

Rainer Zech

Führungsqualität

Über das Management eigensinniger Organisationen

Weiterbildungsorganisationen verkaufen keine Ware wie andere Firmen. Sie sollten darum selbstbewusster auftreten und so geführt werden, dass sie dem Spezifischen einer solchen Einrichtung gerecht werden.

Gute Arbeit um ihrer selbst Willen und einen sinnvollen Beitrag für die Gemeinschaft zu leisten, sind die Kennzeichen einer Profession. Deshalb entwickeln Berufsgruppen, die aufgrund ihrer spezifischen Tätigkeit (Expertenwissen, relative Autonomie der Berufsausübung, Selbstkontrolle, Gemeinwohlorientierung, vertrauensvolle Klientenbeziehung etc.) gemeinhin als Profession beschrieben werden, auch eigene Standards, ethische Maßstäbe und Qualitätsanforderungen. Unabhängig davon, ob Erwachsenenbildner nun als Profession – oder teilweise auch erst als unvollendete Profession – zu bezeichnen sind oder nicht, steht fest, dass im Bildungssystem Beschäftigte bedeutsame Arbeit für die Zukunft unserer Gesellschaft leisten, an die höchste Ansprüche gestellt werden sollte. Hohe Anforderungen wurden deshalb schon immer an die praktische Pädagogik gestellt, und seit einigen Jahren wird die Qualität der Organisation mit einer besonderen Aufmerksamkeit bedacht.¹ Im Zentrum guter Organisation steht aber vor

allem eine gute Führung. In diesem Aufsatz wird daher zunächst die Besonderheit der erwachsenenpädagogischen Organisation herausgearbeitet, um darauf aufbauend dann zu formulieren, welcher Art professioneller Führung es in solchen Organisationen bedarf.

Organisation: eigensinnige Spezifik

Um das jeweils Besondere einer entsprechenden Organisationsform – z.B. Wirtschaftsunternehmen, Krankenhaus oder Weiterbildungseinrichtung – herauszufinden, muss man nach ihrer gesellschaftlichen Funktion und nach ihrer spezifischen Leistung für die Gesellschaft fragen. Dann entdeckt man die Unterschiede, wird aus einer eigenen Organisationslogik heraus handlungsfähig und muss keine ungeeigneten Managementverfahren aus anderen Bereichen kopieren. Bekanntlich zeichnet sich unsere moderne Gesellschaft durch eine funktionale Differenzierung aus. Das heißt, gesellschaftliche Subsysteme werden autonom und erfüllen exklusiv spezifische für die Gesellschaft notwendige Funktionen bzw. produzieren exklusiv die von der Gesellschaft oder ihren Teilsystemen benötigten Leistungen. Das Wirtschaftssystem versorgt die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen; das Gesundheitssystem

bekämpft und heilt Krankheiten und das Bildungssystem sorgt für die erforderlichen Qualifikationen, damit die gesellschaftlichen Individuen handlungsfähig werden und bleiben und die Wirtschaft funktioniert.

In Phasen einer Systemveränderung, von der wir in der gegenwärtigen Situation der Erwachsenenbildung ausgehen müssen, sind es vor allem die Organisationen, die gefährdet sind. In diesem Transformationsprozess kann keine Institution davon ausgehen, dass ihr Bestand gesichert ist. Die Zukunftsfähigkeit der Erwachsenenbildung entscheidet sich insbesondere an der Organisationsfrage.² An dieser Stelle hat die Erwachsenenbildung aber ihre Achillesferse, ist doch ihr Organisationsverständnis sowohl wissenschaftlich noch nicht eindeutig gefasst als auch im praktischen Handeln der Beteiligten in vielen Fällen diffus ungeklärt. Teilweise können Einrichtungen, durch ihre Einbindung in behördliche Strukturen oder übergeordnete Trägerverbände, noch nicht einmal als vollständige, handlungsfähige Organisationen bezeichnet werden, weil sie über ihre eigenen sachlichen und personellen Ressourcen nicht autonom verfügen können.

Im Alltag wird der Umgang der Beschäftigten einschließlich ihrer Leistungen mit ihrer Organisation nicht selten entweder pädagogisch-interaktionell oder rationalistisch-instrumentell verkürzt:

Entweder die Organisation wird pädagogisiert. Strukturansforderungen und Strukturprobleme werden personalisiert behandelt. Organisationsansforderungen erscheinen in dieser Sicht-



Prof. Dr. Rainer Zech ist Geschäftsführer der ArtSet® Forschung, Bildung, Beratung GmbH. Er arbeitet als Berater für Unternehmen und publiziert zu den Themen Bildung, Organisation, Qualität und Management.

weise dann als unzulässiger Eingriff in pädagogische Autonomieansprüche. Organisation wird auf zwischenmenschliche Interaktion verkürzt.

Oder die Organisation wird instrumentalisiert. Hier wird eine technologische Steuerungsmöglichkeit unterstellt, die betriebswirtschaftlich noch greifen mag, die aber spätestens beim Versuch, pädagogische Interaktionsverhältnisse instrumentell zu steuern, versagt. Organisation wird auf betriebswirtschaftliches Handeln verkürzt.

Um mit der Doppellogik von Weiterbildungseinrichtungen, zugleich sowohl Organisation als auch pädagogische Interaktion zu sein, fertig zu werden, schlägt man sich entweder auf die eine oder die andere Seite dieser Dualität und geht damit jeweils an der spezifischen Logik von Weiterbildungsorganisationen vorbei.

Es fehlt der Branche an Selbstbewusstsein und manchmal auch an Kenntnis bezüglich der Besonderheit pädagogischer Organisationsformen. Mangels klarer Vorstellung, was eigentlich dieses Besondere ausmacht, werden nicht selten Steuerungstechniken aus anderen gesellschaftlichen Funktionssystemen, meistens der Wirtschaft, unreflektiert auf die eigene Organisation übertragen, was zwangsläufig zu internen Widersprüchen und Konflikten führen muss, wenn notwendige pädagogische Autonomieräume technologisch übersteuert werden sollen. Pädagogische Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reagieren dann mit Widerstand oder Rückzug aus organisationaler Verantwortung, und es kommt gelegentlich sogar zu Frontbildungen gegenüber der Leitung oder zwischen Vertretern der Organisationslogik und Vertretern der pädagogischen Logik. Dabei ist beides von Bedeutung: Organisation und Interaktion sind zwar grundsätzlich verschieden, nicht aufeinander rückführbar, beide aber unentbehrlich.

Pädagogische Organisationen bestehen gerade aus dieser *Differenz von Organisation und Interaktion* oder – anders ausgedrückt – von Management und Pädagogik. Jede Seite ist

die Bedingung der anderen, zugleich sind beide aber wechselseitig für einander unerreichbar. Organisation stellt sicher, dass Lernen überhaupt stattfinden kann; Pädagogik kümmert sich darum, wie gelernt wird. Betriebswirtschaftliche Logik lässt sich nicht auf die pädagogische Organisation von Lernprozessen übertragen, pädagogisches Denken aber auch nicht auf Unternehmensführung. Leider geraten immer mehr Weiterbildungseinrichtungen unter dem Druck der Finanzen in Situationen, in denen sie versuchen, Wirtschaftsorganisationen zu kopieren. Das muss schiefgehen, denn in Wirtschaftsorganisationen geht es ausschließlich ums Geldverdienen, deshalb lassen sie sich auch hinreichend über Geld steuern. In Bildungsorganisationen geht es aber ums Lernen, und hier kommt eine rein ökonomische Steuerung schnell an ihre Grenzen bzw. geht zu Lasten der Qualität des Lernens.

Aus der jeweiligen Besonderheit der Leistung für die Gesellschaft ergibt sich die Besonderheit der Organisationsform und die notwendige Besonderheit der entsprechenden Managementverfahren. Bildung ist nun eine ganz eigenständige Angelegenheit, die mit keinem anderen Produkt und keiner anderen Dienstleistung anderer gesellschaftlicher Teilsysteme zu vergleichen ist. Bildung ist kein Gut, das sich verkaufen lässt. Lediglich die Möglichkeiten, sich zu bilden, können von den Organisationen bereitgestellt werden; bilden muss sich der lernende Kunde dann allerdings selbst. Bildung vereinigt darüber hinaus die Trias von Wissensvermittlung, Persönlichkeitsentwicklung und sozialer Integration. Der Wirtschaft stellen Bildungsorganisationen Qualifikationen zur Verfügung, den individuellen Lernenden helfen sie bei der Erweiterung ihrer Handlungsfähigkeit im umfassenden theoretischen, ethischen und ästhetischen Sinne, und für die Gesellschaft insgesamt sorgen Bildungsorganisationen für Kohäsion und schaffen somit eine wichtige Grundlage für Sozialität und Demokratie. Bildung zu »produzieren«, bedeutet Zukunftsfähigkeit für

die Gesellschaft zu produzieren. Bildungsorganisationen sind deshalb die wichtigsten Zukunftswerkstätten der Wissensgesellschaft.³ Hier ist Selbstbewusstsein angebracht. Dass diese gesellschaftliche Wissensvermittlung nicht rein betriebswirtschaftlich und marktwirtschaftlich zu organisieren ist, dürfte an dieser Stelle schon deutlich sein.

Aufgrund dieser Wissensbasierung von Weiterbildungseinrichtungen kann der Organisationstyp als Professional- oder Expertenorganisation bezeichnet werden.⁴ Hierzu gehören u.a. auch Kliniken, Schulen, Forschungsinstitute oder Kulturbetriebe. Der Wert solcher Organisationen wird durch die in ihnen beschäftigten Menschen verkörpert, die die Fähigkeit haben, individualspezifisch maßgeschneiderte Leistungen zu erbringen. Professionalorganisationen können ihre spezifischen Dienstleistungen nur erbringen, wenn in ihnen die humane vor der betriebswirtschaftlichen und der technischen Logik dominiert. Sie brauchen interne Kooperationsverhältnisse, die frei von Konkurrenzdruck sind, und Zeitverhältnisse, die der zu erledigenden Arbeit entsprechen und nicht dem finanziellen Sparzwang. Professionalorganisationen bieten menschenbezogene Dienstleistungen, deren Erbringung mit menschlichem Maß gemessen werden muss, weil über die Einzelleistung hinaus gesellschaftliche Kohäsion produziert wird. Ein bedeutendes Charakteristikum von Expertenorganisationen ist die oben beschriebene Trennung von Fachsystem der Profession und Managementsystem der Leitung. Diese Dualität ist nicht aufhebbar, sie ist Grundlage dieses Organisationstyps. Man hat sich in der erziehungswissenschaftlichen Debatte angewöhnt, Bildungsorganisationen im Anschluss an Karl E. Weick als lose gekoppelte Systeme zu bezeichnen.⁵ Darunter wird ein Organisationstyp verstanden, der aufgrund einer relativen Autonomie von verschiedenen Fachabteilungen, in denen Experten tätig sind, nicht bürokratisch über Hierarchie oder in einer linearen Verknüpfung

von Elementen zu steuern ist. Die Fachabteilungen produzieren ihre jeweiligen Leistungen in relativer Unabhängigkeit voneinander und brauchen bestimmte Freiheitsgrade, um ihre professionellen Dienstleistungen erstellen zu können. Diese lose gekoppelten Teilsysteme der Organisationen können teilweise durchaus unterschiedliche Handlungslogiken und unterschiedliche Verfahren, sogar unterschiedliche Kulturen herausbilden, was ihre übergeordnete Steuerung im Sinne der Gesamtorganisation erschwert. Lose gekoppelte Systeme verfügen aber gemeinhin über eine große Flexibilität, weil sie diversifizierte Umweltbezüge haben und spezifisch reagieren können. Damit ist zugleich angedeutet, dass sich die relative Autonomie der Subsysteme nur auf ihren Bezug zueinander, nicht aber auf ihr Verhältnis zu ihrer externen Organisationsumwelt bezieht; hier müssen selbstverständlich die Anforderungen der Auftraggeber, Kunden und Abnehmer die Maßstäbe für das je eigene Handeln abgeben.

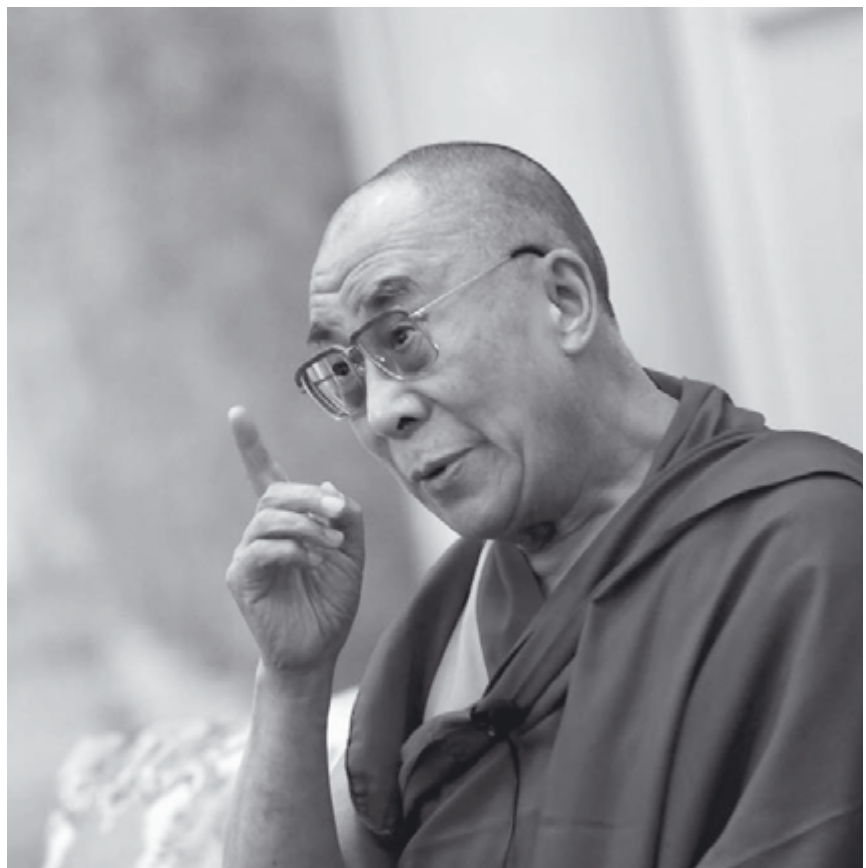
Schäffter hat allerdings darauf aufmerksam gemacht, dass aber erst der funktionale Gesamtzusammenhang aller Teilbereiche das Pädagogische ermöglicht.⁶ Das vernetzte Zusammenspiel verschiedener Berufsgruppen mit ihren spezifischen Tätigkeiten (administrierende, planende und organisierende Pädagoginnen und Pädagogen, Lehrende, Leitung und Verwaltung) erfüllt gemeinsam eine pädagogische Funktion dadurch, dass Lernbedürfnisse aufgegriffen und in der Form von Programmen umgesetzt werden, deren einzelne Bildungssegmente dann mit den Lernenden realisiert werden. Das Management der Organisationen hat die Aufgabe, diese Arbeit zielgerichtet zu koordinieren und durch die Schaffung einer internen Lernkultur Qualitätsentwicklung zu ermöglichen und strategische Unternehmensziele zu erreichen.

Wir sehen also, dass Weiterbildungsorganisationen durchaus einen eigenen Typ darstellen. Deshalb kann es zu großen Problemen kommen, wenn dies nicht erkannt wird. Wenn z.B.

eine Volkshochschule in eine Stadtverwaltung eingebunden ist, die als übergeordnete Instanz mit der Logik ihres eigenen Organisationstyps der Bürokratie (ich meine dies nicht pejorativ) oder mit einer missverstandenen Logik des Wirtschaftssystems die Leistungen der Weiterbildungsorganisation bewertet, dann wird sie genau das Spezifische der Bildungsorganisation und deren besondere Leistung nicht treffen. Weil aber diese Unterschiede nicht gemacht werden (leider zum großen Teil von den Weiterbildungsorganisationen selbst nicht), kommt es in Umbruchzeiten dann zu den skurrilsten Vorstellungen, wie Bildungsorganisationen zu modernisieren sind. Der einzig richtige Weg in meinen Augen ist es, die Besonderheit von Weiterbildungsorganisationen stärker herauszuarbeiten, selbstbewusst gegenüber anderen Organisationsformen zu vertreten und die Weiterbildungsorganisationen autonom handlungsfähig zu machen.

Profession: Führungsqualität

Abschließend soll es um Fragen der Professionalisierung von Leitung, Führung und Management gehen. Mit Management bezeichne ich im Anschluss an Fredmund Malik dreierlei: erstens in der *funktionellen Dimension* eine Steuerungsaufgabe, die es in jeder Art von Organisation geben muss, damit sie funktionieren kann, zweitens in der *organisatorischen Dimension* juristisch und/oder strukturell definierte Leitungsorgane und drittens in der *personellen Dimension* diejenigen Organisationsmitglieder, die unternehmerische Führungsverantwortung tragen.⁷ Der deutsche Begriff für Management wäre am ehesten Führung, wenn man darunter nicht verkürzt die Mitarbeiterführung, sondern umfassend die Führung des gesamten Unternehmens versteht. Wenn also Führung eine Funktion in jeder Organisation ist, so bezeichnet der Begriff Leitung



Führungskräfte | Dalai Lama

Foto: picture-alliance/dpa



Führungskräfte | Queen Elisabeth II

Foto: picture-alliance/dpa

eine rechtlich-strukturelle Position. Mit der Führungsthematik betreten wir in der Erwachsenenbildung ebenfalls ein Feld, das unvollendet, teilweise sogar tabuisiert ist. Ich bezweifle nicht, dass es in der Weiterbildung gute Führungskräfte gibt. Eine spezifische Managementtheorie und eine eigenständige Managementpraxis, die der beschriebenen besonderen Logik von Weiterbildungsorganisationen entspricht, kann ich jedoch nicht sichten. Diese wird sich aber als bedeutsam herausstellen, wenn man die anstehenden Systemveränderungen aus einer eigenständigen Logik der Erwachsenenbildung heraus mitgestalten und sich nicht nur ins Unvermeidliche fügen will. Die unkritische Übernahme von Rezepturen aus der Wirtschaft ist hier der falsche Weg. Weitere Professionalisierung der Erwachsenenbildung bedeutet das branchenspezifische Setzen eigener Standards; das betrifft vor allem auch die Qualität von Führung. Die Frage ist, welche Logik eine Organisation im Kern bestimmt. Un-

strittig ist, dass alle Organisationen, egal aus welchem gesellschaftlichen Funktionssystem, an wirtschaftlichen Transaktionen teilnehmen. Aber finanzielle Gesichtspunkte dürfen nicht darüber entscheiden, wer in unserer Gesellschaft welche Bildung erhält. Ein angemessenes Management in der Weiterbildung muss sich daher aus dem Bildungsbegriff begründen und nicht allein aus ökonomischen Überlegungen. Bereits 1999 habe ich zusammen mit Christiane Eheses daher dafür plädiert, das qualifikatorische Handlungsprofil der Weiterbildungsperson aus drei Rationalitäten zu bestimmen, die sich im *Spannungsfeld von pädagogischer Steuerung, organisationaler Steuerung und betriebswirtschaftlicher Steuerung* bewegen, um aus der blockierenden Dualität von Administration durch Leitung und Verwaltung und pädagogischem Handeln durch die pädagogischen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter herauszukommen.⁸ Besonders kompliziert wird diese auszutarierende Balance von Pädagogik, Betriebswirtschaft und

Organisation noch dadurch, dass Weiterbildungsorganisationen in einem *politischen Umfeld* handeln, welches zusätzliche Ansprüche oder Vorgaben formuliert. Das alles macht Weiterbildungsmanagement zu einer besonders anspruchsvollen Aufgabe.

Fast alle Expertenorganisationen weisen Management- und Führungsdefizite auf.⁹ Das liegt nun nicht daran, dass die Leitungskräfte der Weiterbildung alle unqualifiziert wären, sondern daran, dass das Management von Expertenorganisationen um vieles komplizierter ist als das Management von Wirtschaftsunternehmen. In letzteren geht es ums Geldverdienen, und daher kommt man auch mit finanziellen Steuerungsmedien grundsätzlich gut zurecht. Weiterbildungsmanager brauchen hingegen »mehrsprachige« Instrumente, die es zum Teil noch gar nicht gibt. Fachexperten in Professionalorganisationen sind zudem über das Geldmedium nur bedingt steuerbar, weil sie über die Sache und einen besonderen Ethos motiviert sind. So lavieren Leitungskräfte zwischen der Skylla der administrativen Anordnung und der Charybdis persuasiver Konsensbildung.

Es kommt noch ein weiteres Managementproblem für Bildungsorganisationen hinzu, das in deren beschriebener Intermediarität liegt. Bildungsorganisationen erbringen Leistungen für die Menschen, für die Wirtschaft und für den Staat, d.h. sie haben es mit unterschiedlichen Stakeholdern zu tun, die zum Teil widersprüchliche Interessen haben. Wie schon die Innensteuerung von Weiterbildungsorganisationen ein Balanceakt zwischen pädagogischen, organisatorischen und ökonomischen Ansprüchen ist, so verlangt die Außensteuerung das Ausbalancieren von Ansprüchen, die über die externen Partner an die Organisation herangetragen werden. Lernende als Kunden, Unternehmen als Abnehmer oder Auftraggeber, Politik als vorgesetzte oder fördernde Instanzen – alle treten mit ihren jeweils spezifischen und sich sogar wechselseitig widersprechenden Wünschen und Vorstellungen an die Leitung der Weiterbildungsorganisati-

onen heran. Zielkonflikte sind daher nicht die Ausnahmen im Management von Weiterbildungsorganisationen, sondern der Alltag. Allseits richtige Lösungen gibt es nicht.

Die Führung von Experten in lose gekoppelten Professionalorganisationen unterliegt besonderen Bedingungen. Experten brauchen für ihre qualitativ hochwertige Arbeit sowohl ein bestimmtes Maß an Autonomie als auch an wechselseitig verbindlichem Wissensaustausch. Sie brauchen Freiräume für Innovation und Kreativität ebenso wie klar definierte und verlässliche Arbeitsprozesse der Kooperation. Sie müssen den Sinn ihrer Arbeit erleben sowie ihren eigenen Anteil und den Anteil ihrer Kolleginnen und Kollegen an der Gesamtleistung der Organisation einschätzen und würdigen können. Das Management von Weiterbildungsorganisationen hat deshalb die Aufgabe, ausgerichtet an den Zielen der Gesamtorganisation eine sorgfältige Personalauswahl und eine umfassende Personalentwicklung sicherzustellen. Es muss die Identität, Werte und Arbeitsgrundsätze des Unternehmens gestalten und pflegen, interne Kommunikation und Wissensmanagement organisieren, die Professionellen in die Führung der Organisation einbinden und deren Commitment fördern sowie einen kontinuierlichen, leitbildorientierten Ziel- und Ergebnisdialog führen. Vor allem muss das Management die strategische Zukunftsentwicklung der Organisation im Blick haben und ausgehend von den sich wandelnden Umwelтанforderungen eine interne Lernkultur schaffen, die Innovation und kontinuierliche Qualitätsentwicklung ermöglicht.

Wenn also ein direkter Zugriff auf lose gekoppelte organisationale Subsysteme nicht möglich ist, kann sich Einflussnahme nur auf die Steuerung des Bedingungs Umfelds beziehen. *Kontextsteuerung* zielt deshalb auf die kontextuelle Beeinflussung eines anderen Systems, um dessen Selbststeuerungskräfte zu unterstützen. Leistungserfolge gründen zwar wesentlich auf der Eigentätigkeit der Sub-

systeme, diese können aber den durch das Management vorstrukturierten Kontext ihrer Leistungserbringung als Prämisse zur Strukturierung eigener Operationsweisen nutzen. Aufgrund der nicht-linearen Beziehung zwischen lose gekoppelten Systemen kann Führung nicht als direkt intervenierende Einflussnahme stattfinden, sondern sie schafft über das Vereinbaren von Zielen und Anreizen, Qualitätsstandards und Erfolgskriterien eine generalisierte Motivationen dafür, die eigendynamischen und eigensinnigen Subsysteme der Organisation in eine bestimmte Richtung (Qualität, strategische Ziele etc.) zu lenken.¹⁰ Dieser Steuerungsmodus wird der Organisation von komplexen Leistungen unter offenen und unbestimmten Bedingungen gerecht, denn er stellt einen dritten Weg zu den Alternativen »Hierarchie« und »Muddling through« dar. Während Hierarchie ihren eigenen Widerstand und Misserfolg dadurch produziert, dass sie den illusorischen Versuch einer direkten und zielgerichteten Intervention in andere Systeme unternimmt, basiert Muddling through auf zufallsgesteuerter Anpassung an wechselnde Bedingungen. Kontextsteuerung hingegen gestaltet für die teilautonomen Subsysteme Rahmenbedingungen, die als Handlungskorridore wirken, innerhalb derer die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Kreativität entfalten und autonom handeln und entscheiden können. Kontextsteuerung ist in gewisser Weise das Management eines internen Unternehmensnetzwerkes, das aus relativ autonomen Fachabteilungen besteht, die untereinander nicht linear koordiniert sind. Die Qualität einer solchen Führung zeigt sich vor allem auf den drei großen Feldern, Strategie, Struktur und Kultur, die im Sinne eines gleichseitigen Dreiecks in der Balance zu halten sind. Die *Strategie* bezieht sich immer auf die Gesamtorganisation und gibt die Globalziele vor, die für alle Subsysteme verbindlich sind. Verhandelbar ist hier, welchen Beitrag die einzelnen Subsysteme zur Aufstellung und Erreichung der strategischen Ziele leisten. Die *Struktur* definiert

die Rahmenbedingungen der Aufbau- und Ablauforganisation. Vereinbar sind hier die Qualitätskriterien der wechselseitigen Leistungserbringung an den Schnittstellen. Die *Kultur* ist Ausdruck der Identität der Organisation. Verhandelbar ist hier, ohne die generellen Prämissen des normativen Managements infrage zu stellen, welche genauen Bestimmungen sich in Leitbildern und Führungsgrundsätzen niederschlagen und welchen Beitrag die Subsysteme jeweils dazu leisten.

ANMERKUNGEN

- 1 Zech 2006.
- 2 Schäffter 2001.
- 3 Zech 2003.
- 4 Glatz, Graf-Götz 2007 und Laske u.a. 2006.
- 5 Kuper 2001.
- 6 Schäffter 2001, S. 116 ff.
- 7 Malik 2007, S. 16.
- 8 Ehses, Zech 1999.
- 9 Laske u.a. 2006 a.a.O., S. 109.
- 10 Willke 1995, S. 215 f.

LITERATUR

- Ehses, C.; Zech, R. (1999): Professionalität als Qualität in der Erwachsenenbildung. Zur Organisationsentwicklung von Volkshochschulen im Spannungsfeld diversifizierter Lernmilieus und wirtschaftlicher Marktanforderungen. In: Zech, R.; Ehses, C. (Hg.): Organisation und Lernen. Hannover, S. 16 ff.
- Glatz, H.; Graf-Götz, F. (2007): Handbuch Organisation gestalten. Weinheim und Basel, S. 50f. Laske, S.; Meister-Scheytt, C.; Küpers, W. (2006): Organisation und Führung. Münster, S. 194 ff.
- Kuper, H. (2001): Organisationen im Erziehungssystem. Vorschläge zu einer systemtheoretischen Revision des erziehungswissenschaftlichen Diskurses über Organisation. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, 4. Jahrg., Heft 1/2001, S. 92 ff.
- Malik, F. (2007): Management. Das A und O des Handwerks. Frankfurt/New York, S. 16.
- Schäffter, O. (2001): Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung. Baltmannsweiler.
- Willke, H. (1995): Systemtheorie III: Steuerungstheorie. Stuttgart, Jena, S. 215 f.
- Zech, R. (2003): Vom Bildungswissen zur Wissensbildung. Eine kleine Reflexion zur Zukunft der organisationsbezogenen Weiterbildungsforschung. In: Gary, C.; Schlögl, P. (Hg.): Erwachsenenbildung im Wandel. Theoretische Aspekte und Praxiserfahrungen zu Individualisierung und Selbststeuerung. Wien: Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung – öibf, S. 57–66.
- Zech, R. (2006): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Grundlegung – Anwendung – Wirkung. Bielefeld.