

Anstöße durch die
soziologische Organisationstheorie:

KULTUR, SYSTEM, NETZWERK

Karin Dollhausen

Der gegenwärtige Diskurs in der Weiterbildung handelt immer wieder von Kulturen, Systemen und Netzwerken. Karin Dollhausen unterstützt diesen Diskurs durch eine saubere Unterscheidung der organisationssoziologischen Bedeutungen dieser zentralen Begriffe. Anschließend klärt sie, was jeder einzelne der Begriffe für öffentliche Weiterbildungseinrichtungen bedeuten kann und soll: »Kultur« als das Wie des Innenverhältnisses der Organisation lenkt den Blick auf das interne Kommunikationsgeschehen. Die Systemperspektive deutet vorhandene Umweltbezüge als »hausgemacht«. Das »Netzwerk« schließlich reflektiert den Ort der Einrichtung im Feld kooperierender und um Marktanteile bemühter Institutionen.

Mehr Konkurrenz auf dem Weiterbildungsmarkt, veränderte Förderbedingungen, ein verschärfter Wirtschaftlichkeitsdruck, andere Teilnehmererwartungen, neue Steuerungskonzepte in der öffentlichen Verwaltung sowie immer rascher aufeinander folgende Thematisierungswellen in Bildungspolitik und Gesellschaft drängen die Einrichtungen der öffentlichen Weiterbildung darauf, weitreichende Um- und Neupositionierungen vorzunehmen. Neben den Fragen, welche Wert- und Richtungsentscheidungen dies im einzelnen nach sich zieht, welche typischen Veränderungs- und Steuerungskrisen in den Einrichtungen zu erwarten sind und mit welchen Maßnahmen darauf angemessen reagiert werden kann, stellt sich heute vor allem auch die Frage, auf welchen *Wissensgrund-*

lagen über die eigene Verfasstheit und Entwicklungsfähigkeit Weiterbildungseinrichtungen zukunfts-fähige Selbstbestimmungen und -veränderungen vornehmen können. Wenn die derzeitige Umbruchsituation als Anzeichen für die Notwendigkeit gelesen wird, dass sich Weiterbildungseinrichtungen heute – jenseits von überkommenen Machbarkeitsillusionen und kurzlebigen Trends – nachhaltig auf eine sich ändernde Welt einstellen müssen, dann erhält die Frage nach einem angemessenen Reflexionswissen über das Phänomen »Organisation« an Gewicht. Im Folgenden werden drei organisationstheoretische Ansatzpunkte vorgestellt, die zur Gewinnung eines solchen Reflexionswissens in öffentlichen Weiterbildungseinrichtungen beitragen können. Daran anschließend

wird skizziert, wie dieses Wissen in Weiterbildungsorganisationen das Nachdenken über und die Gestaltung von organisatorischen Veränderungsprozessen begleiten kann.

Kultur: Die »doppelte Wirklichkeit« der Organisation

Mit der Einführung von »Kultur« als Leitmetapher zur Beschreibung der Organisationswirklichkeit (vgl. Smircich 1983) distanziert sich die Organisationstheorie von der klassischen Vorstellung der Organisation als einer wohldefinierten, rationalen Ordnung. Stattdessen wird der Umstand betont, dass Organisationen von Menschen hervorgebrachte, zur Selbstverständlichkeit gewordene und expressiv in Form gebrachte *Sinn- und Bedeutungsgeflechte* sind.

Somit ist alles, was in Organisationen geschieht und wie es geschieht, nicht einfach das zwangsläufige Resultat der Aneinanderkettung von rational begründbaren Handlungsentscheidungen, sondern immer auch Ausdruck von menschlichen Beobachtungs-, Kommunikations-, Deutungs- und Interpretationsleistungen. Organisationen erzeugen somit neben beziehungsweise mit ihrem funktionalen Aufbau- und Ablaufgefüge stets eine Art »zweite Wirklichkeit«, die auf der Beobachtung und Kommentierung des organisatorischen Funktionszusammenhangs beruht (vgl. Meyer/Rowan 1977). Die kulturelle Wirklichkeit der Organisation wird aus einer Vielfalt von Sichtweisen, Vorstellungen, Handlungsorientierungen und alltäglich eingespielten sozialen Praktiken gespeist, die ihrerseits wieder miteinander verglichen, gegeneinander abgewogen wie auch ausgespielt werden (vgl. Bardmann 1994, Weick 1995). Die Kultur der Organisation kann als jene Instanz begriffen werden, die es ermöglicht, in der Organisation »das Organisatorische« in vergleichender

Perspektive im Blick zu behalten (vgl. Esposito 2002, S. 245). Indem sie die »Organisation in der Organisation« beobachtbar macht, wirkt die Kultur als Sinnstiftung und als Ermöglichungsbedingung zur Identifikation der Organisation mit sich selbst. Genau hierin liegt zugleich aber auch die Brisanz der Kultur: Wo sie sich entfaltet, werden scheinbare Notwendigkeiten, Sachzwänge und Selbstverständlichkeiten sofort der Beobachtung und dem Vergleich ausgesetzt und damit ihrer Eindeutigkeit, Verbindlichkeit und ihres einfachen »So-Seins« beraubt. Die Kultur der Organisation wirkt damit auch als eine Instanz, die in der Organisation Widersprüchlichkeiten und Ambivalenzen erzeugt, die die Verunsicherung über das jeweils Bestehende schürt und dadurch immer wieder zur Veränderung provoziert. In dieser Perspektive erscheint es daher als eine besondere Leistung, sollte es gelingen, *einen* kulturellen Ausdruck für ihre speziellen Widerspruchslagen zu finden (vgl. Baecker 1999, S.111).

System: Das »vertrackte« Umweltverhältnis der Organisation

Der Systembegriff wird in der Organisationstheorie verwendet, um die Organisation als einen Typus von sozialen Systemen zu kennzeichnen, der sich ausschließlich über selbst erwirkte Entscheidungen reproduziert (vgl. Luhmann 1988). Die Organisation wird in diesem Verständnis nicht (durch wen oder was auch immer) organisiert, sondern sie organisiert sich selbst. Als System erzeugt die Organisation Mitgliedschaftsregeln, arbeitsenteilige Strukturen und Programme, die die Reproduktion der Organisation erwartbar sicherstellen. Zudem stellt die Systemform der Organisationen sicher, dass gleichzeitig über Verschiedenes entschieden und Verschiedenes behandelt werden kann. Die komplexe Strukturierung der Organisation wird

auch und vor allem als eine Voraussetzung dafür verstanden, dass Organisationen Umweltbeziehungen aufbauen und pflegen können. Es geht in der neueren Systemperspektive dabei weniger um die Frage, wie eine Organisation energetische, materielle oder informationelle Austauschprozesse mit der Umwelt unterhalten und wie sie sich an Umweltanforderungen anpassen kann (vgl. dazu: Burns/Stalker 1961). Es geht vielmehr um die Frage, wie sich eine Organisation *begrenzen*, wie sie sich selbst von ihrer Umwelt *unterscheiden* kann. Nicht die »Offenheit«, sondern vielmehr die operationelle *Geschlossenheit* des Organisationssystems wird als Voraussetzung dafür gesehen, dass die Organisation ihre Umwelt nach *selbst ausgesuchten* Gesichtspunkten beobachtet und hieraus die Bedingungen ihres je eigenen Entscheidens ableitet (vgl. Luhmann 2000, Baecker 1999). In der Systemperspektive erscheint daher die Wahl von angemessenen Auswahlgesichtspunkten oder Zielsetzungen, die die Beobachtung der Umwelt und die Wahrnehmung von Umweltanforderungen durch die Organisation regulieren, als zentrales Problem. Es ist für die Organisation einerseits von entscheidender Bedeutung, dass die Mitarbeiter wie auch das Management frühzeitig Entscheidungsbedarf erkennen und beantworten können. Erst so vermag die Organisation den Möglichkeitsraum dessen, was entschieden werden *kann*, zu vergrößern beziehungsweise die eigene Reproduktionsfähigkeit zu verbessern. Andererseits wird dieses Entscheidungsverhalten jedoch eingeschränkt, weil es in laufenden Arbeitsprozessen und damit immer auch in sozialen Spannungsverhältnissen und unter Zeitdruck erfolgen muss (vgl. March 2001). Organisationen sind daher kaum in der Lage, alle wünschenswerten Umweltbeobachtungen anzustellen und Entscheidungen zu treffen. Sie bewegen sich mit all ihren Beobachtungen und getroffenen Entscheidungen stets in einem Raum von nicht

beobachteten Möglichkeiten und nicht getroffenen, aber wünschenswerten Entscheidungen. Konstruktivistisch gewendet, bedeutet dies, dass Organisationen letztlich immer nur auf die zu einem gegebenen Zeitpunkt »konstruierten« Umweltbezüge und -anforderungen reagieren können; die Herstellung eines *wirklich* passenden Verhältnisses zur Umwelt wird hingegen als unwahrscheinlich angesehen (vgl. Bardmann/Groth 2001, S. 9).

Die Systemgestaltung orientiert sich in erster Linie an der Frage der »Organisation der Organisation« im Sinne der Herstellung einer festen Kopplung von Zielen, Verfahren, Personal und Ressourcen. Demgegenüber betonen die Vertreter des Netzwerk-Ansatzes (vgl. Windeler 2001), dass sich Organisationen heute mehr denn je selbst auch als »Akteure« in einer Umwelt von Organisationen bzw. in »organisationalen Feldern« (Di Maggio/Powell 1983) oder »institutionellen Kontexten« (Sydow/Windeler 2001, S. 5) bewegen müssen und sich mithin der unkalkulierten Beobachtung durch Dritte aussetzen. Die Organisation, so wird betont, ist weder eine aus der Welt ausgeschlossene, noch eine sich reibungslos in die Welt einfügende Einheit; sie steht immer in wechselseitigen, letztlich nicht vorhersagbaren Beobachtungs- und Bedingungsverhältnissen mit anderen organisatorischen Aktionskomplexen. In dieser Perspektive werden ihre Innen/Außen-Grenzen immer verletzt und tendenziell aufgelöst. Genau deshalb erscheint es auch wenig brauchbar, die vornehmliche Funktion der Organisationsgrenzen darin zu sehen, dass sie das »Eigenleben« der Organisation gegenüber der Umwelt abschirmen. Die spezifische Leistung von Organisationsgrenzen muss vielmehr darin gesehen werden, dass sie in der Organisation den je organisationspezifischen Bezug zur Umwelt gewährleisten, dass sie also auch *Möglichkeiten der Gestaltung eines angemessenen Außenverhältnisses der Organisation bereit stellen*.

Hiervon ausgehend verlagert die Netzwerkperspektive die Aufmerksamkeit auf die Frage, wie das Außenverhältnis der Organisation reguliert werden kann beziehungsweise wie eine »hinreichend stabile Struktur des Verkehrs mit ausgewählten anderen« (Baecker 1999, S. 25f.) hergestellt werden kann. Es geht somit um die Gestaltung von Akteurskonstellationen, um Technologie- und Wissenstransfer, um den Umgang mit staatlichen Regulatio-

Netzwerk: Ein Feld voller Mitspieler und Gegenspieler

nen sowie um Fragen der Finanzierung, Produktion und Verteilung von Gütern und Dienstleistungen in einem organisationalen Feld. Die geschieht nicht zuletzt mit dem Ziel, die je eigene Ressourcenlage zu verbessern. Das Netzwerk im Sinne eines organisationsübergreifenden Beziehungsnetzes wird dabei als ein eigenständiger Steuerungsmechanismus angesehen. Das Netzwerk erlaubt Organisationen, ihren eigenen Handlungs- und Entscheidungsspielraum im Hinblick auf im Netz bestehende und vor allem *mögliche* Kooperationsbeziehungen zu anderen Organisationen, Institutionen sowie deren Leistungen zu bestimmen. Netzwerke regen in diesem Sinne in den jeweils »angeschlossenen« Organisationen die Sondierung der eigenen Leistungspotenziale und Praktiken sowie der Abstimmung auf die Leistungspotenziale und Praktiken anderer »Netzteilnehmer« an. Auf der Grundlage von Netzwerken und der durch sie ermöglichten Ergänzungsbeziehungen zwischen Organisationen werden dann ausgewählte sowohl kooperative (Mitspieler-) wie auch kompetitive (Gegenspieler-)Beziehungen möglich. Die dem Netzwerk zugrunde gelegte Idee ist die eines sich selbst über wechselseitige Kooperation und Konkurrenz regulierenden Zusammenhangs, der seinerseits die beteiligten Organisationen dazu anhält, sich in ih-

rem Entscheiden und Handeln auf eine hinreichende »Mitspielfähigkeit« im Netz einzupendeln. Die Kehrseite der Regulierung des Außenverhältnisses der Organisation über die Teilnahme an einem Netzwerk wird deutlich, wenn in Rechnung gestellt wird, dass Organisationen als Netzteilnehmer die je eigenen Beobachtungen und Erwartungen immer auch auf die Bedingung des Beobachtet-Werdens und im Hinblick auf mögliche Erwartungen anderer einstellen müssen. Dies mag im Ergebnis entweder zu allzu vorsichtigen Selbstfestlegungen der Organisationen führen oder aber zu einem relativ unstabilen und unsicheren, weil außergeleiteten Eigenverhalten.

Die Gemeinsamkeit der hier genannten, organisationstheoretischen Ansätze kann darin gesehen werden, dass sie von einem enggefassten Verständnis der Organisation als einem relativ stabilen Gebilde geordneter Rationalität sowie von hieran anknüpfenden Vorstellungen der rationalen Planbarkeit, Machbarkeit und Steuerbarkeit des organisatorischen Geschehens abrücken. Stattdessen ermöglichen sie einen verstehenden Zugang zur kulturellen Dynamik und strukturellen Komplexität sowie zur Verflochtenheit von Organisationen mit ihrem Umfeld. Die Kulturperspektive verweist Weiterbildungseinrichtungen vor allem darauf, dass es zu kurz greift, die eigene Binnenwirklichkeit allein im Blick auf formale Strukturen, Abläufe und offizielle Kommunikationswege zu bestimmen. Es gilt vielmehr auch, die im Schatten der formalen Organisation sich entfaltende Kultur zu berücksichtigen und nachzuvollziehen, nach *welchen Vergleich Gesichtspunkten* und mit *welchen Konsequenzen für das organisatorische Entscheiden und Handeln* »das Organisatorische« in den jeweiligen Einrichtungen beobachtet, kommentiert, dabei vielleicht dramatisch hochgespielt oder aber banalisiert wird. Es gilt mithin das alltägliche Kommunikationsgeschehen in den Einrichtungen zu untersuchen und

nachzuvollziehen, welche handlungsleitende Bedeutung und Relevanz formalen Regelungen, Verfahren und Kommunikationswegen in den jeweiligen Einrichtungen zugeschrieben oder aber nicht zugeschrieben werden. Erst auf dieser Wissensbasis schließlich wird (mit-)beobachtbar, mit welchen ermöglichenden wie limitierenden Einflüssen und sozialen Spannungen bei der Planung und Umsetzung organisatorischer Veränderungen zu rechnen ist.

Die Systemperspektive macht Weiterbildungseinrichtungen auf die Problematik der Gestaltung eines angemessenen System-Umwelt-Verhältnisses der Organisation aufmerksam. In dieser Sicht wird es Weiterbildungseinrichtungen vor allem zur Aufgabe, ihre Umweltbezüge genauer als bisher als *eigene* und *selbstgesetzte* Bezüge zu reflektieren und dort, wo ein ungefiltertes Reagieren der Organisation auf wie immer gesehene Anforderungen beobachtet wird, sich selbst begrenzend zu intervenieren. Das Ziel von Weiterbildungseinrichtungen kann es in der skizzierten Systemperspektive nicht sein »alles Mögliche« zu behandeln, also einseitig auf Wachstum und Binnendifferenzierung zu setzen. Vielmehr geht es – auch und gerade angesichts der heute bemerkten Vielfalt

»Kultur«, »System« und »Netzwerk« im Kontext von Weiterbildungseinrichtungen

von Umweltabhängigkeiten und -anforderungen – darum, die Aufmerksamkeit der Einrichtungen noch viel stärker als bisher auf die Art und Weise zu verlagern, wie sie sich von ihrer Umwelt *abgrenzen* und wie sie *dann* zielgerichtet auf sie Bezug nehmen können. Erst auf dieser Wissensgrundlage lassen sich einrichtungsbezogene (*Leistungs-*)*Profile* formulieren, die ihrerseits als Richtschnüre dafür wirken, auf welche Umwelthanforderungen und mit welchen Entscheidungen über den

Einsatz von Personal, Kapital, Raumressourcen und Technologien die Einrichtungen jeweils reagieren können beziehungsweise müssen und was nicht entschieden werden kann oder weiterhin als *Entscheidungsmöglichkeit* behandelt werden muss. Ein solches, reflexiv gewordenes Umweltverhältnis setzt zugleich voraus, auch »den Alltag des Entscheidungsverhaltens in den Einrichtungen zu untersuchen; herauszufinden, was die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter tatsächlich beschäftigt [und was sie »eigentlich« beschäftigen sollte, d. Verf.] und zu überlegen, wie man den Mitarbeitern die Zeit verschaffen kann, die sie brauchen, um das tun zu können, was man für wünschenswert hält« (Baecker 1999, S. 356). Es gilt mithin, die Arbeitsverläufe der Organisation so zu strukturieren und zu verknüpfen, dass den Mitarbeitern bestenfalls nur so viel *Entscheidungsgewohnheiten* bzw. *Routinen* wie nötig zugemutet werden, dass die Deckung des *Entscheidungsbedarfs* sichergestellt ist oder die Behandlung von wichtigen Belangen wirklich erfolgen kann. In der Systemperspektive wären demnach die tatsächlichen *Arbeitstätigkeitsprofile von allen Mitarbeitern in allen Bereichen und auf allen Ebenen der Organisation* in den Blick zu rücken, um hieran anschließend eine *(Re-)Balancierung von Entscheidungsgewohnheiten und organisatorischem Entscheidungsbedarf* vornehmen zu können.

Die Netzwerkperspektive schließlich sensibilisiert Weiterbildungseinrichtungen dafür, dass sie sich in institutionellen Kontexten sowie in einem Feld von kooperierenden wie kompetitiven Organisationen bewegen. Man denke hier etwa an weiterbildungstypische öffentliche Regulations- und Reproduktionskontexte wie auch an Kooperationen mit anderen lokalen und regionalen Bildungs- und Kultureinrichtungen. Weiterbildungseinrichtungen kommen in dieser Perspektive kaum umhin, ihre eigene Leistungs- wie Nachfrageposition innerhalb eines Feldes von »Mitakteuren« zu bestimmen und vor-

allem: zu kommunizieren. Weiterbildungseinrichtungen sind in der Netzwerkperspektive keine umweltunabhängig entscheidenden und handelnden Einheiten, sie erlangen ihre Bedeutung und Funktion vielmehr *in* institutionellen und organisatorischen Verflechtungen. Die Einrichtungen der öffentlichen Weiterbildung sind in diesem Verständnis gehalten, ihre Umfeldbeziehungen fortdauernd darauf hin mitzubeobachten, ob und inwieweit sie ihren Handlungs- und Entscheidungsspielraum erweitern oder aber unzumutbar verengen und welche möglichen Konsequenzen sich daraus für zukünftiges organisatorisches Entscheiden und Handeln ergeben. Ein ausgewiesenes Wissen über die Netzwerkstrukturen, in denen Weiterbildungseinrichtungen ihre Bedeutung und Funktion erhalten wie auch entfalten, gehört somit unverzichtbar dazu, wenn es darum geht, die eigene Position mitsamt ihren Unsicherheitszonen und Limitationen im Weiterbildungsbe- reich zu bestimmen.

Literatur

- Baecker, D. (1999): *Organisation als System*. Frankfurt a.M.
- Bardmann, T.M. (1994): *Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten*. Frankfurt a.M.
- Bardmann, T.M./Groth, T. (2001): *Die Organisation der Organisation*. Eine Einleitung. In: Dies. (Hgg.): *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management, Beratung*. Wiesbaden, S.7-20
- Burns, T./Stalker, G.M. (1961): *The Management of Innovation*. London
- Di Maggio, P./Powell, W.W. (1983): *The Iron Cage Revisited. Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. In: *American Sociological Review*, S.147-160
- Esposito, E. (2002): *Soziales Vergessen. Formen und Medien des Gedächtnisses der Gesellschaft. Mit einem Nachwort von Jan Assmann*. Frankfurt a.M.
- Luhmann, N. (1988): *Organisation*. In: Küpper, W./Ortmann, G. (Hgg.): *Mikropolitik. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen*. Opladen, S.165-185
- Luhmann, N. (2000): *Organisation und Entscheidung*. Wiesbaden
- March, J.G. (2001): *Wenn Organisationen wirklich intelligent werden wollen, müssen sie*

lernen, sich Torheiten zu leisten. In: Bardmann, T.M./Groth, T. (Hgg.): *Zirkuläre Positionen 3. Organisation, Management, Beratung*. Wiesbaden, S.21-33

Meyer, J.W./Rowan, B. (1977): *Institutionalized Organizations. Formal Structure as Myth and Ceremony*. In: *American Journal of Sociology*, S. 340-363

Smircich, L. (1983): *Concepts of Culture and Organizational Analysis*. In: *Administrative Science Quarterly*, S. 339-358

Sydow, J./Windeler, A. (2001): *Steuerung von und in Netzwerken – Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen*. In: Dies. (Hgg.): *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*. Wiesbaden, S.1-24

Weick, K. (1995): *Sensemaking in Organizations*. Thousand Oaks u.a.

Windeler, A. (2001): *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturierung*. Wiesbaden

Abstract

The present discourse in further education is recurrently concerned with cultures, systems and networks. Karin Dollhausen aims at furthering this discussion by drawing a neat line of definition between these crucial terms under the aspect of the sociology of organisations. She goes on to explain what each of the terms does or should mean for public institutions of further education: »culture« – seen as the system of relationships within an organisation – sharpens the view of internal communication patterns. The perspective of »system« interprets the institutions's relationship to its environment as »home-made«. Finally, »network« reflects the position of the institution relative to other cooperating and competing institutions.



Karin Dollhausen

Dr. Karin Dollhausen ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am DIE

Kontakt: dollhausen@die-bonn.de