

Matthias Alke

# Kooperation als Medium der Selbststeuerung und Reproduktion von Organisationen der Weiterbildung

## 1. Einleitung

Unter steuerungsbezogenen Gesichtspunkten ist Kooperation bislang vor allem in Bezug auf politisch initiierte Bildungsnetzwerke thematisiert worden, die auf Strukturrentwicklungen und Systembildungsprozesse insbesondere durch die projektförmige Förderung von interorganisationalen Kooperationen in der Weiterbildung abzielten (vgl. Tippelt u.a. 2008; Schwarz/Weber 2011). Jenseits einer Steuerung durch politische Akteure lässt sich Kooperation auch vom Standpunkt der beteiligten Organisationen und unter der Perspektive ihrer Selbststeuerung betrachten. Vor allem in der erziehungswissenschaftlichen Steuerungsforschung, die sich unter einer *Educational Governance* (vgl. Altrichter/Brüsemeister/Wissinger 2007) formiert,

geraten vielfältige Formen und Akteure der Steuerung in den Blick, die von der Koordination und Meinungsbildung bis hin zur Intervention durch bindende Instrumente reichen, wobei die Unterscheidung von Steuerungssubjekten und -objekten häufig nicht eindeutig zu treffen ist (Hartz/Schrader 2008, S. 18).

Somit sind auch Organisationen der Weiterbildung „nicht als Objekte der Steuerung, sondern als Subjekte zu begreifen“ (ebd., S. 22).

In der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung sind Kooperationen bislang hauptsächlich in Bezug auf die besagten bildungspolitischen Steuerungsmaßnahmen und die daraus resultierenden Konsequenzen und Problemstellungen für Organisationen der Weiterbildung untersucht worden (vgl. Iller/Kamrad 2010; Feld 2011; Mickler 2013; Franz 2014). Aus diesem Blickwinkel wurden und werden Weiterbildungsorganisationen also weniger als selbststeuernde Akteure, sondern stärker in ihrer Konfrontation mit bildungspolitischen Kooperationsauflagen fokussiert. Gegenüber diesen von außen herangetragenen Postulaten kann Kooperation aber auch im Sinne einer auf der Organisationsebene initiierten und gesteuerten Form der Handlungskoordination betrachtet werden, die sich vielfach jenseits bildungspolitischer Steuerungsmaßnahmen vollzieht. Dieser Perspektive widmet sich der vorliegende Beitrag.

Ausgangspunkt hierfür sind empirische Befunde aus einer aktuellen Studie, die veranschaulichen, dass Organisationen der Weiterbildung vielfältige Formen von Kooperation initiieren und einsetzen, um ihre Existenz zu sichern. Im Anschluss an systemtheoretisch-konstruktivistische Überlegungen lässt sich Kooperation in dieser

Hinsicht als ein Medium der organisatorischen Selbststeuerung begreifen (vgl. Dollhausen/Feld/Seitter 2013, S. 9), aus dem sich immer wieder neue Formen schöpfen lassen, die zur Leistungs- und Funktionserbringung und dadurch zur Reproduktion der Organisation beitragen.

Im Folgenden wird Kooperation als ein Medium der Selbststeuerung und Reproduktion mittels einer Fallrekonstruktion empirisch erschlossen und theoretisch verdichtet. Anhand eines ausgewählten Falls wird veranschaulicht, wie Organisationen der Weiterbildung unterschiedliche Formen von Kooperation nutzen, um für die eigene Existenz- und Reproduktionsfähigkeit notwendige Ressourcen zu beschaffen sowie Legitimität in ihrer institutionellen Umwelt sichern zu können. Es wird gezeigt, wie Organisationen durch die Initiierung von Kooperationen zugleich organisationale Wandlungsprozesse ermöglichen, in deren Konsequenz sich auch ihre institutionellen Umwelten verändern können. Diese institutionellen Veränderungen werden sichtbar, indem sich Organisationen durch ihre Kooperationsaktivitäten in andere institutionelle Umwelten hinbewegen, die ihnen (neue) Handlungsspielräume der Ressourcen- und Legitimitätssicherung eröffnen. Zugleich jedoch können traditionelle institutionelle Umwelten dadurch auch an Relevanz verlieren.

Der Beitrag gliedert sich in vier Abschnitte: Zunächst werden die zentralen theoretischen Bezüge vorgestellt, auf die im Rahmen der empirischen Analyse aufgebaut wurde (vgl. Abschnitt 2). Im Anschluss daran erfolgt die empirische Fallrekonstruktion (vgl. Abschnitt 3). Abschließend wird eine bilanzierende Einordnung und Diskussion der Befunde vorgenommen, wobei auch Anchlussfragen und Forschungsperspektiven formuliert werden (vgl. Abschnitt 4).

## 2. Theoretischer Bezugsrahmen

Der vorliegende Beitrag knüpft an den erwachsenenpädagogischen Diskurs über Steuerungs-, Regulations- und Reproduktionskontexte (vgl. Harney 1997; Hartz/Schrader 2008) und die damit verbundene Frage des institutionellen und organisationalen Wandels in der Weiterbildung an (vgl. Schäffter 2001; Kade 2004; Schrader 2011). Dabei wird Kooperation als ein Medium der Selbststeuerung von Weiterbildungsorganisationen thematisiert, aus dem Organisationsmitglieder (wie z.B. Leitung oder hauptberuflich pädagogische Mitarbeitende) vielfältige Formausprägungen von Kooperation schöpfen und dadurch auch organisationale Wandlungsprozesse evozieren können.

Um Kooperationen in dieser Weise untersuchen zu können, bietet sich der grundlegende Bezug auf ein Modell von Schrader (2011) zur Unterscheidung von Reproduktionskontexten der organisierten Weiterbildung an. Den Ausgangspunkt bildet dabei die heterogene institutionelle Struktur der Weiterbildung, die in unterschiedlichen Typen von Anbietern bzw. Organisationen sichtbar wird. In Anlehnung an neo-institutionalistische Theoriebezüge werden in diesem Modell vier ins-

titionelle Felder<sup>1</sup> (Werte- und Interessengemeinschaften, der öffentlich-rechtliche Sektor, Markt, Unternehmen) unterschieden, die als Kontexte der Herausbildung und Reproduktion von Weiterbildungsorganisationen konturiert werden. Ausgehend von der Differenzierung zwischen öffentlichen und privaten Interessen auf der einen Seite sowie der Differenzierung von Verträgen oder Aufträgen auf der anderen Seite bilden sich in jedem dieser Felder spezifische Formen der Steuerung und Koordination sozialer Handlungen heraus. Durch diese verschaffen sich Organisationen notwendige Ressourcen und Legitimation gegenüber ihrer Umwelt, um so ihre Existenz zu sichern und ihre Reproduktion zu gewährleisten (vgl. ebd., S. 109ff.).

Durch dieses Modell können Organisationen sowohl im Hinblick auf ihre Einbettung in spezifische institutionelle Felder bzw. Reproduktionskontexte als auch bezüglich ihrer institutionellen Konstitution und Entwicklung eingeordnet und beobachtet werden. Das Modell bietet somit die Möglichkeit, institutionelle Wandlungsprozesse in der Weiterbildung beschreiben zu können.

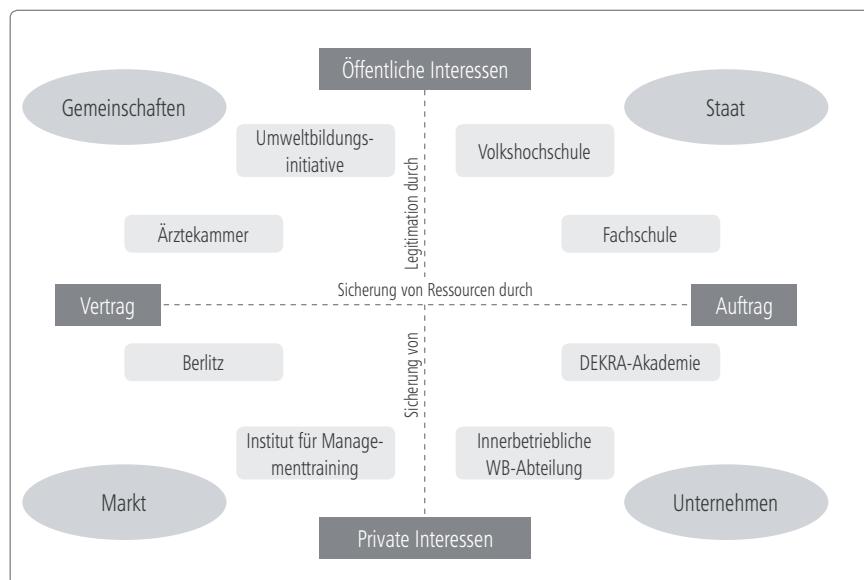


Abbildung 1: Reproduktionskontakte der Weiterbildung (vgl. Schrader 2011, S. 116)

1 Um das Verhältnis von Organisationen und gesellschaftlichen Institutionen in ihrer Umwelt thematisieren zu können, führt Schrader den Begriff der „institutionellen Felder“ ein, in „denen unterschiedliche materielle und symbolische Institutionen bereitstehen, an die Organisationen anschließen können, um ihre Fortexistenz zu sichern“ (Schrader 2011, S. 112). Demgegenüber zielt der in der neo-institutionalistisch geprägten Organisationsforschung häufig verwendete Begriff des „organisationalen Feldes“ (Di Maggio/Powell 2000, S. 149) stärker auf das wechselseitig legitimatorische Verhältnis von Organisationen untereinander.

In Anlehnung an dieses Modell kann Kooperation „als eine Praxis der organisatorischen Legitimations- und mithin Ressourcensicherung begriffen werden“ (Dollhausen 2013, S. 19), die sich innerhalb von institutionellen Feldern vollzieht, in denen Organisationen der Weiterbildung (nicht zufällig) eingebettet sind. Anhand des Modells lässt sich also auch nachvollziehen, in welchen institutionellen Feldern interorganisationale Kooperationen von Weiterbildungsorganisationen angebahnt werden, um die eigene Organisationsreproduktion zu gewährleisten. In dieser Hinsicht ermöglicht das Modell, Kooperation als eine selbstgesteuerte Handlungskoordination zu begreifen, die sich von externen Steuerungsmaßnahmen, wie z.B. gesetzlichen Kooperationsaufgaben, abgrenzt.

### **3. Empirische Fallrekonstruktion**

Der ausgewählte empirische Fall einer Weiterbildungseinrichtung stammt aus einer explorativ-qualitativen Studie, in deren Mittelpunkt die Frage nach der Verstetigung von interorganisationalen Kooperationen in der Weiterbildung stand. Dabei sind 14 Weiterbildungseinrichtungen in freier Trägerschaft untersucht worden, für die Kooperation im Hinblick auf ihre Existenzsicherung und institutionelle Reproduktion eine zentrale Bedeutung hat. Neben problemzentrierten Interviews wurden teilnehmende Beobachtungen während einzelner Kooperationstreffen durchgeführt. Zunächst erfolgte eine strukturierte Inhaltsanalyse (vgl. Kuckartz 2012) mit dem Ziel, Kernkategorien herauszuarbeiten, die dann unter rekonstruktiv-interpretierenden Gesichtspunkten (vgl. Hitzler/Honer 1997) analysiert wurden. Dabei kristallisierten sich drei übergreifende organisationale Kooperationsstrategien heraus, die anhand von Fallrekonstruktionen theoretisch-verdichtend beschrieben wurden. Die hier ausgewählte Fallrekonstruktion basiert auf einem Interview mit der Einrichtungsleiterin. Als Ergänzung für die Darlegung der Programmsegmente dienten einrichtungsbezogene Dokumente wie die Webseite und das Veranstaltungsprogramm.

Die ausgewählte Einrichtung ist Anfang der 1980er Jahre aus sozial vernetzten Initiativen und Gruppen der Friedensarbeit hervorgegangen. Vernetzung und Kooperation waren somit bereits für die Entstehung der Einrichtung konstitutiv. Durch die Gründung eines gemeinnützigen Vereins, der heute noch als Träger besteht, wurde die Anerkennung vor dem Weiterbildungsgesetz im ansässigen Bundesland und damit der Erhalt dauerhafter öffentlicher Fördermittel ermöglicht. Insofern handelt es sich um eine – für Einrichtungen, die im Kontext der „Neuen Sozialen Bewegungen“ entstanden sind – typische Entstehungsgeschichte (vgl. Beyersdorf 1991; Meyer-Ehlert 2003). Auch heute noch übernehmen Kooperationen eine zentrale Funktion für die Einrichtung, deren Initiierung und Pflege im Zuständigkeitsbereich der interviewten Einrichtungsleiterin liegen. Neben der Leiterin sind noch zwei weitere hauptberuflich pädagogische Mitarbeitende in der Einrichtung tätig.

Entlang der drei gegenwärtig unterhaltenen Programmberiche, die das Gesamtprofil der Einrichtung bilden, wird im Folgenden das Spektrum der Kooperationsaktivitäten skizziert.

### **Heutiges Profil und Kooperationsaktivitäten der Einrichtung**

Der gegenwärtige Programmschwerpunkt der Einrichtung liegt bei Angeboten zum *nachträglichen Erwerb von Schulabschlüssen* für Jugendliche und junge Erwachsene, die mit berufsvorbereitenden Maßnahmen verknüpft sind. Diese Angebote werden in Kooperation mit Trägern der beruflichen (Weiter-)Bildung, Betrieben, der Kreishandwerkerschaft etc. entwickelt und durchgeführt. Außerdem ist das kommunale Job-Center an der Kooperation beteiligt.

Neben diesem Schwerpunkt existieren noch zwei weitere Programmberiche der Einrichtung: *Allgemeine Weiterbildung* und *Politische Bildung*. Im Bereich *Allgemeine Weiterbildung* werden Veranstaltungen zur Familien-, Gesundheits- und kulturellen Weiterbildung sowie Angebote für spezifische Zielgruppen (z.B. Menschen mit Handicap) zusammengefasst. Einige dieser Veranstaltungen werden auch kooperativ durchgeführt, z.B. mit einem Geburtszentrum oder einer Seniorenwohnanlage.

Im Bereich *Politische Bildung* werden Veranstaltungen zu Themen wie Migration, Globalisierung, Menschenrechte, Wirtschafts- und Sozialpolitik angeboten, die überwiegend mit lokalen Gruppen und Initiativen kooperativ durchgeführt werden.

Zur Entwicklung dieses Profils bis heute berichtet die Leiterin, dass die Einrichtung ursprünglich als „soziokulturelles Zentrum“ (L3\_Z. 734) mit einem Schwerpunkt auf politische Weiterbildung gegründet worden sei mit der Zielsetzung, eine Plattform für lokale Gruppen und Initiativen mit finanziellen Unterstützungsmöglichkeiten zu installieren. Wenngleich diese ursprüngliche Ausrichtung im heutigen Programmprofil nur noch einen marginalen Stellenwert einnimmt, so wird seine Aufrechterhaltung als Beitrag für „die politische Kultur hier am Ort“ (L3\_Z. 483) bewertet.

Alle drei Programmberiche werden also seit jeher auch auf der Basis von kooperativen Beziehungen mit (potenziellen) Zielgruppen (Mitglieder von Vereinen und Initiativen) oder anderen Einrichtungen aufrecht erhalten, wobei Kooperation hier vielfältige Formen des Zusammenwirkens meint, z.B. die kooperative Angebotsentwicklung, die gemeinsame Durchführung von Veranstaltungen, die gemeinsame Nutzung von Räumen usw.

### **Profilentwicklung der Einrichtung seit den 1980er Jahren**

Das heutige Profil der Einrichtung ist weder „auf dem Reißbrett“ entstanden, noch hat es sich „naturwüchsig“ entwickelt. Vielmehr ist es das Resultat einer Gemengelage von personengebundenen Präferenzen, pädagogischen Entwicklungsintentionen und wirtschaftlichen Erwägungen. Dabei hat sich das Profil der Einrichtung in den vergangenen 30 Jahren grundlegend gewandelt: Während in der Gründungsphase der Bereich der politischen Weiterbildung einen zentralen Platz im Gesamtprofil einnahm,

liegt der Schwerpunkt heute bei Angeboten zu nachholenden Schulabschlüssen, die mit berufsvorbereitenden Maßnahmen verbunden werden. Ausgangspunkt für diese profilbezogene Veränderung war ein Personalwechsel, wodurch ein Programmreich aus dem Profil der Einrichtung verschwand:

Damals war die Einrichtung anders, also inhaltlich anders ausgerichtet (...) Es gab viele Angebote, die spirituell (...) eingebunden waren. Und es hat damals einen Personalwechsel gegeben. Mir war der Bereich nicht so, mir lag der nicht so am Herzen, mir war das nicht so wichtig. Ich konnte damit nicht so umgehen, dass ich das als, immer so als Angebote nach außen tragen wollte und hab gleichzeitig den Bedarf gesehen für die Jugendlichen von denen eben sehr viele hier im [Kreis wird genannt, in dem die Einrichtung ansässig ist] ohne Ausbildung und Arbeitsstelle waren. Und dann ja, wir haben halt immer auch diese Unterlagen bekommen (L3\_ Z. 362–375).

Persönliche Präferenzen und Werthaltungen der Einrichtungsleiterin im Hinblick auf die Profilausrichtung der Einrichtung sind deutlich zu erkennen. Mit dem Personalwechsel war sie gezwungen, Angebote zu Spiritualität/Esoterik zu repräsentieren, die typisch für Einrichtungen sind, die im Kontext der „Neuen Sozialen Bewegungen“ entstanden (vgl. Beyersdorf 1991, S. 167) und die vorher im Zuständigkeitsbereich einer anderen Person lagen. Aber nicht nur diese persönlichen Präferenzen motivierten die Abkehr von diesem Programmreich und schließlich einen Profilentwicklungsprozess. Ausschlaggebend war auch der festgestellte Bedarf an nachholenden Schulabschlüssen in der Region. Im Interview zeichnet die Einrichtungsleiterin den Prozess der Profilentwicklung schrittweise nach, in dem mehrere Phasen unterschieden werden können:

- Durchführung von Einzelmaßnahmen auf der Grundlage von Projektförderungen,
- Erweiterung der Angebote durch Übernahme von berufsvorbereitenden Maßnahmen in Kooperation mit Trägern der beruflichen Weiterbildung, Berufsbildungswerken, der kreisansässigen Industrie- und Handelskammer sowie der Kreishandwerkerschaft,
- Ausbau und Verfestigung dieser kooperativ durchgeföhrten Maßnahmen.

Der Erhalt einer Sondergenehmigung seitens der zuständigen Bildungsadministration erklärt, dass die Angebote nachholender Schulabschlüsse zum Schwerpunkt im Gesamtprofil der Einrichtung avancierten. So können diese kooperativ durchgeföhrten Maßnahmen auch mit Mitteln aus dem Weiterbildungsgesetz gefördert werden. Zudem werden weiterhin Projektmittel für die Durchführung dieser Maßnahmen (zumeist in kompetitiven Verfahren) akquiriert.

Aus den gegenwärtigen Programmbereichen lässt sich ablesen, dass trotz der Abkehr von spirituellen Angeboten das Profil nicht umfassend neu ausgerichtet wurde. So gibt es im Bereich der *Politischen Bildung*, der ebenfalls seit der Gründung der Einrichtung besteht, weiterhin Angebote, die von Initiativen lokaler Gruppen und Akteuren unterstützt werden. Allerdings erstellt die Einrichtungsleiterin den Angeboten der politischen Weiterbildung keine aussichtsreiche Zukunftsprognose:

Ähm ich sage mal so, es ist ein bisschen schwierig geworden in dem Feld äh Gruppen und Initiativen, soziale Bewegung, das ist ja nun nicht gerade das große Thema, wo es so viel aus, also so viel mehr an Teilnehmenden geben wird und auch nicht so viel mehr an Kursleitern, die vermitteln können. Jedenfalls ist es hier in [Name der Stadt, in der die Einrichtung ansässig ist] so (L3\_Z. 533–536).

Heute wird das Aufrechterhalten dieses Programmbereichs vordergründig mit wirtschaftlichen Erwägungen begründet, da die Einrichtung hier zusätzliche Fördergelder seitens der Bundeszentrale für politische Bildung erhält, die mit der Auflösung des Bereichs wegfallen würden.

Auch in Bezug auf den Erhalt des Programmbereichs *Allgemeine Weiterbildung*, unter dem ein breit gestreutes Spektrum an Themen und Angeboten für spezifische Zielgruppen integriert ist, argumentiert die Einrichtungsleiterin aus wirtschaftlichen Erwägungen:

Wir haben halt auch einen Teil des Angebots so angelegt für schlechte Zeiten, falls mal was wegbricht, dass man ne, nicht unter die kritische Grenze von 2.800 Unterrichtsstunden gerät so schnell. Und von daher bleibt auch manches, das jetzt vielleicht nicht unbedingt, ja, das wir nicht unbedingt weiter pflegen müssten, aber es bleibt halt aus etwas längerfristigen Überlegungen, bleibt es halt im Angebot erhalten (L3\_Z. 629–633).

Der Programmbereich *Allgemeine Weiterbildung* wird also weniger aus pädagogischen Gründen aufrechterhalten, sondern vielmehr, weil er als ökonomische Reserve fungiert und dadurch eine existenzsichernde Funktion erfüllt. Vor allem tragen eben auch die kooperativ durchgeführten Angebote zur Existenzsicherung bei, denn bei diesen handelt es sich um „eine gewachsene Zusammenarbeit, die einfach durchläuft“ (L3\_Z. 600f.). Die Einrichtung braucht hier keine größeren Investitionen – z.B. für die Entwicklung von Angeboten – zu tätigen.

Es werden insgesamt drei Aspekte deutlich, anhand derer sich der eingeleitete Profilentwicklungsprozess und die gegenwärtige Profilausrichtung der Einrichtung nachvollziehen lässt: personell-geprägte und individualisierte Motive (persönliche Präferenzen/Werthaltungen), pädagogische Argumente (festgestellte lokal-regionale Bedarfe) sowie wirtschaftliche Überlegungen (Aufrechterhaltung unterschiedlicher Finanzierungsquellen für die Einrichtung/Aufbau von Reserven). Mit pädagogischen Argumenten versucht die Einrichtung, sich in ihrer institutionellen Umwelt zu legiti-

mieren, während die wirtschaftlichen Überlegungen für die Beschaffung und Sicherung von Ressourcen stehen.

### Kohärente Außendarstellung

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass sich die Einrichtung durch das Bewahren diverser Programmberiche Zugänge zu unterschiedlichen institutionalisierten Reproduktionskontexten und mithin Finanzierungsquellen sichert, die schließlich die dauerhafte Existenz der Einrichtung gewährleisten.

Allerdings ergibt sich für die Einrichtung aus der Diversität ihrer Programmberiche eine Diskrepanz im Hinblick auf ihre interne Aktivitätsstruktur und eine kohärente Außendarstellung. Aus Sicht der Leiterin wurde eine Änderung des Einrichtungsnamens notwendig, um die Außendarstellung den neuen Programminhalten anzupassen:

Und dann gefiel uns eigentlich dieser ursprüngliche Name nicht mehr so im Zusammenhang mit den, also wenn man jetzt mit Trägern äh aus dem wirtschaftsnahen Bereich (Schmunzeln) zusammen arbeitet, dann ist dieses [Nennung des ursprünglichen Namens] etwas seltsam an der Stelle (L3\_Z. 698–703).

Und so dieses spontane und locker-flockig so, das sind wir eigentlich nicht mehr. Also da haben wir uns, hat sich die Einrichtung gewandelt und von daher möchten wir das auch nach außen dokumentieren (L3\_Z. 737ff.).

Während in der Semantik des ursprünglichen Namens der Gründungskontext der „Neuen Sozialen Bewegungen“ mit ihren spezifischen Anliegen und Themen deutlich zum Ausdruck kam, ist der heutige Einrichtungsnname inhaltsoffen und an die Region angelehnt, in der die Einrichtung ansässig ist.<sup>2</sup> Stellte der ursprüngliche Name also eine direkte Ableitung von Programm und Angebot dar, lässt sich die neue Bezeichnung als eine begriffliche Klammer begreifen, unter der verschiedene Programmsegmente integriert werden können und die auch Flexibilitätsspielräume für zukünftige Programm entwicklungen offen hält. Die Namensänderung der Einrichtung kann somit als eine Anpassungs- und Anschluss sicherungsstrategie an die wichtigen Kooperationspartner im Programmschwerpunkt der nachholenden Schulabschlüsse verstanden werden.

### Intermediäre Funktion der Einrichtung

Die oben skizzierte Behandlung des Spannungsfeldes von Kohärenz und Diversität hat nicht nur wirtschaftliche Hintergründe, sie ist auch für die spezifische pädagogische Leistung der Einrichtung entscheidend. Untersucht man das Programmangebot

---

2 Zur Veranschaulichung der vorgenommenen Namensänderung: Der ursprüngliche Name der Bildungseinrichtung war „Forum Politik, Bildung und Bewegung“, der heutige ist „Bildungszentrum Burgental“. Beide Namen sind erfunden und sollen lediglich die semantische Veränderung illustrieren.

der Einrichtung genauer, so zeigt sich, wie durch die einrichtungsspezifische Zusammenstellung von Programmsegmenten zugleich eine intermediäre Funktion erkennbar wird, die von der Einrichtung übernommen wird: Zum einen bedient die Einrichtung spezifische Angebote und Zielgruppen im Bereich der allgemeinen und politischen Weiterbildung, die als „Nischenbereiche“ aufgefasst werden können. Zum anderen wird die intermediäre Funktion im gegenwärtigen Programmschwerpunkt sichtbar, indem die Einrichtung den Erwerb von nachholenden Schulabschlüssen systematisch mit berufsvorbereitenden Maßnahmen verknüpft. Durch diese Besonderheit kann sich die Einrichtung von anderen, größeren Einrichtungen in der lokal-regionalen Anbieterstruktur absetzen und es kann sich ein spezifisches Alleinstellungsmerkmal etablieren. Die Einrichtung fungiert als Vermittlungsinstanz der Bereiche Schulausbildung und Beruf durch die Verknüpfung von Angeboten, die mit je anderen Partnern kooperativ durchgeführt werden. Dadurch kann sie sich am „Weiterbildungsmarkt“ dauerhaft zwischen den ungleich größeren anderen Organisationen der Weiterbildung behaupten. Für die Sicherung dieser „Nischen“ sind die geschilderten Kooperationen unerlässlich, denn erst durch sie erhält die Einrichtung Zugänge zu spezifischen Zielgruppen bzw. durch sie kann sie diese „Nischen“-Angebote entwickeln und durchführen. Die Einrichtung setzt offenkundig Kooperationen unabhängig von Kooperationsauflagen und entsprechenden Steuerungsmaßnahmen ein, über die sie neue bzw. spezifische Angebote produzieren und dadurch ihre Existenz sichern und aufrechterhalten kann. Kooperation kann unterschiedliche Formen annehmen, weshalb sie als ein Medium der Selbststeuerung gesehen werden kann, von dem immer wieder andere Formausprägungen ausgehen können. Damit lässt sich Kooperation auch als ein Medium der Reproduktion von Organisationen der Weiterbildung begreifen, das sich über eine Vielzahl unterschiedlicher Kooperationsformen einstellt.

### **Ein Spektrum institutioneller Reproduktionskontexte**

Insgesamt lässt sich an den rekonstruierten vielfältigen Kooperationsaktivitäten der Einrichtung nachvollziehen, dass sie sich über das Medium Kooperation selbststeuernd in unterschiedlichen institutionellen Feldern bewegt. Es werden so die für Organisationen der Weiterbildung typische Offenheit gegenüber ihrer Umwelt sowie damit verbundene spezifische organisationale Merkmale, wie „Kontextwissen“ (vgl. Schäffter 2001, S. 119ff.), „Intermediarität“ (vgl. Schröer 2004, S. 257) oder „Multireferenzialität“ (vgl. Dollhausen 2008, S. 13), deutlich.

Folgt man der Differenzierung von institutionellen Reproduktionskontexten nach Schrader (2011), so ist die vorliegende Einrichtung durch ihre Genese in den „Neuen Sozialen Bewegungen“ zunächst dem Reproduktionskontext der Wertegemeinschaften zuzurechnen. Durch ihre Anerkennung als Weiterbildungseinrichtung vor dem zuständigen Weiterbildungsgesetz und den damit verbundenen dauerhaften Erhalt von Fördermitteln reproduziert sich die Einrichtung dann vor allem im öffentlich-rechtlichen Sektor. Zugleich zeigt sich in der kontinuierlichen Drittelmetallakquise

von Fördergeldern und damit dem Eingebunden-Sein in Wettbewerbsstrukturen zwischen den lokal-regionalen Anbietern, dass der „Markt“ als Reproduktionskontext für die Einrichtung relevanter wird. Die Bedeutungszunahme lässt sich vor allem aus der Notwendigkeit der kompetitiven Fördermittel für die Aufrechterhaltung des Programmschwerpunkts der Einrichtung begründen.

In diesem Spektrum unterschiedlicher Reproduktionskontakte bestätigt sich, dass Organisationen nicht durch diese determiniert werden, sondern, dass sie

je nach Kontexten ein mehr oder weniger großes Eigenleben [führen können], was u.a. in der kontextübergreifenden Formen der Beschaffung von Ressourcen und Legitimationen oder auch im Kontextwechsel zum Ausdruck kommt (Schrader 2011, S. 409).

Eben dieses spiegelt sich auch im vorliegenden Fall insofern wider, als die Einrichtung sich über den Erwerb von Drittmitteln Ressourcen auf „Märkten“ verschafft oder Legitimität darüber herstellt, indem sie wahrgenommene pädagogische Bedarfslagen bedient (z.B. Erwerb nachholender Schulabschluss gekoppelt mit berufsvorbereitenden Maßnahmen) und dabei gleichzeitig versucht, durch ein entsprechendes Programm eine „politische Kultur hier am Ort“ (L3\_Z. 483) aufrechtzuerhalten. Zudem kann die Änderung des Einrichtungsnamens als eine Maßnahme für die Herstellung von Legitimität in den unterschiedlichen institutionellen Feldern verstanden werden, in denen die Einrichtung sich bewegt. Mit dem neuen Einrichtungsnamen wird nicht nur eine höhere Akzeptanz in den neueren Reproduktionskontexten erwartet, gleichzeitig wird dadurch auch eine Flexibilität im Hinblick auf die Profil- und Angebotsentwicklung ermöglicht.

In diesem Spektrum institutioneller Reproduktionskontakte, in das die Einrichtung involviert ist, wird deutlich, dass veränderte kontextuelle Rahmen- und Reproduktionsbedingungen einen hohen Einfluss auf organisationale wie auch institutionelle Wandlungsprozesse besitzen, wie z.B. die hohe Relevanz von Gesetzen als zentrales Steuerungsmedium in der Weiterbildung (vgl. Schrader 2011, S. 340ff.). Auch die vielerorts stärkere marktwirtschaftliche Orientierung, zu der öffentlich geförderte Weiterbildungseinrichtungen gezwungen sind, wird augenscheinlich (vgl. Meisel 2001). Darüber hinaus veranschaulicht dieses Spektrum institutioneller Reproduktionskontakte der Einrichtung, dass Organisationen Übergänge und Wanderungsbewegungen vollziehen können, die schlussendlich zu einer je spezifischen Existenzsicherung und Reproduktionsleistung in der kontextübergreifenden lokal-regionalen Anbieterstruktur beitragen. Daran anknüpfend kann die vorliegende Einrichtung aufgrund der rekonstruierten intermediären Funktion als eine professionalisierte Grenzgänger-Organisation betrachtet werden, deren Bestand und Reproduktion sich aus dem Einbinden in je andere institutionelle Felder ergibt. Dabei wendet sie sich weder von ihrem ursprünglichen Entstehungs- und Reproduktionskontext ab, noch konstituiert sie sich ausschließlich in einem (neuen) institutionellen Feld. Stattdessen schöpft sie ihre Kontinuität aus der Hybridität.

Das kontextübergreifende Agieren der Einrichtung stellt eine „graduelle Transformation“ dar, die durchaus typisch für den institutionellen Wandel der Weiterbildung auf der Ebene der Organisationen ist (vgl. Schrader 2011, S. 330f.). Während andere Einrichtungen, die im Kontext der „Neuen Sozialen Bewegungen“ entstanden sind, zum Teil von einer quantitativen und qualitativen Schrumpfung ihres Programmangebots und dadurch von „Erschöpfungs- und Diffusionsprozessen“ (ebd., S. 342) betroffen sind, hat die vorliegende Einrichtung ihre „graduelle Transformation“ durch eine Konversion und Verlagerung ihrer Programmschwerpunkte vollzogen. Diese Transformation konnte, wie bereits gezeigt, über die Initiierung und Verfestigung von (neuen) Kooperationspartnern hergestellt werden. Somit ist für den institutionellen Wandlungsprozess eben nicht nur die Veränderung von Rahmen- und Reproduktionsbedingungen maßgebend, sondern auch organisationales Handeln in Form von Kooperation. Dabei kann davon ausgegangen werden, dass das Selbststeuerungsmedium Kooperation immer wieder neue und wandlungsfähige Formen produzieren muss, um sich nicht zu erschöpfen.

#### **4. Bilanz und Perspektiven**

Anhand der Fallrekonstruktion konnte aufgezeigt werden, dass Kooperation als ein Medium der Selbststeuerung und Reproduktion von Organisationen der Weiterbildung betrachtet werden kann. Durch vielfältige Kooperationsformen kann dieses Medium im Sinne einer selbstgesteuerten Handlungskoordination in unterschiedlichen institutionellen Feldern bzw. Reproduktionskontexten eingesetzt werden. Dadurch erhalten Organisationen Spielarten und Handlungsräume der Ressourcen- und Legitimationssicherung, um die Reproduktion gewährleisten und ihre Existenz sichern zu können.

Bislang wurde vor allem das „pädagogische Programm“ als zentrales Medium der Selbststeuerung von Bildungsorganisationen betrachtet (vgl. Kuper 2004, S. 147f.). Hier gliedert sich Kooperation als ein Medium der Selbststeuerung ein, denn über Formen der Kooperation kann ein pädagogisches Programm nicht nur aufgelegt, sondern es können auch profil- und programmbezogene Veränderungs- und Entwicklungsprozesse eingeleitet werden. Insofern lenken die vorliegenden Befunde den Blick auf das Selbststeuerungspotenzial von Kooperation, um Organisationsentwicklungsprozesse einzuleiten, die bisher stärker als ein – aus Beteiligungen an politisch initiierten Netzwerken und Kooperationen resultierender – notgedrungener Anlass gesehen worden sind (vgl. Feld 2011). Dabei geht die selbstgesteuerte Initiative zu Kooperation durchaus aus wirtschaftlichen oder pädagogischen Notwendigkeiten hervor, die sich für die Weiterbildungsorganisation stellen.

Am vorliegenden Fall können nicht nur organisationale Veränderungsprozesse auf der Profilebene, sondern auch institutionelle Wandlungsprozesse im Sinne von grenzüberschreitenden Übergängen und Wanderungsbewegungen zwischen den unterschiedlichen institutionellen Kontexten nachvollzogen werden. Diese institutionel-

len Wandlungsprozesse müssen aber nicht mit einem Bruch mit den traditionellen Reproduktionskontexten oder einer grundlegenden Neuausrichtung einhergehen. Das geschilderte Fallbeispiel zeigt, dass Organisationen ihre Existenz als hybride Institutionalfomren sichern können, indem sie sich als Intermediäre zwischen unterschiedlichen institutionellen Feldern profilieren und dadurch eine Flexibilität bezüglich ihrer Programmausrichtung und Leistungserbringung entwickeln.

Kooperation stellt für Organisationen der Weiterbildung aber nicht nur ein Medium der Selbststeuerung dar, das sich in das Steuerungsmedium des pädagogischen Programms eingliedert. Denn neben dem vorliegenden Fall, ist auch in anderen Studien (vgl. Jütte 2002, S. 61f., 309) offengelegt worden, dass Formen der Kooperation auch auf anderen organisationalen Handlungsebenen angesiedelt sind (wie etwa Lobbyarbeit und Interessensvertretung, Durchführung von Drittmittelprojekten oder Vernetzung mit Zielgruppen etc.). Kooperation als ein Medium der Selbststeuerung ist somit nicht nur auf der Ebene der Programmplanung und Angebotsentwicklung relevant. Vielmehr bewegen sich Organisationen über vielfältige Kooperationsformen selbst-koordinierend in ihrer institutionellen Umwelt. In Anlehnung an das Konzept der institutionellen Staffelung nach Tietgens (1992) erstrecken sich diese Formausprägungen von Kooperation über die unterschiedlichen organisationalen Handlungsebenen kaskadenartig durch die Organisation und ihre institutionellen Welten. Aus eben dieser kaskadenartigen Formgestalt erklärt sich schließlich auch, warum das Medium Kooperation zur Reproduktion der Organisation beitragen kann. Nicht einzelne Formen von Kooperationen, sondern erst eine Vielzahl sich überlappender, gleichzeitig sich vollziehender Kooperationsaktivitäten bringen eine Reproduktion der Organisation hervor. Vor diesem Hintergrund kann Kooperation schließlich – bezogen auf Fragen der Strukturentwicklung und Systembildung der Weiterbildung – „als Institutionalisierungsmodus von Erwachsenenbildung gedeutet werden“ (Feld/Seitter 2013, S. 187). Denn über Kooperation institutionalisieren sich sowohl Programme und Angebote als auch Organisationen der Weiterbildung, indem sie in selbststeuernder Handlungskoordination ihre Position in unterschiedlichen institutionellen Feldern ausbauen und festigen können.

Im Hinblick auf bildungspolitische Steuerungsmaßnahmen für Institutionalisierungs- und Strukturentwicklungsprozesse bleibt festzustellen, dass sich Kooperation nur bedingt einsetzen lässt, um bestimmte Ziele sicher zu erreichen. In Anlehnung daran, dass dem Medium Kooperation ein organisationales Selbststeuerungspotenzial immanent ist, bleibt zu berücksichtigen, dass Kooperationen immer auch durch die Eigenlogiken ihrer beteiligten Organisationen geprägt sind. Ausgehend von einer „mittleren Systematisierung“ der Weiterbildung (vgl. Faulstich 1993) scheint hier aber auch ein Vorteil zu liegen, damit sich notwendige institutionelle Wandlungsprozesse in der Weiterbildung überhaupt vollziehen können. Zwangsläufig rücken – durch die hier vorgebrachte Perspektive auf das organisationale Selbststeuerungspotenzial von Kooperation – die Organisationen der Weiterbildung als steuernde Akteure in ihren

institutionellen Feldern in den Vordergrund. Diese Perspektive kann sich für anschließende empirische Untersuchungen deshalb als gewinnbringend erweisen, weil Organisationen der Weiterbildung nicht nur generell eine hohe Kontextgebundenheit und eine multireferentielle Offenheit zu ihrer institutionellen Umwelt zugesprochen wird, sondern weil sie häufig auch faktisch in regionalen und kommunalen Bildungsnetzwerken eine koordinierende und dadurch exponierte Steuerungsfunktion übernehmen. Daran anschließend wäre zu fragen, welche Steuerungsmechanismen und Formen der Handlungskoordination von Weiterbildungseinrichtungen evoziert werden, wie diese zu „Governance-Regimen“ (vgl. Lange/Schimank 2004) in den unterschiedlichen institutionellen Feldern und Reproduktionskontexten beitragen (vgl. Schemmann 2014, S. 123f.) und ob bzw. wie sich dadurch innovative Kooperationsstrukturen ausprägen, die ein Lebenslanges Lernen hervorbringen und fördern, wie es bildungspolitisch gefordert wird.

## Literatur

- Altrichter, H./Brüsemeister, T./Wissinger, J. (Hg.) (2007): *Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem*. Wiesbaden
- Beyersdorf, M. (1991): Selbstdarstellende Bildungsarbeit zwischen neuen sozialen Bewegungen und öffentlichen Bildungssystemen. Eine explorative Bestandsaufnahme. Hamburg
- Di Maggio, P.J./Powell, W.W. (2000): Das „stahlharte Gehäuse“ neu betrachtet: Institutioneller Isomorphismus und kollektive Rationalität in organisationalen Feldern. In: Müller, H.P./Sigmund, S. (Hg.): *Zeitgenössische amerikanische Soziologie*. Opladen, S. 147–173
- Dollhausen, K. (2008): Planungskulturen in der Weiterbildung. Angebotsplanungen zwischen wirtschaftlichen Erfordernissen und pädagogischem Anspruch. Bielefeld
- Dollhausen, K. (2013): Netzwerke als Impulsgeber für die Selbststeuerung und Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen. In: Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (Hg.): *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung*. Wiesbaden, S. 13–31
- Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (2013): Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung. Zur Einleitung in den Band. In: Dies. (Hg.): *Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung*. Wiesbaden, S. 9–12
- Faulstich, P. (1993): Mittlere Systematisierung der Weiterbildung. In: Meier, A. (Hg.): *Weiterbildung, Lebenslauf, sozialer Wandel*. Neuwied, S. 29–46
- Feld, T.C. (2011): Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung. Bielefeld
- Feld, T.C./Seitter, W. (2013): Kooperative Bildungsarrangements als Erkenntnisgegenstand eines kooperativen Forschungsarrangements. In: Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (Hg.): *Erwachsenenpädagogische Kooperations- und Netzwerkforschung*. Wiesbaden, S. 185–198
- Franz, M. (2014): Widerstand in kooperativen Bildungsarrangements. Wiesbaden
- Harney, K. (1997): Sinn der Weiterbildung. In: Lenzen, D./Luhmann, N. (Hg.): *Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form*. Frankfurt a.M., S. 94–114
- Hartz, S./Schrader, J. (2008): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung – ein vernachlässigtes Thema? In: Hartz, S./Schrader, J. (Hg.): *Steuerung und Organisation in der Weiterbildung*. Bad Heilbrunn, S. 9–30
- Hitzler, R./Honer, A. (1997): Einleitung: Hermeneutik in der deutschsprachigen Soziologie heute. In: Hitzler, R./Honer, A. (Hg.): *Sozialwissenschaftliche Hermeneutik*. Opladen, S. 7–27
- Iller, C./Kamrad, E. (2010): Auswirkungen von bildungspolitischen Förderprogrammen auf Organisationen der Weiterbildung am Beispiel eines Modellprojekts. In: Dollhausen, K./Feld, T.C./Seitter, W. (Hg.): *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung*. Wiesbaden, S. 177–196

- Jütte, W. (2002): Soziales Netzwerk Weiterbildung. Analyse einer lokalen Institutionenlandschaft. Bielefeld
- Kade, S. (2004): Alternde Institutionen – Wissenstransfer im Generationenwechsel. Bad Heilbrunn Obb./Recklinghausen
- Kuckartz, U. (2012): Qualitative Inhaltsanalyse. Methoden, Praxis, Computerunterstützung. Weinheim/Basel
- Kuper, H. (2004): Das Thema ‚Organisation‘ in den Arbeiten Luhmanns über das Erziehungssystem. In: Lenzen, D. (Hg.): Irritationen des Erziehungssystems. Pädagogische Resonanzen auf Niklas Luhmann. Frankfurt a.M., S. 122–151
- Lange, S./Schimank, U. (2004): Governance und gesellschaftliche Integration. In: Lange, S./Schimank, U. (Hg.): Governance und gesellschaftliche Integration. Wiesbaden, S. 9–44
- Meisel, K. (2001): Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Baltmannsweiler
- Meyer-Ehlert, B. (2003): Eine kulturelle Wende? Neue soziale Bewegungen und neue Erwachsenenbildungseinrichtungen. In: Ciupke, P./Faulenbach, B./Jelich, F.-J./Reichling, N. (Hg.): Erwachsenenbildung und politische Kultur in Nordrhein-Westfalen. Themen – Institutionen – Entwicklungen seit 1945. Essen, S. 345–354
- Mickler, R. (2013): Kooperation in der Erwachsenenbildung. Die Volkshochschule als Teil eines Bildungs- und Kulturzentrums. Wiesbaden
- Schäffter, O.(2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Hohengehren
- Schemmann, M. (2014): Handlungskoordination und Governance-Regime in der Weiterbildung. In: Maag Merki, K./Langer, R./Altrichter, H. (Hg.): Educational Governance als Forschungsperspektive. Strategien. Methoden. Ansätze. Wiesbaden, S. 109–126
- Schrader, J. (2011): Struktur und Wandel der Weiterbildung. Bielefeld
- Schröer, A. (2004): Change Management pädagogischer Institutionen. Wandlungsprozesse in Einrichtungen der Evangelischen Erwachsenenbildung. Opladen
- Schwarz, J./Weber, S.M. (2011): Steuerung durch Netzwerke – Steuerung in Netzwerken. In: Hof, C./Ludwig, J./Schäffer, B. (Hg.): Steuerung – Regulation – Gestaltung. Hohengehren, S. 106–115
- Tietgens, H. (1992): Institutionelle Strukturen der Erwachsenenbildung. In: Schmitz, E./Tietgens, H. (Hg.): Enzyklopädie Erziehungswissenschaft. Bd. 11. Erwachsenenbildung. 2. Aufl. Stuttgart, S. 287–302
- Tippelt, R./Reupold, A./Strobel, C./Emminghaus, C./Niedlich, S. (2008): Die Netzwerke der Lernenden Regionen – ein Ansatz zur Typologie ihrer Organisation und Steuerung. In: Hartz, S./Schrader, J. (Hg.): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn, S. 163–182
- Tippelt, R. (2014): Formen interorganisationaler Kooperation und ihre organisationspädagogischen Konsequenzen. In: Weber, S.M./Schröer, A./Schwarz, J. (Hg.): Organisation und das Neue. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden, S. 49–63