

**Johannes Klenk**

**Mikropolitik im Entwicklungsprozess einer  
erwachsenenpädagogischen Organisation**

Freie wissenschaftliche Arbeit

für die Diplomprüfung in Erziehungswissenschaft

an der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften

der Eberhard Karls Universität Tübingen

**19. Dezember 2008**

**1. Gutachter: Prof. Dr. J. Schrader**

Ich versichere an Eides statt, dass ich die vorliegende Arbeit nicht schon an anderer Stelle als Qualifikationsarbeit eingereicht habe, dass ich sie selbstständig und ohne unerlaubte Hilfe verfasst und keine anderen als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel verwendet habe.

Esslingen, den 19. Dezember 2008

Johannes Klenk

<b>I. Einleitung .....</b>	<b>3</b>
a. Begründung des Themas .....	4
b. Kurzdarstellung der untersuchten Einrichtung .....	6
c. Zentrale Fragestellungen .....	7
d. Aufbau der Arbeit.....	8
<b>II. Organisationsveränderung in der Erwachsenenbildung .....</b>	<b>9</b>
a. Pädagogische Organisation.....	9
b. Konzepte pädagogischer Organisationsentwicklung.....	12
c. Qualitätsentwicklung als Konzept der Organisationsveränderung .....	15
d. Organisationsveränderung als Aushandlungsprozess.....	18
<b>III. Mikropolitik als kontinuierlicher Aushandlungsprozess .....</b>	<b>22</b>
a. Grundverständnis .....	22
b. Macht und Machtquellen.....	27
c. Kontextualität mikropolitischer Einflussnahme.....	29
d. Zusammenfassung.....	31
<b>IV. Methodische Grundlagen der Untersuchung .....</b>	<b>33</b>
a. Grundlagen leitfadengestützter (Experten-)Interviews .....	33
b. Konstruktion der Leitfäden .....	35
c. Grundlagen qualitativer Inhaltsanalyse .....	37
d. Ausgangsmaterial der Analyse .....	40
e. Auswahl des zu untersuchenden Materials.....	40
f. Entstehungssituation.....	41
g. Formale Eigenschaften des Materials.....	42
h. Methodisches Vorgehen der Analyse.....	42
<b>V. Ergebnisse der Inhaltsanalyse.....</b>	<b>45</b>
a. Rekonstruktion und Bewertung der Veränderungen durch die HPM.....	45
b. Rekonstruktion und Bewertung der Veränderungen durch die Leitung.....	48
c. Steuerung und Einflussnahme im Veränderungsprozess aus Sicht der HPM.....	51
d. Steuerung und Einflussnahme im Veränderungsprozess aus Sicht der Leitung .....	54
e. Macht im Verlauf der Veränderungen aus Sicht der HPM.....	56
f. Macht im Verlauf der Veränderungen aus Sicht der Leitung.....	64
<b>VI. Diskussion der Ergebnisse .....</b>	<b>67</b>
a. Bewertung der Veränderungen.....	67
b. Formen der Einflussnahme .....	69
c. Macht als Einflussfaktor.....	77
<b>VII. Fazit.....</b>	<b>81</b>
<b>VIII. Quellenverzeichnis .....</b>	<b>84</b>

## I. Einleitung

Die Praxis der Weiterbildung ist überwiegend in organisationalen Zusammenhängen institutionalisiert. Der individuelle Lehr-Lern-Prozess als Ergebnis und Ziel erwachsenenpädagogischer Bemühungen stellt sich zwar interpersonal, als diffuser Vorgang in der Interaktion, zwischen Lehrendem und Lernendem ein; dies wird jedoch in der Regel durch organisiertes Handeln im Vorfeld erst ermöglicht. Organisationen stellen so die Rahmenbedingungen des Lernens sicher, sie garantieren die Leitungsfähigkeit des ‚Weiterbildungssystems‘ als gesellschaftlicher Funktionsträger. Zugleich sind sie als Vermittlungsebene zwischen vielfältigen Umwelteinflüssen und der eigenen Leistungserbringung permanent mit hohen Ansprüchen konfrontiert. Für ihren Bestandserhalt sind Organisationen grundsätzlich und permanent zu Veränderungen gezwungen, "dies ergibt sich schon daraus, dass der Begriff Organisation - in welcher theoretischen Ausprägung auch immer - die Kategorien Ziel und Umwelt mit enthält." (Nuissl 2003, S. 5). Organisationen, und damit auch die ihnen immanenten Veränderungsprozesse, sind seit Jahren Gegenstand pädagogischer Reflexion. Zum einen werden natürlich die Veränderungsprozesse pädagogischer Organisationen Thema erziehungswissenschaftlicher Reflexion (vgl. z.B. Kil 2003, 2000; Kil/Meisel 2002; Küchler 2007; Küchler/Schäffter 1997; Meisel 2007, 2006, 2000, 1997), zum anderen hat sich mit dem Handlungsfeld der pädagogischen Organisationsberatung eine spezifisch pädagogische Auseinandersetzung mit organisationaler Veränderung in der Praxis etabliert (vgl. z.B. Hartz 2002; Schäffter 2000; Küchler 1997; Meisel 1997; Küchler/Meisel 1993).

Mit dem Bild der lernenden Organisation wird das pädagogische Kernthema „Lernen“ auf Organisationen übertragen, diese werden damit "subjektiviert" (Hartz 2002, S. 221). Meisel insistiert zu Recht, dass auch die "lernende Organisation [...] aus (lernenden) Personen" besteht (Meisel 1997, S. 6), organisationales Lernen setzt also Lernen der Organisationsmitglieder voraus (vgl. Schlüter 2007).

Versteht man die permanenten Anpassungen der Organisation an eine "unruhige Umwelt" (Luhmann 1992, S. 169) als Lernprozess geschlossener Systeme, dann wird deutlich, dass organisationales Lernen im Wesentlichen selbstgesteuert stattfindet. Damit rückt das Verhalten der Organisationsmitglieder in den Vordergrund der Betrachtung; der Verlauf des Veränderungsprozesses wird durch das Verhalten der Organisationsmitglieder entscheidend beeinflusst. Aus einer pädagogischen Perspektive stellt Dollhausen fest, dass der Entwicklungsprozess "durch angemessene Beratung und Moderation angeregt und auf

gewünschte Effekte hin begleitet werden kann. Organisationales Lernen bezeichnet in dieser Sicht ein Resultat von individuellen und sozialen, expliziten wie impliziten Lernprozessen in Organisationen." (Dollhausen 2007, S. 5).

Permanenter Wandel ist, wie Schäffter anmerkt, eine Konstitutionsbedingung insbesondere der öffentlichen Weiterbildung (vgl. Schäffter 2004). Für den Bereich der Volkshochschulen schätzte Meisel 2006, dass sich kaum eine der bundesweit knapp tausend Volkshochschulen nicht in einem Prozess grundlegender Organisationsveränderung befand. Viele der Einrichtungen haben zur Bewältigung der Veränderungen systematische Organisationsentwicklungsprozesse begonnen, damit verbunden ist häufig die Erwartung, die Einrichtung nachhaltig zukunftsfähig zu gestalten (vgl. Meisel 2006, S. 200). Da sich einerseits die Entwicklungsanlässe seither kaum verändert haben und andererseits derartige Veränderungsprozesse in der Regel längerfristig angelegt sind, gibt es keinen Grund heute zu einer anderen Einschätzung zu kommen.

Angesichts der erheblichen Erfahrungen der Organisationen mit Veränderungsprozessen bemerkt Meisel, dass eskalierende Situationsbeschreibungen in Bezug auf aktuelle Veränderungen „bei seit Jahrzehnten in der öffentlichen Weiterbildung Tätigen kaum mehr den Adrenalinpegel heben“ kann (Meisel 2008, S. 235). Trotzdem sehen sich die in der öffentlichen Weiterbildung Tätigen in den letzten Jahren neuen Herausforderungen gegenüber. Neben einer sich verändernden Bildungsnachfrage sind dies vor allem die rückläufige Finanzierung über öffentliche Zuschüsse auf der einen Seite und gestiegene Erwartungen hinsichtlich der Leistungen von Weiterbildung auf der anderen Seite. Zudem werden die für Veränderungs- und Anpassungsprozesse verfügbaren Zeiträume immer kürzer. Diesen, auf den ersten Blick widersprüchlichen, Anforderungen gerecht zu werden, stellt die Leitungen und Mitarbeiter vor erhebliche Aufgaben (vgl. Meisel 2006, S. 199).

#### **a. Begründung des Themas**

In Weiterbildungseinrichtungen koagieren unterschiedliche Gruppen von Organisationsmitgliedern, um gemeinsam intentionales und organisiertes Lernen erwachsener Teilnehmer zu ermöglichen (vgl. Schäffter 2003, S. 63). Organisationen der Weiterbildung verfügen also über eine besondere Kompetenz in der Ermöglichung und Begleitung von Lernprozessen. Übertragen auf das Bild des Organisationalen Lernens stellt Meisel fest, "daß die Organisationen der Erwachsenenbildung in der durchaus anspruchsvollen Situation sind, ihre entwickelten professionellen Kompetenzen auf sich selbst anzuwenden." (Meisel 1997, S. 6).

Eine besondere Rolle innerhalb der Einrichtungen der öffentlich verantworteten Erwachsenenbildung nehmen die (professionell-) pädagogischen Hauptamtlichen ein. Sie besetzen z.B. als Fachbereichsleiter<sup>1</sup> Schlüsselpositionen innerhalb der Einrichtung. Sie verfügen außerdem über pädagogische Fachkompetenz. Diese doppelte Expertise qualifiziert sie in besonderem Maße für die Übernahme verantwortlicher Rollen im organisationalen Veränderungsprozess. Als Experten sind sie "mächtig, weil und wenn sie als einzige über schwer ersetzbare Fähigkeiten und Kontextkenntnisse verfügen und deshalb einen reibungslosen Ablauf der Prozesse sicherstellen können" (Neuberger 1995, S. 207). Neben den HPM verfügt üblicherweise die Einrichtungsleitung über erhebliche Gestaltungsmacht, diese ist nicht zuletzt von Bedeutung, weil Prozess der Organisations- und Qualitätsentwicklung zu den klassischen Managementaufgaben auch in pädagogischen Organisationen zählen (vgl. Meisel 2001).

Zu den Grundannahmen des Konzepts Mikropolitik zählt, dass Akteure auch in organisationalen Zusammenhängen selten frei von eigenen Interessen handeln. Kollektive Entscheidungen und Handlungen in Organisationen folgen keinem rationalen Plan, sondern stellen vielmehr das Ergebnis ständiger Aushandlungsprozesse der beteiligten Mitglieder dar. Derartige Aushandlungsprozesse gestalten bestehende Unbestimmtheitszonen. Die Akteure versuchen dabei, ihre individuellen Interessen durch den Einsatz von Macht zu realisieren.

Hartz/Schrader (2008) analysieren organisationsinterne Prozesse als Selbststeuerung der Organisation. So betrachtet stellen mikropolitische Aushandlungsprozesse zwischen den Mitgliedern einer Organisation eine Form der Selbststeuerung dar, verlässliche Erkenntnisse über die Machtstrukturen und Einflussmöglichkeiten der Akteure geraten damit zu steuerungsrelevantem Wissen, das beispielsweise im Rahmen intentionaler Veränderungen von erheblicher Bedeutung ist.

Da in organisationalen Veränderungsprozessen die Unbestimmtheitszonen sprunghaft zunehmen (anders wäre kein Wandel möglich), bekommen hier mikropolitische Aushandlungsprozesse ein besonderes Gewicht. Bezugnehmend darauf stellt Muhr die berechnete Frage, "welche tatsächlichen Konsequenzen ein Veränderungsprozess für die beteiligten Akteure hat. Diese Interessengebundenheit und die daraus entstehenden Interessenkonflikte der Akteure sind, so die These, ein ganz wesentlicher Bestandteil der Politisierung eines Beratungs- und Veränderungsprozesses." (Muhr 2007, S. 51).

Es besteht, wie in den folgenden Kapiteln gezeigt wird, weitgehend Einigkeit darüber, dass Konflikte und Aushandlungsprozesse zwischen den Organisationsmitgliedern, insbesondere

---

<sup>1</sup> Aus sprachästhetischen Gründen wird in der vorliegenden Arbeit nur die männliche Form verwendet.

im gemeinsamen Vollzug von Organisationsveränderungen, eine wichtige Rolle spielen. Untersuchungen zu den tatsächlichen Steuerungseinflüssen auf einer mikropolitischen Ebene sind dennoch selten. Dies gilt umso mehr für empirische Erkenntnisse aus einer erwachsenenpädagogischen Perspektive.

#### **b. Kurzdarstellung der untersuchten Einrichtung**

Für die vorliegende Arbeit wurden die Hauptamtlichen Pädagogischen Mitarbeiter (HPM) und die Leiterin einer mittelgroßen schwäbischen Volkshochschule befragt. In der Rechtsform eines eingetragenen Vereins macht die Einrichtung Bildungsangebote für die etwa 100.000 Einwohner im Umfeld eines Mittelzentrums am Rande der Region Stuttgart. Neben der Mittelstadt, in der die Einrichtung sitzt, finden Veranstaltungen in unterschiedlichem Umfang in zehn Außenstellen statt. Insgesamt bietet die untersuchte VHS jährlich über 1000 Einzelveranstaltungen mit rund 24.000 Unterrichtsstunden an.

Die Einrichtung beschäftigt neben der Leiterin noch 4 weitere HPM, die jeweils für Teile des Gesamtprogramms verantwortlich sind, sowie eine Reihe weiterer Personen, die für die vorliegende Untersuchung jedoch keine Rolle spielten.

Zum Verständnis des aktuellen Entwicklungsprozesses der VHS bedarf es einiger Rahmeninformationen. Ende der 90er Jahre ist der langjährige Leiter der VHS altersbedingt ausgeschieden. Er pflegte offenbar einen eher autokratischen Führungsstil, so waren die HPM bis dahin kaum in die Leitung der Einrichtung einbezogen. Mit dem Beginn des Nachfolgers wurden bereits erste, noch eher vorsichtige Schritte zur Modernisierung der Einrichtungsstruktur eingeleitet, dies war nach Darstellung der HPM auch dringend notwendig, weil mit dem Ausscheiden des alten Direktors große Teile der auf ihn eingerichteten Strukturen wegbrachen. Zudem wurde nach seinem Ausscheiden eine finanzielle Schieflage sichtbar, die bis dahin nicht bekannt war. Etwa fünf Jahren nach dem Leitungswechsel wurde dem neuen Leiter unter anderem auf Betreiben der Stadt sowie der Mitarbeiter gekündigt. Als Ursache für die, alles andere als gütliche, Trennung werden die erfolglosen Veränderungsbemühungen und offenbar auch mangelndes politisches Geschick im Umgang mit der Stadt angeführt. Als Reaktion auf die permanenten Auseinandersetzungen mit dem damaligen Leiter wurde in der Einrichtung ein Betriebsrat gegründet, der in der Trennung aber auch in der Folgezeit eine wichtige Rolle spielte und bis heute spielt. Auf die Kündigung des Leiters folgte eine etwa eineinhalb-jährige Übergangszeit ohne Neubesetzung der Leitungsstelle. Die VHS wurde in dieser Zeit von einem der HPM kommissarisch geleitet,

in dieser Phase war zeitweise unklar, ob eine weitere Existenz als eigenständige Bildungseinrichtung politisch überhaupt gewollt ist.

Zu Beginn der Interimszeit fand im Vorstand des Trägervereins ebenfalls ein Wechsel statt. Der neue Vorstandsvorsitzende setzte sich ausdrücklich für den Erhalt und eine massive Entwicklung der Einrichtung ein, zugleich wurde begonnen, den Trägerverein zu modernisieren. Als dann die Leitungsstelle wieder besetzt werden sollte, wurde als Anforderung an die neue Leitungskraft ausdrücklich die Modernisierung und Entwicklung der VHS formuliert. 2006 normalisierte sich mit der Einstellung der neuen Leiterin die Arbeit in der Einrichtung wieder. Mit Beginn der neuen Leiterin wurde ein intensiver Veränderungsprozess begonnen, der nach etwa einem Jahr durch den Beginn eines Qualitätsmanagement-Prozesses nach EFQM<sup>2</sup> flankiert wurde. Zwischenzeitlich ist die Existenz der Einrichtung gesichert, eine Reihe einzelner Entwicklungsprojekte wurde begonnen, vor kurzem konnte sich die VHS zudem erfolgreich nach EFQM zertifizieren.

### **c. Zentrale Fragestellungen**

Ziel der vorliegenden Arbeit war die Untersuchung mikropolitischer Einflussnahmen im Verlauf eines konkreten Veränderungsprozesses. Dazu wurden die als mächtige Akteure identifizierten HPM sowie die Leitung befragt und die so erhobenen Rohdaten qualitativ ausgewertet. Die Analyse orientierte sich dabei an drei inhaltlichen Frageblöcken.

Ein erster Block an Untersuchungsfragen zielte darauf, ein möglichst detailliertes und umfassendes Bild des Veränderungsprozesses zu gewinnen. Dabei sollten die individuellen Blickwinkel erhalten bleiben, um ggf. vorhandene Motivationen für Einflussnahmen besser nachvollziehen zu können. Hierzu wurde die übergeordnete Fragestellung „*Wie bewerten HPM und Leitung den gemeinsam erlebten Veränderungsprozess?*“ gewählt. Damit waren neben der Rekonstruktion und Bewertung der Veränderungen, auch die unterschiedlichen Perspektiven der Befragten, sowie eventuell vorhandene Differenzen zwischen den verschiedenen Darstellungen im Blick.

Mit einem zweiten Frageblock wurden die konkreten Formen der Einflussnahme der Akteure thematisiert, als übergeordnete Fragestellung wurde „*Welche Formen der Einflussnahme der HPM sowie der Leitung sind rekonstruierbar?*“ festgelegt. Dazu wurden zum einen individuelle und kollektive Zielsetzungen, zum anderen die Rolle von Konflikten im Verlauf der Veränderungen untersucht. Weitergehend wurden hier auch die wahrgenommene Prozesssteuerung und eventuell vorhandene individuelle und kollektive Strategien beleuchtet.

---

<sup>2</sup> EFQM: European Foundation for Quality Management und gleichnamiges Qualitätsmanagementsystem

Im Mittelpunkt des dritten Fragensets stand das Thema Macht als Medium mikropolitischer Steuerungseinflüsse. Als Hauptfragestellung hierzu wurde „*Welche Rolle spielt Macht in der Steuerung und Gestaltung des Veränderungsprozesses?*“ entwickelt. Hier sind als Teilfragen eingeschlossen, welche Akteure als mächtig in Bezug auf die Veränderungen eingeschätzt werden, welche Unterschiede in dieser Einschätzung vorfindbar sind, sowie ob und wenn ja, durch was, Veränderungen im Machtgefüge eingetreten sind.

#### **d. Aufbau der Arbeit**

In den beiden folgenden Kapiteln werden zunächst die theoretischen Bezüge der Untersuchung dargestellt. Das zweite Kapitel thematisiert dazu die erwachsenpädagogische Auseinandersetzung mit Organisation und organisationalem Wandel, im Anschluss daran werden im dritten Kapitel Grundlagen eines mikropolitischen Verständnisses organisationsinterner Steuerungseinflüsse entwickelt. Darauf folgt eine kurze Diskussion der angewandten Untersuchungsmethodik, bevor im fünften Teil der Arbeit am Beispiel einer konkreten Organisationsveränderung Konflikte, Aushandlungen und Einflüsse zentraler Akteure rekonstruiert werden. Die gewonnenen Erkenntnisse werden im sechsten Kapitel schließlich diskutiert, Ziel ist die Erarbeitung von Aussagen zur Bedeutung informeller Steuerungseinflüsse der Akteure im Verlauf der Veränderung. Die Arbeit schließt mit einem Fazit, das einerseits die Ergebnisse kritisch thematisiert, andererseits deren Bedeutung für eine pädagogische Auseinandersetzung mit organisationalen Entwicklungsprozessen aufreißt.

## II. Organisationsveränderung in der Erwachsenenbildung

In der Erwachsenenpädagogik werden unterschiedliche Ansätze zur Bewältigung des stets gegenwärtigen organisationalen Veränderungsdrucks diskutiert. So skizziert beispielsweise Rogge Evaluation, Qualitätssicherung und Organisationsentwicklung als die drei Formen des Veränderungsmanagements in der Weiterbildung, die in seiner Darstellung nebeneinander stehen (vgl. Rogge 2004, S. 112). Aufgrund der unterschiedlichen Reichweite scheint eine Überordnung von Organisationsentwicklung (OE) jedoch tragfähiger, sie integriert dann als Rahmen unterschiedliche andere Methoden, darunter Qualitätsentwicklung und Evaluation. Evaluation stellt dabei eine in Organisationen der Weiterbildung seit langem praktizierte Praxis dar, die insbesondere auf Lehr-Lern-Prozesse im engeren Sinn angewandt wird. Diese Einschränkung ist keineswegs zwingend, sie verweist lediglich auf die Tradition des Evaluationsbegriffes. Neben der Mikroebene findet Evaluation als „pädagogischer Zugang zu Qualitätsentwicklung“ (Hartz/Meisel 2006, S. 39) durchaus auch auf anderen Ebenen pädagogischer Arbeit Anwendung. Qualitätsmanagement und OE nehmen jedoch stärker „die gesamten organisatorischen Strukturen in den Blick [...]“ und machen diese für „Analyse und Veränderung zugänglich“ wobei ein auf Dauer angelegter Prozess intendiert wird (Schiersmann 2005, S. 158). Hartz/Schrader sprechen in diesem Zusammenhang vom Versuch, „die Fähigkeit der Organisationen zur Selbststeuerung zu erhöhen (Hartz/Schrader 2008, S. 19).

Aufbauend auf ein systemtheoretisch begründetes Verständnis von pädagogischer Organisation haben Küchler/Schäffter ein Konzept der pädagogischen OE ausgearbeitet, beides wird im Folgenden zusammenfassend vorgestellt. Im Anschluss daran wird auf Qualitätsentwicklung als Organisationsentwicklung eingegangen, um abschließend die Bedeutung mikropolitischer Aushandlungsprozesse im Prozess der Organisationsveränderung zu thematisieren.

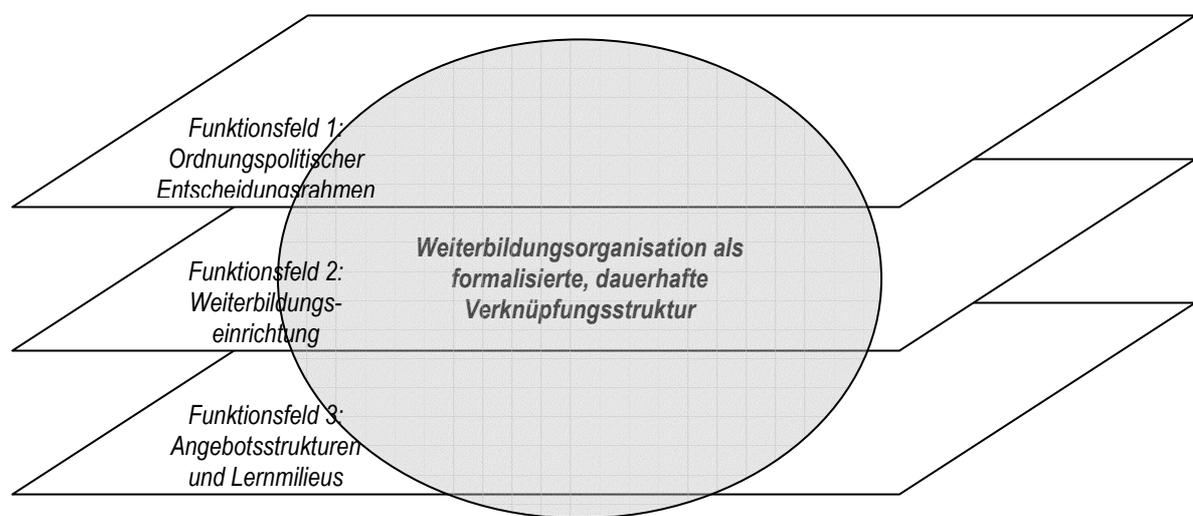
### a. Pädagogische Organisation

Pädagogische Organisationen unterscheiden sich von anderen Organisationsformen. Die vorfindbaren Besonderheiten sind vielfältig<sup>3</sup>, im Rahmen dieser Arbeit soll jedoch darauf nur kurz eingegangen werden. Im Alltagsverständnis wird der Begriff der pädagogische

---

<sup>3</sup> Zu den Besonderheiten pädagogischer Organisation vgl. z.B. Schäffter 1992, 2003, 2005 zur systemtheoretischen Diskussion in der Erwachsenenbildung z.B. die Beiträge von Harney 1997, Kade 1997, Kuper 2001, Schrader 2000 u. 2001, Wittpoth 1997 u. 2003

Organisation entweder weitgehend synonym zum Begriff der Einrichtung oder der Institution verwendet, oder aber er bezeichnet im Sinne von Veranstaltungs-Organisation den planerischen Rahmen pädagogischer Maßnahmen. Küchler/Schäffter beschreiben aus theoretischer Sicht Weiterbildungsorganisation als formalisierte und dauerhafte Verknüpfungsstruktur zwischen drei Ebenen, die zugleich „empirisch bestimmbare Handlungsfelder der Weiterbildungspraxis“ (Küchler/Schäffter 1997, S. 65) sind. Sie trennen analytisch die ordnungspolitischen Rahmenbedingungen, die Ebene der konkreten Weiterbildungsangebote und Veranstaltungen sowie in einer vermittelnden Funktion die Ebene der Weiterbildungseinrichtung:



**Abbildung 1: Weiterbildungsorganisation als Verknüpfungsstruktur (vgl. Küchler/Schäffter 1997)**

Das spezifisch Pädagogische entsteht erst in einem Zusammenspiel verschiedener Akteure auf allen drei Ebenen, „als übergeordnete Funktion von Bildungsorganisation in ihrem gesellschaftlichen Kontext“ (Schäffter 2005, S. 77). Die Leistung pädagogischer Organisation besteht dabei in der dauerhaften Bereitstellung von „lernförderlich strukturierten Handlungskontexten mit pädagogischen Praktiken“ planvoller oder impliziter Art (ebd.).

Eine weitere Besonderheit pädagogischer Organisation, die sie mit anderen sozialen Organisationen gemein hat, besteht in der relativen Unbestimmtheit der organisationalen Ziele. Solche Organisationen mit einer Spezialisierung auf den Umgang mit Menschen folgen nicht einer objektiv feststehenden Zielbestimmung, sondern sie generieren ihre Ziele „in einem diskursiven Deutungsprozess aller Beteiligten“ selbst (Küchler/Schäffter 1997, S. 80). Anhand der Art der Zielbestimmung lassen sich zwei Typen pädagogischer Organisation unterscheiden, die für das Konzept pädagogischer OE von grundsätzlicher Bedeutung sind.

Der dienstleistungsbestimmte, kristalline Einrichtungstyp orientiert sich an einem im ordnungspolitischen Funktionsfeld festgestellten Bedarf, auf den hin in eindeutiger Festlegung die Organisationsziele ausgerichtet werden. Pädagogische Einrichtungen dieses Typs bilden „einen verlässlichen und innerhalb der (weiten) Grenzen des Gründungsanlasses durchaus wandlungsfähigen Rahmen zur Bearbeitung eines [...] Bildungsauftrags“ (ebd. S. 82). Was für diesen Einrichtungstyp auf der einen Seite von Vorteil ist, nämlich gesicherte Finanzierung, relativ stabile Arbeitsabläufe und hohe Bestandssicherheit, wird zum existenziellen Problem, wenn der Bildungsauftrag wegfällt. Die bisher gültigen, etablierten Organisationsziele, die in der Organisation strukturell fixiert sind, unterliegen dann einem erheblichen Veränderungsdruck. Dies stellt sich für die Einrichtung zunächst als Bedrohung dar, da die Organisation ihr Entwicklungspotential zugunsten der klaren Profilierung reduziert hat (vgl. ebd. S. 84).

Als zweiten Typ beschreiben Kückler/Schäffter einen entwicklungsbestimmten Einrichtungstyp. Im Gegensatz zum ersten Typ sind Organisationen dieses Typs nicht in einem externen Auftrag begründet, sondern stellen lediglich „einen unterstützenden Rahmen zur Verfolgung noch klärungsbedürftiger, sinnvollerweise nicht abschließend zu definierender Bildungsarbeit“ (ebd. S. 88). Innerhalb des Rahmens wird die Zusammenarbeit unterschiedlicher Akteure mit verschiedenen Interessen ermöglicht, die Organisation bietet Struktur und Sicherheit und bleibt trotzdem flexibel. Das Organisationsziel wird so in einem Diskussionsprozess aller Mitarbeiter kontinuierlich (neu-)bestimmt, damit ist dieser Einrichtungstyp in der Lage, auf unterschiedlichste Veränderungen im Umfeld sehr sensibel zu reagieren und auf Lernbedürfnisse einzugehen. Dieser offene und flexible Organisationstyp orientiert sich vor allem an Impulsen aus dem dritten Funktionsfeld.

Die genannten Unterschiede der Zielbestimmung wirken sich auch auf die Beziehungen zwischen Organisation und Mitarbeitern aus. Im entwicklungsbestimmten Einrichtungstyp können prinzipiell alle Akteure an der diskursiven Zielbestimmung beteiligt sein, die Entwicklung der Einrichtung ist mit den berufsbiografischen Entwicklungen des Personals verknüpft (vgl. ebd. 89f). Im kristallinen Einrichtungstyp hingegen sind lehrendes und disponierendes Personal zwar zur Erfüllung des Bildungsauftrags notwendig, jedoch nicht an der Zielsetzung beteiligt. Im Falle eines umbruchartigen Zielwandels stehen auch die Mitarbeiter zur Disposition, sofern sie nicht die erforderlichen Anpassungsleistungen erbringen können (vgl. ebd. S. 86ff).

Ähnliche Differenzen lassen sich für das Verhältnis zu den Adressaten der Bildungsangebote feststellen. Während entwicklungsbestimmte Einrichtungen neuartige, meist noch unerkannte

Bedarfe an Weiterbildung im Adressatenfeld antizipieren und mit ihrem Angebot auf unterschiedliche gesellschaftliche „Fluktuationen und von ihnen ausgehende Lernbedürfnisse“ reagieren (ebd. S. 89), sind im dienstleistungsorientierten Typus „Wandlungsprozesse innerhalb der Einrichtung und [...] Veränderungsprozesse in den Adressatenbereichen nicht strukturell verkoppelt“ (ebd. S. 86). Entwicklungen auf der Nachfrageseite können durch diesen Organisationstyp nicht vorweggenommen und im Sinne einer Koevolution zum Anlass einer angemessenen eigenen Entwicklung werden. Die Notwendigkeit der eigenen Entwicklung wird so erst erkannt, wenn Bildungsangebote durch das veränderte Umfeld nicht mehr nachgefragt werden, darauf wird mit einer Phase massiver Veränderung reagiert, die aufgrund der verfestigten Strukturen erheblichen Aufwandes bedarf.

Die gezeigten Unterschiede der beiden Grundformen pädagogischer Organisationen, insbesondere die Differenzen in der Wandlungsfähigkeit, müssen in OE-Prozessen in Rechnung gestellt werden. OE kommt dabei unter anderem eine Gegensteuerungsfunktion zu. Für (Teil-) Organisationen mit ausgeprägtem Dienstleistungsbezug besteht die Hauptaufgabe darin „Verfestigungstendenzen zu mildern, andererseits aber die Ressourcen für neue Entwicklungsmöglichkeiten zu stärken“ (ebd. S. 84). Im entgegengesetzten Fall entwicklungsbezogener (Teil-) Organisationen steht dagegen die Förderung von Zuverlässigkeit, Orientierungssicherheit und Verbindlichkeit im Vordergrund (ebd. S. 91).

### **b. Konzepte pädagogischer Organisationsentwicklung**

Organisationsentwicklung ist ein systematisches Konzept zur Bewältigung organisationaler Veränderungen. Die Organisation wird dabei in ihrem Veränderungsprozess durch interne oder externe Expertise begleitet, in einem gemeinsamen, dauerhaften und regelmäßigen Prozess soll die Innovationsfähigkeit erhöht werden. In der Durchsicht einschlägiger Literatur wird deutlich, dass kaum eine allgemein-verbindliche Begriffsdefinition existiert, sondern dass vielmehr eine Reihe von Definitionsvorschlägen vorliegt. Diese verwenden jedoch alle im Kern ein bestimmtes Set an Merkmalen. Ebenso besteht weitgehende Einigkeit darüber, was OE nicht ist bzw. nicht sein will. Im Folgenden werden einige Beschreibungen referiert um dann zentrale Merkmale zusammenfassend darzustellen. Im Anschluss wird bewusst kein eigener Definitionsversuch unternommen.

Vogel beschreibt OE noch als Tätigkeit außerhalb des „klassischen“ Aufgabenspektrums von ErwachsenenpädagogInnen“ (Vogel 1998, S. 27, Herv.i.O.) das es weiter zu erschließen gilt. Er nennt vier Eigenschaften, den Charakter als gesteuerter Transformationsprozess, die Ziele „Erhöhung der Problemlösekapazität und Innovationsfähigkeit der Organisation“, sowie die

Durchführung „auf der Grundlage methodisch kontrollierter Innovationstechniken“ (ebd. S. 28). Diese Charakteristika ermöglichen in besonderem Maße eine Bearbeitung als didaktischer Prozess, OE verfügt also über eine relativ hohe Anschlussfähigkeit zu einer pädagogischen Sichtweise.

Glasl versteht OE als die „Befähigung zum permanenten Selbstentwurf der Organisationsmitglieder“ mit dem Ziel eines autonomen Wandels von Organisationen (Glasl 2000, S. 115). Hier werden drei elementare Bestandteile des Konzepts deutlich, nämlich die grundlegende Beteiligung der Mitarbeiter, der auf Dauer angelegte Wandel und die anzustrebende Autonomie des Veränderungsprozesses.

Bei Küchler/Schäffter finden sich unter Rekurs auf Comelli (1985) folgende Definition des Begriffes: OE ist ein von den betroffenen Organisationseinheiten getragenes spezifisches Veränderungskonzept, in dessen Rahmen versucht wird, über die Gestaltung von Lernprozessen die konkreten und alltäglichen Probleme der Zusammenarbeit in einem dauerhaften und regelmäßig stattfindenden Prozess im Arbeitsalltag zu verändern. Damit soll grundsätzlich die Problemlöse- und Wandlungsfähigkeit der Organisation gesteigert, sowie zugleich die Qualität der Arbeitsbedingungen und die Produktivität erhöht werden (vgl. Küchler/Schäffter 1997, S. 73f). Als weiteres Merkmal ergänzt Küchler an anderer Stelle die Freiwilligkeit, mit der die Organisationsmitglieder am Entwicklungsprozess teilnehmen (vgl. Küchler 1997, S. 38).

Meisel beschreibt systematische OE als „konzeptionell charakterisiert ist durch zielgerichtete, längerfristige, systemumfassende und beteiligungsorientierte Prozesse“ (Meisel 2006, S. 201). Die sechs Punkte seiner Beschreibung stellen eine Art roten Faden seit den Anfängen des Konzeptes in den 1950er-Jahren dar.

Schiersmann/Thiel stellen darüber hinaus hervor, dass die Organisationsführung für den dauerhaften Erfolg der Organisationsveränderung eine wichtige Rolle spielt. Für eine breite Zustimmung zu den OE-Bemühungen ist „ein Führungsstil notwendig, der Vertrauen in Mitarbeiter und Kunden setzt, und ihnen insbesondere im Kontext eines zunächst verunsichernden Veränderungsprozesses Wertschätzung entgegen bringt“ (Schiersmann/Thiel 2009, S. 39). Dazu gehört eine aktive Unterstützung des Prozesses, beispielsweise indem die Leitung für im Verlauf des Prozesses auftretende Fragen zur Verfügung steht und Vorschläge und Empfehlungen zeitnah entscheidet. Die Leitung hat zudem die Aufgabe, „stabile Rahmenbedingungen zu schaffen, innerhalb deren sich die Mitarbeiter auf Veränderungen einlassen können“ (ebd.).

Als gemeinsamer Kern der in der Erwachsenenbildung diskutierten Ansätze der Organisationsentwicklung kann charakterisiert werden: OE ist ein intentionaler und zielgerichteter Prozess der organisationalen Veränderung. Mittels angewandter sozialwissenschaftlicher Methodik wird parallel zur regulären Arbeit und unter Einbeziehung aller betroffenen Personengruppen eine Bearbeitung akuter Veränderungsanlässe ermöglicht. So wird eine organisationsspezifische Strategie zur Bewältigung der Herausforderungen entwickelt, der Gesamtprozess wird dabei durch interne oder externe Expertise begleitet. Durch Reflexion und Rückkopplung der gemeinsam entwickelten Lösungsansätze wird nachhaltig die Kultur der Organisation verändert, die so angestrebte Entwicklung einer strukturellen „Adaptions- und Verarbeitungsfähigkeit von Gruppen, Arbeitsteams, Arbeitsbereichen oder komplexen Institutionen in Bezug auf ihre jeweiligen Umwelten“ (Schäffter 1995, S. 176) ist als Lernen zu verstehen. Organisationsentwicklung verfolgt somit neben der Bewältigung akuter Veränderungsanlässe als Ziel die Entwicklung lernfähiger Organisationen.

Mit der Erweiterung des Lernbegriffes auf die Ebene der Organisation wurde eine genuin erziehungswissenschaftliche Bearbeitungsweise organisationaler Veränderungsprozesse entwickelt, die neben den beschriebenen Charakteristika der Organisationsentwicklung insbesondere auf Beratung als pädagogische Form der Einflussnahme zentrieren. In diesem Zusammenhang sind insbesondere das Konzept der Organisationspädagogik (Geißler 2000) sowie Ansätze der Organisationsberatung (z.B. Meisel 2000; Schäffter 2000, 2004) zu nennen. Beratung ist auch im OE-Verständnis von Küchler/Schäffter ein sehr wichtiger Bestandteil. Sie beschreiben die Beratung als Unterstützungsleistung für die Organisationsmitglieder, die einerseits die Aufgabe hat, Einzelveränderungen als Teil eines übergeordneten Entwicklungsprozess sichtbar zu machen, die zugleich aber auch vielfältige Steuerungsfunktionen im Verlauf der OE wahrnehmen soll (vgl. Küchler/Schäffter 1997, S. 107). Beratung als pädagogischer Eingriff in den Entwicklungsprozess sollte dabei klare Grenzen haben, die vorab vertraglich zu sichern sind. So muss die Organisation notwendigerweise bereits vor Beginn der Beratung einen OE-Prozess begonnen haben, und sei es nur in Form einer beiläufigen Anpassungsentwicklung (sogenannte basale OE). Zugleich wird der Entwicklungsprozess so angelegt, dass er auch nach Ende der Beratungsintervention selbstständig fortschreitet. Es handelt sich also weniger um einen „externen Veränderungsimpuls“ (Küchler/Schäffter 1997, S. 108), sondern vielmehr um eine Unterstützungsfunktion für den Entwicklungsprozess der Organisation. Reinbold beschreibt eine (Teil-)Rolle externer Berater als Moderation in einer heterogenen Steuerungsgruppe aus

Organisationsmitgliedern (vgl. Reinbold 1993, S. 47). Kuchler/Schäffter ziehen bereits Parallelen zu „Beratungs- und Bildungsangeboten an individuell Lernende“ (Kuchler/Schäffter 1997, S. 108). Schäffter greift dies auf und skizziert pädagogische Organisationsberatung als „Lernberatung von Organisationen“ (Schäffter 2000). Aus der oben angeführten Zusammenfassung der Definitionsbestandteile sind es vor allem die Anwendung sozialwissenschaftlicher Methodik und die Ermöglichung der Reflexion bzw. Rückkopplung der Lösungsansätze in den Alltag der Organisation, die durch interne oder externe Beratung geleistet werden. Die Arbeit der Berater soll also sicherstellen, dass sich die Organisation planvoll und nicht lediglich zufällig entwickelt und dass die erzielten Veränderungen Eingang in die kulturellen Bestände der Organisation finden. Sowohl die Entwicklungsarbeit als auch der Lernprozess zur Verfestigung der Veränderungen muss dabei von der Organisation selbst getragen werden. Kuchler/Schäffter sprechen daher vom „Aufbau eines Unterstützungssystems, mit dem die Bewältigung von Strukturproblemen als Lernprozeß organisiert werden kann“ (Kuchler/Schäffter 1997, S. 108).

Der Rückgriff der Organisation auf externe Expertise bringt zwar eine Reihe von Vorteilen mit sich, trotzdem kann die Organisationsberatung auch durch Interne geleistet werden, wenn die Organisation in der Lage ist, entsprechende „Bedingungen [...] im herkömmlichen Arbeitszusammenhang selbst“ herzustellen (ebd. S. 110), also über ausreichende autodidaktische Kompetenz verfügt.

### **c. Qualitätsentwicklung als Konzept der Organisationsveränderung**

Das Thema Qualität spielt in der Weiterbildungspraxis der letzten Jahre eine erhebliche Rolle. Meisel/Dollhausen gehen sogar davon aus, dass sich Qualität „zu dem Leitkonzept des aktuellen Weiterbildungsdiskurs“ entwickelt hat (Meisel/Dollhausen 2006, S. 58). Meisel sieht im hohen Stellenwert, den der Qualitätsdiskurs aktuell hat, einen Hinweis darauf, „dass sich die Erwachsenenbildung derzeit in einer ausgeprägten Gestaltungsphase befindet“ (Meisel 2001, S. 109). Zumeist wird Qualitätsentwicklung dabei als umfassender Reflexions- und Veränderungsprozess der organisationalen Strukturen und Abläufe verstanden, übergeordnetes Ziel ist, die Qualität der Bildungsangebote nachhaltig zu verbessern. Darin wird bereits deutlich, dass eine klare Unterscheidung zur OE schwierig ist, dass vielmehr Qualitätsentwicklung einen Sonderfall der OE darstellt. Daneben wird die Qualitätsdebatte auch mit Bezug auf eine politisch-gesellschaftliche Ebene geführt<sup>4</sup>, hierbei stehen „Fragen der

---

<sup>4</sup> Dieser ‚unpädagogische‘ Teil der Debatte wird im Feld durchaus kritisch wahrgenommen. Zech bezeichnet beispielsweise die aus dem öffentlich-politischen Bereich an Anbieter von Erwachsenenbildung gestellten

Steuerung und Gestaltung der Weiterbildung“ (Hartz/Meisel 2006, S. 7) im Vordergrund. Die Aktualität des Qualitätsthemas verdankt sich nicht zuletzt dieser Ebene. Der Nachweis der guten Qualität von Bildungsangeboten ist ausschlaggebend sowohl für die Verfügung über öffentliche Zuschüsse, die Teilhabe an besonderen Märkten (beispielsweise im wichtigen Bereich der SGB III-Maßnahmen), als auch für die Teilnahmeentscheidung der Adressaten. Somit wird die „Beschäftigung mit Qualität und ihre Darstellung nach außen zu zentralen Bestandteilen der Existenzsicherung“ für Weiterbildungsorganisationen (ebd. S. 10).

Als Übertragung von prozessorientierten Qualitätsbegriffen aus dem wirtschaftlichen Sektor bilden „Qualitätsentwicklungsmodelle wie ISO oder EFQM [...] in modifizierter Form mit Begriffen wie Kundenorientierung, Prozessverbesserung, Selbst- und Fremdevaluation einen wesentlichen thematischen Fundus“ der Diskussion in der Weiterbildung (Hartz/Meisel 2006, S. 27). Während der ISO-Ansatz keine Anpassung an die Besonderheiten von Bildungsprozessen erfahren hat, liegt das EFQM-Modell immerhin in einer an die Branchenspezifika der Weiterbildung adaptierten Version vor (Heinold-Krug/Griep/Klenk o.J.) und findet besonders in der allgemeinen Weiterbildung verbreitete Anwendung (vgl. Meisel 2008, S. 244). Das dritte überregional bedeutsame Qualitätsmanagementmodell<sup>5</sup> stellt eine Entwicklung aus dem Feld der Weiterbildung heraus dar. Getragen durch das ArtSet Institut und gefördert aus verschiedenen öffentlichen Töpfen wurde mit dem Konzept der Lernerorientierten Qualitätstestierung in der Weiterbildung (LQW) ein zentral auf den Lernprozess ausgerichtetes Qualitätsverständnis erfolgreich in den Markt eingeführt.

Um verlässliche Aussagen über die Qualität von Bildungsangeboten machen zu können, bedarf es spezifischer Qualitätskriterien. Diese beziehen sich einerseits auf die Lehr-Lern-Situation wie beispielsweise lerninfrastrukturelle und organisatorische Voraussetzungen, das Angebotsprofil einer Einrichtung, angewandte pädagogische Prinzipien und Erfolgs- bzw. Misserfolgskriterien. Daneben spielen die am Zustandekommen der pädagogischen Leistung beteiligten technischen und verwaltungsseitigen Organisationsstrukturen eine Rolle (vgl. Hartz/Meisel, S. 16).

Zech argumentiert, dass sich die Qualitätskriterien für Bildungsarbeit aus dem Bildungsbegriff selbst ergeben. Gute Bildungsangebote sind danach durch die Erfüllung eines dreifachen Anspruches gekennzeichnet, „die Erweiterung von Wissen und Können, die Entfaltung der

---

Erwartungen nach externer Qualitätszertifizierung als „Zulassungsprüfung zur Regulierung von finanziellen Zuweisungen“ (Zech 2008, S. 14-6), er geht davon aus, dass derartige Bemühungen pädagogischer Qualität eher im Wege stehen, oder sie gar verhindern.

<sup>5</sup> Zur Einschätzung, dass inzwischen lediglich drei Ansätze von überregionaler Bedeutung in der Weiterbildung sind: Meisel 2008, S. 243ff.

individuellen Persönlichkeit und eine gesellschaftliche Integration“ (Zech 2008, S. 142). Er stellt sich damit ausdrücklich gegen einen ökonomisch geprägten Qualitätsbegriff, der auf gute, effiziente Prozesse zielt und betont dagegen die Besonderheit und Individualität des pädagogischen ‚Produktes‘ Bildung. Das Qualitätsideal pädagogischer Organisationen besteht dann darin, dass „die Bildungsorganisation alle ihre Abläufe und Strukturen auf die bestmögliche Unterstützung der Bildungsbedürfnisse der Lernenden ausgerichtet hat“ (ebd. S. 14-4). Darüber hinaus ist eine gute Organisation in diesem Sinne gekennzeichnet durch Strukturen und Regeln, die eine kontinuierliche Anpassung an sich verändernde Umweltaforderungen ermöglichen (ebd. S. 14-4f.). Qualitätsmanagement als Prozess der Verfolgung dieser Ideale schließt also ausdrücklich die strukturelle Ermöglichung von organisationaler Entwicklung mit ein.

Gnahn stellt ausdrücklich die besondere Eignung ganzheitlich angelegter Qualitätsmanagementprozesse als „Motor einer Umstrukturierung der gesamten Einrichtung“ heraus (Gnahn 2007, S. 99). Er arbeitet weitgehende Parallelen zwischen Qualitäts – und Organisationsentwicklung heraus und kommt zu dem Schluss, dass insbesondere in der Praxis der Weiterbildung Qualitätsentwicklung als Sonderfall von Organisationsentwicklung (mit der Zielsetzung Qualitätssteigerung) betrachtet wird. Zugleich gibt er jedoch zu bedenken, dass zwar „viele Elemente des Qualitätsmanagements ‚nahtlos‘ in ein OE-Konzept eingebunden werden können“, sich beide Konzepte jedoch auch gegenseitig behindern können, wenn sie beispielsweise um Arbeitszeit und andere organisationale Ressourcen konkurrieren (ebd. S. 112, Herv.i.O.).

Für die besondere Eignung eines Qualitätsmanagement-Prozesses als Kernprojekt einer gesteuerten und umfassenden Veränderung der Organisation lassen sich unterschiedliche Ursachen ausmachen. So stellt insbesondere in den in der Erwachsenenbildungspraxis nicht unüblichen, relativ kleinen Organisationen, ein durch Beratung flankierter OE-Prozess oftmals ein nicht zu unterschätzendes Ressourcen-Problem dar. Dies gilt im Besonderen, wenn einer der zentralen Anlässe für die geplante Veränderung die wirtschaftlich schwierige Lage der Einrichtung ist. Dabei ist zunächst unerheblich, ob die Beratung und Steuerungsarbeit durch organisationsinterne Personen oder durch externe Experten durchgeführt wird. Die dargestellten Qualitätsentwicklungs-Ansätze sehen zwar in der Regel ebenfalls konkrete Steuerungsfunktionen (Qualitätsbeauftragte, Qualitätszirkel etc.) vor, zugleich wird die Selbststeuerung der Organisation mehr betont. Der erforderliche Aufwand scheint daher geringer zu sein – zumal den Bemühungen ein unmittelbarer wirtschaftlicher Nutzen nach

erfolgreicher Zertifizierung<sup>6</sup> unterstellt wird. Dies betont einen weiteren Vorteil, der Qualitätsentwicklung gegenüber umfassenden OE-Prozessen immanent ist. Qualitätsentwicklung verfolgt relativ konkrete Ziele, die dadurch eher erreichbar scheinen. Neben dem übergeordneten Ziel der Qualitätssicherung und –steigerung ist dies zumeist die Verleihung eines Zertifikates durch eine übergeordnete Stelle. Dadurch wird einerseits ein konkreter Erfolg der gemeinsamen Anstrengung sichtbar, zum anderen betont der Zertifizierungstermin den Projektcharakter der Maßnahmen, der Prozess wird überschaubar. Eine große Bedeutung des Projektcharakters für erfolgreiche Veränderungsstrategien arbeiten Schiersmann/Thiel heraus, sie sehen darin den „Kern organisationaler Veränderungsstrategien“ (Schiersmann/Thiel 2000, S. 32). Die einzelnen Projektphasen ermöglichen zwar eine effiziente und effektive Bearbeitung der Entwicklungsanlässe, die Ergebnisse müssen im Anschluss jedoch auf Dauer gestellt und in die regulären Abläufe der Organisation übernommen werden. Der Veränderungsprozess kann daher nicht mit Erreichen der Zertifizierung abgeschlossen sein, sondern ist vielmehr in einen übergeordneten Entwicklungsprozess eingebunden. Zech schreibt entsprechend im Handbuch des LQW-Modells, es gehe „bei der Qualitätsentwicklung darum, die Weiterbildungseinrichtungen auf ihrem Weg zu lernenden Organisationen zu fördern“ (Zech 2004, S. 20).

#### **d. Organisationsveränderung als Aushandlungsprozess**

Zum Ablauf pädagogischer Organisationsveränderung finden sich eine Reihe mehrphasiger Modelle. Bei Rogge findet sich beispielsweise ein Schema mit insgesamt acht typischen Einzelphasen für „komplex strukturierte Veränderungsvorhaben (OE-Projekte)“ (Rogge 2004, S. 118). Küchler/Schäffter arbeiten ein fünfschrittiges Schema für ihr Konzept pädagogischer Organisationsentwicklung aus. Basis ist die Wahrnehmung von Veränderungsbedarf in der ersten Phase. Darauf folgen als zweites die Diagnose sowie die Definition konkreter Veränderungsziele. In der dritten Phase werden die Entwicklungsziele operationalisiert, also in konkrete Veränderungsvorhaben werden umgesetzt. Im Anschluss daran folgt die so genannte Transformationsphase, in der die geplanten Veränderungsschritte durchgeführt werden und somit die eigentliche Entwicklung stattfindet. Als fünften Schritt beschreiben sie eine Phase der Evaluation der Veränderungen, die Erreichung der vereinbarten Ziele wird überprüft und ggf. wird (bspw. wegen Nichterreichung der Ziele) ein erneuter Durchlauf begonnen.

---

<sup>6</sup> beispielsweise in Form von „Ressourcenzuwendungen und Möglichkeiten der Marktpartizipation“ (Robak 2006, S. 207).

Die besondere Bedeutung (mikro-)politischer Abläufe wird in der dritten Phase deutlich: Kuchler/Schäffter nennen hier ausdrücklich als Aufgabe „Aushandeln und Entscheiden über konkrete Veränderungsvorhaben und Veränderungsplanung“ (Kuchler/Schäffter 1997, S. 103). Ein beinahe identisches Schema wird in der Politikwissenschaft als Heuristik zur Beschreibung von Prozessen der Durchsetzung politischer Inhalte verwendet<sup>7</sup>.

Eine der explizitesten Arbeiten zum Zusammenhang von Macht und OE findet sich bei Glasl (2000). Als Politologe und Organisationswissenschaftler setzt er sich intensiv mit dem Verhältnis von OE und Macht auseinander. Zu den wichtigsten Intentionen des Konzeptes gehörte von Beginn an die Verhinderung von Machtmissbrauch bei Organisationsveränderungen, unter anderem durch die Partizipation der betroffenen Mitarbeiter in Planung und Steuerung der OE. Somit standen also „eigentlich Machtthemen an der Wiege der Organisationsentwicklung“ (ebd. S. 91) und spielten in der Praxis der OE immer schon eine bedeutenden Rolle. Die Reflexion des Themas Macht in der Theorie der Organisationsentwicklung blieb jedoch lange Zeit sporadisch (vgl. ebd.). Erst seit den 70er Jahren des vergangenen Jahrhunderts begann eine intensivere Bearbeitung des Themas Macht im Zusammenhang mit OE. So beschreiben beispielsweise French/Bell<sup>8</sup> organisationsinterne, mikropolitische Abläufe, die den Bemühungen eines Beraters entgegenstehen können (French/Bell 1994, S. 97). Sie weisen ausdrücklich darauf hin, dass die Frage der Machtverteilung und ggf. der Veränderung bestehender Machtstrukturen in OE-Prozessen im Interesse erfolgreicher Veränderungen zu reflektieren ist (ebd. S. 98). Glasl schließt aus der Zusammenstellung unterschiedlicher Diskussionsbeiträge zu Macht in OE-Prozessen: „Verständnis für die vielen Gesichter der Macht ist [...] Voraussetzung“ für die Arbeit an den Machtfaktoren und damit „an den internen Funktionsbedingungen eines Systems“ (Glasl 2000, S. 115).

Bei unterschiedlichen Autoren mit einer pädagogischen Fachperspektive finden sich ebenfalls eine Reihe Hinweise auf die Bedeutung mikropolitischen Handelns in OE-Prozessen. So beschreiben Meisel/Dollhausen kommunikative „Ver- und Aushandlungsprozesse mit Vorgesetzten, Kollegen“ etc. als Kernbestandteile pädagogisch-professionellen Handelns (Meisel/Dollhausen 2006, S. 61). Pädagogisches Handeln ist in besonderer Weise geprägt durch den flexiblen, nicht-formalisierten Umgang mit situativen und persönlichen Störeinflüssen. Der Erfolg erwachsenenbildnerischer Tätigkeit hängt nach ihrer Darstellung nicht unwesentlich von der Authentizität und dem persönlichen Kommunikationsgeschick des

---

<sup>7</sup> der sogenannte Policy-Circle mit den Einzelschritten 1)Problemdefinition, 2)Agendagestaltung, 3)Politikformulierung, 4)Politikimplementierung, 5)Politikevaluation (vgl. Bogumil/Schmid 2001, S. 201).

<sup>8</sup> Veröffentlichung der englischen Erstausgabe 1973 bei Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, NJ, USA.

pädagogischen Personals ab, das sich weitgehend ohne starre, vorstrukturierte Arbeitsabläufe verhält und so unter Berücksichtigung der Besonderheiten des jeweiligen Einzelfalles das Zustandekommen einer erfolgreichen Lehr-Lern-Interaktion gewährleistet (vgl. ebd. S. 62f.). In dieser Beschreibung wird deutlich, dass organisiertes (erwachsenen-) pädagogisches Handeln in besonderem Maße durch die Gestaltung und den Umgang mit Unsicherheitszonen geprägt ist. Entsprechend kann davon ausgegangen werden, dass bereits im alltäglichen Vollzug pädagogisch-professioneller Arbeit mikropolitische (Aus-) Handeln einen wichtigen Stellenwert einnimmt.

Bei Schäffter findet sich eine ähnliche Analyse organisierten pädagogischen Handelns. Entsprechend seinem Vorschlag zur Beschreibung erwachsenenpädagogischer Organisationen ergibt sich das „typisch pädagogische“ erst im Zusammenspiel unterschiedlicher Ebenen der Organisation. Dieses Zusammenwirken ist wie alle sozialen Prozesse auch durch Machtbeziehungen strukturiert. Somit ist organisiertes pädagogisches Handeln als Ergebnis eines unter anderem durch Macht strukturierten Aushandlungsprozesses der verschiedenen Personen und Gruppen in der Organisation rekonstruierbar.

Der politische Charakter organisationaler Veränderungsprozesse wird in unterschiedlichen Beiträgen immer wieder sichtbar. So stellen Kuchler/Schäffter fest, dass bereits in der Anfangsphase von OE „im Zuge einer Diagnose von Einrichtungsstrukturen in der Weiterbildung genauer auf die dabei erkennbare Interessenlage, auf die Machtverhältnisse und die virulenten Konflikte zu achten“ ist. Ackermann beschreibt entsprechend OE als „die Entwicklung von gemeinsamen Umsetzungsstrategien“ in bewusster „Auseinandersetzung aller Beteiligten mit den vorhandenen Konfliktpotenzialen“ (Ackermann 1997, S. 99). Er betont damit die Bedeutung von Macht, Konflikt und Aushandlung.

Meisel schreibt zu möglichen Hinderungsgründen von Organisationsentwicklungsprozessen „Veränderung verursacht bekanntermaßen auch Sorgen und Angst. Werden diese Phänomene ignoriert, dann kann dies schon das vorweggenommene Ende des Organisationsentwicklungsprozesses sein“ (Meisel 2006, S. 201) und meint weiter: Es „kann nicht geleugnet werden, dass Strukturveränderungen, Ab- oder Aufbau von Hierarchie, Neuzuschneide von Programmbereichen u.ä. zumindest temporär auch Verlierer produzieren. Auch allseits gewünschte Klarstellung von Zuständigkeiten und Kompetenzen kann Modernisierungsverlierer produzieren, wenn damit gewachsene informelle Machtstrukturen aufgelöst werden“ (ebd.).

Schiersmann betont, dass insbesondere im Verlauf von Organisations- und Qualitätsentwicklungsprozessen die bestehenden Machtstrukturen nachhaltig verändert

werden (vgl. Schiersmann 2006, S. 94f.). Zudem birgt nach ihrer Darstellung die Durchführung von OE-Prozessen gerade in pädagogischen Einrichtungen erhebliches Konfliktpotenzial, da beispielsweise der erhebliche Aufwand für die Entwicklung einem zunächst eher unklaren Ertrag gegenüber steht. Entwicklungsarbeit „wird zunächst als Zusatzarbeit wahrgenommen, die gerade angesichts weiter schrumpfender personeller und finanzieller Ressourcen manchem als unzumutbar erscheinen mag“. (ebd. S. 98). Sowohl die Infragestellung bestehender Machtstrukturen als auch die interne Bearbeitung latenter oder offener Konflikte betonen dabei die besondere Bedeutung mikropolitische Prozesse im Verlauf von Organisationsveränderungen.

Auch Böttcher/Terhart beschreiben OE im pädagogischen Feld als durch Mikropolitik und Konflikte geprägt. Sie sehen pädagogische Einrichtungen als paradoxen Anforderungen unterworfen, weil gesteigerten Erwartungen hinsichtlich der Qualität zum Trotz die verfügbaren Ressourcen kontinuierlich abgebaut werden. In der Folge dieser „Zangenbewegung“ (Böttcher/Terhart 2004, S. 9) treten neue „Konfliktformen und –intensitäten [...] auf der Ebene der inner-organisationalen Mikropolitik auf“ (ebd. S. 10).

### III. Mikropolitik als kontinuierlicher Aushandlungsprozess

#### a. Grundverständnis

Der Begriff Mikropolitik bezeichnet weniger eine konsistente, ausdifferenzierte Theorie als vielmehr ein Bündel analytischer Ansätze mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen. Bogumil/Schmid setzen Mikropolitik mit „Politik in Organisationen“ oder organisationsinterner Politik gleich (2001, S. 27), zentraler Untersuchungsgegenstand sind „Machtprozesse und Entscheidungsstrukturen in Organisationen [...] Macht und Politik als wesentliche Bestandteile kollektiven Handelns“ (ebd.). Mikropolitische Ansätze werden vor allem in verschiedenen Organisationswissenschaften rezipiert, die Politikwissenschaft vernachlässigt dieses Thema weitgehend<sup>9</sup> (vgl. ebd.). Ein umfangreiches Lehrbuch aus psychologischer Perspektive legte Neuberger 1995 vor, auf dessen überarbeitete Version von 2006 (Neuberger 2006a) wird in den folgenden theoretischen Ausführungen immer wieder Bezug genommen.

Um menschliches Verhalten in Organisationen zu untersuchen, lohnt zunächst ein Blick auf die Organisation. Scherer formuliert ein „Vorverständnis von Organisation“ (2002, S. 1) demzufolge es sich um Systeme impliziter und expliziter Regeln handelt, die zu einem bestimmten Zweck installiert sind. Diese Regeln definieren eine Systemgrenze, es existiert also ein Innen und Außen. Mitglieder der Organisation sind Menschen, die sich zur Einhaltung der Regeln verpflichtet haben. Scherer stellt weiter fest, dass die Regelsysteme sowohl an Mitglieder als auch an andere Menschen bestimmte Verhaltenserwartungen formulieren, die Regeln dienen so „der Koordination von Handlungen zur Erfüllung bestimmter Zwecke, die für ein Individuum in alleiniger Anstrengung in vielen Fällen nicht erreichbar sind“ (ebd.). In einer derartigen ersten Annäherung an das Phänomen Organisation nimmt das Individuum eine untergeordnete Stellung ein. Es ist, gleich ob Mitglied oder nicht, lediglich Adressat von Erwartungen und Mittel zur Erfüllung eines externen Organisationszweckes. Luhmann entmenschlicht die Organisation noch weiter, indem er „Organisationen als soziale Systeme [...], die aus Entscheidungen und nur aus Entscheidungen bestehen, und zwar nur aus Entscheidungen, die sie selbst anfertigen“ beschreibt (Luhmann 1992, S. 166). Menschen, oder besser psychische Systeme, stellen damit lediglich Elemente der Umwelt der

---

<sup>9</sup> So zumindest der Status bei Erscheinen des Werkes von Bogumil/Schmid. Seither finden sich zwar unterschiedlichste Veröffentlichungen zum Schlagwort Mikropolitik, dabei handelt es sich aber überwiegend um Texte aus betriebswirtschaftlicher, organisationssoziologischer sowie –psychologischer Perspektive (vgl. z.B. Hardt 2001; Liebert 2002, Schirmer 2003, Blicke/Solga 2006). Als Beispiel für eine pädagogisch-mikropolitische Perspektive vgl. bspw. Altrichter/Posch 1996, Altrichter/Salzgeber 1996, Altrichter 2004.

Organisation dar, auf die sie sich ggf. im Inhalt seiner Entscheidungen einstellen kann. Eine derartige Perspektive erscheint für die Untersuchung der organisationsinternen Politik zunächst denkbar ungeeignet. Gleichwohl zeigt sich auch bei Luhmann, dass die Exklusion des Menschen aus der Organisation lediglich eine analytische ist. Bereits wenig weiter im selben Text treten Menschen als Entscheider in Organisationen auf (vgl. ebd. S. 167). Diese Entscheider, so stellt Luhmann fest, stehen unter andauerndem Druck, da aufgrund der Komplexität der Entscheidungen und der Kürze der verfügbaren Zeit ohnehin nicht so entschieden werden kann, wie es eigentlich erforderlich wäre. Um die Anschlussfähigkeit der unter diesem Druck entstandenen, suboptimalen Entscheidungen zu gewährleisten, und damit die weitere Existenz der Organisation sicherzustellen, bilden die Organisationen Strukturen aus, die dem „nachträglichen Behandeln früherer Entscheidungen bzw. [...] der Vorsorge für künftige Möglichkeiten der rückblickenden Behandlung“ dienen (ebd.). Im Anschluss daran gesteht Luhmann dem Entscheider dann eigene Intentionen zu, die dieser auch innerhalb der Organisation verfolgt, weil nämlich jeder Entscheider Wert darauf legt, „später jemand zu sein, der es vorher gewusst hat – sich also Erfolge zurechnen kann und Misserfolge als das kleinere Übel im Verhältnis zu Alternativen in Kauf genommen hat“ (ebd.). Im Luhmannschen Sinne ist dies eine notwendige Form des Umgangs mit der in Entscheidungssituationen allgegenwärtigen Kontingenz. Mit diesem Bild eines gewissermaßen eiteln, auf den eigenen Vorteil bedachten Akteurs in der Organisation ist aber auch ein erster Ansatzpunkt zu einer mikropolitischen Betrachtungsweise gegeben.

Das Konzept Mikropolitik behandelt das „Verhalten von Individuen in Organisationen“<sup>10</sup> (Scherer 2003, S. 2), es handelt sich daher um einen Zugang auf der Ebene der Mikrotheorien der Organisation. In der Beschränkung auf die Mikroebene wird „durch höheres Auflösungsvermögen die eher unauffällige Feinstruktur des politischen Handelns, seine Bedingungen und Konsequenzen“ erst sichtbar (Bogumil/Schmid 2001, S. 30).

Drory/Romm haben bereits Ende der 1980er Jahre versucht, die verfügbaren Definitionsbestandteile mikropolitischen Verhaltens auf ihre praktische Bedeutung hin zu überprüfen. Dazu ließen sie 154 Beschäftigte verschiedene Situationsbeschreibungen daraufhin einschätzen, ob das jeweils beschriebene Verhalten politisch sei. Die verwendeten 15 Items variieren eine Grundsituation und stellen jeweils Kombinationen von Verhaltensmerkmalen dar. Die Studie brachte zwei wichtige Ergebnisse. Erstens, so stellen die Autoren fest, ist Mikropolitik entgegen den bisherigen Definitionsversuchen nicht durch ein

---

<sup>10</sup> Im Gegensatz dazu bearbeiten die Mesoebene das Verhalten organisationaler Einheiten und ihre Strukturen und die Makroebene die Beziehungen zwischen Organisation und Umwelt bzw. Gesellschaft (vgl. Scherer 2003, S. 2)

starres Set an Verhaltensbestandteilen beschreibbar. Vielmehr legt die Studie nahe, dass „in reality, employees' perceptions may be more complex and flexible so that the meaning of political behaviour is determined by a set of elements which are in compensatory relationships. The nature of these compensatory relationships is such that if element A is present, the addition of element B will not make the situation perceived as being more political. Yet, if element A is replaced by another one, the same element B might make a significant contribution towards the perception of the behaviour as political” (Drory/Romm 1988, S. 176). Als Zweites Ergebnis stellten sie fest, dass entgegen vieler bisheriger Einschätzungen das Merkmal ‚conflict‘ keinen feststellbaren Einfluss auf die Bewertung einer Situation als politisch hat.

Bosetzky, der den Begriff der Mikropolitik in den deutschsprachigen Diskurs eingeführt hat, versteht unter Mikropolitik „die systemeigenen materiellen und menschlichen Ressourcen zur Erreichung persönlicher Ziele, insbesondere des Aufstiegs im System selbst und in anderen Systemen, zu verwenden“ (Bosetzky 1972, S. 382). Er sieht Mikropolitik überwiegend als Resultat individueller Verhaltensdispositionen bestimmter Akteure, die im Zuge von Sozialisationsprozessen erworben wurde (vgl. Ortmann 1992, S. 19). Im Gegensatz dazu steht ein Verständnis von Mikropolitik als „organisationstheoretische Basismetapher“ (Neuberger 2006a, S. 79), politisches Handeln in Organisationen ist hier bedingt durch die Strukturen organisierten Handelns und ermöglicht dieses zugleich. Hier zeigen sich zwei grundsätzlich unterschiedliche Sichtweisen, die Brüggemeier/Felsch als aspektuales und konzeptuales Verständnis von Mikropolitik beschreiben. Während im Mittelpunkt der aspektualen Betrachtungsweise der handelnde Akteur steht, der in der Organisation Politik betreibt um „persönliche Interessen zu verfolgen bzw. in egoistischer Absicht Vorteile zu erringen“ (Brüggemeier/Felsch 1992, S. 133). Im konzeptualen Verständnis wird Mikropolitik unter der Prämisse jedes interaktive Handeln sei politisch durchwirkt, zum Erklärungsansatz für das gesamte interaktive Organisationsgeschehen. Mikropolitik in der konzeptualen Perspektive kann „als ein um die Systemperspektive erweiterter handlungstheoretischer Ansatz“ verstanden werden (ebd. S. 135).

Eine allgemeine, gewissermaßen konsensuelle Definition von Mikropolitik existiert nicht, vielmehr wird deutlich, dass die unterschiedlichen Definitionsangebote selbst bestimmten Absichten folgen. Neuberger untersucht weitere Definitionen und hält nach einer synoptischen Zusammenstellung von 27 Definitionsmerkmalen von Mikropolitik fest: „Definitionen des Politischen sind selber politische Akte, mit denen überredet, geordnet, ausgeblendet, betont etc. werden soll“ (Neuberger 2006a, S. 17). Aus den von ihm

dargestellten Merkmalen lassen sich unterschiedlichste Definitionen zusammenstellen, durch unterschiedliche Kombinationen der Merkmale und ihrer Ausprägungen kann z.B. Illegalität oder doch zumindest die normative Festlegung auf abweichendes, krankhaftes Verhalten als zwingender Definitionsbestandteil von Mikropolitik erscheinen, oder lediglich als ein mögliches Extrem – dies zeigt die Möglichkeiten, mittels einer entsprechenden Einschränkung den Diskurs zu beeinflussen.

Gewissermaßen als allgemein gefasste Arbeitsdefinition schlägt Neuberger im Anschluss an Burns (1961) vor: „Mikropolitisch handeln heißt, durch gezieltes Handeln Andere instrumentalisieren, um in organisationalen Ungewissheitszonen eigene Vorstellungen und Interessen erfolgreich geltend zu machen“ (Neuberger 2006b, S. 191). Damit werden bewusst Aspekte wie das Verhältnis zwischen den Zielen des handelnden Individuums und den Zielen der Organisation, nach der Formalität des Handelns oder nach der Legalität ausgeklammert, die in anderen Ansätzen zentrale Bedeutung haben. Dies auch als Folge des Standpunktes, den Neuberger für sich reklamiert, nämlich Mikropolitik nicht als Fehlverhalten oder Störfall im Normalbetrieb der Organisation zu betrachten, sondern als eine Bedingung für den Normalbetrieb, als ein Modus der Bewältigung von alltäglicher Kontingenz, die ansonsten die formal geregelten, starren Abläufe der Organisation überfordern und damit die weitere Existenz gefährden würde. Zwischen den beiden Extremen des kontraproduktiven sowie des extraproduktiven Verhaltens<sup>11</sup> „findet sich die Fülle der alltäglichen Kompromisse, Notlösungen, stillschweigenden Übereinkünfte usw. die man braucht um über die Runden zu kommen“ (ebd.). Mikropolitik daran anschließend schlicht als von der Norm abweichendes Verhalten zu beschreiben, würde der Komplexität des Phänomens jedoch nicht gerecht. Nicht jedes als kontra- oder extraproduktiv charakterisierbares Verhalten hat eine politische Dimension, zugleich ist Mikropolitik mehr als das bloße „Hintertreiben oder Fördern von Produktivität“, vielmehr beschreibt Mikropolitik ein Arsenal von Methoden [...], mit deren Hilfe Eigen-Interessen mittels der Instrumentalisierung Anderer verwirklicht werden sollen“ (ebd. S. 78), die politische Dimension wird im besonderen dadurch deutlich, dass die in der Organisation gültigen Normen und Regeln nicht offen verletzt (wie im Falle schlicht kontraproduktiven Handelns), sondern die vorhandenen Spielräume und Ressourcen genutzt werden. Somit kann jedes Handeln in Organisationen, sofern es Andere zu Verfolgung eigener Interessen instrumentalisiert, als mikropolitisch gedeutet werden. Mikropolitik ist also keine

---

<sup>11</sup> als kontraproduktiv charakterisiert Neuberger Verhaltensweisen, die in Absicht oder Folgen gegen die Organisation gerichtet sind (vgl. Neuberger 2006a, S. 63ff). Extraproduktiv sei hingegen Verhalten, das die Erwartungen übertrifft, also beispielsweise proaktives Handeln, Verbesserungsvorschläge, Intrapreneurship (vgl. ebd. S. 72ff).

eigene Handlungsklasse, sondern „eine besondere Ausrichtung oder Qualität des Handelns“ (ebd. S. 79).

Eine zu dieser Sichtweise zumindest teilweise differente Arbeitsdefinition findet sich bei Bogumil/Schmid, die unter politischem Handeln in Organisationen „alle Ausgleichs- und Aushandlungsprozesse in Organisationen[...], auch wenn sie sich von spezifischen Aushandlungsprozessen im politischen System unterscheiden mögen“ verstehen (Bogumil/Schmid 2001, S. 29). Sie beziehen sich mit dieser Definition von Politik in Organisationen auf Friedberg, der sich in verschiedenen Arbeiten, zum Teil gemeinsam mit Crozier, mit Handlungsbedingungen und Machtstrukturen in Organisationen beschäftigt hat. In einer jüngeren Veröffentlichung stellt Friedberg fest, „dass Mikropolitik nichts anderes meint, als die täglichen Interaktions-, sprich Verhandlungsmuster, mit denen die jeweiligen Teilnehmer ihren Beitrag zum Ganzen aushandeln“ (Friedberg 2003, S. 103). Im Gegensatz zum Verständnis Neuberger ist mikropolitisch Handeln in der Perspektive von Friedberg sowie auch Bogumil/Schmid weniger intentional. Es ist auch nicht von Bedeutung, ob andere Akteure für die eigenen Ziele instrumentalisiert werden. Mikropolitik ist vielmehr der Modus, in dem Beziehungen in Organisationen ausgehandelt werden.

Ortmann stellt dazu fest, „das Entscheiden und Handeln in Organisationen ist immer auch tagtägliche Mikropolitik. Ihre Vernunft kann nicht als one best way errechnet, sondern im günstigsten Falle, als soziale Rationalität, als kontingentes Resultat von Kommunikation hervorgebracht werden – einer Kommunikation, in der es zwar um Wahrheit und Gerechtigkeit gehen wird, die aber selbst immer auch Moment mikropolitischer Auseinandersetzung sein wird“ (Ortmann 1998, S. 5).

Friedberg, der seinen Ansatz als politologische Strukturanalyse, nicht als mikropolitische Analyse im engeren Sinne sieht, betont die Bedeutung des nicht-intentionalen Handelns. Intentionalität und Bewusstsein der Akteure würden in mikropolitischen Ansätzen tendenziell überbewertet (vgl. Friedberg 2003, S. 100). Die politische Komponente einer Handlung ist in vielen Fällen im Handlungszusammenhang weder intendiert noch bewusst. Vielmehr ist tatsächliches Handeln als eine Mischung, Friedberg spricht von einem empirisch nicht zu entwirrenden Knäuel, aus „Bewusstsein und Routine, Intuition und [...] Kalkül, Reaktivität und Antizipation“ (ebd. S. 102) erlebbar. Die Bedeutung einzelner Handlungsschritte als Teil einer mehr oder weniger konsistenten politischen (Spiel-) Strategie wird in der Regel erst im analytischen Zugriff eines Beobachters sichtbar, sie ist damit lediglich der Versuch einer ex-post-Sinnzuschreibung.

Strategie ist in dieser Konzeption somit keine der beobachtbaren Handlung immanente Struktur, sondern vielmehr ein analytischer Begriff, dessen Nutzen gerade darin besteht, dass von der (anscheinenden) Rationalität oder Irrationalität der Einzelhandlung abstrahiert werden kann. So „kann der Analytiker in der Tat Regelmäßigkeiten entdecken, die nur in Hinsicht auf eine Strategie sinnvoll sind“ (Crozier/Friedberg 1993, S. 34).

Die Begriffe Taktik und Strategie werden in mikropolitischen Ansätzen in unterschiedlichen, teilweise auch unklaren Bedeutungen verwendet. Beide Begriffe bezeichnen planvolles Handeln, wobei Taktik üblicherweise als Einzelzug, Strategie als weitsichtigere Abfolge von Zügen verstanden wird. Neuberger bestimmt mikropolitische Taktiken als „an Andere adressierte und von diesen und Dritten interpretierte Handlungsmuster und -sequenzen, die die ‚Zielpersonen‘ zum Werkzeug der oft unausgesprochenen, zuweilen getarnten Interessen des Akteurs machen wollen“ (Neuberger 2006a, S. 85). Strategien will er als übergeordnete Pläne verstanden wissen, denen ein „Langfristschema zu Grunde [liegt], das für verschiedene Szenarien Antworten bereithält und eine bestimmte Aufeinanderfolge einzelner Operationen vorausplant. Für Strategien kann ein leitendes Prinzip (Policy) formuliert werden“ daher stehen die einzelnen Taktiken in Zusammenhang, „sie ‚passen zueinander‘, bilden eine Ordnung oder ein Muster“ (ebd. S. 107). Mit einem derart engen Strategiebegriff grenzt er sich deutlich von anderen Autoren ab, er setzt einen Akteur voraus, der wie Friedberg feststellt, geradezu hyperluzide ist und „wie ein Schachspieler mindestens 20 Züge voraus denkt“, dies dürfte in der Realität so kaum anzutreffen sein (Friedberg 2003, S. 102).

## **b. Macht und Machtquellen**

Wichtiger Bestandteil aller personellen Interaktion ist Macht; als Kontrolle von Ungewissheitszonen strukturiert sie Beziehungen zwischen Menschen. Crozier/Friedberg betonen die Bedeutung von Macht als Garantie für die Autonomie des Akteurs, der nur durch die Kontingent-Erhaltung seines Verhaltens „Akteur bleibt anstatt einfaches Mittel zu werden“ (Crozier/Friedberg 1993, S. 17). Macht ist damit nicht negativ konnotiert, vielmehr ist sie der „Rohstoff alltäglichen Handelns“ (Ortmann 1998, S. 1), das damit immer ein politisches ist. Handeln in Organisationen ist, wie oben dargestellt, geprägt durch Entscheidungen, organisationale Entscheidungen als soziale Interaktionen sind daher neben einer Sachkomponente natürlich auch durch Machtaspekte geprägt. Diese Machtaspekte verweisen in erster Linie auf eine weitere Machtstruktur, die neben der offiziellen, in Hierarchien und Organigrammen fixierten Struktur existiert (vgl. Bogumil/Schmid 2001, S. 55), die aber die Organisation mindestens ebenso deutlich beeinflusst. Crozier/Friedberg

fassen diese verdeckten Machtstrukturen als Spiele, in denen die beteiligten Akteure durch ein gemeinsames Interesse voneinander abhängig sind. Macht hat dabei Beziehungscharakter, sie ist keine feste Eigenschaft der Akteure sondern existiert nur während eines gemeinsamen Austauschprozesses. Damit eine Machtbeziehung zustande kommt, müssen die Tauschbedingungen für die Spieler zwingend ungleich sein, wird „Gleiches mit Gleichem getauscht, so gibt es keinen Grund zu behaupten, eine der Personen befände sich gegenüber der anderen in einer Machtposition“ (Crozier/Friedberg 1993, S. 41). Macht resultiert aus der Möglichkeit der Akteure, eine in der Situation relevante Ungewissheitszone durch das eigene Verhalten zu kontrollieren und damit das Verhalten des Gegenübers zu beeinflussen. Die Macht eines sozialen Akteurs, unabhängig ob Individuum oder Gruppe, hängt direkt von seiner Fähigkeit ab, Probleme für die Organisation zu lösen – er verkauft sich gewissermaßen als kompetenter Problemlöser, seine individuelle Machtposition hängt damit auch von der Existenz des Problems ab (vgl. Friedberg 2003, S. 104). Aus diesen Überlegungen darf jedoch nicht geschlossen werden, dass die Akteure ständig im Interesse von Machterhalt oder -gewinn manipulativ aufeinander einwirken. Dazu sind die Rahmenbedingungen zu komplex, zu viele der relevanten Faktoren sind kontingent. Menschen in Organisationen sind zwar bemüht, diese Kontingenz zu verringern, indem sie zum Beispiel das Verhalten der anderen antizipieren, tatsächlich kommen sie dabei jedoch schnell an die Grenzen ihres Verstandes, ihrer Wahrnehmungsmöglichkeiten. Die Motivation der Akteure kann aufgrund dieser ständigen Überforderung weitgehend vernachlässigt werden. Vielmehr können die in der Analyse rekonstruierbaren Handlungsmuster „Auskunft geben über Situationszwänge, deren die Akteure sich möglicherweise gar nicht (mehr) bewusst sind“ (ebd. S. 102).

Der Spielbegriff, den Crozier/Friedberg verwenden, entspricht in vielen Punkten dem Konzept Mikropolitik, das u.a. Küpper und Ortmann vertreten, diese wurden in ihrer Konzeption wesentlich durch die Arbeiten von Crozier/Friedberg beeinflusst. Insbesondere der Analyse der Machtbeziehungen als dialektische Aushandlungsprozesse kommt eine hohe Bedeutung zu (vgl. Ortmann 1992, S. 16-18 u. 24). Ortmann stellt jedoch fest, dass der Spielbegriff, wie ihn Crozier/Friedberg verwenden, nicht geeignet ist, die Gesamtheit der politischen Auseinandersetzungen in Organisationen zu beschreiben (vgl. ebd. S. 22ff).

Wird Macht als Rohstoff des Handelns in Organisationszusammenhängen verstanden, lohnt ein weiterer Blick auf die Bedingungen von Macht. Crozier/Friedberg arbeiten dazu vier Typen von Machtquellen (vgl. Crozier/Friedberg 1993, S. 49-55) heraus, die im Folgenden dargestellt werden sollen. Erste und möglicherweise grundlegende Machtquelle ist die Expertise, der Besitz von gar nicht oder nur mit erheblichem Aufwand ersetzbaren

Fähigkeiten, Erfahrungen oder entsprechendem Spezialwissen. Eine große Anzahl an Akteuren verfügen über ein solches de-facto-Monopol, weil ihr Ersatz mit zu viel Aufwand verbunden ist. Die Exit-Option, über die jedes Mitglied grundsätzlich verfügt, wird in ihrem Fall zu einem teureren Gut im Austauschprozess der Machtbeziehungen. Zweite Machtquelle ist die Kontrolle der Unsicherheitszonen an der Schnittstelle zwischen Organisation und Umwelt. Da die Organisation in zweifacher Weise von funktionsfähigen Umweltbeziehungen abhängig ist, einmal durch die Verfügbarkeit von Ressourcen, zum anderen für den Absatz ihrer Leistungen, sind diejenigen Akteure, die über Verbindungen und Beziehungen zur Umwelt diese Ungewissheitszone zum Vor- oder Nachteil der Organisation kontrollieren können mächtig. In der Kontrolle der organisationsinternen Informationsflüsse besteht die dritte Machtquelle. Da die verschiedenen Personen zur Erfüllung ihrer Aufgaben in der Organisation immer wieder auf Informationsaustausch mit anderen Mitgliedern angewiesen sind, verfügt jede Person innerhalb des organisationsinternen Kommunikationsnetzes über Macht, insofern sie die Weitergabe von Informationen beeinflussen kann. Informationen können verzögert, verändert, verschwiegen etc. werden, was die Handlungsfähigkeit des Empfängers beeinträchtigt. Als vierte Machtquelle wird die Benutzung von organisatorischen Regeln angeführt. Obwohl die Regeln zur Reduzierung von Unsicherheitszonen aufgestellt wurden, konstituieren sie zugleich neue Handlungsspielräume der Organisationsmitglieder, da die Regeln in beide Richtungen strukturierend wirken. Die Macht der Akteure erwächst aus der Tatsache, dass normalerweise „für einen reibungslosen Dienstablauf mehr getan werden muss, als die Regeln vorschreiben“ (ebd. S. 54), positive wie negative Abweichungen von den Regeln geraten damit zu Mitteln im Spiel um die Macht.

### **c. Kontextualität mikropolitischer Einflussnahme**

Neuberger kritisiert deutlich die bisher dominierende Untersuchung mikropolitischer Einflussnahmen mit hochstandardisierten Fragebögen. Er stellt fest, dass die empirische Mikropolitikforschung eine Vielzahl einschränkender Annahmen (Neuberger spricht von Fiktionen) trifft, dies jedoch nur selten reflektiere und in der Bewertung der Ergebnisse entsprechend berücksichtige. Die Forscher würden im Gegenteil dazu einladen, das so „Fingierte kontrafaktisch als Reales zu akzeptieren, um zu sehen, wie weit man mit dieser Vereinfachung komme. Hat man sich auf diese verkürzende Sichtweise eingelassen, kommt irgendwann der Punkt; an dem das ‚Als Ob‘ handlungsleitend und (damit) realitätsmächtig wird“ (Neuberger 2006, S. 139).

Mikropolitik ist jedoch im Gegensatz zu den Operationalisierungen der einschlägigen empirischen Forschung, nur schwer erfassbar, die Etikettierung als mikropolitische Aktion bestimmt ohnehin der Beobachter (vgl. ebd. S. 127). Schwierigkeiten sieht Neuberger darin, dass Mikropolitik gerade nicht eindeutig von sonstigem sozialen Handeln unterscheidbar ist (*Abgrenzungsfiktion*). Die Abgrenzung gegen nicht politisches Handeln ist auf der Aktionsebene nicht möglich, sondern „kann erst auf der Deutungs- oder Sinngebungsebene erfolgen“ (ebd. S. 139). Mikropolitik ist nicht die einseitige Einflussnahme des geschickten Urhebers, der sich Andere zu Willen macht, es gibt keinen „kalkulierenden intentional handelnden Akteur (*Akteursfiktion*), der seinen Willen auch gegen Widerstand durchzusetzen in der Lage ist“ (ebd. S. 140). Sie stellt vielmehr einen Modus sozialer (Aus-)Handlung dar, Opfer reagieren mit Gegentaktiken, die „Asymmetrie von Täter und Opfer kann sich auflösen oder umkehren. Die Akteure fingieren zwar den Gegner zum Opfer, und sie selbst beanspruchen die Täterrolle – aber sie beide tun das!“ (ebd. S. 142), die Polarisierung auf die je eigene Perspektive und die Unterstellung einer Einflussoption sind existentiell für mikropolitische Agieren (*Asymmetriefiktion*). Ebenso wenig ist mikropolitische Agieren auf Kampf- und Konfliktsituationen beschränkt (*Antagonismusfiktion*). Der aktuell nicht vorhandene oder nicht sichtbare Gegensatz ist „womöglich vorher mit mikropolitischen Mitteln ausgeblendet oder inexistent gemacht worden“ (ebd. S. 140). Da Handeln in Organisationen überwiegend unreflektiert „also habitualisiert, automatisiert, normiert, ritualisiert etc. – ist, müssen wohldurchdachte mikropolitische Taktiken als Ausnahmephänomene angesehen werden“ (ebd. S. 141). Durch die *Reflexions- oder Rationalitätsfiktion* wird außerdem ausgeblendet, dass weite Teile mikropolitischen Handelns stark emotional geprägt sind. Mikropolitische Handeln ist nicht allein über die Akteure zu erfassen, es ist Kontextabhängig und wird durch Gelegenheiten, verfügbare Ressourcen und äußere Zwänge beeinflusst, dies wird mit der Formel ‚ceteris paribus‘ systematisch ignoriert, was Neuberger *Fiktion der Kontextfreiheit* nennt<sup>12</sup>. Ziel der meisten Studien innerhalb des Mainstreams mikropolitischer Forschung sei die Identifikation von Taktiken zur Durchsetzung der Akteursinteressen (vgl. Neuberger 2006a, S. 86). Inzwischen ist der so mögliche Erkenntnisgewinn jedoch an seine Grenzen gekommen, auch wenn die geleistete Pionierarbeit honoriert werden muss. Entsprechend des konzeptionellen Verständnisses von Mikropolitik schlägt er vor, den organisationalen Kontexten mikropolitischen Handelns mehr Aufmerksamkeit zu widmen und ein soziales

---

<sup>12</sup> dass auch Neuberger durchaus politischen Interessen folgt, wird im letzten Vorwurf (*Fiktion der Theoriefreiheit*) deutlich. Polemisierend argumentiert er: „Was früher im Ablasshandel die klingende Münze war, ist heute im akademischen Zulasshandel das suggestive Markenzeichen ‚rein empirisch‘. Damit kann man sich Generalabsolution von Theorie erkaufen oder Theorie durch Korrelations- oder Regressionskoeffizienten substituieren“ (ebd. S. 143)

Handlungsmodell zu entwickeln (vgl. ebd. S. 144). Neuberger verortet seinen mikropolitischen Ansatz als Steuerungseinfluss zwischen den beiden Extremen rational entscheidender Akteure und Determination durch Systemlogiken. Gerade die Widersprüchlichkeiten der verschiedenen Steuerungseinflüsse machen individuelle Interventionen möglich, indem unterbestimmte Freiräume, Unsicherheitszonen entstehen, die durch „Entscheiden, Handeln und Reden der Akteure ausgefüllt werden müssen“ um die Handlungsfähigkeit der Organisation zu erhalten (Neuberger 2006, S. 151). Mikropolitik ist so beides: zugleich strukturbildendes und Strukturen hintergehendes Moment, Heilmittel und Gift (vgl. ebd. 153). Mikropolitik ist Teil des normalen Organisationsgeschehens, sie ermöglicht die Bewältigung unterschiedlichster Irritationen, auf die die formalisierten Organisationsverfahren nicht adäquat reagieren könnten. Politisches Handeln und Organisationale Handlungsregeln stehen so trotz ihres Widerspruches in einem wechselseitigen Ermöglichungsverhältnis (vgl. ebd. S. 184). Neuberger arbeitet verschiedene in sich gegensätzliche Steuerungseinflüsse in Organisationen heraus und kann so zeigen, dass Mikropolitik nicht als „charakterliche Perversion oder [...] verwerfliche, heimlich inszenierte Taktik individueller Vorteilsmaximierung“ zu verstehen sei, sondern in der Konstitution von Organisationen bereits mit angelegt ist (ebd. S. 235). Er kommt zu dem Schluss, dass sich „in jedem Akt organisationaler Praxis [...] Steuerungsmechanismen und mikropolitische Aktionen gegenseitig“ bedingen (ebd. S. 236).

#### **d. Zusammenfassung**

Die Untersuchung von Organisationen aus einer mikropolitischen Perspektive führt eine Reihe spezifischer Betrachtungsweisen nach sich. Altrichter nennt vier zentrale Punkte in denen sich der mikropolitische Ansatz von anderen Sichtweisen unterscheidet. Erstens unterstellt Mikropolitik organisationalem Handeln die gleichzeitige Existenz mehrerer, unterschiedlicher Ziele. Daraus folgen nicht zwingend Zielkonflikte, diese sind jedoch wahrscheinlich. Damit rücken Interaktionen und Beziehungen sowie deren Wandel gegenüber Strukturen in den Vordergrund (zweitens). Die Betonung der Interaktionsprozesse führt drittens zu Unschärfen in Einflussbereichen und variablen Grenzen anstatt klarer Hierarchien in anderen Ansätzen. Viertens und letztens nennt Altrichter die Anerkennung eines „kontinuierlichen und unsystematischen Wandels“ statt begrenzter Entwicklungsphasen auf die wiederum Phasen der normaler Leistung folgen (Altrichter 2004, S. 86). Der mikropolitische Ansatz betont mit diesen Prämissen grundsätzlich die Bedeutung von

Akteuren und deren Motiven sowie die Interaktion der Akteure als Basis organisationalen Handelns.

Entsprechend der vorstehenden Ausführungen soll im Rahmen dieser Arbeit Mikropolitik verstanden werden als ein grundsätzlich vorhandener, durch die organisationalen Bedingungen ermöglichter Bestandteil individuellen Handelns in Organisationen. In der Auseinandersetzung unterschiedlicher Akteure entsteht so eine Vielzahl von Ausgleichs- und Aushandlungsprozessen, die durch die Machtbeziehungen der Akteure strukturiert sind. Die politische Bedeutung der eigenen Handlungen kann den Akteuren im jeweiligen Handlungszusammenhang bewusst sein, zuvorderst soll hier Mikropolitik jedoch im Sinne einer analytisch aufdeckbaren, nicht zwingend intentionalen Verhaltensqualität verwandt werden. Entsprechend des Machtverständnisses von Crozier/Friedberg nutzen Akteure die in der Konstitution der Organisation angelegten Ungewissheitsbereiche zur Sicherung ihrer Autonomiezonen, damit ermöglichen und regulieren sie kollektives Handeln (vgl. Brüggemeier/Felsch 1992). Politisches Handeln in Organisationen kann im analytischen Zugriff als strategisch beschrieben werden, Strategien sind jedoch aufgrund der kontingenten Handlungszusammenhänge in Organisationen in der Regel analytische Artefakte.

## IV. Methodische Grundlagen der Untersuchung

Aufgrund der komplexen Einflüsse auf individuelle Handlungsentscheidungen im Organisationszusammenhang und der Tatsache, dass über das untersuchte Feld und die angetroffenen Phänomene nur wenig Vorwissen vorhanden war, lag ein exploratives Design der Untersuchung nahe. Ziel der Arbeit war, Formen der Beeinflussung des Prozesses der Organisationsveränderung herauszuarbeiten, individuelle Handlungsfolgen (Strategien) der Mitarbeiter sowie der Leitung zu rekonstruieren (*siehe oben*) sowie den analytischen Wert des Konzeptes Mikropolitik am untersuchten Fall zu überprüfen. Um diesen Ansprüchen gerecht zu werden, wurde ein Vorgehen innerhalb des qualitativen Paradigmas gewählt.

Davon ausgehend, dass die befragten HPM wie auch die Leitung der VHS über jeweils individuelles Wissen zum gemeinsam erlebten Veränderungsprozess verfügen, also im Sinne der Definition von Gläser/Laudel (2006, S. 10) Experten für diesen sozialen Sachverhalt sind<sup>13</sup>, wurde in leitfadengestützten Experteninterviews deren Wissen dokumentiert. Die aufgezeichneten und transkribierten Gespräche wurden daran anschließend mittels der von Mayring beschriebenen qualitativen Inhaltsanalyse entsprechend der Fragestellungen untersucht.

Im Folgenden sollen beide Methoden kurz vorgestellt werden, wobei auch auf die Konstruktion der Leitfäden eingegangen wird.

### a. Grundlagen leitfadengestützter (Experten-)Interviews

Befragungen sind eine der zentralen Methoden innerhalb der qualitativen Forschung, weil gerade in der mündlichen Kommunikation „der Befragte die Möglichkeit [hat], *seine Wirklichkeitsdefinitionen* dem Forscher mitzuteilen“ (Lamnek 1995, S. 61; Herv. i. O.). Friebertshäuser sieht als Gründe für den beliebten Einsatz von Interviews in der qualitativen Sozialforschung „den raschen Zugang zum Forschungsfeld, zu den interessierenden Personen“ sowie die in der Regel mit überschaubarem Aufwand erhältliche, umfangreiche Datenmenge (Friebertshäuser 1997, S. 371). Auch Liebold/Trinczek betonen die forschungspraktische Relevanz des leitfadengestützten Experteninterviews (, sie begründen die

---

<sup>13</sup> Bogner/Menz diskutieren unterschiedliche Expertenbegriffe und charakterisieren schließlich ähnlich: „Der Experte verfügt über technisches, Prozess- und Deutungswissen, das sich auf sein spezifisches professionelles oder berufliches Handlungsfeld bezieht“ (Bogner/Menz 2005, S. 46). Meuser /Nagel betonen die Zuschreibung des Expertenstatus durch den Forscher, stellen aber gleichfalls fest, das als Experte in Betracht komme, „wer in irgendeiner Weise Verantwortung trägt für den Entwurf, die Implementierung oder die Kontrolle einer Problemlösung oder wer über einen privilegierten Zugang zu Informationen über Personengruppen oder Entscheidungsprozesse verfügt“ (Meuser/Nagel 2005, S. 73).

Beliebtheit der Methode mit der Nähe zum alltäglichen Handeln: „Jemanden etwas zu fragen, von dem man sich eine adäquate Antwort erhofft (der also im trivialen Sinn ein Experte zu sein dünkt), ist in höchstem Maß Teil der ‚natürlichen‘ [...] Einstellung von Menschen zu und in ihrer Welt“ Liebold/Trinczek 2002, S. 35).

In der Literatur sind unterschiedliche Klassifizierungsversuche für die zahlreichen Formen qualitativer Interviews zu finden. Hopf (2004, S. 351f.) unterscheidet zum Beispiel grundsätzlich nach drei Fragen: Welche Form haben die Fragen des Interviews und wie strukturiert werden sie gestellt? Welcher Art ist der Gegenstand des Interviews und wie eng/breit wird er behandelt? Und welcher Art ist die Kommunikation zwischen Interviewer und Befragten? Diesem einfachen Strukturierungsvorschlag folgend sind die hier geführten Experteninterviews durch folgende Eigenheiten gekennzeichnet:

- Die Befragung wurde entlang eines Leitfadens durchgeführt, „der jedoch viele Spielräume in den Frageformulierungen, Nachfragestrategien und in der Abfolge der Fragen“ (ebd. S. 351) zuließ.
- In den Interviews wurden verschiedene Themen und Fragestellungen angesprochen, es wurde nicht auf einen einzelnen Gegenstand fokussiert.
- Die Gesprächspartner wurden nicht zur Narration aufgefordert, trotzdem wurden ausführliche Antworten nicht unterbrochen. Um die Aussagen zu den gewünschten Themen zu erhalten, wurde aktiv gefragt und nachgefragt.

Gläser/Laudel benennen unter Rekurs auf eine ältere Arbeit von Hopf (1979) weitere Kriterien, um Experteninterviews innerhalb der Vielfalt qualitativer Befragungen zu verorten. Sie unterscheiden die Merkmale Zweck der Befragung, Inhalt oder Gegenstand der Fragen, Art und Zahl der Interviewpartner, Grad der Standardisierung sowie Kommunikationsform (vgl. Gläser/Laudel 2006, S. 38ff.). Ihnen zufolge sind Experteninterviews durch ein Bündel an Eigenschaften gekennzeichnet (vgl. ebd. S. 41). Es handelt sich um Interviews

- mit Menschen, die über spezifisches Wissen im Sinne der Untersuchung verfügen,
- die zumeist „Handlungen, Beobachtungen und Wissen des Interviewpartners“ (ebd. S. 41) zum Gegenstand haben,
- die zweckmäßigerweise als Einzelinterviews durchgeführt werden,
- die aufgrund des unbekanntem Wissens des Gesprächspartners in der Regel nur wenig standardisiert sein können,
- die zweckmäßigerweise anhand einer Frageliste die Vollständigkeit der Auskünfte sicherstellen.

Dieser Konzeption von Experteninterviews als Forschungsstrategie zur Erhebung von individuellem Wissen über einen sozialen Sachverhalt folgt die vorliegende Arbeit.

### **b. Konstruktion der Leitfäden**

Meuser/Nagel arbeiten eine umfassende Konzeption des Experteninterviews als eigenständige Methode heraus, wobei sie die Bedeutung des Leitfadens hervorheben: „Ein Leitfaden allerdings muß sein“ (Meuser/Nagel 1997, S. 486). Der Leitfaden gibt die inhaltlichen Schwerpunkte der Interviews vor, ohne jedoch strukturierend auf die offen gestaltete Interviewsituation zu wirken. Er enthält „die Fragen, die in jedem Interview beantwortet werden müssen“ (Gläser/Laudel 2006, S. 39), die für die Rekonstruktion der zu untersuchenden sozialen Wirklichkeit aus der Perspektive des Forschers unerlässlich erscheinen. Lamnek betont vor allem die Funktion „als Gedächtnisstütze und Orientierungsrahmen“ (1995, S. 77). Trotz der hohen Bedeutung, die dem Leitfaden damit für die Qualität der Ergebnisse zukommt, finden sich nur wenige Hinweise zur erfolgreichen Konstruktion eines Leitfadens für Experteninterviews. Gläser/Laudel bemerken, dass „die Übersetzung eines Erkenntnisinteresses in Interviewfragen kaum durch methodische Regeln unterstützt“ wird (Gläser/Laudel 2006, S. 111) und stellen weiter fest, der wichtige Schritt der Operationalisierung „ist weitgehend dem Geschick des Interviewers überlassen, und auch bei der Leitfadenkonstruktion kann man sich nur auf wenige allgemeine Regeln stützen, ohne dass man etwa durch Regelbefolgung aus einer Untersuchungsfrage und theoretischen Vorüberlegungen einen Leitfaden ableiten könnte“ (ebd.). Sie benennen jedoch zwei Ansprüche an Leitfäden, die sie aus von Hopf 1978 formulierten „Anforderungen an das qualitative Interview“ (Hopf 1978, S. 99f.) ableiten:

- Zunächst muss der Leitfaden „den zu rekonstruierenden Prozess aus verschiedenen Perspektiven behandeln“ (Gläser/Laudel 2006, S. 112) und damit den Befragten größtmögliche Gelegenheit zu eigenständigen, komplexen Antworten bieten.
- Weiter soll im Leitfaden das wissenschaftliche Erkenntnisinteresse soweit spezifiziert werden, dass es an den Erfahrungskontext der Befragten anschlussfähig wird, da gerade „das Herausarbeiten des jeweils besonderen Gehalts von Äußerungen der Befragten“ (ebd.) Ziel des Interviews ist. Das dazu notwendige Verständnis setzt spezifische Fragestellungen voraus.

Bei Gläser/Laudel (ebd. S. 140ff) finden sich noch weitere Hinweise zur Gestaltung des Leitfadens sowie zur Auswahl von Fragen, von denen hier nur noch eine Auswahl dargestellt werden soll. So wird ausdrücklich die Ausformulierung von Fragen empfohlen, weil so „alle

Interviewpartner die Fragen in annähernd gleicher Form“ gestellt bekommen und damit die Auswertung wesentlich erleichtert wird. Über die Auswahl und Formulierung der Fragen hinaus ist auch die Reihenfolge der Fragen gesondert zu beachten – so sollten inhaltlich aufeinander bezogene Fragen auch nacheinander behandelt werden, um dem Gespräch einen möglichst natürlichen Verlauf zu geben.

Meuser/Nagel lehnen hingegen die Ausformulierung von Fragen ausdrücklich ab, da diese einer flexiblen und offenen Interviewführung entgegenstehe. In der vorliegenden Arbeit wurden trotzdem ausformulierte Leitfäden verwendet (davon in der Interviewsituation abzuweichen und situativ zu reagieren ist jederzeit möglich), die Sicherheit, die ausformulierten Fragen vermitteln, stand im Vordergrund. Gläser/Laudel sehen in einem ausgearbeiteten Leitfaden eine wichtige Absicherung gegen normale Gewöhnungsprozesse und „Wandlungen des Erkenntnisinteresses während der Untersuchung“, die dazu führen „Fragen unbewusst so umzuformulieren, dass sie nur noch Bestätigungen für das einholen, was man schon zu wissen glaubt“ (Gläser/Laudel 2006, S. 139).

Zur Erstellung des Interviewleitfadens für die Befragung der HPM (siehe Anhang 1) wurde zunächst ausgehend von den Zielsetzungen der Arbeit eine Reihe von relevanten Fragestellungen zur Rekonstruktion der Veränderungsprozesse entwickelt. Daraus konnten in der Folge sechs thematische Schwerpunkte für den Leitfaden abgeleitet werden, zu denen jeweils systematisch drei bis vier aufeinander bezogene Fragen ausformuliert wurden. Ausgehend von einer Frage nach der derzeitigen Aufgabe in der Einrichtung, die die Funktion einer Anwärfrage (vgl. ebd. S. 143f) hatte, sollte zunächst die Veränderungen mit direktem Bezug zum eigenen Arbeitsfeld erfasst werden. Im zweiten Block wurde nach den Gründen und der Steuerung der Veränderungen gefragt. Nach einem dritten Block, der sich mit den Zielen sowie der Zielsetzung der Organisationsentwicklung befasste, veränderte sich die Fragestrategie. Waren es bisher eher Fragen, die sich eher sachlich um verschiedene Aspekte des Veränderungsprozesses drehten, sind die Fragen im dritten und vierten Block überwiegend Fragen nach subjektiven Einschätzungen, darunter auch Fragen, die eher vertrauliche oder persönliche Aspekte der Veränderungen thematisierten. Diese Frageblöcke wurden daher auch bewusst in die zweite Hälfte des Leitfadens verschoben, da für ihre Beantwortung bereits eine gewisse Vertrauensbasis entstanden sein sollte. Im letzten Block wurde schließlich die individuelle Bewertung im Sinne eines Resümee des bisherigen Prozesses abgefragt. Die Interviews schlossen mit der Frage, was die Befragten aus heutiger Perspektive anders machen würden, wenn sie die Möglichkeit dazu hätten. Die Reaktionen auf diese Frage

waren durchweg positiv, somit wurde der Anspruch einer für die Befragten angenehme, weder schwierige noch heikle Abschlussfrage (vgl. Gläser/Laudel 2006, S. 145) erfüllt.

Der Leitfaden für das Interview mit der Leitung ist über weite Strecken identisch. Da die Leitung jedoch zum einen eine andere Rolle in der Einrichtung hat, zum anderen die Einrichtung erst ab dem Zeitpunkt ihrer Verantwortungsübernahme kennt, erschien es sinnvoll, einen darauf angepassten, eigenen Leitfaden zu entwickeln, am grundlegenden Aufbau wurde jedoch nichts verändert.

### **c. Grundlagen qualitativer Inhaltsanalyse**

Meuser/Nagel schlagen eine qualitative Auswertungsstrategie für Experteninterviews vor, die den methodologischen Besonderheiten Rechnung tragen soll. Die Auswertung orientiert sich „an thematischen Einheiten, an inhaltlich zusammengehörigen, über die Texte verstreuten Passagen“ (Meuser/Nagel 2005, S. 81). Sie schlagen vor, lediglich diese als relevant bewerteten Passagen zu transkribieren, die Transkripte werden sodann als Paraphrasen, die „wiedergeben, was die ExpertInnen insgesamt äußern“ (Meuser/Nagel 1997, S. 488) der weiteren Auswertung zugeführt. In den folgenden Auswertungsschritten werden die Paraphrasen mit Überschriften kodiert und geordnet, um dann in mehreren Schritten unter Rückbezug auf theoretische Vorannahmen abstrahiert zu werden. Am Ende stehen Kategorien, die ggf. bis auf Theorieniveau systematisiert und entwickelt werden. Die damit vorgeschlagene Analyseverfahren ist in Ziel und Art des Vorgehens den von Mayring (2004; 2007) oder auch Gläser/Laudel (2006, S. 191ff) vorgeschlagenen qualitativen Auswertungsstrategien sehr ähnlich. Auch Gläser/Laudel empfehlen die qualitative Inhaltsanalyse als besonders für die Auswertung von Experteninterviews geeignetes Verfahren. Die von ihnen vorgeschlagene Vorgehensweise stellt eine Modifikation der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring (s.u.) dar, die Veränderung der Mayringschen Konzeption wird mit prinzipiellen Schwächen begründet (vgl. ebd. S. 193). Die Hauptkritik richtet sich gegen die Art und Weise, wie Mayring trotz eines vorab entwickelten, relativ geschlossenen Kategoriensystems versucht, dem qualitativen Prinzip der Offenheit gerecht zu werden. Gläser/Laudel schlagen hier eine in einigen Punkten veränderte Lösung vor, im Kern verwenden aber auch sie ein Kategoriensystem, das „auf den in den theoretischen Vorüberlegungen konzipierten Untersuchungsvariablen bzw. Einflussfaktoren“ aufbaut (ebd. S. 195), sehen jedoch einen eher offenen Umgang mit dem Kategoriensystem vor.

Lamnek charakterisiert zwei Typen qualitativer Inhaltsanalyse, „die eine Form [...] unterscheidet sich von der quantitativen Inhaltsanalyse nur dadurch, daß sie nicht oder in

Teilbereichen nicht quantifiziert“, es werden jedoch analog zum quantitativen Vorgehen „vorher theoretisch entwickelte Analyseeinheiten, -dimensionen und -kategorien [...] auf akzidentale und ausgewählte Dokumente angewandt“ (Lamnek 1995, S. 197). Deutlich dogmatischer im qualitativen Ansatz beschreibt er den zweiten Typus als „Auswertungsstrategie von zum Zwecke der Analyse erstellter oder akzidentaler Dokumente ohne a priori formulierte theoretische Analyse Kriterien“ (ebd.). Den Vorschlag Mayrings ordnet er ausdrücklich der ersten Form zu.

Mayring entwickelte seinen Vorschlag einer qualitativen Inhaltsanalyse seit Beginn der achtziger Jahre ausgehend von Verfahren der quantitativen Inhaltsanalyse, jedoch unter Einbezug verschiedener Forschungstraditionen wie der Hermeneutik oder auch der Literaturwissenschaften (vgl. Mayring 2007, S. 24-41). Er formuliert folgende Grundsätze, die die qualitative Inhaltsanalyse bestimmen:

- Das Material wird als Teil eines Kommunikationsprozesses verstanden und entsprechend analysiert,
- die Analyse erfolgt systematisch, nach vorab formulierten Regeln, theoriegeleitet und zergliedert den Text schrittweise entsprechend eines Kategoriensystems.
- Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring will sich an Gütekriterien wie der Interkoderreliabilität messen,
- und letztens sollen im Rahmen der qualitativen Inhaltsanalyse auch quantitative Methoden einbeziehbar sein (vgl. Mayring 2004, S. 471).

Mayring formuliert drei Grundstrategien, die sich je nach Erkenntnisinteresse anwenden lassen, nämlich Zusammenfassung, Explikation und Strukturierung. Insbesondere das „grundlegende Modell der zusammenfassenden qualitativen Inhaltsanalyse lässt sich auch für eine induktive Kategorienbildung einsetzen“ (Mayring 2007, S. 74)<sup>14</sup>. Das Vorgehen der zusammenfassenden Inhaltsanalyse folgt sieben aufeinander bezogenen Einzelschritten (siehe Abb. 1). Zur Erreichung des angestrebten Abtraktionsniveaus muss der Prozess gegebenenfalls mehrfach durchlaufen werden. Bedeutsam ist die bei jedem Durchgang die Rücküberprüfung am Material, da alle „ursprünglichen Paraphrasen [...] im Kategoriensystem aufgehen“ müssen (ebd. S. 61). Bei einem induktiven Vorgehen werden die Kategorien mittels derer Aussagen aus dem Material abgeleitet werden, „direkt aus dem Material in einem Verallgemeinerungsprozess“ abgeleitet (ebd. S. 75). Indem dieselben systematischen, regelgeleiteten „reduktiven Prozeduren verwendet werden, die in der zusammenfassenden

---

<sup>14</sup> Zur Bedeutung der induktiven Kategorienbildung innerhalb des qualitativen Paradigmas vgl. auch Lamnek (1995a, S. 196ff)

Inhaltsanalyse eingesetzt werden“ (ebd. S. 76), ist diese Form qualitativer Analyse aber deutlich leichter zu handhaben, als andere Vorgehensweisen innerhalb des interpretativen Paradigmas. Ergebnis der vorgeschlagenen induktiven Analyse „ist ein System an Kategorien zu einem bestimmten Thema, verbunden mit konkreten Textpassagen“ (ebd.), die beispielsweise entsprechend der Fragestellung insgesamt interpretiert oder mit den Mitteln zusammenfassender Inhaltsanalyse weiterbearbeitet werden können.

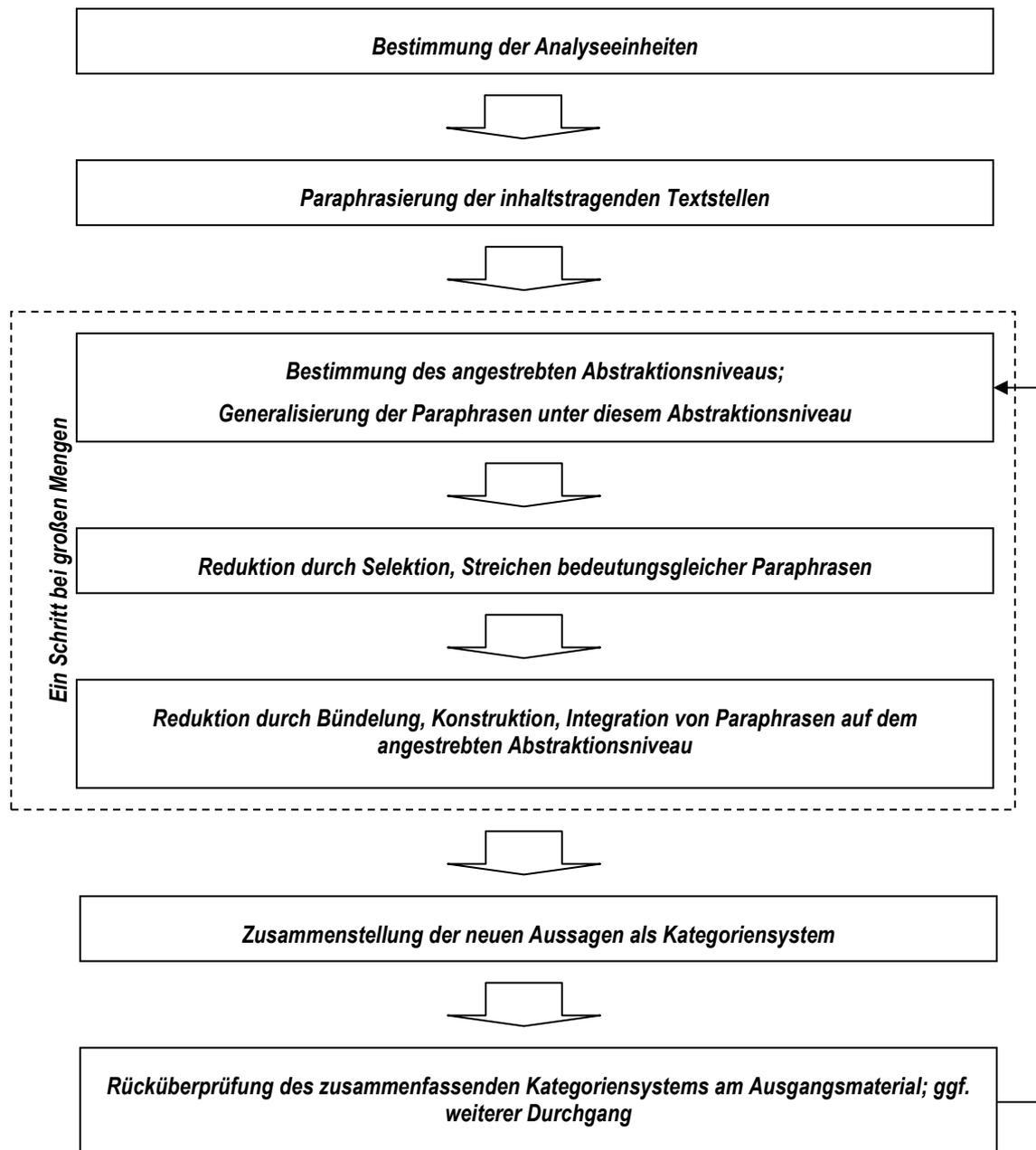


Abbildung 2: Ablaufschema zusammenfassender Inhaltsanalyse (nach Mayring 2007, S. 60)

Die systematische Vorgehensweise hat den Vorteil, dass Teile der Analyse computerunterstützt durchgeführt werden können. Kuckartz (2007, S. 91-96) beschreibt die Umsetzung der Mayringschen Inhaltsanalyse mit spezieller Software zur Analyse qualitativer Daten (insbesondere dem Programm MAXQDA). Der erste Reduktionsschritt, die Paraphrasierung bedeutsamer Textstellen, wird hier als Codierung innerhalb der Software umgesetzt. Dies hat lediglich eine Einschränkung in der Länge der formulierten Paraphrasen zur Folge, was aber zugleich die ohnehin in Mayrings Z-Regeln (Mayring 2007, S. 62) geforderte grammatikalische Verkürzung befördert. Die Codes können dann nahezu beliebig sortiert, kombiniert und verändert werden, ohne dass der Bezug zu den codierten Originalstellen verloren ginge. Damit wird eine einfache Rücküberprüfung des entwickelten Kategoriensystems ermöglicht, was der Repräsentativität der Aussagen und damit letztlich der Qualität der Analyse zugute kommen dürfte.

#### **d. Ausgangsmaterial der Analyse**

Die dieser Arbeit zugrunde liegenden Methodik der qualitativen Inhaltsanalyse ist unter anderem durch ein relativ systematisches und regelgeleitetes Vorgehen charakterisiert. Der systematische Umgang mit dem zu analysierenden Material beginnt hierbei bereits im Vorfeld der inhaltlichen Arbeit mit einer möglichst präzisen Analyse der Materialbeschaffenheit. Nach Mayring (2007, S. 46ff.) ist das Ausgangsmaterial der qualitativen Inhaltsanalyse vor allem hinsichtlich dreier Kategorien zu bestimmen. Neben einer exakten Festlegung der Materialauswahl, also des Samples, sollten die spezifische Entstehungssituation sowie formale Charakteristika des Materials benannt und dokumentiert werden.

#### **e. Auswahl des zu untersuchenden Materials**

Zur Klärung der bereits skizzierten Fragestellungen wurden insgesamt fünf vollständig transkribierte Interviews mit den Mitteln der qualitativen Inhaltsanalyse untersucht. Interviewpartner waren alle vier Hauptamtlich-Pädagogischen MitarbeiterInnen der ausgewählten Einrichtung sowie die Leitung der Einrichtung. Damit wurden alle Akteure, die innerhalb der untersuchten Einrichtung als Fachbereichsleitungen tätig sind, erfasst.

Alle HPM waren bereits vor dem Eintreten der neuen Leitung in der Einrichtung beschäftigt und haben sowohl den Vorgänger der aktuellen Leitung als auch die Übergangsphase mit lediglich kommissarischer Leitung erlebt. Die Transkripte der Interviews wurden in Hinblick auf die Fragestellungen der Untersuchung komplett analysiert. Fragen der Stichprobenauswahl stellten damit zunächst keine.

Die gewonnenen Ergebnisse sind im Kontext der spezifischen Situation der untersuchten Einrichtung zu bewerten und haben keinen Anspruch auf Repräsentativität über die Einrichtung hinaus.

#### **f. Entstehungssituation**

Die Interviewpartner waren vor Beginn der Untersuchung durch die Leitung der Einrichtung informiert worden und hatten grundsätzlich die Möglichkeit der Nichtteilnahme. Zusätzlich wurde vor jedem Interview explizit auf die Freiwilligkeit der Teilnahme sowie die Anonymität der erhobenen Daten hingewiesen. Damit sollte sichergestellt werden, dass die Interviews auf freiwilliger Basis entstehen. Als erstes wurde die Leitung der Einrichtung befragt, wobei durch einen technischen Defekt nur etwa das erste Viertel des Gesprächs aufgezeichnet wurde. Daher musste ein Teil des Gesprächs mit der Leitung zu einem späteren Zeitpunkt wiederholt werden.

Die Termine der Interviews verteilten sich insgesamt über rund zwei Wochen, da die Gespräche in der Arbeitszeit der HPM stattfanden. Es wurde vereinbart, dass die Ergebnisse der Untersuchung im Rahmen eines gesonderten Termins der Leitung und den Mitarbeitern der Einrichtung zur Diskussion gestellt werden, und somit zumindest für die Fortführung des Entwicklungsprozesses der Organisation zur Verfügung stehen.

Die Interviews fanden an den Arbeitsplätzen der Leitung bzw. der HPM statt. Es handelte sich um leitfadengestützte Einzel-Interviews, die gering standardisiert (vgl. z.B. Lamnek 1995, S. 39ff.) und offen (vgl. ebd. S. 59) durchgeführt wurden (die Leitfäden finden sich im Anhang dieser Arbeit). Für die Befragung der Leitung wurde ein in Teilen geänderter Leitfaden verwendet, um der unterschiedlichen Situation der Gesprächspartner gerecht zu werden.

Für die einzelnen Interviews wurden jeweils großzügige Termine vereinbart, um in der Gesprächssituation möglichst ohne Zeitdruck zu sein.

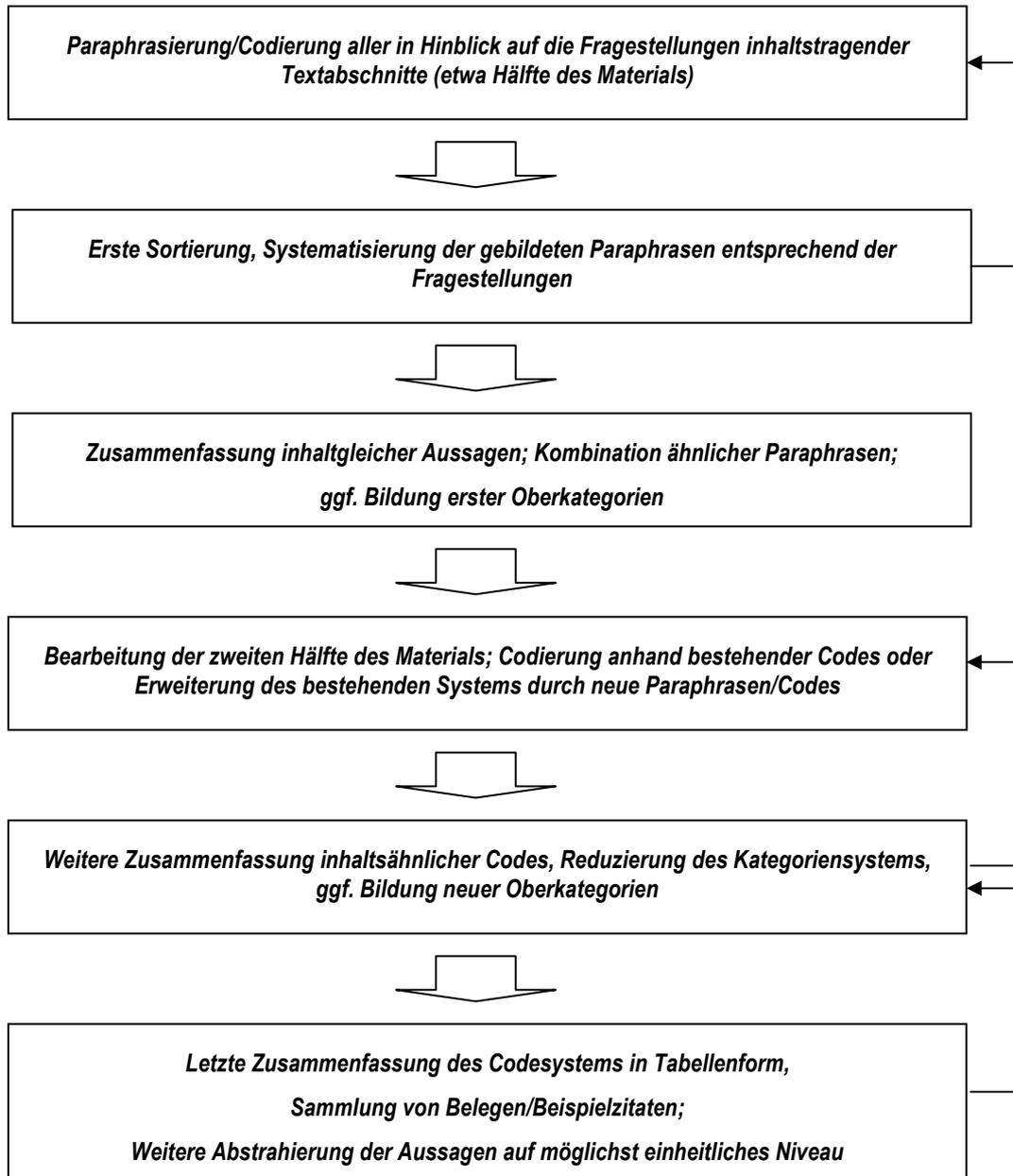
Die Gesprächspartner wurden im Vorfeld durch eine kurze schriftliche Vorstellung des Projekts informiert und wurden vor Beginn der Interview-Situation zu Nachfragen bezüglich der Untersuchung aufgefordert, was auch von allen genutzt wurde. Damit wurde sichergestellt, dass der Teilnahme an der Untersuchung aufgeklärt und in Kenntnis über deren wichtigste Absichten zugestimmt wurde (vgl. z.B. § 4 des Ethik-Kodex der DGfE).

### **g. Formale Eigenschaften des Materials**

Die Interviews wurden digital aufgezeichnet und daraufhin vollständig am PC transkribiert. Nonverbale Bestandteile der Aufzeichnung wie zum Beispiel Pausen, Räuspern etc., wurden in der Transkription weitgehend vernachlässigt ebenso wurden darauf geachtet, Spuren von Dialekten weitgehend in lesbares Schriftdeutsch zu übersetzen, ohne dabei die Struktur der Aufzeichnungen zu verändern. Dies bedeutet keinen kritischen Datenverlust betonen Liebold/Trinczek, da das Transkript lediglich „die Informationen umfassen [muss], die bei der Interpretation genutzt werden (Liebold/Trinczek 2002, S. 48).

### **h. Methodisches Vorgehen der Analyse**

Wie oben bereits erwähnt ist eines der wichtigsten Kennzeichen der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring das systematische, regelgeleitete Vorgehen. Mayring schlägt dazu vor, bereits im Vorfeld der eigentlichen Analyse ein Ablaufmodell festzulegen, wobei er feststellt, dass die Inhaltsanalyse durchaus „an den konkreten Gegenstand, das Material angepasst sein und auf die konkrete Fragestellung hin konstruiert werden“ muss (Mayring 2007, S. 43). Das folgende Schema stellt das Ablaufmodell dar, das in der vorliegenden Arbeit zu zusammenfassenden Analyse der Aussagen der HPM angewandt wurde.



**Abbildung 3: Ablaufschema der Inhaltsanalyse dieser Arbeit**

Beginnend bei einem Teil des vorliegenden Materials wurden entsprechend des Erkenntnisinteresses relevante Stellen paraphrasiert. Im Folgenden wurden die entstandenen Paraphrasen geordnet und entsprechend ihres Inhalts zusammengefasst. Dabei wurden Schritt für Schritt die ursprünglichen Aussagen abstrahiert und systematisiert, bis am Ende komplexe Aussagen zu den untersuchten Phänomenen erzeugt wurden. Ein wichtiges Merkmal der von Mayring vorgeschlagenen Form der Analyse ist die Rückkopplung jedes Abstraktionsschrittes an die vorhergehende Ebene, um sicherzustellen, dass die während der Analyse erzeugten

neuen Aussagen repräsentativ für die zugrunde liegenden Daten sind (vgl. ebd. S. 61). Diese Rückkopplungen sind im Schema durch die einfachen Pfeile am rechten Rand dargestellt.

Die beiden Interviews mit der Leitung der Einrichtung (1. Fragment und 2. wiederholtes Interview) wurden getrennt von den Interviews der HPM ausgewertet, da ihnen ein geänderter Leitfaden zugrunde lag. Die Auswertung der Gespräche mit der Leitung der Einrichtung folgte im Prinzip ebenfalls dem dargestellten Ablaufmodell, aufgrund des deutlich geringeren Umfangs wurden jedoch alle Paraphrasen in einem einzigen Durchgang erstellt.

## V. Ergebnisse der Inhaltsanalyse

Sowohl die Aussagen der HPM als auch der Leitung wurden im Zuge der Analyse drei inhaltlichen Blöcken zugeordnet. Im ersten Block wurden die individuellen Aussagen zum Ablauf der Veränderungen zusammengefasst, um so eine möglichst umfassende und vollständige Rekonstruktion des Prozesses zu erhalten. Wichtiger Bestandteil der Rekonstruktion sind dabei Aussagen zur Bewertung der erlebten Entwicklungen. Im zweiten Block wurden die verschiedenen Aussagen zur Steuerung und Einflussnahme im Verlauf des Veränderungsprozesses sowie zu Konflikten und dem Umgang damit zusammengefasst und dargestellt. Im dritten und letzten Block wurde versucht, Machtfaktoren und -strukturen innerhalb des Veränderungsprozesses darzustellen.

Im Folgenden werden jeweils die Analyseergebnisse der Mitarbeiterinterviews den Ergebnissen aus der Befragung der Leitung gegenübergestellt, so werden die teilweise unterschiedlichen Perspektiven vergleichbar. Belegzitate aus den Interviews sind jeweils *kursiv* dargestellt.

Eine zusammenfassende Betrachtung der Ergebnisse sowie deren Interpretation und Diskussion in Bezug auf die theoretischen Vorannahmen und Fragestellungen dieser Arbeit findet sich im nächsten Kapitel.

### a. Rekonstruktion und Bewertung der Veränderungen durch die HPM

Die Neubesetzung der Leitungsstelle wird von den HPM als Neuanfang innerhalb der Einrichtung geschildert. Seither haben sich die zuvor als belastet empfundenen Arbeitsbeziehungen erheblich verbessert. Dies liegt im Besonderen daran, dass wesentlich mehr Transparenz und Offenheit in allen Bereichen herrscht, dass die Kommunikation untereinander intensiviert wurde und mehr Absprachen getroffen werden, sowie dass Zuständigkeiten jetzt klarer und verbindlicher geregelt sind. Die HPM fühlen sich seither in Entscheidungsprozesse mehr einbezogen und beschreiben die Zusammenarbeit mit der neuen Leitung als weitgehend unbelastet und harmonisch. Beispielhaft werden diese Einschätzungen an folgender Aussage deutlich:

*„dieses tägliche Miteinander, äh, das ist, hat sich sicherlich wesentlich verbessert. Ja, also es ist ähm, es ist größere Kommunikation da, es ist ein größerer Informationsaustausch da, als es in der Vergangenheit war. Äh und man hat schon das Gefühl, dass man äh, in mehr Entscheidungen auch mit einbezogen wird“.*

Entsprechend werden sowohl die Entwicklung der Einrichtung als Ganzes als auch der jeweils eigenen Arbeitsfelder eher positiv beschrieben, die begonnenen Veränderungen eröffnen der

Einrichtung eine neue Perspektive. Die Bewertung der Veränderungen ist ambivalent. Auf der einen Seite sind die HPM von der positiven Entwicklung überrascht, zu Beginn war durchaus Skepsis und Unsicherheit gegenüber den geplanten Veränderungen vorhanden („*ich hätte das nicht erwartet, dass es so eine positive Entwicklung gibt*“), auf der anderen Seite wird der Veränderungsprozess als sehr langsam und beschwerlich wahrgenommen. Die Einschätzung, dass nach inzwischen zwei Jahren ein großer Teil der Ziele nach wie vor unerreicht ist, begründet trotz der auch wahrgenommenen Erfolge eine gewisse Enttäuschung:

*„sind einige Ziele erreicht worden, sicherlich, aber ich würde es mal einfach so einschätzen, dass eigentlich viele Dinge noch nicht erreicht sind“.*

Wichtige Verbesserungen werden in der Außenwirkung der Einrichtung gesehen, die Entwicklung der internen Strukturen und Abläufe werden als unsystematischer wahrgenommen. Besonders zu Beginn des Veränderungsprozesses wird das eigene Gruppenverhalten als zurückhaltend und abwartend geschildert. Begründet wird dies neben der oben bereits angesprochenen Unsicherheit mit zu geringer konzeptioneller Einbeziehung und folglich einer geringen Überzeugung von der Richtigkeit des Vorgehens:

*„man macht es halt, weil es vielleicht nach außen gut wirkt oder vielleicht was bringen könnte, aber es war alles etwas zu wage, ich denke das hat schon zu etwas Unmut geführt“.*

Insgesamt beschreiben sich die HPM aber als den Veränderungen gegenüber grundsätzlich offen, dies wird als wichtiger Erfolgsfaktor für den Entwicklungsprozess gesehen.

Hohe Bedeutung schreiben die HPM dem begonnenen Qualitätsentwicklungsprozess nach EFQM zu. In den Strukturen des Qualitätsentwicklungsprozesses wird eine Zusammenarbeit auf einer Meta-Ebene zum normalen Arbeitsalltag ermöglicht, dies hat nach Einschätzung der HPM auch Initialfunktion für Veränderungen in anderen Bereichen:

*„es kommt jetzt durch äh, diese EFQM-Sache mehr in Gang, ähm, dass wir einfach auch verstärkt miteinander kommunizieren“,*

sowie:

*„diesem EFQM-Verfahren, wo ja auch sehr viel über Leitung, Leitungsqualität und so weiter gesprochen wird, äh, hatten schon alle Mitarbeiter auch die Möglichkeit, sich damit noch mal auf einer theoretischen Ebene auseinander zu setzen, und da hatte ich den Eindruck, dass das uns allen auch gut tut“.*

Aufgrund der insgesamt positiven Einschätzung des EFQM-Prozesses wünschen sich die HPM rückblickend einen früheren Beginn der Qualitätsentwicklung bzw. sind irritiert von der Entscheidung der Leitung, den Qualitätsprozess erst ein Jahr nach dem Leitungswechsel zu initiieren.

Das als sehr langsam empfundene Entwicklungstempo begründen die HPM vorrangig mit der sehr schwierigen finanziellen und personellen Situation der Einrichtung. So fehlten bereits in

der Zeit vor dem Leitungswechsel personelle Kapazitäten für die dringend notwendige Entwicklung der Einrichtung. Mit Beginn der neuen Leiterin wurde diese Situation kaum verbessert, obwohl sie mit eindeutigem Entwicklungsauftrag gestartet war. Durch den seither erfolgten Personalabbau und krankheitsbedingte Ausfälle wird die Arbeitsbelastung zusätzlich noch verschärft. So bedeutet die Entwicklungsarbeit immer zugleich den Verzicht auf andere, ebenfalls wichtige Tätigkeiten. Die gemeinsame Einsicht in die Entwicklungsnotwendigkeit und die Bereitschaft zur Veränderung scheitert so regelmäßig an der Realität der Einrichtung; ein Zustand der von den HPM als sehr unbefriedigend und belastend empfunden wird. Dies belegt exemplarisch folgende Aussage:

*„dieser gemeinsamen elenden Situation, die einfach immer darauf raus läuft, dass man das Gefühl hat, man kann Arbeit nur zweitklassig machen, weil die Zeit fehlt“.*

Als wichtige Kompetenz zur Bewältigung des notwendigen Veränderungsprozesses sehen die HPM die Fähigkeit zur gemeinsamen und kooperativen Arbeit, es existiert ein Bewusstsein dafür, dass diese Herausforderung nur gemeinsam bewältigt werden kann:

*„irgendwie ganz wichtig, dass, dass die Gruppe der Leute, die jetzt noch da sind, einfach eng zusammenarbeitet, und kooperativ sich, sich geben“.*

Die insgesamt positive Bewertung der Zeit seit dem Leitungswechsel wird durch die HPM vor allem auch im Kontrast zu der gemeinsam erlebten Phase mit lediglich kommissarischer Leitung begründet. Diese rund 1,5 Jahre dauernde Episode wird von allen HPM als besonders schwierig und belastend rekonstruiert. Hierfür nennen die Befragten eine Reihe unterschiedlicher Gründe. Insbesondere waren wichtige Zuständigkeiten in der Einrichtung schlecht geregelt, die weitere Existenz der VHS war ungeklärt, wodurch vieles lediglich provisorischen Charakter hatte, der kommissarische Leiter konnte auch nach eigener Einschätzung die Führungsrolle nur unzureichend ausfüllen, z.B. weil er halbtags in den Schuldienst zurückgekehrt ist. Zudem gab es nur wenige klare Vorgaben durch den Vorstand des Trägervereins, so dass zwar ein Bewusstsein für notwendige Veränderungen vorhanden war, diese aber nicht angegangen wurden:

*„die Ziele eigentlich schon vorher da waren, bei jedem eigentlich, aber halt, aus welchen Gründen auch immer, nicht in die Wege geleitet worden sind. Also man hat da praktisch dann schon mehr oder weniger drauf gewartet, äh, bis dann jemand kam“*

Die Entscheidung des Vereins (-vorstands) für eine Neubesetzung der Leitungsstelle war laut den befragten HPM auch eine Entscheidung für die weitere Existenz der Einrichtung. Mit dem Beginn der neuen Leitung wurde die Phase der Unsicherheit und des Stillstands überwunden, die HPM sehen daher trotz aller Belastungen und Auseinandersetzungen und den eher langsamen Veränderungen wieder eine Perspektive und bewerten den Veränderungsprozess entsprechend positiv.

## **b. Rekonstruktion und Bewertung der Veränderungen durch die Leitung**

Die Leitung sieht als wichtigste Entwicklung seit ihrem Eintritt in die Organisation die Veränderung der internen Kommunikationsstrukturen. Nach ihrer Einschätzung war die Zusammenarbeit in der Einrichtung vor dem Leitungswechsel eher ungeordnet und unverbindlich, dieser Zustand wurde als Belastung wahrgenommen. Seither wurden neben regelmäßigen Besprechungen aller Mitarbeiter ebenfalls regelmäßige Besprechungen der Fachbereichsleitungen etabliert. Alle derartigen Besprechungen werden protokolliert, Ergebnisse und Absprachen sind somit dokumentiert, die Verbindlichkeit in der Kommunikation hat seither zugenommen:

*„eine bestimmte Basis ist schon geschaffen und auch etabliert, also auch diese, ähm, Teamsitzungen oder HPM-Runden werden protokolliert und so weiter“.*

Die Leiterin handhabt zentrale Informationen über die Einrichtung, wie zum Beispiel wirtschaftliche Kennzahlen offen und stellt die Entwicklung der Einrichtung regelmäßig in den Besprechungen zur Diskussion. In der so erreichten Transparenz sieht sie einen wichtigen Schritt zu einem gemeinsamen und vertrauensvollen Entwicklungsprozess. Sie schätzt, dass sich so inzwischen eine gewisse Sicherheit und Stabilität entwickeln konnte, die auch von den Mitarbeitern positiv wahrgenommen wird:

*„Soweit ich das für die anderen beantworten kann, glaube ich, dass jeder schon mehr Stabilität und Sicherheit äh, gewonnen hat, genau so wie ich auch. Also ich hab auch in meiner Rolle äh, ähm, mehr Sicherheit bekommen“.*

Die neue Leitung beschreibt ihren Umgangs- und Leitungsstil als deutlichen Gegensatz zum Umgang in der Einrichtung vor dem Leitungswechsel. Durch die intensive Einbeziehung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse kann im Vorfeld wichtiger Entscheidungen auf die Erfahrungen und Befindlichkeiten der Mitarbeiter eingegangen werden. An diesen neuen Stil mussten sich die Mitarbeiter offenbar erst gewöhnen, die Leiterin berichtet von anfänglichen Schwierigkeiten:

*„neu war, für die MitarbeiterInnen, wenn sie in Entscheidungsprozesse mit einbezogen sind“,*

sowie:

*„das glaub ich, war auch schon ne Gewöhnungsphase, also so, Mitbestimmung hat ja so zwei Seiten, hat ja auch so ne Seite, wo man selber stärker in der, in der Verantwortung ist“.*

Ziel der Leitung ist, auf diesem Wege alle Mitarbeiter weitestgehend in den Veränderungsprozess mit einzubeziehen und so individuelle Stärken und Erfahrungen zu berücksichtigen. Im Gegenzug erwartet die Leitung eine weitgehende Identifikation der Mitarbeiter mit der Einrichtung und dem Entwicklungsprozess und möchte, dass die Mitarbeiter im Prozess Verantwortung übernehmen. Nach den oben beschriebenen

Anlaufschwierigkeiten scheint dies inzwischen zu funktionieren. Um nachhaltig die Zufriedenheit der Mitarbeiter und deren Identifikation mit der VHS zu erhalten, versucht die Leitung, in jährlichen Mitarbeitergesprächen gemeinsam individuelle Ziele und Perspektiven zu entwickeln.

Eine weitere wichtige Veränderung ist die intensive Zusammenarbeit zwischen Leitung und Vorstand des Trägervereins. Nach Aussage der Leitung arbeitet sie insbesondere mit dem Vorsitzenden des Vorstandes sehr eng zusammen. Auf dieser Ebene werden offenbar wichtige Planungs- und Steuerungsaufgaben wahrgenommen. Der Vereinsvorstand verfolgt dabei selbst ebenfalls ambitionierte Entwicklungsziele:

*„Es gab ein selbst gestecktes Ziel vom Vorstand, und das war einfach diese, den Verein, die äh, Satzung und die Mitgliederstruktur zu verändern, also schon weg von dem ähm, greisen Bildungskuratorium zu so einem modernen ähm Verein“.*

Insgesamt bewertet die Leitung die bisher im Rahmen des Entwicklungsprozesses erreichten Fortschritte ambivalent. Zum einen hatte sie bei ihrem Eintritt in die Organisation zunächst sehr ambitionierte Ziele, die trotz erheblicher Anstrengungen bisher nicht realisiert werden konnten. Zum anderen bewertet die Leitung inzwischen die Situation der Einrichtung anders als zu Beginn, so dass sie zu der Einschätzung kommt, dass die tatsächlich erreichten Veränderungen die Handlungsspielräume der VHS bereits weitgehend genutzt haben:

*„Wir haben alles, alles erreicht, was wir erreichen konnten, und ähm wir haben auch ähm, bisher, jetzt auch gerade im letzten Jahr, sind wir wirklich mit dem, was wir gemacht haben, sehr an unsere Grenzen gekommen“*

Insbesondere die finanzielle Situation der Einrichtung sowie damit verbunden die personelle Ausstattung lässt im Moment nur wenig Entwicklungsarbeit zu. Aufgrund dieser veränderten Einschätzung der Situation hat die Leituerin ihre ursprünglichen Ziele angepasst und versucht inzwischen, auch die kleinen Entwicklungsschritte als Erfolge zu sehen:

*„es ist eher sinnvoller, die Ziele noch etwas runter zu schrauben, um, ja um sich nicht perma, um die Einrichtung nicht permanent zu überfordern“.*

Im Verlauf des Prozesses musste die Leitung offenbar erkennen, dass es sowohl ihre Kräfte als auch die der Mitarbeiter und der Einrichtung übersteigt, die ursprünglichen, ambitionierten Ziele weiter zu verfolgen:

*„da ist keine Stagnation drin, sondern es ist eben ein Prozess, ähm, im positiven Sinne, also einer, der so kontinuierlich schon so nach oben führt. Also Rückschläge einbezogen, oder Sackgassen“.*

Rückblickend bewertet die Leitung besonders die gemeinsame Arbeit im Rahmen des EFQM-Qualitätsprozesses als erfolgreich, da in diesem strukturierten Rahmen besonders konstruktiv zusammengearbeitet werden konnte und so auch detaillierte Kenntnisse über die Einrichtung inklusive verschiedener struktureller Schwächen der Einrichtung gesammelt wurden:

*„wir haben auch, gerade über das EFQM, auch noch große Defizite erkannt, die wir immer noch haben“.*

Eines der gravierendsten Defizite ist die geringe Anerkennung der VHS in der Stadt und den Umlandgemeinden, dies äußert sich unter anderem in der nur sehr geringen Sockelfinanzierung der Einrichtung. Hier sieht die Leitung eine langsame Verbesserung der Situation. Eine zuvor optionale Komponente in der Finanzierung durch die Stadt konnte in einen Festzuschuss umgewandelt werden, was als wichtiger Schritt in Richtung Planungssicherheit wahrgenommen wird. Reflexiv sieht die Leitung ihr offensives Zugehen auf die Stadt eher kritisch, offenbar hat dies zunächst die ablehnende Grundhaltung gegenüber der VHS nur verstärkt:

*„da waren auch Punkte, da bin ich erstmal vielleicht auch zu weit auf die Stadt zugegangen, dann fühlten die sich direkt [unverständlich] (lacht). So die will jetzt äh, zuviel von uns, dann bin ich erstmal wieder drei Schritte zurück“.*

Eine Verbesserung der lokalpolitischen Situation der Einrichtung zeigt sich laut Aussage der Leitung auch in zwei weiteren Veränderungen. So wurde zum Zeitpunkt des Leitungswechsels ernsthaft eine Zusammenlegung mit der örtlichen Familienbildungsstätte diskutiert, diese Überlegungen wurden aber zugunsten der Eigenständigkeit beider Einrichtungen verworfen. In diesem Zusammenhang war auch ein Verkauf des zentral gelegenen, historischen Gebäudes der VHS im Gespräch. Dass inzwischen eine schrittweise Sanierung und Modernisierung des Gebäudes vorgesehen ist, für die öffentliche Gelder zur Verfügung stehen, sieht die Leitung als weiteres Indiz dafür, dass politisch die weitere Existenz der VHS nicht mehr in Frage steht. Auch bei der nach wie vor prekären finanziellen Situation der Einrichtung kann die Leitung rückblickend erste Verbesserungen erkennen. Im Rahmen einer Überprüfung aller laufenden Ausgaben konnte erstmals eine detaillierte Übersicht gewonnen werden, eine Reihe verzichtbarer Aufwendungen wurde gestrichen. Zudem sah sich die Leitung gezwungen, im Bereich der Hausverwaltung zwei Stellen abzubauen und die Mitarbeiter zu entlassen:

*„wir mussten Personaleinsparungen auch vornehmen, also ich hab im vergangenen Jahr eine Reinigungskraft kündigen müssen, [unverständlich] haben wir von drei auf zwei reduziert, und ich habe auch im letzten Jahr noch unserem Hausmeister gekündigt, zum 31.03., weil unser Budget einfach keine volle Stelle äh, mehr bergibt“.*

Insgesamt beschreibt die Leiterin die finanzielle Situation der Einrichtung als immer noch schlecht, aber inzwischen unter Kontrolle. Für zusätzliche Entspannung haben im ersten Jahr nach dem Leitungswechsel erhebliche Zusatzeinnahmen im Sprachbereich gesorgt:

*„haben wir finanziell in 2006 Glück gehabt, (lacht), also jetzt, ähm, sag ich mal ganz ohne mein Zutun, durch die Kurse im Bereich Sprache und Integration, die da sehr volim, voluminös begonnen haben, weil da viele Menschen, die auch schon lange äh hier leben, auch verpflichtet worden sind, daran teilzunehmen, hatten wir sehr hohe Einnahmen“.*

Im Rückblick sieht sich die Leitung selbst als eher uninformiert, was die Situation der Einrichtung bei ihrem Eintritt angeht. Insbesondere die Arbeitsatmosphäre sei durch Auseinandersetzungen und Konflikte in einem deutlich höheren Maße belastet gewesen als zuvor bewusst war:

*„wie sehr doch auch ähm, so persönliche Auseinandersetzungen an den Nerven und an der Kraft aller gezebrt haben, wie viel Raum die hier eingenommen haben“*

So wusste sie beispielsweise nicht, dass ihrem Vorgänger auf Druck der Gemeinde und mit Unterstützung der Mitarbeiter gekündigt wurde.

Obwohl mit ausdrücklichem Sanierungsauftrag durch den Vorstand des Trägervereins ausgestattet, war die Leiterin nach eigener Auskunft über das tatsächliche Ausmaß der Probleme der Einrichtung nicht informiert (*„wie elementar diese Existenzfrage ist, ist mir im Laufe der Zeit erst deutlich geworden“*), ob jedoch detailliertere Kenntnisse ihre Entscheidung verändert hätten, bleibt offen.

### **c. Steuerung und Einflussnahme im Veränderungsprozess aus Sicht der HPM**

Die HPM stimmen überein, dass es wohl keinen Königsweg zur Bewältigung der unterschiedlichen Probleme der Einrichtung gibt. Diesbezüglich wurden offenbar auch durch die Leiterin keinerlei Illusionen vermittelt. Die Probleme können nur Schritt für Schritt bewältigt werden, gemeinsames Ziel ist die nachhaltige Entwicklung der VHS.

Dass für die weitere Existenz der Einrichtung erhebliche Veränderungen notwendig sein werden, war den Mitarbeitern bereits lange vor dem Leitungswechsel bewusst. Es existierten nach Auskunft der HPM nicht nur detaillierte Vorstellungen, welches die Ziele der notwendigen Veränderungen sein müssten, sondern es gab bereits relativ konkrete Ideen, welche Schritte zur Erreichung der Ziele getan werden sollten:

*„im Hinterkopf jeder schon gewusst hat, oder überhaupt gewusst hat, eigentlich sollte, müsste man, irgendwas tun, was auch relativ konkret war, was man tun könnte“.*

Bereits der Vorgänger der jetzigen Leiterin hatte versucht, einen Organisationsentwicklungsprozess in der Einrichtung zu initiieren, jedoch wurde mit seiner Kündigung der Prozess abrupt unterbrochen. Entsprechend werden die inzwischen bewältigten Entwicklungsschritte von den HPM als geplanter Prozess wahrgenommen. Ein Teil der Ziele war angesichts der prekären Situation der Einrichtung gewissermaßen situationsimmanent, so dass insgesamt der Zielsetzungsprozess kein ernsthaftes Konfliktpotential barg.

So sind sich alle Mitarbeiter einig, dass das oberste Ziel der Erhalt der VHS als eigenständige Bildungseinrichtung in der Stadt und den umliegenden Gemeinden ist. Ein ebenfalls sehr

wichtiger Teilaspekt dieses Ziels ist die Erhaltung der Arbeitsplätze in der Einrichtung („das oberste Ziel ist immer der Erhalt der Einrichtung und der Arbeitsplätze“).

In vielfältigen Äußerungen der HPM wird deutlich, dass die wirtschaftliche Bedrohung der Einrichtung alle anderen Entwicklungsansprüche in den Hintergrund treten lässt. Dies ist ein deutliches Indiz für die gefühlte Existenzbedrohung. Eine grundsätzliche Diskussion über die Entwicklungsziele hat so bisher weder mit den HPM noch mit den übrigen Mitarbeitern stattgefunden. Dies wird jedoch unter den gegebenen Umständen nicht in Frage gestellt:

*„in dieser Zeit jetzt nicht so weit gekommen, so grundsätzlich zu diskutieren, machen wir was, oder machen wir es nicht“.*

Der bisherige Entwicklungsprozess erscheint so nur mittelbar als konsistenter Weg hin zur Erreichung der Ziele. Viel unmittelbarer werden die Veränderungen als Bewältigung jeweils aktueller Probleme wahrgenommen, wie exemplarisch in folgender Aussage deutlich wird:

*„Weil sich die Ziele auch, denke ich ähm, teilweise wieder verlagert haben, einfach durch diese Tagesaktualität, der wir immer hinterher rennen“.*

In die Vorbereitung einzelner Schritte fühlen sich die HPM einbezogen, die Leitung sucht im Vorfeld von Entscheidungen die Diskussion mit den Mitarbeitern. Die eigentliche Entscheidung trifft die Leitung dann jedoch allein:

*„wobei letztendlich, ähm, sie sich das schon vorbehält. Ähm, also sagen wir, die letzte Entscheidung trifft schon sie, aber es, es ist ein kooperativer Führungsstil“.*

Aus Mitarbeitersicht ist auch der Vorstand des Vereins aktiv in die Steuerung des Veränderungsprozesses einbezogen. Zwischen Vereinsvorstand und HPM gibt es inzwischen jedoch keinen direkten Austausch mehr. Die Diskussionen und Entscheidungen des Vorstandes werden den Mitarbeitern ausschließlich über die Leitung zugänglich.

Zum Umgang mit Konflikten im Verlauf des Veränderungsprozesses finden sich vielfältige Aussagen der HPM. Insgesamt, so scheint es zunächst, ist es im bisherigen Prozess jedoch weitgehend gelungen, auftretende Konflikte auf einer sachlichen Ebene zu klären und so für die gemeinsame Entwicklung nutzbar zu machen. Nach Einschätzung der Mitarbeiter ist die Leitung personenabhängigen Konflikten eher aus dem Weg gegangen, wenn diese nicht konstruktiv im Entwicklungsprozess bearbeitbar waren. Als Beispiel dafür wird die Auseinandersetzung mit dem Hausmeister der Einrichtung angeführt:

*„mit unserem Hausmeister, ähm, der jetzt aber, wissen Sie wahrscheinlich, betriebsbedingt gekündigt wurde, äh, und da hatte ich lange den Eindruck, sie scheut einfach, weil er wirklich ein ziemlich, ja Betontyp ist“.*

Weitere Aussagen der HPM legen nahe, dass die Vermeidung von offenen Konflikten offenbar im gemeinsamen Interesse aller Beteiligten war. Die Tatsache, dass der aktuelle Entwicklungsprozess als gemeinsame „letzte Chance“ betrachtet wurde, ist eine mögliche

Erklärung dafür. Der Kontrast zu bisherigen (deutlich konflikthafteren) Erfahrungen aus der Zeit vor dem Leitungswechsel trägt vermutlich ebenfalls dazu bei, die aktuellen Konflikte als unproblematisch und letzten Endes produktiv zu bewerten:

*„diese Konflikte, äh, wenn da umstrukturiert wird, ähm, gibt's fast überall, und äh, die gab es hier auch, aber im Vergleich zu frühere Konflikte fand ich sie viel weniger destruktiv. Und viel weniger unterschwellig, sondern sie wurden dann auch angesprochen“*

Obwohl die HPM in Bezug auf Einzelaspekte durchaus Gewinner und Verlierer im bisherigen Prozess sehen, dominiert die Einschätzung, dass insgesamt alle gewonnen haben:

*„wie bei jedem Veränderungsprozess, äh, gibt's Gewinn- und Verlustpunkte. Vielleicht sogar bei denselben Personen, ja, möchte ich nicht mal abstreiten, aber natürlich gibt's Gewinner und Verlierer, bei so was“.*

Gegenüber dem Neuanfang mit der neuen Leitung gab es zunächst durchaus Misstrauen, das zumindest bei Einzelnen bisher nicht vollständig ausgeräumt ist. Es wurde jedoch ausdrücklich betont, dass dieses nicht als grundsätzliche Ablehnung der neuen Leiterin als Person, sondern vielmehr als Irritation durch den Neuanfang zu verstehen sei.

Die Leiterin hat in den Teambesprechungen regelmäßig versucht, latente Konflikte aufzudecken, um sie zu einer konstruktiven Bearbeitung zugänglich zu machen. Trotzdem zeigt das folgende Beispiel, dass diese Vorgehensweise offenbar nicht allen Mitarbeitern entsprach und so Konflikte verschwiegen wurden:

*„Frau [Name der Leiterin] ist ein Mensch, der Konflikte gern anspricht, wenn sie es, wenn sie sie denn spürt... Ähm, man kann einfach, oder es gibt Menschen, die natürlich Konflikte nicht so gern offen äußern und austragen dann“.*

In der Wahrnehmung der HPM ist der Umgang mit Konflikten in der Einrichtung auch ein kulturelles Problem. Anstatt gegensätzliche Ansichten und Meinungen, wie von der Leiterin eingefordert, zu diskutieren und nach einer gemeinsamen Lösung zu suchen, tendieren die Mitarbeiter dazu, oberflächlich zügig zuzustimmen, um dann in der Folge die Entscheidung in Frage zu stellen („wir haben irgendwie so ne Kultur äh, des Ja-sagens und hinterher bruddeln“). Dies scheint eine in den Auseinandersetzungen mit den weniger kooperativ führenden Vorgängern der aktuellen Leiterin bewährte Strategie zu sein.

In der Wahrnehmung der Mitarbeiter wurde themenabhängig entschieden, wie mit auftretenden Konflikten umzugehen sei. Während die Leiterin bei Themen hoher Priorität wie der Umstrukturierung von Verwaltungsprozessen oder dem Qualitätsprozess als konfliktfreudig und durchsetzungsstark wahrgenommen wurde, war sie bei weniger zentralen Themen eher geneigt, Konflikten aus dem Weg zu gehen, indem beispielsweise von dem Vorhaben abgesehen oder der Konflikt totgeschwiegen wurde:

*„zur Umstrukturierung in Verwaltungsprozessen, da habe ich sie als auch sehr konfliktfremdig erlebt, und dass sie die Dinge auch sehr gezielt verfolgt hat, und diese Ideen, die sie hatte, dann auch so umsetzen konnte“,*

sowie:

*„Und wie gesagt, andere Dinge äh, wurden totgeschwiegen“.*

#### **d. Steuerung und Einflussnahme im Veränderungsprozess aus Sicht der Leitung**

Die Leiterin beschreibt, dass die im Verhältnis zwischen ihr und den Mitarbeitern immer wieder ein grundsätzliches Misstrauen spürbar wird. Sie begründet dies damit, dass die Leitungsrolle durch die vielfältigen Konflikte mit den Vorgängern sowie die Übergangszeit ohne Leitung stark belastet war, trotz des personellen Wechsels tritt so immer wieder Misstrauen als etabliertes Verhalten gegenüber der Leitung auf. Eine konstruktive und vor allem vertrauensvolle Arbeitsatmosphäre zu schaffen stellt sich unter diesen Umständen als ziemlich aufwändig dar:

*„also jetzt mit einer neuen Leitung, (lacht) da kann man nicht einfach den Schalter umlegen. Na, sondern das ist halt was, das kommt auch erst mal immer wieder ähm, durch, ich sag jetzt mal auch ein Misstrauen, äh Dissonanzen, ähm, das kommt immer wieder durch“.*

Nach Einschätzung der Leitung bestehen zwischen den Mitarbeitern nach wie vor ungeklärte Konflikte wie beispielsweise Konkurrenzsituationen. Die Leitung wünscht sich jedoch einen offenen Umgang mit Gegensätzen und Konflikten, sie ist überzeugt, dass diese in der gemeinsamen Diskussion zu Entwicklungsanlässen werden können. Zumindest teilweise scheint dies auch zu funktionieren, so berichtet sie davon, dass es im Verlauf der Entwicklungen Fälle gab, in denen sich die Erfahrung der Mitarbeiter gegen ihre eigenen Ideen durchsetzen konnte:

*„wenn ich zum Beispiel von meinen Erfahrungen her einfach in eine, in eine bestimmte Richtung gedacht habe, und ich bin dann von äh, allen da zurückgeholt worden“.*

Die Leiterin wünscht sich eine stärkere Beteiligung der Mitarbeiter an Planung und Steuerung der Organisationsentwicklung. Sie spricht davon, die Mitarbeiter entsprechend ihrer individuellen Fähigkeiten und Stärken fördern zu wollen, damit will sie individuell das Verantwortungsbewusstsein und die Identifikation mit der sich entwickelnden Einrichtung stärken und so nachhaltig eine offene und entwicklungsfreudige Atmosphäre schaffen:

*„um ne stärkere Bindung an das äh, nicht nur Bindung auch Einflussnahme auf das Gesamt- äh, geschehen, zu erwirken“.*

Hohe Bedeutung misst die Leitung dabei auch einem transparenten Umgang mit Informationen zu. Sie bemüht sich deshalb nach eigener Aussage, umfassend zwischen der

Ebene des Vereinsvorstandes und der Arbeitsebene in der Einrichtung zu vermitteln und will die beiden bislang deutlich getrennten Ebenen zukünftig strukturell intensiver verknüpfen:

*„ich versuche auch immer die, die Transparenz in der Einrichtung zu erzeugen, zwischen dem was auf der Vorstandsebene läuft, und äh was auf Einrichtungsebene läuft, und auch die Verbindung ähm, oder daran zu arbeiten, das diese Verbindung noch stärker wird“.*

Ansätze kooperativer Steuerung des Veränderungsprozesses wurden in der Revision der Entwicklungsziele nach dem ersten Jahr sichtbar. Die nach dem Leitungswechsel vereinbarten Ziele wurden in Teambesprechungen erneut thematisiert, erzielte Fortschritte gemeinsam diskutiert und neue Ziele gesetzt:

*„wir haben dann auch nach dem ersten Jahr diese, diese Ziele noch mal aufgelegt und gekuckt, was haben wir erreicht und was haben wir nicht erreicht und wo sind wir auch einen anderen äh, Weg eingeschlagen. Na, also, wo haben wir unsere Schwerpunkte gesetzt und von, von daher auch neue Zielformulierungen getroffen“.*

Die Verantwortung für die engere Steuerung des Entwicklungsprozesses sieht die Leiterin jedoch in erster Linie bei sich sowie in ihrer Zusammenarbeit mit dem Vorstandsvorsitzenden des Trägervereins:

*„mit dem Herrn [Name des Vorstandsvorsitzenden], also als Vorstandsvorsitzenden, ein sehr enges Feedback ähm, geholt habe, so dass ich sagen würde, wir waren so eine Steuerungsgruppe“.*

In den regelmäßigen Besprechungen mit den Mitarbeitern sieht sie eher die Möglichkeit, die gemeinsamen Entwicklungsschritte zu reflektieren, damit die einzelnen Veränderungen in den Gesamtprozess einzubetten, sowie Einwände und Widerstände der Mitarbeiter für die nächsten Schritte nutzbar zu machen:

*„weil da eben Einwände kommen, äh, Widerstände, Widersprüche, na und äh, ja auch Feedback, ähm, und ähm, man dann eben gemeinsam an den, also eine Lösung überlegen kann und einen anderen Kurs äh, einschlagen kann“.*

Da im Vorfeld durch den Verein keine dezidierten (Teil-) Ziele der geplanten Veränderungen benannt wurden, lag es von Beginn an in der Verantwortung der Leiterin Ziele und Vorgehensweisen für den Organisationsentwicklungsprozess festzulegen. Dazu hat sie sich zwar intensiv mit Vorstand und Mitarbeitern ausgetauscht, die zentrale Steuerungsrolle innerhalb des Prozesses hat jedoch sie besetzt:

*„die Ziele hab ich dann eben entwickelt, ähm, und auch mit dem Vorstand so abgestimmt, und auch so in der Mitgliederversammlung äh, also hier auch mit den Mitarbeitern zusammen, ähm, eben, eben besprochen, und ähm, definiert und festgelegt“.*

Rückblickend betrachtet sie dies eher kritisch, weil sie in Unkenntnis wichtiger Details über die Situation der Einrichtung eher hohe Ziele definiert hat (s.o.). Durch die intensivere Einbeziehung der Mitarbeiter sowie ihre inzwischen gesammelten Kenntnisse über die Einrichtung kann sie jetzt das Entwicklungsvermögen der VHS deutlich realistischer einschätzen:

*„hab jetzt besser im Blick, ähm, was wir haben erreichen können, und was wir tatsächlich erreicht haben, und das war unheimlich viel“.*

Entsprechend ernüchtert sieht die Leiterin als ihr aktuell wichtigstes Ziel, *„die Einrichtung so in ruhiges Fahrwasser zu bringen, so in, an, an möglichst vielen Punkten raus aus diesen äh, ständigen Auf- und Abs“.*

#### **e. Macht im Verlauf der Veränderungen aus Sicht der HPM**

Nach Einschätzung einer Fachbereichsleitung haben Machtspiele durchaus eine lange Tradition in der Einrichtung. Begründet wird dies mit dem Verhalten des langjährigen Leiters der VHS, der für die Einstellung aller heutigen HPM verantwortlich war:

*„also er hat auch teilweise Personalpolitik betrieben, in dem Sinne, dass er wirklich kuckte, dass das möglichst verschiedenartige Leute waren, die nicht gut zueinander konnten, weil er immer panische Angst hatte, vor einer geschlossenen Opposition“.*

Auf die Bedeutung von Macht im Entwicklungsprozess der Einrichtung verweist auch die exemplarische Äußerung: *„ich wünsche ihr [der Leiterin] möglichst viele Verbündete dabei“.*

Einer der wichtigsten Machtfaktoren der HPM besteht in der Erfahrung und Expertise, die sie in ihrer langjährigen Tätigkeit in der Einrichtung in ihrem jeweiligen Arbeitsbereich gesammelt haben. Dafür besteht durchaus ein Bewusstsein bei den Mitarbeitern:

*„das Thema Herrschaftswissen, äh, gibt einfach einige, die sich äh, da in bestimmte Bereiche, sei es in unserer EDV oder so, sehr gut eingearbeitet haben, da auch ein sehr gutes Wissen hatten, äh, damit natürlich auch so was wie Macht“.*

Die Wissensdifferenz die diese spezifische Macht begründet, besteht nicht nur gegenüber der Leitung, sondern auch gegenüber den anderen HPM sowie den übrigen Mitarbeitern. Im Zuge der Organisationsentwicklung versucht die Leiterin, alle Arbeitsprozesse transparent und intersubjektiv nachvollziehbar zu dokumentieren:

*„die Frau [Name der Leiterin] sehr großen Wert eben gerade darauf legt, dass es kein Herrschaftswissen gibt, sondern dass ähm, Prozesse sehr gut dokumentiert sind“.*

Dass dies zumindest teilweise von den Mitarbeitern als schmerzhaft empfunden wird, da die über lange Zeit gepflegten Nischen sowie individuelles Spezialwissen öffentlich gemacht und damit entwertet werden, belegt folgende Aussage:

*„ich weiß es auch teilweise, haben das dann sehr schmerzlich empfunden, dass ihnen diese Spielwiese genommen wurde. Sie haben sich auch etwas hart erarbeitet aber dafür auch Anerkennung, und wenn das einem dann weggenommen wird, ist das vielleicht ein bisschen schmerzlich“.*

Die eigene Beschreibung der eigenen Situation unterscheidet sich bei den Fachbereichsleitungen zum Teil erheblich. Während drei HPM bereitwillig und ausführlich über ihre Rolle sowie ihren Anteil an der Entwicklung der Einrichtung berichten, beschreibt HPM4 ihre Rolle im bisherigen Veränderungsprozess sehr zurückhaltend. Der eigene Einfluss

auf den Verlauf des Prozesses wird gering eingeschätzt, die Person vermittelt im Gespräch wenig Selbstbewusstsein oder Vertrauen in die eigenen Möglichkeiten. Sie spricht davon, sich eher zurückgezogen zu haben und sieht bei sich nur wenig Verantwortung für die vollzogenen Entwicklungen:

*„ich denke es hat sich mehr ergeben. Weil also, ich selber habe eigentlich jetzt mich glaube ich irgendwie nicht groß irgendwie, also dass ich jetzt irgendwie ganz anders arbeite, oder eine andere Einstellung dazu habe, ich glaube wenn, wenn sich da irgendwelche Veränderungen jetzt ergeben haben, dann, dann ja, dann war das so beiläufig. Also nicht gezielt von mir“*

HPM4 reflektiert diese Haltung und beschreibt sie als tendenziell entwicklungshemmend. Weil individuelle Ziele, Ideen und Vorstellungen im Entwicklungsprozess nicht deutlich artikuliert und selbstbewusst vertreten werden, geht ihre Position in der Diskussion unter:

*„das hat eigentlich auch ein bisschen was mit meiner Person zu tun, weil ich dann eh immer so eher ein bisschen zurückstecke und sage, ja, gut ok, hab jetzt grade keine Zeit irgendwie, für irgendwas, dann lass ich es mal, irgendwo“.*

Auf diese Weise ist sie aus dem Entwicklungsprozess weitgehend ausgeschlossen, zugleich fehlt verständlicherweise jede Motivation, über die Bewältigung der alltäglichen Arbeit hinaus intensive Entwicklungsarbeit zu leisten. Die hohe Belastung durch die „normale“ Arbeit, Symptom der prekären Situation und der knappen personellen Ausstattung, steht so einer stärkeren Integration in den Veränderungsprozess im Wege. Die betroffene Fachbereichsleitung steht aktuell unter erheblichem Druck, sie beschreibt die Problematik zwar plausibel und eindrücklich, sieht jedoch keine Lösung. Damit sieht sie sich tendenziell wohl als Verlierer des Veränderungsprozesses, auch wenn dies nicht so geäußert wird.

Die übrigen drei HPM besetzen neben der Tätigkeit als Fachbereichsleitung jeweils noch andere Rollen. Diese sind, obwohl sehr unterschiedlich, alle mit spezifischen Kompetenzen sowie Macht ausgestattet. Entsprechend selbstbewusst beschreiben diese Personen ihre jeweilige Situation in der VHS. Hier decken sich im übrigen Selbst- und Fremdwahrnehmung weitgehend, d.h. die als machtvoll und bedeutsam empfundenen Rollen der HPM werden auch von den Kollegen entsprechend wahrgenommen.

HPM3 verfügt über erhebliche Erfahrung in der Einrichtung, da er mit Abstand am längsten dort beschäftigt ist. Zudem ist er als beamteter Lehrer lediglich für die Arbeit an der VHS beurlaubt, er verfügt also über erheblich mehr materielle Sicherheit als seine Kolleginnen. Der HPM hatte in der Phase nach der Trennung vom vorherigen Leiter kommissarisch die Leitung der VHS übernommen, zeitgleich ist er mit einer halben Stelle in den Schuldienst zurückgekehrt:

*„ich wieder zur Hälfte in den Schuldienst gegangen bin, das hatte vor allem den Grund, dass ich gesehen habe, dass wir finanziell eine Besetzung dieser Leiterposition eigentlich nur stemmen können,*

*wenn irgendeiner von uns reduziert. Und nachdem ich Staatsbeamter bin und ähm, keine Sorge haben muss, dass ich kein Geschäft mehr hab, habe ich entschieden, dass ich das selber bin“.*

Seine verbliebenen Aufgaben sind nicht Teil des „Kerngeschäfts“ der VHS, dies unterstreicht die besondere Stellung in der Einrichtung:

*„so ein exotischer Arbeitsbereich natürlich auch eine gewisse Selbstständigkeit und eine gewisse, ja Autarkie mit sich bringt. Das ist, also muss ich sagen, für mich natürlich hier ein attraktiver Punkt, dass ich schon seit zwanzig Jahren hier ein bisschen nach meinem Gusto das gestalten kann“.*

Seine Beschäftigung in der VHS ist aus Mitteln des städtischen Kulturamtes ausfinanziert, damit unterliegt er nicht in dem Maß wirtschaftlichen Zwängen wie die übrigen Fachbereiche. Für seinen Verantwortungsbereich ist er zudem zeichnungsberechtigt, also faktisch autark innerhalb der Einrichtung. In der Wahrnehmung der übrigen HPM ist er durch seine besondere Situation eher weniger von den Veränderungsprozessen der Einrichtung betroffen, tatsächlich ist er jedoch trotzdem involviert:

*„und bin auch jetzt zum Beispiel in diesem Prozess EFQM natürlich eingebettet, weil wir so knapp sind auch mit Personen, dass es gar nicht anders geht“.*

Zudem sieht er seine Rolle selbst mit sehr gemischten Gefühlen. Er beschreibt sich selbst als „Elder Statesman“, scheint aber mit dieser Situation nicht besonders glücklich zu sein:

*„diese Entscheidung von mir, zur Hälfte in die Schule zu gehen, die habe ich an manchen Tagen natürlich schon bereut, das ist ganz klar“.*

In seiner eigenen Einschätzung bedeuten der Verzicht zugunsten der Einrichtung sowie die zusätzliche Belastung durch die halbe Stelle im Schuldienst zwar einen moralischen Bonus, insgesamt sieht sich der Mitarbeiter jedoch als Verlierer der Entwicklungen.

Beide andere HPM verfügen über mit besonderer Macht ausgestattete Zusatzaufgaben. HPM2 ist Vorsitzende des während der Auseinandersetzung mit dem ehemaligen Leiter gegründeten Betriebsrates, sie nimmt diese Aufgabe sehr ernst und hat sich dadurch erhebliches Vertrauen der Mitarbeiter erworben. Im Verlauf des Konfliktes, bis hin zur Trennung vom damaligen Leiter, haben alle Mitarbeiter die Einflussmöglichkeiten des Betriebsrates erlebt. Der Betriebsrat wird daher als machtvoller Akteur eingeschätzt:

*„also das war im Grunde unverzichtbar, und ich weiß auch nicht, wo wir heute wären, wenn es diese Entwicklung nicht gegeben hätte, äh, jetzt würde ich sagen, ist der Betriebsrat auch immer noch ein wichtiges Organ“;*

sowie:

*„ist bei uns einfach auch noch der Betriebsrat eine sehr wichtige Größe, die man nicht äh vernachlässigen darf, also der hat sicher auch mit eine Steuer- und Korrektivfunktion“.*

Der Betriebsrat war jedoch nicht nur im Verlauf der Auseinandersetzungen wichtiger Akteur, sondern war auch später im Ausschreibungs- und Besetzungsprozess der Leitungsstelle intensiv beteiligt. Bis zur Einstellung der aktuellen Leiterin profitierte die HPM2 noch von

einer weiteren Gegebenheit, da sie privat über einen guten Kontakt zum Vereinsvorsitzenden verfügte und mit diesem häufig und intensiv über die Probleme der Einrichtung diskutierte. So war sie stets sehr gut informiert und konnte auf dieser informellen Ebene Einfluss auf die Veränderungen nehmen:

*„dadurch habe ich mich immer sehr gut informiert gefühlt, weil das einfach auch so, äh, auf der vertraulichen Ebene, ich ihm sehr viele Dinge sagen konnte, sehr ungeschminkt und ich habe dann auch einige Zeit was zurück bekommen, jetzt ähm, eher weniger“.*

Ihre Beziehung zur neuen Leiterin schätzt die HPM2 überwiegend positiv ein, die Chemie zwischen ihnen beiden stimme grundsätzlich. Den Faktor „persönliche Chemie“ reflektiert sie als sehr wichtig im Verlauf der Entwicklungen:

*„und andere, äh, die sagen, ich kann mit dem Führungsstil oder mit der Person gut, die sich dann mehr einbringen“.*

Aufgrund ihres guten Verhältnisses habe ihr die Leiterin auch die Stellvertretungsposition angeboten, um einen potentiellen Interessenkonflikt mit der Betriebsratsarbeit zu vermeiden, hat sie dies jedoch abgelehnt. Diese Entscheidung bewertet sie nach wie vor sehr positiv. Neben den angesprochenen Faktoren tragen zwei weitere kleinere Punkte zu ihrer Stellung in der Einrichtung bei. Als Leitung des Fachbereichs Sprachen war es ihr Fachbereich, der durch die oben angesprochene Sonderkonjunktur unerwartet hohe Einkünfte zu verzeichnen hatte, zugleich ist sie programmverantwortlich für die wichtigste Zweigstelle der Einrichtung:

*„ich bin HPM für alle Sprachen außer Englisch, äh, wobei der Schwerpunkt ähm, bei Deutsch als Fremdsprache liegt, und zusätzlich äh, seit drei Jahren, äh für unsere Zweigstelle [Name Stadt in der Umgebung] fürs Gesamtprogramm verantwortlich“.*

Insgesamt sieht sich HPM2 eindeutig als Gewinnerin, sie profitiert von der verbesserten Situation der Einrichtung sowie der vertrauensvolleren Zusammenarbeit:

*„ich empfinde mich jetzt als Gewinnerin, weil, weil es weniger auf mich ankommt. Also so, äh, ich empfinde mich jetzt wieder mehr dem Team zugehörig, und nicht so diese, ähm, ständig auch äh, in der kämpfenden Rolle, die äh, das hat einfach auch viel Kraft gekostet, und irgendwann hat man davon auch die Nase voll, also etwas wieder ruhiger zu werden und zu sagen, lass mal die Chefin, die kann das auch entscheiden, das ist nicht schlecht“.*

So wünscht sie sich rückblickend lediglich, dass sie zu Beginn der Veränderungen etwas mehr Distanz zur Einrichtung und ihren Problemen behalten hätte, ihr starkes Engagement in dieser Zeit sieht sie inzwischen eher kritisch. Unklar bleibt jedoch durch was dieser Wunsch begründet ist.

Augenscheinlich die machtvollsten Rollen neben der Leiterin besetzt die HPM1. Sie ist sich ihrer verschiedenen Rollen in der Einrichtung und der damit verbundenen Einflussmöglichkeiten bewusst und stellt diese entsprechend dar:

*„bin seit äh erstem Januar offiziell die stellvertretende Leiterin der Volkshochschule, ähm, ich betreue verschiedene Fachbereiche [Unverständlich] Teilbereiche, also den ganzen Bereich Gesundheitsbildung,*

*dann Englisch und einen Teil von dem Bereich Geschichte, Umwelt, Politik, mache Außenstellenarbeit, also wir haben insgesamt zehn Außenstellen, da bin ich für das inhaltliche Programm zuständig, und bin jetzt auch Qualitätsbeauftragte und ich mache in dem Zusammenhang eben auch Qualitätsmanagement und Teamentwicklung“*

Neben der programmatischen Verantwortung für Fachbereich und Außenstellen vereint sie die Position der Leitungsstellvertretung mit der Verantwortung als Qualitätsbeauftragte für den wichtigen EFQM-Prozess. Die Rolle der Leitungsstellvertretung hat sie dabei erst vor kurzem übernommen, ihrer Einschätzung nach hatte sie die damit verbundene Verantwortung jedoch schon zuvor, die offizielle Benennung war in ihrer Darstellung eher die Anerkennung der bestehenden inoffiziellen Strukturen:

*„dass ich jetzt diese stellvertretende Leitung übernommen habe. Ähm, ich persönlich habe es immer so gesehen, irgendwo hatte ich das vorher auch schon, diesen Job, aber halt nicht offiziell“.*

Trotzdem sieht sie den offiziellen Wechsel der Stellvertretung als wichtige Veränderung. Seither wird sie von der Leiterin deutlich mehr einbezogen und kann ihrerseits somit mehr Einfluss nehmen. In der Rolle als Stellvertretung wird sie ausdrücklich von den anderen HPM anerkannt, alle HPM bewerten die neue Stellvertretungsregelung als Verbesserung. Es finden sich auch Hinweise darauf, dass sie bereits zuvor weitgehend in verantwortliche Bereiche involviert war, die Auswahl also folgerichtig war:

*„jetzt hat sie ja auch die Stellvertretung, was ich sehr logisch und richtig finde, äh, dass sie da in diesen Prozessen mit drin ist“.*

Unter allen vier HPM wird bei ihr der größte Gestaltungswillen deutlich, entsprechend hat sie sich auch in der Vergangenheit stark in unterschiedlichen Aufgaben engagiert. Nach eigener Bekundung hatte sie auch ernsthaft in Erwägung gezogen, sich auf die ausgeschriebene Leitungsstelle zu bewerben. Davon hatte sie jedoch abgesehen, wohl auch weil im Kollegium der Wunsch nach einem Neuanfang mit externer Besetzung sehr deutlich war.

Seit Beginn des EFQM-Prozesses ist sie in ihrer Rolle als Qualitätsbeauftragte in einem weiteren Feld intensiv in die Leitungsarbeit eingebunden, sie sieht sich selbst in dieser Rolle als treibende Kraft. Diese Einschätzung wird von ihren Kollegen geteilt, ihre Rolle im Qualitätsentwicklungsprozess wird als wichtig und tragend beschrieben:

*„dass die Frau [Name HPM] jemand ist, der sehr stark diese Prozesse mit trägt, ähm, und da auch großes Interesse dran hatte“.*

Insgesamt sieht sich HPM1 so ausdrücklich als Gewinnerin der Veränderungen. Sie hatte zunächst zwar erhebliche Bedenken in Bezug auf die Zusammenarbeit mit einer extern besetzten Leitung, ist inzwischen jedoch durchaus positiv überrascht, welche Entwicklungen seit dem Leitungswechsel vollzogen wurden. Den zurückgestellten eigenen Führungsanspruch (s.o.) hat sie zum Anlass genommen, nach dem Leitungswechsel ihre Position in der VHS zu

reflektieren. Unter dem Einfluss der Entwicklung der Organisation sowie der erweiterten eigenen Kompetenzen hat sie sich ausdrücklich für einen Verbleib in der Einrichtung entschieden.

Bezüglich der Situation der Leiterin zeichnen die HPM in den Interviews ein weitgehend übereinstimmendes Bild, das von ihrem Erfolg in der Durchführung der notwendigen Reformen der Einrichtung dominiert wird:

*„denke ich, muss sie sich vor der Bilanz überhaupt nicht fürchten. Also das ist auch so nicht mein Eindruck, dass irgendjemand von außen an ihrer Arbeit da herum meckert, also auch im Vorstand wird das gesehen, dass sie sich wirklich einsetzt“*

Die Mitarbeiter, die ja alle die Situation der Einrichtung sehr genau kennen, teilen zwar die Einschätzung der Leiterin, dass ihre Entwicklungsziele anfangs ziemlich ambitioniert und kaum realisierbar waren (s.o.), sie sind jedoch keineswegs verwundert über das eher langsame Fortschreiten der Organisationsentwicklung, sondern anerkennen es als großen Erfolg im Rahmen des Möglichen. Dieser Erfolg wird vor allem mit der Hartnäckigkeit und Durchsetzungsfähigkeit der neuen Leitung begründet. Sie wird als Person wahrgenommen, die über lange Zeiträume konsistent an der Realisierung ihrer Ziele arbeitet und im Zweifelsfall durchaus bereit ist, ihre Vorgehensweise in Konflikten zu verteidigen:

*„Frau [Name der Leiterin] hat schon Vorstellungen, in welche Richtung es gehen soll, und ist da auch sehr beharrlich“;*

sowie:

*„das einfach von der Frau [Name der Leiterin] jetzt äh, da forciert worden ist, und wo sie dann auch gesagt hat, das machen wir jetzt. Auch gegen den Widerstand“.*

Die Mitarbeiter sind darüber informiert, dass die Leiterin zwar über einen klaren Entwicklungsauftrag vom Vorstand verfügt, dass die konkrete Ausgestaltung der Entwicklungen jedoch keineswegs vorgegeben war. Die Existenz eines echten Veränderungsauftrages stellt nach Aussage der HPM einen wichtigen Unterschied zur vorhergegangenen Zeit mit kommissarischer Leitung dar. Zentraler Anspruch, an dem sich die Leiterin wohl auch messen lassen muss, ist die dauerhafte Existenzsicherung der Einrichtung. Aufgrund der spezifischen Situation der Einrichtung war und ist das zentrale Kriterium bei allen Maßnahmen die Frage der Wirtschaftlichkeit. Diese Umstände führen nach Einschätzung der HPM zwangsläufig zu Konflikten:

*„sie mit ihrer Fixierung aufs Gesamtergebnis und die Frage, kommen wir dieses Jahr wieder mit der schwarzen Null über die Runden oder nicht, ja, also das kann nicht ohne Konflikte bleiben, natürlich“.*

Die Freiheit, die der Leiterin im Rahmen des Entwicklungsauftrages blieb, hat sie zu Anfang dazu verwendet, um zunächst ihre Ideen und Vorstellungen, die sie mit in die Einrichtung brachte, an der VHS umzusetzen. Offenbar hat die Leiterin darüber hinaus insbesondere das

erste Jahr nach ihrem Beginn genutzt, um Einrichtung und Rahmenbedingungen sehr genau kennen zu lernen:

*„sie hat ein erstes Jahr wirklich genutzt, um zuzuhören, um zu erlernen, was geht und was nicht“.*

Da die Bewältigung der alltäglichen Probleme der VHS sehr großen Raum einnahm, musste die Leitung schon früh von ihrer geplanten Vorgehensweise abweichen:

*„im Lauf der Zeit habe ich schon auch den Eindruck gehabt, dass das halt ähm, Frau [Name der Leiterin] sich von einigen Vorstellungen auch verabschiedet hat, die sie so am Anfang hatte“;*

oder auch:

*„von diesen Alltagsaufgaben ziemlich äh, überrollt wurde und das nicht so strukturiert angehen konnte, wie sie das vielleicht gern gemacht hätte“.*

Besonders hervorgehoben wird jedoch die Rolle der Leiterin als Initiatorin eines Entwicklungsprozesses der Organisation. Die Möglichkeit Veränderungen zu initiieren hängt dabei unmittelbar vom dezidierten Auftrag des Vorstandes ab, sie wurde allerdings von der Leiterin auch genutzt.

In der Beschreibung des Stils, den die aktuelle Leiterin pflegt, divergieren die Aussagen der HPM etwas, Einigkeit besteht allerdings darin, dass sich der aktuelle Leitungsstil deutlich von dem beider Vorgänger unterscheidet. Weitgehend übereinstimmend wird ein eher kooperativer Führungsstil mit hohen kommunikativen Anteilen und weitgehender Einbeziehung der Mitarbeiter in Leitungsaufgaben beschrieben:

*„ich denke, dass sie schon versucht, sehr vieles einfach so, also ja, über, über Gespräche, über Überzeugung einfach dann rüberzubringen“.*

Situationsabhängig treten durchaus auch direktive Anteile an Stelle der kommunikativen Bemühungen, nach Einschätzung eines Mitarbeiters war der kommunikative Führungsanteil vor allem in der Anfangsphase noch höher als jetzt:

*„Also ich sehe vorrangig das Kommunizierende, äh, wobei sie eine, also die Komponente Direktive ist schon auch dabei. Also es, es ist so eine Mischung, und, beziehungsweise ich sehe jetzt im Verlauf von 2006 zu jetzt, dass das Direktive stärker wird als das Kooperative“.*

Diese Einschätzung korrespondiert zum einen damit, dass die Leitung zu Anfang wohl auch eher unsicher in ihrer neuen Aufgabe war, dass sie jedoch vor allem in der Anfangsphase auf das Wissen und die Kontakte der HPM angewiesen war:

*„dass da einfach Wissen da war, von dem sie profitieren konnte, und deshalb auch die Ziele angegangen werden konnten“.*

Dieses strategische Vorgehen der Leiterin wird durch die HPM positiv bewertet, zumal nicht der Eindruck zu bestehen scheint, dass die Fachbereichsleitungen durch einseitige Entscheidungen der Leitung übergangen oder gar benachteiligt würden. Vielmehr wird das zunehmend direktive Verhalten eher als Abkürzung umständlicher Diskussionsprozesse

gewertet, da die Leitung als im Veränderungsprozess solidarisch mit den Mitarbeitern wahrgenommen wird. Im Zweifel wird den Einschätzungen der Fachbereichsleiter hohes Gewicht beigemessen:

*„die Abteilungen haben schon, denke ich, ein erhebliches Gewicht. Und ich, ich habe auch noch nicht erlebt, dass Aspekte, die von dort her als unabdingbar eingestuft wurden und einfach eine Zielrichtung vorgegeben haben, einfach gekippt werden, von oben runter“.*

Die HPM schätzen die Aufgabe der Leiterin als sehr schwierig ein, die Probleme, an denen der Vorgänger scheiterte und die letztlich zu erheblichen Konflikten und seiner Kündigung geführt haben, sind nach wie vor aktuell und belasten auch die aktuelle Leiterin:

*„muss man jetzt sagen, bei allem Engagement, die Frau [Name der Leiterin] kämpft in wichtigen Dingen mit den gleichen äußeren Parametern, die ihm damals schon die Hölle heiß gemacht haben“.*

Die Rolle des Vereinsvorstandes im Entwicklungsprozess bleibt etwas unklar, dies mag auch daran liegen, dass es keine Verbindungsstruktur zwischen Mitarbeitern und Verein gibt, sondern alle Kontakte vermittelt über die Leiterin ablaufen. Dieser Zustand wird von den HPM einheitlich bemängelt, sie würden sich eine intensivere Einbindung des Vereins in den Veränderungsprozess der Einrichtung wünschen:

*„was ich mir auch weiter wünschen würde, ist dass, dass diese Ebenen hier im Verein besser zusammenarbeiten“.*

Weder sind Vertreter der Mitarbeiter in den Verein eingebunden, noch wurden sie in relevanten Fragen im Zuge der Veränderungen in die Entscheidungen des Vereins einbezogen. Als Beispiel für diese mangelnde Einbeziehung wird die Ausschreibung der Leitungsstelle genannt:

*„nach welchen Kriterien sucht man eine neue Leitung, da hätte ich zum Beispiel gewünscht, dass die Mitarbeiter mehr gefragt werden, weil, was sie sich eigentlich vorstellen und dass die nicht schon meinen, dass sie das von sich aus wissen oder dass es eigentlich keine Rolle spielt“.*

Trotzdem spielt der Vereinsvorstand offenbar ebenfalls eine wichtige Rolle in der Entwicklung der Einrichtung. Der Vorstand und die Leiterin legen regelmäßig gemeinsam nächste Schritte im Entwicklungsprozess fest und bilden zusammen eine Art Steuergruppe.

Mit der Entscheidung für eine Neubesetzung der Leitungsstelle mit explizitem Entwicklungsauftrag wurde durch den Trägerverein die wichtigste Grundlage für die begonnene Organisationsentwicklung geschaffen. Aus den Erfahrungen mit dem vorherigen Leiter wurden im Trägerverein wohl bestimmte Konsequenzen gezogen. Es existierten ziemlich konkrete Ansprüche an die Neubesetzung, wie etwa hinsichtlich des gewünschten Leitungsstils:

*„die haben sehr gezielt und sehr äh, interessiert gesucht, und da war auf jeden Fall der Wunsch, äh, einen anderen Führungsstil hier auch zu haben“.*

Obwohl die HPM durchaus die erfolgreichen Reformbemühungen des Vereins sehen, würden sie sich beispielsweise wünschen, dass sich die Vereinsmitglieder im Einzelnen stärker auf lokalpolitischer Ebene für die Einrichtung einsetzen:

*„mit dem Verein, bei allem Bemühen, das wir da sehen, die geben sich Satzungen und überlegen, ob sie Mitgliedsbeitrag oder sonst etwas erheben, aber die eigentlichen Hausaufgaben... Es hocket zum Beispiel ein ehemaliger Bundestagsabgeordneter da drin, der in der CDU absolut schon was zu sagen hat, und es sind weitere politisch einflussreiche Leute da, also da muss ich einfach sagen, da bin ich maßlos enttäuscht“.*

Dieser Wunsch verweist erneut auf den geringen Stellenwert der VHS in der Stadt und den umliegenden Gemeinden, in dem die Mitarbeiter einen wichtigen Grund für die schlechte Gesamtsituation sehen.

#### **f. Macht im Verlauf der Veränderungen aus Sicht der Leitung**

Die Leiterin der Einrichtung stimmt mit den HPM insofern überein, als sie davon überzeugt ist, dass sich die Grundsituation insgesamt für alle Beteiligten in der Einrichtung verbessert hat. Daher sieht sie zunächst alle Mitarbeiter als Gewinner der Veränderungsprozesse. In der Einschätzung einzelner Personen wird jedoch schnell klar, dass es zwar möglicherweise keine ausdrücklichen individuellen Verluste an Einfluss und Gestaltungsmacht gab, jedoch bestimmte Einzelpersonen deutlich positivere Effekte durch die Veränderungen erlebten als andere. Die Leiterin deutet weiter an, dass bestimmte Mitarbeiter durch die Belastungen des Entwicklungsprozesses doch unter Druck geraten sind:

*„Das passiert eben trotzdem, dass jemand aus persönlichen Gründen dann einfach in so einem Prozess nicht immer gleichermaßen mittun kann, oder sich da mal rausnehmen äh, muss, oder persönliche Dinge in den Vordergrund äh, treten“.*

Insgesamt sieht die Leiterin die HPM als wichtigste Mitarbeitergruppe, auch und gerade im Veränderungsprozess der VHS. Die HPM werden im Gegensatz zu anderen Mitarbeitern deutlich intensiver in die Planung und Steuerung der Organisationsentwicklung einbezogen, sie haben allein durch ihre Planungsverantwortung mehr Einfluss:

*„im letzten Jahr haben wir auch mehr wieder Einzel-äh-Versammlungen gemacht, nur Fachbereichleitungen, um einfach da im, im Planerischen ähm, äh so auf einer andern Ebene noch etwas äh weiter zu kommen“.*

Aus einer analytischen Perspektive beschreibt die Leiterin die spezifische Macht der HPM als durch vier Faktoren geprägt:

*„mit dem fachbereichsbezogenen, individuellen Wissen, äh, was sie einbringen, plus ähm, den, den Verbindungen, die sie dann wieder in ihren Bereichen zu den Verwaltungsmitarbeiterinnen ähm, haben, plus ähm, dem individuellen Wissen, was sie durch ihre Ausbildung haben, ähm, ja plus der Bereitschaft, als Team zusammen arbeiten zu wollen, und zusammen zu kommen, und äh, bei dieser Einrichtung bleiben zu wollen“.*

Entsprechend sind die Fachbereichsleitungen wesentlich für die Umsetzung der Veränderungen mitverantwortlich, so dass die angestrebten Entwicklungen nur mit den HPM realisiert werden können.

In Bezug auf die Gestaltungsmacht einzelner HPM teilt sie weitgehend die Sichtweise der Mitarbeiter. Während HPM1 sowie HPM2 durch ihre jeweils herausgehobenen Rollen über erhebliche Einflussmöglichkeiten verfügen, also relativ mächtige Akteure innerhalb der VHS sind, schätzt die Leiterin im Fall von HPM3 die Rückkehr in den Schuldienst tendenziell als Verlust an Gestaltungsmacht sowie als persönliche Belastung ein:

*„er hat ja ne Entscheidung getroffen, zur Hälfte in den Schuldienst ähm, zurück zu geben, das war eine sehr persönliche Entscheidung, ähm, da weiß ich jetzt nicht, wenn er jetzt ganz bei uns geblieben wäre, ähm, also was jetzt, was jetzt der größere Gewinn für ihn persönlich gewesen wäre“.*

Auch die Situation der vierten Fachbereichsleitung ist im Moment eher schwierig, da sie durch die stark rückläufige Entwicklung ihres Planungsbereichs erheblich unter Druck steht:

*„hat es im Moment aufgrund ihres Fachbereichs einfach schwer, weil der sich so rückentwickelt, und ähm, ja, muss eigentlich erst noch in anderen Bereichen Fuß fassen, also das hat fachlich, also so, ähm, strukturelle Gründe, warum sie es da schwerer hat“.*

Ihre eigene momentane Situation sowie die erzielten Erfolge bewertet die Leiterin durchaus kritisch. Sie ist zwar nach wie vor von der Richtigkeit ihres Vorgehens überzeugt, in der Einschätzung, die grundlegenden Probleme der Einrichtung bisher nur wenig verbessert zu haben, wird jedoch eine gewisse Ernüchterung deutlich:

*„an den grundsätzlichen strukturellen äh, Bedingungen konnte ich bisher, oder hab ich, konnte ich nichts ändern, werde ich auch in, auf absehbarer Zeit nichts ändern können“.*

Als Beleg für den Erfolg der gemeinsamen Bemühungen wertet sie einen wahrnehmbaren Gewinn an Sicherheit und Stabilität:

*„glaube ich, dass jeder schon mehr Stabilität und Sicherheit äh, gewonnen hat, genau so wie ich auch. Also ich hab auch in meiner Rolle äh, ähm, mehr Sicherheit bekommen“.*

Die Leiterin besetzt die wichtige Schnittstelle zwischen Vorstand und Mitarbeitern, dies ist vor allem durch den Vorstand gewollt. Dadurch verfügt sie einerseits über wichtige Informationshoheit, trägt andererseits jedoch die Verantwortung für jeden Einzelschritt selbst. Somit ist sie die zentrale Person innerhalb der Einrichtung.

Trotz der beschriebenen Ernüchterung empfindet sich die Leiterin als durchaus erfolgreich, sie würde auch rückblickend nichts anders machen. Als Grundlage dieses Erfolgs in der Leitungsrolle sieht sie unterschiedliche Eigenschaften und Kompetenzen bei sich. Zunächst beschreibt sie als sehr wichtig, Verantwortung für den Veränderungsprozess zu übernehmen:

*„eine sehr wichtige Rolle war, also einmal, dass jemand da war, ähm, der Verantwortung äh, übernommen hat und ähm, auch jemand, der Entscheidungen ähm, getroffen hat“.*

Neben der grundsätzlichen Bereitschaft, verantwortlich den Entwicklungsprozess zu initiieren gehört zu diesem Eigenschaftsbündel eine gewisse Konfliktfähigkeit und Hartnäckigkeit.

Weiterhin beschreibt die Leiterin ihre Kompetenz in Prozesssteuerung als sehr wichtig für ihren Erfolg:

*„feine Antennen zu haben und da diesen, diesen Prozess ähm, zu beobachten, zu analysieren und dann auch entsprechend sich zu verhalten, das glaube ich war auch ne, ne ganz wichtige äh, Sache“.*

Als dritten Erfolgsfaktor beschreibt sie ihre pädagogisch-sozialen und kommunikativen Fähigkeiten sowie ihre Teamorientierung, da dadurch erst das notwendige Vertrauen wiederhergestellt werden konnte:

*„bis sich so was wie, wie Vertrauen äh, eben wieder, wieder einspielt. Und ähm, und dazu gehört das eben auf der ähm, fachlichen Zusammenarbeit, aber dazu gehört das auch eben zum Beispiel auch, äh so was wie ein Betriebsausflug äh, zusammen ähm zu machen, oder gemeinsam zu kochen, also so außerfachliche Prozesse der, der Teamentwicklung“.*

Hierin sieht sie einen der wichtigsten Unterschiede zum vorhergehenden Leiter:

*„dass es so, so ne Umstellung war, von so Führungsstil, Typ Mann, und ähm, hierarchischem ähm Denken, ähm zu mir, also jetzt mit eher einem offenen Büro, und auch so mit der, mit der Teamorientierung“.*

Der veränderte Umgangstil kann zwar die wirtschaftlichen Probleme der Einrichtung nicht lösen, trägt aber sicherlich dazu bei, die anstrengende und langwierige Phase der Organisationsentwicklung für alle Beteiligten angenehmer und konfliktärmer zu gestalten.

## **VI. Diskussion der Ergebnisse**

### **a. Bewertung der Veränderungen**

Im Grundtenor stimmen die Aussagen von Fachbereichsleitungen und Leiterin zum bisherigen Ablauf des Veränderungsprozesses überein, die Wiederbesetzung der Leitungsstelle in Verbindung mit dem expliziten Entwicklungsauftrag wird als Wendepunkt dargestellt. Obwohl die Gesamtsituation der VHS nach wie vor schwierig ist, hat sich seither vieles verbessert. Dies wird insbesondere im Kontrast zu den Auseinandersetzungen mit dem letzten Leiter, als auch zu der als provisorisch und in Bezug auf die weitere Existenz unsicher empfundenen Übergangszeit mit kommissarischer Leitung deutlich.

Zentrale Entwicklungsziele bestanden nach Auskunft der HPM bereits vor dem Leitungswechsel, als oberstes Ziel stand der Erhalt der Einrichtung sowie der Arbeitsplätze. Dies bedeutete zunächst die Abwendung der diskutierten Zusammenlegung mit der örtlichen Familienbildungsstätte und im Folgenden die Sanierung des Haushalts durch Revision der Ausgaben und vor allem die Verbesserung der Einkommenssituation. Zusätzlich stand die VHS vor der Aufgabe, sich entsprechend der veränderten Bildungsnachfrage programmatisch zu entwickeln und ihren Stellenwert als Bildungseinrichtung in der Stadt und den Umlandgemeinden zu verbessern. Dieser umfassende Entwicklungsanspruch war Teil des expliziten Auftrags der neuen Leiterin, bezüglich der konkreten Umsetzung des Auftrages ließ ihr der Vorstand jedoch freie Hand.

Unmittelbar nach dem Leitungswechsel begann die Leiterin, sich ein detailliertes Bild von der Situation der Einrichtung zu erarbeiten. Dafür war sie auf die Erfahrungen und Kenntnisse der HPM angewiesen. Zeitgleich dazu versuchte sie bereits erste Veränderungen nach ihren Vorstellungen in die Wege zu leiten. Über das konkrete Ausmaß der Probleme war die Leiterin zunächst nicht informiert, diesbezüglich verfügten die Mitarbeiter über einen Informationsvorsprung, der als Machtfaktor wirkte. Zudem war die Zusammenarbeit in der Einrichtung nach Aussage der Leiterin erheblich durch die Situation sowie individuelle Auseinandersetzungen belastet. Dies erschwerte eine kooperative Einbeziehung der Mitarbeiter in Planung und Steuerung der Entwicklung.

Die dem Veränderungsprozess zugrunde liegende Situationsbeschreibung ist im engen Austausch mit den HPM entstanden und integriert so deren Sichtweisen und Erfahrungen. Dies trägt zu einer gemeinsamen Position bei, die in den weitgehend analogen Beschreibungen der Probleme und des Entwicklungsverlaufs sichtbar wird. Durch die Erzeugung einer

gemeinsamen und verbindlichen Sichtweise der problematischen Situation der VHS gelang es der Leiterin, die unterschiedlichen Situationskenntnisse als Machtfaktor weitgehend auszuschließen und so einen offeneren und gemeinschaftlicheren Beginn der Organisationsentwicklung zu ermöglichen. Die kollektive Einschätzung des aktuellen Prozesses als letzte Chance für den Erhalt der Einrichtung ist dabei wohl eine wichtige Motivation für die produktive gemeinsame Entwicklungsarbeit.

Zunächst mussten immer neue, aktuelle Probleme bewältigt werden, daher war der Start eines konsistenten Entwicklungsprozesses sehr schwierig. Nach und nach ist es der Leiterin gelungen, regelmäßige Strukturen verbindlicher Zusammenarbeit zu etablieren. Dadurch, sowie durch günstige Entwicklungen (z.B. Sondereinnahmen in einem Programmbereich), wurden erst die notwendigen Spielräume für den Beginn der Organisationsentwicklung geschaffen.

Die Besetzung der Leitungsstelle durch eine externe Person beschreiben die Befragten einerseits als wichtige Bedingung für den dringend notwendigen Neuanfang, die geringen Detailkenntnisse der neuen Leiterin zur Situation der Einrichtung werden andererseits als kritisches Moment rekonstruiert. In dieser ambivalenten Bewertung wird die erhebliche Verunsicherung deutlich, mit der die Mitarbeiter zunächst sowohl der Leiterin als auch den zu erwartenden Veränderungen gegenüberstanden. Ähnliche Ambivalenzen werden in der Bewertung der bisherigen Ergebnisse des Entwicklungsprozesses deutlich. Die inzwischen über zwei Jahre andauernden Entwicklungsbemühungen haben ohne Zweifel durchaus zu positiven Ergebnissen geführt. Diese werden zwar als solche anerkannt, trotzdem überwiegt die Einschätzung, dass der Veränderungsprozess zu langsam fortschreitet, dass eigentlich deutlich mehr Entwicklung notwendig und in Anbetracht der erheblichen Anstrengungen gewissermaßen auch verdient wäre. In dieser widersprüchlichen Wahrnehmung steckt erhebliches Frustrations- und damit auch Konfliktpotenzial. Es existiert aber eine von allen Befragten geteilte Deutung der Problematik, nach der insbesondere die als prekär empfundene finanzielle Situation der Einrichtung den für Entwicklung dringend benötigten Spielraum massiv einschränkt. Vor diesem Hintergrund erscheinen die erzielten Fortschritte als im Rahmen der Möglichkeiten erheblich. Als Haupthindernis der Veränderungen wird also ein überpersönlicher und nicht unmittelbar beeinflussbarer Faktor benannt. Die Situation ließe grundsätzlich jedoch auch andere, konflikthaftere Deutungen zu, indem beispielsweise einzelne Personen für die langsame Entwicklung oder die nach wie vor schlechte Finanzsituation verantwortlich gemacht würden.

In Bezug auf die interne Entwicklung der VHS decken sich die Darstellungen ebenfalls. Sowohl die HPM als auch die Leiterin beschreiben die erste Phase nach dem Leitungswechsel als vor allem durch Misstrauen und gegenseitiges kennenlernen geprägt. Nach und nach konnte sich aber wieder ein Grundvertrauen etablieren. Eine wichtige Voraussetzung dafür war sowohl die Transparenz, mit der die Leiterin alle wichtigen Informationen handhabt, als auch die grundsätzliche Offenheit der HPM für die als unverzichtbar empfundene Entwicklung der Einrichtung. In der Kombination resultiert daraus eine weitgehende Einbeziehung der Mitarbeiter in die zentralen Entscheidungsprozesse der Einrichtung und damit die weitgehende Identifikation aller mit dem Veränderungsprozess. Zugleich werden damit die Kenntnisse und Erfahrungen, aber auch individuelle Stärken und Befindlichkeiten in den Entwicklungsprozess integriert. Dies wird für die Mitarbeiter als Wertschätzung erlebbar und trägt so auch zur Konfliktvermeidung bei.

Als wichtige Struktur zur systematischen Bearbeitung der Veränderungen beschreiben sowohl HPM als auch Leitung den inzwischen begonnenen EFQM-Qualitätsprozess. Insbesondere durch die Ermöglichung einer gemeinsamen Reflexion auf der Metaebene der Qualitätsarbeit wurde der Entwicklungsprozess der VHS nachhaltig verbessert. Innerhalb des EFQM-Prozesses war beispielsweise eine Diskussion über individuell verschiedene Vorstellungen von Leitungsqualität möglich, ohne zugleich die Arbeit der Leiterin in Frage zu stellen. Die Qualitätsarbeit wirkt so erfolgreich als Konfliktvorbeugung.

#### **b. Formen der Einflussnahme**

Da im Entwicklungsprozess in regelmäßigen Besprechungen und Sitzungen immer wieder das weitere Vorgehen diskutiert wurde, fühlen sich die Mitarbeiter bereits im Vorfeld von Entscheidungen eingebunden. Sie beschreiben den Führungsstil als kooperativ, Entscheidungen behalte sich die Leiterin in aller Regel jedoch vor. Eine wichtige Rolle in der Steuerung der Entwicklungen spielt der Vorsitzende des Fördervereins, mit dem die Leiterin regelmäßig erzielte Fortschritte und das weitere Vorgehen bespricht. Diese Zusammenarbeit wird von den Mitarbeitern aber auch von der Leiterin als Steuerung des Veränderungsprozesses beschrieben. Die Leiterin wünscht sich über die bisherige Beteiligung der Mitarbeiter hinaus eine Zusammenarbeit in Planung und Steuerung des Entwicklungsprozesses. Dem steht gegenüber, dass die HPM bereits die jetzige Entwicklungsarbeit als enorm aufwendig beschreiben, durch die hohen Belastungen im Rahmen der Alltagsarbeit sind zusätzliche Aufgaben kaum leistbar.

Im Gegensatz zum Vorgehen wurden die Entwicklungsziele nicht gemeinsam als solche vereinbart, vielmehr sind sie zum Teil durch den Vorstand festgelegt, beziehungsweise situationsimmanent (Erhalt der Einrichtung). Ein potentiell konfliktträchtiger Diskussionsprozess über die gewünschten Resultate des gemeinsamen Entwicklungsprozesses wurde so bisher vermieden. Dies hat jedoch weitreichende Konsequenzen, da sich der Entwicklungsprozess durch die lediglich wagen Zielsetzung weitgehend einer Evaluation entzieht. Damit bleibt viel Handlungsraum und Abstimmungsbedarf in der Umsetzung der Veränderungen. Die notwendige Ausgestaltung dieses Raumes kann so im Medium von Macht und Aushandlungsprozessen erfolgen, woraus tendenziell eine Dominanz mächtiger Akteure im Entwicklungsprozess resultiert. Ein mögliches Indiz dafür sind die unterschiedlichen Aussagen zur individuellen Zufriedenheit mit den bisherigen Veränderungen (s.u.).

Auch zu den im Verlauf des Veränderungsprozesses aufgetretenen Konflikten stimmen die Angaben der HPM weitgehend mit denen der Leiterin überein. Die Befragten verstehen Konflikte und Auseinandersetzungen als normale Begleiterscheinung von Veränderungen, die es für eine nachhaltige Entwicklung zu klären gilt. Insbesondere die Leiterin wird als stets bemüht geschildert, auftretende Widerstände als Entwicklungsanlass in die gemeinsame Diskussion einzubringen. Insgesamt ist es offenbar gelungen, offene Auseinandersetzungen weitgehend zu vermeiden. So beschreiben die HPM retrospektivisch den bisherigen Entwicklungsprozess seit dem Leitungswechsel als frei von größeren, potentiell destruktiven Konflikten. Dies wird auch damit begründet, dass die Leiterin tendenziell wenig konstruktiven Auseinandersetzungen (beispielsweise personenabhängigen Konflikten) aus dem Weg ging. Die von allen geteilte Einschätzung, dass der Prozess bisher weitgehend frei von offenen Auseinandersetzungen verlief, kann als Indiz für die durchaus erfolgreiche Regulierung auf der Ebene informeller, machtstrukturierter Aushandlungsprozesse gedeutet werden, insbesondere da im Entwicklungsprozess durchaus das Potenzial für offene Konflikte angelegt ist. Offene Konflikte bedeuten in der Perspektive informeller Aushandlungsprozesse gewissermaßen die ultima ratio, da diese für alle Beteiligten mit erheblichem Risiko verbunden sind. Damit existiert gewissermaßen ein Konfliktmoratorium zugunsten der Organisationsentwicklung.

Hinter der Konfliktvermeidung der Leiterin können unterschiedliche Motivationen vermutet werden. Einerseits tragen offene Auseinandersetzungen immer auch die Gefahr der Niederlage und damit eines Statusverlusts in sich. Hinter der bewussten Vermeidung offener Konflikte kann andererseits auch ein Bewusstsein für die wesentlich erfolgreichere Klärung auf mikropolitischer Ebene stehen. Anstatt sich mit offenen Auseinandersetzungen

aufzuhalten, würde damit bewusst eine Bearbeitung der Konflikte mit mikropolitischen Mitteln vorgezogen. Teilweise mag das Vorgehen auch lediglich eine Verschiebung auf die Zeit nach dem anstrengenden Veränderungsprozess sein.

Ähnliches gilt für die Haltung der Mitarbeiter, deren Verzicht auf offene Auseinandersetzungen ebenfalls als Bedingung für die erfolgreiche Veränderung erscheint. Bestünden sie im Konfliktfall auf der offenen Konfrontation, bliebe für die Leiterin kaum die Möglichkeit dieser aus dem Weg zu gehen. In den Aussagen der HPM finden sich deutliche Indizien für die erhebliche Bedeutung mikropolitischer Strategien. So beschreiben sie eine bestimmte Kultur im Umgang mit Konflikten, die auf die Erfahrungen mit den als dominant und autoritär beschriebenen Vorgängern der Leiterin zurückgeführt wird. In den damaligen, teilweise massiven Auseinandersetzungen hat sich die Verlagerung von Konflikten mit der Leitung auf eine inoffizielle Ebene als Verhaltensmuster etabliert. Dieses Vorgehen hatte mehrere Vorteile für die formal weniger mächtigen Mitarbeiter. Zum einen wurden durch dieses Vorgehen die offiziellen Absprachen entwertet, da zwar schnell bestimmte Zusagen getroffen wurden, diese aber faktisch bedeutungslos waren. Damit wurde die formale Macht der Leitung erheblich untergraben. Zudem konnten sich durch dieses Vorgehen die formal unterlegenen Mitarbeiter ihre Handlungsfähigkeit erhalten, die erzeugte Unbestimmtheitszone bedeutet einen Machtgewinn. Dieses als vermeintlich harmlose „Kultur des Ja-sagens und hinterher bruddelns“ beschriebene Vorgehen erscheint so als mikropolitische ‚Guerilla-Strategie‘.

Im Umgang mit Konflikten wird die Leiterin als durchaus geschickt sowie grundsätzlich keineswegs konfliktscheu beschrieben. Sie hat offenbar von Fall zu Fall nach ihren strategischen Maßgaben entschieden, wie auftretende Konflikte behandelt werden. Dies zeugt einerseits von ihrem strategisch bewussten Handeln, andererseits ist dies ein deutlicher Beleg für die akzeptierte Vormachtstellung der Leiterin. Ihre Entscheidungen zum Umgang mit Konflikten werden offenbar nicht in Frage gestellt.

Die Leiterin ist die zentrale Person im Veränderungsprozess. Sie sieht sich selbst als Initiatorin der Veränderungen, dieses Selbstbild stimmt weitgehend mit den Beschreibungen der Mitarbeiter überein. Obwohl wesentliche Bestandteile des Entwicklungskonzeptes bereits vor ihrem Eintritt in die Organisation bestanden, war sie diejenige, die letztlich die als erfolgreich empfundenen Veränderungsschritte angeschoben hat. Dies war, darin entsprechen sich die Einschätzungen aller Befragten, nur möglich, weil sie mit einem ausdrücklichen Auftrag zur Entwicklung der Organisation ausgestattet war. Andererseits werden ihr persönliches Engagement im Entwicklungsprozess sowie die Hartnäckigkeit, mit der sie auf der

Realisierung der Entwicklungsziele bestand, als sehr wichtig für das Gelingen der Veränderungen beschrieben. Der schrittweise Erfolg der Organisationsentwicklungen wird somit auch als ihr persönlicher Erfolg bewertet. Dies ist ein wichtiger Machtfaktor der Leiterin, mit jedem erfolgreich absolvierten Schritt verfestigt sich ihre Machtposition in der Einrichtung. Zugleich profitieren von dem Erfolg auch die Mitarbeiter, indem beispielsweise die Existenz der VHS nachhaltig gesichert wird oder indem sich die Arbeitsbeziehungen deutlich verbessern. Diese ‚win-win-Situation‘ lässt im Moment keine grundsätzliche Kritik aufkommen.

Ihre Führungsrolle wurde im Prinzip immer anerkannt, lediglich rückblickend auf die erste Zeit nach dem Leitungswechsel wird eine gewisse Reserviertheit der Mitarbeiter beschrieben. Offenbar wurde der neuen Leiterin zwar ein hohes Maß an Kompetenz zugeschrieben, die tatsächliche Anerkennung durch die Mitarbeiter musste sie sich jedoch erst noch erwerben. Dies ist ihr durch die Erfolge im Veränderungsprozess wohl gelungen, auch und gerade weil die HPM die Aufgaben der Leiterin als zumindest schwierig einschätzen. Ein für die persönliche Anerkennung ebenfalls als wichtig beschriebener Faktor ist die Offenheit gegenüber den Mitarbeitern. Dies gelingt ihr einerseits durch die bewusste Erzeugung von Transparenz bezüglich wichtiger Informationen, andererseits aber auch durch einen deutlich höheren Kommunikationsanteil in der täglichen Arbeit oder Details wie die meist offene Bürotür der Leiterin. Durch die HPM wird die Leiterin als kollegial und bezüglich der Belastungen durch den Veränderungsprozess solidarisch mit ihnen wahrgenommen, dies ist ein wichtiges Indiz für die hohe Anerkennung, die sie innerhalb der Einrichtung inzwischen genießt. Ihre Sonderstellung innerhalb des Kollegiums wird jedoch auch durch strukturelle Momente gestützt. So ist sie als einzige Person aus dem operativen Bereich der Einrichtung regelmäßig mit dem Trägerverein und dessen Vorstand in Kontakt, sie erhält dort nicht nur frühzeitig relevante Informationen, sondern beeinflusst durch enge Zusammenarbeit mit dem Vorstand auch die Entscheidungen des Vereins maßgeblich. Kein anderer Mitarbeiter hat bisher Zugang zu den Binnenstrukturen des Trägervereins, obwohl sich die Mitarbeiter bereits geraume Zeit für eine engere Zusammenarbeit und gegenseitige Einbeziehung stark machen. Die eigene Rollenbeschreibung der Leiterin ist vielschichtig. Einerseits sieht sie sich in der Rolle eines Kapitäns, dessen momentan wichtigste Aufgabe das Erreichen ruhigen Fahrwassers ist. Andererseits betont sie mehrfach die Wichtigkeit einer kollegialen Atmosphäre, wobei sie sich selbst durchaus als Teil des Kollegiums begreift. Neben aller inhaltlichen Entwicklungsarbeit misst sie daher Maßnahmen zur Teambildung eine zentrale Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung der Einrichtung bei. Als darüber hinaus wichtig

für den Entwicklungsprozess beschreibt sie Sensibilität für die Entwicklungen und Stimmungen in der Einrichtung, sowie eine gewisse Menschenkenntnis. Die Betonung dieser Kompetenzen kann ein Indiz für den wichtigen Stellenwert informeller Einflussnahmen im Entwicklungsprozess sein. Unter dieser Prämisse entspricht das Selbstbild der Leiterin weitgehend den Beschreibungen der HPM, die sie als geschickte und erfolgreiche Mikropolitikerin sehen (s.o.). Insgesamt bewertet die Leiterin den bisherigen Prozess als durchaus erfolgreich und scheint inzwischen durchaus zufrieden mit den Ergebnissen, aber auch mit ihrer Rolle zu sein. Lediglich in Bezug auf die permanente Dominanz wirtschaftlicher Überlegungen werden gewisse Unzufriedenheiten deutlich. Den Anteil dieser Tätigkeiten an ihrer Arbeit würde sie wohl gerne reduzieren, auch weil sie hier einen deutlichen Gegensatz zu ihrer Rolle als Organisationsentwicklerin sieht.

Spätestens seit der Übernahme der Stellvertreterrolle ist HPM1 mit der größten formalen Macht nach der Leiterin ausgestattet. Als Beauftragte für den Qualitätsprozess verfügte sie auch zuvor schon über erheblichen Einfluss. Als einzige Mitarbeiterin hatte sie wohl ernsthaft in Erwägung gezogen, sich selbst auf die ausgeschriebene Leitungsstelle zu bewerben. Welche Gründe sie letztlich daran gehindert haben, bleibt aber unklar. In der Beschreibung der eigenen Position wird bei ihr am ehesten eine gewisse Opposition zur Leiterin deutlich. Sie beschreibt sich selbst als eine der zentralen Persönlichkeiten in der Einrichtung und betont ihre vielfältigen Einflussmöglichkeiten deutlich; mehr als dies die anderen tun. In ihrer Darstellung hatte sie diese wichtige Position bereits, bevor sie die beiden mächtigen Zusatzaufgaben übernommen hat. Offenbar genießt sie unter den Mitarbeitern erhebliches Vertrauen, diese Darstellung ist jedoch nicht durch entsprechende Aussagen der übrigen Befragten gedeckt. Sie beschreibt zwar relativ ausführlich eine eher ablehnende Haltung insbesondere in der ersten Zeit der neuen Leiterin, bleibt dabei aber unpersönlich. Insgesamt sind ihre Aussagen zur ihrer persönlichen Situation relativ distanziert. Die Art der Äußerungen legt jedoch nahe, dass viele der unpersönlich gehaltenen Statements ihre Wahrnehmung beschreiben. Unter dieser Prämisse wird eine grundlegende Veränderung ihrer persönlichen Situation sichtbar. Obwohl auch sie von der Notwendigkeit der Entwicklungen überzeugt war, wurde das konkrete Vorgehen der neuen Leiterin zunächst eher abwartend und kritisch betrachtet. In dieser ersten Phase überwogen möglicherweise auch noch die Zweifel an der Entscheidung, die eigenen Leitungsambitionen zurückzustellen. Als nach etwa einem Jahr der EFQM-Prozess begonnen wurde, übernahm HPM1 die Rolle der Qualitätsbeauftragten. Spätestens mit diesem Gewinn an Macht und Einfluss ändert sich offenbar auch ihre Einstellung zu den begonnenen Veränderungen. Seither hat sie eine besonders aktive und

treibende Rolle im Veränderungsprozess inne. Rückwirkend äußert sie sogar Unverständnis über den relativ späten Beginn des Qualitätsprozesses. Mit der Übernahme der Stellvertretung erhielt sie weiteren Einfluss, seitdem wird sie durch die Leiterin auch intensiv in Führungsaufgaben einbezogen. Sie hätte sich wohl schon zuvor mehr Einfluss gewünscht, ihre aktuelle Situation beschreibt sie trotzdem als überraschend positiv. Ihre Zufriedenheit mit der Situation in der Einrichtung ist sehr hoch; durch ihre erheblich gewachsenen Einflussmöglichkeiten ist sie definitiv eine der Gewinnerinnen des Veränderungsprozesses.

HPM2 besetzt eine Sonderrolle, sie verfügt nach wie vor über erhebliches Vertrauen sowohl der Mitarbeiter als vermutlich auch der Leiterin. Zudem ist sie mit dem Vereinsvorsitzenden privat bekannt, eine Situation die ihr vor allem während der Konfrontation mit dem vorherigen Leiter sowie in der Übergangsphase durchaus zum Vorteil gereichte. Seit dem Leitungswechsel verfügt sie auf diesem Wege zwar nicht mehr über exklusive Informationen und Einflussmöglichkeiten, ein gewisser Rückhalt dürfte dadurch trotzdem noch begründet sein. Als Betriebsrats-Vorsitzende verfügt sie über eine Reihe im Betriebsverfassungsgesetz geregelte Mitbestimmungsmöglichkeiten bei Organisationsveränderungen. Sie ist daher, obwohl nicht mit Führungsaufgaben betraut, ohnehin in Planung und Steuerung der Entwicklungen einzubeziehen. Dies muss sie aufgrund der Sondersituation in der Einrichtung jedoch nicht explizit einfordern. Einerseits verbleiben vom planenden Personal neben ihr nur noch HPM3, dessen Arbeitsbereich vom Rest der Einrichtung weitgehend autark ist und der zunehmend unter der Doppelbelastung seit seiner Teilrückkehr in den Schuldienst leidet, sowie HPM4, die keinen expliziten Gestaltungsanspruch formuliert, andererseits ist die Leiterin sehr bemüht, alle Mitarbeiter weitmöglich in den Prozess einzubeziehen.

HPM2 beschreibt sich selbst als in der momentanen Situation relativ zufrieden, sie muss im Gegensatz zu früher ihre Macht als Betriebsrätin nicht mehr unter Beweis stellen, sondern ist ohne die Berufung auf formalen Gestaltungsmöglichkeiten in der Lage, ihre Vorstellungen in den gemeinsamen Veränderungsprozess einzubringen.

Im Gegensatz dazu erscheint die Situation von HPM3 als wesentlich durch den Umgang mit widersprüchlichen Interessen geprägt. Daraus resultiert wohl erheblicher Druck, er wirkt mit seiner Situation momentan eher unzufrieden. Als mit Abstand dienstältester HPM verfügt er über erhebliche Erfahrung und Kenntnisse, sowohl bezüglich der Einrichtung als auch über das Umfeld wie die lokalpolitischen Strukturen in der Stadt und den umliegenden Gemeinden. Zudem war er bereits unter dem Vor-Vorgänger der Leiterin als Stellvertreter an wichtigen Entscheidungen beteiligt. Er war als HPM unter anderem für einen Bereich verantwortlich, der nicht zum regulären Arbeitsfeld der Einrichtung gehört, sondern direkt dem städtischen

Kulturamt angegliedert ist. Dieser lediglich organisatorisch an die VHS angegliederte Bereich verfügt über ein eigenes Budget aus dem städtischen Haushalt, über das die Aufwendungen für die Kulturarbeit vollständig sowie anteilig das Gehalt von HPM3 ausfinanziert sind. Als nach der Trennung vom Vorgänger der Leiterin unklar war, wie die Arbeit der VHS unter den gegebenen Rahmenbedingungen fortzusetzen sei, hatte er sich entschieden zumindest teilweise in den Schuldienst zurück zu kehren. Die neben dem halben Lehrauftrag verbliebene 50%-Stelle an der VHS wurde seither vollständig durch die Stadt finanziert, weitere Tätigkeiten für die Einrichtung waren eigentlich nicht vorgesehen. Trotzdem war er es, der als stellvertretender Leiter zusätzlich die kommissarische Leitung übernommen hat.

Obwohl er seit der Rückkehr in den Schuldienst in seiner Arbeit für die VHS stark eingeschränkt ist, identifiziert er sich durch seine langjährige Tätigkeit intensiv mit der Einrichtung und würde wohl auch gerne eine zentralere und verantwortlichere Rolle im Verlauf der Organisationsentwicklung übernehmen. Er befürwortet den nun begonnenen Entwicklungsprozess voll und hätte sicher bereits während seiner kommissarischen Leitung entsprechende Schritte in die Wege geleitet. Damals waren ihm jedoch nicht nur durch seinen reduzierten Arbeitsumfang die Hände gebunden, zusätzlich war seitens des Trägervereins offenbar noch nicht entschieden, ob und wie die Einrichtung weiter bestehen soll. Es gab also keinen expliziten Entwicklungsauftrag, obwohl unter den Beschäftigten weitgehende Einigkeit und der Wille zur Veränderung bestand. Durch den erfolgten Rückzug aus der Stellvertreterrolle sind seine Einflussmöglichkeiten auf den Entwicklungsprozess inzwischen marginal. Jedes Engagement für die Entwicklungsarbeit bedeutet für ihn den Verzicht auf Teile seiner eigentlichen Aufgabe oder aber zusätzliche Arbeit. Aufgrund seiner Ausführungen bleibt der Eindruck, dass er eigentlich gerne aus dem Schuldienst in die Einrichtung zurückkehren würde, um seine Ideen und Erfahrungen in den Entwicklungsprozess einzubringen, dies ist aus beamtenrechtlichen Gründen jedoch nicht mehr möglich. Entsprechend zeigt er sich zwar mit der Entwicklung der Einrichtung weitgehend zufrieden, in Bezug auf die ihn betreffenden Veränderungen ist er jedoch eher unzufrieden.

Augenscheinlich am geringsten in den Entwicklungsprozess integriert ist HPM4. Sie reflektiert ihre Situation ausführlich und sieht sich selbst als weitestgehend von den Entwicklungen ausgeschlossen. Sie steht ohnehin in der Einrichtung erheblich unter Druck, weil zum einen insbesondere ihr Arbeitsbereich aktuell unter einem massiven Rückgang der Nachfrage leidet und so momentan eher durch andere, erfolgreichere Bereiche bezuschusst wird. Dazu kommt, dass sie in ihrer Arbeit weitgehend auf sich selbst gestellt ist, weil die zuständige Verwaltungskraft bereits seit langem krank ist. HPM4 erkennt die Notwendigkeit der

Entwicklung des eigenen Programmbereiches und sieht auch konkrete Chancen, durch die Etablierung neuer Arbeitsfelder die Situation ihres Arbeitsbereiches zu verbessern. Durch die Übernahme vieler Verwaltungsaufgaben von dem kranken Mitarbeiter ist sie jedoch aktuell kaum in der Lage, die notwendige Entwicklungsarbeit im eigenen Programmbereich zu leisten. In Bezug auf die übergeordnete Entwicklung der Einrichtung formuliert sie keinen expliziten Anspruch, obwohl sie die Notwendigkeit der Veränderungen anerkennt und ebenso wie die anderen HPM die bereits vollzogenen Entwicklungen positiv bewertet. Ihren Einfluss im bisherigen Entwicklungsprozess schätzt sie als sehr gering ein, sie beschreibt sich in dieser Hinsicht als bisher zu passiv. Sie hat offenbar ihre Positionen im Entwicklungsprozess kaum vertreten, schreibt dies jedoch ihrer zurückhaltenden Persönlichkeit zu. Es bleibt, auch aus vereinzelten Äußerungen anderer Mitarbeiter, der Eindruck, dass sie sich mit der diskursiven Art der Zusammenarbeit seit dem Leitungswechsel besonders schwer tut. Damit befindet sie sich in einer besonders schwierigen Situation, sie scheint einerseits durchaus Ideen und Ziele für die Gestaltung der Organisationsentwicklung zu haben, sie bringt diese mit ihrer eher zurückhaltenden und bedächtigen Art jedoch kaum in die Diskussion ein. Zudem steht sie in ihrem eigenen Verantwortungsbereich derart unter Druck, dass sie kaum in der Lage ist, ihre Ideen in einer Form zu vertreten, die eher ihrem Naturell entspräche. So hat sie nur wenig Anteil an der Gestaltung des Entwicklungsprozesses, zugleich hat sie keine Ideen, wie sich ihre aktuelle Situation verbessern ließe. Sie ist von den Entwicklungen weitgehend ausgeschlossen, damit jedoch sehr unzufrieden. Während die anderen Akteure durch ihr Engagement im Entwicklungsprozess tendenziell an Macht und Einfluss gewinnen, steht sie am Rande dieses Prozesses und hat an den zentralen Themen der VHS nur wenig Anteil. Sie erscheint so allein dadurch, dass mit dem Beginn der Organisationsentwicklung eine neue Ebene der gemeinsamen Arbeit neben dem bisherigen „Alltagsgeschäft“ etabliert wurde, an der sie kaum partizipiert, tendenziell als Verliererin der Entwicklungen.

Der Vorsitzenden des Trägervereins wurde im Rahmen der Untersuchung nicht befragt, obwohl er offenbar an mehreren Stellen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der VHS hat. Somit ist für seine Rolle im Gegensatz zu allen anderen wichtigen Akteuren die eigene Perspektive nicht verfügbar.

Der Wechsel im Vorstand des Trägervereins wird von den HPM als Voraussetzung für den aktuellen Entwicklungsprozess der Einrichtung rekonstruiert. Damit kommt dem Vorsitzenden ein nicht unerheblicher Einfluss auf die Veränderungen der VHS zu, der allerdings weniger im konkreten Vollzug der Entwicklungsschritte besteht. Vielmehr war es der Vereinsvorstand, der durch entsprechende Beschlussfassungen als Träger der Einrichtung

die Rahmenbedingungen für den Organisationsentwicklungsprozess erst geschaffen hat. Eine direkte Einflussnahme des Vorstandes auf die operative Arbeit wird nicht beschrieben. Durch die regelmäßigen Absprachen mit der Leiterin wird dem Vorstandsvorsitzenden jedoch eine indirekte Steuerung der Entwicklungen unterstellt. Darüber hinaus beschreiben die Befragten erhebliche Bemühungen des Vereinsvorstandes, insbesondere des Vorsitzenden, in der Modernisierung des Trägervereins. Dieser war über lange Jahre eher ein Konservatorium, in dem sich lokale Honoratioren gelegentlich trafen und wohlwollend über die VHS redeten. Sämtliche Entscheidungen über die programmatische Ausrichtung der Einrichtung lagen damals beim Leiter. Der Vorstandsvorsitzende betreibt parallel zum Organisationsentwicklungsprozess einen Modernisierungsprozess im Verein, der damit inzwischen, auf einer der operativen Arbeit übergeordneten Ebene, eigenen Gestaltungseinfluss auf die Einrichtung gewonnen hat.

Insbesondere im Bereich der strategischen Vernetzung der Einrichtung sowie in der Schaffung günstiger politischer Rahmenstrukturen für ein erfolgreiches Auftreten der VHS im lokalen Bildungssektor würden sich die Mitarbeiter noch deutlicheres Engagement der Vereinsmitglieder wünschen.

### **c. Macht als Einflussfaktor**

In der Untersuchung der Aussagen zur Bedeutung von Macht und den Machtstrukturen in der VHS zeigt sich, dass sowohl bei den Mitarbeitern als auch bei der Leiterin durchaus ein Bewusstsein für Macht als relevanter Faktor in der Zusammenarbeit existiert. Beispielsweise wird in der Rekonstruktion der Erfahrungen mit dem langjährigen Leiter der Einrichtung dessen Personalpolitik als vorwiegend machtpolitisch geprägt geschildert. Darüber hinaus existieren nur wenige weitere Aussagen die explizit Macht thematisieren. Obwohl die Bedeutung von Macht im Allgemeinen anerkannt wird, blieben die Befragten unkonkret oder beziehen, sich wie in der Bemerkung zum ehemaligen Leiter, auf die Vergangenheit. Eine konkrete Thematisierung der rezenten Einflusstrukturen bleibt aus, diese sind lediglich analytisch über Aussagen zu den verschiedenen Rollen innerhalb der Einrichtung sowie beispielsweise über Einschätzungen zu individuellen Gewinnen und Verlusten im Verlauf des Veränderungsprozesses zugänglich.

Aus den vielfältigen Aussagen der Befragten ergibt sich untenstehendes Schema der Macht- und Einflusstrukturen im aktuellen Prozess der Organisationsveränderung, wobei der Grad der Einfärbung den individuellen Einfluss symbolisiert.

Übereinstimmend beschreiben alle Befragten drei Personen als im Verlauf der gemeinsam erlebten Veränderungen besonders wichtig respektive einflussreich. Neben der Leiterin, die bereits allein durch ihre Stellung und den expliziten Auftrag zur Durchführung des Entwicklungsprozesses über erhebliche formale Macht verfügt, sind dies zum einen HPM1, die als Qualitätsbeauftragte und inzwischen zusätzlich Stellvertreterin der Leiterin erheblichen Einfluss gewonnen hat, sowie zum anderen HPM2, die als Vorsitzende des Betriebsrates über weitgehenden Einfluss verfügt, sich in der Phase der Auseinandersetzungen mit dem vorherigen Leiter sowie in der Übergangsphase jedoch zusätzlich hohes Vertrauen der übrigen Mitarbeiter erworben hat.

Auffällig ist, dass alle drei bewusst ihre jeweiligen Machtpositionen erworben haben, neben überdurchschnittlichem Verantwortungsbewusstsein wird ein relativ hoher individueller Gestaltungswille sichtbar. Besonders deutlich wird dies in den Ausführungen von HPM1, die zunächst selbst eine Bewerbung auf die ausgeschriebene Leitungsstelle in Erwägung zog, davon dann aber absah. Mit diesem Verzicht war jedoch ihr Führungs- und Gestaltungsanspruch keineswegs hinfällig. Daher hat sie sich bereits von Beginn der neuen Leiterin an um die Übernahme verantwortungsvoller Zusatzfunktionen bemüht. Sie wurde mit Start des EFQM-Prozesses zunächst Qualitätsbeauftragte, wenig später bekam sie mit der Übernahme der Leitungsstellvertretung von HPM3 eine weitere Zusatzaufgabe, die ihr die gewünschten Gestaltungsmöglichkeiten sichert.

Die Auswahl der neuen Stellvertretung durch die Leiterin ist in mehrfacher Hinsicht als wichtige Veränderung der Machtbeziehungen in der VHS zu sehen. Laut den Aussagen von HPM3, der über lange Zeit die Stellvertretungsfunktion übernommen hatte sowie in der Übergangszeit als kommissarischer Leiter über erhebliche Verantwortung verfügte, war bereits mit Anfang der neuen Leiterin für alle Beteiligten klar, dass er perspektivisch die Verantwortung als Stellvertreter nicht mehr wahrnehmen möchte. Damit hatte die Leiterin relativ lange Zeit, nach einer geeigneten Stellvertretung zu suchen, zugleich ermöglichte dieses transparente Vorgehen den anderen HPM, sich bei Interesse frühzeitig um diese Zusatzverantwortung zu „bewerben“. Für HPM3 bedeutete der tatsächliche Wechsel in der Stellvertretungsrolle einerseits den Nachvollzug des faktischen Verlustes an Gestaltungsmöglichkeiten, der durch seine teilweise Rückkehr in den Schuldienst eingetreten war. Andererseits wollte er durch die relativ lange Übergangsfrist im Interesse der Einrichtung die Auswahl einer optimalen Leiter-Stellvertreter-Paarung gewährleisten.

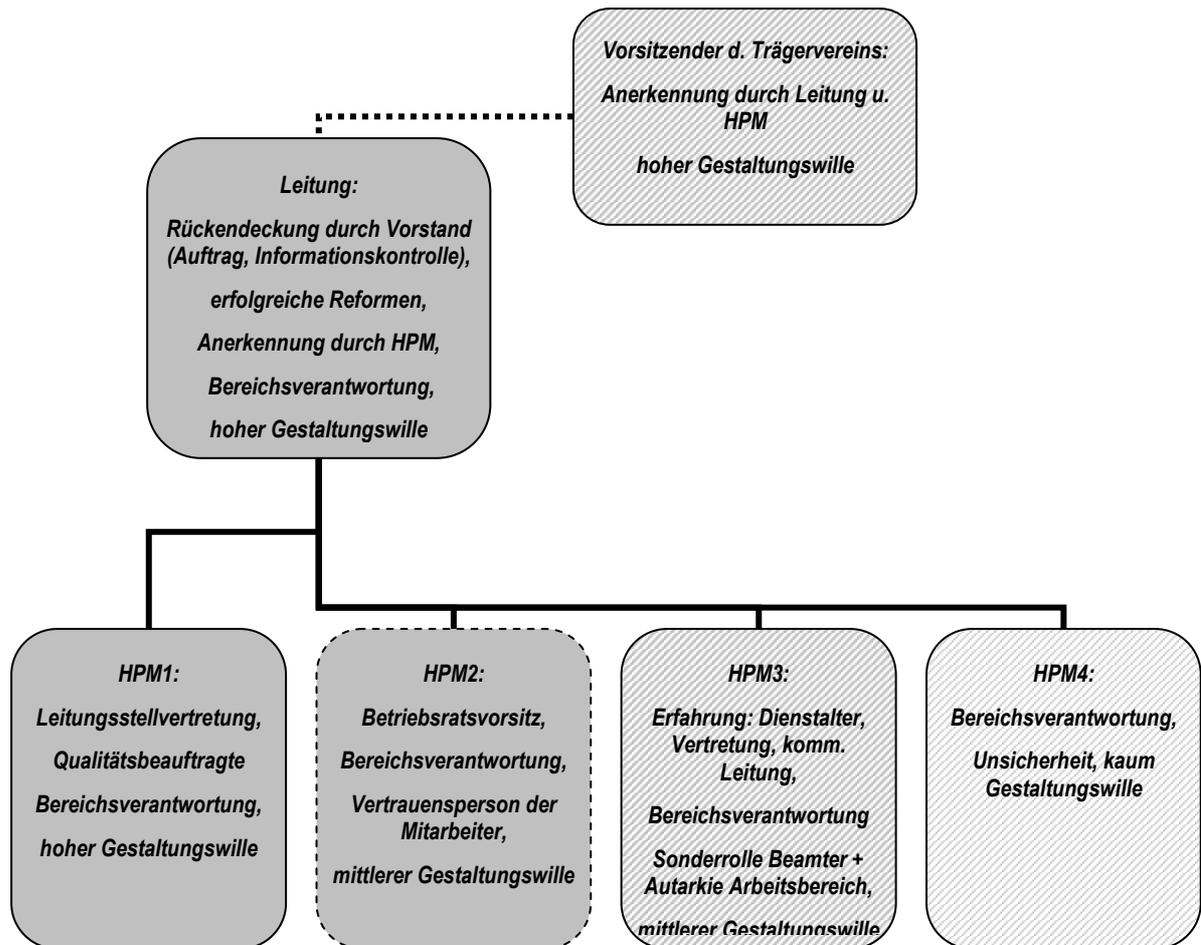


Abbildung 4: Macht und Einfluss im Veränderungsprozess

Die erste Wahl der Leiterin fiel laut Aussage von HPM2 auf sie. Dies mag verschiedene Gründe gehabt haben, neben der als gut empfundenen persönlichen Beziehung zur Leiterin wäre mit diesem Schritt jedoch auch eine gleichmäßigere Verteilung der machtvollsten Funktionen realisierbar gewesen. Die drei zentralen Leitungsaufgaben wären so auf drei Personen verteilt gewesen, ein relativ starkes Führungstrio mit verteilten Funktionen mag der Leiterin für den schwierigen und arbeitsintensiven Entwicklungsprozess als wünschenswertes Konstrukt erschienen sein. HPM2 jedoch lehnte die ihr angebotene Verantwortung ab, weil sie die Übernahme von Führungsaufgaben mit ihrer Rolle als gewählte Vorsitzende des Betriebsrates nicht vereinbar fand. Sie hatte dieses Wahlamt bewusst und freiwillig übernommen, ein Rücktritt aus Gründen der individuellen Karriere ist für sie undenkbar.

Die vierte HPM wird als eher zurückhaltend und durch die schlechte Konjunktur ihres Verantwortungsbereiches besonders belastet beschrieben, von ihr ist kein über ihre bisherigen Aufgaben hinausgehender Gestaltungsanspruch bekannt. Zudem wird die Beziehung zur

Leiterin von ihr als eher distanziert dargestellt, sie war deshalb als Stellvertreterin wohl nicht im Gespräch.

Anstatt der möglicherweise durch die Leiterin gewünschten Führungstroika ist nun HPM1 mit weitreichenden Kompetenzen ausgestattet, die sie sehr selbstbewusst darstellt und entsprechend in ihrem Gestaltungsinteresse zu nutzen weiß.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass für den untersuchten Fall eine auffällige Verbindung zwischen Macht und Einflussmöglichkeiten und der Zufriedenheit mit der aktuellen Situation besteht. Dies gilt nicht nur für die individuelle Einschätzung zur persönlichen Situation, sondern strahlt auch auf die Bewertung des Veränderungsprozesses aus. Mächtige Akteure identifizieren offenbar durch ihren höheren Anteil auch deutlich mehr mit dem gemeinsamen Projekt. Damit sind sie bereit, sich mehr für den Fortschritt der Entwicklungen zu engagieren und sichern sich so nachhaltig ihre Gestaltungsmöglichkeiten.

## VII. Fazit

Ein vollständiges Bild der komplexen Interaktions- und Aushandlungsprozesse im Vollzug der organisationalen Veränderung der VHS konnte, und dies liegt wesentlich am Design der Untersuchung, nicht gewonnen werden. Es ist aber wohl trotz der eingeschränkten Betrachtungsweise dieser Erhebung gelungen, die erhebliche Bedeutung von Interaktionen, die über den Nachvollzug von Strukturen, die schlichte Aufgabenerfüllung der Akteure hinausgehen, auch und gerade im Verlauf des organisationalen Entwicklungsprozesses zu erahnen.

Mikropolitik kann als ein Modus der internen Steuerung eines sozialen Systems verstanden werden. In Bezug auf Organisationsveränderungen wird durch die mikropolitische Perspektive ermöglicht, eine erweiterte Zahl an relevanten Einflussfaktoren zu untersuchen. Neben den formell konstituierten Steuerungseinflüssen treten insbesondere informelle Einflussnahmen der beteiligten Akteure in den Vordergrund. Deren Bedeutung steigt naturgemäß erheblich, wenn, wie in dem untersuchten Fall, nur wenige formelle Strukturen zur Steuerung des Organisationsentwicklungsprozesses eingerichtet werden.

Einen umfassenderen Eindruck einzelner, als mikropolitisch rekonstruierbarer Strategien oder gar Handlungen zu gewinnen, stellt sich als anspruchsvolles Vorhaben heraus. Dafür sind eine ganze Reihe Gründe plausibel. Zunächst fokussiert der Ansatz gerade nicht die Organisation „wie sie in den Leitbildern und Organigrammen gern sein will“ (Altrichter 2004, S. 86) sondern versucht vielmehr, die Interaktionen in den Zwischenräumen der regulären Organisationsstruktur zu beleuchten. Diese wichtigen aber eben informellen Handlungen sind deutlich schwerer zu fassen, umso mehr, als sie in den traditionellen Organisationstheorien eher als Pathologien innerhalb der Organisation gesehen werden. Altrichter beschreibt so als Resultat eines mikropolitischen Blickwinkels „ein gleichsam flimmerndes Bild einer Organisation-in-Aktion, deren Kern aus einem strategischen, konflikthaften, machtgetränkten Ringen um die Form der Organisation (und damit auch um die Handlungsspielräume für ihre Mitglieder) besteht“ (ebd. S. 87). Die befragten Organisationsmitglieder thematisieren ihre eigenen mikropolitischen Aktivitäten wohl eher nicht, weil derartiges Handeln primär individuellen Zielen dient und den offiziellen Organisationszielen und –erwartungen möglicherweise entgegensteht. Mikropolitische Aktivitäten sind aus nachvollziehbaren Gründen tabuisiert, was zwar niemanden von der Verfolgung individueller Ziele abhält, wohl aber davon, freimütig darüber zu berichten.

Aufwändigere Studien zur Untersuchung mikropolitische Einflüsse nutzen daher in der Regel ein Design, welches Ergebnisse aus unterschiedlichen Erhebungsmethoden zu einer Fallstudie kombiniert (vgl. Altrichter 2004, S. 97; Bogumil/Schmid 2001, S. 195). Altrichter nennt als übliche Datenquellen „Interviews, Feldnotizen aus teilnehmender und nicht-teilnehmender Beobachtung, Transkriptionen von Treffen, Analyse von Dokumenten“ und weitere (Altrichter 2004, S. 97). Aus solchen, überwiegend im qualitativen Paradigma zu verortenden, Untersuchungsdesigns ergeben sich zwar Probleme der Verallgemeinerbarkeit, dem steht jedoch die hohe empirische Sättigung der Kenntnisse über das untersuchte Feld gegenüber.

Wie in der Untersuchung der Aussagen zentraler Akteure gezeigt werden konnte, scheint ein enger Zusammenhang zwischen den Einflussmöglichkeiten im Verlauf des Veränderungsprozesses und der individuellen Zufriedenheit zu bestehen. Ist dies zutreffend, sollte insbesondere in einem als gemeinsamen Lernprozess verstandenem, pädagogischem Organisationsentwicklungsprozess den formellen und informellen Einflussmöglichkeiten der Akteure ein besonderes Augenmerk gelten.

Durch die analytische Bewusst- und Sichtbarmachung von Macht als strukturierender Faktor der Beziehungen in Organisationen auch und gerade in Veränderungs- und Umbruchsituationen, werden die einzelnen Akteure in die Lage versetzt, ihre individuellen Einflussmöglichkeiten zu nutzen. Zugleich werden die offen gelegten Machtstrukturen im Rahmen des Veränderungsprozesses diskutabel und damit prinzipiell auch strukturell veränderbar. Reinbold nimmt an, dass eine „tragfähige Veränderungsperspektive“ voraussetzt, dass „die Tabuisierung von Ziel- und Wertkonflikten aufgebrochen wird, wenn formelle und informelle Machtstrukturen offengelegt werden“ (Reinbold 1993, S.47). So wird eine Einbeziehung aller Perspektiven im gemeinsamen Veränderungsprozess ermöglicht. In der Suche nach gemeinsamen Lösungen für die anstehenden Entwicklungen kann sich so eine organisationale Lernkultur etablieren, die Innovationsfähigkeit der Organisation wird auf Dauer gestellt.

Die Steuerung und Begleitung derartiger Prozesse weist dabei erhebliche Parallelitäten zu den Tätigkeiten hauptamtlich pädagogischer Mitarbeiter auf, die wesentlich aus „kommunikativen Ver- und Aushandlungsprozessen mit Vorgesetzten, Kollegen“ und anderen bestehen (Dollhausen/Meisel 2006, S. 61). Begreift man entsprechend geschicktes, mikropolitische Agieren als Komponente erwachsenenpädagogischer Professionalität, wird eher nachvollziehbar, warum es im untersuchten Prozess trotz vorhandener Anlässe kaum zu

Machtproben kam. Offenbar ist es den Akteuren stets gelungen, vor der Eskalation einen Interessenausgleich herbeizuführen.

Zugleich wurde in der Untersuchung auch deutlich, dass trotz der vorhandenen hohen Kompetenz im Umgang mit Unsicherheitszonen ein erster Veränderungsprozess bereits im Ansatz gescheitert war. Hier zeigt sich, dass neben den Fähigkeiten der HPM weitere Faktoren für den Erfolg des Entwicklungsprozesses relevant sein müssen. Dies ist sicher auf der einen Seite die Person der neuen Leiterin, die durch ihren Leitungsstil sowie geschickte Personalentscheidungen die Einflussmöglichkeiten der Mitarbeiter tendenziell gestärkt hat. Sie hat damit den gemeinsamen Lernprozess befördert. Auf der anderen Seite ist klar erkennbar, dass erst entsprechende Weichenstellungen auf der Seite des Trägervereins einen grundlegenden Veränderungsprozess ermöglicht haben.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass erwachsenenpädagogische Professionalität in besonderem Maße zur Begleitung und Durchführung organisationaler Entwicklungsprozesse befähigt. Zudem scheint ein enger Zusammenhang zwischen individuellem Einfluss und der Durchsetzung eigener Interessen einerseits und andererseits der Zufriedenheit mit den Ergebnissen zu bestehen. Oder verkürzt: Mächtige Akteure sind offenbar zufriedener mit den Ergebnissen.

Die Ermöglichung machtbasierter, auch informeller, Einflussnahmen aller Akteure kann daher kollektives, organisationales Lernen befördern, derartige Einflüsse müssen jedoch zumindest ausreichend thematisiert und reflektiert werden.

Für das Zustandekommen gemeinsamer Entwicklungsprozesse müssen jedoch zunächst entwicklungsfreundliche Rahmenbedingungen geschaffen werden. Neben einem klaren Bekenntnis zu den geplanten Entwicklungen durch den Träger der Einrichtung war dies auch die Wiederbesetzung der Leitungsstelle, weil damit klare Verantwortlichkeiten geschaffen wurden und die für erfolgreiche Entwicklungsarbeit notwendige Kapazität zur Verfügung gestellt wurde.

## VIII. Quellenverzeichnis

- Ackermann, Mark (1997): Neue Wege entstehen, indem wir sie gehen. Initiierung und Gestaltung von Organisationsentwicklungsprozessen in Einrichtungen der öffentlich verantworteten Weiterbildung. In: Meisel, Klaus (Hg.): Organisatorischer Wandel an Volkshochschulen. Frankfurt/M.: DIE, S. 89–108.
- Altrichter, Herbert (2004): Die mikropolitische Perspektive im Studium schulischer Organisationen. In: Böttcher, Wolfgang; Terhart, Ewald (Hg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 85–102.
- Altrichter, Herbert; Salzgeber, Stefan (1996): Zur Mikropolitik schulischer Innovation. In: Altrichter, Herbert; Posch, Peter (Hg.): Mikropolitik der Schulentwicklung. Förderliche und hemmende Bedingungen für Innovationen in der Schule. Innsbruck: Studien-Verlag, S. 96–169.
- Barnat, Miriam (2007): Organisationale Lernprozesse und Machtquellen. Eine Fallstudie. In: Göhlich, Michael; König, Eckard; Schwarzer, Christine (Hg.): Beratung, Macht und organisationales Lernen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 97–110.
- Blickle, Gerhard; Solga, Marc (2006): Einfluss, Konflikte, Mikropolitik. In: Schuler, Heinz (Hg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. 2., überarb. und erw. Aufl. Göttingen: Hogrefe, S. 611–650.
- Bogner, Alexander; Menz, Wolfgang (2005): Das theoriegenerierende Experteninterview. Erkenntnisinteresse, Wissensformen, Interaktion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 33–70.
- Bogumil, Jörg; Schmid, Josef (2001): Politik in Organisationen. organisationstheoretische Ansätze und praxisbezogene Anwendungsbeispiele. Opladen: Leske + Budrich.
- Bosetzky, Horst (1972): Die instrumentelle Funktion von Beförderung. In: Das Verwaltungsarchiv, Jg. 63, S. 372–384.
- Böttcher, Wolfgang; Terhart, Ewald (2004): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Zur Einleitung in den Band. In: Böttcher, Wolfgang; Terhart, Ewald (Hg.): Organisationstheorie in pädagogischen Feldern. Analyse und Gestaltung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 7–15.

- Brüggemeier, Martin; Felsch, Anke (1992): Mikropolitik. DBW-Stichwort. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 52, H. 1, S. 133–136.
- Burns, Tom (1961): Micropolitics: Mechanisms of Institutional Change. In: Administrative Science Quarterly, Jg. 6, H. 3, S. 257–281.
- Crozier, Michel; Friedberg, Erhard (1993): Die Zwänge kollektiven Handelns. Über Macht und Organisation. Frankfurt am Main: Hain.
- Dietrich, Stephan; Herr, Monika (2004): Organisationsentwicklung und neue Lernkulturen. In: REPORT - Literatur und Forschungsreport Weiterbildung, Jg. 27, H. 2, S. 24–32.
- Dollhausen, Karin (2007): Einführung: "Lernende Organisation" als Bezugspunkt der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung? In: Dollhausen, Karin; Nuissl, Ekkehard (Hg.): Bildungseinrichtungen als lernende Organisationen? Befunde aus der Weiterbildung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 1–15.
- Dollhausen, Karin; Nuissl, Ekkehard (Hg.) (2007): Bildungseinrichtungen als lernende Organisationen? Befunde aus der Weiterbildung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Drory, Amos; Romm, Tsilia (1988): Politics in Organization and its Perception within the Organization. In: Organization Studies, Jg. 9, H. 2, S. 165–179.
- French, Wendell L.; Bell, Cecil H. (1994): Organisationsentwicklung. Sozialwissenschaftliche Strategien zur Organisationsveränderung. 4. Aufl. Bern: Haupt.
- Friebertshäuser, Barbara (1997): Interviewtechniken - ein Überblick. In: Friebertshäuser, Barbara; Prengel, Annedore (Hg.): Handbuch qualitative Forschungsmethoden in der Erziehungswissenschaft. Weinheim (u.a.): Juventa-Verlag, S. 371–395.
- Friedberg, Erhard (2003): Mikropolitik und Organisationelles Lernen. In: Brentel, Helmut; Klemisch, Herbert; Rohn, Holger (Hg.): Lernendes Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, S. 97–108.
- Geißler, Harald (2000): Organisationspädagogik. Umriss einer neuen Herausforderung. München: Vahlen.
- Gieseke, Wiltrud (2003): Einleitung: Weiterbildungsinstitutionen - ein Forschungsfeld. In: Gieseke, Wiltrud (Hg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 7–23.

- Gläser, Jochen; Laudel, Grit (2006): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Glasl, Friedrich (2000): Wie geht Organisationsentwicklung mit Macht in Organisationen um? In: Trebesch, Karsten (Hg.): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien; wegweisende Beiträge aus der Zeitschrift Organisationsentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta, S. 90–116.
- Gnahn, Dieter (2007): Zielsetzung "Lernende Organisation": Qualitätsmanagement als Lernanstoß für Weiterbildungseinrichtungen. In: Dollhausen, Karin; Nuissl, Ekkehard (Hg.): Bildungseinrichtungen als lernende Organisationen? Befunde aus der Weiterbildung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 99–115.
- Göhlich, Michael; Hopf, Caroline; Sausele, Ines (Hg.) (2005): Pädagogische Organisationsforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Göhlich, Michael; König, Eckard; Schwarzer, Christine (Hg.) (2007): Beratung, Macht und organisationales Lernen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Hardt, Bernd (2001): Korruption und Macht in der Organisation. Eine mikropolitische Analyse. Dissertation. Oldenburg. Universität Oldenburg.
- Harney, Klaus (1997): Sinn der Weiterbildung. In: Lenzen, Dieter; Luhmann, Niklas (Hg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 94–114.
- Hartz, Stefanie (2002): Der Gewinn einer pädagogischen Perspektive im Kontext von Organisationsberatung. In: Dewe, Bernd; Wiesner, Gisela; Wittpoth, Jürgen (Hg.): Professionswissen und erwachsenenpädagogisches Handeln. Dokumentation der Jahrestagung 2001 der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. REPORT - Literatur und Forschungsreport Weiterbildung, Sonderheft Nr. . Bielefeld: Bertelsmann, S. 220–230.
- Hartz, Stefanie (2008): Steuerung in und von Organisationen der Weiterbildung durch den Qualitätsdiskurs. In: Hartz, Stefanie; Schrader, Josef (Hg.): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 251–270.
- Hartz, Stefanie; Meisel, Klaus (2006): Qualitätsmanagement. 2., überarb. Aufl. Bielefeld: Bertelsmann.

- Hartz, Stefanie; Schrader, Josef (2008): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung - ein vernachlässigtes Thema? In: Hartz, Stefanie; Schrader, Josef (Hg.): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 9–30.
- Heinold-Krug, Eva; Griep, Monika; Klenk, Wolfgang (2001): EFQM - Version Erwachsenenbildung/Weiterbildung. Frankfurt (Main): DIE.
- Hopf, Christel (1978): Die Pseudo-Exploration - Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. In: Zeitschrift für Soziologie, Jg. 7, H. 2, S. 97–115.
- Kade, Jochen (1997): Vermittelbar/Nicht-Vermittelbar: Vermitteln: Aneignen. Im Prozeß der Systembildung des Pädagogischen. In: Lenzen, Dieter; Luhmann, Niklas (Hg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 30–70.
- Kieser, Alfred (Hg.) (2002): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer.
- Kil, Monika (2000): Organisationsforschung an Volkshochschulen. Von der Organisationsdiagnose zum Beratungsanlass. In: REPORT - Literatur und Forschungsreport Weiterbildung, H. 46, S. 71–80.
- Kil, Monika (Hg.) (2003): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Empirische Analysen und Ansatzpunkte für Entwicklung und Forschung. Bielefeld: Bertelsmann.
- Kil, Monika; Meisel, Klaus (2002): Organisationsforschung: Ergebnisse für die Erwachsenenbildungspraxis. In: Grundlagen der Weiterbildung - Praxishilfen. Loseblatt-Sammlung. Neuwied: Luchterhand, 8.130, S. 1-32.
- König, Eckard (2007): Die Macht der Berater. Komplementarität im Rahmen von Organisationsberatung. In: Göhlich, Michael; König, Eckard; Schwarzer, Christine (Hg.): Beratung, Macht und organisationales Lernen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 39–48.
- Küchler, Felicitas von (1997): Erfahrungen aus Beratungsprozessen - Chancen und Risiken. In: Meisel, Klaus (Hg.): Organisatorischer Wandel an Volkshochschulen. Frankfurt/M.: DIE, S. 37–49.
- Küchler, Felicitas von (Hg.) (2007): Organisationsveränderungen von Bildungseinrichtungen. Vier Fallbeschreibungen für den Wandel in der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann.

- Küchler, Felicitas von; Meisel, Klaus (1993): Pädagogische Organisationsberatung in der Erwachsenenbildung. In: REPORT - Literatur und Forschungsreport Weiterbildung, H. 32, S. 80–90.
- Küchler, Felicitas von; Schäffter, Ortfried (1997): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen. Unter Mitarbeit von Ruth Ellerbrock. Frankfurt am Main: Dt. Inst. für Erwachsenenbildung Pädagogische Arbeitsstelle des Dt. Volkshochschul-Verbandes.
- Kuckartz, Udo (2007): Einführung in die computergestützte Analyse qualitativer Daten. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Kuper, Harm (2001): Organisationen im Erziehungssystem. Vorschläge zu einer systemtheoretischen Revision des erziehungswissenschaftlichen Diskurses über Organisation. In: Zeitschrift für Erziehungswissenschaft, Jg. 4, H. 1, S. 83–106.
- Lamnek, Siegfried (1995a): Qualitative Sozialforschung. Methodologie. München [u.a.]: Psychologie-Verlags-Union.
- Lamnek, Siegfried (1995b): Qualitative Sozialforschung. Methoden und Techniken. München [u.a.]: Psychologie-Verlags-Union.
- Liebert, Sabine (2002): Betriebliche Organisationen. Akteure im Spannungsfeld formaler und informeller Strukturen. Frankfurt am Main: Lang.
- Liebold, Renate; Trinczek, Rainer (2002): Experteninterview. In: Kühl, Stefan; Strodtholz, Petra (Hg.): Methoden der Organisationsforschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 33–71.
- Luhmann, Niklas (1992): Organisation. Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 165–185.
- Mayring, Philipp (2004): Qualitative Inhaltsanalyse. In: Flick, Uwe; Kardorff, Ernst von; Steinke, Ines (Hg.): Qualitative Forschung. Ein Handbuch. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt-Taschenbuch-Verlag, S. 468–475.
- Mayring, Philipp (2007): Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. Weinheim [u.a.]: Beltz.
- Meisel, Klaus (Hg.) (1997): Organisatorischer Wandel an Volkshochschulen. Frankfurt/M.: DIE.

- Meisel, Klaus (2000): Beratung von Weiterbildungsorganisationen. Anlässe und Ansätze. In: REPORT - Literatur und Forschungsreport Weiterbildung, H. 46, S. 61–70.
- Meisel, Klaus (2006): Organisationsentwicklung in Weiterbildungseinrichtungen - Von Stolpersteinen und Notwendigkeiten. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 3, S. 198–205.
- Meisel, Klaus (2008): Steuerung öffentlicher Weiterbildungsorganisationen bei paradoxen Anforderungen. In: Hartz, Stefanie; Schrader, Josef (Hg.): Steuerung und Organisation in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 233–250.
- Meisel, Klaus; Dollhausen, Karin (2006): Erwachsenenpädagogische Qualität als Ziel des Qualitätsmanagements. In: Markert, Werner (Hg.): Qualität des beruflichen Lernens in der Weiterbildung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag, S. 57–67.
- Meuser, Michael; Nagel, Ulrike (2005): ExpertInneninterviews - vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In: Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (Hg.): Das Experteninterview. Theorie, Methode, Anwendung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 71–93.
- Muhr, Thomas (2007): Beratung und Macht. Organisationsberatung aus mikropolitischer Perspektive. In: Göhlich, Michael; König, Eckard; Schwarzer, Christine (Hg.): Beratung, Macht und organisationales Lernen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 49–68.
- Neuberger, Oswald (2006a): Mikropolitik und Moral in Organisationen. Herausforderung der Ordnung. Stuttgart: Lucius und Lucius.
- Neuberger, Oswald (2006b): Mikropolitik: Stand der Forschung und Reflexion. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie, Jg. 50, H. 4, S. 189–202.
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen ; 12 Tabellen. Stuttgart: Enke.
- Nuissl, Ekkehard (2003): Vorbemerkungen. In: Kil, Monika (Hg.): Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Empirische Analysen und Ansatzpunkte für Entwicklung und Forschung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 5–6.

- Nuissl, Ekkehard (2007): Das "Lernen" pädagogischer Organisationen: Eine Reflexion. In: Dollhausen, Karin; Nuissl, Ekkehard (Hg.): Bildungseinrichtungen als lernende Organisationen? Befunde aus der Weiterbildung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 17–27.
- Ortmann, Günther (1992): Macht, Spiel, Konsens. In: Küpper, Willi; Ortmann, Günther (Hg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 13–26.
- Ortmann, Günther (1998): Mikropolitik. In: Heinrich, Peter; Schulz zur Wiesch, Jochen; Bosetzky, Horst (Hg.): Wörterbuch der Mikropolitik. Opladen: Leske + Budrich, S. 1–5.
- Reinbold, Brigitte (1993): Ganzheitliche Organisationsentwicklung in Non-Profit-Organisationen. In: REPORT - Literatur und Forschungsreport Weiterbildung, H. 32, S. 43–50.
- Robak, Steffi (2006): Modernes Management, Weiterbildung und organisatorischer Wandel. In: Hessische Blätter für Volksbildung, H. 3, S. 206–214.
- Rogge, Klaus (2004): Organisations- und Qualitätsentwicklung im Weiterbildungsbereich: Von der Projektarchitektur zum Beratungsdesign. In: Sauer-Schiffer, Ursula (Hg.): Bildung und Beratung. Beratungskompetenz als neue Herausforderung für Weiterbildung und außerschulische Jugendarbeit? Münster: Waxmann Verlag, S. 111–129.
- Sausele, Ines (2007): Personalentwicklung als Quelle der Macht. Ergebnisse aus einer Untersuchung von Mitarbeitergesprächen. In: Göhlich, Michael; König, Eckard; Schwarzer, Christine (Hg.): Beratung, Macht und organisationales Lernen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 85–96.
- Schäffter, Ortfried (1992): Arbeiten zu einer erwachsenenpädagogischen Organisationstheorie. Ein werkbiographischer Bericht. Bonn: Pädag. Arbeitsstelle Dt. Volkshochschul-Verb.
- Schäffter, Ortfried (1995): Pädagogisch begleitete Organisationsentwicklung in der Erwachsenenbildung. Perspektiven einer selbstreflexiven Fortbildungsdidaktik. In: Küchler, Felicitas von (Hg.): Umbruch und Aufbruch. Zur Situation der Volkshochschulen in den neuen Bundesländern. Frankfurt (Main): DIE, S. 160–187.
- Schäffter, Ortfried (2000): Organisationsberatung als Lernberatung von Organisationen. In: REPORT - Literatur und Forschungsreport Weiterbildung, H. 46, S. 50–60.

- Schäffter, Ortfried (2003): Erwachsenenpädagogische Organisationstheorie. In: Gieseke, Wiltrud (Hg.): Institutionelle Innensichten der Weiterbildung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 59–81.
- Schäffter, Ortfried (2004): Erwachsenenpädagogische Innovationsberatung. Zur Institutionalisierung von Innovation in Einrichtungen beruflicher Weiterbildung. In: Schiersmann, Christiane (Hg.): Management und Organisationsentwicklung. Bielefeld: Bertelsmann, S. 53–63.
- Schäffter, Ortfried (2005): "Pädagogische Organisation" aus institutionentheoretischer Perspektive. In: Göhlich, Michael; Hopf, Caroline; Sausele, Ines (Hg.): Pädagogische Organisationsforschung. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 77–92.
- Scherer, Andreas Georg (2002): Kritik der Organisation oder Organisation der Kritik? Wissenschaftstheoretische Bemerkungen zum kritischen Umgang mit Organisationstheorien. In: Kieser, Alfred (Hg.): Organisationstheorien. Stuttgart: Kohlhammer, S. XVII, 423.
- Schiersmann, Christiane (2005): Beratung in der Weiterbildung - Ergebnisse einer bundesweiten Erhebung. In: Pädagogische Rundschau, Jg. 59, H. 2, S. 153–168.
- Schiersmann, Christiane (2006): Qualitätsmanagement als Organisationsentwicklung - Implementierungsstrategien und Konsequenzen für die Organisation. In: Markert, Werner (Hg.): Qualität des beruflichen Lernens in der Weiterbildung. Baltmannsweiler: Schneider Verlag, S. 92–101.
- Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2000): Projektmanagement als organisationales Lernen. Ein Studien- und Werkbuch (nicht nur) für den Bildungs- und Sozialbereich. Opladen: Leske + Budrich.
- Schiersmann, Christiane; Thiel, Heinz-Ulrich (2009): Organisationsentwicklung. Prinzipien und Strategien von Veränderungsprozessen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Schirmer, Frank (2003): Mobilisierung von Koalitionen für den Wandel in Organisationen. Ergebnisse eines Fallstudienvergleichs. In: Die Betriebswirtschaft, Jg. 63, H. 2, S. 23–42.

- Schlüter, Anne (2007): Die "Lernende Organisation" als mentales Modell für die Personal und Organisationsentwicklung von Weiterbildungseinrichtungen. In: Dollhausen, Karin; Nuissl, Ekkehard (Hg.): Bildungseinrichtungen als lernende Organisationen? Befunde aus der Weiterbildung. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, S. 41–55.
- Schrader, Josef (2000): Systembildung in der Weiterbildung unter den Bedingungen halbiertes Professionalisierung. Weiterbildungsangebote und Weiterbildungsanbieter im Wandel. Habilitationsschrift. Bremen. Universität Bremen.
- Schrader, Josef (2001): Auf dem Weg zum System? Institutioneller Wandel in der Weiterbildung seit der Bildungsreform. In: Faulstich, Peter; Wiesner, Gisela; Wittpoth, Jürgen (Hg.): Wissen und Lernen, didaktisches Handeln und Institutionalisierung. Befunde und Perspektiven der Erwachsenenbildungsforschung. Dokumentation der Jahrestagung 2000 der Sektion Erwachsenenbildung der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft. REPORT - Literatur und Forschungsreport Weiterbildung, Sonderheft Nr. . Bielefeld: Bertelsmann, S. 225–238.
- Spandau, Ulrich (2007): Organisationslernen und Macht. Eine Fallstudie zur Dialogisierung hierarchischer Kommunikation. In: Göhlich, Michael; König, Eckard; Schwarzer, Christine (Hg.): Beratung, Macht und organisationales Lernen. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 111–130.
- Trebesch, Karsten (Hg.) (2000): Organisationsentwicklung. Konzepte, Strategien, Fallstudien; wegweisende Beiträge aus der Zeitschrift Organisationsentwicklung. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Vogel, Norbert (1998): Entwicklungsorientierung als Organisationsprinzip der Weiterbildung. In: Vogel, Norbert (Hg.): Organisation und Entwicklung in der Weiterbildung. Bad Heilbrunn: Klinkhardt, S. 15–34.
- Wittpoth, Jürgen (1997): Grenzfall Weiterbildung. In: Lenzen, Dieter; Luhmann, Niklas (Hg.): Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form. 1. Aufl. Frankfurt am Main: Suhrkamp, S. 71–93.
- Wittpoth, Jürgen (2003): (Weiter-) Bildungssystem und Systembildung. In: Nittel, Dieter; Kade, Jochen (Hg.): Die Bildung des Erwachsenen. Erziehungs- und sozialwissenschaftliche Zugänge ; Festschrift für Jochen Kade. Bielefeld: Bertelsmann, S. 53–67.

Zech, Rainer (2004): Lernerorientierte Qualitätstestierung in der Weiterbildung. Das Handbuch. 2. Aufl. Hannover: Expressum-Verlag.

Zech, Rainer (2008): Gute Arbeit - Qualitätsentwicklung als Professionalisierungsstrategie der Erwachsenenbildung. In: MAGAZIN erwachsenenbildung.at, S. 14/1-14/10.