

Stefanie Hertel

# Interorganisationale Kooperation im Feld beruflicher Nachqualifizierung als Resultat struktureller Kopplung von Organisationen

## 1. Ausgangslage und Erkenntnisinteresse

Der Blick in die Arbeitslosenstatistik belegt einen engen Zusammenhang von Qualifikationsniveau und Erwerbsstatus. So sind 2011 19,6 Prozent der registrierten Arbeitslosen ohne Berufsabschluss und bilden damit die weitaus größte Gruppe, verglichen mit der Gruppe der Personen mit Lehre bzw. Fachschulabschluss (5,1%) sowie mit Hoch- bzw. Fachhochschulabschluss (2,4%) (vgl. Weber/Weber 2013, S. 2). Gleichzeitig legt der Datenreport des Bundesinstituts für Berufsbildung offen, dass die Ungelerntenquoten bundesweit in der Zeit von 1996 bis 2010 in der Gruppe der 20- bis 34-Jährigen nur minimal schwanken und 2010 bei 14,7 Prozent liegen (vgl. Braun/Schandock/Weller 2013, S. 291). Altbewerbern<sup>1</sup> mit einem Hauptschulabschluss gelingt der Einstieg in eine betriebliche Ausbildung mit nur 31 Prozent im Berichtsjahr 2011/2012 am wenigsten; zugleich sind es in der Gruppe der Altbewerber über 21 Jahre 69 Prozent, die sich vor mindestens drei Jahren schon einmal um einen Ausbildungsplatz beworben haben (vgl. Beicht/Eberhardt/Gei 2013, S. 88ff.).

Demnach wird der Einstieg in eine Ausbildung in Abhängigkeit zur Qualifikation und mit zunehmendem Alter immer schwieriger und die Statistiken legen nahe, dass diejenigen, die diesen Einstieg nicht geschafft haben, auch langfristig ohne Berufsabschluss bleiben. Gleichzeitig trägt diese Personengruppe das höchste Arbeitslosigkeitsrisiko. Jene Problemlagen sind nicht nur für die betroffenen Personen bedenklich, sondern erscheinen auch noch einmal im Lichte der Diskussion um den drohenden Fachkräftemangel als desolat. Denn auch wenn das Erwerbstätigenpotential in den kommenden Jahren sinkt und die Unterbeschäftigung rein rechnerisch reduziert werden könnte, so gilt dies nur, wenn der qualifikatorische Arbeitskräftebedarf gedeckt ist (vgl. Fuchs/Zika 2010, S. 1; Ehmann 2004, S. 38). Zwar ist die Nachqualifizierung von Erwachsenen bereits seit den 1990er Jahren Thema der Bildungsforschung und es werden derzeit Angebote im Rahmen des laufenden Programms „Jobstarter Connect“ und im Projekt „Bundesweiter Überblick über Nachqualifizierungsprojekte“ entwickelt und erprobt, dennoch bleibt die Nachqualifizierung insgesamt ein Randphänomen (vgl. Baethge/Severing/Weiß 2013, S. 37). Es besteht somit ein Bedarf, für diese

1 Nach der Definition des Bundesinstituts für Berufsbildung sind damit Personen gemeint, die sich bereits zu einem früheren Zeitpunkt schon einmal um einen Ausbildungsplatz beworben haben (vgl. Beicht/Eberhardt/Gei 2013, S. 88).

Zielgruppe derartige Angebote auf der Ebene der Weiterbildungsorganisationen zu entwickeln, um die berufliche Integration von (Langzeit-)Arbeitslosen sowie die Deckung des Fachkräftebedarfs sicherzustellen. Problemlösungspotential wird dabei interorganisationalen Kooperationen zugeschrieben. Kooperationen werden in der Weiterbildung bereits seit den 1960er Jahren als ein bildungspolitischer Grundsatz begriffen, indem durch die „Vermeidung von Doppelangeboten, Überschneidungen und unproduktiver Konkurrenz (...) die Effektivität des Gesamtsystems gesteigert werden“ soll (Jütte 2002, S. 13). Seit den 1990er Jahren und im Kontext des Lebenslangens Lernens werden Kooperationen u.a. auch im Rahmen bundesweiter Förderprogramme wie „Lernende Regionen“ (vgl. Reupold/Strobel/Tippelt 2009) oder „Lernen vor Ort“ (BMBF 2013) mit der „Öffnung, programmatischen Erweiterung und strukturellen Innovation des Weiterbildungsbereichs“ (Dollhausen/Feld 2010, S. 25) in Verbindung gebracht. Kooperationen werden als Möglichkeit verstanden, die Zusammenarbeit verschiedenster Akteure institutions- und bereichsübergreifend in der relevanten Umwelt der Weiterbildungseinrichtungen zu fördern (vgl. ebd., S. 24f.). In der Folge sollen auch bisher unterrepräsentierte Gruppen entlang einer Nachfrage- und Nutzenorientierung in Weiterbildungsprozesse eingebunden werden können (Wohlfahrt 2006, S. 25).

Im Rahmen des Beitrags soll an einem empirischen Beispiel illustriert werden, wie Kooperationen dieses Lösungspotential entwickeln können. Dazu wird eine interorganisationale Kooperationsbeziehung einer Weiterbildungseinrichtung mit der Handwerkskammer sowie der Industrie- und Handelskammer in den Blick genommen, die eben auf diese bereichsübergreifende Zusammenarbeit Bezug nimmt und mit der Entwicklung eines Nachqualifizierungsangebots für Erwachsene beabsichtigt, Kammerzertifizierungen und Berufsabschlüsse für geringqualifizierte Erwachsene im Rahmen beruflicher Weiterbildung zu ermöglichen. Dazu wird ein systemtheoretischer Ansatz herangezogen, der Aufschluss darüber geben kann, wie die verschiedenen Partner entlang ihrer jeweiligen Funktionslogiken diese Kooperationsbeziehung gestalten. Denn die zentrale Herausforderung bei der Entwicklung von Nachqualifizierungsangeboten besteht – so die These dieses Beitrags – darin, dass diese Angebote gleichzeitig im Funktionssystem Bildung<sup>2</sup> (Qualifizierung) *und* im Funktionssystem Wirtschaft (berufliche Integration) anschluss- und passungsfähig sein müssen. In systemtheoretischer Perspektive realisieren sich solche Passungsprozesse über strukturelle Kopplungen zwischen Systemen, etwa indem sich das Bildungssystem am Wirtschaftssystem als Beschäftigungssystem und als Beteiligungsinstanz bei der Vergabe von Berufsabschlüssen ausrichtet.

---

2 In Anbetracht dessen, dass hier die Qualifizierung von „Erwachsenen“ fokussiert wird, soll analog zur Feststellung „Erziehung ist eine Zumutung, Bildung ist ein Angebot“ (Lenzen/Luhmann 1997, S. 7) Qualifizierung als Angebot verstanden und im Weiteren vom Bildungssystem gesprochen werden.

Dass und wie sich derartige Kopplungen von Bildungs- und Wirtschaftssystem auf der Ebene der Organisation konkret gestalten und so im gegenseitigen Leistungsaustausch neue Qualifizierungswege eröffnen, soll im Folgenden genauer untersucht werden. In einem ersten Schritt wird der systemtheoretische Begriff der strukturellen Kopplung skizziert (siehe Abschnitt 2), um dann in einem zweiten Schritt nach der Beschreibung des methodischen Designs eine interorganisationale Kooperationsbeziehung zur beruflichen Nachqualifizierung von Erwachsenen anhand empirischen Datenmaterials darzustellen und systemtheoretisch rückzubinden (siehe Abschnitt 3). Im letzten Abschnitt soll das Problemlösungspotential interorganisationaler Kooperationen noch einmal resümierend zusammengefasst werden, indem die Passungsfähigkeit von beruflicher Qualifizierung im System Bildung und die Integration im System Wirtschaft über Berufsabschlüsse herausgestellt wird (siehe Abschnitt 4).

## 2. Interorganisationale Kooperation als strukturelle Kopplung

Ausgangspunkt dieses Beitrags bildet die These, dass die Herausforderung in der Erschließung neuer Qualifizierungswege darin besteht, die Anschluss- und Passungsfähigkeit von Nachqualifizierungen im Bildungs- wie im Wirtschaftssystem sicherzustellen. Bevor die strukturelle Kopplung von Organisationen in den Fokus rückt, die eben jene Passungsfähigkeit herstellen kann, soll zunächst das der Systemtheorie zugrunde liegende Organisationsverständnis kurz skizziert werden. Im Anschluss wird dann ausgeführt, *warum* Organisationen im Besonderen geeignet sind die Kommunikation zwischen den Funktionssystemen zu gewährleisten, um dann im letzten Schritt zu thematisieren, *wie* Organisationen im Rahmen struktureller Kopplungen in Beziehung treten.

Ausgehend von einer Differenz von System und Umwelt, sind Organisationen als soziale Systeme von strikter Selbstbezüglichkeit gekennzeichnet. Dazu führt Luhmann den Begriff der Autopoiesis ein, der Organisationen in ihrer operativen Geschlossenheit und Selbstreferenzialität beschreibt. Diese Differenz von System und Umwelt ist notwendig zur Entstehung und zum Erhalt des Systems, denn „Geschlossenheit, Selbstdetermination und Selbstorganisation machen ein System in hohem Maße (...) kompatibel mit Unordnung in der Umwelt“ (Luhmann 1998, S. 94). Das führt nun im Weiteren zu der Frage, wie die Kompatibilität von Weiterbildungseinrichtung, Handwerkskammer sowie Industrie- und Handelskammer in der Kooperation bei gleichzeitiger Aufrechterhaltung der Autopoiesis hergestellt werden kann.

Alle internen Operationen in der Organisation markieren zugleich die Grenze von System und Umwelt, denn „kein System kann außerhalb der eigenen Grenzen operieren“ (Luhmann 1990, S. 28). Auch wenn Organisationen zur Aufrechterhaltung ihrer Autopoiesis als Respezifizierung der zunächst allgemein bestimmten Funktionssysteme wie Bildung, Wirtschaft, Politik, Recht eine hohe Eigenkomplexität aufweisen und völlig autonom in ihrer Funktionserfüllung sind, stehen sie trotzdem in Abhängigkei-

ten zu anderen Funktionssystemen, wenn sie auf Leistungsbezüge angewiesen sind und mit Leistungserwartungen konfrontiert werden (vgl. Lieckweg 2001, S. 268f.).

Dabei ist es die Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeit von Organisationen, die im Besonderen begründet, *warum* Organisationen in der Lage sind, jene Umweltbeziehungen zwischen den Funktionssystemen zu ermöglichen. Die Sicherstellung der jeweiligen Leistungsbezüge wird auf der Ebene der Organisationen über Kommunikation gewährleistet. Organisationen bestehen aus Kommunikationen, die als Ursache und Folge von Entscheidungen rekursiv aufeinander bezogen sind und entlang von Entscheidungsprämissen Erwartungsstrukturen unterliegen und so bestimmten Funktionssystemen und deren binären Codierungen zuzurechnen sind. Die Beobachtung der Umwelt hinsichtlich jener Abhängigkeiten kann so in anschlussfähige Kommunikation übersetzt werden. Die System-Umwelt-Unterscheidung kann im Anschluss an Spencer-Brown als *re-entry* bezeichnet werden und stellt damit eine besondere Form der Selbstbeobachtung dar, sodass es möglich wird, „die Unterscheidung von System und Umwelt, zunächst eine operativ entstandene Differenz, in das System einzuführen“ (Luhmann 1990, S. 83). Die einzelnen in der Kooperation beteiligten Organisationen haben demnach die Möglichkeit, trotz ihrer operativen Geschlossenheit, die jeweils anderen Organisationen schon im Vorfeld der Kooperation zu beobachten und damit auch ihre Leistungsabhängigkeit zu erkennen. Das Wirtschaftssystem ist im Kontext der Fachkräftequalifizierung abhängig vom Bildungssystem, und das Bildungssystem braucht dahingegen das Wirtschaftssystem als Prüfungsinstanz in der Vergabe von Berufsabschlüssen.

Wie die einzelnen Organisationen tatsächlich in Kontakt treten können und wie die bereits oben kurz eingeführte Kompatibilität zwischen System und Umwelt hergestellt werden kann, führt Luhmann mit dem Begriff der strukturellen Kopplung aus, der zum einen die operative Geschlossenheit der Systeme anerkennt und zum anderen den Kontakt zur Umwelt nutzt, um die Autopoiesis der Systeme sicherzustellen. Dieser Begriff

bezeichnet Beziehungen (...) zwischen System und Umwelt, die zwar nicht strukturdeterminierend in das System eingreifen, also mit Autopoiesis kompatibel sind, aber langfristig gesehen die im System selbst produzierten Strukturen beeinflussen und in diesem Sinne einen ‚structural drift‘ auslösen (Luhmann 2000, S. 397).

Dabei sind es Irritationen bzw. Perturbationen durch die Umwelt, die zu Selbstirritationen werden müssen, um jene Strukturdurchbrüche auslösen zu können. Jene Entwicklungen sind nicht an eine starre Ursache-Wirkung-Beziehung gebunden, sondern unterliegen der Strukturdeterminiertheit des Systems. Strukturveränderungen sichern häufig das Überleben der Organisation in der Anpassung an die Umwelt, wenn die „organisationsinternen Entscheidungsprogramme durch andere Entscheidungsprämissen ersetzt werden müssen“ und „zur Programmspezifizierung auf diese Umwelt“

zurückgegriffen wird (Kämper/Schmidt 2000, S. 229). Die gemeinsame Entwicklung des Nachqualifizierungsangebots kann demnach als eine Anpassungsleistung an die Umwelt gedeutet werden, die organisationale Veränderungen nach sich zieht. Diese strukturellen Veränderungen müssen jedoch jeweils Anschluss finden an die bisherigen Strukturen der Weiterbildungseinrichtung wie der Kammern.

Kämper und Schmidt (2000) stellen im Rahmen struktureller Kopplungen von Organisationen im Besonderen die Interaktionsebene heraus, also die Kommunikation unter Anwesenden. Dieser Moment wird zunächst als „Einkapselung der möglichen Strukturveränderung in der Interaktion“ verstanden, bevor nach Rückkehr in die eigene Organisation „eine Abstimmung mit den anderen Strukturelementen des Organisationssystems“ erfolgt (Kämper/Schmidt 2000, S. 230, Hervorhebungen i.O.). Die Bedeutung der Interaktion kann zudem auch noch einmal mit Luhmanns Begriff der personalen Entscheidungsprämissen herausgestellt werden, welcher den Stellenwert des Status, der Ausbildung, der Reputation und Motivation etc. des Organisationsmitglieds berücksichtigt. Wie im folgenden Abschnitt zudem gezeigt werden soll, sind die Ebene des einzelnen Akteurs sowie der persönliche Kontakt in der Kooperation von entscheidender Bedeutung. Diese Faktoren bestimmen maßgeblich den Kooperationsprozess mit und entscheiden letztlich darüber, ob es zu Strukturveränderungen kommt.

Die tatsächlichen Veränderungen über eine strukturelle Kopplung werden erst nach der Rückkehr der einzelnen Organisationsmitglieder in ihre jeweiligen Organisationen über Strukturveränderungen festgeschrieben. Diese unterliegen einem evolutionären Prozess und resultieren zum einen aus der Differenz von System und Umwelt und sind andererseits Ergebnis der Strukturdeterminiertheit der einzelnen Organisationen. Dabei können sich organisationale Entscheidungsprogramme verändern, die jedoch wiederum an die Codierung des jeweiligen Funktionssystems Anschluss finden. Die Kommunikationen im System sind also weiterhin der binären Codierung zuzurechnen. Für die im Weiteren fokussierten Funktionssysteme Wirtschaft (Handwerksammer und Industrie- und Handelskammer) und Bildung (Weiterbildungseinrichtung) bedeutet das, dass im Wirtschaftssystem die Codierung „Zahlungen/Nicht-Zahlungen“ weiterhin im Medium Geld erfolgt, auch wenn es sich nicht um direkte Zahlungen handelt, sondern „Bereiche der Zulieferung oder der Zusatzeinrichtungen zum basalen Medium“ (Luhmann 2005, S. 178f.) gemeint sind und hier besonders die Zertifizierung von Teilleistungen oder die Vergabe von Berufsabschlüssen Betrachtung finden. Ebenso muss im Funktionssystem Bildung die binäre Codierung „Vermittelbar/Nicht-vermittelbar“ im Medium Wissen (vgl. Kade 1997, S. 38) aufrecht erhalten bleiben, sodass pädagogische Implikationen für gelungene Lehr-/Lernprozesse nicht in Frage gestellt werden, trotzdem sich die Weiterbildungseinrichtung mit der Nachqualifizierung von Erwachsenen für ein neues Feld öffnet.

Wie sich die strukturelle Kopplung von Weiterbildungsorganisation und Kammern letztlich gestaltet und wie sich im Zuge dessen die jeweiligen organisationalen Entscheidungsprogramme mit der Entwicklung des Nachqualifizierungsangebots ver-

ändern, soll nun am empirischen Datenmaterial gezeigt werden. Dazu wird im Weiteren der Frage nachgegangen, wie der Begriff der strukturellen Kopplung nutzbar gemacht werden kann, um jenen Kooperationsprozess nachzeichnen zu können.

### **3. Interorganisationale Kooperationsbeziehung als strukturelle Kopplung von Organisationen**

Mit Bezug zur Fragestellung dieses Beitrags wird nun in einem dritten Schritt der Versuch unternommen, die theoretischen Erkenntnisse des vorhergehenden Abschnitts an einem empirischen Beispiel zu illustrieren. Die folgenden Interviewpassagen stammen aus Datenmaterial eines laufenden Promotionsvorhabens,<sup>3</sup> das die Kooperationsbeziehungen einer Weiterbildungseinrichtung in den Mittelpunkt der Betrachtung setzt. Ziel dieser Kooperationsbeziehungen mit der öffentlichen Arbeitsverwaltung, den Kammern, Innungen und Betrieben ist die Entwicklung und Umsetzung eines Nachqualifizierungsangebots für an- und ungelernte Erwachsene. Angelegt als Fallstudie wurden entlang leitfadengestützter Experteninterviews (Meuser/Nagel 2002) alle relevanten Akteure der beteiligten Organisationen befragt. Anschließend wurden die Daten in Anlehnung an das Codier-Verfahren der Grounded Theory<sup>4</sup> nach Strauss/Corbin (1996) ausgewertet. Dieser mehrperspektivische Ansatz bietet nun die Möglichkeit einer umfassenden Rekonstruktion des Kooperationsprozesses und kann Hinweise dafür liefern, unter welchen Bedingungen Kooperationen das zugeschriebene Problemlösungspotential entfalten können.

Für die Realisierung des Nachqualifizierungsangebots stellen insbesondere die Handwerkskammer sowie die Industrie- und Handelskammer entscheidende Partner dar. Die Kammern geben als Prüfungsinstanz den rechtlichen Rahmen des Angebots vor, sind zuständig für die Zertifizierung von Teilleistungen, entscheiden über die Zulassung zur Externenprüfung und ermöglichen die Verkürzung der Qualifizierungszeit, wenn Nachweise praktischer Berufserfahrung vorliegen. Im Folgenden wird daher der Kooperationsprozess der Weiterbildungseinrichtung mit den Kammern Mittelpunkt

- 
- 3 Das Dissertationsvorhaben unter dem Titel „Interorganisationale Kooperationen als Inklusionspotential für die berufliche Weiterbildung“ entsteht im Rahmen der Leibniz Graduate School für empirische Weiterbildungsforschung und ist angesiedelt am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE). Entlang eines systemtheoretischen Ansatzes werden die beteiligten Kooperationspartner in verschiedenen Funktionssystemen verortet. Das Projekt zielt auf die Offenlegung der jeweiligen organisationalen Funktionslogiken im Rahmen systemübergreifender Kooperation und fragt, welches Inklusionspotential jene Kooperation mit der Entwicklung des Nachqualifizierungsangebots entfalten kann.
  - 4 An dieser Stelle hebt die Methode der Grounded Theory weniger auf einen Forschungsstil im Sinne einer methodologischen Verortung ab, sondern beschreibt ein induktives Vorgehen, das es zulässt, empirische Phänomene zu identifizieren und entlang von Konzepten und Kategorien mit dem Ziel der Theoriebildung in Beziehung zu setzen (vgl. Legewie 1996, S. VII; Strauss/Corbin 1996, 7ff.). Ein systemtheoretischer Ansatz wird hier als theoretisches Hintergrundwissen genutzt (vgl. ebd., S. 33). Die abstrakten Begrifflichkeiten der Systemtheorie bieten im Anschluss an die Auswertung der Daten die Möglichkeit, einen konkreten Bezug zum Forschungsgegenstand herzustellen und die entwickelten Konzepte und Kategorien zu integrieren (vgl. Kieselhorst 2010, S. 107).

der Betrachtung sein. Auch wenn hier lediglich das Datenmaterial der Weiterbildungseinrichtung dargestellt werden kann, sind natürlich auch die Organisationsvertreter der Handwerkskammer sowie der Industrie- und Handelskammer befragt worden, sodass diese Perspektiven ebenfalls in die folgende Analyse mit einfließen.

Es werden nun einzelne Interviewpassagen vorgestellt, die die Perspektive des Geschäftsführers der Weiterbildungseinrichtung wiedergeben. Im Anschluss daran werden die Textpassagen<sup>5</sup> paraphrasiert und systemtheoretisch ausgedeutet.

Die Anfangsphase der Kooperation beschreibt der Geschäftsführer der Weiterbildungseinrichtung folgendermaßen:

Gut, günstig war es, dass wir, wir sind so losgezogen, wir haben gesagt: „Wir haben hier Betriebe, wir haben Fachanleiter, wir haben viel Erfahrung, wie wir An- und Ungelernte hier bei uns in den Betrieben integrieren können, ja, wie wir mit denen produktiv arbeiten können, dass, da haben wir jahrzehntelange Erfahrung, das können wir gut, hier muss doch eigentlich mehr drin sein als nur ne Arbeitsgelegenheit zu machen“ (787–792).

Hierbei wird deutlich, dass die Weiterbildungseinrichtung bereits auf eine jahrzehntelange Erfahrung in der Arbeit mit der Zielgruppe der an- und ungelernten Erwachsenen zurückblickt, in diesem Arbeitsfeld ihre Kompetenzen verortet und darüber hinaus auch auf die notwendige Infrastruktur zurückgreifen kann. Gleichzeitig legt der Interviewpartner offen, dass die Einrichtung neue Aufgabenfelder erschließen möchte, die über das bisherige Kerngeschäft der Weiterbildungseinrichtung, also die reine Beschäftigung von (Langzeit-)Arbeitslosen im Rahmen von Arbeitsgelegenheiten, hinausgehen, ohne diese Idee weiter zu konkretisieren. Entlang einer systemtheoretischen Deutung kann die Weiterbildungsorganisation im Funktionssystem Bildung gesehen werden. Im Rahmen des Interviews wird das Leistungsspektrum der Organisation deutlich, wenn die Weiterbildungsorganisation ihren Leistungsbereich in der Beschäftigung von Erwachsenen im Rahmen von Arbeitsgelegenheiten darstellt. Die Organisation nimmt demnach eine Funktion wahr, die nur in diesem Funktionssystem generiert werden kann. Gleichzeitig ist die Organisation auf weitere Funktionen angewiesen, denn im Folgenden berichtet der Interviewpartner:

Das war unser Grund und wir haben dann die Kammer, die beiden Kammervertreter eingeladen und gesagt: „Denkt doch mal mit uns drüber nach, was könnten wir denn noch machen.“ Natürlich haben wir sie eingeladen unter dem Aspekt berufliche Bildung, wie können wir denn da vorankommen (792–795).

5 Die Passagen sind dem Interviewmaterial in chronologischer Reihenfolge entnommen, jedoch aufgrund der besseren Lesbarkeit teilweise gekürzt worden. Die Sprache ist leicht geglättet und nähert sich so dem Schriftdeutsch an.

Für die Weiterbildungseinrichtung sind die Kammern entscheidende Partner, um überhaupt neue Ideen entwickeln und dann auch umsetzen zu können. Auch wenn sie sich ihres Leistungsspektrums bewusst ist, so steht die Einbeziehung der Kammern bereits am Anfang des Prozesses. Die Weiterbildungseinrichtung ist somit einerseits Initiator, lässt sich jedoch andererseits auf die Möglichkeiten der Kooperationspartner ein. Systemtheoretisch können die Industrie- und Handelskammer sowie die Handwerkskammer im Funktionssystem Wirtschaft verortet werden. Die ersten Erfahrungen im Kontakt, gleichzeitig aber auch das Wissen, die Kammerpartner mit ihren Funktionen für sich gewinnen zu müssen, beschreibt der Geschäftsführer der Weiterbildungseinrichtung so:

Aber entscheidend war sicherlich, dass beide von sich aus ne ähnliche Problemsicht hatten wie wir und das ist wahrscheinlich nicht bundesweit einfach so überall anzutreffen, ja, da so engagierte, auch inhaltlich engagierte Menschen anzutreffen sind. Es gibt vielleicht auch viele Kammerbürokraten, gibt es nämlich auch, die Kammern sind eigentlich sehr, sehr bürokratische Institutionen, sehr, sehr verfahren und ordnungspolitisch festgefahren und so, (...) und da trafen wir eben auf zwei Personen, die offener sind und so, das. Aber dass wir sie auch gleich am Anfang quasi zu Miterfindern gemacht haben, das haben wir ihnen auch immer erzählt (797–804), (...) weil ohne diesen Rückhalt ist man dann natürlich in der Tat verloren, ja, also wenn die Kammern als Prüfungsinstanz da irgendwie Bremser sind oder Vorbehalte haben (810–813).

Die Kammern werden hier in ihrem Leistungsbereich als Prüfungsinstanz beschrieben, eine Funktion, die im Rahmen beruflicher Bildung nur im Funktionssystem Wirtschaft generiert werden kann und somit die Leistungsgrenze und gleichzeitig die Leistungsabhängigkeit der Weiterbildungsorganisation markiert. Die Beobachtung jener Leistungsabhängigkeiten kann auf der Ebene der Organisation in anschlussfähige Kommunikation übersetzt werden, als *re-entry* kann die Differenz von System und Umwelt wieder in das System eingeführt werden. Es ist darauf zu schließen, dass die Weiterbildungsorganisation die Kammern deshalb so früh in den Prozess eingebunden hat, weil eben jene Beobachtung stattgefunden hat. Die Kammern wurden so zum einen als Prüfungsinstanz und damit als entscheidender Partner ausgemacht. Die Beschreibung als bürokratische Organisation lässt darüber hinaus vermuten, dass es sich eben an deren ordnungspolitische Strukturen anzupassen gilt.

Im Kontakt mit den Partnern trifft der Geschäftsführer dann auf ein ähnliches Problembewusstsein. Sein Anliegen, (Langzeit-)Arbeitslose zu qualifizieren und zu einem Berufsabschluss zu führen, trifft bei den Kooperationspartnern auf Zustimmung, denn diese Gruppe wird über traditionelle Qualifizierungswege – nämlich im Rahmen von dualer Ausbildung und Umschulung – nicht erreicht. Auch hier wird deutlich, dass das bisherige Leistungsspektrum der Kammern nicht ausreicht, um auch jene Gruppe zu Fachkräften zu qualifizieren. Strukturelle Kopplungen, ausgelöst über Irritationen,

die das Überleben der Organisation sichern wollen, resultieren häufig aus der Respezifizierung von Entscheidungsprogrammen in der Orientierung an der Umwelt. Das Vorhaben der Weiterbildungseinrichtung, neue Aufgabenfelder erschließen zu wollen und die Absicht der Kammern, die Sicherung des Fachkräftebedarfs zu gewährleisten, stellen eine gegenseitige Irritationsquelle dar und lösen jene Neuorientierung aus.

Neben dieser fachlich-inhaltlichen Übereinstimmung, sind es zudem persönlich-kommunikative Faktoren, die für die Zusammenarbeit dienlich sind. Das Engagement der Kooperationspartner wird hervorgehoben, gleichzeitig werden die Partner mit ihrer Offenheit gegenüber neuen Themenstellungen beschrieben. Das Miteinander wird durch den Geschäftsführer auch im Kontakt mit den Kammern immer wieder kommunikativ aufgegriffen, indem er die beiden Partner als *Miterfinder* beschreibt. Die gemeinsame Entstehungsgeschichte des Angebots wird mit diesem Begriff in fachlicher wie persönlicher Hinsicht so noch einmal herausgestellt.

An dieser Stelle wird die Relevanz der Interaktionsebene in Kooperationsbeziehungen noch einmal beschrieben, welche insbesondere vor der Rückkehr in die eigene Organisation und bevor es zu möglichen Strukturveränderungen kommt, an Bedeutung gewinnt. Die Einladung der Kammervertreter zeigt hier die Bedeutsamkeit des persönlichen Kontakts, der unter Umständen neben der Beobachtung der Umwelt eine weitere Irritation darstellte. Die beschriebene Offenheit und das Engagement der Kooperationspartner kann zudem mit dem Begriff der personalen Entscheidungsprämissen aufgegriffen werden, sodass der als positiv beschriebene Kontakt der Kooperationspartner auf die Interaktionsbeziehungen sowie auf die involvierten Personen selbst zurückzuführen ist.

Unter welchen konkreten Bedingungen die Entwicklung jenes Angebots schließlich erfolgreich war und wie sich letztlich die strukturelle Kopplung von Organisationen fassen lässt, beschreibt der Interviewpartner wie folgt:

Der förderlichste Faktor ist, dass wir, ja dass wir wirklich auf die berufliche Handlungskompetenz abzielen, dass das das allererste Ziel ist, das wir erreichen wollen und das wir auch glaubhaft im Rahmen darlegen, der, der verspricht, dass das auch wirklich erreicht werden kann (870–873).

Die pädagogische Idee des arbeitsintegrierten Lernens in realen Arbeitssituationen schließt sich somit an das Prinzip der beruflichen Handlungskompetenz als vornehmliches Qualifizierungsziel der Kammern an. Denn die Zulassung zur Externenprüfung zum Erwerb eines Berufsabschlusses ist gebunden an den Nachweis beruflicher Praxis. Gleichzeitig zielt das „Lernen im Prozess der Arbeit“ auf die Handlungs- und Kompetenzorientierung der Teilnehmer der Nachqualifizierung als Teil zielgruppengerechter Didaktik. Die Schulung jener Kompetenzen wird jedoch nicht nur von beiden Seiten als zentrales Prinzip beruflicher Qualifizierungen ausgemacht, sondern auch strukturell festgeschrieben, denn im Weiteren erläutert der Interviewpartner:

Das Zweite ist, dass wir, wie wahrscheinlich kaum irgendwer anders, gerade die Ausbildungsrahmenpläne einhalten (...) (873–874). Dadurch dass wir das hier auch noch in die Qualifizierungsbauusteine alles hinterlegt haben, ja, also alle Qualifizierungsbauusteine des Berufsfeldes bilden die komplette Ausbildungsrahmenplanung dar, ja. (...) wir erkennen voll und ganz ihren eigenen Referenzrahmen an (879–882).

Qualifizierungsbauusteine, ursprünglich ein Instrument aus der Ausbildungsvorbereitung für Jugendliche, werden hier im Rahmen der beruflichen Nachqualifizierung von Erwachsenen als Instrument für eine neue Zielgruppe erschlossen. So gelingt es den Kammern, einerseits den Zugang zu beruflicher Qualifizierung auch für an- und gelernte Erwachsene zu eröffnen, andererseits bleiben alte Strukturen davon unberührt, denn die Zerlegung jedes Berufsbildes orientiert sich an den Ausbildungsrahmenplänen und bewahrt das Prinzip der Beruflichkeit. Die strukturelle Kopplung der Organisationen hat somit nach Rückkehr der Organisationsvertreter in die eigene Organisation Strukturveränderungen zur Folge, indem organisationale Entscheidungsprogramme verändert werden und so das Instrument der Qualifizierungsbauusteine im Rahmen der Nachqualifizierung für eine neue Zielgruppe genutzt werden kann. Dabei wird der Strukturdeterminiertheit der Organisation dahingehend Rechnung getragen, dass die Kammern ordnungspolitische Rahmenbedingungen unausgetastet lassen und als Prüfungsinstanz über die Zulassung zur Externenprüfung weiterhin für die Vergabe von Berufsabschlüssen in unveränderter Form zuständig sind. Unverändert bleiben zudem die binären Codierungen, denn auch wenn die Qualifizierung von Erwachsenen im Wirtschaftssystem nicht unmittelbar mit dem Code „Zahlungen/Nicht-Zahlungen“ in Verbindung gebracht werden kann, so sind die damit zur Verfügung stehenden Fachkräfte entlang dieses Codes einzuordnen. Auch die Codierung im Funktionssystem Bildung bleibt mit „Vermittelbar/Nicht-Vermittelbar“ aufrecht, denn die Qualifizierungsbauusteine in Orientierung an den Ausbildungsrahmenplänen heben auf die berufliche Handlungskompetenz als zentrales Prinzip der dualen Ausbildung ab. Für die Weiterbildungseinrichtung bedeutet das, dass hier die Ausrichtung auf die berufliche Handlungskompetenz, als ihr oberstes didaktisches Mittel für gelungene Lehr-/Lernprozesse, festgeschrieben wird. Vorgegebene Strukturen der Kammern werden darüber hinaus nutzbar gemacht, indem die Qualifizierungsbauusteine die Möglichkeit der Kammerzertifizierung von Teilleistungen bieten und so auch im pädagogischen Sinne Teile der Qualifizierung über Zertifikate dokumentiert und anerkannt werden können. Zugleich wird es möglich, über die Strukturierung der einzelnen Berufsbilder in Qualifizierungsbauusteine bereits erworbene berufliche Handlungskompetenz im Rahmen zurückliegender Arbeitsverhältnisse durch die Kammern anerkennen zu lassen, sodass hier in besonderer Weise der biografische Hintergrund der erwachsenen Teilnehmer Berücksichtigung findet. Trotzdem die Qualifizierung mit der Zulassung zur Externenprüfung endet, die grundsätzlich an den Nachweis der anderthalbfachen Zeit an berufspraktischer Erfahrung in den einzelnen Berufsbildern gebunden ist, orientiert sich die Qualifizierungszeit hier an jener regulären Ausbildungsdauer.

Hier werden also in zeitlicher Perspektive strukturelle Vorgaben der Externenprüfung verändert, indem die Strukturen der dualen Ausbildung übernommen werden. Ordnungspolitische Rahmenbedingungen bleiben demnach für Kammern unangetastet und gleichzeitig werden damit Rahmenbedingungen geschaffen, die Rücksicht nehmen auf die Lebenssituation erwachsener Teilnehmer.

## 4. Das Problemlösungspotential interorganisationaler Kooperationen

Ausgangspunkt dieses Beitrags bildet die aktuelle bildungspolitische Situation geringqualifizierter Erwachsener. In diesem Kontext werden interorganisationale Kooperationen in ihrem Potential verstanden, auf jene Bedarfslagen mit der Entwicklung von Nachqualifizierungsangeboten funktionssystemübergreifend – in der Verbindung des Bildungs- und Wirtschaftssystems – reagieren zu können.

Entlang einer systemtheoretischen Ausdeutung können Kooperationen dann erfolgreich sein, wenn in Rücksicht auf die Strukturdeterminiertheit und Funktionserfüllung der beteiligten Organisationen die Entwicklung gemeinsamer Angebote erfolgt. Der Begriff der strukturellen Kopplung kann demnach dafür sensibilisieren, dass Strukturveränderungen im System Organisation und die Anpassung organisationaler Entscheidungsprogramme an Bedingungen in der Umwelt immer nach innen gerichtet sind und ausschließlich dem Überleben der jeweiligen Organisation dienen. Somit entstehen im Rahmen struktureller Kopplungen neue Strukturen in der Verbindung zu bereits bestehenden Strukturen. Auf der einen Seite können die Kammern ihre Position stärken, indem an den alten Referenzrahmen angeknüpft wird, gleichzeitig wird ein Nachqualifizierungsangebot entwickelt, das neue Zielgruppen erschließt. Damit wird es für die Weiterbildungseinrichtung möglich, im Anschluss an Beschäftigungsmaßnahmen im Rahmen von Arbeitsgelegenheiten nun auch Qualifizierungen anbieten zu können. Die Idee des arbeitsintegrierten Lernens ist außerdem anschlussfähig an das zentrale Prinzip der beruflichen Handlungsorientierung der Kammern. Zudem profitiert das Wirtschaftssystem, denn mit der Vergabe von Kammerzertifikaten oder mit dem Erwerb von Berufsabschlüssen stehen neue Fachkräfte zur Verfügung, die mit der Vergabe des Kammersiegels auch als solche zu erkennen sind. Demnach können interorganisationale Kooperationen Synergieeffekte in der Konzipierung passgenauer Angebote entwickeln, wenn es den beteiligten Organisationen gelingt, die eigene Leistungsfähigkeit und gleichzeitig Leistungsabhängigkeit zu reflektieren. Die Entwicklung neuer Angebote kann dann einerseits Anschluss finden an bereits bestehende Angebote, Instrumente, Interessenlagen etc., um so der Strukturdeterminiertheit der Organisationen Rechnung zu tragen. Andererseits kann im Rahmen von Kooperationen die Variabilität des anderen Systems erkannt werden, die es dann ermöglicht, innovative Angebote zu konzipieren und umzusetzen, die auf die Bedarfslagen geringqualifizierter Erwachsener – hier mit der Entwicklung eines Nachqualifizierungsangebots – Bezug nehmen.

## Literatur

- Baethge, M./Severing, E./Weiβ, R. (2013): Handlungsstrategien für die berufliche Weiterbildung. Bonn
- Beicht, U./Eberhardt, V./Gei, J. (2013): Merkmale und Verbleib von Altbewerbern und Altbewerberinnen. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013, S. 88–99, URL: [http://datenreport.bibb.de/media2013/BIBB-Datenreport\\_2013\\_Vorversion.pdf](http://datenreport.bibb.de/media2013/BIBB-Datenreport_2013_Vorversion.pdf)
- Braun, U./Schandock, M./Weller, S. (2013): Junge Erwachsene ohne abgeschlossene Berufsausbildung. In: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) (Hg.): Datenreport zum Berufsbildungsbericht 2013, S. 291–293, URL: [http://datenreport.bibb.de/media2013/BIBB-Datenreport\\_2013\\_Vorversion.pdf](http://datenreport.bibb.de/media2013/BIBB-Datenreport_2013_Vorversion.pdf)
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2013): Das Förderprogramm „Lernen vor Ort“. URL: [www.lernen-vor-ort.info](http://www.lernen-vor-ort.info)
- Dollhausen, K./Feld, T.C. (2010): Für lebenslanges Lernen kooperieren. Entwicklungslinien und Perspektiven für Kooperationen in der Weiterbildung. In: DIE-Zeitschrift für Erwachsenenbildung, H. 1, S. 24–26
- Ehmann, C. (2004): Weiterbildung für Personen ohne Schul- und Berufsabschluss. Bericht über eine Studie der OECD. In: Report. Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, H. 3, S. 31–39
- Fuchs, J./Zika, G. (2010): Arbeitsmarktbilanz bis 2025. Demografie gibt die Richtung vor. In: IAB-Kurzbericht. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2010/kb1210.pdf>
- Helmcke, M. (2008): Handbuch für Netzwerk- und Kooperationsmanagement. Bielefeld
- Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse lokaler Institutionenlandschaften. Bielefeld
- Kade, J. (1997): Vermittelbar/nicht-vermittelbar. Vermitteln: Aneignen. Im Prozess der Systembildung des Pädagogischen. In: Lenzen, D./Luhmann, N. (Hg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form. Frankfurt a.M., S. 30–70
- Kämper, E./Schmidt, J. (2000): Netzwerke als strukturelle Kopplung. Systemtheoretische Überlegungen zum Netzwerkbegriff. In: Weyer, J. (Hg.): Soziale Netzwerke. Konzepte und Methoden der sozialwissenschaftlichen Netzwerkforschung. München/Wien, S. 211–235
- Kieselhorst, M. (2010): Zum Verhältnis von Subjekt und Organisation. Eine empirische Studie zu Qualitätsentwicklungsprozessen in Kindertagesstätten. Wiesbaden
- Legewie, H. (1996): Vorwort zur deutschen Ausgabe. In: Strauss, A./Corbin, J.: Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim
- Lenzen, C./Luhmann, N. (1997): Vorwort. In: Lenzen, D./Luhmann, N. (Hg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Frankfurt a.M.
- Lieckweg, T. (2001): Strukturelle Kopplung von Funktionssystemen „über“ Organisation. In: Soziale Systeme 7, H. 2, S. 267–289
- Luhmann, N. (1990): Die Wissenschaft der Gesellschaft. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1998): Die Gesellschaft der Gesellschaft 1. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (2000): Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden
- Luhmann, N. (2005): Einführung in die Theorie der Gesellschaft. Heidelberg
- Meuser, M./Nagel, U. (2002): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, A./Littig, B./Menz, W. (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Opladen, S. 71–93
- Reupold, A./Strobel, C./Tippelt, R. (2009): Vernetzung in der Weiterbildung. In: Tippelt, R./Hippel, A. v. (Hg.): Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung. 3. überarb. u. erw. Aufl. Wiesbaden, S. 569–581
- Strauss, A./Corbin, J. (1996): Grounded Theory: Grundlagen Qualitativer Sozialforschung. Weinheim
- Weber, B./Weber, E. (2013): Qualifikation und Arbeitsmarkt. Bildung ist der beste Schutz vor Arbeitslosigkeit. In: IAB-Kurzbericht. URL: <http://doku.iab.de/kurzber/2013/kb0413.pdf>
- Wohlfahrt, U. (2006): Vorteile und Gewinne durch Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung. In: Landesinstitut für Qualifizierung NRW (Hg.): Kooperation und Vernetzung in der Weiterbildung. Orientierungsrahmen und Praxiseinblicke. Bielefeld, S. 13–39