. Da sind dann irgendwie mal ein paar Nazis aufgetaucht, mit einer Knarre, und solche Sachen. Also das war alles nicht so ganz spaßig, und aus diesen Situationen heraus haben wir irgendwie selber gesehen, dass wir irgendwelche Leute brauchen, die in dem Moment auch präsent sind, fit sind und irgendwie nicht gerade irgendetwas getrunken haben, oder so.“ (die Idealisten, Z. 93–95)

Als der Bedarf entstand, haben die Veranstalter sich entschieden, Sicherheitskräfte zu stellen. Einige Jahre später wurden auch die rechtlichen Regelungen für Großveranstaltungen im Bundesland verschärft, wodurch ein Ausbau dieses Arbeitsbereiches notwendig wurde.

### *5.1.3. Feuer, Wasser, Luft – (kalkulierbare) Risiken*

Die Komplexität von Organisationen erfordert immer einen Umgang mit Faktoren, die nur begrenzt planbar, und mit Risiken, die nur zum Teil kalkulierbar sind. Zwei zentrale Aspekte bei Festivals sind dabei die Sicherheit und das Wetter. Zum Teil hängt beides auch miteinander zusammen. Die untersuchten Veranstalter haben sich im Laufe der Zeit und durch Erfahrungen mit unterschiedlichen Krisensituationen auf diese Herausforderungen eingestellt, indem sie Strategien und Strukturen entwickelten, um ihnen zu begegnen. Dennoch kommt es gelegentlich zu finanziellen Einbußen, die ebenfalls durch Strategien des Krisenmanagements ausgeglichen werden müssen. Häufig sind adäquate und schnelle Entscheidungen der Organisationen notwendig, um Krisen zu überstehen und die Sicherheit ebenso zu gewähren wie die Refinanzierung der Veranstaltung.

Die Art des Umgangs mit solchen Risiken und Krisen erscheint den Veranstaltern zum Teil nicht als strategisches Vorgehen, sondern naturwüchsig. Es hat sich im Laufe der Zeit entwickelt und ist fester Bestandteil der Organisation: „Also, das sind so Krisen, da kann man aber auch nicht sagen: ‚Organisiert sich das, oder organisiert sich das nicht?‘, sondern, das lebt selber, glaube ich“ (die Idealisten, H, Z. 540–541).

### **Das Wetter – Orkanböen und Regen**

Einen zentralen Stellenwert als Risikofaktor nimmt bei Festivals das Wetter ein. Bei den langen Planungshorizonten ist es nicht möglich, terminlich flexibel auf die Wetterlage zu reagieren. Diese hat allerdings massive Auswirkungen auf Besucherzahlen, Umsätze (insbesondere im Hinblick auf den Getränkeverkauf) und die Sicherheit auf dem Gelände. Wenn ein Festival „absäuft“, gefährdet das die ganze Organisation.

Gerade für Festivals, die kostenlos sind und sich (wie die Idealisten) ausschließlich über den Getränkeverkauf finanzieren, sind Dauerregen und Stürme ein großes Risiko. Die Besucher und Besucherinnen verzichten dann eher auf eine geplante Teilnahme als Gäste, die eine Karte bezahlt haben. Sie entscheiden sich dementsprechend auch eher für eine frühzeitige Abreise. Doch auch Festivals, die sich über den Verkauf von Eintrittskarten finanzieren und oft schon Wochen oder Monate vor dem Termin ausverkauft

sind, haben bei schlechtem Wetter Einkommenseinbußen zu verkraften. Auch die Stimmung und der Wert als positives Erlebnis bei den Besuchern und Besucherinnen leiden, insbesondere bei sehr viel und anhaltendem Regen. Dies kann auf Dauer auch die Lust zur erneuten Teilnahme mindern. Demgegenüber sind die erfahrenen Festivalgäste auf Nässe eingestellt und gehen in der Regel humorvoll damit um, wenn wieder einmal „typisches Festivalwetter“, also Dauerregen, ihre Zeit auf dem Gelände bestimmt.

Ein ernsthaftes Problem wird das Wetter für die Organisation, wenn es Auswirkungen auf die Sicherheit der Gäste hat. „Der Platz“ (d.h. das Gelände vor den Bühnen) wurde z.B. bei den Idealisten im Jahr 2011 wegen eines Unwetters für einige Stunden evakuiert.

Es gab gerade eine zweite Sicherheitsbesprechung. Die Zelte sind alle gesichert und von den Zäunen sind die Planen abgemacht, sodass sie keinen Windfang bilden. Vor ungefähr einer halben Stunde wurde von der Bühne angesagt, dass das Publikum sich auf den Evakuierungsplatz begeben soll. Jetzt wurde aber entschieden, dass auf dem Hauptplatz noch Bier und Bändchen und so weiter verkauft werden, aber die Leute vor der Bühne weg sein sollen. Da ist Ton und alles andere Elektrische jetzt auch ausgeschaltet. Die Leute sind jetzt zum Teil vor die andere Bühne gegangen, wo jetzt auch weiter Programm gemacht wird. In der nächsten halben Stunde oder Stunde soll scheinbar nichts weiter passieren, doch danach kann es sein, dass noch eine Wetterfront auf uns zukommt. Bis jetzt hat es nicht geregnet und es gab auch keinen stärkeren Wind, nur leichte Böen, also nichts Dramatisches. Aber jetzt soll wohl ein zweiter Schwung kommen, der heftiger ist, bzw. hoffen wir natürlich immer noch, dass der an uns vorbei geht. Und wir sind jetzt quasi in Hab-Acht-Stellung, die Zelte alle gesichert, die Leute sind weg, und sind darauf vorbereitet, den Platz komplett zu evakuieren. Im Moment sind wir aber alle noch im Backstage und falls evakuiert werden sollte, werden wir dann über Megafon informiert, weil – wie gesagt – auf der Bühne alles ausgeschaltet ist.

Meine Schicht am Spülmobil läuft gerade, ich bin mit drei anderen Leuten eingeteilt. Das ist schön entspannt, und ich werde da jetzt noch mal hingehen. Wir halten uns jetzt einfach bereit und schauen, was passiert, aber die Anspannung ist bei manchen hier ganz groß, bei anderen nicht so. Ich habe eben hier mit [einem langjährigen Helfer] aus dem Catering gesprochen, der auch für das Spülmobil mit verantwortlich ist, und der hat mir erklärt, dass es hier in der Gegend durch die Topographie und durch die Nähe zum Meer einfach ganz oft zu Aufwinden und zu Gewittern kommt, und für ihn ist das irgendwie ein alter Hut, weil schon früher bei den Idealisten evakuiert wurde, aus demselben Grund, und er sieht das total entspannt. Ein paar andere sehen das genauso, und wieder andere sind total nervös und haben richtig Angst, das sieht man ihnen auch an. Denen steht die Angst ins Gesicht geschrieben,

dass das hier eine Katastrophe wird. Natürlich hat das auch mit Belgien<sup>55</sup> zu tun, und vielleicht wurden die Sturmwarnung und die Präsenz der Polizei hier am Platz auch früher aktiviert, einfach, weil in Belgien ja bei dem Einsturz einer Bühne fünf Menschen gestorben sind. Ich habe mit einem Helfer darüber gesprochen, dass solche Dinge natürlich immer zu Veränderungen der Sicherheitsbestimmungen führen und dass das auch ein großes Problem ist. Als Toni (also als Tontechniker) war der auf vielen Festivals unterwegs, und das Problem ist eben, dass von Bundesland zu Bundesland unterschiedliche Bestimmungen existieren, und dann hängt es natürlich auch immer vom Einsatzleiter oder vom jeweiligen Verantwortlichen ab, wie der darauf reagiert und wie viel Angst der hat. Und ich denke, wenn kurz vorher in den Medien von so einer Katastrophe berichtet wurde, dann sind die Warnungen eher früher draußen als später. [...]

Wir haben den Backstagebereich evakuiert, sind dann in Richtung Zeltplatz gegangen. Ich habe mich an [die Finanzverantwortliche] und ihre Truppe gehängt, wir haben uns in ihr Auto gesetzt und den Sturm abgewartet. Jetzt wird der Platz wieder freigegeben. Ich bin einige Minuten vorher aus dem Auto gestiegen und in Richtung Platz gegangen, weil ich überprüfen wollte, ob die Plane, die ich über mein undichtes Zelt gebreitet hatte, trotz des Windes ihren Zweck erfüllt hat. Aber selbst wir Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen wurden dort nicht reingelassen, obwohl ein paar von uns im Backstagebereich geblieben waren, um aufzupassen (was auch immer sie bei Windstärke 12 hätten tun können...). Es blitzt und donnert zwar noch, aber der Regen hat nachgelassen. Es gab jetzt – wie gesagt – eine Entwarnung, und die Minuten davor habe ich geholfen, die Leute vom Platz zu halten, die immer aggressiver wurden, weil sie unbedingt auf den Platz wollten, wo es auch normalerweise die Getränke gibt. Jetzt hat sich eine Gruppe größerer Gäste vor dem Bierzelt wieder versammelt, die wollen sich vom Wetter nicht beeindrucken lassen, was an eine Mutprobe erinnert. Ich habe aber auf dem App eines I-Phone-Besitzers gesehen, dass das dicke Ende noch kommt. Es donnert auch ziemlich heftig, und es war zu sehen, dass da noch eine sehr viel größere Gewitterwolke kommt. Deshalb blieben wir alle noch eine ganze Weile in Alarmbereitschaft, doch auch der nächste Teil des Unwetters zog über uns hinweg, ohne Schäden zu verursachen.

Unterschiedliche Entscheidungsstrukturen in Organisationen können zu unterschiedlichen Lösungswegen in konkreten Krisensituationen führen, in denen unter großem zeitlichen Druck schnell entschieden werden muss. In der oben beschriebenen Situation war eine solche Entscheidung nicht notwendig, weil sie durch die Polizei getroffen wurde. Das Team aus Helfern und Helferinnen tat alles, um den Evakuierungsplan in Kooperation mit den

55 Wenige Wochen vor dieser Erhebungsphase war in Belgien bei einem Festival eine Bühne eingestürzt, wodurch mehrere Menschen zu Tode kamen.

Beamten und Beamtinnen umzusetzen. Es fanden kurze Besprechungen mit Vertretern und Vertreterinnen aller Arbeitsbereiche auf dem Platz statt, damit alle über den Stand der Dinge informiert waren. Einer der Helfer setzte darüber hinaus mit Hilfe eines Megafons regelmäßig die Gäste in Kenntnis. Die Sicherheitsleute waren angewiesen, ebenfalls Menschen auf die Problematik hinzuweisen, und standen für Fragen zur Verfügung. Sie wurden durch ihren Teamleiter und über die Funkgeräte auf dem jeweils aktuellen Informationsstand gehalten.

Diese Szene war vor allem durch Befürchtungen hinsichtlich der Sicherheitslage und weniger hinsichtlich der finanziellen Einbußen geprägt. Die Sorgen über die Refinanzierung entstanden erst im Nachgang, als die Situation ohne Schäden überstanden war. Allerdings war die Stimmung jetzt so gut, dass der Umsatz verhältnismäßig positiv ausfiel. Dies lag auch daran, dass unmittelbar nachdem der Platz wieder geöffnet wurde, eine bekannte Punk-Band als Headliner spielte. Konzerte dieser Künstlergruppe sind geprägt durch viel Humor und gute Laune und den Konsum von großen Mengen Alkohol unter den Gästen. Die Zuschauer und Zuschauerinnen tanzten daher fröhlich und teilweise nur spärlich bekleidet im Schlamm, tranken Bier und feierten die gemeinsam überstandene Krise. Da der weitere Verlauf des Abends bis wenige Minuten zuvor noch unklar war, freuten sie sich, dass die Band dennoch spielen konnte, und zelebrierten ausgelassen die regelrechte Schlammschlacht.

## **Die Sicherheit – Alkohol und Vandalismus**

Wenn tausende Menschen gemeinsam feiern und dabei viel Alkohol ausgeschenkt wird, ist dies immer mit einem gewissen Sicherheitsrisiko verbunden. Einzelne Jugendliche müssen aufgrund von Alkoholvergiftungen notärztlich versorgt werden. Andere verletzen sich beim Tanz in der Menge vor der Bühne, wieder andere geraten in Schlägereien. Im Verhältnis zu der großen Anzahl an Menschen sind diese Vorfälle jedoch sehr selten, da die meisten Teilnehmer und Teilnehmerinnen kein Interesse an irgendeiner Form von Konflikt haben. Sie möchten feiern, Zeit mit alten und neuen Freunden und Freundinnen genießen und Musik hören. Durch die – teilweise rechtlich vorgeschriebene – Präsenz von Sicherheitsleuten sowie Ersthelfern und -helferinnen sind darüber hinaus immer mehr oder weniger professionelle Kräfte in der Nähe, die bereit sind, zu helfen und im Notfall körperlich einzugreifen.

Durch die gesetzlichen Regelungen existieren Sicherheitsstandards, auf deren Einhaltung die Festivals einen sehr hohen Wert legen. Zum einen, weil sie nicht wollen, dass jemand zu Schaden kommt, und darüber hinaus der Ruf von Festivals darunter leiden würde. Zum anderen, weil sie sich vor Ansprüchen seitens eventueller Opfer schützen müssen. Passieren im

Hinblick auf Sicherheitsstrategie und technische Standards Fehler, hat dies zum Teil katastrophale Folgen: Jede meiner Erhebungsphasen wurde von größeren und kleineren Katastrophen begleitet. Im Sommer 2010 war es die Loveparade in Duisburg<sup>56</sup>, im Sommer 2011 fünf Tote bei einem Bühneneinsturz auf einem Festival in Belgien. Jeweils kurz danach fanden ‚meine‘ Festivals statt. Es wird wenig über die durchaus reale Gefahr eines Unglücks gesprochen. Wenn doch, sind sich alle einig, dass das nicht passieren kann, sofern die üblichen Sicherheitsrichtlinien befolgt werden. Dennoch hinterlassen diese Ereignisse einen faden Beigeschmack bei der Durchführung des eigenen Festivals.

Daher gilt es, Richtlinien zur Gewährleistung der Sicherheit akribisch einzuhalten. Auf beiden Festivals ist bisher niemand durch Sicherheitsmängel oder Fehlentscheidungen zu Schaden gekommen. Schäden oder Verletzungen, die vereinzelt vorkamen, waren nicht durch das Verschulden der Veranstalter entstanden, sondern durch Vandalismus und Schlägereien oder Unfälle (z.B. Mobiltoiletten, die aus ungeklärten Gründen in Flammen aufgingen). Insbesondere bei den Idealisten sind im Fall von Sachbeschädigungen oder Angriffen gegen Teilnehmer und Teilnehmerinnen zum Teil rechtsextreme Jugendliche der Taten beschuldigt worden, weil es auch im Kontext mit dem autonomen Jugendzentrum häufig zu Auseinandersetzungen zwischen beiden Gruppen kommt.

Der Chef der 160-köpfigen Sicherheitsmannschaft bei den Pragmatischen gab im Jahr 2013 der Lokalpresse für die täglich erscheinende Festivalzeitung ein Interview und betonte mehrere Aspekte, die sein Team in der Arbeit und in der Reaktion auf Krisensituationen effizient machen: Die Identifikation mit dem Festival, Erfahrung, die Fähigkeit, mit Stress umzugehen, Spaß an der Arbeit und „Intelligenz“. „Wir sind eine große Familie“, sagt er der Zeitung. „Der enge Kontakt und das offene Wort sind ganz wichtig.“ Krisen, die das umfassende Sicherheitskonzept für das Festival nicht beinhaltet, könnten durch die Fähigkeiten seiner Beschäftigten ebenfalls bewältigt werden: „Meine Leute sind intelligent genug, auch darauf zu reagieren.“ Die begrenzte Planbarkeit wird also durch die Kompetenz der Sicherheitskräfte kompensiert.

56 2010, kurz vor der ersten Feldphase im Rahmen dieser Analyse, wurden bei einer Massenpanik bei der Loveparade in Duisburg mehrere Menschen getötet. Es handelt sich um eine der größten Elektro-Straßenpartys der Welt. Im Nachhinein wurden massive Sicherheitsmängel festgestellt. So war das Gelände nicht für die Zuschauerzahl zugelassen und es fehlte an ausreichenden Fluchtwegen. Durch Zufall waren auch Ethnologen vor Ort, die das Unglück dokumentierten (vgl. Hitzler 2011; Betz/Hitzler et al. (Hg.) 2011). Die Veranstalter verkündeten bald darauf, dass dies das letzte Mal sei, dass die Traditionsveranstaltung durchgeführt wurde. Dafür sprachen in diesem Fall sicher nicht nur finanzielle, sondern auch ethische Gründe.

## Die Finanzierung – „Seid ihr nicht ganz dicht?“

Der erfolgreiche Umgang mit Risiken beinhaltet nicht nur einen Sicherheits-, sondern auch den Finanzierungsaspekt. Erfolgt keine Refinanzierung eines Events, scheitert bei kleinen Veranstaltern, deren Kerngeschäft eine solche Großveranstaltung ist, die Organisation. Zwar ist es möglich, ein Festival einmalig ausfallen zu lassen und dann wieder zu veranstalten, aber die Organisation droht durch solche Ausfälle ihren Zweck, nämlich das Organisieren eines Events, zu verlieren. Findet sie keinen neuen Zweck, hört sie auf zu existieren. Die Veranstaltung und die Organisation werden gemeinsam wahrgenommen, weil das Scheitern des Festivals höchstwahrscheinlich auch das Zerbrechen der Organisation bedeuten würde.

Wenn finanzielle Verluste entstehen, haften die Vereinsvorstände persönlich dafür. Warum also sind Menschen bereit, in ihrer Freizeit, als Hobby, zu riskieren, dass sie mehrere tausend Euro Schulden machen? Durch die genannten Risikofaktoren ist eine solche Situation trotz einer perfekten Planung durchaus möglich, wie es beispielsweise in einem Jahr während des Erhebungszeitraumes bei den Idealisten der Fall war. Ein langjähriges Vereins- und ehemaliges Vorstandsmitglied erläuterte die dahinterstehende Motivation zur Beteiligung an der Organisation folgendermaßen:

„Du, geh da einfach hin, und hinterher weißt du, dass das, was [zwei freiwillige Helfer] jetzt gerade sagen, ja wahr ist. Das ist einfach anders als das, was du dir überhaupt so denkst. Und er sagte dann wieder: Nee, das kann ich mir nicht vorstellen. Freiwillig irgendwie verantwortlich dafür zu sein, dass ihr jetzt zwanzigtausend Miese habt, dafür persönlich gerade zu stehen, das kann doch nicht angehen. Und ich, ja, ich habe dann genau die gleiche Sache formuliert wie eben, wo ich gesagt habe: Du, das ist doch nicht so. Also, ich habe doch keine zwanzigtausend Euro Miese. Natürlich kann das passieren, dass ich dreitausend Euro zahlen muss. Aber erst mal ist das, wo andere Leute vielleicht viertausend Euro für ihren – weiß ich nicht – Karibikurlaub ausgeben. So, das ist die eine Nummer, das ist eben auch meine Freizeit und mein Hobby unter anderem, auf der anderen Seite bin ich nicht alleine. Ich bin nicht alleine dafür verantwortlich, sondern da sind sechzig, siebzig, achtzig Leute. Alle haben super Ideen, viele verschiedene Ideen, und genau das hat irgendwie gerade wieder dieses Jahr bewiesen. Also so scheiße, wie das mit diesem Matsch beim Festival war, desto mehr hat uns diese ganze Situation auch wieder zusammengeschweißt.“ (die Idealisten, H, Z. 693–707)

Bei den Idealisten ist es also das Gefühl einer großen Gemeinschaft, die auf Vertrauen und im Protest gegen ökonomische Zwänge existiert; dieses Gemeinschaftsgefühl nimmt einzelnen die Befürchtung, zu große (finanzielle) Verantwortung tragen zu müssen. Es besteht großes Vertrauen, dass die Gruppe genügend kreatives Potenzial aufbringt, um krisenhafte

Situationen (z.B. durch Solidaritätsveranstaltungen) zu überstehen. Dabei wird auf die Solidarität jedes Einzelnen gesetzt und die Möglichkeit, dass, wenn alle ihre Ressourcen einbringen, eine solche Krise überstanden werden kann.

„Es ist ein Miteinander, und es ist halt ein großes Team, und der Vorstand, zu dem ich ja auch gehöre, verlässt sich eigentlich vollständig darauf, dass es, sollte es irgendwie zu einer Insolvenz des Vereins kommen, oder so, dann auch von allen mitgetragen wird, und nicht der Vorstand irgendwie alleine drin hängt. Und das wird auch passieren. Und vielleicht wird auch so was nie eintreten, weil es eher so sein wird, wie auch in diesem Jahr, dass das auch von außerhalb des inneren Zirkels große Solidarität mit uns gibt, und von allen Seiten dann Spendenaufrufe dann gestartet werden und tatsächlich auch Spenden bei uns eingehen in einer sehr wohlthuenden Größenordnung, sage ich mal. Und dass Festivals ihre Einnahmen und Spenden, so wie wir das auch schon gemacht haben, und da Extra-Konzerte veranstaltet werden und, und, und. Na klar, hat man da eine Verantwortung, klar hängt man am Ende persönlich in der Haftung, aber die Wahrscheinlichkeit und so ist halt einfach für uns scheinbar relativ gering, weil wir uns einfach drauf verlassen, dass das so in der Form nicht passieren wird.“ (die Idealisten, S, Z. 430–443)

Die in den ersten zwei Jahren entstandenen Kosten konnten im Fall der Idealisten innerhalb der vier Jahre der empirischen Studie allerdings wieder komplett ausgeglichen werden.

Eine solche Situation trat 2010 durch heftige Niederschläge auf und wurde „Schlammassel“ genannt. Unter diesem Begriff wurden im Nachgang Spenden bei Stiftungen, Firmen und Privatleuten eingeworben, Benefizveranstaltungen organisiert, und es gab „Schlammassel“-Fankleidung, die online geordert werden konnte und ebenfalls in die Refinanzierung einfluss. All diese Aktionen führten dazu, dass das Festival im folgenden Jahr wieder stattfinden konnte. Die Refinanzierung wurde in diesem Fall durch eine Vielzahl innovativer Ideen und den Rückgriff auf bewährte Strategien aus den vergangenen Jahren sichergestellt.

Während für die Idealisten eine grundsätzliche Veränderung der Festivalorganisation nicht in Frage kommt und sie sich in Krisenzeiten mit Kreativität und viel persönlichem Engagement sanieren, haben die Pragmatischen strategische Entscheidungen gefällt, als sie sich nicht mehr finanzieren konnten:

„Aber die bittere Erkenntnis kam dann irgendwann mal, dass wir natürlich dieses Festival auch finanzieren müssen. Stadt, Kreis und Land bezuschussen auch immer schon, auch derzeit noch, wobei das natürlich im Verhältnis viel, viel kleiner ist, mittlerweile. Aber wir haben damals [...] 2000 eine Fast-Pleite gehabt, und im Jahre 2003 eigentlich fast noch einmal, haben damals das Ganze nur hingekriegt durch einen außergerichtlichen

Vergleich, also da mussten Leute tatsächlich auch auf ihr Geld verzichten. Wir haben ein bisschen Kredit noch aufgenommen und sind quasi da aus der Zwickmühle gekommen, aber es war auch klar, so kann es nicht weitergehen.“ (die Pragmatischen, GF, Z. 53–61)

Die Pragmatischen entschieden sich zu diesem Zeitpunkt für eine Verschlankeung der Organisation, um den Fortbestand des Festivals zu sichern. Dabei wurde in Kauf genommen, dass bestimmte Einzelveranstaltungen mit hohem künstlerischem Wert aus dem Programm genommen werden mussten und auch einzelne Helfer und Helferinnen aufhörten, sich für das Event zu engagieren. Bezüglich des Risikos und der vielen, unplanbaren Faktoren in der Festivalorganisation erklärt der Geschäftsführer der Pragmatischen im Hinblick auf die Motivation:

„Es gibt Leute, die sammeln Briefmarken oder züchten Kaninchen, und bei uns gibt es Leute, die sagen: Ich habe Spaß daran, Veranstaltungen zu machen, und Spaß daran, mich hier einmal im Jahr für zwei, drei Wochen quasi so in dieses Chaos zu werfen und Festival zu machen.“ (die Pragmatischen, GF, S. 3)

Auch, wenn das Festival „die Pragmatischen“ inzwischen immer ausverkauft ist und insgesamt wirtschaftlich sehr erfolgreich agiert, sagt der Geschäftsführer im Interview zum Thema Refinanzierung: „Also ich mache da jedes Jahr drei Kreuze“ (die Pragmatischen, GF, Z. 75). Eine Garantie für ein erfolgreiches Festival gibt es nicht. Kompetente Helfer und Helferinnen, Kreativität und Erfahrungen machen das erfolgreiche Organisieren jedoch wahrscheinlicher.

Veranstalter von Musikfestivals beobachten sich selbst als Organisationen, die sich paradoxen Ansprüchen ausgesetzt sehen: Auf der einen Seite sind sie gefordert, Kontinuität und Stabilität zu erzeugen, um einen Wiedererkennungswert bei den Gästen hervorzurufen und etablierte Standards (z.B. an die Sicherheit und die Organisation der Zeltplätze) einzuhalten. Auf der anderen Seite soll der Eventcharakter, also die Einzigartigkeit des Erlebnisses, aufrechterhalten werden. Letzteres erfordert neue Ideen und eine permanente Anpassungsfähigkeit der Organisation. Letztere ist auch durch die Vielzahl nur zum Teil kalkulierbarer Risiken erforderlich. Die Vorstellung der Organisation innerhalb einer chaotischen Umwelt, innerhalb derer sie sich (autopoietisch) stets selbst erzeugen muss, wird am Beispiel von Festivals, die sich permanent mit Ereignissen wie Unwettern, Vandalismus und Unfällen konfrontiert sehen anschaulich. Dieses Bündel an widersprüchlichen Erfordernissen stellt die Rahmenbedingungen für Festivalveranstalter auf der Makroebene dar.

## 5.2. Organisation, Netzwerk und Kooperation

Neben dem Umgang mit ambivalenten Anforderungen an Organisationen bezüglich Kontinuität und Dynamik und dem Umgang mit nur teilweise kalkulierbaren Risiken spielen auf der Makroebene der Analyse auch Organisation, Netzwerke und Kooperationen eine erfolgskritische Rolle. Die Organisation, also die Art und Weise, wie Entscheidungen gefällt werden, ist vor allem durch die Art der Führung bestimmt (5.2.1.). Daneben spielen im Fall von Festivalveranstaltern Freiwillige und deren Einbezug in die Gesamtorganisation eine tragende Rolle für die Organisation (5.2.2.). Als dritter Punkt sind Kooperationen mit unterschiedlichen Akteuren und Netzwerke mit anderen Festivalveranstaltern als erfolgskritisch zu betrachten (5.2.3.).

### 5.2.1. Führung und Entscheidung

In Bezug auf die Veränderungs- und somit Anpassungsfähigkeit einer Organisation entstehen Vorteile, wenn Einzelne an Entscheidungsprozessen partizipieren können. Dafür bedarf es – ähnlich wie bei der Äußerung der Kompetenz in Performanz – des Wollens, Dürfens und des Könnens (vgl. König 2009, S. 31). Die Parallelen zu den in Kapitel 2.2.2. entfalteten kompetenztheoretischen Voraussetzungen für Performanz können damit begründet werden, dass das Partizipieren an einem organisationalen Zusammenhang eine performative Äußerung einer Kompetenz ist, nämlich die Kompetenz an den demokratischen Strukturen teilzuhaben. Deren Entwicklung wird beispielsweise im Schulkontext durch die Einrichtung von Schüler- und Schülerinnenvertretungen gefördert. Auch hier können individuelle von organisationalen (bzw. personellen und situativen) Bedingungen unterschieden werden:

**Tabelle 3:** Bedingungen für Beteiligung (König 2009, S. 31)

	<b>Absicht</b>	<b>Möglichkeit</b>
<b>Person</b>	Wollen	Können
<b>Situation</b>	Erlauben	Ermöglichen
	Dürfen	In-die-Lage-Versetzen

Neben den individuellen Fähigkeiten und Bedürfnissen (Wollen und Können) stellen auch situative Bedingungen (Erlauben und Ermöglichen) Voraussetzungen für eine gelingende Teilhabe dar. Die jeweilige Ausprägung

dieser situativen Faktoren ist wiederum Ausdruck des jeweils spezifischen Führungsstils.

Vor dem Hintergrund einer Theorie sozialer Systeme sind alle vier Aspekte entweder Deutungen von Seiten des Einzelnen oder von Seiten der Organisation: In diesem Sinne geht der Einzelne davon aus, dass ihm die Organisation bestimmte Handlungsweisen erlaubt und ermöglicht. Er antizipiert, dass die Organisation von ihm entweder partizipatives Verhalten erwartet oder nicht (im Sinne einer Erwartungserwartung). Umgekehrt beobachtet die Organisation das Verhalten des Einzelnen entweder als relevant im organisationalen Sinnkontext oder nicht. Auch wenn der Einzelne über große Handlungsspielräume verfügt, also viel tun kann und darf, heißt das nicht, dass seine Beteiligung für die Organisation relevant ist und diese letzten Endes auch zu organisationaler Anpassung an Umweltbedingungen beiträgt. Dies schlägt sich in dem Verhalten der Führungskräfte nieder, was wiederum den Rahmen für die Bedeutungszuweisungen des Einzelnen steckt.

Wie die Organisation das Verhalten des Einzelnen deutet und ob dieses zu einer Beteiligung wird, hängt stark von der Unternehmens- und Führungskultur, also auch von den hierarchischen Strukturen ab. Bemerkenswert in den hier untersuchten Fällen ist, dass trotz unterschiedlicher Führungsstile und hierarchischer Konzepte bzw. Sinnstrukturen, reale Partizipationsmöglichkeiten vorhanden sind und von allen Beteiligten als solche wahrgenommen werden: Bei den Pragmatischen gibt es einen Geschäftsführer und einen weiteren festen Mitarbeiter, die die größte Entscheidungsmacht und die meiste Verantwortung haben. Darüber hinaus sind weitere Vereinsmitglieder und „dauerhaft Freiwillige“ mit einem hohen Maß an Verantwortung beteiligt. Es gibt „dauerhaft Freiwillige“ (s.u.) mit einem mittleren Maß an Verantwortung und schließlich die breite Masse an Helfern und Helferinnen, die oft nur für ein Jahr oder wenige Jahre in Folge einfachere Aufgaben übernehmen.

Die Hierarchie bei den Pragmatischen wird zwar als „flach“ wahrgenommen (der Geschäftsführer ist beispielsweise präsent und ansprechbar für alle Beteiligten), aber sie ist dennoch beobachtbar und greift vor allem in Krisensituationen bzw. in Situationen, in denen schnell Entscheidungen getroffen werden müssen. Im Zweifelsfall entscheidet „der Chef“ (bzw. der Geschäftsführer) so, wie er es für alle Beteiligten als sinnvoll erachtet. Dies wird von allen Beteiligten als notwendig für effiziente Problemlösungen empfunden und respektiert. Trotzdem wird Offenheit für die Beteiligung aller nicht nur erklärt, sondern auch praktisch umgesetzt. Entscheidungen, die durch die Leitung vorgegeben werden – gemäß einem allgemein anerkannten Senioritätsprinzip – in erster Linie wegen der langjährigen Erfahrung respektiert, die die beiden Hauptamtlichen vorweisen können. Es herrscht eine Atmosphäre der gegenseitigen Anerkennung und Achtung. Die Dichotomie von Stabilität und Flexibilität bzw. von Struktur

(die durch die Führung vorgegeben wird) und Offenheit (gegenüber den Ideen der Beteiligten) ist funktional und notwendig für die Aufrechterhaltung der Organisation.

Folgendes Beispiel illustriert, wie eine Problemlösung bei den Pragmatischen unter Berücksichtigung der Ideen von Freiwilligen unterschiedlicher Hierarchieebenen entstehen kann:

Es ist August, eine Woche vor Beginn des Festivals „die Pragmatischen“. Langsam werden erste Veränderungen in dem kleinen Ort sichtbar, die das große Ereignis ankündigen: Die ersten Banner hängen in den Straßen, einzelne Container befinden sich auf dem Hauptgelände des Festivals, und unter den Veranstaltern machen sich Aufregung und freudige Erwartung breit. Wanderer und Radfahrer nutzen das schöne Wetter und passieren den Fußgängerweg, der sich einige hundert Meter vom See entfernt durch die Landschaft schlängelt. Zwischen Radweg und See steht mitten auf dem kurzgemähten Rasen eine Litfaßsäule. Sie ist von oben bis unten mit immer demselben Plakat bestückt, welches auf das bevorstehende Konzert eines bekannten Künstlers in der Region verweist. Manch einer wird sich gewundert haben, warum hier, mitten auf der Wiese, eine Werbesäule aufgebaut wurde. So eine Säule muss mit einem Hänger transportiert und von mehreren Menschen aufgestellt werden. Es ist also ein gewisser Aufwand dafür notwendig, was darauf schließen lässt, dass diese Säule sicherlich nicht rein zufällig dort steht. Den außenstehenden Beobachtern fehlt der Kontext, um zu verstehen, welchen Sinn diese Litfaßsäule mitten auf der Wiese erfüllt: Zwei Tage vorher hielt sich der Verantwortliche für die Seebühne auf eben jener Wiese auf, um Maß zu nehmen und um sich zu überlegen, wo genau die Bühne, der Backstagebereich, der Zeltplatz für die Helfer und so weiter aufzubauen sind. Er kannte den Aufbau aus den letzten Jahren, war aber zum ersten Mal dafür selbst verantwortlich. Während seines Besuches auf dem Gelände trat er knöcheltief in ein Loch. Als er erschrocken den Fuß wieder herausgezogen hatte, stellte er fest, dass es sich um ein Erdwespennest handelte. Nach einigen Minuten des Schätzens und Messens war klar: Das Wespennest befindet sich in der Mitte des Areals, wo sich später der Backstagebereich befinden würde. In einigen Tagen würden gleich daneben Bierzeltgarnituren und Zelte mit Künstlergarderoben stehen und hunderte Menschen hin und her laufen. Eine Band hatte entschieden, in diesem Bereich zu zelten. Schnell hatte sich das Problem unter den Helfern herumgesprochen, und den ganzen Tag wurde hin und her überlegt, was nun zu tun sei. Einer schlug vor, Benzin in das Loch zu kippen, die nächste widersprach, dass das „eine Sauerei“ sei. Die Tiere stünden unter Naturschutz und die Wiese würde man damit auch vergiften. Daraufhin schlug ein weiterer Helfer vor, das Ordnungsamt zu rufen, um das Nest entfernen zu

lassen. So wurde über mehrere Stunden in Pausen und bei der Arbeit darüber diskutiert.

Abends waren wir zum Grillen vor dem Kulturzentrum verabredet, in dem sich das Büro der Festivalleitung befindet. Etwa 20 Helfer und Helferinnen saßen hier zusammen. Wir unterhielten uns über den Stand der Vorbereitungen, die Wetterprognosen, erzählten uns Geschichten über die Betreuung der Besucher und ihre zum Teil haarsträubenden Anfragen. Auch das Thema „Erdwespen“ wurde wieder angesprochen, zumal der Organisator für die Seebühne grübelnd dasaß und sich Sorgen machte, dass in seinem Verantwortungsbereich etwas Schlimmes passieren könnte. Es war unklar, wie die Tiere reagieren würden, wenn 50 Meter weiter ein Live-Konzert das Erdreich zum Beben bringen würde. Was, wenn sie einen Allergiker stechen würden? Natürlich waren Sanitäter vor Ort, aber wäre es nicht fahrlässig, das Problem zu ignorieren? Nachdenklich schaute auch einer der beiden Hauptverantwortlichen für das Festival und Leiter der Hauptbühne in die Runde: „Haben wir nicht noch die alte Litfaßsäule im Lager?“ Nach wenigen Minuten hatten wir uns entschieden und einen Plan, wie wir am nächsten Vormittag das Problem lösen wollten. Wir holten die 30 Jahre alte Plakatwand aus dem Lager, die schon so lange nicht mehr benutzt worden war, dass wir über Festivalposter aus der Zeit vor der Wiedervereinigung staunen konnten. Amüsiert verstaute und sicherten wir unseren Fund auf dem Pritschenwagen und fuhren an den See. Dort entfernten wir die Bodenplatte und bohrten zahlreiche Löcher in die Decke und in eine Zwischenwand, die sich auf halber Höhe in der Säule befand. Dann plakatierten wir sie mit Postern, die ein Konzert eines Künstlers ankündigten. (Diese hatten wir vorrätig, weil eben dieser Künstler als Überraschungsgast auf dem Festival auftreten sollte, was zu dem Zeitpunkt allerdings noch streng geheim war.) Anschließend stellten wir die Säule über das Erdwespennest. Wenige Tage später begannen wir um die Säule herum die Bühne, den Backstagebereich und den Zeltplatz für die Helfer aufzubauen. Durch die Wespen gab es während des gesamten Festivals keine Zwischenfälle.

Das Beispiel zeigt, dass Beteiligung im Rahmen von Ideen- und Lösungsfindungsprozessen bei den Pragmatischen möglich und erwünscht ist. Alle sind gefordert, ihre Ideen zu äußern und die Entscheidung der Hauptamtlichen speist sich aus diesem Ideenpool. Organisationswissen und Erfahrung erhöhen die Chancen der Umsetzbarkeit der Ideen. Trotz der Möglichkeit der Unterstützung durch die Leitung lag die Verantwortung in diesem Beispiel bei dem Bühnenchef der [Bühne B], welcher sich mit dem Problem an die beiden Hauptamtlichen wandte. Die Idee mit der Litfaßsäule konnte nur aufgrund des „historischen“ Wissens über das – für Außenstehende – unübersichtliche Lager entstehen.

Ein weiteres Beispiel zeigt demgegenüber, dass auch unerfahrene Helfer und Helferinnen Ideen einbringen können, die anschließend zum festen Repertoire der Organisation werden:

Wenige Tage nach Beginn meines ersten Forschungsaufenthaltes bei den Pragmatischen, kam der Geschäftsführer in das Büro, in dem ich mich gemeinsam mit anderen Helfern und Helferinnen aufhielt. Er hielt den Ausdruck eines Entwurfes für die Runningorder im Pocket-Format in der Hand. Er fragte mich, ob ich den Flyer korrigieren könnte, was ich auch tat. Darüber hinaus wollte er wissen, ob ich ihn leserlich und das Layout in Ordnung fände. Ich sollte mir vorstellen, dass das Faltblatt am Ende bunt und in doppelter Größe ausgedruckt würde. Damit hätte es die Größe des Festivalguides. Die Besucher sollten das Faltblatt in der Hosentasche mit sich tragen können, um nachzuschauen, wann, wo, welcher Künstler auftritt. Ich korrigierte den Flyer und schlug vor, ihn in genau diesem Format zu lassen, da man ihn ansonsten sowieso falten würde, um ihn bequem in die Tasche stecken zu können. Er überlegte kurz und fragte die anderen Anwesenden, die meinem Vorschlag zustimmten. Seitdem wird die Runningorder für die Teilnehmer und Teilnehmerinnen in einem kleineren Format zur Verfügung gestellt.

Organisationale Veränderung kann also auf der Grundlage a) von Erfahrung und Organisationswissen oder b) von Naivität und Nicht-Wissen angestoßen werden.

### **Egalitäre Entscheidungen unter Zeitdruck**

Auch bei den Idealisten gibt es einen Vereinsvorstand, da dies in Deutschland rechtlich vorgeschrieben ist. In diesem Fall werden allerdings Hierarchien grundsätzlich abgelehnt, ebenso wie Mehrheitsbeschlüsse. Die Organisation sieht sich selbst in der Tradition autonomer Jugendarbeit und daher als, in aller Konsequenz, gleichberechtigte Gemeinschaft. Dies trägt dazu bei, dass sich alle Freiwilligen ernst genommen und integriert fühlen. Wenn gemeinschaftlich eine Entscheidung gefällt wird, müssen diese alle mittragen. Deshalb kann nach Umsetzung einer Entscheidung keiner der Beteiligten behaupten, im Vorfeld dagegen gewesen zu sein, da jeder und jede ein Veto-Recht hat. Nach einer einmal gefällten Entscheidung arbeiten daher – zumindest theoretisch – alle Beteiligten an der Erreichung des gleichen Ziels mit.

Es konnte ein Fall beobachtet werden, in dem ein Beteiligter sich nicht vollständig dem Willen der Gruppe unterordnete. In diesem Fall ging es um den Streitpunkt, ob bei den Idealisten eine Elektro-After-Party initiiert werden sollte, wie es zu diesem Zeitpunkt bereits bei einer Vielzahl von

Festivals üblich war. In dem Jahr bevor sie eingeführt wurde, entschied sich das Team dagegen. Dennoch unterstützte ein Befürworter der Neuerung eine Gruppe, die selbst eine halb offizielle Elektro-After-Party auf dem Campingplatz organisierte.

„Aber hallo, wir sind heute 2010, und da gibt es auch andere Musikstile und Stilistiken, und die möchte ich gerne beachten oder mit reinnehmen. So was zum Beispiel. Also, da habe ich auch schon viele Sachen gemacht. Kleinkunst und Poetry-Slam und so was, das ist alles auf meinem Mist gewachsen. Die kleine Bühne im Prinzip auch. Und das habe ich schon alles irgendwie gemacht, so. Und ich war eigentlich... Dieses Jahr hätte ich auch noch einen kleinen Elektro-Floor ohne Wissen der anderen installiert gehabt, aber das war halt aufgrund der Tatsache... Du warst da, das Wetter war scheiße, also deswegen... Aufgrund des Wetters ist das alles nicht, hat das nicht stattgefunden.“ (die Idealisten, B, S.2)

Der Grundsatz, Konsensentscheidungen herbeizuführen statt Dissonanzen zu regeln, hat allerdings auch zur Folge, dass über Entscheidungen so lange diskutiert wird, bis wirklich alle mit einem bestimmten Vorgehen einverstanden sind. Die Beteiligten müssen daher in manchen Fällen einen ausgesprochen hohen Energie- und Zeitaufwand einbringen.<sup>57</sup> Zu fragen ist, ob egalitäre Entscheidungsstrukturen in Situationen, in denen schnell entschieden werden muss, funktional sind. Zu Beginn der Erhebung nahm ich an, dass in einer konkreten Krisensituation diese Strukturen kurzfristig aufgehoben werden, damit eine schnelle Entscheidung zustande kommt und die Organisation funktionsfähig bleibt. Mehrere solcher Situationen waren beobachtbar, in keiner traf meine Annahme zu. Trotz des erheblichen Entscheidungsdrucks wurden die ideologischen Konsensprinzipien nicht ignoriert:

2010 wurde die Hauptbühne bei den Idealisten einen Tag früher, als geplant, abgebaut. In diesem Jahr hat es sehr viel geregnet, der Grundwasserpegel war sehr hoch, der Boden aufgeweicht, die Streben, mit denen die Bühne befestigt war, rutschten langsam weg, und die Bühne selbst war durch die Wetterlage stark verdreckt. Da sie kurz nach dem Festival wieder gereinigt bei dem Verleiher sein musste, wurde mit der Zeit klar, dass es – neben dem Sicherheitsrisiko, welches von den wegrutschenden Bühnenelementen ausging – auch einige Zeit kosten würde, um die Bühne wieder zu reinigen. Ich fragte im Interview kurz nach dem Festival einen Verantwortlichen, der schon seit Beginn des Festivals daran beteiligt ist, wie die Entscheidung zustande kam, die Bühne früher abzubauen. Er antwortete:

57 Die Beteiligten äußern aber auch, dass solche Aushandlungsprozesse lernförderlich sind. Dieser Faktor ist in Kapitel 6.4.5. (Lernförderlichkeit partizipativer Strukturen) näher erläutert.

„Ja. Also wir haben das folgendermaßen gemacht. Wir haben das unter den Technikern diskutiert. Wir haben das lange diskutiert, haben das lange vor uns her geschoben und haben irgendwann gesagt: Nee, das wird nicht besser. Also selbst, wenn wir jetzt irgendwie vierzig Grad in der Sonne am Sonntag haben, hilft uns das nicht. So. Wir hätten den Kram nicht wieder trocken gekriegt. Und damit war klar: Gut, wir müssen jetzt einfach sagen: Tut uns leid. Wir haben eine Situation, da haben wir dies und jenes Problem. Mit dem Teil bin ich dann konkret zu [zwei Helferinnen] gegangen und habe gesagt: Pass auf, diese Situation besteht. Wie kriegen wir das jetzt in der Gruppe kommuniziert und da eine vernünftige Entscheidung da raus, die auch alle mittragen können? Und da haben wir gesagt: Gut, wir teilen uns das jetzt auf, und dann sind [zwei Helferinnen] und ich los und sind in jeden einzelnen Bereich gerannt und haben mit den einzelnen Bereichen gesprochen. Und haben gesagt: Pass auf, die Technik hat das und das Problem, also konkret: Wenn wir sonntags da noch bis abends Programm machen, sind wir mittwochs erst mit dem Scheiß vom Platz, und wir haben das Problem, dass die Technik, oder ein Großteil der Technik Dienstag schon wieder im Verleih ist. Das heißt, andere... Der Verleiher hat das schon wieder an andere Leute verliehen. Und das können wir unserem Verleiher nicht antun. Also weil dann sitzen wir nächstes Jahr doof da. Entweder wir kriegen nichts mehr, ja, wahrscheinlich, oder wir müssen da richtig viel Schotter für bezahlen. Weil die so was natürlich auch nicht gerne mit sich machen lassen, so lieb, wie sie sonst auch sind. So. Und ja, das haben wir dann halt irgendwie hin und her diskutiert und den einzelnen Bereichen mitgeteilt und dann aus den einzelnen Bereichen irgendwie eingeholt: Was bedeutet das für die? Also zum Beispiel mit [dem Verantwortlichen für das Booking] lange diskutiert, mit dem Booking: Wenn wir jetzt auf der großen Bühne kein Programm machen, wie machen wir das denn mit dem Programm? [...] Und dann haben wir am – wann war das? – Sonnabendmorgen um elf, glaube ich, haben wir gesagt: So, und da treffen wir uns alle noch mal, und da fällen wir eine Entscheidung. Da hatten wir natürlich schon weitgehend viele Sachen vorgeklärt. Weil, ich glaube, dass... Klar, du kannst während eines Festivals, wo die Leute in ihre Bereiche eingebunden sind, kannst du nicht sagen: Wir hören jetzt mal für zwei Stunden auf, weil wir müssen eine Vollversammlung machen. [lacht] Dann kannst du die Bühne auch gleich abbauen, da brauchst du dann nicht bis Sonntag warten. Und so haben wir das dann da versucht, und hat, glaube ich, auch ganz gut geklappt. Gut, wir haben noch den ein oder anderen vergessen, haben wir dann im Nachhinein festgestellt, oder in dem ein oder anderen Bereich ist das nicht so sauber abgearbeitet worden, dass alle das auch mitgekriegt hätten, oder so, die dann Sonntag ganz verduzt dastanden: Was

machen die denn da? Warum bauen die die Bühne ab? Habe ich einen Tag verpasst? Oder so.“ (die Idealisten, H, 2010)

In dieser konkreten Situation wurde viel Energie investiert, um möglichst alle zu beteiligen und niemanden zu bevormunden. Dennoch stellt der Interviewte fest, dass die Entscheidung anders ausfiel als außerhalb des Festivals: Es sei eben nicht möglich, in einer solchen Situation alles „stehen und liegen“ zu lassen und ein Problem in Ruhe ausdiskutieren. Deshalb habe er die Entscheidung mit anderen Helfern und in Einzelgesprächen sorgfältig vorbereitet. Das eigentliche Treffen dauerte nur wenige Minuten. Auf diesem Treffen informierte der langjährig beteiligte Techniker, der sich dieses Themas angenommen hatte, die Gruppe über die Situation, das Problem und den Lösungsvorschlag. Nach einigen Rückfragen und kritischen Anmerkungen waren alle schnell der Meinung, dass der vorzeitige Abbau der Hauptbühne und eine entsprechende Änderung des Programms eine bedauerliche aber vernünftige Lösung sei.

Das Beispiel zeigt, dass die Idealisten auch in Extremsituationen ihren Prinzipien treu bleiben und egalitär Entscheidungen treffen, sich der Führungsstil also nicht verändert. Allerdings hat der massive Zeitdruck während eines Festivals Auswirkungen auf die Art und Weise, wie diese Prinzipien umgesetzt werden: Kurzfristig hat hierfür ein erfahrener Helfer, der bereits in allen Bereichen des Festivals seit über 30 Jahren tätig war, die Hauptverantwortung übernommen, indem er den Entscheidungsprozess koordinierte, Gespräche führte, einen Eindruck über die Wahlmöglichkeiten und die Stimmungslage bei den verschiedenen Beteiligten gewann und anschließend den Vorschlag der ganzen Gruppe unterbreitete. Seine Fachautorität und sozialen Kompetenzen wurden respektiert, die anderen Helfer und Helferinnen vertrauten ihm, dass er im Sinne aller Beteiligten agiert. Dadurch wurde zur zeitlichen Optimierung des Entscheidungsprozesses seine natürliche Autorität, die auf dem Senioritätsprinzip fußt, eine Voraussetzung dafür, dass unter Beteiligung aller eine schnelle Entscheidung gefällt werden konnte, ohne dass sich Einzelne bevormundet fühlten (vgl. auch die Idealisten, H, S.8).

Ob die Idee eines Helfers oder einer Helferin zu Veränderungen von der Organisation beiträgt, ist davon abhängig, wie diese durch die Organisation bewertet wird, welche Bedeutung ihr also zugeschrieben wird. Ein gravierender Aspekt bei dieser Bewertung ist die Kompetenz und die Erfahrung, die der Person zugeschrieben wird, welche die Idee geäußert hat. Dieser Grundsatz kann als Senioritätsprinzip bezeichnet werden. Vor dem Hintergrund dieses Prinzips wird klar, warum in dem Beispiel des vorzeitigen Bühnenabbaus Akzeptanz dafür bestand, dass eine Person kurzzeitig die organisatorische Führung übernahm. Zwar ist es nicht in erster Linie das Alter der Person, welches dazu führt, dass ihr Vorschlag viel Gewicht erhält, sondern die Erfahrung auf dem Festival, in der Regel korrelieren allerdings

beide Aspekte. So beschreibt eine junge Helferin in ihrem ersten Jahr bei den Idealisten, warum der Vorschlag eines Helfers, der seit 30 Jahren bei der Organisation des Festivals hilft, angenommen wurde:

„Allerdings musst du dich ja in bestimmten Dingen einfach auf Fachwissen verlassen können. Da kann man halt nicht so viel diskutieren, einfach. Das muss man dann hinnehmen, das wird natürlich versucht, allen klar zu machen, aber zum Teil war es dann so, dass da die Kommunikation total schlecht war und das bei einigen Leuten nicht ankam. Und deswegen kam dann: Wieso baut ihr die Bühne ab? Was soll denn das? Und dann wurde gesagt: Das haben wir aber mit... Das haben wir trotzdem mit mehreren Leuten diskutiert. Das ist ja nicht so, dass dann einer wirklich das sagt, sondern die Obercrew der Bühne und Techniker sagt dann: Das kriegen wir nicht hin. Und dann muss man sagen: Ok, oder wir zahlen halt drauf. Und das war dann so den meisten doch einleuchtend. Allerdings, wenn du natürlich sagst: Die Bühne wird abgebaut, was für ein Scheiß, und jetzt machen wir noch weniger Geld, dann verstehst du's nichts. [...] Aber ich glaube, in bestimmten Situationen, es müssen manchmal Einzelpersonen Entscheidungen treffen, einfach. Da kommt man nicht drumherum. Das ist, glaube ich irrealistisch zu sagen: Wir können alles immer im Konsens entscheiden. Es ist natürlich das Ziel, und das, finde ich, sollte man auch immer vor Augen haben, deswegen. Einzelkämpfer haben es da, glaube ich, ziemlich schwer.“ (die Idealisten, N, Z. 469–513)

Sie betont dabei, dass die Art und Weise, wie die Entscheidung kommuniziert wird, eine wichtige Rolle spielt. Da bei den Idealisten grundsätzlich im Konsens entschieden wird, müssen auch mit einem solchen Vorschlag alle einverstanden sein. Die Kompetenzen des Entscheidungsträgers, seine Erfahrung und das Vertrauen der anderen Helfer und Helferinnen in seine Person sind Voraussetzungen dafür, dass er in dieser konkreten Situation Einfluss auf die Entscheidung nehmen konnte.

In beiden untersuchten Fällen sind grundsätzlich alle gefordert, sich mit ihren Ideen, Interessen, Neigungen und Kenntnissen in die Organisation einzubringen, und haben auch das Gefühl, dass dies möglich und erwünscht ist. Ebenfalls sind in beiden Fällen Organisationswissen, Erfahrung und Kompetenzen mitentscheidend für die Relevanz einer Idee für die organisationale Entwicklung. Dennoch haben auch die Ideen von „naiven“ Neulingen in der Organisation eine Chance, berücksichtigt zu werden, sofern sie von der Organisation als sinnvoll bewertet werden.

### *5.2.2. Arbeit mit Freiwilligen*

Festivals arbeiten in der Regel mit freiwilligen Helfern und Helferinnen. Diese Gruppe ist durch Heterogenität gekennzeichnet und birgt für das

Festival nicht nur die Existenzgrundlage, sondern auch Konfliktpotenzial. Freiwillige sind einerseits fester Bestandteil der Organisation und werden daher von der Organisation integriert; andererseits stellt ihre Beteiligung einen Unsicherheitsfaktor dar.

Ohne Freiwillige wäre die Organisation der beiden untersuchten Festivals nicht möglich. Gerade diese Konstellation, also die damit verbundene Gewissheit, dass die Veranstaltung aufgrund von persönlichem Engagement zustande kommt, stiftet ein Gemeinschaftsgefühl. Sie stärkt das tiefe Vertrauen, dass die Veranstaltung, allen Widrigkeiten zum Trotz, immer wieder stattfindet:

„Und diese Qualität oder diese Sicherheit innerhalb der Gruppe, dass das dann trotzdem klappt, dadurch, dass da so viele Menschen bei sind, auch in der Regel irgendwie funktioniert, dass es weitergeht.“ (die Idealisten, H, S. 16)

Dieses Gruppengefühl entsteht, obwohl die Gruppe der Freiwilligen heterogen ist, vor allem in Bezug auf ihre Motivation und die Intensität der Beteiligung. Dieses Engagement ist ehrenamtlich. Die Freiwilligen, die sich während des Festivals oder beim Auf- und Abbau einbringen, tun dies in der Regel, um eine kostenlose Karte oder Zugang zum Backstagebereich zu erhalten. Diese Art von Helfern und Helferinnen sind das restliche Jahr über in der Regel nicht im Verein engagiert. Andere sind auch in die Planung und Vorbereitung eingebunden und aus intrinsischen Gründen langfristig engagiert.

### **Partizipation als Beteiligung**

Der Wunsch, an Entscheidungsprozessen teilzuhaben, divergiert sowohl zwischen den Festivals als auch zwischen den unterschiedlichen Freiwilligengruppen. Wer sich an der Durchführung des Festivals beteiligt, um eine Eintrittskarte zu erhalten (die Pragmatischen), betrachtet dies in der Regel als Arbeit, für die er oder sie einen „Lohn“ erhält. Dadurch empfinden sich diese Helfer und Helferinnen nicht in dem Maße als Teil der Organisationscrew, wie dies bei Freiwilligen der Fall ist, die nicht dafür entlohnt werden und daher ausschließlich intrinsisch motiviert sind. Letzteres gilt für alle Helfer und Helferinnen bei den Idealisten<sup>58</sup> und die Helfer bei den Pragmatischen, die längerfristig an dem Festival beteiligt sind. Trotzdem kommt es immer wieder vor, dass Freiwillige, die sich anfangs beteiligen, um eine Karte zu erhalten, im nächsten Jahr wieder dabei sind und dann auch

58 Zum Teil nutzen die Beteiligten (sowohl bei den Idealisten als auch bei den Pragmatischen) das Festival auch wie ein Praktikum, um einen ersten Einblick und Erfahrungen im Bereich des Bühnenbaus, der Elektrotechnik oder Tontechnik zu erhalten. Dies ist allerdings nicht die Regel.

emotional stärker involviert sind: Sie sind stolz darauf, an der Organisation beteiligt zu sein. Dieses Gefühl, bereits dazu zu gehören, äußert sich häufig darin, dass sie anderen Freiwilligen erklären, wie bestimmte Dinge geregelt sind und worauf sie achten müssen.

Bei den Pragmatischen werden jedes Jahr neue Helfer-T-Shirts gedruckt. Jeder Helfer und jede Helferin erhalten eines dieser Shirts. Viele Freiwillige tragen über die Veranstaltungstage auch Shirts aus den vergangenen Jahren, bei denen sie bereits geholfen haben und zeigen dadurch, dass sie schon länger Teil des Teams sind. Einige übernehmen im Laufe der Jahre verantwortungsvollere Aufgaben und steigern ihr Engagement, bis sie nicht mehr als Besucher oder Besucherinnen präsent sind, sondern in erster Linie das Festival als Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen besuchen.

Auch wenn in den untersuchten Fällen keine formellen Strukturen bestehen, welche es den Freiwilligen ermöglichen, an Entscheidungen zu partizipieren, und obwohl unterschiedliche Verhältnisse zu hierarchischen Strukturen bestehen, legen beide Organisationen Wert auf die Nutzung der Kompetenzen und Ideen der Beteiligten. Dies ist keine rein ideologische Vorstellung, welche in der Organisation vorhanden ist, sondern gelebte Praxis. In beiden Fällen kommt es regelmäßig vor, dass einer der Hauptamtlichen oder ein Teamleiter sein Team fragt, ob sie eine Idee zu einem bestimmten Problem haben. Bei den Idealisten werden alle, die das möchten (unabhängig von der Intensität der Mitarbeit oder der Präsenz vor Ort), in den E-Mail-Verteiler aufgenommen, damit sie die Sitzungsprotokolle zur Kenntnis nehmen können.<sup>59</sup>

Der Unterschied bezüglich der Hierarchien bei beiden Festivals besteht darin, dass bei den Idealisten diejenigen, die an den Sitzungen teilnehmen, auch egalitär mitentscheiden können. Dadurch, dass alle über das Konsensprinzip an Entscheidungen beteiligt werden, übernehmen jeder Helfer und jede Helferin einen Teil der Verantwortung und werden in die Gruppe und die organisationalen Entscheidungen integriert:

„Aber [das Konsensprinzip] führt ja letztendlich dazu, dass du auf lange Sicht mehr Zufriedenheit hast. Weil nicht irgendjemand einfach übergangen wird, sondern es wird so lange diskutiert, bis nachher wirklich alle damit zufrieden sind. Oder bis dann eine Lösung gefunden ist, die allen irgendwie passt. Und dadurch hast du dann in der Gruppe doch in der Regel nicht so große Indifferenzen, irgendwie so, von der Meinung her zumindest. Sollte es so sein zumindest. Manchmal ist es natürlich anders, aber... Wenn man sich auf irgendetwas einigt, dann ist es halt wirklich eine Entscheidung, die alle irgendwie befürworten.“ (die Idealisten, N, Z. 163–169)

59 Dieser E-Mail-Verteiler ermöglichte auch mir als Forscherin, über die aktuellen Geschehnisse in der Organisation über die Jahre hinweg auf dem Laufenden zu bleiben.

Das Konsensprinzip hat daher einen integrativen Charakter für die Beteiligten, unabhängig von ihrer Erfahrung und der Art und Intensität der Beteiligung. Partizipation ist unmittelbar möglich.

Bei den Pragmatischen können alle Beteiligten – egal wie lange sie dabei sind und wie viel Verantwortung sie tragen – Vorschläge machen; Entscheidungen treffen aber letzten Endes die Hauptamtlichen. Welche Ideen sich durchsetzen, wird also individuell durch zwei Personen entschieden. Bei den Pragmatischen verlassen sich die Stagemanager, Teamleiter etc. auf die Erfahrung und Expertise der zwei Hauptamtlichen und erleben es eher als Entlastung denn als Bevormundung, sie um eine Entscheidung in bestimmten Fällen bitten zu können.

### **Freiwillige als Unsicherheitsfaktor**

In der Regel verläuft die Arbeit mit Freiwilligen reibungslos und unkompliziert. In bestimmten Situationen gibt es aber in beiden Fällen Schwierigkeiten mit einzelnen Helfern und Helferinnen. So z.B. wenn ein Security bei den Idealisten Alkohol trinkt oder illegale Substanzen konsumiert, bevor er seine bzw. sie ihre Schicht antritt. Ein solches Verhalten wird selbstverständlich nicht toleriert und führt zu einem Ausschluss der Person aus dem Team. Bei den Pragmatischen kam es in einem Jahr dazu, dass eine neue Helferin zwei Tage im Backstagebereich arbeitete und anschließend nicht mehr erschien. Da sie bereits einen Backstagepass und ein Bändchen erhalten hatte, lag der Verdacht nahe, dass sie nur um Zugang zu den Künstlern und Künstlerinnen zu erhalten, in das Team gekommen war. Endgültig ließ sich die Situation nicht klären. Dadurch fehlte allerdings eine Person im Team, was die anderen durch einen höheren Arbeitsaufwand kompensieren mussten. Solche Verhaltensweisen werden als unsolidarisch verurteilt, da die Teamleiter und -leiterinnen dadurch mit einer größeren Planungsunsicherheit konfrontiert sind und die einzelnen Helfer und Helferinnen einer höheren Arbeitsbelastung ausgesetzt sind.

Weitere Probleme können entstehen, wenn sich Freiwillige nicht fair behandelt fühlen. In beiden Organisationen wird der Umstand respektiert, dass jeder und jede selbst entscheidet, wie viel er oder sie leisten kann und möchte. Problematisch wird dies zwischen den Freiwilligen, die bei den Pragmatischen ausschließlich für den Erhalt einer Eintrittskarte arbeiten. Hier entscheiden die Teamleiter und -leiterinnen, wann wie viel gearbeitet wird und teilen ihre Helfer und Helferinnen entsprechend ein. Die Freiwilligen übernachten in der Regel alle zusammen auf dem Helfer-Campingplatz und tauschen sich abends über ihre Erfahrungen aus. Wenn sich herausstellt, dass das eine Team weniger Stunden als das andere arbeiten musste, kann es zu einem Ungerechtigkeitsempfinden bei den Beteiligten kommen. Deshalb

weist der Geschäftsführer bei der Einweisung der Aufbauhelfer und -helferinnen immer daraufhin, dass es zu solchen ungleichen Verteilungen der Arbeitszeit kommen kann und eine andere organisatorische Regelung nicht möglich sei. Trotzdem führt diese Situation auf der Seite der Helfer und Helferinnen vereinzelt zu Unzufriedenheit.

Solche Konflikte entstehen in erster Linie mit Freiwilligen, die ihr Verhältnis zu der Organisation als Austausch von Arbeit gegen die Eintrittskarte verstehen. Die Organisation hingegen versteht sich als idealistische Interessengemeinschaft mit einem gemeinsamen Ziel, für das alle Beteiligten ihren mehr oder weniger großen Beitrag leisten. Diese unterschiedlichen Deutungen führen zu Konflikten, die wiederum zu Selektionsprozessen führen. Wer sich nicht mit der Organisation und ihrem Selbstverständnis identifizieren kann, wird sich nicht weiter in diesem Kontext einbringen.

Freiwillige stellen also im Sinne einer relevanten Organisationsumwelt sowohl eine Voraussetzung für die Organisation eines Musikfestivals dar, als auch einen Unsicherheitsfaktor, ein chaotisches Element in der Organisation von Festivals. Freiwillige als Systemumwelt zu betrachten, hat den Vorteil, dass der Austausch einzelner Freiwilliger die Organisation nicht beeinträchtigt, auch wenn die strukturelle Koppelung einzelner Freiwilliger (im Sinne von psychischen Systemen) mit der Festivalorganisation (dem sozialen System) durch hohe Intensität gekennzeichnet ist, weil die Person eine Schlüsselposition in der Organisation einnimmt (z.B. das Managen einer Bühne).

### *5.2.3. Kooperationen und Netzwerke*

Beide Festivals sind auf unterschiedliche Art und Weise in Kooperationen und Netzwerken mit anderen Organisationen eingebunden. Der Zusammenschluss mit anderen Festivals, Zulieferern, Anwohnern, der Polizei, dem Ordnungsamt und Behörden erfolgt mit dem Ziel, den ökonomischen und personellen Anforderungen besser gerecht werden zu können. Die Festivals sind auf die Synergieeffekte und Austauschmöglichkeiten, die durch kooperative Zusammenschlüsse erzeugt werden, zur Aufrechterhaltung ihrer Konkurrenzfähigkeit angewiesen. Diese informellen Netzwerke basieren auf gemeinsamen oder sich gegenseitig ergänzenden Zielen und kulturellen Ähnlichkeiten zwischen den Organisationen. Voraussetzung für das Funktionieren dieser speziellen Form von Kooperationen ist das Fehlen einer direkten Konkurrenz.

## Die Organisation von Festivalnetzwerken

Die hier untersuchten kooperativen Strukturen sind durch die enge Zusammenarbeit mit anderen Organisationen und bei den Pragmatischen auch durch die Ausgliederung von Funktionsbereichen entstanden. So wurde im Rahmen der strategischen Entscheidungen nach 2003 das Booking an eine externe Firma ausgelagert, ebenso wie die Security und der Bühnenbau.

Bei den Idealisten sind Teile des Netzwerks (z.B. Firmen für Bühnentechnik) aus der Arbeit für die Kernorganisation entstanden: Ehemals freiwillige Helfer und Helferinnen für das Festival haben ihr Hobby (z.B. das Abmischen von Konzerten) zum Beruf gemacht und entsprechende Firmen (z.B. für Tontechnik) gegründet, blieben aber der Kernorganisation weiter verbunden und helfen für wenig oder gar kein Honorar bei der Durchführung des Festivals. Dies ist keine Ausgliederung als strategische (Management-) Entscheidung, sondern eine gleichsam historisch gewachsene Entwicklung, die zur Netzwerkbildung beiträgt. Das Netzwerk ist aus diesem Grund durch persönliche Betroffenheit und emotionales Engagement geprägt. Die Beteiligten lassen darüber hinaus das Netzwerk der Organisation von ihren individuellen Kontakten profitieren. Auf diese Weise können innerhalb kürzester Zeit, z.B. als Maßnahme gegen die schlammige Wiese nach starken Regenfällen, Strohballen von einem Bauer oder Sägespäne von einem Schreiner besorgt werden, weil einzelne Beteiligte ihre persönlichen Verbindungen zu externen Akteuren mobilisieren. Auch die Anwohner und Ämter müssen als Kooperationspartner einbezogen werden, da es ohne Akzeptanz und entsprechende Genehmigungen nicht möglich ist, ein Festival zu organisieren.

Netzwerke stellen eine entscheidende Ressource für das erfolgreiche Organisieren eines Festivals dar. Sie befördern die Möglichkeiten der Organisation, flexibel auf Anforderungen zu reagieren (vgl. Maurer/Ebers 2006). Ohne das damit Verbundene soziale Kapital (vgl. ebd.), technische Fachwissen und das Equipment, welches durch Kooperationspartner eingebracht wird, sowie die Toleranz der Anwohner und die Hilfe von Freiwilligen ist die Durchführung eines Festivals behindert. Durch die Vielzahl zu koordinierender Kontakte ist ein hoher Grad an Komplexität vorhanden. Dies ist mit entsprechenden Anforderungen an das Management der Kernorganisation verbunden.

Durch diesen hohen Stellenwert von Netzwerken haben neue Organisationen in der Eventbranche nur unter Aufwendung von sehr viel Geld und Zeit die Möglichkeit, sich am Markt zu positionieren:

„Also wenn du jetzt ein neues Festival etablieren wolltest, glaube ich, hast du es ganz schwer. Musst du einen langen Atem haben, viel Geld mitbringen, bevor du mal da Geld rauskriegen kannst und überhaupt

schwarze Zahlen schreiben kannst.“ (vgl. die Pragmatischen, GF, Z. 327–329)

Das Netzwerk ist also eine notwendige Ressource im Umgang mit der organisationalen Umwelt. Veranstalter, welche ein solches Netzwerk (noch) nicht aufweisen können, haben ökonomische Nachteile.

### Kooperationen mit anderen Festivals

Nicht nur die Kooperationen mit Betrieben und Anwohnern sind gängige Praxis im Bereich der Festivalorganisation, auch die Einbindung in ein Netzwerk mit anderen Festivals ist notwendig und wird in beiden Fällen erfolgreich und seit vielen Jahre praktiziert. Diese Netzwerke werden für den Erfahrungs- und Wissensaustausch ebenso genutzt wie für die gegenseitige personelle Unterstützung oder Synergieeffekte, z.B. im Booking. Die folgende Tabelle zeigt, mit welchen Festivals die beiden untersuchten Organisationen mit welcher Funktion kooperieren:

**Tabelle 4:** Festivalnetzwerke

	<b>die Idealisten</b>	<b>die Pragmatischen</b>
<b>Kooperationspartner</b>	1 anderes U&D-Festival	2 Festivals ähnlicher Größe und mit ähnlichem Publikum
<b>Funktionen</b>	Unterstützung durch Freiwilligenarbeit	
	Wissensaustausch	Wissensaustausch
		Synergien im Booking

Der Austausch von Wissen spielt bei beiden Netzwerken eine tragende Rolle, ebenso wie die kulturelle Kompatibilität der beteiligten Organisationen.

Bei den Idealisten werden Netzwerke zwischen Festivals vor allem für personelle Unterstützung genutzt, da sie mit einer Organisation kooperieren, die – so wie sie selbst – die komplette Arbeit ehrenamtlich leisten.

„Ich arbeite auch gerne mal auf Wacken<sup>60</sup>, aber dann krieg ich da Geld für. Oder ich mische auch für irgendeine Band mal ein Konzert in irgendeiner sonst wie und nehme da kein Geld für, und bei einer anderen nehme ich da Geld für. Darum geht es nicht. Es geht nicht darum, dass ich für nichts Geld nehme. Sondern es geht um [die Idealisten], und da ist das so. Und bei anderen Festivals ist es nicht so. Bei [Kooperationspartnern] ist das auch so,

60 „Wacken“ bzw. das „Wacken Open Air“ ist mit 85.000 Besuchern und Besucherinnen das größte Heavy Metal-Festival der Welt und eines der größten Musikfestivals in der Bundesrepublik. Es findet jährlich im gleichnamigen Ort im Norden Deutschlands statt.

da fahre ich hin und helfe mit und nehme dann da natürlich kein Geld für.“  
(die Idealisten, H, Z. 582–587)

Dieser spezielle Freiwillige bei den Idealisten versteht die unkommerzielle Ausrichtung des eigenen Festivals und des Festivals des Kooperationspartners als verbindendes Element, welches Solidarität erzeugt.

Im Vergleich zu den großen Eventagenturen in Deutschland, die eine Vielzahl von Festivals organisieren, haben die kleineren Veranstalter, beispielsweise im Hinblick auf das Booking, Nachteile, auch wenn sie sich gut in der Szene auskennen. Der solidarische Zusammenschluss mit anderen „freien“ Festivals<sup>61</sup>, die mit den gleichen Schwierigkeiten umzugehen haben, war daher für die Pragmatischen ein naheliegender Schritt, um die finanziell schlechten Jahre auszugleichen und die Organisation neu aufzustellen. Mehrere Festivals im Zusammenschluss sind eher in der Lage, internationale Bands anzuwerben (wie bei den Pragmatischen), weil sie diese für mehrere, terminlich aufeinander abgestimmte Auftritte buchen können, ihnen also quasi eine kleine Konzert-Tournee durch Deutschland vorstrukturieren. Das ist deshalb wichtig, weil große Unternehmungen, die eine Vielzahl von Festivals organisieren, Bands exklusiv buchen können. Das heißt, dass sie diese vertraglich verpflichten, ausschließlich auf Festivals dieses Veranstalters zu spielen. Dies jedoch erfordert erhebliche Mittelaufwendungen, zu denen die kleineren „freien Festivals“ (die Pragmatischen, GF, Z. 235) nicht in der Lage sind. Neben organisatorischen Aspekten kommt es bei der Auswahl der Kooperationspartner vor allem auf die kulturelle Passung an.

„Der [Kooperationspartner A], was zwar eine GmbH ist, kein Verein, aber von den handelnden Personen ähnlich gelagert eigentlich und auch von der Geschichte her ähnlich eigentlich. Ein bisschen jünger. Und wir haben einen weiteren Partner, das ist [Kooperationspartner B], die haben wir jetzt alle auch auf einen Termin gezogen, auf das gleiche Wochenende. Wir haben weitere Partner, [...] die nicht so vom Termin dazu passen, aber so vom Umgang her zu uns passen.“ (die Pragmatischen, GF, Z. 238–243)

Diese Kooperation bezieht sich neben dem Booking auch auf Werbung (z.B. bundesweite Werbeaktionen), Preiskoordination und Co-Finanzierung von Künstlern und Künstlerinnen.

„Pass mal auf, du musst nicht, wenn du nach Deutschland kommst, nur bei Southside und Hurricane spielen oder so, sondern uns gibt es auch zu dritt an einem Wochenende sogar, und du kommst Freitag, Samstag, Sonntag, und wir bieten dir drei Auftritte für Betrag X oder was weiß ich. [...] Das heißt, wir sind da schon auch am Gucken, dass wir so ein Netz natürlich

61 Mit „freien“ Festivals sind hier Festivals gemeint, die nicht zentral organisiert werden, sondern eigenständig sind.

überörtlich haben, die da gleichgesinnt sind, und wo wir uns A natürlich austauschen und B auch zusammen agieren in bestimmten Bereichen. Das ist jetzt keine GmbH oder irgendwas, aber das ist so ein gewachsener, informeller Zusammenschluss.“ (die Pragmatischen, GF, Z. 263–270)

Derartige strategische Allianzen erzeugen Synergieeffekte durch die Kombination der Kontakte, die jedes Festival in die Kooperation einbringt. Es wird deutlich, wie wichtig eine gemeinsame kulturelle Orientierung, Erfahrung, Wissen und (informelle) Kontakte innerhalb der Branche für die Tragfähigkeit der Organisation sind und wie Netzwerke dazu beitragen können. Eine gemeinsame kulturelle Orientierung innerhalb des Netzwerkes erleichtert den Wissensaustausch und wirkt sich positiv auf die Lernmöglichkeiten und die Innovationsfähigkeit der beteiligten Organisationen aus:

„Shared interpretations and orientations make it easier to exchange and generate knowledge, which in turn, will have positive effects on an organization’s ability to learn, adapt, and innovate.“ (Maurer/Ebers 2006, S. 264)

Diese Netzwerke funktionieren auch ohne eine Formalisierung und entsprechende rechtliche Rahmung:

„Der Begriff des Netzwerkes ist nicht vorweg schon durch formale Organisation definiert, sondern eher durch eine Art Vertrauen, das sich auf erkennbare Interessenlagen und wiederholte Bewährung stützt.“ (Luhmann 2006a, S. 25)

Ein erfolgskritischer Faktor für die oben beschriebenen Netzwerke ist das Fehlen einer direkten Konkurrenz zwischen den Kooperationspartnern. Dies ist der Grund, weshalb es verhältnismäßig schwierig ist, funktionierende Weiterbildungsnetzwerke zu etablieren (hoher Konkurrenzdruck von überregional agierenden Unternehmen).<sup>62</sup> Augenscheinlich widerspricht dies der konstatierten hohen Konkurrenz, die Veranstalter von Festivals unter einen hohen Veränderungsdruck stellen. Dies liegt daran, dass Festivals grundsätzlich zwar Konkurrenten sind, diese Konkurrenz aber zwischen einzelnen Veranstaltern zum Teil durch räumliche Distanz aufgehoben wird. Die Besucher und Besucherinnen ziehen es meistens vor, in der eigenen Region Festivals zu besuchen oder zumindest nur wenige Stunden unterwegs zu sein. Wenn das Lineup und das sonstige Profil (Größe, Preise etc.) verschiedener Festivals ähnlich sind, entscheiden sich die Gäste in der Regel

62 Mit dem Faktor der Konkurrenz zwischen Netzwerkpartnern kann ebenfalls erklärt werden, weshalb Netzwerke im öffentlichen Dienst teilweise sehr ergiebig sein können (beispielsweise der Wissensaustausch zwischen verschiedenen Arbeitsagenturen (vgl. Hiestand et al. 2011)).

für das räumlich nähere Festival. Daher sind Kooperationen zwischen Festivals möglich, die eine relativ große räumliche Distanz vorweisen. In den hier untersuchten Fällen ist dieses Kriterium in beiden Fällen erfüllt.<sup>63</sup>

Das Netzwerk ist durch fehlende Konkurrenz und gegenseitiges Vertrauen, gemeinsame Ziele und eine Kultur des Umgangs miteinander, die durch Wiederholung wachsen konnte, geprägt. Formalisierung ist vor diesem Hintergrund kaum notwendig.

Im Hinblick auf den Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationale Veränderung ist bezüglich der Kooperationen und Netzwerke von Festivalveranstaltern vor allem der Aspekt des Wissensnetzwerks relevant: Beide Organisationen sehen den Aspekt des Wissensaustauschs als zentralen Mehrwert, der durch die Kooperationen entsteht. Netzwerke sind in diesem Sinne (über)organisationale Voraussetzungen für den Austausch und die Aneignung von Wissen und Erfahrungen, welche für die Anpassungsfähigkeit und somit die Aufrechterhaltung der Organisation entscheidend sind. Folglich sind Netzwerke ein erfolgskritischer Faktor für Festivalveranstalter.

Während in Kapitel 5.1. die Makroebene, also die branchenspezifischen Bedingungen, für die Organisation eines Festivals beschrieben wurden, erfolgte in Kapitel 5.2. die Analyse der intraorganisationalen Faktoren im Zusammenhang mit Kompetenzentwicklung und organisationalen Veränderungen: Organisationen sind soziale Systeme, die sich über Entscheidungen konstituieren (vgl. 2.3.1.). Die beiden hier untersuchten Fälle unterscheiden sich hinsichtlich der hierarchischen Strukturen und der Prozesse, die zu Entscheidungen führen. Beide Wege (egalitäre Prinzipien und flache Hierarchie) erweisen sich im Kontext der Festivalorganisation als funktional, evozieren jedoch unterschiedliche Vorgehensweisen. Veranstalter von Festivals sind auf die Mithilfe von Freiwilligen angewiesen. Diese stellen zugleich einen Unsicherheitsfaktor für die Organisation dar. Der Umgang mit Freiwilligen ist daher ein zentraler Faktor für die Aufrechterhaltung der Organisation. Nicht zuletzt bedarf es der Kooperation mit anderen Veranstaltern, um – vor allem als kleines Festival – konkurrenzfähig bleiben zu können. Insbesondere der Austausch von Wissen und Erfahrungen stellt dabei einen erfolgskritischen Faktor für die Festivalveranstalter dar.

63 Die Idealisten und die Pragmatischen sind zwar beide in Unternehmensnetzwerke eingebunden, gehören aber nicht einem *gemeinsamen* Unternehmensnetzwerk an. Durch die unterschiedlichen Sinnstrukturen der Organisationen (z.B. im Hinblick auf die ideologische Orientierung) wäre eine solche Form der Kooperation zwischen diesen Organisationen auch unwahrscheinlich.

### 5.3. Ziele und Ideologien

Die ersten Kriterien, nach denen sich der Besucher oder die Besucherin eines Festivals erkundigen würde, sind die Größe und der Veranstaltungsort des jeweiligen Events. Ein in Hinblick auf Lern- und Entwicklungsprozesse wesentlich interessanteres Unterscheidungsmerkmal sind jedoch die verschiedenen ideologischen Orientierungen, die sich in den Organisationszielen kondensieren und somit Bestandteil des Sinnsystems sind. Es bestehen sowohl motivationale als auch ideologische Differenzen zwischen beiden Organisationen.

Beide Fälle können als erfolgreich beschrieben werden. Es handelt sich um Veranstalter von Festivals, die ihre Besucherkapazität jedes Jahr erreichen oder sogar steigern und sich jährlich refinanzieren konnten. Dies sind die Voraussetzungen dafür, dass das Festival, und somit auch die Organisation, weiter bestehen bleiben. Neben diesen existenziellen Kriterien für erfolgreiches Organisieren beschreiben die Vereine ihre Ziele jedoch zum Teil unterschiedlich. Vor diesem Hintergrund werden auch Entscheidungen auf verschiedene Arten und Weisen gefällt. Ziele und Ideologien haben daher Auswirkungen auf bzw. sind Teil von Organisationsstrukturen und beeinflussen die Möglichkeiten der Einzelnen, sich an Entscheidungen zu beteiligen und ihre Interessen und Vorstellungen einzubringen. Nicht zuletzt evozieren solche Orientierungen Selektionsmechanismen und reproduzieren sich auf diese Weise selbst, denn Menschen mit völlig konträren Einstellungen würden sich an einer solchen Organisation nicht beteiligen und Menschen mit ähnlichen Einstellungen engagieren sich weniger intensiv für grundsätzliche Veränderungen der Organisation.

#### *5.3.1. Ziele in Non-Profit-Organisationen – „Wir wollten einfach mal was losmachen“*

Organisationen können als Institutionen definiert werden, die durch eine dauerhafte Zielsetzung gekennzeichnet sind (vgl. Kieser 2010, S. 8). Dabei kann es durchaus sinnvoll sein, die Ziele nicht klar zu definieren:

„Solche nicht-operationalen Ziele sind durchaus funktional: Gerade wegen ihrer Vagheit können sie von allen Organisationsmitgliedern akzeptiert werden. Sie bieten den Mitgliedern die Möglichkeit, sich mit der Organisation zu identifizieren. Sie tragen damit zur Integration der Organisationsmitglieder und zugleich zur Abgrenzung gegenüber anderen Organisationen bei.“ (Kieser 2010, S. 8)

Ziele können also eine Identitätsstiftende Funktion einnehmen und bieten – ähnlich wie Pläne bei Weick (1995, S. 25) – Möglichkeiten der

Kommunikation bzw. bündeln kommunikativen Austausch. Das gemeinsame Ziel, eine Großveranstaltung zu organisieren, bietet beispielsweise Gesprächsstoff in gemeinsamen Pausen. Während der Veranstaltung stiftet das gemeinsame Erleben ein Gemeinschaftsgefühl:

Bei den Pragmatischen steht nachmittags eine weltbekannte Punk-Band aus den USA auf der Bühne. Es ist eine der ersten Bands, die in diesem Jahr überhaupt auf der Hauptbühne spielen. Nachdem ich mit Kolleginnen die Garderobe der Band hergerichtet habe, steige ich während des Auftritts die Stufen zur Bühne hinauf und stelle mich neben den Tontechniker für das Publikum unsichtbar an den Bühnenrand und beobachte die Künstler aus wenigen Metern Entfernung. Es ist Nachmittag, die Festivalbesucher strömen nach und nach vom Campingplatz zu den Bühnen. Einige Hundert sind hier schon versammelt. Ganz vorne am Graben drücken sich einige Fans gegen die Absperrung. Ihre Hände sind Richtung Bühne gestreckt, und sie grölen jede einzelne Textzeile mit. Wenige Meter dahinter pogen einige Jugendliche. Der Frontmann der dreiköpfigen Band ist bereits nach kurzer Zeit schweißgebadet. Er springt über die Bühne, schreit ekstatisch in sein Mikrofon und spuckt immer wieder auf den Teppich, den die Stagehands kurz zuvor in der Bühnenmitte ausgerollt hatten. Nach einigen Minuten bemerke ich, dass sich neben mir andere Freiwillige eingefunden haben. Jetzt stehen etwa zehn von uns an der Bühne und wir lächeln und nicken uns gegenseitig zu. Nach Tagen und Wochen harter Arbeit wissen wir, dass wir es geschafft haben. Das hier ist der Lohn, für den wir all dies tun. Nicht das Ticket, nicht der Zugang zum Backstagebereich, sondern genau dieser Moment. Die Stagemanagerin, meist während des Festivals eine sehr ernste Person, der die Anspannung anzusehen ist, steht mit verschränkten Armen dabei und kurz huscht ein zufriedenes Lächeln über ihr Gesicht. Der Geschäftsführer ist ebenfalls anwesend und genießt den Moment gemeinsam mit seiner Frau und seinen Kindern. Der Sänger bemerkt uns und lächelt uns zu. Am Ende des Konzerts bedankt er sich bei den vielen Helfern und Helferinnen für die Festivalorganisation. Zu dem Zeitpunkt sind wir schon wieder auf dem Weg zu unseren jeweiligen Aufgaben. Wenn der Act vorbei ist, müssen die Stagehands wieder die Bühne umbauen, und wir Betreuerinnen kümmern uns um die Bedürfnisse der Künstler und Künstlerinnen. Die Stage-Managerin bereitet den Auftritt der nächsten Band vor und der Geschäftsführer kommuniziert mit der Presse. Den meisten Besuchern und Besucherinnen ist wahrscheinlich nicht klar, was alles hinter einer solchen Veranstaltung steht. Aber wir wissen, dass wir einen kleinen Beitrag für ein großartiges und einzigartiges Event geleistet haben.

Die Solidarität, welche durch den Erfolg der Zusammenarbeit entsteht, drückt der Geschäftsführer der Pragmatischen im Interview mit dem Satz aus „wir

wollten einfach mal was los machen“. Er erklärt mit dieser einfachen Formel die Motivation, die am Anfang des Festivals vor fast 30 Jahren stand. Bildung, Kultur, Politik und Ökonomie ordnen sich diesem allumfassenden Ziel unter. So auch bei den Idealisten. Hier betont ein Helfer, wie wichtig die zwischenmenschlichen Beziehungen und das Verbundenheitsgefühl mit dem Festival sind:

„Also erst mal sind das gute Leute so um [die Idealisten] immer gewesen, auch viele von meinen Bekannten und Freunden einfach dabei. Ich bezeichne das manchmal auch so als, ja so als das Schützenfest der Szene. Und, ja, kann da halt mit vielen guten Leuten da an einem Strang irgendwie so was aufbauen. Das ist so die eine Motivation, so eine ganz persönliche, emotionale. Da hängen halt ganz viele Freundschaften drin, darüber definieren sich auch viele Beziehungen unter anderem. Weil das ja andersrum auch geht: Du machst [die Idealisten] zusammen, aber hast das Jahr über auch ganz andere Sachen miteinander zu tun, hast aber immer wieder diesen roten Faden [die Idealisten] auch. Das ist für mich eine ganz wichtige Sache, so.“ (die Idealisten, H, Z. 34–42)

Beide Festivals sind als Vereine organisiert und demzufolge nicht gewinnorientiert. Da der finanzielle Aufwand für die Organisation und die Durchführung einer Großveranstaltung enorm ist, stehen sie allerdings unter einem erheblichen Refinanzierungsdruck. In beiden Fällen sollte das Festival ein Angebot für alle sein. Ein „buntes“ Fest mit einem vielfältigen und bildungswirksamen kulturellen Angebot. Bei den Pragmatischen drückte sich dies in sehr moderaten Eintrittspreisen aus.<sup>64</sup>

In ihrer Studie zu Eventveranstaltern in der Techno-Szene identifiziert Pfadenhauer (2000) zwei „Idealtypen“. Sie unterscheidet den „Spieler“-Typ und den „Unternehmer“-Typ:

„Auf der Grundlage dieses Materials lassen sich im Sinne der Bildung von Idealtypen zwei extreme Varianten von Event-Produzenten – der ‚Spieler‘-Typus einerseits und der ‚Unternehmer‘-Typus andererseits – konstatieren. Die Integration des Lebensziels ‚Selber-Spaß-haben‘ in die Erwerbsidee ‚Anderen-Spaß-bereiten‘ sowie die Kombination einer spielerischen Werthaltung mit unternehmerischem Kalkül, also ein ‚spielerisches Unternehmertum‘, scheint (zumindest in der Techno-Szene) eine erfolgsversprechende Voraussetzung dafür zu sein, sich längerfristig auf dem Erlebnismarkt zu behaupten.“ (Pfadenhauer 2000, S. 96)

Pfadenhauer öffnet ein Spektrum zwischen Spaßhaben und Unternehmertum. Eine Mischform wäre demgemäß ein „spielerisches Unternehmertum“ (ebd.). Diese Analysekatgorie lässt sich in den hier untersuchten Fällen anwenden:

64 Im Laufe der historischen Entwicklung der Pragmatischen wurden die Eintrittspreise etwas erhöht und das kulturelle Angebot verändert, um die weitere Existenz des Festivals zu sichern.

In beiden Fällen bilden das „Spaß haben“ neben der Schaffung der ökonomischen Voraussetzungen für ein Festival die wichtigsten Ziele für die Beteiligten. Allerdings erfahren ökonomische Bedingungen bei den Pragmatischen eine stärkere Gewichtung seit dem Schritt zur „Kommerzialisierung“. Eine Großveranstaltung lässt sich nur organisieren, wenn sie auch finanziert werden kann. Aus diesem Grund kann sie das Sinnsystem Wirtschaft mit seiner spezifischen Eigenlogik nicht ignorieren und muss sich – unabhängig von der ideologischen Orientierung – dieser zu einem gewissen Maß unterordnen. In beiden Fällen ist die Finanzierung allerdings Mittel zum Zweck, um eine schöne Veranstaltung zu gestalten. Das Erwirtschaften von Profiten ist in beiden Fällen kein Ziel der Unternehmung.

Abgesehen von Organisationszielen gibt es innerhalb jeder Organisation individuell unterschiedliche Ziele der Beteiligten. Dem einen ist es beispielsweise wichtig, persönlich Anschluss zu finden. Der anderen ist es wichtig, etwas über die Arbeit im Rahmen eines Festivals zu lernen oder einfach nur einen Urlaub zu verbringen. Ein wichtiges gemeinsames Ziel für alle Beteiligten ist die Freude an dieser konzertierten Großaktion. Eine Zielkonvergenz der Akteure ist für eine funktionale Organisation nicht notwendig (vgl. Weick 1995, S. 33ff.). Oft liegen individuelle Ziele quer zu den Organisationszielen, sie geraten also nicht mit ihnen in Konflikt und besitzen in diesen Fällen für die Organisation keine Relevanz. Es ist zwar für die Organisation wichtig, dass die Akteure motiviert sind, sich zu beteiligen, weil sie auf deren Motivation angewiesen ist. Wie diese Motivation begründet ist, ist aber aus Sicht der Organisation zweitrangig. Beteiligte können also aus unterschiedlichen Gründen das tun, was für die Organisation notwendig bzw. relevant ist.

Für die Organisation ist die Verhaltenskoordination entscheidend und nicht der motivationale Aspekt, also ob und wie etwas getan wird und nicht warum. Sofern die Zielsetzungen konfligieren, können sie allerdings auch eine Dynamik in der Organisation auslösen und zu organisationaler Veränderung beitragen.

### *5.3.2. Ideologie und politische Orientierung*

Wie bereits festgestellt wurde, unterscheiden sich die beiden Organisationen hinsichtlich ihrer politischen Orientierung. Sie können jedoch beide dem eher linken politischen Spektrum zugeordnet werden.

„Also, da sind... Ich würde mal sagen: Wir haben keine Faschisten bei uns. Das sind auch alles Leute, die eher linkes Gedankengut haben, ich würde nicht von ‚der linken Szene [Veranstaltungsort]‘ reden, weil viele oder einige Leute würden sich da, glaube ich, von uns nicht zu zählen. Es gibt

allerdings viele Leute, die sich auch in der Antifa engagieren oder die in irgendwelchen Wohnprojekten leben und deswegen da mitmachen oder mal gelebt haben, oder die... Ja, aber es gibt auch Leute, die haben bei [den Idealisten] Technik gelernt. Und weil sie das da gelernt haben, und die Leute geil sind, machen die mit. Und haben sonst irgendwie nichts damit zu tun, und denen ist es egal, ob irgendwie ein Castor gen Gorleben rollt. Das ist nicht unbedingt die Mehrheit. Also, da sind schon viele Leute, die auch irgendwie eine alternative grüne oder linke Vergangenheit oder ein Bewusstsein haben. Aber ich würde nicht sagen, dass das eine bestimmte Szene in dem Sinne ist. Nö.“ (die Idealisten, H, Z. 431–441)

Die politische Orientierung spielt bei den Idealisten allerdings eine viel stärkere Rolle als bei den Pragmatischen:

„Also ich habe jahrelang auch viel Politik und Lokalpolitik gemacht und [die Idealisten] war immer so das Stabile daran. Das habe ich nie weggelassen, weil das war mir immer wichtig. Auch so als Ausgleich und als das, was ich mit Freunden einfach tue. Und so ideologisch ist das für mich einfach so eine schöne, wunderschöne, tolle Sache, mit vierzig, fünfzig und am Wochenende zweihundert Menschen zusammen, ohne dass jemand fragt: Was krieg ich dafür an Kohle, oder so, so was auf die Beine zu stellen und das auch gerade irgendwie, ja, auch heutzutage zu beweisen, dass das nicht nur in den Siebzigern ging, sondern dass man das auch jetzt noch realisieren kann. Weil eigentlich ist das so – ja – so ganz viele Leute gucken so: Wie, da kriegt ihr nichts für? Das macht ihr einfach so, weil ihr einfach dran Spaß habt? Oder so. Und das kann doch gar nicht angehen, dass ihr da nicht irgendwie jedem Geld für bezahlen müsst, dass ihr das auf die Beine stellt. Nee, muss man nicht. Sondern das kann man auch anders machen. Und das ist so... Das hat schon für mich so eine politische Dimension.“ (die Idealisten, H, Z. 42–54)

Organisational wird diese linke Haltung in der Einstellung zu bezahlten Tätigkeiten im Sinne einer grundsätzlichen Kapitalismuskritik wirksam: Während bei den Pragmatischen einzelne Tätigkeiten (wie die Sicherheit und das Booking) im Sinne von Outsourcing-Prozessen an andere Firmen delegiert werden, lehnen die Verantwortlichen bei den Idealisten jede Art von Bezahlung kategorisch ab. Ein Beispiel dafür ist ein Freiwilliger, der einmalig einen Sicherheits-Crashkurs für Helfer und Helferinnen in der Security anbot:

„Und dann kam er auf eine Sitzung und sagt, er hätte da noch einen Freund, der wäre Ju-Jutsu-Trainer, und dem würde er gerne das Fahrgeld und einen Zwanzig-Euro-Schein in die Hand drücken dafür, ob wir das finanzieren könnten. Und da hat sich [der Helfer] erst mal ein blaues Auge geholt, weil alle waren sofort dagegen. Konnte er nicht begreifen warum. Wieso? Das ist doch gar nicht so schlimm, und das ist doch nur das Fahrgeld. Und da haben wir alle gesagt: Nee, genau das wollen wir nicht. Und wenn er dann nicht

ohne Geld mitmacht, dann soll er nicht mitmachen. Dann mach du das Training. Dann ist das vielleicht nicht so gut, oder so, aber wir bleiben [die Idealisten]. Und wir zahlen niemanden dafür, dass er da Training macht. Der hat das nachher auch gemacht, der Trainer, und fand das auch total toll. [...] Zahlen wir jedem das Fahrgeld? Nee, tun wir nicht. Wenn jemand aufgrund dessen nicht genug Fahrgeld hat, da nicht hinkommt, werden wir schon jemanden finden, der ihn irgendwo abholt. Oder wie wir das auch immer hinkriegen. Aber es wird nicht daran scheitern, dass jemand kein Geld hat. Aber er wird da kein Geld verdienen können.“ (die Idealisten, H, Z. 328–349)

Auch die Themen Sexismus oder Faschismus und sexualisierte Gewalt werden bei den Idealisten thematisiert. So kommt es nicht in Frage, dass Bands mit sexistischen, faschistischen oder nationalistischen Liedinhalten oder entsprechenden Äußerungen in der Bühnenshow auf dem Festival auftreten dürfen. Die antifaschistische Orientierung eskaliert zuweilen in der Bedrohung des Jugendzentrums oder des Festivals durch Neonazis. Ein weiteres Beispiel für den hohen Stellenwert von politischen Themen bei den Idealisten sind die Stände, an denen sich unterschiedliche politische Akteure präsentieren. Dies ist zwar vereinzelt auch bei den Pragmatischen zu beobachten, allerdings bei Weitem nicht so häufig.

### **Divergierende Handlungslogiken: Ökonomie und Idealismus**

Organisationale Komplexität entsteht auch dadurch, dass zum Teil unterschiedliche Systemlogiken oder „semantische Kontexturen“ (wie ökonomische und ideologische) aufeinandertreffen.

„Wir finden hier also eine Differenzierungstheorie vor, die mit verschiedenen semantischen Kontexturen rechnet, welche jeweils ihre eigenen Anschlussmöglichkeiten eröffnen, und – dies ist die eigentliche empirische Herausforderung – welche von polykontexturalen Verhältnissen ausgeht, in der sich die verschiedenen Kontexturen der unterschiedlichen gesellschaftlichen Funktionssysteme nicht nur überlagern, sondern durch die quer zu den gesellschaftlichen *Funktionssystemen* (Medizin, Recht, Wirtschaft etc.) liegenden Systemtypen *Organisation* und *Interaktion* gebrochen oder unterlaufen werden können.“ (Vogd 2007, S. 304)

Ein Beispiel hierfür aus der Festivalindustrie ist der Umgang mit möglichen Sponsoren bei den Idealisten: Die Eigenlogik der Organisation, das Selbstverständnis als „nichtkommerzielles“ System, liegt quer zu der des Wirtschaftssystems. Dadurch entscheidet sich die Organisation dagegen zu wachsen oder einen hohen Sponsoring-Beitrag zu akzeptieren, wenn die Firma, die das Angebot macht, den ethischen Ansprüchen in der Organisation

nicht entspricht.<sup>65</sup> Zugleich sind auch die Idealisten nicht frei von ökonomischen Zwängen: Gelingt es nicht, eine bestimmte Summe zu erwirtschaften, kann das Festival im darauffolgenden Jahr nicht stattfinden. Vogd (2009) beschreibt in seiner Studie über Krankenhäuser konfligierende Handlungslogiken, welche zu einer eigentümlichen Praxis der Entscheidungsfindung führen. Ähnlich sind die Idealisten beschreibbar als Organisation, die sich zwischen ökonomischen und autonomen Formen bewegt bzw. sich ständig gegen ökonomische Zwänge behauptet, ihnen aber zum Teil gerecht werden muss.

Bei den Pragmatischen finden so gut wie keine ideologischen Auseinandersetzungen (mehr) statt. Zwar gab es in der Vergangenheit vereinzelt rechte Gegenveranstaltungen auf dem Festival, und einen NPD-Stand würden sie beispielsweise auch nicht für das Gelände zulassen, aber die politischen Bildungsbemühungen werden nicht mehr so intensiv verfolgt wie in den Anfangsjahren. Bei den Idealisten sind diese Fragen für die meisten Personen im „engeren Kreis“ elementar. Somit bildet die Verletzung ihrer Ideale einen wichtigen Grund für ein mögliches Aussteigen aus der Organisation. Die Beibehaltung der ideologischen Orientierung ist also eine notwendige Bedingung für das Engagement im Kontext des Festivals.

Auf der Ebene der Organisation wurden die Zielsetzungen sowie die ideologischen und politischen Orientierungen der Pragmatischen und der Idealisten beschrieben und analysiert. Somit widmete sich Kapitel 5.3. in erster Linie organisationalen Entwicklungsprozessen. In beiden Fällen war der Anlass für die Entstehung der Organisation ein politischer, allerdings entwickelten sie sich im Laufe der Jahrzehnte unterschiedlich. Ähnlichen Anforderungen (Probleme der Refinanzierung etc.) wurde durch unterschiedliche organisationale Veränderungsprozesse begegnet, die sich vor dem Hintergrund der jeweils unterschiedlichen organisationalen Sinnstrukturen nachvollziehen lassen. In beiden Fällen werden die Entscheidungen, die zu der Organisation in ihrer jetzigen Form führten als einzige Möglichkeit der Organisation wahrgenommen. Den Idealisten ist beispielsweise bewusst, dass das Einführen von Eintrittskarten die finanzielle Situation deutlich verbessern würde, in ihren Augen wäre dies aber eine so drastische Abweichung von den durch die Organisation vertretenen Ideale, dass es einer Auflösung der Organisation gleich käme. Die Organisation würde dann gegebenenfalls weiter bestehen, wäre allerdings eine grundsätzlich andere.

65 Es war beispielsweise möglich, eine große Fluggesellschaft als Sponsor zu gewinnen. Da diese jedoch Abschiebetransporte durchführt, lehnten die Idealisten diese Art der Finanzierung ab.

## 5.4. Lernen und Interaktion

Klassische Formen der Weiterbildung (wie beispielsweise Schulungen) sind in veränderungsintensiven Branchen – wie der Festivalbranche – nur begrenzt einsetzbar, weil sie in der Regel relativ träge Instrumente der betrieblichen und beruflichen Weiterbildung sind. Es ist Zeit notwendig, um sie zu planen und bis sie zur Durchführung zu kommen, ist das vermittelte Wissen gegebenenfalls nicht mehr aktuell. Außerdem bedarf es für eine Schulung einer relativ homogenen Gruppe, also mehrerer Menschen, die den gleichen Wissensbedarf aufweisen und die deshalb gemeinsam geschult werden können. Je höher der Spezialisierungsgrad der Beschäftigten, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit, dass ein solcher kollektiver Bedarf entsteht. Ein weiteres Problem stellt der Transfer des in Schulungen erworbenen Wissens in die praktische Arbeit dar. Es ist ein hohes ökonomisches Risiko damit verbunden, ob und inwiefern (außerhalb der Organisation) erworbenes Wissen auch tatsächlich zur Anwendung in der Arbeit kommt (vgl. Staudt et al. 2002).

Die Speicherung von Informationen als Form des Wissensmanagements und als Steuerungsinstrument bietet sich schon eher an, um Wissensaneignung in veränderungsintensiven Organisationen zu ermöglichen, da Datenbanken von allen Beteiligten gemeinsam angelegt und aktualisiert werden können. Die Ordnung und Nutzbarmachung von auf diese Weise gesammelten Informationen ist allerdings mit einem erheblichen Aufwand verbunden. Zu viele und ungeordnete Informationen helfen bei Lösungsfindungsprozessen in der Regel nicht weiter. Diese Form des Informationsaustauschs ist beispielsweise in der Games-Branche und anderen IT-Bereichen verbreitet (vgl. Antoni et al. 2013). Er ergibt allerdings nur Sinn, wenn die Beteiligten an Bildschirmarbeitsplätzen beschäftigt sind und dementsprechend permanent Zugang zu einem Intranet oder dem Internet haben. Bei Festivals findet die meiste Arbeit nicht an Computern statt, daher ist auch diese Art des Wissensmanagements nicht nutzbar.<sup>66</sup>

Da Strategien des formalisierten Wissenserwerbs und -transfers in veränderungsintensiven Branchen nur begrenzt sinnvoll sind, ist davon auszugehen, dass Lernen in der Festivalbranche vorwiegend informell und in direkter Interaktion zwischen den Beteiligten bzw. „on the job“ erfolgt. Diese Annahme konnte im Rahmen der empirischen Untersuchung bestätigt werden. Informelles Lernen in Interaktion mit anderen Beteiligten ist die

66 Die Techniker auf der Bühne und im Front of House arbeiten zwar mit Computern, es handelt sich allerdings nicht um Bildschirmarbeitsplätze wie beispielsweise in einem Call Center oder einem Verwaltungsbüro. In diesem Zusammenhang sind keine Kapazitäten vorhanden, um neue Kenntnisse in eine Datenbank einzufügen oder Lösungen dort abzurufen.

dominante Form des Kompetenzerwerbs bei Festivalveranstaltern. Nur in einzelnen Fällen werden Schulungen oder Briefings durchgeführt. Grundsätzlich finden Lernprozesse in nicht formalisierten Situationen und vor allem mündlich statt. Doch wie funktioniert dies genau? Und welche Voraussetzungen müssen dafür auf individueller und organisationaler Seite bestehen?

#### *5.4.1. Prozesse der Verberuflichung*

Erst seit den 90er Jahren werden verschiedene Tätigkeiten, die in der Festivalbranche eine Rolle spielen, berufsförmig organisiert. So wurden unter Beteiligung der Sozialpartner beispielsweise Berufsausbildungen und Studiengänge zum Bühnentechniker oder Eventmanager entwickelt. Die meisten Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in den hier untersuchten Fällen sind Freiwillige, welche solch eine Berufsausbildung nicht absolviert haben. Selbst die Hauptamtlichen bei den Pragmatischen (bei den Idealisten gibt es keine Hauptamtlichen) haben die Kompetenzen für das, was sie tun, nicht im Rahmen von Qualifizierungsmaßnahmen, sondern informell erworben. Die Verberuflichungsprozesse in der Branche können daher als Anpassung an die Arbeitswirklichkeit und ihre Herausforderungen verstanden werden. Diese Prozesse erfolgen allerdings verhältnismäßig träge und werden nur zum Teil genutzt. Daher stellt sich die Frage, nach welchen Kriterien Beteiligte durch die Organisation für bestimmte Aufgaben ausgewählt werden und woher sie können, was sie tun. Wer arbeitet auf Festivals, und wie erwerben sie ihre Kompetenzen für die vielfältigen Aufgabenbereiche? Nicht die formale Qualifikation, sondern Erfahrung und die Bewährung auf dem jeweiligen Festival entscheidet darüber, wie viel Verantwortung einem Helfer oder einer Helferin zugesprochen wird. Bei dem generellen Einstieg in die Helferteams ist die Schwelle sehr niedrig. Eine Selektion für Schlüsselpositionen findet erst nach längerer Zugehörigkeit und entsprechendem Interesse und Bewährung statt. Durch das breite Spektrum der Tätigkeiten und Anforderungen können Menschen unterschiedlicher Begabungen und Interessen eingebunden werden. Für eine Beteiligung sind seitens des Individuums ausschließlich die Bereitschaft und die Kompetenzen notwendig, sich einzubringen.

Die Freiwilligen lassen sich gemäß ihrer Fähigkeiten und Rollen in den Organisationen in zwei Gruppen unterteilen: Es gibt die kurzzeitigen Freiwilligen, die sich während des Festivals aus Spaß engagieren und (bzw. oder) um Zugang zum Backstagebereich bzw. eine kostenlose Eintrittskarte zu erhalten. Daneben gibt es die längerfristig engagierten Helfer und Helferrinnen, die sich zum Teil das ganze Jahr über einbringen und in der Regel schon seit mehreren Jahren oder Jahrzehnten Engagement für das

Festival zeigen. Es ist nicht unüblich, dass auch die Kinder von Helfern und Helferinnen Rollen auf dem Gelände übernehmen.<sup>67</sup> Die gezeigte Performanz im Laufe der Jahre und die Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme entscheiden über die Möglichkeiten der Übernahme verantwortungsvoller Positionen:

Bei den Pragmatischen dauerte mein erster Feldaufenthalt zweieinhalb Wochen, da ich bereits zwei Wochen vor Festivalbeginn anreiste. Dadurch war ich von Anfang an am Aufbau der Festival-Infrastruktur beteiligt. Ich überprüfte Rider, stellte Bauzäune auf, beobachtete die Einweisung von Containerfirmen, richtete Garderoben ein, erledigte Einkäufe etc. Durch Interviews und Gespräche über meine Arbeit stand ich in engem Kontakt zu den beiden festen Mitarbeitern des Vereins, und wir überlegten gemeinsam, in welchem Bereich ich am sinnvollsten eingesetzt werden könnte. Ein Team war für die Künstlerbetreuung an der Hauptbühne verantwortlich und brauchte dringend Verstärkung. Hier werden bevorzugt Helfer und Helferinnen eingesetzt, die bereits bekannt sind und als besonders zuverlässig gelten. Ein freundliches und aufgeschlossenes Auftreten sind dafür ebenso wichtig wie sehr gute Englischkenntnisse. Da die Veranstalter meinen Hintergrund kannten und die Gelegenheit hatten, mich vor dem Festival etwas besser kennenzulernen, boten sie mir wenige Tage vor Beginn der Veranstaltung an, in dieses Team einzusteigen. Dies nahm ich gerne an. Gemeinsam mit einer Helferin, die schon seit mehreren Jahren in der Künstlerbetreuung tätig ist, bereitete ich also den Backstagebereich so vor, dass die Künstler bei ihrer Ankunft vertragsgemäß ausgestattete Aufenthaltsräume vorfanden und der abgeschlossene Bereich insgesamt ansprechend gestaltet war. Während des Festivals waren zwei Teamkolleginnen die Ansprechpartnerinnen für die Bands und ihre Tourmanager. Die Ausgabe von hochprozentigem Alkohol stand ebenfalls allein in ihrer Verantwortung. Wir anderen arbeiteten ihnen zu, reinigten die Garderoben nach der Abreise einer Band, brachten die Bühnenge Getränke je nach Vereinbarung auf die Bühne, räumten den Backstagebereich auf etc.

Im Jahr darauf fielen aus gesundheitlichen Gründen die Helferinnen aus, die die Teamleitung innehatten, und ich wurde gefragt, ob ich mit zwei weiteren erfahreneren Helferinnen, die ich aus meinem ersten Jahr bei dem Festival kannte, gemeinsam die Bandbetreuung übernehmen könnte. Dementsprechend konnte ich bereits im zweiten Jahr meiner Teilnahme mehr

67 Zum Beispiel ist bei den Idealisten der Sohn des Verantwortlichen für die Zu- und Abwasserversorgung jedes Jahr mit auf dem Platz. Er ist inzwischen neun und erzählt, dass es bereits seine zehnte Teilnahme ist. Mit Festival-T-Shirt und Gehörschutz übernimmt er zusammen mit den anderen Kindern kleine Aufgaben und gehört zum Team. Auch für den Festivalguide hat er 2012 einen Artikel verfasst.

Verantwortung übernehmen, indem ich für mehrere „kleinere“ Bands (die Main Acts übernahm eine Helferin mit mehr Erfahrung) als Hauptansprechpartnerin fungierte. Die Erfahrungen aus dem Jahr zuvor halfen mir, den Überblick zu behalten. Ich kannte bereits die Abläufe und wusste, worauf es ankam. So reichte eine kurze Einweisung, während derer wir eine Checkliste für die Bandbetreuung erstellten. Für das dritte Jahr meiner Teilnahme wurde ich Monate vor dem Festival gefragt, ob ich wieder Teil dieses Teams werden wolle. Sofern ich mich also selbst nicht anders orientieren will, genieße ich das Vertrauen der Kolleginnen und Organisatoren, und meine Kompetenz wird durch einen festen Platz im Team gewürdigt.

Die Beobachtungen und Erfahrungen aus der Empirie zeigen, dass der Einstieg über eine einfache Tätigkeit (wie z.B. den Verkauf von Getränken am Bierresen oder das Errichten von Bauzäunen) grundsätzlich für jeden möglich ist, da es für solche Tätigkeiten einer Vielzahl helfender Hände bedarf. Die Schwelle, um an einem Festival in irgendeiner Form beteiligt sein zu können, ist also sehr niedrig. Die meisten Freiwilligen beteiligen sich zwar in erster Linie vor, während und nach dem Festival, um sich den kostenlosen Eintritt zu verdienen, und haben darüber hinaus kein Interesse, sich für die Organisation zu engagieren. Gerade dieser leichte Zugang stellt aber auch einen Reiz für viele Helfer und Helferinnen dar, die sich gerne in der Branche beruflich orientieren würden und im Kontext von Praktika oder ehrenamtlichen Tätigkeiten den Zugang zu Festivalveranstaltern suchen:

„Also weil man doch relativ dicht an verschiedene Dinge, an Prozesse rankommt, wo man in einer normalen Firma – was weiß ich – in zehn Jahren wahrscheinlich gar nicht dran kommt, oder so. Also, es ist schon sehr self made, irgendwo, deshalb trotzdem nicht unprofessionell.“ (die Pragmatischen, GF, Z. 9598)

Helfer und Helferinnen entwickeln aber auch ein Interesse an einer Tätigkeit oder dem Berufsfeld, weil sie auf diese Weise einen ersten Einblick in die Festivalbranche gewinnen. So ist es nicht ungewöhnlich, wenn ein Stagehand Ton- oder Lichttechniker bei seiner Arbeit beobachtet oder unterstützt und über diesen Weg selbst ein Interesse an einer Berufsausbildung in diesem Bereich herausbildet. Für manche freiwilligen Helfer und Helferinnen bei den Idealisten, die sich beruflich in der Branche etablieren wollen, ist die Freiwilligenarbeit bei dem Festival neben dem zugrunde liegenden Idealismus auch eine wichtige Referenz. Da beide Festivals bekannt sind und einen guten Ruf genießen, wird das dort erworbene Erfahrungswissen für spätere Bewerbungen wertvoll, also auch formal verwertbar für die eigene Berufsbiographie:

„Also das ganz Große, das was ich am meisten rausziehe, ist einfach die Erfahrung, die ich damit sammle. Und auch ein Stück weit eine Referenz. Ich meine, das ist eins der ältesten „Umsonst und draußen“-Festivals [...] [in der Region] und auch mit eins der größten, wenn nicht sogar das größte „Umsonst und draußen“-Festival. [...] Und das ist auf jeden Fall in der Vita vielleicht auch gar nicht so schlecht mal anzubringen, vor allem wenn man in diesen Kultursektor, sage ich mal, treten möchte. Von daher Erfahrung und eine kleine Referenz.“ (die Idealisten, B, Z. 108-114)

Bei kleinen Festivals ist es teilweise auch möglich, sich als Helfer oder Helferin „on the job“-Fähigkeiten und Kenntnisse im Bereich Technik zu erwerben. So war es bei den Idealisten zunächst üblich, dass Menschen, die sich die notwendigen Kompetenzen selbst angeeignet und die ihre ersten Kenntnisse auf Konzerten im örtlichen Jugendzentrum erworben hatten, die Mischpulte bedienten. So antwortet ein Freiwilliger der Idealisten auf die Frage, wo er sich denn sein technisches Wissen erhalten habe:

„Bei [den Idealisten]. [lacht] Und dadurch, dass ich halt in dem Jugendzentrum, was ich geleitet habe, hatten wir eben Musikprojekte, wo wir auch ganz viel halt mit den Jugendlichen einfach Technikgeschichten gemacht haben. Und damit war das so ein Nebenbeiteil, was ich irgendwie im Job [als Pädagoge] auch gut integrieren konnte, wo ich mir ganz viel bei anderen Mischern auch abgesehen habe. Bin einfach mal mit losgezogen, mit Freunden oder mit Bekannten, und dann das Übungsfeld im Jugendzentrum gehabt, einfach, und dann an die Jugendlichen weiter vermittelt oder an die Leute, die da alle so waren, und damit auch bei [den Idealisten] machen können.“ (die Idealisten, H, Z. 166-173)

Neben den einfachen Tätigkeiten, zu denen grundsätzlich jeder Freiwillige und jede Freiwillige in der Lage ist, erfordern andere Aufgaben spezifische Kenntnisse und Fähigkeiten: Insbesondere für den Aufbau und die Bedienung der Technik bedarf es eines umfangreichen Wissens, Erfahrung und Verständnis im Bereich der Elektronik und Mechanik. Diese Tätigkeiten können als Wissensarbeit bezeichnet werden, weil Wissen dabei einen besonders hohen Stellenwert hat und der ständigen Aktualisierung bedarf, allerdings trifft dies nicht auf alle Arbeitsbereiche im Kontext von Festivals zu. Die technischen Arbeitsfelder, welche im Kontext von Festivals zum Einsatz kommen, sind berufsförmig organisiert, was auch für die professionelle Durchführung einen Vorteil darstellt:

„Ja also Veranstaltungstechniker bis zum Veranstaltungsmeister, Tontechniker... Also die ganzen Berufe, die sich da... und dann Studiengänge drum herum entwickelt... alles sehr ehrenwert. Es gibt natürlich auch bestimmte Sachen, die lassen sich standardisieren. Also auch wir brauchen hier einen vernünftigen Techniker, einen vernünftigen Tontechniker, der Ahnung hat, einen vernünftigen Lichttechniker, der vielleicht auch ein bisschen Künstler ist, aber auch technische Ahnung hat

und so weiter und so fort. Das gibt es schon, und das brauchen wir natürlich auch. Klar.“ (die Pragmatischen, GF, Z. 170-176)

Ein Bühnenmanager hingegen braucht ausgeprägte Führungskompetenzen, die Fähigkeit, unter Stress verlässliche Leistungen zu erbringen, sehr gute Fremdsprachenkenntnisse (vor allem Englisch), technisches Wissen, Szenewissen usw. Ob diese Managementtätigkeiten in einem standardisierten Ausbildungsverfahren organisiert werden können, ist wegen des hohen Stellenwerts der Soft Skills und Erfahrung zu hinterfragen:

„Aber in diesem Management-Bereich, das lässt sich nicht fassen. Ganz im Gegenteil. Ich bin hier eingeladen worden, öfter mal, mittlerweile, diese Abi-Jahrgänge, wo es dann eben die einschlägigen Berufe gibt: Erzähl uns mal, was ist Veranstaltungsmanagement. Da habe ich gesagt: Lasst das. Studiert Wirtschaftswissenschaften oder irgendetwas Klassisches. Ob du anschließend Reifen verkaufst oder Konzertkarten verkaufst, wofür dein Herz nachher schlägt, das ist was ganz anderes. Und du musst dich, je nachdem was du nachher machst, da rein finden und rein fühlen. Steht wieder auf einem ganz anderen Blatt Papier. Also ich finde das relativ schrecklich irgendwo, dass gleich Berufe wieder erfunden werden, versucht wird, zu standardisieren.“ (die Pragmatischen, GF, Z. 376–385)

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 zwei Jahre gemeinsam durchführen, um eine Einarbeitung zu gewährleisten.

„Ja, ja. Was heißt mitbringen? Man kann das alles lernen. Das ist alles keine Hexerei, im Endeffekt. Ich finde es immer wichtig, dass man dann eine Persönlichkeit findet, die sich das zutraut. Wenn das da ist, das Zutrauen zu einem selber, dann ist die Hälfte schon eigentlich gegessen. Weil es ist ja alles keine Hexerei, das kann man sich alles erarbeiten. Und hier gibt es schon ein Umfeld, wo man mal fragen kann. Man kann nicht gleich als Bühnenmanager anfangen, aber wenn man das zwei oder drei Jahre lang gemacht hat, dann ist man irgendwann drin.“ (die Pragmatischen, GF, Z. 176–178)

Das Umfeld bietet interessierten und engagierten Menschen also eine Umgebung, die die eigenständige Wissensaneignung unterstützt. Statt formaler Lernangebote wird eine Unternehmenskultur gelebt, die zur aktiven Beteiligung und zum Nachfragen anregt, in der Engagement und Neugierde begrüßt und gefördert werden.<sup>68</sup> Das Gemeinschaftsgefühl unter den

68 Diese unterstützende Kultur drückt sich auch in den hierarchischen Konstellationen der Festivals aus. Die hierarchischen Konstellationen stehen in einem engen Zusammenhang mit den Lernmöglichkeiten der Einzelnen und mit den Entscheidungsprozessen. Auf diesen

Beteiligten, welches bereits beschrieben wurde, die Vorstellung, gemeinsam an einem guten Projekt zu arbeiten, und die fehlende Konkurrenz befördern diese Kultur und die Möglichkeit der Beteiligung gemäß der eigenen Interessen und Fähigkeiten.

#### *5.4.2. Transparenz durch Selbsterklärendes*

Festivalveranstalter sind mit einer Vielzahl an Menschen konfrontiert, die sich weder mit der Festivalorganisation noch mit den räumlichen Bedingungen vor Ort auskennen. Darunter fallen nicht nur Besucher und Besucherinnen, sondern auch Freiwillige. Deshalb sind die Organisationen darauf angewiesen, Transparenz zu schaffen, indem sie die Informationen, die benötigt werden, um Handlungsfähigkeit herzustellen, möglichst einfach und daher selbsterklärend darstellen. Dies wirkt sich auf die Gestaltung von Plakaten, Festivalguides und auf Lagepläne und Platzregeln aus. Im Backstagebereich finden sich Beispiele dafür, wie Anleitungen für Verfahrensweisen eingesetzt werden. Auf diese Weise ist die Koordination von Handlungen möglich, die von Menschen mit unterschiedlichen Vorkenntnissen und Hintergründen durchgeführt werden. Selbsterklärende Darstellungen bilden daher eine der wichtigsten Voraussetzungen für Handlungskoordination in Festivalorganisationen und somit für das Funktionieren der Organisation insgesamt. Daher sind sie als Schnittstelle zwischen individuellem Lernen und organisationaler Veränderung anzusehen.

Vereinfacht wird die Aufgabe selbsterklärender Darstellungen dadurch, dass das Konzept „Festival“ für die überwiegende Mehrheit vertraut ist. Dies gilt auch für diejenigen, die noch nie auf dem jeweils spezifischen Festival gewesen sind. Festivalbesucher und -besucherinnen wissen, dass sie auf einem dafür eingerichteten Campingplatz mit Mobiltoiletten übernachten werden, sich selbst mit Nahrung und Getränken aus umliegenden Supermärkten versorgen und Konzerte an verschiedenen Veranstaltungsorten besuchen können. Sie kennen die Prozedur des Erwerbs einer Eintrittskarte über das Internet und des „Bändelns“<sup>69</sup>. Einige von ihnen sind schon auf

organisationalen Aspekt des Zusammenhangs von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung wird in Kapitel 5.4.5. näher eingegangen.

69 Für Festivals, die Eintritt verlangen, gilt in der Regel: Nach Ankunft auf dem Festivalgelände oder bereits auf dem Weg dorthin gehen die Besucher und Besucherinnen mit ihrer Karte zu einer Station, an der sie im Austausch für die Karte ein Festivalbändchen erhalten; ein Stoffband mit Metallring, welcher am Handgelenk mit einer Zange so zusammengedrückt wird, dass das Band nicht abgestreift werden kann. Dieser Vorgang wird auch „Bändeln“ genannt. Auf diese Weise muss der Besucher oder die Besucherin das eigentliche Ticket nicht mehr bei sich führen, welches durch das Einreißen der Karte oder das Einscannen eines Strickcodes entwertet wird. Erhält der Besucher oder die Besucherin einen Platzverweis, wird das Bändchen abgeschnitten. Damit hat er keine Berechtigung

anderen Festivals oder auf früheren Festivals dieses Veranstalters gewesen oder sind in einer Gruppe mit Menschen unterwegs, die diesbezüglich bereits Erfahrungen haben. Sie haben sich in der Regel schon vor und während der Anreise im Internet darüber informiert, wie das Festivalgelände aufgebaut ist und wann wo welche Band auftreten wird. Dominante Gesprächsthemen, welche unter den Gästen während der Anreise häufig zu hören sind, beziehen sich in der Regel auf die Bedingungen und Regeln des spezifischen Festivals, auf die Übernachtungssituation und bevorzugte Bands. Auch werden häufig Erfahrungen, welche im Vorfeld bereits auf Festivals und Konzerten gesammelt werden konnten, geteilt. Hier geht es bei den Jugendlichen und jungen Erwachsenen oft um eine Art „Profilierung“ und um die Betonung ihrer einschlägigen Erfahrungen. Gespräche solcher Art enden teilweise schließlich in Anekdoten über vergangene Veranstaltungen und deren Höhepunkte.

Die Mehrzahl der Freiwilligen sind ebenfalls Festivalbesucher und -besucherinnen. Daher haben sie (zumindest zu Beginn ihrer ersten Beteiligung) den gleichen Wissensstand wie andere Gäste. Auf dem Gelände erhalten alle einen Festivalguide, welcher (auch für die Freiwilligen) die wichtigsten Informationen in kompakter Form enthält. Diese Informationen sind im Vorfeld häufig auch online verfügbar. Hierbei ist es entscheidend, dass sich die Interessierten nicht lange mit Texten und Graphiken auseinandersetzen müssen, sondern auf einen Blick die relevanten Informationen erfassen können. Gerade Verhaltensregeln oder Sicherheitshinweise würden ansonsten eher ignoriert. Wer ein Festival besucht, möchte in der Regel nicht lesen, sondern feiern. Dieses Prinzip einfacher Darstellungsformen, die ein schnelles und müheloses Erfassen von Informationen ermöglicht, ist entscheidend für alle Darstellungen auf dem Festivalgelände.<sup>70</sup>

Ein Beispiel für selbsterklärende Informationen im Backstagebereich ist die „Tassenlegende“ am „Spülmobil“ bei den Idealisten:

Das „Spülmobil“ ist eine portable Industriespülmaschine, die auf mehreren Europaletten zwischen Feldküche und Kaffeezelt im Backstagebereich mit Blick auf die Hauptbühne aufgebaut ist. Die Helfer und Helferinnen bringen nach dem Essen ihr schmutziges Geschirr aus dem Küchenzelt dort hin und stellen es auf einen Tisch. Die Helfer und Helferinnen im Kaffeezelt bringen ihrerseits die schmutzigen Tassen, die von den Gästen benutzt wurden. Das Spülmobil ist immer mit zwei Freiwilligen besetzt, die ununterbrochen Spülkörbe befüllen und durch die Spülmaschine schieben. Anschließend

mehr, das Gelände zu betreten. Für den Zugang zum Campingplatz gibt es in der Regel zusätzliche Bändchen, die ebenfalls käuflich erworben werden können.

70 Aus Anonymitätsgründen muss an dieser Stelle leider auf eine Illustration mit Fotomaterial verzichtet werden.

müssen das Geschirr und das Besteck so sortiert werden, dass Kaffeezelt und Backstagecatering jeweils ihr Geschirr zurückbekommen.

Die Arbeit an der Spülmaschine ist eine der einfachen Tätigkeiten, die sofort jeder neue Helfer und jede neue Helferin nach kurzer Einweisung übernehmen kann. Die Bedienung und Wartung der Spülmaschine ist zwar zum Teil körperlich anstrengend und eher unbeliebt, aber nicht kompliziert. Daher arbeiten auch häufig neuere Freiwillige an dieser Stelle. Die einzige mögliche Fehlerquelle liegt in der Zuordnung der Tassen. Werden diese an die falschen Tresen gebracht, müssen diejenigen, die sie verwenden, sie zurück zum Spülmobil oder an den jeweils anderen Tresen bringen. Wenn allerdings Hochbetrieb herrscht, ist es den voll ausgelasteten Helferinnen und Helfern nicht möglich, noch Tassen zu sortieren, zu suchen und zuzuordnen.

Deshalb hat ein Helfer eine Art Legende erstellt. Es handelt sich um ein Holzbrett, an dem mit Kabelbindern die drei verschiedenen Sorten von Tassen, die es auf dem Gelände gibt, befestigt sind. Auf den Tassen steht der jeweilige Verwendungsort. Schmale, hohe Tassen gehören in die Backstageküche, die etwas dickeren, niedrigeren Tassen kommen in das Kaffeezelt, und die großen Becher mit dem Aufdruck des Festivalnamens werden am Merchandising-Stand verkauft und geraten eher aus Versehen zum Spülmobil.

Ein weiteres Beispiel für selbsterklärende Darstellungen ist die Legende für die Zugänge in die unterschiedlichen Bereiche des Geländes bei den Pragmatischen:

Der Aufwand für Sicherheitskontrollen ist bei den Pragmatischen deutlich höher als bei den Idealisten, weil die Zugänge zu sämtlichen Bereichen des Festivalgeländes beschränkt sind. Das gesamte Gelände ist nur mit einem Besucher- oder Mitarbeiterbändchen betretbar. Zum Campingplatz haben die Gäste nur mit einem zusätzlichen Bändchen Zugang. Sowohl für Besucher und Besucherinnen als auch für Beschäftigte sowie Künstler und Künstlerinnen gibt es speziell farblich gekennzeichnete Bändchen, welche weitere Befugnisse (beispielsweise den Zugang zum VIP-Bereich, zum Backstagebereich oder zum Front of House) ermöglichen. Diese Zusatzbefugnisse gelten nur in Verbindung mit einem personalisierten Ausweis, der sichtbar getragen werden muss und bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen auch mit einem Foto versehen ist. Durch die verschiedenen Gruppen von Zugangsberechtigten und die verschieden abgesperrten Bereiche (z.B. VIP-Bereich und Backstagebereich), für die jeweils nur ein Teil der Gruppen Zugang hat, ist ein relativ komplexes System von Farb- und Buchstabenmarkierungen notwendig, um Sicherheit zu gewährleisten. Damit dabei keine Fehler passieren und die Sicherheitskräfte nicht immer wieder erklären müssen, wie das System funktioniert, hängt an jedem Durchgang, der eine besondere Befugnis erfordert (z.B. am Zugang zum

Backstagebereich), ein laminiertes Schild, auf dem alle Arten von Ausweisen abgebildet sind. Die Ausweise, welche keinen Zugang zu dem jeweiligen Bereich ermöglichen, sind mit einem wasserfesten Stift durchgestrichen. Daneben steht immer eine Sicherheitskraft, der sowohl Ausweis als auch Bändchen vorzuzeigen sind. Da die Sicherheitskräfte bei einer Firma angestellt sind, die für eine Vielzahl unterschiedlicher Veranstaltungen gebucht wird, ist die Legende auch für sie eine wichtige Hilfestellung.

In jedem Jahr konnte ich mehrfach beobachten, wie gerade am Zugang zum Backstagebereich, in dem sich auch die Künstler und Künstlerinnen aufhalten, Gäste ohne Berechtigung versuchten, sich Zugang zu verschaffen. Die oft angetrunkenen Besucher und Besucherinnen fragen oft, warum sie nicht dort hinein dürften oder versuchen, zu erklären, dass sie trotz fehlendem Ausweis befugt sind, einzutreten. Die Sicherheitsleute, welche in Zwölf-Stunden-Schichten arbeiten und oft auch des immer wieder nötigen Erklärens müde werden, weisen dann in der Regel stumm auf die Tafel, die dann zum Teil schwankend und mit glasigem Blick gemustert wird. In der Regel führt das dazu, dass sich der Gast mit der Einschränkung seiner Bewegungsfreiheit abfindet. Nur in sehr seltenen Fällen wird die Auseinandersetzung fortgesetzt.

Gerade wenn Alkohol konsumiert wird, sind eindeutige Regeln und der kompromisslose Verzicht auf Diskussionen notwendig, um für Ordnung und Sicherheit auf einem Festival sorgen zu können. Diesem Grundsatz folgen sogar die Organisatoren der Idealisten, obwohl sie autoritäre Strukturen grundsätzlich ablehnen. Solche Hilfsmittel sind gerade wegen ihrer Einfachheit und scheinbaren Banalität wirkungsvoll. Ohne sie wären deutlich häufigere Einweisungen und Erklärungen während des hektischen Treibens auf dem Festivalgelände notwendig. Reibungsverluste durch Missverständnisse oder Fehler wären ebenfalls deutlich größer.

Es gibt allerdings auch Beispiele, in denen die Eindeutigkeit und Klarheit nicht so einfach herzustellen ist und trotz der Versuche, dies zu leisten, die Verhaltenskoordination über solche Darstellungen nicht einwandfrei funktioniert. Ein solches Beispiel ist die Einteilung des Campingplatzes bei den Idealisten, an der ich in zwei aufeinanderfolgenden Jahren beteiligt war:

Im ersten Jahr meiner Teilnahme an dem Festival der Idealisten wusste ich mich zunächst im Vorfeld der Veranstaltung nicht so recht einzubringen. Es war die erste Beobachtungseinheit und mein erstes Festival. Mir fehlte noch der Blick dafür, was zu tun ist und wen es anzusprechen gilt, um eine Aufgabe zu finden. Mir fehlte das dazu nötige Organisationswissen. Daher war ich dankbar, als mir mein Kontaktmann und Vereinsvorstand, den ich im Vorfeld des Festivals angeschrieben hatte, um Zugang zu erhalten, eine Rolle Flatterband (bzw. Absperband) in die Hand drückte, selbst einen Bollerwagen mit Holzpflocken am Griff zu ziehen begann und sagte: „Wir

machen jetzt den Campingplatz.“ Die Holzpflocke waren Dachlatten, die er in zwei unterschiedlichen Höhen angespitzt zugeschnitten hatte. Außerdem hatte er einen schweren Gummihammer und Getränke aufgeladen.

Zusammen mit einem weiteren Helfer gingen wir also zum Campingplatz, der – bis auf ein einsam geparktes Auto – noch vollkommen leer war. Es handelte sich dabei lediglich um eine große Wiese ein paar hundert Meter von der Bühne entfernt. Mein Kontaktmann erklärte uns, wie er sich die Aufteilung des Geländes überlegt hatte und die nächsten Stunden verbrachten wir damit, Pflöcke in den Boden zu schlagen, Flatterband an ihnen zu befestigen und dieses dann in langen Bahnen quer über die Wiese zu ziehen. Dadurch sollten – wie auf einem Parkplatz – Bahnen entstehen, auf denen Autos und Zelte abgestellt werden konnten, und andere, die als Zufahrts- und Rettungswege frei bleiben würden. Die Besucher und Besucherinnen sollten gleich erkennen, wo sie sich niederlassen können und wo nicht. Dies hatte vor allem auch sicherheitstechnische Gründe.

Während sich unmittelbar vor und während dem Festival der Campingplatz füllte, war es dennoch immer wieder notwendig, den Gästen die Aufteilung zu erklären und sie zu bitten, das Auto noch einmal anders zu parken oder das Zelt zu versetzen. Teilweise waren längere Diskussionen notwendig, weil den häufig jugendlichen und/oder autoritätskritischen Besuchern und Besucherinnen erst einmal klar gemacht werden musste, dass es sich nicht um eine willkürliche Entscheidung handelt, sondern es hierbei um die Sicherheit geht. In einem einzigen Fall war der Fahrer eines Wagens partout nicht bereit, sein Auto zu versetzen, weshalb der Rettungsweg entsprechend außen herum geführt werden musste.

Im folgenden Jahr hatte sich mein Ansprechpartner deshalb eine Verbesserung überlegt. Wieder sprach er mich an, ob ich ihm helfen wolle, zumal ich das System vom letzten Mal bereits kannte. Wir nahmen wieder eine weitere Person mit. Neben Pflöcken, Flatterband und Hammer hatten wir nun auch laminierte Schilder im Gepäck. Diese zeigten ikonographisch an, welche Bereiche zum Parken und welche zum Zelten vorgesehen waren. Die Aufteilung gestalteten wir wie im Vorjahr, nur versuchten wir, durch die Beschilderung mehr Übersichtlichkeit zu schaffen. Diese Maßnahme half zum Teil: Die Einweiser und Einweiserinnen am Park- und Campingplatz sind als Gäste von einem befreundeten Festival jedes Jahr dabei. Sie berichteten, dass sie mit uneinsichtigen Besuchern und Besucherinnen weniger Ärger hatten als im Jahr zuvor. Vollkommen zufrieden waren wir dennoch nicht mit dem Ergebnis der neuen Beschilderung, weil wir weiterhin die Reibungsverluste durch anstrengende Diskussionen – unter anderem mit dem Fahrer, der sich schon im Vorjahr geweigert hatte, anders zu parken – hinnehmen mussten.

2013 unterstützte ich das „Parkplatz-Team“ selbst als Springer in einer Schicht. Ich nahm mit einem weiteren Helfer eine von drei

Kontrollpositionen ein und war via Funkgerät mit den anderen Teams verbunden, die durch einen Teamchef koordiniert wurden. Trotz transparenter Beschilderung sind diese Kontrollpunkte notwendig, um Gästen weiterzuhelfen und Zufahrtswege freizuhalten.

Festivals als öffentliche Räume schaffen eine Umgebung, in der sich Besucher und Besucherinnen und Freiwillige idealerweise ohne Vorkenntnisse zurechtfinden können. Je besser dies gelingt, desto weniger Konflikte entstehen zwischen Teilnehmern und Teilnehmerinnen sowie Sicherheitsleuten. Diese Konflikte lassen sich nicht immer vollständig vermeiden, aber durch diesen Grundsatz auf ein Minimum reduzieren. Die Festivals profitieren dabei vor allem von den Erfahrungen aus den Vorjahren und dem Umstand, dass allen Beteiligten das Konzept eines Festivals als Ereignis mit bestimmten Regeln, Gepflogenheiten und Erwartungen bekannt ist.

#### *5.4.3. Formalisierte Selbstbeobachtung*

Die beiden hier analysierten Fallbeispiele sind geprägt durch den hohen Stellenwert informeller und historisch gewachsener Strukturen, die eher nach evolutionären als nach planmäßigen und systematischen Prinzipien entstanden sind. In diesem Modus sind aber auch in kleinen Ansätzen Formalisierungen zu beobachten. Diese sind selten, aber spielen vor allem bei den Idealisten eine erhebliche Rolle.

Da die Idealisten ausschließlich mit Freiwilligen arbeiten (also keine Hauptamtlichen beteiligt sind), sind die wöchentlichen Teammeetings von besonderer Bedeutung in der Organisationsstruktur. Dementsprechend häufig kommt auf dem E-Mail-Verteiler und in den Sitzungsprotokollen Unmut darüber auf, dass nicht alle Verantwortlichen regelmäßig daran teilnehmen bzw. der Stellenwert dieser Austauschmöglichkeit unterschiedlich eingeschätzt wird; einzelne Beteiligte oder Gruppen, die sich relativ autonom organisieren können (beispielsweise die Kinderbetreuung oder das Booking), sehen nicht immer eine Notwendigkeit, die Treffen wahrzunehmen. Es geht dabei in erster Linie um die organisatorische Koordination und die Informationsweitergabe über den jeweiligen Entwicklungsstand des geplanten Festivals. Wenn wenig Derartiges zu besprechen ist, kommt es auch vor, dass die Treffen nur alle zwei Wochen angesetzt werden. Gleichzeitig bieten sie auch eine Gelegenheit, sich zu sehen und freundschaftlich auszutauschen. Diese gegenseitige Information ist auch deshalb zwingend notwendig, weil nicht eine Person (oder wenige Personen) eine bündelnde bzw. leitende Funktion übernimmt. Niemand hat den

kompletten Überblick über alle Koordinierungsprozesse. Unzureichender Austausch kann daher zu gravierenden Mängeln führen:

2013 war die Planung für die Idealisten bereits weit fortgeschritten, als klar wurde, dass niemand die Platzgenehmigung für das ausgewählte Wochenende eingeholt hatte. Normalerweise ist die Beziehung zu den zuständigen Behörden so gut, dass es sich lediglich um einen formalen Akt handelt, der deshalb vernachlässigt wurde. Als der Fehler im Rahmen einer Sitzung auffiel, wurde umgehend Kontakt zu der Verwaltungsstelle aufgenommen, der Termin war nun allerdings schon belegt. Das Festival musste verlegt werden, wodurch es zu einer Terminüberschneidung mit einem der bekanntesten und bestbesuchten Festivals in Deutschland kam. Einzelne Helfer und Helferinnen hatten für dieses Festival Karten erworben, die sie nun wieder verkaufen mussten. Das wiederum führte bei vielen Beteiligten zu Ärger und Enttäuschung. Die Verantwortung konnte jedoch nicht einer bestimmten Person zugewiesen werden, denn in gewisser Weise hätte jeder Helfer und jede Helferin diesbezüglich die Initiative ergreifen können.

Bei den Pragmatischen sind solche regelmäßigen Treffen wegen des höheren Institutionalierungsgrades nicht im gleichen Umfang notwendig: Es existiert ein permanentes Büro, in dem zwei Hauptamtliche zur Verfügung stehen. Diese haben ein Überblickswissen und klar geregelte Verantwortlichkeiten, die es ermöglichen, den Stand der Organisation besser zu überblicken. Auch hier haben Helfer und Helferinnen in einzelnen Teilbereichen Autonomiespielräume. Das Prinzip begrenzter Rationalität (vgl. Luhmann 2006, S. 28, vgl. Kapitel 2.5.2.) gilt auch für die Leiter des Festivals der Pragmatischen. Aber sie stellen organisatorische Knotenpunkte dar, an denen die Fäden der Organisation zusammenlaufen und die bei Schwierigkeiten kontaktiert werden können. Durch die unterschiedlichen Organisationsstrukturen in den beiden Fällen sind also auch unterschiedliche Formen der Selbstbeobachtung vorhanden.

Formale Treffen sind dennoch beispielsweise mit den Anwohnern und Anwohnerinnen auch bei den Pragmatischen notwendig. Diese sind aufgrund des Festivals unterschiedlichen Beeinträchtigungen ausgesetzt. Über die letzten Jahre und Jahrzehnte hat sich eine kooperative Diskussionskultur herausgebildet, die versucht, Kompromisse für alle Beteiligten zu schaffen. Dies funktioniert nur, weil die Bewohner und Bewohnerinnen der Kleinstadt das Festival als Bereicherung erleben. Ein Beispiel für einen solchen Kompromiss sind die Bauzäune, die die Veranstalter zur Sicherung einer Kleingartenanlage aufbauen. Zu dieser Maßnahme wären sie nicht verpflichtet – sie kostet Zeit und Geld – aber um ein gutes Verhältnis zu den

Kleingärtnern und Kleingärtnerinnen zu wahren, wird diese dennoch jedes Jahr umgesetzt.

Neben den wöchentlichen Treffen wurde bei den Idealisten ein weiteres Instrument eingeführt, um sich mit bestimmten Themen intensiver auseinandersetzen zu können. Zweimal im Jahr treffen sich die Beteiligten für ein Wochenendseminar in einer Tagungsstätte. Eingeladen sind alle Helfer und Helferinnen rund um das Festival. Wer die Teilnahme nicht selbst finanzieren kann, erhält diesbezüglich Unterstützung durch den Verein. Der Zweck dieser Treffen ist die Klärung organisatorischer Fragen, aber hier gibt es auch Gelegenheiten für die Diskussion grundsätzlicher und häufig ideologisch geprägter Fragen, für die die wöchentlichen Treffen nicht genug Raum bieten. Diese Wochenenden haben daher einen hohen Stellenwert, um die dezentrale und egalitäre Organisationsstruktur funktionsfähig halten zu können. Auch der informelle Austausch und die Möglichkeit, sich besser kennenzulernen, spielen eine wichtige Rolle. Die Beteiligten sind häufig freundschaftlich miteinander verbunden und schätzen diese persönliche Ebene als förderlich für eine gelingende Festivalorganisation und als einen der wichtigsten Gründe für das persönliche Engagement ein:

„Ich mache auch andere Termine mit, engagiere mich, wir reden, wie gesagt, unter Freunden. Ich bin mit vielen dieser [Freiwillige die Idealisten]<sup>71</sup> richtig eng befreundet. Und natürlich reden wir viel über [die Idealisten]. Diese Idee mit den Bändchen, diese Idee mit den Backstagebechern, die sind eigentlich alle privat geboren. Das war meine Einweihungs-Grillparty mit meinem Freund, mit Seppel zusammen. Und dann saßen wir da zusammen und haben uns das überlegt, und jetzt gibt es die. Nerven auch, auf der anderen Seite aber auch ganz, ganz viel... Nerven alleine darf man nicht sehen. Es kommt unglaublich viel zurück. Gerade dadurch, dass viele Freundschaften da drin sind.“ (die Idealisten, F, Z. 82–90)

Im Vorfeld der gemeinsamen Wochenenden werden Themen gesammelt, die jeweils zentral sein sollen. Der Vorteil gegenüber den wöchentlichen Sitzungen besteht in erster Linie darin, dass wesentlich mehr Zeit zur Verfügung steht und auch übergeordnete Themen besprochen werden können. Die Helfer und Helferinnen, die berufstätig sind, haben hier auch die Gelegenheit, sich informell auszutauschen. Dies ist bei den abendlichen Treffen unter der Woche nur begrenzt möglich.

Der ausführlichere Gesprächsbedarf betrifft unter anderem auch politische Themen bzw. Themen der ideologischen Ausrichtung und der Frage, was zu

71 Bei den Idealisten verwenden die Beteiligten für sich selbst einen Namen, der sich aus dem Titel des Festivals ableitet. Dass ich es geschafft hatte, mich als Ethnologin in die Organisation einzufügen, wurde mir dadurch bestätigt, dass ein Freiwilliger mich einmal mit dieser Bezeichnung ansprach. Er nahm mich also als eine von ihnen wahr. Durch diese Selbstbeschreibung erfolgen Inklusions- und Exklusionsprozesse und eine Grenzziehung zwischen Gruppenmitgliedern und Personen, die nicht Teil der Gruppe sind.

dem speziellen Festivalkonzept gehört oder damit vereinbar ist und was nicht. Diese Auseinandersetzung mit der eigenen Identität als Organisation ist ein infinites Prozess. Er ist als ständige Anpassungsleistung von systemimmanenten Sinnstrukturen zu verstehen. Da sich Menschen im Laufe der Zeit verändern und auch immer wieder neue Helfer und Helferinnen integriert werden, müssen Diskussionen über Eintrittsgelder, Sponsoring etc. immer wieder neu diskutiert werden. Nur so können sich neue Mitglieder mit der Veranstaltung identifizieren und werden zu langfristige Beteiligten:

„Die, die das machen, sind schon in irgendeiner Art und Weise, ich sage mal so: politisch nicht konservativ. Das ist sehr, sehr schwer zu sagen. Ich habe da keinen Sammelbegriff für. Es ist nicht eine einzige Szene. Es sind verschiedene Szenen. Aber ein Banker, der die Klischees erfüllt oder selbst auch nicht die Klischees erfüllt, der würde einfach nicht hier im Schlamm stehen. Der würde das nicht wollen. Der würde auch sagen: Wieso, ist doch toll, wenn Lufthansa uns sponsert, lassen wir uns das doch nehmen. Viele Neue müssen das auch erst lernen. Weil die denken: Wieso, das ist doch ganz klasse. So, und wir sagen eben, nein. Wie zum Beispiel diese Politessen mit dem Alkoholtest<sup>72</sup> oder so was. Da sind wir uns schon relativ einig, aber auch das wird in der Runde diskutiert, diskutiert, diskutiert, von denen, die es machen, also die Veranstalter sozusagen, aber eine Szene ist das nicht. Kann man nicht sagen. Das würde ich nicht sagen.“ (die Idealisten, F, Z. 267–257)

Trotz der Heterogenität der Gruppe und einer fehlenden gemeinsamen Szenezugehörigkeit ist es also wichtig, eine Kontinuität zu schaffen, innerhalb derer sich die Mitglieder ideologisch abstimmen und gemeinsame Werte und Grundlinien vertreten. Dafür sind die Wochenendseminare gerade in Bezug auf den ausführlichen Kommunikationsbedarf unverzichtbar. Denn diese bieten die Möglichkeit der Selbstbeobachtung (bzw. der Reflexion) und gegebenenfalls Korrektur der eigenen Einstellungen und Handlungsweisen:

„Durch den Vergleich mit den Erfahrungen/dem Erfahrungswissen anderer wird das Individuum zur Unterscheidung seines Wissens von anderem und so zu dessen Beobachtung veranlasst. [...] Es wird als ein (Erfahrungswissen) erkennbar, zu dem es Alternativen gibt. [...] Ausdrücklich findet solche Stimulierung etwa durch die Einführung einmaliger bzw. wiederholter Feedbackrunden oder durch kollegialen Austausch im Rahmen von Supervisions- oder Praxisreflexionsrunden statt.“ (Seitter/Kade 2009, S. 141)

72 Die Interviewte spielt hier auf eine Aktionsgruppe gegen Alkoholismus an, welche angeboten hat, bei den Idealisten auf dem Festivalgelände präsent zu sein. Es handelt sich um Frauen, die als Politessen verkleidet, Alkoholtests durchführen. Allerdings in einer Aufmachung, die in Bezug auf Fragen sexueller Diskriminierung von vielen Beteiligten ausgesprochen kritisch gesehen wurde. Deshalb entschieden sich die Idealisten gegen die Zusammenarbeit mit der Aktionsgruppe.

Darüber hinaus führen solche Feedback-Schleifen zu Selbstkontrolle. Denn alleine das Wissen, dass über die eigene Tätigkeit berichtet wird, führt schon im Vorfeld zu Selbstbeobachtung:

„Das Wissen etwa, für durchgeführte Projekte zur Verantwortung gezogen werden zu können, forciert wiederum die (vorangehende) Selbstbeobachtung unter dem Aspekt der Beobachtbarkeit, des Beobachtetwerdens.“  
(Seitter/Kade 2009, S. 141)

Nun widerspräche es zwar dem egalitären Selbstverständnis der Idealisten, Druck auf einzelne Helfer und Helferinnen auszuüben, und es widerstrebt den Beteiligten auch, einzelne Personen in Rechtfertigungszwänge zu bringen, dennoch wird über diese Treffen – gewollt oder nicht – Kontrolle ausgeübt. Sie werden allerdings weniger als Kontrolle Einzelner in einem machttheoretischen Verständnis verstanden, sondern eher als notwendiges Minimum der Kontrolle als Koordinierungsleistung.<sup>73</sup>

Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen sehen die Treffen eher als formelle Rahmung für informelle Austauschmöglichkeiten, deren Stellenwert generell sehr hoch eingeschätzt wird. So erhalten die Beteiligten die Möglichkeit, Freundschaften zu knüpfen, und entwickeln gleichzeitig Ideen, die für die Festivalorganisation hilfreich sind. In ihrem Sinne handelt es sich bei den Wochenendseminaren um eine Schnittstelle zwischen individueller und organisationaler Entwicklung<sup>74</sup>. Sie lässt Erfahrungswissen sichtbar werden, da „es durch institutionalisierte Reflexionsschleifen auf die kontinuierliche Entwicklungs- und Verbesserungsfähigkeit von Personen und Institutionen abhebt“ (Seitter/Kade 2009, S. 143). Als Beispiel gelten „gesellige Kommunikationsrunden als – mehr oder weniger – pädagogisch strukturierte Formen der Umgebungsgestaltung [...], die neues bzw. bislang unbekanntes (Erfahrungs-)Wissen befördern und sichtbar machen und im Abgleich von Differenzerfahrung Lernen stimulieren (sollen)“ (ebd.).

#### *5.4.4. Formale und intendierte Lernangebote*

Vereinzelt gibt es auch Einweisungen (der Freiwilligen) oder Schulungen. Sie sind zwar selten bzw. werden nur punktuell eingesetzt, sind in diesen

73 Die unterschiedliche Einstufung des Stellenwertes dieser Wochenendtreffen führt zum Teil zu Konflikten. Ein Teilnehmer verfasste als Kritik einen Bericht über ein Seminar, welchen er als Protokoll über den E-Mail-Verteiler schickte. In diesem Bericht wurden ausführlich die Ergebnisse eines längeren Tischfußball-Turniers dargestellt, während er inhaltliche Diskussionen komplett aussparte. Als ich ihn darauf ansprach, zeigte er sich frustriert über die geringe Teilnehmerzahl und den Mangel an inhaltlicher und organisatorischer Arbeit auf dem Treffen.

74 Diese Annahme resultiert unter anderem aus der These, dass Kommunikation –und somit die Nutzbarkeit von Wissen für die Organisation –Reflexion voraussetzt.

Fällen aber zur Koordinierung unverzichtbar. Bei den Pragmatischen beispielsweise finden sich die Aufbauhelfer und -helferinnen nach ihrem Eintreffen zusammen, um in Teams mit festen Ansprechpartnern und Ansprechpartnerinnen aufgeteilt zu werden. Bei diesem Anlass erläutert auch der Geschäftsführer die Bedingungen für den Erhalt der Freikarte als Entlohnung für die Hilfe. Diese Einweisungen der Freiwilligen können allerdings nur mit Einschränkungen als intendierte Lernangebote beschrieben werden, da die Intention der Veranstaltung nicht das Lernen der Helfer und Helferinnen ist, sondern Handlungskoordination. Aneignungsprozesse sind das Mittel zur Erfüllung allein dieses Zweckes. Für die Arbeits- bzw. Verhaltenskoordination ist es notwendig, dass die Helfer und Helferinnen wissen, zu welchem Team sie gehören, welche Regeln gelten und was von ihnen erwartet wird. Vor diesem Hintergrund ist die Vermittlung von Organisationswissen eine Funktion der Einweisung Freiwilliger zum Zweck der effektiven Verhaltenskoordination.

Es gibt allerdings zwei Beispiele im Kontext der Idealisten, in denen Schulungen als Schulungen im klassischen Sinne durchgeführt und auch so genannt werden. Das erste Beispiel ist ein Selbstverteidigungskurs, der im Jahr 2010 experimentell für die Helfer und Helferinnen im Sicherheitsdienst angeboten wurde.

Einer der Helfer bei den Idealisten ist aktiver Kampfsportler und äußerte in einer der wöchentlichen Sitzungen den Vorschlag, einen kurzen Selbstverteidigungs-Crashkurs für die neuen Secu-Freiwilligen anzubieten. Dafür wollte er einen Kollegen aus seinem Kampfsportverein einladen, damit sie zu zweit einfache Handgriffe und Tricks vorführen und vermitteln können, die die oft unerfahrenen Sicherheitshelfer und -helferinnen sofort anwenden können, falls sie sich in einer Gefahrensituation befinden. Ich selbst nahm an der Schulung teil, weil ich mehrere Secu-Schichten übernommen hatte. Die Veranstaltung fand in einem der Zelte statt, welches zu diesem Zeitpunkt noch leer war und während des Festivals in erster Linie für Kleinkunst genutzt wird. Etwa 20 Menschen waren anwesend, die meisten davon Frauen, die eher klein und schwächling waren. Anscheinend waren nur diejenigen anwesend, die das Bedürfnis hatten, sich besser verteidigen zu können. Etwa eine Stunde zeigten uns die beiden Trainer Handgriffe, Tritte und Techniken, die uns im Fall einer körperlichen Auseinandersetzung schützen und befähigen sollten, einen gewalttätigen Gast im Notfall auf dem Boden fixieren zu können, bis Hilfe kommt. Immer wieder wurde betont, dass diese Möglichkeit nur dann genutzt werden darf, wenn sich die Situation nicht anders klären lässt und immer zuerst über die Funkgeräte Verstärkung angefordert werden muss. Auch bei der Auswahl der Helfer und Helferinnen wird bereits sorgfältig darauf geachtet, dass Personen beteiligt sind, die nicht auf Eskalation aus sind.

Die Möglichkeiten, in einem so knappen Zeitrahmen das nötige Wissen und die Fertigkeiten zu vermitteln, um dieses auch im Ernstfall anwenden zu können, sind begrenzt und wurden von den Beteiligten auch so eingeschätzt. Das zweite Beispiel liegt schon mehrere Jahre zurück. Auch hierbei geht es um die Schulung von Sicherheitskräften, allerdings mit dem Ziel des Erwerbs von Zertifikaten, die nach einer Gesetzesänderung erforderlich wurden.

Als im Bundesland der Idealisten das Gesetz eingeführt wurde, dass ein gewisser Prozentsatz der Sicherheitskräfte einen speziellen Sicherheitsschein erworben haben muss, sahen sich die Idealisten gezwungen, eine eigene Strategie im Umgang mit dieser Gesetzesänderung zu entwickeln:

„Was ist mit den Strategen mit den Verhandlungen Bezirksamt und, dann brauchten wir plötzlich diese massive Sicherheitsverstärkung, weil die CDU damals gesagt haben: Wir brauchen mindestens fünfzig Ordner, und wir brauchen mindestens fünfzehn Leute, die einen Sicherheitsschein haben und ausgebildete Sicherheitsmenschen sind. Da haben wir uns dann ja selber ausgebildet, sozusagen, und diese Scheine selber gemacht, und damit habe ich dann auch diesen Sicherheitsbereich dann mit Jens zusammen sozusagen übernommen, wobei, nee, das kann auch sein, dass wir das auch schon ein, zwei Jahre vorher schon gemacht hatten, aber das weiß ich jetzt nicht mehr genau.“ (die Idealisten, H, Z. 95–102)

Ein Security-Unternehmen „einzukaufen“, wäre finanziell nicht realisierbar und auch ideologisch für die Organisation ein Problem gewesen. Die externe Schulung für die geforderte Anzahl Sicherheitskräfte hätte ebenfalls den finanziellen Rahmen des Festivals gesprengt. Daher organisierten ein Jurist und ein Pädagoge aus dem Organisationsteam selbst einen Lehrgang. Wer sich die Gebühr für die amtliche Abschlussprüfung nicht leisten konnte, wurde durch den Verein unterstützt.

„Ja, das hat auch so was, wenn irgendwelche Parteien irgendwie sagen: Jetzt müsst ihr aber irgendwie eine Sicherheitsfirma anstellen, und man weiß: Das kostet uns irgendwie über das Festival zehntausend Euro, wenn wir da irgendwie fünfzehn Sicherheitsleute drei Tage bezahlen müssen. Dann ist es klar: Entweder ist es das Festival, das war's dann, das können wir nicht finanzieren, und was machen wir jetzt? Und da kommst du natürlich auf Ideen. Und eine Idee ist: Zahlt man doch lieber für zwanzig Leute dreihundertfünfzig Euro. Die, die das sich so leisten können, zahlen das auch noch privat, das haben wir teilweise auch gemacht. Die die sagten: Das kann ich aber nicht, aber ich würde gerne, das hat [die Idealisten] bezahlt. Und dann hast du das einmal bezahlt, und hast für die nächsten... weiß ich nicht... Jahre, die die Leute noch dabei sind, genug Sicherheitsmenschen. Und die können dir mal den Buckel runterrutschen mit ihren blöden neuen,

ja, Gesetzen oder Paragraphen in den Genehmigungen da.“ (die Idealisten, H, Z. 149–159)

Die Gesetzesänderung wurde von den Beteiligten zum Teil als Angriff auf dieses spezielle Festival und als Versuch, es zu verhindern gewertet. Diese Annahme fußt vor allem auf dem Umstand, dass ein Volksfest im Ort mit einer ähnlichen Größe kein solches Sicherheitsaufgebot zur Verfügung stellen muss, obwohl dort – nach Wahrnehmung der Idealisten – wesentlich häufiger Konfliktsituationen entstehen. In dieser Deutung verstehen die Helfer und Helferinnen die selbstorganisierte Prüfungsvorbereitung als Akt des Widerstandes gegen staatliche Unterdrückung. Die Einstellung, Beharrungsvermögen zeigen zu müssen, um zu beweisen, dass eine Großveranstaltung vor den speziellen ideologischen Hintergründen (also in diesem Kontext vor allem antikapitalistisch und autonom) funktioniert, drückt sich in dieser Aktion aus und entfesselt Kreativität und Einfallsreichtum im Umgang mit (rechtlichen) Hindernissen.

#### *5.4.5. Lernen durch Partizipation*

Partizipation kann als Faktor für den Einfluss von Kompetenzentwicklung auf organisationale Veränderung verstanden werden (Kapitel 2.4.2.). Denn nur wenn der oder die Einzelne die Möglichkeit erhält, Kompetenzen performativ zu äußern, kann die Organisation diese als Kommunikation beobachten. Auf diese Weise wirkt sich Kompetenzentwicklung auf die Veränderung der Organisation aus.

Es wurde bereits dargestellt, dass unter Partizipation formelle sowie nicht formelle Formen der Beteiligung an Organisationen verstanden werden können. Ob Partizipation stattfindet, ist sowohl durch den Einzelnen oder die Einzelne als auch durch organisationale Bedingungen bestimmt. Unterschiedliche Beteiligungsgruppen (wie sie beispielsweise durch König 2009 differenziert werden) partizipieren in unterschiedlicher Intensität und Art und Weise an Organisationen. Die folgende Tabelle verdeutlicht Beteiligungsgruppen und die Art der Beteiligung an einer Organisation am Beispiel der beiden untersuchten Festivals. Die angeführte Studie von König bezieht sich zwar auf Qualitätsmanagement (QM), lässt sich aber hinsichtlich partizipativer Strukturen und die Gruppen der Beteiligten auf Festivalveranstalter übertragen. Auch gibt es bei Festivals nur sehr wenige Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (im Sinne von Beschäftigten). Allerdings arbeiten die Freiwilligen zum Teil dauerhaft mit und partizipierten vor diesem Hintergrund auf ähnliche Weise wie Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in einem Betrieb.

**Tabelle 5: Beteiligtengruppen bei Festivals**

<b>Beteiligte bei QM-Prozessen (König 2009, S. 27f.)</b>	<b>Beteiligte bei Festivals</b>	<b>Art der Beteiligung</b>
<b>Nutzer und Nutzerinnen</b>	Besucher und Besucherinnen	Berücksichtigung von Kundenwünschen. Bei Festivals erfolgt ein Feedback in erster Linie über die Anzahl der verkauften Tickets und/oder über die Rückmeldungen auf Homepages und anderen Online-Foren und sozialen Netzwerken.
<b>Umfeld und soziale Netzwerke</b>	Anwohner und Anwohnerinnen, lokales Netzwerk	Die Bedürfnisse von Anwohnern und Anwohnerinnen müssen von Festivalveranstaltern berücksichtigt werden, um Akzeptanz für die Veranstaltung zu generieren. Daher erfolgen bei den Pragmatischen Anwohnerversammlungen. Auf den Wunsch von Anwohnern und Anwohnerinnen werden beispielsweise Kleingärten mit Bauzäunen abgesperrt. In beiden Fällen gibt es eine Vielzahl von Firmen und anderen Organisationen, die das Festival auf unterschiedliche Art unterstützen.
<b>Critical Friends and Peers</b>	Festivalnetzwerk	Beide Festivals sind kooperativ mit anderen Veranstaltern, welche durch kulturelle Ähnlichkeit und

<p><b>Kostenträger und politisch Verantwortliche</b></p>	<p>Ämter, Polizei, politisch Verantwortliche</p>	<p>kompatible Ziele vergleichbar sind, verbunden. Die Kooperation evoziert Synergieeffekte durch Ressourcenaustausch. Zu diesen Ressourcen zählen Wissen, Helfer und Helferinnen (Arbeitskraft) und Kapital (vgl. ebd.). Aufgrund der rechtlichen Bestimmungen und der Notwendigkeit, eine Platzgenehmigung zu erhalten, erfolgt in beiden Fällen eine enge Zusammenarbeit mit z.B. dem Amt für Umweltschutz, der Polizei oder den politisch Verantwortlichen.</p>
<p><b>Mitarbeiter, Mitarbeiterinnen und Leitungsverantwortliche</b></p>	<p>Leitung/Vorstand</p> <p>Langfristige Freiwillige</p>	<p>Die Entscheidungsgewalt des Vereinsvorstandes bzw. der Leitung unterscheidet sich in den Fällen entsprechend der hierarchischen Strukturen. Freiwillige, die länger an dem Festival beteiligt sind (der „harte Kern“), nutzen eher partizipative Strukturen. Ihre Erfahrung und das aufgebaute Vertrauen führen zu einer höheren Wahrscheinlichkeit für die Äußerung von Ideen. Sie entscheiden selbst, wie sie ihre Aufgaben und Rollen ausfüllen, und haben dabei zum Teil sehr große Gestaltungsmöglichkeiten.</p>
	<p>Kurzfristige Freiwillige</p>	<p>Freiwillige, die sich nur kurz über die Zeitspanne des</p>

---

	Festivals und oft nur einmalig oder wenige Male an der Organisation beteiligen, bringen sich seltener mit Ideen und Vorschlägen ein und haben weniger Gestaltungsspielräume für ihre Arbeit.
--	--

Die unterschiedlichen Gruppen lassen sich nach der Art und Weise, wie sie partizipieren und welche Themenfelder sie dabei bearbeiten, differenzieren. Zum Beispiel nehmen Anwohner und Anwohnerinnen keinen Einfluss auf den Bühnenaufbau, und der Stagemanager hat ein untergeordnetes Interesse an der Aufteilung des Campingplatzes. Darüber hinaus unterscheiden sich die Personengruppen nach dem Grad der Beteiligung. Das Spektrum reicht hier von der Information der Beteiligten<sup>75</sup> bis zu einem Recht darauf, Entscheidungen mitfallen zu können.

### **Lernförderlichkeit von partizipativen Arbeitsstrukturen bei Festivalveranstaltern**

Die beiden untersuchten Fälle weisen unterschiedlich stark ausgeprägte partizipative Strukturen auf. Die Idealisten lehnen Hierarchien ab und entscheiden konsequent nach dem Konsensprinzip. Die Pragmatischen weisen eine relativ flache hierarchische Struktur auf. In beiden Fällen gibt es klar definierte Verantwortungsbereiche, die entsprechend der Erfahrung und fachlichen Kompetenzen sowie persönlichen Interessen aufgeteilt sind. Eine konkrete nichtintendierte Lernsituation sind Teambesprechungen bei den Idealisten. Die wöchentlichen Treffen werden für lange Diskussionen und Entscheidungsfindungsprozesse genutzt. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen setzen sich hierfür an einen Tisch oder – bei schönem Wetter – auf die Wiese vor dem Jugendzentrum und gehen, geleitet von einer Moderation aus den eigenen Reihen, die Tagesordnungspunkte durch. Es wird ein Protokoll angefertigt, welches über den Verteiler an alle Helfer und

75 König (2009) fasst die Information sowie die Anhörung unter eine Kategorie der „Schein- und Alibibeteiligung“ (ebd., S. 29). Dieser Zuordnung ist aus folgendem Grund nicht zuzustimmen: In einen Informationsfluss eingebunden zu sein, stellt die erste und wichtigste Voraussetzung der Einbindung in einen demokratischen Kontext dar. Nur wer weiß, was passiert und wie Entscheidungen zustande kommen, kann diese bewerten und kritisieren. Daher ist aus gutem Grund das Recht auf Information im Betriebsverfassungsgesetz in Bezug auf unterschiedliche Unternehmensentscheidungen, ebenso wie das Recht, gehört zu werden, verankert (vgl. §87 BrvG).

Helferinnen geschickt wird. Diese Art der Arbeitsorganisation erklärt die Helferin, die für die Finanzen zuständig ist, wie folgt:

„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 mit hinnehmen. Das ist eine Diskussionskultur, eine Art und Weise, Probleme anzugehen und zu sagen: Ey, wir müssen hier nicht Pro und Contra, und dann stimmen wir ab, sondern versuchen einfach einen Konsens zu finden. 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, und auch das zählt zu der vorherigen Frage, ist etwas, was ich auch, dadurch, dass ich mitmache, erhalte.“ (die Idealisten, F, Z, 135–143)

Die Helferin, die sich zu diesem Zeitpunkt seit drei Jahren für das Festival engagierte, beschreibt, dass sie durch das Prinzip des Konsenses eben dieses gelernt habe. Da sie sich zum ersten Mal mit einer solchen Organisationsform konfrontiert sah, war es notwendig, sich mit der Art und Weise des Umgangs mit konfligierenden Ideen auseinanderzusetzen. Dadurch lernte sie, sich auf konsensorientierte Prozesse einzulassen. Dieses Prinzip der Konsensorientierung wird mit äußerster Konsequenz angewendet und ist für die Identität des Festivals „ganz wichtig“. Anfangs fiel es ihr schwer, die langen Diskussionen, die nicht immer zielführend verlaufen, auszuhalten und Geduld zu bewahren. Durch die Beteiligung am Festival hat sie sich die Regeln dieser Diskussionskultur angeeignet und zu schätzen gelernt, sodass sie sie inzwischen auch außerhalb des Festivals in anderen Lebensbereichen nutzen kann und diese Regeln als Zugewinn für sich selbst betrachtet. Zugleich hilft sie, diese Kultur zu reproduzieren, indem sie weiterhin partizipiert und die Strukturen für richtig und wertvoll hält. Dadurch sorgt sie selbst für Kontinuität in der Reproduktion organisationaler (Sinn-)Strukturen.

Häufig finden in diesem Kontext Diskussionen statt, die schon vielfach geführt wurden, aber gerade von Helfern und Helferinnen, die neu hinzukommen, diskursiv erschlossen werden müssen. Auf diese Weise findet eine sinnhafte Erschließung der organisationalen Zusammenhänge durch die Beteiligten statt. Ein Beispiel ist das Thema der Sponsoren für das Festival: Für die Gruppe ist es von entscheidender Bedeutung nur solche Institutionen mit Ständen oder in Form von Werbung auf dem Platz zu präsentieren, die nicht ihren politischen Idealen widersprechen. Als eine große deutsche Fluggesellschaft den Idealisten ein großzügiges Sponsoring-Angebot machte, wurde lange darüber gesprochen, ob dieses akzeptiert werden sollte. Das Geld hätte eine große Entlastung für das Festival dargestellt und sein Fortbestehen für einige Jahre gesichert. Die Entscheidung fiel letzten Endes dagegen aus, weil die Fluggesellschaft Abschiebeflüge durchführt. Wenn

eine solche Haltung für einzelne Beteiligte nicht nachvollziehbar ist, können lange und über Wochen und Monate, teilweise sogar Jahre geführte Diskussionen aufkommen. Die Beteiligten schätzen dennoch den Gewinn aus dieser Struktur höher ein als den Aufwand.

Eine Helferin, die sich zum Zeitpunkt des Interviews erst seit einem Jahr für das Festival engagierte, erlebte diese Diskussionen ebenfalls als Möglichkeit, die Organisation kennenzulernen, obwohl sie erklärt, dass die Diskussionen sehr anstrengend und auch frustrierend sein können.

„Ja, ja, auch in den Sitzungen ist es halt so. Ich hör zu, und ich kann mir auch zu allem eine Meinung bilden, aber ich muss es halt noch mal sagen, ich habe da keine Lust mit zu diskutieren. Das ist mir zu anstrengend. Weil es gibt halt Leute, die eine wirklich feste Meinung haben, und die auch vertreten. Und alles, was nicht dem entspricht, wird so ein bisschen so... hm. Und das ist manchmal sehr schwierig, wenn man diskutiert. Und das ist so frustrierend.“ (die Idealisten, N, Z. 141–143)

Sie findet es schwierig, sich gegen andere Beteiligte durchzusetzen, die ein erhebliches Durchsetzungs- und Beharrungsvermögen einbringen. Dies kann auch zu Selektionsprozessen führen: Nur wer in der Lage ist, die Spannungen in solchen – teils emotional aufgeladenen – Diskussionen auszuhalten und seine eigenen Interessen zu vertreten, wird sich dauerhaft daran beteiligen. Ansonsten besteht die Möglichkeit, sich nicht weiter mit der Organisation zu befassen oder den Treffen fernzubleiben und sich ganz auf seinen Arbeitsbereich zu konzentrieren. Die drei Möglichkeiten des Umgangs mit den Herausforderungen von konsensbasierten Organisationen sind also in diesem Kontext:

- Die Entwicklung von entsprechenden sozialen Kompetenzen (Durchsetzungsvermögen, Frustrationstoleranz)
- Fernbleiben von den gemeinsamen Sitzungen, Organisation eines Teilbereiches, keine Beteiligung an organisationsübergreifenden Entscheidungen
- Beendung des Engagements im Kontext des Festivals.

Alle drei Möglichkeiten werden bei den Idealisten genutzt und stellen Strategien im Umgang mit irritierenden und lernförderlichen Situationen dar. Dass es sich hierbei um Lernprozesse handelt, wird von den Beteiligten verbalisiert und daher reflektiert.

Kapitel 5.4. widmet sich der Mikroebene, also den innerorganisationalen Prozessen im Zusammenhang mit Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung. Entsprechend stehen in diesem Zusammenhang Lernprozesse im Vordergrund. Diese finden – wie bereits angenommen werden konnte – trotz der Verberuflichungsprozesse innerhalb

der Branche vorwiegend informell und durch direkte Interaktion statt. Formalisierte Lernmöglichkeiten sind zwar rudimentär vorhanden, bilden jedoch eine Randerscheinung. Partizipative Strukturen konnten als zentrale Voraussetzung für Aneignungsprozesse bestätigt werden. Kompetenzentwicklungsprozesse können über aktive Teilhabe in organisationalen Veränderungen wirksam werden und werden zugleich durch die Möglichkeit der Partizipation befördert.

## 6. Ergebnisse und Desiderate

Projektförmige Organisationen gewinnen im Kontext eines generellen Wandels der Arbeitswelt zunehmend an Bedeutung. Sie sind ein Ausdruck der aktuellen Anforderungen an die Flexibilität von Organisationen und ihrer Mitglieder. Prozesse der Kompetenzentwicklung sind vor diesem Hintergrund eine notwendige Bedingung, um die Dynamik der Organisation und somit ihre dauerhafte Konkurrenzfähigkeit zu gewährleisten und ihre eigene (überbetriebliche) Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Gegenstand der vorliegenden Arbeit ist eine theoretische und empirische Analyse des komplexen Zusammenhangs von individuellen und organisationalen Entwicklungsprozessen.

Zu diesem Zweck wurde zunächst ein Analyserahmen theoretisch entfaltet (Kapitel 2). Zentral ist dabei eine Auseinandersetzung mit den Begriffen Lernen, Kompetenz und Performanz vor erziehungswissenschaftlichem Hintergrund. Darüber hinaus wurden organisationstheoretische Ansätze herangezogen, um Organisationen als soziale Systeme zu beschreiben, die sich mittels Entscheidungen aufrechterhalten und die dafür notwendige Dynamik erzeugen. Zudem wurde die Beziehung von Individuum und Organisation entfaltet und zentrale Faktoren ermittelt, die für dieses Verhältnis vor theoretischem Hintergrund wesentlich sind. Der empirische Zugang zu dieser Wechselbeziehung erfolgte über die Beobachtung von Kommunikation. Im 3. Kapitel wurden die methodologischen (also die *methodentheoretischen*) Grundlagen der Arbeit erläutert. Dabei wurden Möglichkeiten und Grenzen ethnographischen Arbeitens in der Weiterbildungsforschung sowie im Zusammenhang mit systemtheoretischen Analyserahmen reflektiert. Darauf folgte in Kapitel 4 die Erläuterung des methodischen (also des *forschungspraktischen*) Vorgehens. Die Erfahrungen im Zusammenhang mit Feldkontakt, Feldphasen und Auswertung wurden an dieser Stelle einer kritischen Analyse unterzogen. Die ausführliche Auseinandersetzung mit Methodologie und Methode der Arbeit

ist an dieser Stelle deshalb sinnvoll, weil die Ethnographie bisher nicht zum gängigen Methodenspektrum der Weiterbildungsforschung gehört. Daher war es ein Ziel dieser Arbeit, die Ethnographie vor dem Hintergrund konkreter Forschungserfahrungen als Methode für die Weiterbildungsforschung zu reflektieren. Schließlich wurden in Kapitel 5 im Rahmen einer „dichten Beschreibung“ (Geertz 1987) die wichtigsten Ergebnisse der empirischen Studie dargestellt. Zu diesem Zweck wurden Themen abduktiv erschlossen, welche für die Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung wesentlich sind.

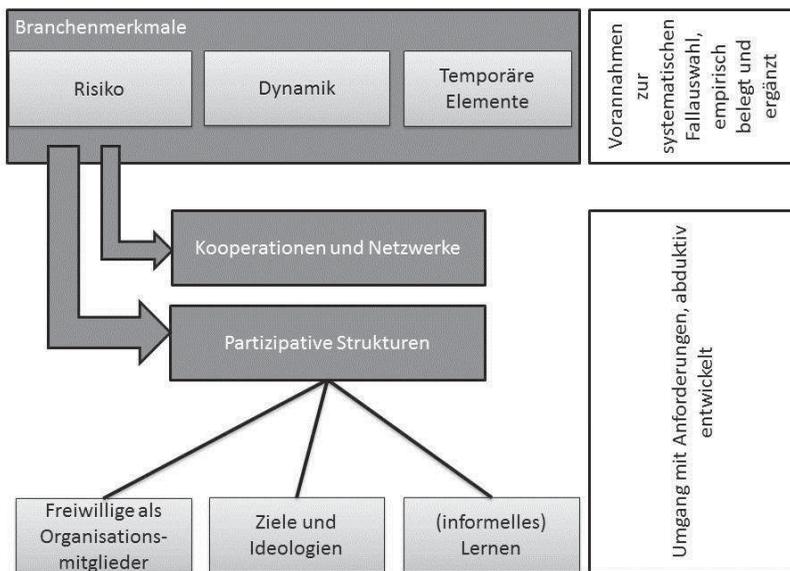
Im Folgenden werden die Ergebnisse der Arbeit reflektiert (6.1.) und Desiderate für Wissenschaft und Praxis (6.2.) abgeleitet.

## 6.1. Reflexion der Ergebnisse

Zunächst wird auf die inhaltliche Frage nach der Qualität des Zusammenhangs von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung eingegangen (Kapitel 6.1.1.). Anschließend wird vor dem Hintergrund der methodologischen Fragestellung das forschungspraktische Vorgehen reflektiert und eine abschließende Bewertung vorgenommen (Kapitel 6.1.2.).

### *6.1.1. Partizipation und Kooperation*

Im Hinblick auf die Frage nach dem Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung ließen sich zu einer Bewältigung der branchenspezifischen Anforderungen (Umgang mit Risiken, Dynamik und temporäre Strukturen) zwei zentrale Aspekte identifizieren: partizipative Strukturen sowie Kooperationen und Netzwerke. Diese Faktoren können als Bewältigungsstrategien verstanden werden, um Kompetenzentwicklungsprozesse und organisationale Veränderungsprozesse aneinander anzuschließen und auf diese Weise den Fortbestand der Organisation zu gewährleisten. Im Kontext der partizipativen Strukturen sind vor allem drei Aspekte relevant: die Arbeit mit Freiwilligen (und ihre Teilhabe an der Organisation), die ideologische Ausrichtung der Organisation im Sinne einer unternehmenskulturellen Rahmung sowie unterschiedliche Lernformen (insbesondere das informelle Lernen). Die folgende Abbildung (Abb. 8) veranschaulicht diese Systematik, nach der die folgenden Absätze gegliedert sind:



**Abbildung 8:** Aufbau Ergebnisdiskussion

Diese im Zusammenhang mit Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung relevanten Faktoren wurden abduktiv (vgl. Bude 2000; Meyer/Elsholz 2009; Reichertz 2000; Reichertz 2003) erschlossen. Das bedeutet, dass sie teilweise theoretisch angenommen und anschließend empirisch belegt sowie zum Teil im Rahmen der Feldforschung beobachtet und im Folgenden theoretisch angebunden wurden. Die Analyse ist also durch deduktive sowie durch induktive Prozesse gekennzeichnet.

### **Risiko, Dynamik und temporäre Strukturen**

Branchenmerkmale für Veranstalter von Festivals konnten aufgrund eines Mangels an gesicherten Daten zunächst nur angenommen, im Verlauf der Untersuchung jedoch empirisch belegt werden: Der Umgang mit nur teilweise kalkulierbaren Risiken und unvorhersehbaren Problemen ist fester Bestandteil der Festivalorganisation. Darüber hinaus sind Festivalveranstalter als Organisationen mit temporären Elementen zu verstehen, die permanent mit einer paradoxen Anforderung konfrontiert sind: Auf der einen Seite sind sie gefordert, Kontinuität und Stabilität herzustellen, auf der anderen Seite bedarf es einer hohen Dynamik und Flexibilität, um die notwendige

Anpassungsfähigkeit an sich verändernde Bedingungen zu erzeugen. Nur wenn beide Anforderungen auf Dauer erfüllt werden, kann die Organisation angesichts des hohen Konkurrenzdrucks der Branche bestehen.

Großveranstaltungen wie Festivals sind immer mit einer Vielzahl von Risikofaktoren verknüpft. Presseberichte wie die über Todesopfer bei der Loveparade 2010 in Duisburg oder bei einem Festival in Belgien (Pukkelpop Festival) im darauf folgenden Jahr dokumentieren dies auf dramatische Weise. Die Sicherheit für Teilnehmende und Veranstalter kann z.B. durch Unwetter, technische Fehler beim Bühnenbau, Sicherheitsmängel und Vandalismus gefährdet werden. Rechtliche Vorgaben und Vorsichtsmaßnahmen dienen dazu, das Risiko zu minimieren. Die nur teilweise kalkulier- und vorhersehbaren Ereignisse erfordern ein hohes Maß an Flexibilität seitens der Organisation und der Helferinnen und Helfer. Erfahrung, Kreativität und zügige Abstimmungsprozesse stellen daher eine Voraussetzung für die dauerhaft erfolgreiche Organisation eines Festivals dar.

Obwohl es zum Alltag von Festivalveranstaltern gehört, auf Risikosituationen zu reagieren, ist dies – beispielsweise im Gegensatz zur Feuerwehr – nicht der *Grund* für die Existenz der Organisation, sondern eine Notwendigkeit, um das eigentliche Ziel (die Veranstaltung eines Events) zu erreichen. Die Organisation würde also auch ohne das Vorhandensein von Risiken weiter existieren. Sie muss jedoch regelmäßig auf Krisensituationen reagieren, die nur begrenzt in Routinen überführt werden können, da sie lediglich eingeschränkt kalkulierbar sind. Im Sinne der Akteur-Netzwerk-Theorie (ANTHology bzw. ANT) können technischer Fortschritt sowie Risiken wie das Wetter und andere Faktoren, die für die Organisation relevant und daher (im Sinne von Luhmann 2007) irritierend sind, als Akteure aufgefasst werden. Durch die Relevanz für die Organisation wird der jeweilige Aspekt der Umwelt eine Person und als solche ein Teil der Organisation:

„Die Luhmann'sche Person könnte ebenso gut Hefe oder ein Roboter sein – vorausgesetzt, die entsprechende soziale Rolle ist dafür vorhanden. [...] Auf Basis dieser Offenheit könnte das von der ANT beschriebene ‚Kollektiv‘ von menschlichen und nicht-menschlichen Akteuren durchaus Anschluss an die Systemtheorie finden.“ (Belliger et al. 2006, S. 36)

Die begrenzte Planbarkeit bzw. der Umgang mit Risiken wird durch die Kompetenz und Erfahrung der Helfer und Helferinnen (z.B. im Bereich der Sicherheit) kompensiert. Ebenso tragen die Kreativität und die vielfältigen Ideen, die aus der Gruppe heraus entstehen, dazu bei, krisenhafte Situationen zu bewältigen (z.B. Refinanzierung durch Benefizveranstaltungen). Darüber hinaus kann die Organisation auf bewährte Strategien aus der Vergangenheit zurückgreifen, wenn es darum geht, mit unerwarteten Problemen umzugehen. Die Fähigkeit zu autopoietischen Anpassungsprozessen der Organisation an

sich permanent ändernde Umweltbedingungen kristallisiert sich anhand vorgenannter Eigenschaften sowohl auf individueller als auch auf organisationaler Ebene heraus.

Angesichts einer komplexen und sich beständig wandelnden Umwelt können sich selbst organisierende Systeme auch als „lernende Organisationen“ beschrieben werden:

„Daneben wird aufgrund des wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels und der damit verbundenen zunehmenden Komplexität die Notwendigkeit beschreiben, Unternehmen als sich selbst organisierende Systeme zu begreifen. Erst unter dieser Blickrichtung könnten Unternehmen auch zu lernenden Organisationen entwickelt werden.“ (Arnold/Schüssler 2001, S. 56)

Der Begriff der lernenden Organisation erfordert allerdings einen Lernbegriff, der kein Bewusstsein voraussetzt, also beispielsweise auch Verhaltensänderungen als Lernen auffasst. Kompetenzentwicklung hingegen erfordert reflexive Prozesse und ist daher an ein Subjekt (mit einem Bewusstsein) gebunden.

Die ambivalenten Anforderungen im Hinblick auf Kontinuität und Dynamik, denen ein Veranstalter von Festivals ausgesetzt ist, können als zentrale Merkmale der Branche gelten: Es besteht die Herausforderung, ein Erlebnis für die Gäste wiederholbar zu machen, also an deren Erfahrungen von anderen Festivals und aus vergangenen Veranstaltungsjahren anzuknüpfen. Aus Sicht der Besucher und Besucherinnen gibt es klare Erwartungen daran, was ein Festival bieten muss und zwar sowohl in organisatorischer als auch in kultureller Hinsicht. Darüber hinaus ist der Charakter von Events durch ihre Einzigartigkeit definiert: Wird den Festivalfans immer dasselbe geboten, verliert der Besuch seinen Reiz. Zudem sind Festivalorganisationen mit einer Vielzahl von Risiken konfrontiert, deren Bewältigung erfolgskritisch für die Organisation ist (s. o.). Beharrungsvermögen sowie organisationale Veränderungsfähigkeiten stellen also notwendige Bedingungen für die Aufrechterhaltung der Festivalorganisation dar.

Diese Anforderung spiegelt sich in der zum Teil temporären Struktur der Festivals wider: Temporäre Organisationen sind dadurch gekennzeichnet, dass sie von Anfang an auf einen festgelegten Zeitraum begrenzt sind (Lundin 1995, S. 439). In Organisationen mit temporären Elementen gilt dies nur für bestimmte Aspekte: Vor dem Hintergrund eines systemtheoretisch gefassten Organisationsbegriffs besteht die Organisation bei Festivals auf Dauer und ohne Unterbrechung, d.h. auch *zwischen* den jährlich stattfinden Events wird die System-Umwelt-Differenz aufrechterhalten, die Organisation beschreibt sich kontinuierlich als soziales System und konstituiert sich kontinuierlich über Entscheidungen. Dennoch gibt es temporäre Elemente, also Strukturen, die von vornherein zeitlich begrenzt erzeugt und wieder

aufgelöst werden (wie z.B. die Infrastruktur auf dem Festivalgelände). Da die temporären Elemente der Festivals jedes Jahr aufs Neue hergestellt werden, kann die Organisation auf Erfahrungen der vergangenen Jahre zurückgreifen. Trotz der hohen Dynamik der Organisation wird auf diese Weise Kontinuität erzeugt. Ständige Wiederholungen stellen demnach sowohl Kontinuität durch Nachahmung als auch durch Veränderung her (vgl. Tarde 2003). So wird z.B. der Aufbau immer wieder an die sich jeweils entwickelnden Anforderungen angepasst.<sup>76</sup> Wiederholung und Veränderung, Stabilität und Dynamik, temporäre und kontinuierliche Elemente prägen daher den Charakter von Festivals als Organisation mit temporären Elementen.

Divergierende Ansprüche an die künstlerische und logistische Gestaltung von Festivals bieten individuelle Lern- sowie organisationale Veränderungsanlässe. So bedarf es z.B. der Vermittlung zwischen ökonomischen Sachzwängen (wie die Notwendigkeit der Refinanzierung) und dem Wunsch, erfolgreiche Künstler und Künstlerinnen zu buchen oder das Festival weiter ohne Eintritt veranstalten zu können. Angesichts dieser Anforderungen sind organisationale Entscheidungen notwendig. Dies wiederum erfordert eine permanente Beobachtung der Organisationsumwelt durch die Organisation und somit einen bewertenden, analytischen und reflexiven Umgang mit Veränderungsanlässen. Organisationen sind infolgedessen soziale Systeme, welche sich selbst mittels Entscheidungen permanent (autopoietisch) selbst erzeugen (vgl. Luhmann 2006a). Diese Entscheidungen erfolgen vor dem Hintergrund begrenzter Rationalität (vgl. ebd., S. 28) und mit dem Ziel der Kontingenzreduktion (vgl. Vogd 2009, S. 114). In diesem Sinne schränken Organisationen ihre Möglichkeiten mittels Entscheidungen ein, um auf diese Weise Ordnung und Stabilität zu erzeugen (vgl. Luhmann 2006a, Vogd 2009). Durch das oben beschriebene Oszillieren zwischen Vertrautem und Neuem ist die Organisation in besonderem Maße zu einer Auseinandersetzung mit sich selbst aufgefordert, zu kontinuierlicher Beobachtung, Bewertung und Entscheidung. Organisationen und psychische Systeme (z.B. Freiwillige) sind strukturell gekoppelt. Daher ist die Organisation mit ihren Entscheidungsprozessen und den sich daraus generierenden Kommunikations- und Sinnstrukturen relevante Umwelt für psychische Systeme. Organisationen, die explizit und diskursiv entscheiden – wie vor allem bei den Idealisten – erfüllen ein Kriterium der lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung (vgl. Dehnbostel 2007a, S. 69), denn sie ermöglichen auf Seiten des Individuums Reflexion. Reflexivität ist wiederum eine Voraussetzung für die Entwicklung einer „umfassenden beruflichen Handlungskompetenz“ (ebd. S. 21).

76 Ein Beispiel dafür ist die Positionierung der Container im Backstagebereich der Hauptbühne bei den Pragmatischen. Der Hauptverantwortliche für diese Bühne entscheidet im Rahmen des Aufbaus jedes Jahr über Veränderungen, um beispielsweise einen Durchgangsweg besser nutzen zu können.

Die Annahme, dass es sich bei Festivalveranstaltern um Organisationen handelt, in denen Wissensarbeit stattfindet, ließ sich nicht aufrechterhalten. Dies liegt an der Heterogenität der Beteiligten: Zwar sind daran Menschen aus Berufen beteiligt, die als wissensintensiv betrachtet werden können (z.B. die verschiedenen Techniker für Licht und Ton). Sie sind darauf angewiesen, ihr Wissen permanent zu aktualisieren. Der Großteil der Beteiligten (Aufbauhelfer, Caterer etc.) übt jedoch im Kontext von Festivals *keine* wissensintensive Tätigkeit aus. Die meisten Aufgaben innerhalb der Organisation können relativ voraussetzungsfrei bewältigt werden. Der Vorteil daran ist, dass der Einstieg in die Organisation leicht ist, auch wenn ein Helfer oder eine Helferin sich mittelfristig für einen der komplexeren und wissensintensiveren Arbeitsbereiche interessiert.

Die Merkmale und Herausforderungen der Festivalbranche lassen erkennen, dass sich in diesem Tätigkeitsfeld spezifische und komplexe Anforderungen an Organisationen und Individuen stellen. Diese erfordern autopoietische Prozesse, die als lernförderlich angesehen werden können. In beiden untersuchten Fällen entwickelten sich vergleichbare Strategien (Kooperationen und Netzwerke sowie partizipative Strukturen), um diesen Anforderungen gerecht zu werden. Diese Strukturen befördern ein Wechselspiel zwischen Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung, welches die Bewältigung der oben beschriebenen Anforderungen ermöglicht.

## **Kooperationen und Netzwerke**

Kooperationen und Netzwerke können als Umgang der Organisation mit anderen Organisationen verstanden werden. Darüber hinaus stellen sie relevante Aspekte der Systemumwelt dar und unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Stabilität und Komplexität<sup>77</sup> (vgl. Sydow 1999). Sie sind eine notwendige Bedingung für das erfolgreiche Organisieren von Musikevents.

Für die Organisation eines Festivals ist die enge Zusammenarbeit mit anderen Organisationen erforderlich, wie beispielsweise Containerfirmen, Bühnenbauunternehmen, Verleiher von Zelten und technischem Equipment. Sowohl bezüglich der materiellen Ausstattung als auch im Hinblick auf Kompetenzen und Qualifikationen sind Festivalveranstalter auf andere Organisationen angewiesen, welche diese bereitstellen. Bei den Idealisten unterstützen andere Organisationen in der Regel im Rahmen von ehrenamtlichem Engagement, bei den Pragmatischen handelt es sich um „eingekaufte“ Dienstleistungen. Die Kooperationen sind in beiden Fällen relativ stabil, da der Wechsel von Partnern immer mit Kosten und Risiken verbunden ist. Bewährte Strukturen werden im Hinblick auf Netzwerke

77 „Kooperation“ ist der übergeordnete Begriff. Netzwerke sind vergleichsweise stabiler und komplexer.

tradiert, dadurch entstehen „relativ stabile Beziehungen“ (ebd., S. 113) zwischen Organisationen. Es handelt sich daher nicht um „Projektnetzwerke“, sondern eher um „strategische“ und zum Teil „regionale Netzwerke“ (im Sinne von Sydow 1999, S. 289), da sie nicht zeitlich befristet sind. Durch diese Stabilität ist die Entwicklung einer „konditionierten Vertrauenswürdigkeit“ (im Sinne von Luhmann 2006a) innerhalb des Netzwerkes möglich. Netzwerke helfen, Irritationen durch die Umwelt und nur teilweise kalkulierbaren Risiken zu bewältigen.

Neben den Netzwerken zwischen Organisationen, welche bestimmte Teilaufgaben im Rahmen des Events erfüllen, gibt es auch Netzwerke mit anderen Festivalveranstaltern. „Freie“ Festivals können die Nachteile, die sie gegenüber großen Veranstaltern haben, durch diese Art von besonders intensiven Kooperationen ausgleichen. Diese Nachteile bestehen in einer geringeren finanziellen Ausstattung und Flexibilität in Bezug auf den Einsatz der Helfer und Helferinnen. Ein Nachteil im Hinblick auf die Flexibilität entsteht dadurch, dass große Organisationen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen auf unterschiedlichen Veranstaltungen einsetzen und aufgrund der jeweiligen Erfordernisse einteilen können. Kleinere Veranstalter, die (nur) *ein* Festival organisieren, haben diese Möglichkeit des flexiblen Einsatzes von Helfern und Helferinnen nicht. Die strategischen Allianzen mit anderen Festivals gewinnen durch die Dominanz weniger großer Veranstalter, die wachsende Konkurrenz zwischen den Festivals und die steigenden Kosten durch erhöhte Gema-Gebühren an Bedeutung. Soziales Kapital als erfolgskritische Ressource für Organisationen kann durch die Bildung von Netzwerken erzeugt werden (vgl. Maurer/Ebers 2006, S. 262): Sie bieten im Fall der Festivals Gelegenheiten für Wissensaustausch und erzeugen auf diese Weise Synergieeffekte. Diese entstehen insbesondere durch den Austausch von Erfahrungen und das Knüpfen von persönlichen Beziehungen zu entscheidenden Kontaktpersonen bei Zuliefererfirmen, Technikfirmen und anderen notwendigen Kooperationspartnern im Bereich der Festivalorganisation. Auch personell unterstützen sich die Festivals gegenseitig, nutzen die Möglichkeit, gemeinsam für ihre Veranstaltungen zu werben oder Künstler und Künstlerinnen zu buchen. Dadurch tragen Netzwerke zu einer erhöhten Anpassungsfähigkeit von Organisationen bei (vgl. ebd. S. 289). Gemeinsame Ziele und kulturelle Ähnlichkeiten sind die wesentlichen Voraussetzungen für informelle Netzwerke zwischen Festivals. Dies stimmt mit der Feststellung von Maurer und Ebers (2006) überein, dass geteilte Interpretationen Wissensaustausch und -generierung vereinfachen (vgl. ebd., S. 264). Notwendig für eine gute Zusammenarbeit ist darüber hinaus das Fehlen einer direkten Konkurrenz. Diese wird beispielsweise durch räumliche Distanz oder das Anvisieren unterschiedlicher Zielgruppen vermindert.

Es konnte gezeigt werden, dass die partizipativen Strukturen in Festivalorganisationen (in Orientierung an den von Dehnbostel 2007 formulierten Kriterien) lernförderlich sind und auf diese Weise Voraussetzungen für Kompetenzentwicklungsprozesse sowie für Performanz schaffen. Darüber hinaus wurde die Bedeutung von unternehmenskulturellen Kontexten für Entscheidungs- und Veränderungsprozesse deutlich. Netzwerke tragen dazu bei, dass Festivalveranstalter das notwendige soziale Kapital zur Verfügung haben, um adäquat auf Irritationen aus der Organisationsumwelt reagieren zu können. Wissensaustausch und -generierung stehen dabei im Mittelpunkt des organisationalen Interesses.

### **Partizipative Strukturen**

Ein zentraler Faktor für erfolgreiche Festivalorganisationen ist Partizipation. Diese erfordert Kompetenzen der einzelnen Mitglieder sowie organisationale Strukturen, welche die performative Wirksamkeit dieser Kompetenzen ermöglichen. In der hier untersuchten Branche sind latente, informelle Strukturen dominant, die entsprechende Rahmenbedingungen bilden. Partizipative Strukturen sind eine Voraussetzung für Kompetenzentwicklung (vgl. Dehnbostel 2007a S. 67) sowie für Performanz. Mithilfe partizipativer Strukturen können Organisationen von den Kompetenzen der Mitglieder profitieren, da diese dazu führen, dass Kompetenz performativ, also als Verhalten, zum Ausdruck kommt. Auf diese Weise führt Partizipation zu einer größeren Anpassungsfähigkeit an Herausforderungen durch die Organisationsumwelt und steigert die Konkurrenzfähigkeit der Organisation. Allerdings sind unterschiedliche Grade und Qualitäten von Partizipation zu differenzieren: Egalitäre Strukturen (wie bei den Idealisten) weisen einen verhältnismäßig hohen Grad von Partizipation auf. Sie fördern die Entwicklung von Kompetenzen unter anderem im Kontext demokratischer Beteiligung an gesellschaftlichen Prozessen, können jedoch auch zu einer gewissen Schwerfälligkeit in Entscheidungsprozessen führen. Diese Schwerfälligkeit wird bei den Idealisten in akuten Krisensituationen durch das Senioritätsprinzip kompensiert. Die Pragmatischen weisen einen etwas geringeren Grad an Partizipationsmöglichkeiten auf. Die hierarchischen Strukturen und Verantwortlichkeiten sind bei ihnen transparenter, was Reibungsverluste vermeiden kann. Trotz der gelebten Kultur der Anerkennung und des Interesses an den Ideen aller Beteiligten kann dies jedoch bei den Pragmatischen dazu führen, dass Ideen nicht eingebracht werden, weil sie nicht den eigenen Aufgabenbereich betreffen.

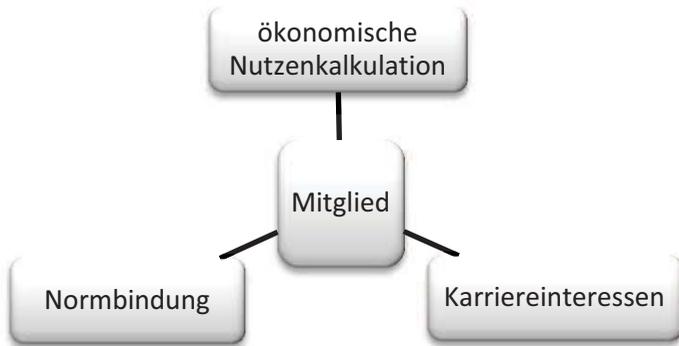
Partizipation wird in beiden Fällen als gelebte Kultur der Anerkennung und der Solidarität erlebt und als fester Bestandteil des gemeinsamen Organisierens begriffen. Dabei wird die Bedeutung von Beteiligung für die Veränderungsmöglichkeiten und somit die Problemlösungsfähigkeiten der

Organisation reflektiert. Egalitäre Strukturen bei den Idealisten fördern nicht nur Lernprozesse, sondern werden auch als solche von den Beteiligten verbalisiert und somit reflektiert. Die Beteiligten sind sich einig, dass sie gerade durch die aufwändigen und teilweise emotional anstrengenden demokratischen Prozesse Kompetenzen erwerben. Diese lassen sich sowohl für die Arbeit auf dem Festival als auch für die eigene Berufstätigkeit und das Privatleben nutzen. Kompetenzen, die bei der Freiwilligenarbeit im Rahmen von Festivals erworben wurden, können in andere Lebensbereiche übertragen werden. Die freiwillige Tätigkeit bei Festivals wird von den einzelnen Helfern und Helferinnen neben dem Gemeinschaftsgefühl und Erfolgserlebnis vor allem durch diese Kompetenzentwicklungsmöglichkeiten begründet. Nur ein Helfer äußerte darüber hinaus die Möglichkeit, über die Tätigkeit bei dem Festival eine beruflich relevante Referenz zu erwerben.

### **Freiwillige als Organisationsmitglieder**

Die vergleichsweise kleinen Festivals, die im Rahmen dieser Arbeit exemplarisch untersucht wurden, arbeiten mit mehreren hundert Helfern und Helferinnen. Diese werden in allen Bereichen der Organisation eingesetzt und stehen in unterschiedlichen Beziehungen zu der Veranstaltung. Das Spektrum reicht von dauerhaft Beteiligten, die sich als Teil des Festivals begreifen, viele Freundschaften über diese Veranstaltung und ihre Organisation pflegen und einen großen Teil ihrer Freizeit investieren, bis zu Helfern und Helferinnen, die einmalig Helferschichten übernehmen, um gegebenenfalls als Gegenleistung eine Eintrittskarte zu erhalten, und sich dementsprechend darüber hinaus weder verpflichtet, noch verbunden fühlen. Solche unterschiedlichen Motive bzw. Rekonstruktionen im Sinne von „Motivunterstellungen“ lassen sich im Begriff der Mitgliedschaft bündeln:

Obwohl nach Luhmann (2006a) Organisationen nicht aus Menschen, sondern aus Kommunikation bestehen, verwendet er den Begriff der Mitgliedschaft, der auch auf Freiwillige im Zusammenhang mit Festivalorganisationen bezogen werden kann. Das Mitglied ist allerdings – wie die Person – als interorganisationale Rekonstruktion von Individuen zu verstehen. Vor diesem Hintergrund ermöglicht die Verwendung des Begriffs der Mitgliedschaft die „Bündelung heterogener Motivunterstellungen“ (ebd. S. 110), also Erwartungen, die die Organisation an die Motive des Mitgliedes hat. Luhmann unterscheidet diesbezüglich drei Varianten: „ökonomische Nutzenkalkulation“, „Normbindung“ und „Karriereinteressen“.



**Abbildung 9:** Motivunterstellungen (eigene Darstellung in Anlehnung an Luhmann 2006a)

Eine ökonomische Nutzenkalkulation kann lediglich bei dem Teil der Freiwilligen festgestellt werden, die für den Erwerb eines Festivaltickets ihre Arbeitskraft zur Verfügung stellen. Normbindung kann beispielsweise durch einen Vertrag hervorgerufen werden. Mit den Freiwilligen besteht lediglich eine mündliche und rechtlich kaum bindende Vereinbarung. Diese beinhaltet dennoch Erwartungen an den Freiwilligen sowie an die Organisation. Es ist im Kontext der Normbildung dem oder der Einzelnen überlassen, ob er oder sie „sich faktisch normkonform oder verdeckt abweichend verhält“ (ebd.). Dies erklärt die unterschiedliche Intensität und das unterschiedliche Engagement, mit dem sich Freiwillige in verschiedenen Bereichen des Events einbringen und zum Teil (dies vor allem im Bereich der Freiwilligen, die für ein Ticket arbeiten) einen möglichst geringen Einsatz von Zeit und Arbeit anstreben. Die letzte von Luhmann benannte Variante ist die der „Karriereinteressen“ (ebd.). Interesse an „Karriere“ kann im Kontext von Festivals sowohl auf die Übernahme unterschiedlicher Tätigkeiten innerhalb der Organisation bezogen werden (interorganisational). Darüber hinaus kann es auf den Erwerb einer Referenz sowie Erfahrung für eine Tätigkeit außerhalb der Organisation (intraorganisational) zielen. Letzteres könnte mit dem Ziel der Steigerung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit erfolgen.

Die Möglichkeiten, sich auf einem Festival zu engagieren, sind vielfältig, die Schwelle zum Einstieg in die Organisation durch die Vielzahl einfacher Aufgaben niedrig. Der oder die Einzelne kann selbst entscheiden, in welchem Umfang und im Kontext welcher Themen- und Aufgabenfelder er oder sie sich einbringen möchte. Dadurch ist er oder sie in der Lage, individuellen Fähigkeiten, Bedürfnissen und Möglichkeiten nachzugehen und Neues

kennenzulernen sowie die Anforderungen an die individuelle Entwicklung anzupassen. Auch die Fähigkeit, Anforderungen an die individuelle Entwicklung auszurichten, ist ein Kriterium für die Lernförderlichkeit von Arbeit bei Dehnbostel (vgl. Dehnbostel 2007a, S. 68).

Über den Begriff der „Mitgliedschaft“ kann ebenfalls die „strukturelle Koppelung“ zwischen Individuum und Organisation beleuchtet werden:

„In diesem Sinne ist die Mitgliedsrolle eine Gesamtformel für strukturelle Koppelungen, deren Irritationen dann in den psychischen Systemen und in den Organisationen auf sehr verschiedene, nicht-integrierbare, immer wieder überraschende Weise verarbeitet werden.“ (Luhmann 2006a, S. 111)

Freiwillige können sowohl als notwendiger und hilfreicher Bestandteil der Organisation verstanden werden als auch als Stör- bzw. Unsicherheitsfaktor. In jedem Fall sind sie relevante Bestandteile der Organisationsumwelt. Sie sind eine Ressource und ein Risiko für erfolgreiches Organisieren. Dies hängt mit dem Grad der Verbindlichkeit und der Identifikation mit dem Event ebenso zusammen wie mit Selektionsprozessen: Sofern ein hoher Grad der Identifikation besteht und die Freiwilligen Verantwortung für die Veranstaltung übernehmen, verringert sich das Risiko für die Organisation. Ist der Grad der Identifikation hingegen gering, kann dies zu Unzuverlässigkeit oder zu anderen Störungen der Organisation führen.

## **Ziele und Ideologien**

Wie bereits im Zusammenhang mit der Mitgliedschaft in Organisationen erläutert wurde, können sich Helfer und Helferinnen auf Festivals aus unterschiedlichen Gründen, d. h. mit unterschiedlichen Zielen einbringen. In diesem Kontext wurde allerdings nicht die Motivation von Organisationsmitgliedern (psychologische Perspektive) analysiert, sondern die Motivzuschreibungen durch die Organisation (systemtheoretische Perspektive). Diese Zuschreibungen bilden einen Teil der Voraussetzungen für Kompetenzentwicklungsprozesse in der Arbeit (pädagogische Perspektive) und werden auch durch die ideologische Orientierung der Organisation beeinflusst. Zugleich wirken sich diese Ziele und Ideologien darauf aus, ob Kompetenzen performativ geäußert, auf diese Weise für die Organisation beobachtbar und somit als Kommunikation relevant werden. Ziele und Ideologien sind daher Faktoren, welche das Verhältnis von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung bestimmen.

Kulturschaffende wie die Veranstalter von Festivals sind permanent mit einem Dilemma zwischen ökonomischen und idealistisch-kulturellen Ansprüchen konfrontiert (vgl. Eikhof/Haunschild 2007). Das bedeutet, dass ständig Entscheidungen im Spannungsfeld konfligierender Paradigmen gefällt werden. Die Erfüllung ökonomischer Kriterien stellt Mittel zum

Zweck für die Schaffung eines kulturellen und unter diesem Blickwinkel auch lernwirksamen Angebots dar. Neben der idealistischen Orientierung erfordert die Organisation von Großveranstaltungen daher immer auch Kompetenzen im Hinblick auf die ökonomische Rentabilität der Veranstaltung. Obwohl Konflikte zwischen ökonomischen und idealistischen Ansprüchen bei beiden untersuchten Festivals eine zentrale Rolle spielen unterscheiden sich die Idealisten und die Pragmatischen darin, wie sie dieses Verhältnis bewerten. Dies hat wiederum Auswirkungen auf organisationale Entscheidungen und somit auf Veränderungsprozesse.

Die Organisation der Idealisten schreibt beispielsweise politischen Themen eine auffallend hohe Relevanz zu. Das Beibehalten dieser ideologischen Orientierung wird als existenziell bzw. als unmittelbar an die Existenz der Organisation gekoppelt wahrgenommen: Eine Auflösung dieser Orientierung bedeutet demnach das Ende der Organisation. Die Pragmatischen entschieden sich hingegen vor über einem Jahrzehnt ausdrücklich dafür, idealistische Ziele weniger stark zu gewichten als in den ersten 20 Jahren ihres Bestehens, weil sie dadurch die Existenz des Festivals bedroht sahen. Sie hoben die Eintrittspreise leicht an, verzichteten auf einen Teil des kulturell anspruchsvollen jedoch wenig frequentierten Programms und delegierten Aufgaben (z.B. die Sicherheit) an externe Firmen. Während die Pragmatischen diesen Schritt als notwendig bewerten, zeigen die Idealisten diesbezüglich weiterhin Beharrungsvermögen und sind – wenn auch unter erheblichen Refinanzierungsschwierigkeiten – dennoch (und aus ihrer Perspektive ausschließlich auf diese Weise) in der Lage, die Organisation aufrechtzuerhalten. Ob die Pragmatischen auch ohne einen Strategiewechsel die Aufrechterhaltung der Organisation hätten gewährleisten können, kann hier nicht beurteilt werden.

Die untersuchten Organisationen unterscheiden sich somit deutlich hinsichtlich ihrer Unternehmenskultur und den darauf aufbauenden Entscheidungen. Dies spiegelt sich auch im Hinblick auf die hierarchischen Strukturen wider: Die Idealisten sind konsequent egalitär und nach dem Konsensprinzip organisiert, während die Pragmatischen eine hierarchische Struktur etabliert haben, die jedoch von allen Beteiligten als flach wahrgenommen wird. Trotz dieser unterschiedlichen kulturellen bzw. Sinnkontexte bestehen in beiden Fällen Partizipationsmöglichkeiten und der Wunsch nach Beteiligung von Seiten der Organisation sowie von den Einzelnen. Die Erfahrungen von Helfern und Helferinnen werden im Sinne eines Senioritätsprinzips respektiert. Das drückt sich darin aus, dass bei Entscheidungsprozessen die Empfehlungen von erfahrenen Beteiligten von andern eher anerkannt bzw. stärker gewichtet werden als von neuen Helfern und Helferinnen. Das Alter bzw. die Dauer der Tätigkeit für die Organisation ist jedoch nicht das einzige Kriterium dafür, ob die Idee eines Helfers oder einer Helferin angenommen wird oder nicht. Ebenso wichtig ist die Art und

Weise, wie eine Entscheidung kommuniziert wird und ob sich – vor allem bei den Idealisten – alle Beteiligten egalitär eingebunden und anerkannt fühlen. Dieses Gefühl des Eingebunden-Seins wird durch das Bestreben erzeugt, eine Entscheidung, wenn nicht mit allen, dann doch mit möglichst vielen Beteiligten kommunikativ zu validieren. Kommunikation und Kollektivität als lernförderliche Faktoren in der Arbeitsorganisation (vgl. Dehnbostel 2007a, S. 68) sind daher im Kontext der untersuchten Festivalveranstalter vorhanden und spielen in Form der partizipativen Strukturen eine zentrale Rolle.

Neben dem Senioritätsprinzip können auch Impulse durch eher unerfahrene Helferinnen und Helfer organisational wirksam werden. Dies kann gelingen, weil sie eben *keine* umfassenden Organisationskenntnisse besitzen. Eine gewisse „Naivität“ kann dazu führen, dass andere Lösungswege entwickelt werden als durch erfahrene Beteiligte, die möglicherweise bereits eine „Betriebsblindheit“ aufweisen. Die „Pfadabhängigkeit“ (vgl. Ortmann 2004; Schreyögg et al. 2003) als hinderlicher Faktor für die Anpassungsfähigkeit einer Organisation wird dadurch verringert. Bei den Idealisten werden Diskussionen, die schon mehrfach geführt wurden, mit anderen Beteiligten erneut geführt. Dieses Vorgehen ermöglicht es, neue Anregungen für die Entwicklung der Organisation zu erhalten. Zudem können dadurch auch Lernprozesse bei den Beteiligten angestoßen werden: Letztere beziehen sich sowohl auf die Inhalte der Diskussion als auch auf die Form der diskursiven Auseinandersetzung selbst, welche als Teil der Unternehmenskultur angeeignet werden. Die Organisation misst einer Idee dann Relevanz bei, wenn sie in dem jeweiligen Kontext am sinnvollsten, also aus Sicht der Organisation „am besten“ ist. Die hierarchische Stellung desjenigen, der sie äußert, spielt dabei eine untergeordnete Rolle. Dadurch profitiert die Organisation von den Kompetenzen *aller* Beteiligten, sofern sie performativ geäußert werden. Vor diesem Hintergrund kann eine flache Hierarchie als förderlich für den Einfluss von Kompetenzentwicklung auf organisationale Veränderungen angesehen werden. Die Entscheidung einer Organisation, ob ein Argument oder eine Idee aufgenommen wird, erfolgt, wie bereits entfaltet wurde, vor dem Hintergrund der jeweiligen kommunikativen Struktur und des organisationalen Sinnzusammenhanges. Grundsätzlich ist jedes im Rahmen einer Diskussion geäußerte Verhalten Kommunikation (d.h. zu organisational relevantem Verhalten), sofern die Person, die das Verhalten zeigt, Organisationsmitglied ist. Dadurch kann jede Performanz organisational relevant werden, unabhängig von der Rolle der Person oder der Dauer ihrer Zugehörigkeit.

## **(Informelles) Lernen**

Informelles Lernen in Interaktionen ist die vorwiegend stattfindende Form des Lernens und Kompetenzerwerbs bei Festivalveranstaltern. Der relativ geringe Grad der Verberuflichung in dieser dynamischen Branche und die hohe Zahl an freiberuflich Tätigen, die sich in projektförmigen Organisationen mit temporären Elementen einbringen, tragen dazu bei, dass formelle Lernformen die Ausnahme darstellen. Das Lernen „on the job“, d.h. im Kontext von Arbeit, wird von den Akteuren als funktional und zum Teil als einzige Möglichkeit des Kompetenzerwerbs in diesem Tätigkeitsfeld wahrgenommen. Die Sinnhaftigkeit von Formalisierungs- von Weiterbildungsprozessen im Bereich der Festivalbranche ist (ähnlich, wie es bereits für die IT-Branche konstatiert wurde, (vgl. Antoni et al. 2013)) daher kritisch zu hinterfragen.

Partizipative Strukturen im Kontext von Festivalorganisationen haben eine lernförderliche Wirkung. Helfer und Helferinnen engagieren sich in den untersuchten Fällen unter anderem, weil sie eine Kultur des Respekts und der Anerkennung wahrnehmen. Diese erleben sie als hilfreich, um die eigenen Interessen und Fähigkeiten weiterzuentwickeln. Sie können Fragen stellen und sich je nach Neigung und Fähigkeiten in allen Arbeitsbereichen einbringen. Damit ist eine (lernförderliche) Anpassung der Arbeitsbedingungen an die individuelle Entwicklung (vgl. Dehnbostel 2007, S. 68) möglich. Dadurch fühlen sie sich geschätzt, anerkannt und sind bereit, Ideen zu entwickeln und zu äußern. Nicht zuletzt beschreiben Freiwillige auch, dass sie in den diskursiven Auseinandersetzungen durch diese Kultur des gemeinsamen Arbeitens Kompetenzen erwerben. Vor allem bei den Idealisten unterstützt die egalitäre Entscheidungsstruktur die Reflexion über die Funktion und das Funktionieren demokratischer Strukturen. Das nicht hierarchiebestimmte Miteinander trägt dadurch auch zu der Entwicklung von Kompetenzen bei, die für eine demokratische Beteiligung auch in anderen Lebensbereichen notwendig sind. Darüber hinaus werden auch Kompetenzen erworben, die im Kontext der Erwerbstätigkeit genutzt werden können, auch wenn dies nur in Einzelfällen ein ausdrückliches Ziel der Freiwilligentätigkeit ist.

Entsprechend ist in vielen Fällen auch nicht die formale Qualifikation, sondern die Erfahrung und Bewährung der Einzelnen auf den Veranstaltungen darüber entscheidend, ob ein Helfer oder eine Helferin mehr oder weniger Verantwortung zugesprochen wird. Dies wurde bereits mithilfe des Senioritätsprinzips erläutert. Der Einstieg in die Gruppe der Freiwilligen ist einfach, die Schwelle also niedrig, denn jeder, der Interesse daran hat, kann sich als Helfer oder Helferin bei einem Festival in irgendeinem Bereich engagieren. Selektionsprozesse für die Auswahl der Verantwortungsträger können daher erst nach längerer Zugehörigkeit und entsprechendem Interesse

und Bewährung stattfinden. Durch das breite Aufgaben- und Anforderungsspektrum ist die Integration von Menschen mit unterschiedlichen Neigungen und Kompetenzen möglich. Die Organisation bietet den Beteiligten einen geeigneten Rahmen, um diesen individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten nachzugehen und für die Organisation relevante Kompetenzen anzueignen und performativ einzubringen. Da sich nahezu alle Freiwilligen zunächst als Laien verstehen, ist der Organisation eine Sinnstruktur immanent, welche Lernen als integralen Bestandteil von Festivalorganisation versteht. Die Trennung von Lernen, Arbeit und Freizeit lässt sich in diesem Tätigkeitsfeld nicht aufrechterhalten. Wie in wissensbasierten Branchen (vgl. Antoni 2014), der Gastronomie (vgl. Sandiford/Seymer 2013) oder dem Theater (vgl. Eikhof/Haunschild 2007) ist auch in der projektbasierten Arbeit bei Festivals diese Unterscheidung eine analytische, empirisch nur begrenzt haltbare und reflexiv kaum erfasste Unterscheidung. Die Organisation bietet daher aus ihrem Selbstverständnis den Rahmen für die Entwicklung von Kompetenzen und profitiert gleichermaßen durch die Partizipationsmöglichkeiten von den Kompetenzen der Beteiligten.

Da das Lernen in der Festivalbranche als Lernen im Prozess der Arbeit stattfindet, schaffen die Veranstalter möglichst leicht verständliche Umgebungen. Sie stellen Informationen (z.B. durch Visualisierungen) bereit, die sich schnell und relativ voraussetzungsfrei erfassen lassen. Diese selbsterklärenden Darstellungen tragen zu einem nahezu reibungslosen Ablauf bei, da sie Missverständnisse ebenso zu verhindern helfen wie längere Erklärungsbedarfe. In die Abbildungen fließen die Erfahrungen vieler Jahre des Organisierens ein. Sie werden permanent weiterentwickelt und an aktuelle Bedarfe angepasst, um gezielt das interdependente Verhältnis von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung zu koordinieren. Damit unterliegen sie einem quasi evolutionären Anpassungsprozess, wie er beispielsweise von Tarde (2003) für soziale Prozesse entfaltet wurde. Die Darstellungen sind für die Beteiligten allgemeinverständlich, weil Festivals sich auf geteilte Erwartungen in Bezug auf das Konzept „Festival“ berufen können: Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen und auch Helfer und Helferinnen wissen, wie ein Festival grundsätzlich funktioniert, und kennen den kulturellen Kontext eines Festivalbesuches. Auch wenn die Inhalte zwischen den Festivals variieren, ist beispielsweise bekannt, welche Funktion eine Festivalguide erfüllt und welches Verhalten von den Gästen erwartet werden kann. Diese geteilten Voraussetzungen können als Kultur (im Sinne von Geertz 1987) oder auch als Sinn (im Sinne von Luhmann 1984) begriffen werden (vgl. Kapitel 3.2.3). Sie bilden einen gemeinsamen Horizont, auf den die Mitglieder zurückgreifen und die Voraussetzung für erfolgreiches Organisieren darstellen.

Neben den dominanten informellen Lernformen findet vereinzelt eine formalisierte Selbstbeobachtung der Beteiligten im Sinne einer reflexiven Betrachtung des organisationalen Sinnzusammenhanges statt. Vor allem die Idealisten überprüfen permanent kritisch den organisationalen Sinnzusammenhang (z.B. in den regelmäßigen Sitzungen). Dies stößt Kompetenzentwicklung und zugleich organisationale Veränderung an, weil die Ideen Einzelner für die Entscheidungsprozesse relevant werden. Vor diesem Hintergrund ist zwischen Lerngelegenheiten zu unterscheiden, die den expliziten Zweck des Lernens beinhalten und solchen, in denen das Lernen der Teilnehmer und Teilnehmerinnen lediglich Mittel zum Zweck ist. Ein weiteres Beispiel für formalisiertes Lernen bei Veranstaltern von Festivals ist die Einweisung von Aufbauhelfern und -helferinnen bei den Pragmatischen. In solchen Kontexten ist die Vermittlung von Wissen *Mittel zum Zweck* für eine effektive Verhaltenskoordination. Die Helfer und Helferinnen müssen für die Gewährleistung eines reibungslosen Ablaufs wissen, in welchem Team sie arbeiten, was ihre Aufgaben sind und welche Regeln dafür gelten. Dies wird in einem Treffen erläutert, damit alle Beteiligten die gleichen, verbindlichen Informationen haben. Die Sicherheitsschulungen bei den Idealisten hingegen *intendieren* Lernen und werden zu diesem *Zweck* veranstaltet. Das Ziel dieser Veranstaltungen ist das Lernen der Beteiligten. Die Schulungen entstanden als Resultat kreativer Lösungsfindungsprozesse für ein spezifisches Problem: Aufgrund neuer rechtlicher Bestimmungen zu Sicherheitskonzepten bei Festivals wurden zertifizierte Sicherheitskräfte benötigt. Aus finanziellen Gründen sowie politischen Motiven wurde der Einbezug einer Sicherheitsfirma abgelehnt. Der Besuch externer Schulungen war zu kostenintensiv. Selbstorganisierte seminarförmige Wissensvermittlung wird in diesem Kontext zu einem Ausdruck unternehmenskulturell verankerter politischer Ideale und des Widerstands gegen als autoritär empfundene politische Entscheidungen. Im Kontext der Frage nach dem Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung bedeutet dies, dass aufgrund der Unternehmenskultur Strukturen als Rahmen für Kompetenzentwicklungsprozesse geschaffen wurden. Dabei schöpfte die Organisation aus den Kompetenzen der Beteiligten, denn diese übernahmen selbst als Juristen und Pädagogen die Durchführung der Schulungen. Somit lässt sich anhand dieser Sicherheitsschulungen der enge Zusammenhang von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung veranschaulichen.

### 6.1.2. Weiterbildungsforschung und Ethnographie

Es ist davon auszugehen, dass ethnographische Forschungsdesigns eine sinnvolle Erweiterung des etablierten Repertoires der

Weiterbildungsforschung darstellen. Inwiefern dies der Fall ist und welche Vor- und Nachteile damit verbunden sind, wurde daher – neben der inhaltlichen Fragestellung – ebenfalls untersucht. Zu diesem Zweck wurden in Kapitel 3 die methodologischen Grundlagen der Studie ausführlich dargestellt und in Kapitel 4 die methodischen Erfahrungen mit ethnographischer Weiterbildungsforschung im Feld der Musikfestivals reflektiert.

Als zentrales Ergebnis wird für die Etablierung einer ethnographischen Weiterbildungsforschung eine Neudefinition des Begriffes der „pädagogischen Ethnographie“ vorgeschlagen. Anschließend geht es um die forschungspraktischen Anforderungen, die im Verlauf der Studie dokumentiert und als problematisch wahrgenommen wurden. Zum Schluss erfolgt eine Beurteilung des Geltungsbereichs ethnographischer Arbeiten und ihres Nutzens für Wissenschaft und Praxis.

### **Pädagogische Ethnographie – eine begriffliche Neufassung**

Ethnographische Forschung in Betrieben ist keine *pädagogische Ethnographie* im herkömmlichen Sinne, denn pädagogische Ethnographie ist durch das Forschungsfeld definiert: Es handelt sich dabei um Ethnographie, die in Organisationen erfolgt, welche sich selbst als „pädagogisch“ beschreiben, also pädagogische Zielsetzungen verfolgen (z.B. Schulen, Weiterbildungseinrichtungen etc.). Im dargestellten Fall ist das Pädagogische an der Untersuchung jedoch nicht die Zielsetzung der Festivalveranstalter, sondern die Perspektive der Forscherin. Lernen findet in diesem Feld eher als (erwünschter) Nebeneffekt statt, ist aber Mittel zum Zweck und bildet nicht das eigentliche Ziel der Organisation. Informelles, implizites und nicht intendiertes Lernen besitzt in dieser veränderungsintensiven Branche einen hohen Stellenwert und spielt sowohl für Kompetenzentwicklungsprozesse als auch für die Veränderung der Organisation eine tragende Rolle. Die daraus hervorgehenden ungeplanten Lerneffekte sind aus berufs- und betriebspädagogischer Sicht bemerkenswert, da ein Verständnis der zugrunde liegenden Prozesse zu einer empirisch fundierten Praxisgestaltung beitragen kann. Eine Neudefinition des Begriffes *pädagogische Ethnographie* ist daher sinnvoll, weil sie als ausschlaggebendes Kennzeichen nicht das Selbstverständnis der untersuchten Organisation, sondern die Zuordnung der Forschungsfrage benennt.

Der hohe Stellenwert arbeitsplatznaher, informeller Lernformen in der beruflichen und betrieblichen Kompetenzentwicklung macht den Einsatz von Forschungsmethoden notwendig, die auch „weiche“ Kriterien wie z.B. die Unternehmenskultur transparent werden lassen. Die pädagogische Ethnographie als Erforschung pädagogischer Institutionen hat ihre Ursprünge in den Bereichen der Schul- und Unterrichtsforschung sowie in

sozialpädagogischen Forschungskontexten. Für die Berufspädagogik ist diese Definition über das Feld nicht nutzbar und verhindert die Umsetzung für die empirische Erforschung arbeitsplatznaher Lernformen und ihrer organisationalen Bedingungen. Die defizitäre Datenlage in diesem Bereich ist unter anderem auf das Fehlen geeigneter Designs und Instrumente zurückzuführen. Eine pädagogische Ethnographie, welche sich nicht an Institutionen orientiert, sondern an pädagogischen Fragestellungen und Themenfeldern – so konnte mit der Studie nachgewiesen werden – kann das Möglichkeitsspektrum der berufspädagogischen Forschung deutlich erweitern.

Diese begriffliche Neufassung erfordert allerdings ebenfalls ein Verständnis der Ethnographie als Forschungskonzept, welches nicht rein deduktiv, sondern abduktiv angelegt ist. Das bedeutet, dass eine bestimmte fachliche Perspektivität (in diesem Fall die Perspektive der Berufspädagogik) zugrunde gelegt wird und zugleich der Eigenlogik des Feldes und ihrer spezifischen Dynamik Rechnung getragen wird. Der traditionelle Verzicht auf eine theoretische Rahmung in der ethnographischen Forschung kann kritisch gesehen werden: Denn wenn die fachlichen Zusammenhänge und zugrunde liegenden Heuristiken einer empirischen Untersuchung nicht vorgenommen werden, ist der Anschluss an wissenschaftliche Diskurse problematisch. Die Bedeutung von Fachbegriffen ist ohne eine theoretische Kontextualisierung nicht genau fassbar. Aufgrund der wissenschaftshistorischen Wurzeln der Ethnographie in der Anthropologie wurde eine solche theoriebasierte Ethnographie erst nach und nach etabliert und bleibt umstritten. Dies ist deshalb der Fall, weil sie die Gefahr birgt, den offenen, ethnographischen Blick einzuschränken und dadurch „blinde Flecken“ zu erzeugen. Weick (1995) sieht die Verwendung von Fachbegriffen im Rahmen der „dichten Beschreibung“ (Geertz 1997.) als ausreichenden Bezug zu Theoriediskursen. Dieses Vorgehen vernachlässigt allerdings den Umstand, dass Begriffe von verschiedenen Disziplinen und Forschungszweigen unterschiedlich belegt werden und ohne eine vorangehende Erläuterung keinesfalls durch den Leser klar zuzuordnen sind (z.B. „Kompetenz“). Doch erst die Bestimmung eines Gegenstandes (beispielsweise durch ein spezifisches fachliches Interesse an einem Feld) ermöglicht Beobachtung, da niemals *alles* beobachtet werden kann. Daher ist – wie in der vorliegenden Arbeit geschehen – eine Klärung eben jener Fach- bzw. Schlüsselbegriffe und deren Anordnung zu einem heuristischen Rahmen notwendig. Dieser ist jedoch abstrakt zu gestalten, um dem Kriterium der Offenheit (vgl. Krüger 2000, S. 34) dennoch gerecht werden zu können. Dieses Vorgehen ist – so konnte gezeigt werden – praktisch umsetzbar und verbindet die Vorteile des Anschlusses an wissenschaftliche Bezugsdiskurse mit der Unvoreingenommenheit ethnographischer Methodologie. Das Vorgehen trägt darüber hinaus dem Umstand Rechnung, dass Forschung nie

frei von dem jeweiligen Kontext stattfinden kann und ermöglicht zugleich ein abduktives Verhältnis von Theorie und Praxis. Vor konstruktivistischem Hintergrund und der Annahme, dass voraussetzungsfreie Forschung grundsätzlich nicht möglich ist, ist eine solche Neufassung ethnographischen Arbeitens und somit auch pädagogischer Ethnographie legitim und sinnvoll.

## **Forschungspraktische Anforderungen**

Eine Voraussetzung für ethnographisches Forschen ist die Zugänglichkeit des Feldes. Diese ist bei Musikfestivals gegeben weil die Veranstalter mit einer Vielzahl an Freiwilligen arbeiten und die Integration von neuen Beteiligten zum Handlungsrepertoire der Organisation gehört. Gerade für ein Forschungsfeld, welches noch kaum systematisch und empirisch erschlossen wurde, ist die Offenheit eines ethnographischen Feldzuganges ein Vorteil, da sie nicht notwendiger Weise Vorwissen über den Gegenstand und das Feld erfordert. Pädagogische Ethnographie in Betrieben setzt voraus, dass der oder die Forschende sich homogen in die Gruppe der Beschäftigten einfügen kann und die Organisation den Ein- und Austritt von Personen „kennt“, diese Vorgänge also Teil des kulturellen Repertoires der Organisation darstellen. Diese Homogenität wurde im Fall der Festivals durch das passende Alter und ein vergleichbares Interesse an Festivals und Musik und das diesbezügliche Wissen hergestellt. In anderen Bereichen können andere Themen relevant sein, damit ein Eintritt in das Feld möglich wird. Es bedarf daher immer – und stärker als für andere Forschungsdesigns – einer Passung zwischen Forscher bzw. Forscherin und Gegenstand.

Durch die Fähigkeit des Forschers oder der Forscherin ohne große Irritationen in das Feld ein und aus ihm herauszutreten, ist dieser in der Lage, je nach Projektphase unterschiedliche Rollen einzunehmen und zwischen unterschiedlichen Graden der Nähe oder Distanz zum Feld zu wechseln. Solche unterschiedlichen Rollen werden beispielsweise im Kontext der Handlungsforschung beschrieben (vgl. Meyer/Müller 2014, S. 184). Im Wechsel des Forschers oder der Forscherin zwischen unterschiedlichen Rollen (als Teil des Feldes und als Wissenschaftler oder Wissenschaftlerin) kommt ein spezifisches Verhältnis von Theorie und Praxis zum Ausdruck, welches sowohl durch eine Aufrechterhaltung der analytischen Trennung als auch durch wechselseitige Beeinflussung geprägt ist (vgl. ebd.).

Design und Methode müssen nicht nur feldangemessen, sondern auch anschlussfähig an die inhaltliche Fragestellung sein. Wie in Kapitel 2.5. erläutert wurde, liegt der Fokus der Beobachtung aufgrund des kompetenz- und systemtheoretischen Hintergrundes der Untersuchung auf Kommunikation. Kommunikation wird allerdings erst durch Sinnzuschreibungen bzw. durch den organisationskulturellen Hintergrund zu Kommunikation. Ethnographie ist gekennzeichnet durch Offenheit, diese

ermöglicht es, der Logik und dem Sinn bzw. der Kultur des Feldes zu folgen und diese rekonstruktiv zu erschließen. Dabei werden logische Brüche, Inkonsistenzen und die begrenzte Rationalität sozialer Systeme berücksichtigt, anstatt den Mikrokosmos einer Organisation als mechanistisches Konstrukt zu begreifen, welches modellhaft dargestellt werden kann. Durch Ethnographie können daher Aspekte einer Organisation sichtbar gemacht werden, deren Relevanz vorher nicht bekannt war. Dies erfordert jedoch, dass beobachtbare Kommunikation stattfindet. Das ist nicht immer der Fall. Auch hier spielt das Vorwissen des oder der Beobachtenden eine Rolle, aber ebenfalls die Art der Tätigkeiten, die beobachtet wird. Die kommunikativen Handlungen eines Programmierers sind zum Beispiel wesentlich schlechter beobachtbar als der Aufbau einer Bühne. Zudem kann ein Beobachter, der selbst programmieren kann, der Kommunikation andere Bedeutungen zuschreiben als einer, der sich nie mit Programmiersprachen auseinandergesetzt hat.

Im Kontext dieser Arbeit erwies sich die Wahl eines geeigneten Sprachduktus in der Auswertung und der Ergebnisdarstellung als problematisch. Ethnographische Beschreibungen (bzw. „dichte Beschreibung“ Geertz 1988) sind in der Regel Alltagssprachlich verfasst, selbst dann, wenn sie sich durch die Verwendung von Fachbegriffen auf Wissenschaftsdiskurse beziehen. Es handelt sich um Erzählungen und Geschichten, die ihre Glaubwürdigkeit gerade aus der Authentizität der Sprache beziehen. Allein der Umstand, dass der Forscher oder die Forscherin tatsächlich im Feld war und die geschilderten Erfahrungen gemacht hat, lässt den Text zu einem wissenschaftlich ernstzunehmenden Dokument werden. Der für diese Arbeit erhobene Anspruch einer theoriebasierten ethnographischen Arbeit erforderte jedoch eine entsprechend präzise Sprache. Auf der einen Seite stehen die konkreten Felderfahrungen, auf der anderen Seite der hohe Abstraktionsgrad der (meta-) theoretischen Rahmung. Diese unterschiedlichen Ebenen der Abstraktion bzw. Konkretion zu vereinen, stellte eine erhebliche Herausforderung im Forschungsprozess dar. Daher wurde der Wechsel zwischen unterschiedlichen Sprach- und Abstraktionsebenen in Kauf genommen. Für eine Nutzung pädagogischer Ethnographie im Kontext der Berufspädagogik sind eine Kultur des Umgangs mit dieser Problematik und eine eigene berufsethnographische Sprache erforderlich.

### **Geltungsbereich und Praxisbezug**

Seriöse empirische Forschung ist sich des Geltungsbereiches ihrer Ergebnisse bewusst. Daher kann sich pädagogische Ethnographie beruflicher und betrieblicher Lernprozesse nur etablieren, wenn diesbezüglich eine realistische Einordnung erfolgt. Rekonstruktive Forschung ist subjektiv und

nur begrenzt verallgemeinerbar. Denn Fallanalysen folgen dem Interesse am Spezifischen eines Falles, dem Besonderen eines bestimmten Gegenstandes. Sie erfolgen nicht mit der Absicht, generalisierbare Aussagen zu treffen. Ziel ist das Herausarbeiten der spezifischen Qualität von Zusammenhängen und nicht das Berechnen von Korrelationen. Doch gerade durch diese qualitative Perspektive wird die Entdeckung von komplexen Zusammenhängen ermöglicht, die quantitativ nicht untersuchbar sind. Dies schließt nicht aus, dass qualitativ erhobene Daten und Annahmen für die datenbasierte Operationalisierung quantitativer Folgestudien genutzt werden können. Darüber hinaus können die Ergebnisse der berufs- und betriebspädagogischen Forschung als Fundament für folgende qualitative Untersuchungen dienen, die beispielsweise die Typisierung von Organisationen zum Ziel haben. Solche Verfahren würden eine oberflächlichere, dafür aber breitere und verallgemeinerbare Betrachtung der Fälle ermöglichen.

## 6.2. Schlussbetrachtung und Desiderate

In der vorliegenden Arbeit wurden Faktoren ermittelt, die sich begünstigend darauf auswirken, dass sich Kompetenzentwicklungsprozesse in organisationalen Veränderungsprozessen niederschlagen. Darüber hinaus wurde die Verwertbarkeit ethnographischer Forschungsdesigns für die Weiterbildungsforschung reflektiert. Zu beiden Themenfeldern werden nun abschließend Schlussfolgerungen und Desiderate für Theorie und Praxis formuliert.

### *6.2.1. Desiderate zu Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung*

In Bezug auf das Wechselverhältnis von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung konnten vor allem zwei Faktoren identifiziert werden, die in den beiden untersuchten Fällen aus der Eventbranche zentral waren: Partizipative Strukturen, worunter auch die Arbeit mit Freiwilligen, die Unternehmenskultur und (informelle) Lernformen fallen, sowie Kooperationen und Netzwerke. In beiden Fällen handelt es sich um vorwiegend „naturwüchsige“ d.h. um nicht strategisch geplante Strukturen. Diese erzeugen die notwendigen Bedingungen für die Aufrechterhaltung der Handlungsfähigkeit (auf individueller Ebene) und der Konkurrenzfähigkeit (auf organisationaler Ebene). Um diese Entwicklungen und zugrunde liegenden Prinzipien pädagogisch oder ökonomisch *strategisch* nutzen zu

können, bedürfte es allerdings weiterführender Untersuchungen und Analysen:

Die Frage, inwiefern die hier identifizierten Faktoren auf andere Betriebe und Branchen übertragbar sind, wäre im Rahmen von Anschlussstudien zu beantworten. Anzunehmen ist, dass ähnliche Funktionszusammenhänge in Bezug auf partizipative Strukturen auch für andere Branchen mit einer hohen Dynamik (wie beispielsweise die IT-Branche) gelten, die ebenfalls projektformige Organisationsformen aufweisen. Neben der Projektstruktur gibt es weitere Merkmale, die Events mit anderen Organisationen gemeinsam haben: So stehen z.B. die Feuerwehr oder der Rettungsdienst vor der Herausforderung, sich ständig mit Krisensituationen auseinanderzusetzen. Die Bewältigung von kritischen Situationen ist allerdings in diesen Arbeitsfeldern *Zweck* der Organisation und nicht *Mittel zum Zweck*. Dennoch – oder gerade deshalb – wäre eine vergleichende Analyse vor dem Hintergrund des Umgangs mit nur zum Teil kalkulierbaren Risikosituationen interessant.

Aufgrund der beiden hier dargestellten Fallstudien ist es nicht möglich, direkte Rückschlüsse auf die gesamte Eventbranche (z.B. Messen und Sportveranstaltungen) oder auf Festivals im Allgemeinen (z.B. Theater-, Jazz- und Klassik-Festivals) zu ziehen, die anderen subkulturellen Bereichen zuzuordnen sind, andere Zielgruppen ansprechen und daher anderen Anforderungen ausgesetzt sind. Aus diesem Grund wären vergleichende Analysen notwendig, bei denen die Fragestellung allgemein angelegt ist, statt sich auf die Spezifika einzelner Fälle zu konzentrieren. Insofern kann die ethnographische Studie als Grundlage für Untersuchungen mit anderen (auch quantitativen) Designs dienen. Im Anschluss an eine nähere empirischen Analyse des Zusammenhangs von individueller Kompetenzentwicklung und organisationaler Anpassungsfähigkeit, wäre auch die Weiterentwicklung des hier entfaltenen Analyserahmens möglich, um zur Entwicklung von Konzepten zur Praxisgestaltung beizutragen. Diese könnten im Rahmen von prozessbegleitenden Forschungsprojekten auf ihre Wirksamkeit hin analysiert werden. Die Handlungsforschung bietet in diesem Zusammenhang geeignete Ansätze. Es handelt sich hierbei um theoriegeleitete Forschung mit dem Ziel der Praxisgestaltung und Theorieentwicklung (vgl. Meyer/Müller 2014).

Im Kontext der Festivalorganisation wird überwiegend mit einer großen Zahl Freiwilliger gearbeitet. Es bleibt empirisch zu hinterfragen, was sich im Hinblick auf die Verknüpfung von Kompetenzentwicklung und organisationaler Veränderung ändert, wenn es sich bei den Personen in der Organisation um Beschäftigte (und nicht um Ehrenamtliche) handelt. Es ist anzunehmen, dass die emotional empfundene Verpflichtung der Beteiligten einen mindestens ebenso bindenden Charakter hat wie das Verhältnis von Arbeitnehmer zu Arbeitgeber. Von den befragten Akteuren wurde dies so wahrgenommen. Dieser Zusammenhang könnte sowohl unter dem Aspekt

der Mitgliedschaft (soziologisch) als auch unter motivationalen Aspekten (psychologisch) analysiert werden. Pädagogisch bedeutsam ist in diesem Zusammenhang vor allem das Verhältnis von beruflichem und ehrenamtlichem Arbeitshandeln und ihrer jeweiligen Lernwirksamkeit. Auch ehrenamtliche Tätigkeiten sind in ihrer Wirkung auf die Employability zu betrachten.

Längst hat sich in der Literatur die unternehmerische Förderlichkeit partizipativer Strukturen niedergeschlagen (vgl. exempl. Becker/Langosch 1990, S. 23f.; Dehnbostel 2004, S. 21; Wiendieck 2008, S. 13); doch fehlt es an wissenschaftlich fundierten bzw. systematischen Möglichkeiten der diesbezüglichen Praxisgestaltung. Die beiden hier untersuchten Fälle weisen eine große Menge an Möglichkeiten zur Partizipation für die Beteiligten auf. Allerdings unterscheiden sie sich untereinander im Hinblick auf Hierarchie und Beteiligungsoptionen. Es wäre eine Differenzierung unterschiedlicher Formen und Grade der Partizipation sowie eine Systematisierung von Partizipationsstrukturen vor dem Hintergrund der Lernförderlichkeit erforderlich.

Auch die Auswirkung von formalen Mitbestimmungsorganen (wie z.B. Betriebsräte) auf das Verhältnis von Kompetenzentwicklung und organisationalen Veränderungen ist in diesem Zusammenhang empirisch interessant. Allerdings sind Betriebsräte in den sich neu entwickelnden Arbeitsfeldern deutlich seltener als in traditionellen Branchen. Dennoch kann konstatiert werden, dass Freiräume für die Partizipation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen und eine gute Vernetzung sowohl aus individueller als auch aus organisationaler Perspektive förderlich sind. An diesem Punkt konvergieren die Interessen der Sozialpartner sowie deren Einschätzungen. Die Frage ist, unter welchen Bedingungen Betriebsräte in Organisationen mit neuen Arbeitsformen dazu in der Lage sind, zur Gewährleistung von Partizipationsmöglichkeiten beizutragen. Zugleich ist ein pädagogisches Interesse an den Entwicklungsmöglichkeiten der Organisationsmitglieder vorhanden. Diese werden durch partizipative Strukturen gemäß der von Dehnbostel (2007) postulierten lernförderlichen Arbeitsbedingungen unterstützt.

Eine didaktische Nutzung der Analyseergebnisse kann über zwei unterschiedliche Wege erreicht werden: Zum einen können Organisationen versuchen, die naturwüchsig entstandenen Strukturen, die für Festivals beschrieben wurden, intendiert zu erzeugen. Zum anderen ist es – auch für die Theorieentwicklung – ein möglicher nächster Schritt, allgemeine bzw. übergeordnete Prinzipien abzuleiten und funktionale Äquivalente z.B. zu partizipativen Strukturen zu ermitteln. Auf diese Weise wäre es möglich, die gewonnenen Erkenntnisse in Standards oder Programme der Weiterbildung und Organisationsentwicklung zu überführen. An einigen Stellen ist dies mit dem Verweis auf die Kriterien lernförderlicher Arbeitsgestaltung nach

Dehnbostel (2007) bereits erfolgt. Die von ihm genannten Kriterien bezogen sich allerdings in erster Linie auf die produzierende Industrie. Es ist notwendig, für neuere Formen der Arbeit (wie z.B. Projektarbeit) gesonderte Kriterien zu entwickeln. Dies erfordert die Berücksichtigung der besonderen Bedingungen neuer Arbeitsformen, wie sie hier exemplarisch für die Festivalbranche beschrieben wurden. Kriterien lernförderlicher Arbeitsgestaltung in projektbasierten Organisationen können in Prinzipien einer entsprechenden betrieblichen Bildungsarbeit überführt werden.

Didaktische Konzepte für projektbasiert arbeitende, veränderungsintensive Organisationen gilt es, an den so erarbeiteten Prinzipien zu orientieren. Durch die Heterogenität der organisationalen Entscheidungsstrukturen bedarf es allerdings einer unternehmensspezifischen Umsetzung dieser Richtlinien. Auf die jeweilige Organisation angepasste Maßnahmen, erfordern daher einer professionellen Beratung unter Berücksichtigung der jeweils relevanten Sinnzusammenhänge.

Schließlich ist das Thema der beruflichen Organisation von Erwerbsarbeit angesichts neuer Arbeitsformen zu beleuchten. Die Aktualisierung von Ausbildung und Beruf erfolgt immer mit einer gewissen zeitlichen Verzögerung zu den Anforderungen der Arbeitswelt. Dies wird sich nicht vollständig vermeiden lassen. Dennoch ist der kontinuierliche Wandel auf Dauer ein erfolgskritisches Merkmal des Berufssystems, ebenso wie für andere soziale Systeme. Herauszuarbeiten, wie dies gewährleistet werden kann, wird angesichts der gesellschaftlichen Veränderungsprozesse eine zentrale Aufgabe der Berufspädagogik bleiben.

### *6.2.2. Desiderate zu ethnographischer Weiterbildungsforschung*

In Bezug auf die Etablierung ethnographischer Designs im Kontext der Weiterbildungsforschung kann konstatiert werden, dass diese gerade im Hinblick auf die Erforschung informeller und impliziter Prozesse zielführend sein kann, sofern das Feld zugänglich und die Kommunikation im Feld gut beobachtbar ist. Eine Ethnographie, welche berufliche Lernprozesse fokussiert, ist deshalb als „pädagogisch“ beschreibbar, weil sie sich – im Unterschied zur herkömmlichen pädagogischen Ethnographie – nicht über die Selbstbeschreibung der Organisation als pädagogisch, sondern über die Perspektivität, also die pädagogische Fragestellung, definiert.

Eine pädagogische Ethnographie, welche sich mit beruflichen Lernprozessen befasst, bedarf allerdings der kritischen Reflexion methodischer Problemstellungen: Besonders die Anknüpfung an theoretische Kontexte und den jeweils relevanten Fachdiskurs stellt eine notwendige Bedingung für die pädagogische Ethnographie dar, obwohl dies im

ethnographischen Kontext nicht üblich ist. Dementsprechend ist auch ein Modus der (sprachlichen) Darstellung erforderlich, welcher diese Verknüpfung ermöglicht. Das wiederum macht eine Verknüpfung von Fachtermini mit alltagssprachlichen, erzählerischen Elementen notwendig. Diese Integration von Theorie und Ethnographie, von Fachterminologie und „dichter Beschreibung“ (Geertz 1987), wurde in dieser Arbeit erprobt und einer kritischen Reflexion unterzogen. Daran anschließende Versuche, berufliche Lernprozesse mittels Ethnographie zu beschreiben und zu analysieren, bietet die Möglichkeit der Erprobung alternativer Darstellungsformen. Es sollten diese ebenfalls kritisch reflektiert werden, um die Methodologie und das Methodenspektrum der Berufspädagogik systematisch weiterzuentwickeln.

Darüber hinaus wäre auch die Entwicklung einer ethnographischen Prozessbegleitforschung denkbar. In diesem Fall könnten Organisationsentwicklungsprozesse initiiert und durch ethnographische Datenerhebung flankiert werden. Das Gelingen oder Scheitern der Implementierung neuer Organisationsstrukturen kann auf diese Weise vor dem Hintergrund der Organisationskultur und der divergierenden Interessen der Organisationsmitglieder und der Organisation beschrieben und analysiert werden. Dies kann dazu beitragen, Implementierungsstrategien und Konzepte an den jeweiligen Kontext anzupassen. Informelle, „weiche“ Faktoren auf individueller und organisationaler Seite und deren Interaktion könnten auf diese Weise Berücksichtigung finden, „blinde Flecken“ bei der Analyse aufgedeckt werden.

Ethnographische Entdeckungen können die Basis für die Entwicklung und Veränderung von Modellen und Theorien bilden. Diese sind in einem davon unabhängigen Schritt für die (Weiter-)Entwicklung didaktischer Konzepte oder Strategien des Qualifizierungsmanagements in Betrieben oder anderen Organisationen nutzbar. Diese Trennung von empirischer Analyse und Praxisgestaltung ermöglicht einen nicht normativen Zugang zu pädagogischen Themen, der eine Erweiterung der Erkenntnismöglichkeiten von pädagogischer und speziell von berufspädagogischer Forschung darstellt. Pädagogische Ethnographie als Ethnographie vor dem Hintergrund pädagogischer Fragestellungen, unabhängig von dem jeweiligen organisationalen Kontext, stellt daher im Bereich der Weiterbildungsforschung ein angemessenes und entsprechend ergiebige Forschungsdesign dar.

# Glossar

Als Helfer oder Helferin bei Festivals ist es notwendig, sich ein Repertoire an Begriffen anzueignen, die für die Arbeit in diesem Feld zur Verständigung nötig sind. Somit unterscheidet sich die berufspädagogische Ethnographin in einer solchen Organisation im Hinblick auf das Sprachenlernen nicht von einem ethnologischen Ethnographen, der einen fremden Volksstamm oder eine fremdländische Kultur erforschen will.

In der Festivalbranche sind es überwiegend englische Begriffe, die im Alltag verwendet werden, da in der Regel auch mit internationalen Künstlern und Künstlerinnen gearbeitet wird und Englisch in diesen Fällen die Hauptverständigungssprache ist.

<b>Backline</b>	<b>Das Equipment einer Band auf der Bühne, beispielsweise Verstärker und Boxen. Auf Festivals können aber auch Instrumente und andere Ausstattungselemente auf der Bühne damit eingeschlossen sein.</b>
<b>Backstage (-Bereich)</b>	Ein Bereich hinter der Bühne, in dem sich nur ausgewählte Personen aufhalten dürfen (z.B. Künstler und Künstlerinnen und eine Auswahl Freiwilliger) und erhöhte Sicherheitsmaßnahmen gelten.
<b>Booking</b>	Die Auswahl und Buchung von Künstlern und Künstlerinnen.
<b>Dollies</b>	Ständer für Bauzaun-Elemente, die mit dem Gabelstapler verladen werden können.
<b>Festivalguide</b>	Ein kleines Heft (i.d.R. DIN A6), in dem die wichtigsten Informationen für Festivalbesucher und -besucherinnen zusammengefasst sind: z.B. Lagepläne, Festivalregeln, Lineup und Selbstverständnis.
<b>FOH/Front of House</b>	Ein Turm aus Gerüstbauteilen auf dem Platz vor der Bühne, von dem aus die Ton- und Lichttechniker und -Technikerinnen die Bühnentechnik überwachen und steuern.
<b>Graben</b>	Eine Sicherheitszone zwischen Bühne und der ersten Publikumsreihe. Der Graben ist etwa zwei bis drei Meter breit und wird durch Gitter

	(sogenannte Wellenbrecher) begrenzt und von Sicherheitspersonal bewacht. Bei großen Menschenmengen werden auch in weiterem Abstand von der Bühne Gräben und Wellenbrecher errichtet, um die Sicherheit zu gewährleisten.
<b>Lineup</b>	Reihenfolge der auftretenden Bands auf einem Festival oder bei einem Konzert (vgl. Runningorder).
<b>Main Act</b>	Der wichtigste Auftritt einer Band am Abend. Meistens die vorletzte Band mit dem höchsten Bekanntheitsgrad bzw. der größten aktuellen Popularität.
<b>Mainstream</b>	Musik, die ein breites Publikum anspricht. Es handelt sich nicht um ein bestimmtes Genre, sondern um Künstler und Künstlerinnen und Plattenfirmen mit hohen Verkaufszahlen, welche dementsprechend in den aktuellen Musik-Charts vertreten sind.
<b>Merchandising</b>	Verkauf von Fanartikeln wie Pullover, T-Shirts, Feuerzeuge, Taschen, Kugelschreiber etc.
<b>Pogen</b>	Pogo ist eine Art Anti-Tanz, der für Punk-Konzerte typisch ist. Dabei springt der Besucher oder die Besucherin mit geschlossenen Beinen in die Luft und landet dann in der Regel wieder auf derselben Stelle. Dabei werden die Arme am Körper gehalten oder gerade in die Luft gestreckt. Die Ellbogen bleiben dabei am Körper, um Verletzungen zu vermeiden. Dies wird dann relevant, wenn mehrere Leute zusammen pogen: „Man kann Pogo alleine tanzen, finden sich aber mehrere Mittänzer, so verändert sich unweigerlich die Struktur des Ablaufes. Denn jetzt hat man das dem Pogo zur Verfügung stehende Terrain mit einem Personal zu teilen, das nicht unbedingt gewillt ist, Rücksicht auf den benötigten und beanspruchten Tanzraum zu nehmen. Zu dieser nicht vorhersagbaren Konstellation der Pogo-Tanzenden kommt noch hinzu, daß nach möglichen Kollisionen eventuell

<b>Rider</b>	<p>stürzende Tänzer die Tanzfläche mit ihrem Körper – wenn auch meist nur kurzfristig – belegen“ (Lau 1992, S. 71). Tatsächlich werden Kollisionen nicht nur nicht vermieden, sondern auch provoziert. Verletzungen sind nicht beabsichtigt, werden aber in Kauf genommen. Gestürzte Tänzer werden von den Beteiligten in der Regel sofort an den Armen wieder auf die Beine gezogen.</p> <p>Listen von Lebensmitteln, Garderobenausstattungen etc., auf welche die Künstler und Künstlerinnen einen vertraglich zugesicherten Anspruch auf dem jeweiligen Festival haben.</p>
<b>Runningorder</b>	<p>Der Ablaufplan bzw. die Reihenfolge, in der die Künstler und Künstlerinnen auftreten. Zum Teil synonym mit „Lineup“ verwendet, kann aber auch den detaillierten Plan für die Bühnen- und Backstagecrew bezeichnen, wann welche Band ankommt, die Garderobe bezieht, der Bühnenumbau stattfindet etc.</p>
<b>Security/Secu</b>	<p>Securities sind die Helfer und Helferinnen, die für die Sicherheit auf dem Gelände verantwortlich sind. In der Regel sind sie durch entsprechende Kleidung (i.d.R. Westen) gekennzeichnet. Sie kontrollieren Ausweise an Durchgängen und bewachen z.B. den „Graben“. Security wird von spezialisierten Firmen angeboten, teilweise aber auch von Freiwilligen gestellt. Sie sind auf dem Gelände präsent, sind Kontaktpersonen bei Problemen und Fragen und schreiten ein, wenn es zu körperlichen Auseinandersetzungen kommt.</p>
<b>Stagehands</b>	<p>(Freiwillige) Bühnenhelfer und -helferinnen, die in erster Linie Equipment aus den Lastwagen auf die Bühne und zurück transportieren.</p>
<b>Stagemanager(in)</b>	<p>Die hauptverantwortliche Person auf und unmittelbar hinter der Bühne. Ihre Aufgabe ist es, den Auf- und Abbau von Backlines zu koordinieren und die Zeitpläne für die Auftritte der Künstler und Künstlerinnen zu</p>

	überwachen. Wenn Fragen und Probleme seitens der anderen Beteiligten an der jeweiligen Bühne auftauchen ist sie der Ansprechpartner.
<b>Umsonst und Draußen (U&amp;D)-Festivals</b>	Umsonst und Draußen-Festivals stehen in einer bis in die 1970er Jahre zurückreichende Tradition von Veranstaltungen, die bei freiem Eintritt unter freiem Himmel stattfinden. Sie sind durch Kapitalismuskritik und dem Wunsch, ein kulturelles Angebot für alle zu schaffen, motiviert. Da sie unabhängig voneinander, also nicht zentral organisiert sind, füllen sie diese grundsätzliche ideologische Orientierung teilweise sehr unterschiedlich aus bzw. entwickeln sich in verschiedene Richtungen.
<b>Walking acts</b>	Auftritte von Künstlern und Künstlerinnen, die sich über das Festivalgelände bewegen und an verschiedenen Stellen und zu verschiedenen Zeitpunkten ihr Programm darbieten. Das können Musiker und Musikerinnen (wie Singer-Songwriter) sein, aber auch Clowns, Jongleure oder riesige beleuchtete Puppen, die von mehreren Künstlern und Künstlerinnen gesteuert durch das Publikum laufen.
<b>VIP-Bereich</b>	Auf Festivals gibt es zum Teil zusätzlich zum Backstagebereich einen sogenannten VIP-Bereich. Zu diesem Bereich haben besondere Gäste des Festivals (z.B. Personen des öffentlichen Lebens) Zugang. Diese Personen haben aber im hier beschriebenen Fall „die Pragmatischen“ keinen Zugang zum Backstagebereich, da dieser allein den Künstlern und Künstlerinnen vorbehalten ist.

# Literatur

- Amann, Klaus; Hirschauer, Stefan (Hg.) (1997): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt/Main
- Amann, Klaus; Hirschauer, Stefan (1997): Die Befremdung der eigenen Kultur: Ein Programm. In: Klaus Amann und Stefan Hirschauer (Hg.): Die Befremdung der eigenen Kultur. Zur ethnographischen Herausforderung soziologischer Empirie. Frankfurt/Main, S. 7–52.
- Antoni, Conny; Haunschild, Axel; Josten, Martina; Meyer, Rita; Müller, Julia K.; Scherp, Ella et al. (Hg.) (2014): Work-Learn-Life-Balance (WLLB) in der Wissensarbeit. 1. wissenschaftlicher Ergebnisbericht des Allwiss-Projekts zur WLLB-Bestandsaufnahme bei Praxis- und Valuepartner-Unternehmen. Universität Trier.
- Antoni, Conny Herbert; Haunschild, Axel; Meyer, Rita; Hiestand, Stefanie; Oertel, Rasmus (2013): „Niemand weiß immer alles.“ Über den Zusammenhang von Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der Wissensarbeit. 1. Aufl. Berlin (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, 151).
- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1999): Die Lernende Organisation. Stuttgart.
- Arnold, Rolf (1996): Erwachsenenbildung. Eine Einführung in Grundlagen, Probleme und Perspektiven. 3., vollst. überarb. und erw. Aufl. Baltmannsweiler.
- Arnold, Rolf; Lermen, Markus (2005): Lernen, Bildung und Kompetenzentwicklung. Neuere Entwicklungen in Erwachsenenbildung und Weiterbildung. Weinheim und München.
- Arnold, Rolf; Schüssler, Ingeborg (2001): Entwicklung des Kompetenzbegriffs und seine Bedeutung für die Berufsbildung und für die Berufsbildungsforschung. In: Guido Franke (Hg.): Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung. Bielefeld (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung), S. 52–74.
- Bachmann, Götz (2009): Teilnehmende Beobachtung. In: Stefan Kühl (Hg.): Handbuch Methoden der Organisationsforschung. Quantitative und qualitative Methoden. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 248–272.
- Baecker, Dirk (1993): Die Form des Unternehmens. Frankfurt a.M.
- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum. Berlin (Internationaler Merve-Diskurs, 185).
- Baecker, Dirk (2003): Wozu Kultur? 3. Aufl. Berlin.
- Baecker, Dirk (2005): Organisation als Begriff. Niklas Luhmann über die Grenzen der Entscheidung. In: *Organisationsentwicklung* (4), S. 63–71.
- Baecker, Dirk (2007): Organisation und Management. Aufsätze. 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt/Main (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1614).
- Baecker, Dirk (2009): Studien zur nächsten Gesellschaft. Orig.-Ausg., 1. Aufl., [Nachdr.]. Frankfurt/Main (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1856).
- Baitsch, Christof (1985): Kompetenzentwicklung und partizipative Arbeitsgestaltung. Bern.

- Baitsch, Christof (1996): Wer lernt denn da? Bemerkungen zum Subjekt des Lernens. In: Harald Geißler (Hg.): Arbeit, Lernen und Organisation. Ein Handbuch. Weinheim und München, S. 215–232.
- Baitsch, Christof (1998): Viele tun's und keiner merkt's. Vom privaten Lernen für die Arbeitswelt. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungsmanagement (Hg.): Lernen im Chaos. Lernen für das Chaos, Bd. 52. Berlin (QUEM-Report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Analysen-Diskussionen-Empfehlungen.), S. 13–20.
- Bartels, Ralf (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.
- Bateson, Gregory (1984): Geist und Natur: eine notwendige Einheit. 3. Aufl. Frankfurt/Main.
- Beckenbach, Frank; Daskalakis, Maria (2010): Invention und Innovation als kreative Problemlösungsprozesse. In: Manfred Moldaschl und Nico Stehr (Hg.): Wissensökonomie und Innovation. Beiträge zur Ökonomie der Wissensgesellschaft. Marburg, S. 260–292.
- Becker, Horst; Langosch, Ingo (1990): Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis. 3. Aufl. Stuttgart.
- Becker, Kai Hefle; Haunschild, Axel (2003): The impact of boundaryless careers on organizational decision making: . an analysis from the perspetkvie of Luhmann's theory of social systems. In: Int. J. of Human Resource Management 14, S. 713–727.
- Belliger, Andréa; Krieger, David J. (2006): Einführung in die Akteur-Netzwerk-Theorie. In: Andréa Belliger und David J. Krieger (Hg.): ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie. Bielefeld, S. 13–51.
- Bergmann, Bärbel (2005): Arbeitsimmanente Kompetenzentwicklung. In: Gisela Wiesner und Andrä Wolter (Hg.): Die lernende Gesellschaft. Lernkulturen und Kompetenzentwicklung in der Wissensgesellschaft. Weinheim (Dresdner Studien zur Erziehungswissenschaft und Sozialforschung), S. 97–111.
- Bergmann, Bärbel (2006): Die Entwicklung von Handlungskompetenz und Innovationsfähigkeit aus tätigkeitstheoretischer Perspektive. In: Pierre Sachse (Hg.): Zur Psychologie der Tätigkeit. 1. Aufl. Bern (Schriften zur Arbeitspsychologie, Bd. 64), S. 237–265.
- Bergmann, Bärbel; Wardanjan, Barbara (1999): Organisationsgestaltung und Mitarbeitermotivation. In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 53, S. 25–29.
- Bethscheider, Monika; Degen, Ulrich; Höhns, Gabriela; Münchenhausen, Gesa; Settelmeyer, Anke (2007): Berufliche Kompetenzentwicklung – ausgewählte Arbeiten des BIBB. In: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis* 36 (6), S. 15–19.
- Hitzler, Ronald; Betz, Gregor; Möll, Gerd; Niederbacher, Arne (2013): Mega-Event-Macher. Zum Management multipler Divergenzen am Beispiel der Kulturhauptstadt Europas RUHR.2010. Wiesbaden (Erlebniswelten). Betz, Gregor; Hitzler, Ronald; Pfadenhauer, Michaela (Hg.) (2011): *Urbane Events*. 1., neue Ausg. Wiesbaden (Erlebniswelten).

- Betz, Gregor; Hitzler, Ronald; Pfadenhauer, Michaela (2011): Zur Einleitung: Eventisierung des Urbanen. In: Gregor Betz, Ronald Hitzler und Michaela Pfadenhauer (Hg.): *Urbane Events*. 1., neue Ausg. Wiesbaden (Erlebniswelten), S. 9–26.
- Böhle, Fritz (2004): Die Bewältigung des Unplanbaren als neue Herausforderung in der Arbeitswelt – die Unplanbarkeit betrieblicher Prozesse und erfahrungsgeleitetes Arbeiten. In: Fritz Böhle, Sabine Pfeiffer und Nese Sevsay-Tegethoff (Hg.): *Die Bewältigung des Unplanbaren*. Wiesbaden. S. 12-54.
- Bohlinger, Sandra; Münk, Dieter. (2008): Verschiedene Blickwinkel: Kompetenz, competence, compétence – Ein Begriff, drei Auffassungen. Weiterbildung. In: *Weiterbildung* 19 (1), S. 36–39.
- Bohnsack, Ralf (2010): *Rekonstruktive Sozialforschung. Einführung in qualitative Methoden*. Stuttgart (UTB L).
- Böttcher, Dirk (2010): Seid ihr alle gut drauf? Die Ökonomie entdeckt das Glück, predigt Lebensqualität statt Bruttoinlandsprodukt. In: *Brand Eins* (10), S. 142–147.
- Breisig, Thomas (1997): *Personalentwicklung und Qualifizierung als Handlungsfelder des Betriebsrats. Grundlagen – Maßnahmen – Betriebs- und Tarifvereinbarungen*. Baden-Baden.
- Bremshy, Peter; Domning, Ralf (2001): *Eventmarketing. Die Marke als Erweiterung*. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Bude, Heinz (2000): Die Kunst der Interpretation. In: Uwe Flick, Ernst v. Kardorff und Ines Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg, S. 569–578.
- Büsser, Martin (1997): Die verwaltete Jugend: Punks vs. Techno. Zur Konstruktion von Jugendbildern. In: SpoKK (Hg.): *Kursbuch JugendKultur – Kultur, Stile, Szenen und Identitäten vor der Jahrtausendwende*. Berlin, S. 80–88.
- Dehnbostel, Peter (2001): Perspektiven für das Lernen in der Arbeit. In: *Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hg.): Kompetenzentwicklung 2001. Tätigsein – Lernen – Innovation*. Münster, S. 95–145.
- Dehnbostel, Peter (2004): Konzepte zur Verbindung von informellem und formellem Lernen unter besonderer Berücksichtigung betrieblicher Wissens- und Kompetenzerzeugung. In: Peter Dehnbostel und Philipp Gonon (Hg.): *Informell erworbene Kompetenzen in der Arbeit. Grundlagen und Forschungsansätze*. Bielefeld (BerufsBildung in der globalen NetzWerkGesellschaft: Quantität – Qualität – Verantwortung; 13. Hochschultage Berufliche Bildung 2004 ; 19), S. 7–24.
- Dehnbostel, Peter (2007a): *Lernen im Prozess der Arbeit*. Münster.
- Dehnbostel, Peter (Hg.) (2007b): *Kompetenzerwerb in der Arbeit. Perspektiven arbeitnehmerorientierter Weiterbildung*. 1. Aufl. Berlin.
- Dehnbostel, Peter (2010): *Betriebliche Bildungsarbeit kompetenzbasierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb*. Baltmannsweiler.
- Dehnbostel, Peter; Habenicht, Thomas; Proß, Gerald (2005): Lernförderliche Arbeitsgestaltung und kompetenzfördernde Weiterbildungsformen. In: Julia Gillen und Peter Dehnbostel (Hg.): *Kompetenzentwicklung in vernetzten*

- Lernstrukturen. Konzepte arbeitnehmerorientierter Weiterbildung. Bielefeld (KomNetz), S. 137–150.
- Dehnbostel, Peter; Molzberger, Gabriele; Overwien, Bernd (2003): Informelles Lernen in modernen Arbeitsprozessen. Dargestellt am Beispiel von Klein- und Mittelbetrieben der IT-Branche. Berlin (Arbeitsmarktpolitische Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen, 56).
- Diel-Khalil, Helga; Götz, Klaus (1999): Ethnologie und Organisationsentwicklung. 2., durchges. und erw. Aufl. München (Managementkonzepte, 3).
- Dietzen, Agnes (2005): Beraterwissen und Qualifikationsentwicklung. Zur Konstitution von Kompetenzerfordernissen und Qualifikationen in Betrieben. Bielefeld (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn).
- Domsch, Michael E.; Ladwig, Désirée H.; Siemers, Sven H. A. (1995): Innovation durch Partizipation. Eine erfolversprechende Strategie für den Mittelstand. Stuttgart (Management von Forschung, Entwicklung und Innovation, 14).
- Eikhof, Doris Ruth; Haunschild, Axel (2007): For art's sake! Artistic an economic logics in creative production. In: *Journal of Organizational Behavior* 28, S. 523–538.
- Elias, Norbert; Schröter, Michael; Blomert, Reinhard; Brebecke, Detlef (2003): Engagement und Distanzierung. 1. Aufl. Frankfurt/Main (Gesammelte Schriften / Norbert Elias. Hrsg. im Auftr. der Norbert-Elias-Stiftung Amsterdam von Reinhard Blomert; Bd. 8).
- Europäische Kommission (2001): Mitteilung der Kommission: Einen europäischen Raum des lebenslangen Lernens schaffen. Brüssel.
- Ferchhoff, Wilfried; Baacke, Dieter (1995): Jugendkulturen – Faszination und Ambivalenz. Einblicke in jugendliche Lebenswelten : Festschrift für Dieter Baacke zum 60. Geburtstag. Weinheim und München (Juventa-Paperback).
- Fischer, Hans (2006): Ethnologie als wissenschaftliche Disziplin. In: Bettina Beer und Hans Fischer (Hg.): Ethnologie. Einführung und Überblick. 6., überarb. Aufl. Berlin (Ethnologische Paperbacks), S. 13–31.
- Fischer, Martin (2010): Über das Verhältnis von Wissen und Handeln in der beruflichen Arbeit und Ausbildung. In: Dieter Münk und Andreas Schelten (Hg.): Kompetenzermittlung für die Berufsbildung. Verfahren, Probleme und Perspektiven im nationalen, europäischen und internationalen Raum; [das Thema des 7. Forums der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN) am 7. und 8. Oktober 2008 in München]. Bielefeld (Berichte zur beruflichen Bildung, 8), S. 237–250.
- Frei, Felix; Hugentobler, Margrit; Alioth, Andreas; Duell, Werner; Ruch, Luzian (1993): Die kompetente Organisation: Qualifizierende Arbeitsgestaltung – die europäische Alternative. Stuttgart.
- Friebertshäuser, Barbara; Langer, Antje; Pregel, Annedore (Hg.) (2010): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Aufl. Weinheim und München.
- Friebertshäuser, Barbara; Panagiotopoulou, Argyro (2010): Ethnographische Feldforschung. In: Barbara Friebertshäuser, Antje Langer und Annedore Pregel (Hg.): Handbuch Qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. 3. Aufl. Weinheim und München, S. 301–322.

- Gebhardt, Winfried (2000): Feste, Feiern und Events. Zur Soziologie des Außergewöhnlichen. In: Winfried Gebhardt, Ronald Hitzler und Michaela Pfadenhauer (Hg.): Events. Soziologie des Außergewöhnlichen. Opladen, S. 17–31.
- Geertz, Clifford (1988): Works and lives. The anthropologist as author. Cambridge.
- Geertz, Clifford; Luchesi, Brigitte (1987): Dichte Beschreibung. Beiträge zum Verstehen kultureller Systeme. 1. Aufl., [Nachdr. 11]. Frankfurt/Main (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 696).
- Geißler, Harald (1995): Organisationslernen und Weiterbildung. Die strategische Antwort auf die Herausforderungen der Zukunft. Neuwied (Grundlagen der Weiterbildung).
- Geißler, Harald (Hg.) (1996): Arbeit, Lernen und Organisation. Ein Handbuch. Weinheim und München.
- Geißler, Harald (1996): Die Organisation als lernendes Subjekt. Vorüberlegungen zu einer Bildungstheorie der Organisation. In: Harald Geißler (Hg.): Arbeit, Lernen und Organisation. Ein Handbuch. Weinheim und München, S. 253–282.
- Geißler, Harald (2000): Organisationspädagogik. Umriss einer neuen Herausforderung. München (Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften).
- Giddens, Anthony (1992): Die Konstitution der Gesellschaft. Grundzüge einer Theorie der Strukturierung. Frankfurt/Main.
- Gillen, Julia (2006): Kompetenzanalysen als berufliche Entwicklungschance. Eine Konzeption zur Förderung beruflicher Handlungskompetenz. Helmut-Schmidt-Universität, Diss. u.d.T.: Kompetenzanalysen als Beitrag zur Förderung von Kompetenzentwicklung-Hamburg, 2006. Bielefeld (Dissertationen/Habilitationen).
- Glaser, Barney G.; Strauss, Anselm (1967): The discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research. Chicago.
- Gnahs, Dieter (2007): Kompetenzen – Erwerb, Erfassung, Instrumente. Bielefeld (Studententexte für Erwachsenenbildung).
- Gonon, Philipp (2004): Informelles Lernen im Lichte aktueller Theorieperspektiven betrieblicher Weiterbildung. In: Peter Dehnhostel und Philipp Gonon (Hg.): Informell erworbene Kompetenzen in der Arbeit. Grundlegungen und Forschungsansätze. Bielefeld (Berufsbildung in der globalen NetzWerkGesellschaft: Quantität – Qualität – Verantwortung; 13. Hochschultage Berufliche Bildung 2004; 19), S. 39–50.
- Gonon, Philipp; Stolz, Stefanie (2004): Betriebliche Weiterbildung: Empirische Befunde, theoretische Perspektiven und aktuelle Herausforderungen – eine Einleitung. In: Philipp Gonon und Stefanie Stolz (Hg.): Betriebliche Weiterbildung. Empirische Befunde, theoretische Perspektiven und aktuelle Herausforderungen. 1. Aufl. Bern (Reihe Pädagogik), S. 9–33.
- Graf, Christof (1998): Event-Marketing. Konzeption und Organisation in der Pop-Musik. Wiesbaden (DUV: Wirtschaftswissenschaft).
- Grüner, Herbert (2000): Die Bestimmung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs. Eine betriebspädagogische Untersuchung am Beispiel gewerblich-mittelständischer Unternehmungen. Frankfurt/Main und New York.

- Grunert, Cathleen (2010): Methoden und Ergebnisse der qualitativen Kindheits- und Jugendforschung. In: Heinz-Hermann Krüger und Cathleen Grunert (Hg.): Handbuch Kindheits- und Jugendforschung. 2. Aufl. Wiesbaden, S. 245–272.
- Gutschow, Katrin (2010): Anerkennung von nicht formalen und informell erworbenen Kompetenzen. Bericht an den Hauptausschuss. Heft 118. Bonn (Wissenschaftliche Diskussionspapiere).
- Hacker, Winfried (Hg.) (1976): Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Innere Modelle – Strategien in Mensch-Maschine-Systemen; Anforderungen, Beanspruchung und Belastung. Berlin.
- Hacker, Winfried (1976): Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten: Innere Modelle, Strategien in Mensch-Maschine-Systemen, Belastungswirkungen. In: Winfried Hacker (Hg.): Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. Innere Modelle – Strategien in Mensch-Maschine-Systemen; Anforderungen, Beanspruchung und Belastung. Berlin, S. 21–38.
- Hafen, Roland (1992): Hedonismus und Rockmusik: Eine empirische Studie zum Live-Erleben.
- Harteis, Christian (2000): Beschäftigte im Spannungsfeld ökonomischer und pädagogischer Prinzipien. In: Christian Harteis, Helmut Heid und Susanne Kraft (Hg.): Kompendium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. Opladen (Handbücher), S. 209–217.
- Harteis, Christian; Heid, Helmut; Kraft, Susanne (Hg.) (2000): Kompendium Weiterbildung. Aspekte und Perspektiven betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung. Opladen (Handbücher).
- Hartz, Stefanie (2004): Biografizität und Professionalität. Eine Fallstudie zur Bedeutung von Aneignungsprozessen in organisatorischen Modernisierungsstrategien. Wiesbaden.
- Hartz, Stefanie (2007): Aneignung im Kontext von (Re-)Organisation. Eine erziehungswissenschaftliche Analyse von Modernisierungsprozessen. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 10 (1), S. 90–107.
- Heidsiek, Charlotte (2009): Reflexion und Organisationsberatung. Professionalisierung aus organisationspädagogischer Perspektive. Helmut-Schmidt-Univ., Diss. Hamburg, 2008. Frankfurt/Main (Bildung und Organisation, 20).
- Hepp, Andreas; Höhn, Marco; Vogelgesang, Waldemar (2010): Populäre Events. Medienevents, Spielevents, Spaevents. 2. Aufl. Wiesbaden.
- Heyse, Volker; Erpenbeck, John; Michel, Lutz (2002): Lernkulturen der Zukunft. Kompetenzbedarf und Kompetenzentwicklung in Zukunftsbranchen. QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Berlin (Heft 74).
- Hiestand, Stefanie; Köster, Petra F.; Meyer, Rita (2011): Arbeitsagentur und Qualifizierung in der Krise. Arbeitspapier 227 der Hans-Böckler-Stiftung.
- Hitzler, Ronald (2011): Eventisierung. Drei Fallstudien zum marketingstrategischen Massenspaß. Otto-von-Freising-Vorlesungen der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt. Wiesbaden.
- Hitzler, Ronald; Pfadenhauer, Michaela (2009): „Vergesst die Party nicht.“ Das Techno-Publikum aus Sicht der Szene-Macher. In: Herbert Willems (Hg.):

- Theatralisierung der Gesellschaft. Band 1: Soziologische Theorie und Zeitdiagnose. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 377–393.
- Höhn, Marco (2002): Teilnehmende Beobachtung in Jugendkulturen. In: Matthias Karmansin und Marco Höhn (Hg.): Die Zukunft der empirischen Sozialforschung. Graz, S. 67–90.
- Holtgrewe, Ursula (2006): Flexible Menschen in flexiblen Organisationen. Bedingungen und Möglichkeiten kreativen und innovativen Handelns. Berlin (FORBA-Forschung, 1).
- Honig, Michael-Sebastian (2004): Was ist ein guter Kindergarten? Theoretische und empirische Analysen zum Qualitätsbegriff in der Pädagogik. Weinheim und München (Juventa-Archiv).
- Hünersdorf, Bettina (2008): Ethnographische Forschung in der Erziehungswissenschaft. In: Bettina Hünersdorf (Hg.): Ethnographie und Erziehungswissenschaft. Methodologische Reflexionen und empirische Annäherungen; [Tagung an der Universität Zürich ; Treffen vom 15.–16. September 2006]. Weinheim (Materialien), S. 29–49.
- Iding, Hermann (2001): Hinter den Kulissen der Organisationsberatung. Macht als zentrales Thema soziologischer Beratungsforschung. In: Nina Degele (Hg.): Soziologische Beratungsforschung. Perspektiven für Theorie und Praxis der Organisationsberatung. Opladen, S. 71–84.
- Kabalak, Alihan (Hg.) (2007): Wieviel Subjekt braucht die Theorie? Ökonomie, Soziologie, Philosophie. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Kabalak, Alihan; Klett, David; Priddat, Birger P. (2007): Subjekt und System. Ist die Systemtheorie wirklich akteurstheoretisch unbrauchbar? In: Alihan Kabalak (Hg.): Wieviel Subjekt braucht die Theorie? Ökonomie, Soziologie, Philosophie. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Kade, Jochen; Seitter, Wolfgang (2003): Von der Wissensvermittlung zur pädagogischen Kommunikation. Theoretische Perspektiven und empirische Befunde. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* (6), S. 35–62.
- Kell, Adolf (2013): Betriebspädagogik zwischen Ökonomie und Pädagogik – theoretische Positionierungen aus berufsbildungswissenschaftlicher Sicht. In: Gerhard Niedermair (Hg.): Facetten berufs- und betriebspädagogischer Forschung. Grundlagen, Herausforderungen, Perspektiven. Linz (Schriftenreihe für Berufs- und Betriebspädagogik, 8), S. 59–84.
- Keller, Helmut (2008): Informelle Lernnetzwerke in Organisationen. Theoretische Zugänge und didaktische Implikationen für die betriebliche Weiterbildung. Landau (Pfalz), Univ., Diss. Koblenz, 2007. Frankfurt/Main (Bildung und Organisation, Bd. 19).
- Kieser, Alfred (2010): Organisation. Stuttgart.
- Kieserling, André (1999): Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. 1. Aufl. Frankfurt/Main. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bs/toc/303301015.pdf>. (abgerufen am 04.05.2015)
- Klein, Armin (2002): Innovatives Kulturmarketing. 1. Aufl. Baden-Baden.
- König, Joachim (2009): Wie Organisationen durch Beteiligung und Selbstorganisation lernen. Einführung in die Partizipative Qualitätsentwicklung. Opladen.

- Köster, Petra F. (2014): Punk – Kultur des Protests. In: Udo Fleck (Hg.): Neues Trierisches Jahrbuch. Trier, S. 83-95.
- Kremer, Manfred (2010): Was Berufsbildung wert ist: Kompetenzentwicklung als Chance und Herausforderung. In: Dieter Münk und Andreas Schelten (Hg.): Kompetenzermittlung für die Berufsbildung. Verfahren, Probleme und Perspektiven im nationalen, europäischen und internationalen Raum; [das Thema des 7. Forums der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN) am 7. und 8. Oktober 2008 in München]. Bielefeld (Berichte zur beruflichen Bildung, 8), S. 51–58.
- Krüger, Heinz-Hermann (2000): Stichwort: Qualitative Forschung in der Erziehungswissenschaft. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* (3), S. 323–342.
- Kühnlein, Gertrud (1999): Neue Typen betrieblicher Weiterbildung. Arbeitshilfe für Betriebs- und Personalräte. Düsseldorf.
- Kurtz, Thomas (1998): Professionen und professionelles Handeln Soziologische Überlegungen Klärung einer Differenz. In: Sibylle Peters (Hg.): Professionalität und betriebliche Handlungslogik. Bielefeld, S. 105–121.
- Kurtz, Thomas (2010): Beruf, Organisation und die zwei Seiten der Berufsforschung. In: Dieter Euler (Hg.): Berufsforschung für eine moderne Berufsbildung – Stand und Perspektiven. Stuttgart. S. 61-78.
- Kurtz, Thomas (Hg.) (2010): Soziologie der Kompetenz. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Latour, Bruno (2006): Gebt mir ein Laboratorium und ich werde die Welt aus den Angeln heben. In: Andréa Belliger und David J. Krieger (Hg.): ANThology. Ein einführendes Handbuch zur Akteur-Netzwerk-Theorie. Bielefeld, S. 103–134.
- Lau, Felix (2008): Die Form der Paradoxie. Eine Einführung in die Mathematik und Philosophie der „Laws of Form“ von George Spencer Brown. 3. Aufl. Heidelberg (Philosophie, Systemtheorie, Gesellschaft).
- Lau, Thomas (1992): Die heiligen Narren. Punk 1976–1986. Berlin.
- Laudenbach, Peter (2011): So bastle ich mir einen Star. In: *Brand Eins* (02), S. 127–131.
- Lauterburg, Christoph (1978): Vor dem Ende der Hierarchie. Modelle für eine bessere Arbeitswelt. 1. Aufl., Düsseldorf.
- Lee, Daniel B.; Brosziewski, A. (2007): Participant Observation and System Theory: Theorizing the Ground. In: *Soziale Welt, Sonderheft „Soziologische Systemtheorie und empirische Forschung“* 58, S. 225–269.
- Lenz, Katrin; Voß, Anja (2009): Analyse der Praxiserfahrungen zum Qualifizierungstarifvertrag der Metall- und Elektroindustrie in NRW. Identifikation umsetzungsrelevanter Förder- und Hemmfaktoren.
- Lenzen, Dieter; Luhmann, Niklas (1997): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form. 1. Aufl. Frankfurt/Main (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1344).
- Livingstone, David W. (1999): Informelles Lernen in der Wissensgesellschaft. Erste kanadische Erhebung über informelles Lernverhalten. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungsmanagement (Hg.): Kompetenz für Europa. Wandel durch Lernen – Lernen im Wandel. Berlin (QUEM-Report, 60), S. 65–92.

- London, Manuel; Larson, Henrik Hold; Thisted, Lars Nellemann (1999): Relationships between feedback and selfdevelopment. In: *Group and Organization Management* 24 (1), S. 5–27.
- Ludwig, Joachim (2000): Lernende verstehen. Lern- und Bildungschancen in betrieblichen Modernisierungsprojekten. Bielefeld (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung).
- Luhmann, Niklas (1994): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie. 4. Aufl. Frankfurt/Main.
- Luhmann, Niklas (2006a): Organisation und Entscheidung. 3. Aufl. Wiesbaden.
- Luhmann, Niklas (2006c): Das Kind als Medium der Erziehung. Frankfurt/Main.
- Luhmann, Niklas; Baecker, Dirk (2006b): Einführung in die Systemtheorie. 5. Aufl. Heidelberg (Sozialwissenschaften).
- Lundin, Rolf A.; Söderholm, Anders (1995): A theory of the temporary organizations. In: *Sand. J. Mgmt* 11 (4), S. 437–455.
- Maurer, Indre; Ebers, Mark (2006): Dynamics of Social Capital and Their Performance Implications: Lessons from Biotechnology Start-ups. In: *Administrative Science Quarterly* 51. S. 809-829.
- Mayring, Philipp (2002): Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. Aufl. Weinheim.
- Mayring, Philipp (2008): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 10., neu ausgestattete Aufl., Dr. nach Typoskr. Weinheim (Beltz Pädagogik).
- Mazur, James E. (2006): Lernen und Verhalten. 6., aktualisierte Aufl. München [u.a.] (Allgemeine Psychologie).
- Meimberg, Reinhold (1999): Partizipation als Methode der Motivationsstärkung in der Ehrenamtlichkeit. In: Rainer Zech (Hg.): *Organisation und Lernen*. 1. Aufl. Hannover (Schriftenreihe für kritische Sozialforschung und Bildungsarbeit, 5), S. 157–178.
- Merten, Klaus (1977): Kommunikation. Eine Begriffs- und Prozeßanalyse. Wiesbaden (Studien zur Sozialwissenschaft).
- Meseth, Wolfgang (2010): Ordnungen der Interaktion: Sprache – Organisation – Semantik. In: Sascha Neumann (Hg.): *Beobachtung des Pädagogischen. Programm – Methodologie – Empirie*, S. 71–79.
- Meyer, Rita (2006): Theorieentwicklung und Praxisgestaltung in der beruflichen Bildung. Berufsbildungsforschung am Beispiel des IT-Weiterbildungssystems. Bielefeld.
- Meyer, Rita (2011): Kompetenz- und Organisationsentwicklung im Kontext moderner Beruflichkeit. Theoretische und methodologische Annäherungen an die Sichtbarmachung organisationaler Deutungsmuster und pädagogischer Ordnungen. In: Gerhard Niedermair (Hg.): *Kompetenzen entwickeln, messen und bewerten*. Linz (Schriftenreihe für Berufs- und Betriebspädagogik, 6), S. 43–58.
- Meyer, Rita; Elsholz, Uwe (2009): Berufliche und betriebliche Weiterbildung als Gegenstand der Berufs- und Wirtschaftspädagogik. Desiderata und neue Perspektiven für Theorie und Forschung. In: *bwpat* (16). S. 1-15.
- Meyer, Rita; Modrow-Thiel, Brita (2010): Analyse von Arbeitsanforderungen und Ermittlung von Kompetenzen als Basis arbeitsintegrierter Qualifizierungskonzepte in der Investitionsgüterindustrie. In: Dieter Münk und

- Andreas Schelten (Hg.): Kompetenzermittlung für die Berufsbildung. Verfahren, Probleme und Perspektiven im nationalen, europäischen und internationalen Raum; [das Thema des 7. Forums der Arbeitsgemeinschaft Berufsbildungsforschungsnetz (AG BFN) am 7. und 8. Oktober 2008 in München]. Bielefeld (Berichte zur beruflichen Bildung, 8), S. 61–76.
- Meyer, Rita; Müller, Julia K. (2014): Forschung als Reflexionsanlass und Beitrag zur Organisationsentwicklung. In: Conny Antoni, Axel Haunschild, Martina Josten, Rita Meyer, Julia K. Müller, Ella Scherp (Hg.): Work-Learn-Life-Balance (WLLB) in der Wissensarbeit. 1. wissenschaftlicher Ergebnisbericht des Allwiss-Projekts zur WLLB-Bestandsaufnahme bei Praxis- und Valuepartner-Unternehmen, S. 179–195.
- Moldaschl, Manfred (2010): Depistemologie des Organisationslernens. Beiträge zur Wissenschaft des Scheiterns. In: Charlotte Heidsiek und Jendrik Petersen (Hg.): Organisationslernen im 21. Jahrhundert. Frankfurt/Main, S. 89–100.
- Molzberger, Gabriele (2007): Rahmungen informellen Lernens. Zur Erschließung neuer Lern- und Weiterbildungsperspektiven. Helmut-Schmidt-Univ./Univ. der Bundeswehr, Diss. Hamburg, 2007. Wiesbaden.
- Molzberger, Gabriele (2008): Weiterbildung in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren. Erfahrungen und Erkenntnisse in kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen. Münster, New York, München, Berlin (Arbeitsprozess).
- Molzberger, Gabriele; Overwien, Bernd (2004): Betriebliche Lernformen in KMU der IT-Branche. – Weiterbildung und informelles Lernen in der Arbeit. In: Rita Meyer und Peter Dehnbostel (Hg.): Kompetenzen entwickeln, S. 45–56.
- Moraal, Dick; Schönfeld, Gudrun; Grünewald, Uwe (2004): d. In: Rita Meyer und Peter Dehnbostel (Hg.): Kompetenzen entwickeln, Münster, S. 29–43.
- Müller, Julia K. (2015): Reflexion als Voraussetzung für Kompetenz- und Organisationsentwicklung in der wissensintensiven Arbeit. Detmold.
- Münch, Joachim (1995): Personalentwicklung als Mittel und Aufgabe moderner Unternehmensführung. Ein Kompendium für Einsteiger und Profis. Bielefeld.
- Naschenweng, Katja (2012): Über die Etablierung pädagogischer Ethnographie. Eine Spurensuche und ein Plädoyer. In: Arno Heimgartner (Hg.): Empirische Forschung in der Sozialen Arbeit. Methoden und methodologische Herausforderungen. Wien (15), S. 93–106.
- Neumann, Sascha (2010): Die soziale Ordnung des Pädagogischen und die Pädagogik sozialer Ordnungen. Feldtheoretische Perspektiven. In: Sascha Neumann (Hg.): Beobachtung des Pädagogischen. Programm – Methodologie – Empirie, Université du Luxembourg, S. 79–96.
- Noe, Raymond A.; Wilk, Steffanie L. (1993): Investigation of the factors that influence employees' participation in development activities. In: *Journal of Applied Psychology* 78, S. 291–302.
- Ortmann, Günther (2004): Als ob. Fiktionen und Organisationen. Wiesbaden.
- Ortmann, Günther (2008): Können und Haben, Geben und Nehmen. Kompetenzen als Ressourcen: Organisation und strategisches Management. In: Arnold Windeler und JörgSydow (Hg.): Kompetenz. Individuum, Organisation, Netzwerk. Wiesbaden, S. 2–77.

- Overwien, Bernd (2005): Stichwort: informelles Lernen. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaften* 8 (3), S. 339–355.
- Pfadenhauer, Michaela (2000): Spielerisches Unternehmertum. Zur Professionalität von Event-Produzenten in der Techno-Szene. In: Winfried Gebhardt, Ronald Hitzler und Michaela Pfadenhauer (Hg.): *Events. Soziologie des Außergewöhnlichen*. Opladen, S. 95–114.
- Pfadenhauer, Michaela (2008): Organisieren. Eine Fallstudie zum Erhandeln von Events. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Pfadenhauer, Michaela (2010): Kompetenz als Qualität sozialen Handelns. In: Thomas Kurtz (Hg.): *Soziologie der Kompetenz*. 1. Aufl. Wiesbaden, S. 149–172.
- Pfeiffer, Sabine (2004): Arbeitsvermögen. Ein Schlüssel zur Analyse (reflexiver) Informatisierung. FeU, FB Kultur- und Sozialwissenschaften, Diss. Hagen. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Pieler, Dirk (2001): Neue Wege zur lernenden Organisation. Bildungsmanagement, Wissensmanagement, Change Management, Culture Management. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Pongratz, Hans J.; Voß, G. Günter (2003): *Arbeitskraftunternehmer*. Berlin.
- Prange, Christiane (1999b): Interorganisationales Lernen: Lernen in, von und zwischen Organisationen. In: Jörg Sydow (Hg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. Wiesbaden, S. 151–177.
- Prein, Gerald; Sass, Erich; Züchner, Ivo (2009): Lernen im freiwilligen Engagement und gesellschaftliche Partizipation. Ein empirischer Versuch zur Erklärung politischen Handelns. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 12 (3), S. 529–547.
- Reichertz, Jo (2000): Abduktion, Deduktion und Induktion in der qualitativen Forschung. In: Uwe Flick, E. v. Kardorff und I. Steinke (Hg.): *Qualitative Forschung. Ein Handbuch*. Reinbeck bei Hamburg, S. 276–289.
- Reichertz, Jo (2003): Die Abduktion in der qualitativen Sozialforschung. Opladen.
- Reichertz, Jo (2010): Wann kommuniziert man kompetent? In: Thomas Kurtz (Hg.): *Soziologie der Kompetenz*. 1. Aufl. Wiesbaden.
- Salman, Yvonne (2009): Bildungseffekte durch Lernen im Arbeitsprozess. Verzahnung von Lern- und Arbeitsprozessen zwischen ökonomischer Verwertbarkeit und individueller Entfaltung am Beispiel des IT-Weiterbildungssystems. Techn. Univ., Diss. u.d.T.: Bildungseffekte durch Lernen im Arbeitsprozess. Dresden, 2008. 1. Aufl. Bielefeld (Berichte zur beruflichen Bildung).
- Sandiford, John; Seymour, Diane (2013): Work, Employment & Society. In: *Work Employment Society* 27.
- Sauer, Johannes; Kriegesmann, Bernd (2002): Innovation: Von der Weiterbildung zur Lernkultur. In: AG QUEM (Hg.): *QUEM-Bulletin* 5, Bd. 5, S. 1–4.
- Saussure, Ferdinand de; Fehr, Johannes (1997): *Linguistik und Semiologie. Notizen aus dem Nachlass : Texte, Briefe und Dokumente*. 1. Aufl. Frankfurt/Main.
- Schaper, Niclas; Friebe Judith; Sonntag, Karlheinz. (2003): Erfassung und Bewertung von Merkmalen unternehmensbezogener Lernkulturen. Unveröffentlichter

- Forschungsbericht Projekt-Nr. G-012-4., Berlin (Qualifikations-Entwicklungs-Management (QUEM)).
- Schreyögg, G.; Kliesch, M. (2003): Rahmenbedingungen für die Entwicklung Organisationaler Kompetenz. Berlin (QUEM-Materialien, 48).
- Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg; Koch, Jochen (2003): Organisatorische Pfade. Von der Pfadabhängigkeit zur Pfadkreation? In: Schreyögg, Georg; Sydow, Jörg (Hg.): Strategische Prozesse und Pfade. Managementforschung Bd. 13, Wiesbaden, S. 157-294.
- Seitter, Wolfgang; Kade, Jochen (2009): Selbstbeobachtung als Strukturierung des Lernens in Organisationen. In: Michael Göhlich, Susanne Maria Weber und Stephan Wolff (Hg.): Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik, Wiesbaden, S. 137–146.
- Sonntag, Karlheinz (1996): Lernen im Unternehmen. Effiziente Organisation durch Lernkultur. München.
- Spencer-Brown, George; Wolf, Thomas (1999): Laws of form = Gesetze der Form. 2. Aufl. Lübeck.
- Stäheli, Urs (1998): Die Nachträglichkeit der Semantik. Zum Verhältnis von Sozialstruktur und Semantik. In: *soziale Systeme* 4 (2), S. 315–340.
- Staudt, Erich; Kailer, Norbert; Kottmann, Marcus; Kriegesmann, Bernd; Meier, Andreas J.; Muschik, Claus (Hg.) (2002): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster (Edition QUEM, 14).
- Staudt, Erich; Kailer, Norbert; Kriegesmann, Bernd; Meier, Andreas J.; Stephan, Heidi; Ziegler, Arne (2002): Kompetenz und Innovation. Eine Bestandsaufnahme jenseits von Personalmanagement und Wissensmanagement. In: Erich Staudt, Norbert Kailer, Marcus Kottmann, Bernd Kriegesmann, Andreas J. Meier, Claus Muschik (Hg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster (Edition QUEM, 14), S. 127–235.
- Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd (2002): Zusammenhang von Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Innovation. Objekt, Maßnahmen und Bewertungsansätze der Kompetenzentwicklung – Ein Überblick. In: Erich Staudt, Norbert Kailer, Marcus Kottmann, Bernd Kriegesmann, Andreas J. Meier, Claus Muschik et al. (Hg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster (Edition QUEM, 14), S. 15–70.
- Staudt, Erich; Kriegesmann, Bernd; Muschik, Claus (2002): Systemkompetenz und Innovation. Ein Strukturierungsbeitrag zur Modellierung ‚lernender Organisationen‘. In: Erich Staudt, Norbert Kailer, Marcus Kottmann, Bernd Kriegesmann, Andreas J. Meier, Claus Muschik et al. (Hg.): Kompetenzentwicklung und Innovation. Die Rolle der Kompetenz bei Organisations-, Unternehmens- und Regionalentwicklung. Münster (Edition QUEM, 14), S. 237–305.
- Straka, Gerald A. (2001): Informelles, implizites Lernen und Coca Cola. In: *GdWZ* 11 (6), S. 255–258.

- Strohschneider, Stefan (2001): Strategien des Handelns. Kulturvergleichende Untersuchungen zur Entwicklung strategischer Kompetenzen. In: Guido Franke (Hg.): *Komplexität und Kompetenz. Ausgewählte Fragen der Kompetenzforschung*. Bielefeld (Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung), S. 327–355.
- Sydow, Jörg (1999b): Editorial. Über Netzwerke, Allianzsysteme, Verbände, Kooperationen und Konstellationen. In: Jörg Sydow (Hg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. Wiesbaden, S. 1–5.
- Sydow, Jörg (Hg.) (1999b): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. Wiesbaden.
- Sydow, Jörg (1999b): *Management von Netzwerkorganisationen. – zum Stand der Forschung*. In: Jörg Sydow (Hg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“*. Wiesbaden, S. 373–470.
- Sydow, Jörg; Wirth, Carsten (Hg.) (1999a): *Arbeit, Personal und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken*. München, Mering.
- Sydow, Jörg; Well van, Bennet (1999b): *Wissensintensiv durch Netzwerkorganisation. Strukturierungstheoretische Analyse eines Wissensintensiven Netzwerks*. In: Jörg Sydow (Hg.): *Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der "Managementforschung"*. Wiesbaden.
- Tarde, Gabriel (2003): *Die Gesetze der Nachahmung*. Frankfurt/Main.
- Tarde, Gabriel de (2009): *Monadologie und Soziologie*. Dt. Erstausg., 1. Aufl. Frankfurt/Main (Suhrkamp-Taschenbuch Wissenschaft, 1884).
- Thelen-Frölich, Andrea Therese (2000): *Die Institution Konzert zwischen 1918 und 1945 am Beispiel der Stadt Düsseldorf. Der Konzertsaal als Politikum*. Kassel (Beiträge zur rheinischen Musikgeschichte, Bd. 160).
- Thiel, Juliane (2007): „Schrei so laut du kannst!“. Tränen, Hysterie und Ohnmacht bei Popkonzerten am Beispiel von Tokio Hotel. In: *Musik und Unterricht*, S. 36–45.
- Türk, Klaus (1989): *Neuere Entwicklungen der Organisationsforschung*. Stuttgart.
- Türk, Klaus (1995): „Die Organisation der Welt“. *Herrschaft durch Organisation in der modernen Gesellschaft*. Opladen (Organisation und Gesellschaft).
- Vogd, Werner (2005a): *komplexe Erziehungswissenschaft jenseits von empirieloser Theorie und theorieloser Empirie. Versuch einer Brücke zwischen Systemtheorie und rekonstruktiver Sozialforschung*. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* 8 (1), S. 112–133.
- Vogd, Werner (2005b): *Systemtheorie und rekonstruktive Sozialforschung*. 1. Aufl. Opladen.
- Vogd, Werner (2007): *Empirie oder Theorie? Systemtheoretische Forschung jenseits einer vermeintlichen Alternative*. In: *Soziale Welt, Sonderheft „Soziologische Systemtheorie und empirische Forschung“*, S. 295–321.
- Vogd, Werner (2009): *Rekonstruktive Organisationsforschung. Qualitative Methodologie und theoretische Integration – eine Einführung*. Opladen.
- Voigt, Martina; Weißbach, Hans-Jürgen; Böhm, Ingeborg; Röcken, Bernd (2005): *Kompetenzentwicklung in Start-up-Unternehmen. Strategien und Besonderheiten*. Berlin (QUEM-report Schriften zur beruflichen Weiterbildung, 93).

- Wardanjan, Barbara; Uhlemann, Katja (2000): Lernförderung durch die Organisation. Erfassung mit dem Fragebogen zum Lernen in der Arbeit (LIDA). In: *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* 54, S. 184–190.
- Weick, Karl E. (1979): Cognitive processes in organizations. In: Barry M. Staw (Hg.): *Research in organizational behavior: an annual series of analytical essays and critical reviews*. Greenwich, Conn., S. 41–74.
- Weick, Karl E. (1995): *Der Prozess des Organisierens*. 1. Aufl. Frankfurt/Main.
- Wiendieck, Gerd (2008): Organisationen im Wandel: ein Rückblick. In: Rudolf Fisch, Andrea Müller und Dieter Beck (Hg.): *Veränderungen in Organisationen. Stand und Perspektiven*. 1. Aufl., Wiesbaden, S. 13–38.
- Wiese, Bettina S. (Hg.) (2004): *Individuelle Steuerung beruflicher Entwicklung. Kernkompetenzen in der modernen Arbeitswelt*. Frankfurt/Main.
- Wolcott, Harry F. (2008): *Ethnography. A way of seeing*. 2.ed. Lanham, Md. Online verfügbar unter <http://www.gbv.de/dms/bowker/toc/9780759111691.pdf>. (abgerufen am 04.05.2015)
- Zinnecker, Jürgen (2000): Pädagogische Ethnografie. In: *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft* (1), S. 381–400.

# Entscheidung für Bildung?



Ingrid Miethe  
Jutta Ecarius  
Anja Tervooren (Hrsg.)

## Bildungsentscheidungen im Lebenslauf

Perspektiven qualitativer Forschung

2014. 281 Seiten. Kart.  
36,00 € (D), 37,10 € (A)  
ISBN 978-3-8474-0097-4

**Bildungsentscheidungen sind zentrale Weichenstellungen im Lebenslauf und in der Bildungsbiographie. Diese beruhen sowohl auf subjektiven Einstellungen, Interpretationen, Kompetenzen, kollektiven Orientierungen und sozialen Praktiken als auch auf Mechanismen des Bildungssystems. Und letztlich manifestieren sich in den Bildungsentscheidungen auch häufig Formen und Praktiken institutioneller Diskriminierung, die soziale Ungleichheit reproduzieren. Die AutorInnen zeigen theoretisch und empirisch begründet qualitative Perspektiven auf Bildungsentscheidungen auf.**

Jetzt in Ihrer Buchhandlung  
bestellen oder direkt bei:

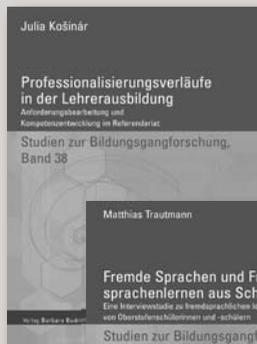
Verlag Barbara Budrich •  
Barbara Budrich Publishers  
Stauffenbergstr. 7  
D-51379 Leverkusen-Opladen

Tel +49 (0)2171.344.594  
Fax +49 (0)2171.344.693  
info@budrich.de



[www.budrich-verlag.de](http://www.budrich-verlag.de)

# Studien zur Bildungsgangforschung



Die ‚Bildungsgangforschung‘ erforscht Lern- und Bildungsprozesse von Kindern und Jugendlichen im Rahmen der Institution Schule unter besonderer Berücksichtigung der Perspektive der Lernenden, der biographischen Dimension des Lernens sowie des Spannungsverhältnisses zwischen gesellschaftlich-institutionellen Vorgaben einerseits und individuell-biographischer Ausgestaltung andererseits.

Jetzt in Ihrer Buchhandlung bestellen oder direkt bei:

Verlag Barbara Budrich •  
Barbara Budrich Publishers  
Stauffenbergstr. 7  
D-51379 Leverkusen-Opladen

Tel +49 (0)2171.344.594  
Fax +49 (0)2171.344.693  
info@budrich.de



[www.budrich-verlag.de](http://www.budrich-verlag.de)