

Zur Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen in Weiterbildungsorganisationen

Dörthe Herbrechter

Zusammenfassung

Im Anschluss an theoretische Annahmen des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus sowie an das Modell der Reproduktionskontexte untersucht der Beitrag, inwiefern sich das Führungswissen in Weiterbildungsorganisationen systematisch mit institutionellen Einflüssen der Umwelt in Verbindung bringen lässt. Zur Beantwortung dieser Frage wurden neben öffentlich zugänglichen Organisationsdaten strukturierte Leitfadeninterviews mit Leitungspersonen in Orientierung an den Prinzipien der Grounded Theory nach Strauss und Corbin analysiert. Die Ergebnisse weisen u. a. darauf hin, dass die befragten Führungskräfte mit ihren Normalitätsvorstellungen von Führung institutionalisierte Koordinationsmedien der für sie relevanten Umwelt in die Innenwelt der Organisation überführen.

1. Entwicklung der Forschungsfrage: Wissen als zentrale Grundlage gesellschaftlichen Zusammenlebens

Der Begriff des Wissens verweist auf eine zentrale Grundlage des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Im sozialkonstruktivistischen Sinne beruhen Gesellschaften auf kollektiv geteilten Wissensbeständen, die sozial-historisch von Menschen hervorgebracht und in alltäglichen Interaktionszusammenhängen subjektiv angeeignet, (re-)produziert und verändert werden (Berger & Luckmann, 2012). Dabei umfasst Wissen aus wissenssoziologischer Sicht sowohl Faktenwissen als auch Überzeugungen, Glaubensvorstellungen, Erwartungen, Routinen oder Deutungs- und Handlungsmuster (Keller, 2008). Mit dem soziologischen Neoinstitutionalismus wird dieser Grundgedanke auch auf Organisationen übertragen: Organisationen sind gesellschaftlich hervorgebrachte und in ihre Umwelt eingebettete „open systems“ (Scott, 2003), die in ihrem Bestehen und Funktionieren wesentlich durch institutionalisierte Erwartungsstrukturen und Rationalitätsvorstellungen ihrer Umwelt geprägt sind. Gewissermaßen als Verkörperungen der gesellschaftlichen Wissensordnung integrieren Organisationen institutionalisierte Wissensbestände der für sie relevanten Umwelt in ihre formale

Struktur und Handlungspraxis (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977). Welche Managementansätze, Führungsinstrumente oder Vorstellungen von Führung und Management in einer Organisation Geltung finden, ist in dieser Lesart also keine autarke Entscheidung der Organisation, sondern vielmehr das Ergebnis von organisationalen Aneignungsleistungen der diesbezüglichen Rationalitätsvorstellungen des institutionellen Kontextes.

In der Weiterbildungsforschung finden solche Überlegungen zur Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen bislang kaum Berücksichtigung. Dies zum einen, weil bislang eher Fragen des Managements, also der Steuerung und Koordination von organisationsinternen Sachprozessen (z. B. Meisel, 2011), aber kaum Fragen der Führung, d. h. der personalen Koordination durch gezielte Einflussnahme der/des Vorgesetzten auf andere Organisationsmitglieder (Rosenstiel, Molt & Rüttiger, 2005, S. 311 ff.), im Fokus stehen. Zum anderen richtet sich das bisherige Forschungsinteresse eher auf die (Un-)Vereinbarkeit betriebswirtschaftlicher und erwachsenenpädagogischer Managementanforderungen (Robak, 2004), auf grundlegende Herausforderungen des Managements (Uhmann 2011) oder auf biografische Rahmungen des Leitungsstils (Sauer-Schiffer, 2000).

Vor diesem Hintergrund rückt der vorliegende Beitrag den Zusammenhang von Führungswissen und institutionellem Kontext in den Mittelpunkt des Interesses und fragt danach, inwiefern sich das Führungswissen von Leitungspersonen in Weiterbildungsorganisationen systematisch mit institutionellen Einflüssen der Umwelt in Verbindung bringen lässt.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden Annahmen des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus und das Modell der Reproduktionskontexte herangezogen, das Schrader für die institutionellen Reproduktionsbedingungen von Weiterbildungsorganisationen theoretisch begründet und empirisch erprobt hat (Schrader, 2011) (Kapitel 2). Die aufgezeigte Forschungsfrage wird anhand eines Fallvergleichs in Orientierung an den Grundprinzipien der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (Kapitel 3) untersucht. Diese stärker interaktionistisch-pragmatistisch fundierte Variante der Grounded Theory eignet sich für das beschriebene Forschungsinteresse in besonderer Weise, da Strauss und Corbin Forschende explizit dazu auffordern, ein interessierendes Phänomen anhand einer so genannten Bedingungsmatrix auch mit Blick auf organisationale und institutionelle Bedingungen zu untersuchen (Strauss & Corbin, 1996, S. 135 ff.). Innerhalb des Beitrags werden Organisationsdaten und zwei strukturierte Leitfadenterviews mit Leitungspersonen, die unter den Kontextbedingungen des Staates bzw. des Marktes agieren, analysiert (Kapitel 4) und abschließend fallvergleichend diskutiert (Kapitel 5).

Mit dem vorliegenden maximal kontrastiven Fallvergleich soll ein erster Beitrag zur Theoriebildung geleistet werden, indem Hinweise auf den angenommenen Zusammenhang zwischen Führungswissen und institutionellen Kontextbedingungen empirisch aufgesucht, mit Hilfe des Fallvergleichs Variationen dieses Zusammenhangs systematisch identifiziert und mit Blick auf Ansatzpunkte für weitere Forschungsaktivitäten hinterfragt werden.

2. Theoretische Annahmen zur institutionellen Einbettung von (Weiterbildungs-)Organisationen

Im Sinne des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus sind Organisationen in eine soziale Umwelt eingebettet, die sich durch vielfältige institutionalisierte Erwartungsstrukturen, Regeln und Vorstellungen über ein angemessenes und wünschenswertes Funktionieren von Organisationen auszeichnet (Meyer & Rowan, 1977). Dabei sind nicht buchstäblich alle möglichen Annahmen und Erwartungen der Umwelt für Organisationen auch in gleicher Weise relevant. Vielmehr differenziert sich die Umwelt in institutionelle Kontexte und organisationale Felder (DiMaggio & Powell, 1983), die sich durch indirekte oder direkte, vertikale oder horizontale Beziehungen zwischen funktional ähnlichen oder unterschiedlichen Organisationen konstituieren (Scott & Meyer, 1991, S. 111). Organisationen sind also in vielfältige Interdependenzbeziehungen eingebunden, in denen nicht nur Leistungen und Ressourcen ausgetauscht, sondern immer auch institutionalisierte Regeln, Normen, Werte und Überzeugungen vermittelt werden, die sich eine Organisation zur Sicherung ihres Fortbestands aneignet und in ihre formale Struktur und Handlungspraxis überführen. Solche Aneignungsleistungen sind keineswegs nur strategische „Lippenbekenntnisse“. Denn in der Perspektive des Neoinstitutionalismus sind Organisationen wie Individuen soziale Akteure, die in ihrer Existenz der Anerkennung durch andere Akteure, genauer der Legitimierung durch die organisationsrelevante Umwelt, bedürfen (Meyer & Rowan, 1977).

An diese Grundüberlegungen des Neoinstitutionalismus anschließend differenziert das von Schrader entwickelte Modell der Reproduktionskontexte die Umwelt von Weiterbildungsorganisationen in vier Felder, die je spezifische Bedingungen der Sicherung des organisationalen Fortbestands hervorbringen. So können sich Einrichtungen der Weiterbildung notwendige Ressourcen entweder horizontal über Verträge oder vertikal über Aufträge beschaffen und ihre gesellschaftliche Legitimität darüber gewährleisten, dass sie mit ihrem Leistungsangebot privaten oder öffentlichen Interessen dienen. Entlang dieser beiden Dimensionen der Ressourcen- und der Legitimitätssicherung unterscheidet Schrader die institutionellen Kontexte Gemeinschaft, Staat, Markt und Unternehmen (Schrader, 2011, S. 109 ff.). Während einige Weiterbildungseinrichtungen wie beispielsweise Volkshochschulen eindeutig in einen Kontext (hier Staat) eingebettet sind, indem sie einen staatlich erteilten Bildungsauftrag zugunsten des gesellschaftlichen Gemeinwohls übernehmen, sind andere Weiterbildungsorganisationen in mehrere Felder eingebunden. Dies ist etwa dann der Fall, wenn sie erwerbswirtschaftliche Interessen verfolgen und zugleich für bestimmte Segmente ihres Leistungsangebots finanzielle Mittel der Arbeitsagentur erhalten (Herbrechter & Schrader, in Druck). Abgesehen von diesen grundlegenden Überlegungen zu den Reproduktionsbedingungen enthält das Modell auch Annahmen über kontextspezifische institutionelle Arrangements, Rationalitätsvorstellungen und Koordinationsregeln. So gelten im Kontext Staat beispielsweise Organisationsentscheidungen als legitim, die eine Übereinstimmung mit allgemeinen Normen und Gesetzen widerspiegeln, wohingegen im Kontext Markt eine hohe Wettbewerbsfähigkeit in

der Konkurrenz um Tauschgeschäfte ausschlaggebend ist. Die Abstimmung mit anderen Akteuren beruht maßgeblich auf dem Koordinationsmedium Geld, während sie im Kontext Staat auf Regeln und Gesetzen basiert (Schrader, 2011, S. 116 ff.).

3. Methodisches Vorgehen

Die hier interessierende Forschungsfrage nach der Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen ist eine von mehreren Fragestellungen, die im Rahmen einer Fallstudie zur Führungspraxis in Weiterbildungsorganisationen untersucht werden. Für die Analysen sind öffentlich zugängliche Organisationsdaten erhoben und zehn Leitfadeninterviews mit geschäfts- und personalverantwortlichen Leitungspersonen von Einrichtungen geführt worden, die regelmäßig Bildungsangebote vorhalten und unter differenten organisationalen und institutionellen Rahmenbedingungen agieren. Die Unterschiedlichkeit der Kontextbedingungen wurde empirisch anhand der Trägerschaft, des Erwerbszwecks, der Mitarbeiterzahl und der Anerkennung nach geltendem Weiterbildungsgesetz erschlossen. Insgesamt setzt sich das Sample aus fünf öffentlich geförderten Einrichtungen, drei Weiterbildungsorganisationen, die in der Trägerschaft gesellschaftlicher Interessengruppen stehen, und zwei privatwirtschaftlichen Weiterbildungsanbietern zusammen. Die Datenanalyse stützt sich auf die Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996), da diese Variante der Grounded Theory hilfreiche methodische Mittel für die Analyse der entwickelten Forschungsfrage bereitstellt. So schlagen Strauss und Corbin mit dem so genannten Codierparadigma und der Bedingungsmatrix zwei allgemeine Heuristiken vor, die Forschende darin unterstützen sollen, gebildete Codes gezielt mit den jeweiligen Bedingungen, gewählten Handlungsstrategien und Konsequenzen in Beziehung zu setzen. Die hier untersuchte Forschungsfrage rückt also einen spezifischen Ausschnitt des Codierparadigmas bzw. der Bedingungsmatrix in den Mittelpunkt des Interesses, indem sie das Hauptaugenmerk auf den Zusammenhang zwischen institutionellen Bedingungen und Führungswissen richtet (Strauss & Corbin, 1996, S. 135 ff.).

Im Folgenden werden die Ergebnisse einer kontrastiven Fallanalyse zum Führungswissen von zwei Leitungspersonen dargestellt, die unter den Kontextbedingungen des Staates bzw. Marktes agieren. Dabei werden unter Führungswissen „Normalitätsvorstellungen“ mit Blick auf die Organisations- und Personalführung gefasst, die wiederkehrend in zwei oder mehr Passagen des Interviews zum Ausdruck gebracht werden. Beide Interviews wurden in den Büroräumen der Leitungspersonen mit einer Interviewzeit von jeweils etwa 80 Minuten geführt, vollständig transkribiert und mikroanalytisch „line-by-line“ ausgewertet.

4. Ergebnisse

Für den konkreten Analyseprozess wurde die Frage nach der Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen in folgende Aufmerksamkeitsrichtungen differenziert: Auf welche Anspruchsgruppen der Umwelt nehmen die Leitungspersonen

Bezug und wie beschreiben sie Interdependenzbeziehungen zu diesen Akteuren? Welche Normalitätsvorstellung von Führung entwickeln die Leitungspersonen innerhalb des Interviews? Welches Führungshandeln und welche Führungsinstrumente oder -mittel erscheinen ihnen mit Blick auf die Organisations- und Personalführung besonders angemessen?

Leiter A05 der ÖFFENTLICH I

Organisationale Merkmale und institutionelle Umwelt

Die ÖFFENTLICH I ist eine öffentlich geförderte, gemeinnützige Einrichtung, die als Amt in eine kommunale Trägerstruktur eingebunden ist. Mit acht hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und etwa 180 neben- oder freiberuflichen Kursleitenden weist sie eine für die Weiterbildung charakteristische, disparate Mitarbeiterstruktur auf, die sich aus einer vergleichsweise geringen Zahl an (in diesem Fall ausnahmslos weiblichen) Festangestellten und einem deutlich höheren Anteil an Honorarkräften zusammensetzt (Martin & Langemeyer, 2014, S. 46, 48).

Als Amt der Kreisverwaltung verfügt die ÖFFENTLICH I über eine für den staatlichen Kontext typische Rechtsform (Schrader, 2011, S. 117), die zwischen Weiterbildungseinrichtung und öffentlichem Träger eine vergleichsweise feste und zugleich hierarchisch organisierte Kopplung erzeugt. So bedarf die Aufstellung und Veränderung des Haushalts z. B. ebenso sehr der Autorisierung durch den Leiter der Kreisverwaltung wie bildungspolitisch relevante Stellungnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit. In den für das Fortbestehen der Organisation relevanten Belangen der finanziellen Ressourcen- und sozialen Legitimitätssicherung (Schrader, 2011, S. 109 ff.) ist A05 als Amtsleiter also von der Zustimmung des ihm qua Rechtsform vorgesetzten Leiters der Kreisverwaltung abhängig.

Die staatliche Anerkennung gemäß Weiterbildungsgesetz verschafft einer Weiterbildungsorganisation jährlich öffentliche Zuschüsse, an die gleichzeitig aber auch Pflichten für die Einrichtung geknüpft sind. Qua Weiterbildungsgesetz ist die ÖFFENTLICH I etwa zur Umsetzung der Grundversorgung, des Pflichtangebots und des öffentlichen Bildungsmandats verpflichtet, das sich auf die Förderung der individuellen Persönlichkeit, des demokratischen Gemeinwesens und der gelingenden Bewältigung von Anforderungen des Arbeitslebens richtet. Einerseits entlastet der Status der öffentlichen Anerkennung die ÖFFENTLICH I davon, sich unter Marktbedingungen mit anderen Weiterbildungsanbietern messen zu müssen; andererseits drängt er ihr Umwelterwartungen als verbindliche Regeln auf, denen sie zumindest auf der symbolischen Ebene des „Talk“ in der Außendarstellung und in der formalen Abstimmung mit dem Träger genügen muss (Brunsson 1989, S. 32). Wenn rational ist, was Ressourcenzuflüsse und Legitimitätzuschreibungen sichert, dann scheinen sich Rationalitätsvorstellungen im Kontext Staat in erster Linie an der glaubhaft vermittelten Verkörperung sozialer Normen und Regeln in Gestalt der öffentlichen, dem Gemeinwohl verpflichteten Weiterbildungsorganisation zu orientieren (Schrader 2011, S. 119).

Ein wichtiger Akteur der organisationalen Umwelt ist der Dachverband, in dem mit der ÖFFENTLICH I in Trägerschaft und Organisationsziel übereinstimmende Weiterbildungsorganisationen auf Bundes- und Landesebene organisiert sind. Abgesehen von Aufgaben der Interessenvertretung und fachlich-inhaltlichen Unterstützungsangeboten initiiert der Verband zudem überregionale Konferenzen, die auf der Leitungsebene vor allem die Funktion zu haben scheinen, gemeinsam über bildungspolitische Belange zu beraten. Auf diese Weise schafft der Verband für die Leitungspersonen regelmäßig Gelegenheiten der Zusammenkunft, im Zuge derer „Voice“ formiert und eine gemeinsame Stimme für den Umgang mit Entscheidungen der Bildungspolitik entwickelt werden kann (Hirschman 1970).

Führungswissen

Grundlegend orientiert ist Führung im Sinne von A05 an dem Nutzen der erbrachten Leistungen für das Gemeinwesen. Aus dem Organisationsstatus „öffentlich anerkannt“ wird ein spezifischer Nutzen abgeleitet, der sich allgemein in einem Mehrwert für die Gesellschaft bemisst und sich als Hilfe für Menschen konkretisiert, die entweder der öffentlichen Unterstützung bedürfen oder dem Bildungsangebot öffentlicher Weiterbildungsorganisationen eine besondere Wertschätzung entgegenbringen. Neben das Kriterium der Nützlichkeit tritt zudem das Kriterium einer möglichst optimalen Ressourcenverwendung, das für A05 in der Besonderheit der Ressourcen begründet liegt, da sich die ÖFFENTLICH I zu einem erheblichen Teil über öffentlichen Zuschüsse finanziert.

„Und ich finde es auch wichtig, sich immer wieder grundlegend zu fragen: ‚Wofür machen wir das eigentlich?‘ (.) Ich habe in einem Text [...] diesen Satz einmal gelesen: ‚Sich nützlich machen‘ – also als öffentliche Einrichtung, als Bildungseinrichtung. Und das sollte man sich immer wieder fragen: ‚Machen wir uns nützlich in einem gesellschaftlichen Sinn? [...] Und machen wird das optimal oder können wir das nochmal irgendwie neu justieren und ändern?‘ Also es ist ja schon ein Auftrag da. Man muss sich vor Augen führen, dass das ja auch zur Hälfte aus Steuermitteln bezahlt wird – nicht ganz zur Hälfte, die andere Hälfte nehmen wir selbst ein, aber diese Hälfte ist da.“ (A05, Z. 1000-1016).¹

Auf den ersten Blick handelt es sich um für Führungskräfte erwartbare Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen zur Koordination der Handlungsbeiträge mit Blick auf das übergeordnete Organisationsziel (Tun wir die richtigen Dinge? Tun wir die Dinge richtig? Drucker 1963). Sie werden hier aber in einen spezifischen Begründungszusammenhang gestellt: Effektivität bemisst sich hier an der Erfüllung öffentlicher Interessen bzw. an der Realisierung des erteilten öffentlichen Bildungsmandats und Effizienz erfährt insofern eine normative Durchdringung, als die Ressourcenart („Steuermittel“) zu einem besonders verantwortlichen Mitteleinsatz verpflichtet. Mit dieser Fokussierung seines Führungsverständnisses überführt der Leiter A05 eine Leitidee des für die ÖFFENTLICH I bedeutsamen institutionellen Kontextes – nämlich die u. a. durch die Weiterbildungsgesetze der Länder vermittelte Leitidee einer dem Gemeinwesen und einem verantwortlichen Mitteleinsatz verpflichteten öffentli-

chen Weiterbildungseinrichtung – in den Organisationszusammenhang. Dass es sich bei dieser Vorstellung von Führung nicht allein um legitimierenden „Talk“ auf der Vorderbühne handelt, sondern A05 sie auch ins Innere der Organisation hineinträgt, wird in einer Äußerung deutlich, in der er auf die arbeitsgruppeninterne Abstimmung über Fragen der Angebotsentwicklung verweist.

„Wir führen aber Gespräche [über den Lehrplan, D. H.] auch aus der Evaluation der Kurse, wo Schwerpunkte gesetzt werden sollen aus bildungspolitischen Gründen, aus Gründen der Nachfrage oder aus finanziellen Gründen. [...] Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben ‚Passt das jetzt hier rein?‘ oder dass ich auch einmal sage ‚Passt das eigentlich zu unserem Image?‘“ (A05, Z. 809-818).

Unsicherheiten der Mitarbeiterinnen über die Angemessenheit des Angebotszuschnitts bearbeitet der Leiter A05, indem er Bildungspolitik, Nachfrage, Finanzen und das Image als öffentliche Weiterbildungsorganisation als Kriterien hervorhebt, entlang derer Entscheidungen über Schwerpunktsetzungen innerhalb des Angebots zu treffen sind. Gewiss handelt es sich bei dem Angebot der ÖFFENTLICH I auch um ein Leistungsversprechen, das die Organisation im Moment seiner Veröffentlichung an seine Umwelt gibt und mit Interessen der Legitimitätssicherung verknüpft. Diese legitimierende Funktion ließe sich aber auch aufrechterhalten, indem beispielsweise ein Begleittext auf der Homepage oder ein Vorwort im Programmheft mit bildungspolitischen Inhalten veröffentlicht wird. Eine organisationsinterne Verbreitung institutioneller Umwelterwartungen zur Bearbeitung von Handlungsunsicherheiten der Mitarbeiterinnen ist mit Blick auf die Gewährleistung von Ressourcen und Legitimität aber nicht zwingend erforderlich. Dass A05 Kriterien wie bildungspolitische Erwartungen oder das Organisationsimage als öffentliche Einrichtung in (für die Umwelt nicht einsehbaren) Abstimmungsgesprächen über die Angebotsentwicklung zum Thema macht, deutet darauf hin, dass institutionelle Leitideen der Umwelt sein Führungsverständnis (und -handeln) auch im Inneren der Organisation beeinflussen und sie nicht nur vordergründig als bedeutsam ausgegeben werden.

Neben der Leitidee einer dem Gemeinwohl verpflichteten, ressourcenverantwortlichen Weiterbildungseinrichtung sind für A05 Regeln ein weiterer zentraler Bezugspunkt seines Führungsverständnisses. In mehreren Passagen hebt er schriftlich fixierte und mündlich vereinbarte Regeln mit hoher Verbindlichkeit als notwendige Voraussetzung für ein gelingendes handelndes Zusammenwirken hervor.

„Also ich glaube, dass wir ganz gut als Team arbeiten. Das setzt aber auch voraus, dass wir klare Stellenbeschreibungen und Regeln haben. Wir haben einen Geschäftsverteilungsplan, wir haben (.) Stellenbeschreibungen und wir haben [...] auch klare Regeln für Führung und Kommunikation vereinbart. Vereinbart. (I lacht) Und wir halten uns auch an diese Regelung [Das Telefon klingelt.] und können dann auch gut im Team miteinander arbeiten“ (A05, Z. 255-266).

Mit dem Geschäftsverteilungsplan und den Stellenbeschreibungen verweist er auf hierarchische Koordinationsregeln, die durch die Festlegung der internen Arbeitsteilung und Weisungsrechte Verantwortlichkeiten definieren und so ein Gefüge der Über- und Unterordnung hervorbringen. Dass die enge Bindung an Regeln nicht, wie von Weber für Bürokratien angenommen, als Entfremdung und unerträgliche Ein-

schränkung des individuellen Handelns im Sinne eines „stahlharten Gehäuses“ wahrgenommen wird (Kieser 2014, S. 56 ff.), lässt sich mit dem von A05 zugleich hervorgerufenen Koordinationsmechanismus des Vereinbarens in Verbindung bringen. Potenzielle Schattenseiten der Regelhaftigkeit scheint er z. B. über die von ihm eingeräumte Möglichkeit, innerhalb der Arbeitsgruppe auch über Führung verhandeln und gemeinsam Regeln treffen zu können („*wir* haben ... vereinbart“), auszugleichen, indem er Freiheitsgrade für individuelle Beteiligung belässt.

Leiter A10 der PRIVAT I

Organisationale Merkmale und institutionelle Umwelt

Bei der PRIVAT I handelt es sich um eine GmbH mit eigenwirtschaftlichem Erwerbszweck, die ihre Dienstleistungen und Produkte ohne öffentliche Förderung unter Marktbedingungen anbietet. Zu ihrem Leistungsangebot zählen offen und als In-house-Seminare durchgeführte Trainings, Organisationsberatungsmaßnahmen und Softwaretools. Die PRIVAT I wird von vier Geschäftsführern geleitet, unter denen der Leiter A10 als Hauptanteilseigner der Gesellschaft über die größte Entscheidungskompetenz verfügt. Insgesamt sind in der PRIVAT I etwa 100 festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, wobei dem Leiter A10 die direkte Personalverantwortung für 25 Mitarbeitende obliegt.

Als GmbH verfügt die PRIVAT I über eine für den Kontext Markt typische Rechtsform (Schrader, 2011, S. 117), die ihr im Vergleich zur Rechtsform Amt eine größere Unabhängigkeit von anderen Akteuren der Umwelt zusichert. Der kontextbezogene Zu- und Austritt wird jedenfalls nicht durch eine übergeordnete Instanz kontrolliert, sondern regulierend wirkt in eher indirekter Form die „invisible hand“ des Marktes (Wiesenthal, 2005), so dass es die Freiheit und zugleich das Risiko der Geschäftsführer ist, die Marktsituation „richtig“ einzuschätzen. Die geringere Regulation durch andere Akteure der organisationsrelevanten Umwelt hat ihren Preis, denn Fehleinschätzungen der Marktsituation müssen im schlimmsten Fall mit dem Niedergang der Organisation bezahlt werden. Entsprechend ist insbesondere für die geschäftsführenden Gesellschafter die fortwährende Beobachtung ihrer Umwelt von existentieller Bedeutung. Institutionell befördert wird eine Rationalitätsvorstellung, die auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit im Ringen um möglichst günstige Tauschgeschäfte fokussiert (Schrader, 2011, S. 119), indem die Differenz zu leistungsstärkeren Konkurrenten verringert und die Differenz zu leistungsschwächeren Konkurrenten vergrößert werden soll.

Führungswissen

Zu den maßgeblichen Bestandteilen von Führung zählen für den Leiter A10 Zielvereinbarungsgespräche. Dies zum einen, weil er sie selbst in der Rolle des Mitarbeiters erlebt und nach dem Erwerb der Hauptkapitalanteile als Teil der Führungs“kultur“ der PRIVAT I beibehalten hat. Zum anderen begründet er den Einsatz von Zielvereinbarungsgesprächen als zentrales Führungsinstrument mit den ablauforganisatori-

schen Bedingungen der PRIVAT I. Da ein Großteil des Leistungsangebots als In-house-Seminare in den Räumlichkeiten der Kundenorganisationen durchgeführt wird, sind seine Mitarbeitenden für A10 nicht ohne weiteres in direkter Interaktion erreichbar, so dass sich Führung oftmals indirekt über vereinbarte Ziele als „Management by Objectives“ und „Management by Delegation“ realisiert (Stachle 1999, S. 852 ff.).

„Und wir haben – das habe ich selbst auch extrem gut kennen gelernt bei uns durch den Gründer und habe das einfach fortgeführt, eine Zielvereinbarungskultur, kann man wirklich sagen. Also da müssen Sie sich vorstellen, die Trainer, die machen teilweise 120/140 Tage, fakturierbare Tage beim Kunden, die sind also nie da. [...] Und deshalb ist das natürlich jetzt von der Führung her eine sehr, sehr, sehr lange Leine. Und die entscheidenden Sachen sind eigentlich Zielvereinbarungsgespräche“ (A10, Z. 435-450).

Mit den Zielvereinbarungsgesprächen räumt A10 seinen Mitarbeitenden einerseits Beteiligungsmöglichkeiten und zusätzliche Freiheitsgrade ein. Während der Gespräche verhandelt er individuell mit jeder/m Mitarbeiter/in über Zielaufgaben und definiert Entscheidungsspielräume, so dass er seinen Mitarbeitenden den operativen Prozess der Zielerreichung weitgehend eigenverantwortlich überlässt und Gelegenheitsräume für „hidden action“ eröffnet (Ebers & Gotsch 2014, S. 212), die für ihn zunächst einmal diffus bleiben. Andererseits stellen Zielvereinbarungsgespräche hierarchisch strukturierte Tauschbeziehungen zwischen ihm und seinen Mitarbeitenden her, indem über Leistungen und Gegenleistungen (z. B. Provisionen) verhandelt wird. Ob den Mitarbeitenden die in Aussicht gestellte Gegenleistung aber auch tatsächlich gewährt wird, ist eine Einflussressource, über die qua Positionsmacht allein der Leiter A10 verfügt und die er im Moment der Überprüfung erreichter Ziele situativ aktualisiert.

Neben den Zielvereinbarungsgesprächen ist für ihn zudem eine offene Fehlerkultur eine notwendige Voraussetzung für eine gelingende Arbeitsteilung und Handlungsabstimmung innerhalb der Arbeitsgruppe, die er auch selbst durch entsprechende Ermunterungen zur Offenheit zu etablieren versucht.

„Und das Problem ist, also in vielen anderen Häusern, dass dann keine Fehlerkultur da ist. Es darf nicht gesagt werden, es wird geschummelt, es wird so getan, es wird gerechtfertigt und alles das, man spricht nichts an. Und also ich habe für mich den Anspruch, und ich sage auch meinen Mitarbeitern, also wenn sie das einmal irgendwann nicht hinkriegen: „Also euch reißt keiner den Kopf ab, wenn etwas nicht klappt, aber sagt es!“ (A10, Z. 922-931)

Innerhalb des Interviews wird die Bedeutung einer konstruktiven Fehlerkultur zunächst mit in Kundenorganisationen beobachteten Informationsasymmetrien begründet; denn allzu oft macht A10 als Organisationsberater die Erfahrung, dass Mitarbeitende Fehler und Nicht-Geleistetes im Verborgenen halten. An späterer Stelle wird deutlich, dass auch er selbst mit „hidden action“-Problemen innerhalb seiner Arbeitsgruppe konfrontiert ist, die wiederum mit der Zielvereinbarungskultur und der geringen Interaktionsdichte innerhalb der Arbeitsgruppe in Verbindung zu stehen scheinen. So werden Zusatzaufgaben ohne Versprechen auf monetäre Gegenleistung

oftmals nicht oder nur nachlässig erbracht und die unterlassene Aufgabenerledigung auch nur auf Nachfrage in direkter Interaktion kommuniziert. Eine offene Fehlerkultur erscheint ihm vor diesem Hintergrund vermutlich sowohl aufgrund seiner Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Organisationen als auch aufgrund seiner eigenen, jüngsten Erfahrungen in der PRIVAT I als ein sinnvolles Mittel, um „hidden action“ trotz geringer Interaktionsdichte mit seinen Mitarbeitenden entgegenwirken zu können.

5. Diskussion und Ausblick auf weitere Forschungsperspektiven

Mit der Frage nach der Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen in Weiterbildungsorganisationen rückt der vorliegende Beitrag den Zusammenhang zwischen institutionellen Überzeugungs-, Regel- und Erwartungsstrukturen und den jeweiligen Führungsvorstellungen von Leitungspersonen in den Mittelpunkt des Interesses. Anhand eines Fallvergleichs wurde dieser angenommene Zusammenhang empirisch aufgesucht und in seinen Variationen anhand der beiden Kontexte Staat und Markt näher spezifiziert.

Zusammenfassend zeigt der Fallvergleich, dass sich die Organisation-Umwelt-Beziehungen der ÖFFENTLICH I und der PRIVAT I unterschiedlich ausgestalten. Die Interdependenzbeziehungen der ÖFFENTLICH I sind vor allem an ihrer politischen Verpflichtung auf einen öffentlichen Bildungsauftrag orientiert, der durch das Weiterbildungsgesetz codifiziert, durch den Amtsleiter personell ausgeflaggt und auch innerhalb des Dachverbands mikropolitisch aufgenommen wird, indem regelmäßig Kommunikation über Möglichkeiten und Grenzen einer angemessenen Erfüllung des Bildungsauftrags hergestellt und so „Voice“ für die weitere Legitimitätssicherung formiert wird. In vergleichbare vertikale Verpflichtungszusammenhänge oder horizontale Meinungsbildungsprozesse scheint die PRIVAT I nicht eingebunden zu sein. Jedenfalls verweist der Leiter A10 eher auf lose gekoppelte Umweltbeziehungen, die insbesondere auf der Beobachtung von Konkurrenten oder auf horizontalen Tauschbeziehungen mit Kundenorganisationen basieren.

Beide Leitungspersonen entfalten eine Normalitätsvorstellung von Führung, die auf einer Koordination der Mitarbeitenden qua Hierarchie beruht, obgleich sich die favorisierten Instrumente und Mittel voneinander unterscheiden. Während A05 in diesem Zusammenhang formalisierte Regeln als besonders sinnvoll hervorhebt (Geschäftsverteilungsplan, Stellenbeschreibungen), nimmt A10 auf Zielvereinbarungsgespräche Bezug, die seine Kontroll- und Entscheidungsprivilegien aktualisieren. In den Beschreibungen ihres Führungsalltags verweisen beide indirekt auch auf Strategien, die mögliche Schattenseiten (Entfremdung durch bürokratische Überregulierung bzw. „hidden action“ durch übermäßiges „Management by Objectives/Delegation“) „ihrer“ Führung zu kompensieren scheinen. A05 macht die Regeln der Organisation zu „gemeinsamen“ Regeln, indem er sie kommunikativ mit seinen Mitarbeiterinnen vereinbart und A10 regt einen offenen Umgang mit Fehlern und Nicht-Geleistetem an.

Insbesondere mit Blick auf die jeweils entwickelte Vorstellung, welche Form der Organisations- und Personalführung zweckmäßig ist, lassen sich die Normalitätsvorstellungen der beiden Leitungspersonen mit dem jeweiligen institutionellen Kontext in Verbindung bringen. Der Leiter A05 zieht für Entscheidungen der Angebotsentwicklung den staatlichen Bildungsauftrag der ÖFFENTLICH I heran und trägt damit die Umwelterwartung einer gesetzestreu handelnden Einrichtung in das Innere der Organisation. Er transportiert aber nicht nur codifizierte Regeln und normative Erwartungen, sondern er adoptiert auch das für den Kontext Staat charakteristische Koordinationsmedium, indem er formalisierte und kommunikativ vereinbarte *Regeln und Normen* zum zentralen Prinzip der organisationinternen Handlungsabstimmung macht. Und auch der Leiter A10 scheint das für den Kontext Markt typische Koordinationsmedium *Geld* in die Innenwelt der PRIVAT I zu überführen, da er mit den Zielvereinbarungsgesprächen ein Führungsinstrument favorisiert, das auf den Austausch von Leistungen und auf monetären Anreizen für die Mitarbeitenden basiert.

Im Anschluss an neoinstitutionalistische Beiträge weisen die Befunde darauf hin, dass sich Führungskräfte in ihren Normalitätsvorstellungen von Führung auf institutionelle Logiken des für sie relevanten Kontextes beziehen. Zugleich scheinen typische Schattenseiten der jeweiligen institutionellen Logik reproduziert zu werden, auch wenn diese von den Akteuren nur *als organisationale* bzw. *individuelle* Führungsprobleme und -herausforderungen thematisiert werden. Im neoinstitutionalistischen Sinne leisten Führungskräfte eine aktive, jedoch nicht unbedingt reflektierte Form von stabilisierender „institutional work“ (Lawrence & Suddaby 2006). Mit ihren Vorstellungen von wünschenswerter bzw. zweckmäßiger Führung reproduzieren sie institutionelle Logiken nicht einfach nur, sondern wirken zugleich kompensatorisch auf deren Schattenseiten ein.

Für anknüpfende Forschungsaktivitäten legt der dargestellte Fallvergleich unterschiedliche Anschlussmöglichkeiten nahe: So wären für eine weitere fallvergleichende Analyse zum einen Leitungspersonen relevant, die innerhalb der Kontexte Gemeinschaft und Unternehmen agieren. Zum anderen müssten aber auch Leitungspersonen von Weiterbildungsorganisationen in das Sample aufgenommen werden, die gewissermaßen als „Grenzgänger“ in mehrere Reproduktionskontexte zugleich eingebunden sind. Darüber hinaus könnten die Interpretationsleistungen der Leitungspersonen weiter analysiert werden. Hier ließe sich etwa fragen, inwiefern sich ihre Interpretation von Umwelterwartungen auch auf organisationale, professionelle oder berufsbiografische Einflüsse zurückführen lassen. Eine theoretische Anschlussmöglichkeit wäre dann das von Hartz entwickelt Konzept der „mentalen Mitgliedschaft“, demgemäß Organisationsmitglieder strukturelle Vorgaben stets vor dem Hintergrund ihrer Berufsbiografie, ihres professionellen Selbstverständnisses, ihrer organisationalen Funktionsrolle und ihrer Vorstellungen über eine zweckmäßige Organisationsgestaltung wahrnehmen (Hartz, 2004). Studien der skizzierten Art wären notwendig, um theoretische Annahmen über den Zusammenhang von institutionellen bzw. organisationalen Vorgaben und ihrer individuellen (Re-)Produktion durch „institutional work“ oder „mentale Mitgliedschaft“ auf der Basis einer differenzierte(re)n Empirie formulieren zu können.

Anmerkungen

- 1 Das Transkriptionssystem orientiert sich größtenteils an den entsprechenden Empfehlungen von Kuckartz et al. (2008). In den Interviewausschnitten vorkommende Transkriptionszeichen: (.) kurzes Aussetzen, kurze Pause; Vereinbart Betonung; (I lacht) (Laut-)Äußerungen der jeweils anderen Person, [Das Telefon klingelt.] situative Zusatzinformationen.

Literatur

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2012). Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit (24. Aufl.). Frankfurt a.M.: Fischer.
- Brunsson, N. (1989). The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organization. Chichester: John Wiley and Sons.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). „The iron cage revisited“: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147-160.
- Drucker, P. F. (1963). Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review*, May-June, 53-60.
- Ebers, M. & Gotsch, W. (2014). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 195-255). Stuttgart: Kohlhammer.
- Hartz, S. (2004). Biographizität und Professionlilität. Eine Fallstudie zur Bedeutung von Aneignungsprozessen in organisationalen Modernisierungsstrategien. Wiesbaden: VS.
- Herbrechter, D. & Schrader, J. (in Druck). Organisationstheoretische Ansätze in der Erwachsenenbildung. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. Wiesbaden: Springer.
- Hirschman, A. O. (1970). Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Keller, R. (2008). Wissenssoziologische Diskursanalyse. Wiesbaden: VS.
- Kieser, A. (2014). Max Webers Analyse der Bürokratie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 43-72). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis*. Wiesbaden: VS.
- Martin, A. & Langemeyer, I. (2014). Demografie, sozioökonomischer Status und Stand der Professionalisierung – das Personal in der Weiterbildung im Vergleich. In *Deutsches Institut für Erwachsenenbildung*. (Hrsg.), *Trends der Weiterbildung* (S. 43-67). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Meisel, K. (2011). Weiterbildungsmanagement. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 427-436). Wiesbaden: VS Springer.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340-363.
- Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. Clegg, C. Hardy, W. R. Nord & T. Lawrence (Hrsg.), *Handbook of Organization Studies* (S. 215-254). London: Sage.
- Robak, S. (2004). Management in Weiterbildungsinstitutionen. Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in differenten Konstellationen. Hamburg: Kovač.
- Rosenstiel, L. v., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Sauer-Schiffer, U. (2000). *Biographie und Management. Eine qualitative Studie zum Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung*. Münster: Waxmann.
- Schrader, J. (2011). *Struktur und Wandel der Weiterbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.

- Scott, W. R. (2003). *Organizations. Rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Scott, W. R. & Meyer, J. (1991). The Organization of societal sectors: Propositions and early evidence. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 108-140). Chicago: University of Chicago Press.
- Staehele, W. H. (1999). *Management*. München: Vahlen.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Uhmman, C. (2011). *Aktuelle Herausforderungen im Management von Weiterbildungsorganisationen*. Hannover: Expressum.
- Wiesenthal, H. (2005). Markt, Organisation und Gemeinschaft als „zweitbeste“ Verfahren sozialer Koordination. In W. Jäger & U. Schimank (Hrsg.), *Organisationsgesellschaft: Facetten und Perspektiven* (S. 223-264). Wiesbaden: VS.
- Zucker, L. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42 (5), 726-743.