

## Organisation und Führung in institutionellen Kontexten der Weiterbildung

Herbrechter, Dörthe

Veröffentlichungsversion / Published Version

Dissertation / phd thesis

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:

wbv Media GmbH & Co. KG

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Herbrechter, D. (2018). *Organisation und Führung in institutionellen Kontexten der Weiterbildung*. (Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung: Forschung). Bielefeld: wbv Media GmbH & Co. KG. <https://doi.org/10.3278/14/1136w>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-SA Lizenz (Namensnennung-Weitergabe unter gleichen Bedingungen) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY-SA Licence (Attribution-ShareAlike). For more information see: <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0>

CHUNG

FORS

Dörthe Herbrechter

# Organisation und Führung in institutionellen Kontexten der Weiterbildung

» THEORIE UND PRAXIS DER ERWACHSENENBILDUNG «

□ □ □ □ □

Dörthe Herbrechter

Organisation und Führung  
in institutionellen Kontexten der Weiterbildung

## Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung

Eine Buchreihe des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE)

Die blaue Reihe des DIE richtet sich an die scientific community der Erwachsenenbildungsforschung und an die wissenschaftlich interessierte Praxis. Von Hans Tietgens im Jahr 1967 begründet, hat die Reihe im Lauf der Zeit wesentlich zur Konstituierung der Disziplin beigetragen. Die diskursiven Abhandlungen auf theoretischer und empirischer Basis machen Forschungsergebnisse aus der Realität von Erwachsenenbildung zugänglich und regen so den Wissenstransfer zwischen Wissenschaft und Praxis an. Adressat/inn/en sind Lehrende, Forschende und wissenschaftlich interessierte Praktiker/innen der Erwachsenenbildung.

**Wissenschaftliche Betreuung der Reihe am DIE:** Dr. Thomas Jung

### Bisher in der Reihe Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung erschienene Titel (Auswahl):

Ewelina Mania

**Weiterbildungsbeteiligung sogenannter „bildungsferner Gruppen“ in sozialraumorientierter Forschungsperspektive**

Bielefeld 2018, ISBN 978-3-7639-1203-2

Sigrid Nolda

**Fremdsprachenlernen Erwachsener**

Bielefeld 2017, ISBN 978-3-7639-5920-4

Halit Öztürk, Sara Reiter

**Migration und Diversität in Einrichtungen der Weiterbildung**

Bielefeld 2017, ISBN 978-3-7639-5812-2

Christian Bernhard

**Erwachsenenbildung und Region**

Bielefeld 2017, ISBN 978-3-7639-5857-3

Annika Goeze

**Professionalitätentwicklung von Lehrkräften durch videofallbasiertes Lernen**

Bielefeld 2016, ISBN 978-3-7639-5863-4

Caroline Euringer

**Das Grundbildungsverständnis der öffentlichen Bildungsverwaltung**

Bielefeld 2016, ISBN 978-3-7639-5798-9

Bernd Käßlinger

**Betriebliche Weiterbildung aus der Perspektive von Konfigurationstheorien**

Bielefeld 2016, ISBN 978-3-7639-5796-5

Julia Franz

**Kulturen des Lehrens**

Bielefeld 2016, ISBN 978-3-7639-5746-0

Marion Fleige, Wiltrud Gieseke, Steffi Robak

**Kulturelle Erwachsenenbildung**

Bielefeld 2015, ISBN 978-3-7639-5650-0

Christian Bernhard, Katrin Kraus,

Silke Schreiber-Barsch, Richard Stang (Hg.)

**Erwachsenenbildung und Raum**

Bielefeld 2015, ISBN 978-3-7639-5584-8

Barbara Nienkemper

**Lernstandsdiagnostik bei funktionalem Analphabetismus**

Bielefeld 2015, ISBN 978-3-7639-5544-2

Reinhard Burtscher, Eduard Jan Ditschek, Karl-Ernst Ackermann, Monika Kil, Martin Kronauer (Hg.)

**Zugänge zu Inklusion**

Bielefeld 2013, ISBN 978-3-7639-5107-9

Hildegard Schicke

**Organisation als Kontext der Professionalität**

Bielefeld 2012, ISBN 978-3-7639-5109-3

Wiltrud Gieseke, Ekkehard Nuisel,

Ingeborg Schübler (Hg.)

**Reflexionen zur Selbstbildung**

**Festschrift für Rolf Arnold**

Bielefeld 2012, ISBN 978-3-7639-5103-1

Joachim Ludwig (Hg.)

**Lernen und Lernberatung**

Bielefeld 2012, ISBN 978-3-7639-5067-6

Rolf Arnold (Hg.)

**Entgrenzungen des Lernens**

Bielefeld 2012, ISBN 978-3-7639-4924-3

Josef Schrader

**Struktur und Wandel der Weiterbildung**

Bielefeld 2011, ISBN 978-3-7639-4846-8

Timm C. Feld

**Netzwerke und Organisationsentwicklung in der Weiterbildung**

Bielefeld 2011, ISBN 978-3-7639-4860-4

Weitere Informationen zur Reihe unter [www.die-bonn.de/tup](http://www.die-bonn.de/tup)

Bestellungen unter [wbv.de](http://wbv.de)

**Theorie und Praxis der Erwachsenenbildung**

Dörthe Herbrechter

**Organisation und Führung  
in institutionellen Kontexten  
der Weiterbildung**

## Herausgebende Institution

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e.V.

Das Deutsche Institut für Erwachsenenbildung (DIE) ist eine Einrichtung der Leibniz-Gemeinschaft und wird von Bund und Ländern gemeinsam gefördert. Das DIE vermittelt zwischen Wissenschaft und Praxis der Erwachsenenbildung und unterstützt sie durch Serviceleistungen.

Lektorat: Alexandra Beilharz

Wie gefällt Ihnen diese Veröffentlichung? Wenn Sie möchten, können Sie dem DIE unter [www.die-bonn.de](http://www.die-bonn.de) ein Feedback zukommen lassen. Geben Sie einfach den Webkey **14/1136** ein. Von Ihrer Einschätzung profitieren künftige Interessent/inn/en.

## Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Verlag:

wbv Media GmbH & Co. KG

Postfach 10 06 33

33506 Bielefeld

Telefon: (05 21) 9 11 01-11

Telefax: (05 21) 9 11 01-19

E-Mail: [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de)

Internet: [wbv.de](http://wbv.de)

**Bestell-Nr.: 14/1136, 14/1136w**

© 2018 wbv Publikation

ein Geschäftsbereich der wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld

Umschlaggestaltung und Satz: Christiane Zay, Potsdam

Herstellung: wbv Media, Bielefeld

ISBN 978-3-7639-6015-6 (Print)

ISBN 978-3-7639-6016-3 (E-Book)

Diese Publikation ist frei verfügbar

zum Download unter

[www.diespace.de](http://www.diespace.de) und

[wbv-open-access.de](http://wbv-open-access.de)



Diese Publikation ist unter folgender

Creative-Commons-Lizenz veröffentlicht:

<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/de/>



# Inhalt

<b>Vorbemerkungen</b> .....	<b>7</b>
<b>1 Einleitung</b> .....	<b>9</b>
1.1 Organisation als Gegenstand der Weiterbildungsforschung .....	10
1.2 Führung und Management als Gegenstand der Weiterbildungsforschung .....	15
1.3 Forschungsinteresse und Forschungsfragen: Organisation und Führung in institutionellen Kontexten der Weiterbildung .....	18
<b>2 Theoretische Rahmung</b> .....	<b>23</b>
2.1 Grundlegende Beiträge des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus: Umwelt als Institution – Organisation als Institution .....	26
2.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der grundlegenden Beiträge .....	32
2.3 Konzeptionelle Differenzierung und Erweiterung: Legitimität und Institutional Logics .....	35
2.4 Neuere Beiträge zur Mikrofundierung: Welche Rolle spielen (individuelle) soziale Akteure? .....	39
2.5 Zur Rezeption neoinstitutionalistischer Überlegungen in der Weiterbildungsforschung: Das Modell der Reproduktionskontexte .....	45
2.6 Kritische Würdigung des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus .....	49
<b>3 Methodische Rahmung</b> .....	<b>54</b>
3.1 Über die Schwierigkeit der Operationalisierung neoinstitutionalistischer Theorie und den Stellenwert theoretischen (Vor-)Wissens .....	55
3.2 Einordnung der Forschungsarbeit 1: Erkundung der Operationalisierung des Modells der Reproduktionskontexte auf Grundlage einer Re-Analyse .....	58
3.3 Einordnung der Forschungsarbeiten 2 und 3: Analyse des Zusammenwirkens institutioneller Einflüsse, organisationaler Bedingungen und individuell-handlungsleitender Sichtweisen mit Hilfe der Grounded Theory nach Strauss und Corbin .....	60
<b>4 Forschungsarbeit 1: Eine Re-Analyse zu institutionellen Kontexten der Weiterbildung als Vorarbeit für die kontrastiv-vergleichende Fallstudie</b> .....	<b>67</b>
4.1 Zusammenfassung und Einordnung in den Gesamtrahmen .....	67
4.2 Strukturforschung in der Weiterbildung – Eine empirische Annäherung an das Modell der Reproduktionskontexte .....	71
<b>5 Forschungsarbeit 2: Institutionelle Einbettung des Führungsverständnisses von Leitungskräften der Weiterbildung</b> .....	<b>83</b>
5.1 Zusammenfassung und Einordnung in den Gesamtrahmen .....	83
5.2 Zur Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen in Weiterbildungsorganisationen .....	85

<b>6</b>	<b>Forschungsarbeit 3: Hierarchische und nicht-hierarchische Bestandteile des Führungsverständnisses von Führungskräften der Weiterbildung .....</b>	<b>98</b>
6.1	Zusammenfassung und Einordnung in den Gesamtrahmen .....	98
6.2	„Im Schatten der Hierarchie“ – Eine empirische Annäherung an das Führungsverständnis und Orientierungen des Führungshandelns in Weiterbildungsorganisationen .....	100
<b>7</b>	<b>Abschließende Diskussion .....</b>	<b>119</b>
7.1	Modell der institutionellen Logik der Führung .....	121
7.2	Anknüpfungspunkte für die Forschung .....	124
7.3	Anknüpfungspunkte für die Praxis .....	125
<b>8</b>	<b>Literatur .....</b>	<b>128</b>
<b>9</b>	<b>Abbildungen und Tabellen.....</b>	<b>144</b>
	<b>Zusammenfassung/Abstract .....</b>	<b>145</b>
	<b>Autorin .....</b>	<b>146</b>



## Vorbemerkungen

Erst nach der Jahrtausendwende ist die Erwachsenenbildungsforschung dazu übergegangen, die soziale Tatsache der Organisation nicht mehr als Thema der Abgrenzung zum pädagogischen Handeln, sondern in erkenntnis- wie auch professionstheoretischer Hinsicht aufzufassen. Die Arbeit von Dörthe Herbrechter ist in diesen Veränderungsprozess einzuordnen. Organisationstheoretisch steht der Neoinstitutionalismus, thematisch das Führungsverständnis in Weiterbildungsorganisationen im Zentrum der Studie. Theorie und Thema unterstreichen die angesprochene Fokusverschiebung der Erwachsenenbildungsforschung in spezifischer Weise. Mit dem neoinstitutionalistischen Blick auf Typiken der Art und Weise, in der sich Führungskräfte orientieren, steht die Form der Subjektivität nicht von vornherein im Zentrum, wie z.B. in einheimischen Begriffen der Erwachsenenbildungsforschung wie Aneignung, Biografie, Teilnehmerorientierung, Identität oder Person. Vielmehr wird sie in den Akteursbegriff eingeordnet und über ihn zur fallspezifischen Ausdrucksform institutioneller Ressourcen.

Auf diese Weise gerät Subjektivität nicht wie im (in der Erwachsenenbildungsforschung häufig zugrunde gelegten) Luhmannschen Organisationsverständnis als Systemumwelt, sondern als Medium für die Sichtbarkeit der Gesellschaft selbst in den Blick.

Der Hinweis ist methodologisch zu verstehen: Je nach dem Zuschnitt der theoretisch aufgebauten Perspektive entsteht der ein- wie ausgrenzende Horizont, innerhalb dessen Zusammenhänge rekonstruiert bzw. gar nicht erst in den Blick kommen können. So ist die Subjektbegrifflichkeit an die sinnbezogene Vorstellung einer zur Person hinlaufenden Organisationsgrenze anschließbar. Als Organisationsmitglied ist man dann keine Person. Eine solche für den systemtheoretischen Zuschnitt der Organisationsforschung typische Perspektive aber schließt aus ihrem Horizont aus, was für die Autorin zentral ist: nämlich die über die Verflechtung von Institution, Organisation und Führung laufende Herstellung und Reproduktion von Sozialität im Medium von Personen. Die im Institutionenbegriff angelegte Vorstellung einer Aggregation von Regeln, normativen Orientierungen und anerkannten Zwecksetzungen wird dadurch wirksam, dass sie in das Selbstverständnis von Personen übergeht, ihnen so ein habitualisiertes akteurspezifisches Auftreten ermöglicht und dem institutionellen Gehalt des Entscheidens und Handelns in Organisationen dadurch Aussehen und Sichtbarkeit auch für andere verschafft.

In einer frühen Lesart des Neoinstitutionalismus von Zucker wird genau der Zusammenhang betont, dass die Person das zentrale Medium für die Wirksamkeit, aber auch für das Scheitern von Institutionen als sozialer Tatsache ist. Führung bedeutet dann, dass Personen, die führen, den institutionellen Gehalt ihrer Stellung an hervorgehobener Position ausstellen und ihre so bestimmbare Akteursfunktion gerade dann zur Geltung bringen, wenn sie sie *als Person* vertreten.

Für die moderne Erwachsenenbildungsforschung, wie sie in der vorliegenden Arbeit vertreten wird, ist der Doppelcharakter der Subjektivität wichtig geworden: Das Subjekt mit seinen Biographisierungen, Aneignungen, Deutungen, mentalen Strukturen etc. kehrt nicht nur zu sich selbst zurück, es steht Institutionen und Organisationen nicht einfach gegenüber, sondern fällt mit ihnen zusammen – genauso wie in umgekehrter Richtung Institutionen und Organisationen erst im Mediencharakter des Subjektiven ihren Ort und ihre Wirksamkeit erhalten.

Man muss dann methodologisch und methodisch entscheiden, in welche der beiden Richtungen hinein man den eigenen Analyseschwerpunkt jeweils setzt. Dörthe Herbrechter hat sich dazu entschieden, die Verortung institutioneller Profile des Organisationshandelns im Selbstverständnis von Führungspersonen zu untersuchen. Für sie steht der Reproduktionscharakter im Vordergrund, der der von der Person getragenen Selbstausslegung des Führungshandelns für den jeweiligen institutionellen und organisatorischen Kontext zukommt.

Mit Blick auf die Reihe *Theorie und Praxis* stärkt der vorliegende Band das Erkenntnisinteresse der Erwachsenenbildungsforschung an der sozialen Tatsache Organisation. Dabei untersuchen die bisherigen zur Organisationsthematik vorliegenden Bände u.a. das Verhältnis von Organisation und Region als Kontextbedingung (Christian Bernhard), die Bedeutung der Organisation als eine (Gelingens-)Bedingung für professionelles Handeln (Hildegard Schicke) bzw. für professionelle Lehrorientierungen (Julia Franz) oder aber die Relevanz interorganisationaler Netzwerkaktivitäten für organisationale Veränderungsprozesse (Timm C. Feld). Die theoretisch und empirisch anspruchsvolle, systematisch vorgehende, zugleich aber auch ideenreiche Arbeit von Dörthe Herbrechter rückt ergänzend hierzu das Zusammenwirken von Institution, Organisation und Führung als „Logik“ der Reproduktion des Sozialen im Medium der Selbstbeschreibungen bzw. -auslegungen von (Führungs-)Personen in den Mittelpunkt. Die angesprochenen Zusammenhänge werden mit dem Hinweis auf die Entwicklung unserer Gesellschaft zur Organisationsgesellschaft eingeleitet. Dass genau dies keineswegs Vereinheitlichung, sondern eher Differenzierungen in institutioneller und mentaler Hinsicht auslöst, zeigt die Arbeit auch. Insofern macht es Sinn, den angestammten Subjektbegriff der Erwachsenenbildung zu *organisieren*.

*Klaus Harney, Prof. i.R.  
Ruhr-Universität Bochum*

# 1 Einleitung

Die heutige Gesellschaft ist auch eine Organisationsgesellschaft. Abgesehen von dieser Gesellschaftsdiagnose lassen sich viele weitere Diagnosen finden, wie die der „Wissensgesellschaft“ (Stehr, 1994), der „Risikogesellschaft“ (Beck, 1986) oder der „Erlebnisgesellschaft“ (Schulze, 1992). Gemeinsam ist diesen Begriffen, dass sie ein einzelnes Strukturmerkmal oder eine typische Eigenschaft hervorheben, um in Differenz zur *vor-modernen* Gemeinschaft das Neue der *modernen* Gesellschaft herauszustellen (Bogner, 2015). Auch wenn also nicht von der einen Diagnose die Rede sein kann, so gibt es wohl kaum eine Perspektive, die ein annähernd vergleichbar produktives Forschungsinteresse ausgelöst hat wie die der Organisationsfrage. Mit dem Übergang von der vor-modernen Gemeinschaft zur modernen Gesellschaft haben Organisationen als Vergesellschaftungsform mehr und mehr an Bedeutung gewonnen, so dass heute beinahe jeder Bereich der Lebensführung durch formale Organisationen beeinflusst ist und/oder sich in ihnen vollzieht. Ob es etwa um den Austausch von Gütern bzw. Dienstleistungen oder um die Gewährleistung von Gesundheit, Sicherheit oder Erziehung und Bildung geht – Organisationen sind für das Funktionieren des gesellschaftlichen Zusammenlebens in der Moderne zentral (Schimank, 2005, S. 19–20).

Dass dies auch auf Bildungsprozesse im Erwachsenenalter zutrifft, zeigen Evaluationsstudien für einzelne Bundesländer (z.B. für das Land Bremen Körber, Kuhlenkamp, Peters, Schlutz, Schrader & Wilckhaus, 1995; für Hessen Schemmann & Seitter, 2014) sowie bundesweite Anbieterstatistiken, die das Spektrum und die Zahl derzeit existierender Weiterbildungsorganisationen abzubilden suchen. Nicht zuletzt angesichts der vielfältigen Organisationsformen und heterogenen institutionellen Rahmenbedingungen der Weiterbildung ist dies allerdings keine ganz einfache Aufgabe. Einen ersten Überblick auf Bundesebene verschafft der vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) seit 2007 jährlich erhobene *wbmonitor*, der auf der Grundlage von Selbstauskünften der Weiterbildungsorganisationen repräsentative Informationen über formalstrukturelle Organisationsmerkmale, die wirtschaftliche Lage und Einschätzungen zu jährlich wechselnden Schwerpunktthemen ermittelt. Dass in der Weiterbildung im Vergleich zum Schulbereich deutlich heterogenere Gelegenheitsstrukturen für die Gründung und Reproduktion von Organisationen existieren, lässt sich bereits an den Erhebungseinheiten des *wbmonitors* ablesen. Erhoben werden Organisationen der beruflichen, allgemeinen, kulturellen und politischen Weiterbildung sowie Ein-Personen-Unternehmen (also selbstständige Trainerinnen und Trainer). Hinzu kommt noch die im *wbmonitor* nicht berücksichtigte innerbetriebliche Weiterbildung. Für das Berichtsjahr 2013 zeigt der *wbmonitor*, dass etwa 15.800 Organisationen das nationale System Weiterbildung tra-

gen. Von ihnen sind 45 Prozent privatwirtschaftlich verfasst, 17 Prozent stehen in der Trägerschaft gesellschaftlicher Großgruppen (Kirchen, Parteien, Gewerkschaften, Stiftungen, Verbände, Vereine usw.) und 14 Prozent sind öffentlich geförderte Volkshochschulen (Koscheck & Weiland, 2013, S. 10). Organisationen sind also längst auch eine unverzichtbare Voraussetzung für Lern- und Bildungsprozesse im Erwachsenenalter.

## 1.1 Organisation als Gegenstand der Weiterbildungsforschung

Wie die Erziehungswissenschaft insgesamt, hat es allerdings auch die Wissenschaft der Weiterbildung lange Zeit vernachlässigt, Organisationen etwa mit Blick auf die strukturellen Bedingungen ihrer Existenz, ihre formalstrukturelle Ausgestaltung oder ihre internen Handlungspraxen systematisch zu erforschen (Terhart, 1986; Strunk, 1994; Dollhausen, Feld & Seitter, 2010, S. 13). In der Weiterbildung richtete sich das Forschungsinteresse zunächst vor allem auf Fragen des Lehrens und Lernens, des professionellen Handelns und der Bildungsbeteiligung (Schlutz, 2010, S. 189), während Organisationen erst in den vergangenen Jahren systematisch zum Gegenstand der Forschung gemacht worden sind. Dies sicherlich auch bedingt dadurch, dass sich die Organisationsfrage – beispielsweise im Zuge der Diskussion um die Notwendigkeit einer veränderten Steuerung öffentlicher Einrichtungen (Neue Verwaltungssteuerung) oder um die Zweckmäßigkeit eines gezielten Qualitätsmanagements – in der Praxis der Weiterbildung zunehmend stellte (Hartz & Schardt, 2010). Inzwischen haben die Forschungsaktivitäten so sehr an Produktivität gewonnen, dass erfahrene Forschende der Weiterbildung sogar eine „organisationale Wende“ diagnostizieren (Schäffter, 2010a, S. 228). Erkennbar wird der Bedeutungsgewinn der Organisationsfrage in der Erziehungswissenschaft etwa in der 2006 zunächst im Rahmen der Sektion Erwachsenenbildung gegründeten Kommission Organisationspädagogik, die 2014 ein eigenes Forschungsmemorandum veröffentlicht und im Januar 2018 nun auch den Status einer eigenständigen Sektion der Deutschen Gesellschaft für Erziehungswissenschaft (DGfE) erhalten hat. Im Sinne dieses Forschungsmemorandums widmet sich organisationspädagogische Forschung jenseits erziehungswissenschaftlicher Teildisziplinen Prozessen des Organisierens und Organisationen und rückt dabei Fragen des Lernens sowie die Organisation „als hinderliche oder förderliche Lernumgebung“ in den Mittelpunkt des Interesses (Göhlich et al., 2014, S. 3; für Organisieren als basale pädagogische Operation siehe auch Feld & Seitter, 2017). Auch wenn sich die sozialwissenschaftliche und psychologische Organisationsforschung ebenfalls mit organisationalem Lernen als Forschungsgegenstand beschäftigt (z.B. Preisendörfer, 2011; Rosenstiel, Molt & Rüttlinger, 2005; Schuler & Moser, 2013), wird der spezifische pädagogische Beitrag in der analytischen, funktionalen *und* normativen Auseinandersetzung mit „dem Lernen in und von Organisationen“ gesehen (Göhlich et al., 2014, S. 2; für einen Überblick über Forschungs-

schwerpunkte der Organisationspädagogik siehe Göhlich, Schröder & Weber, 2017; für (erwachsenen-)pädagogische Ansätze zur Konzeptualisierung des Organisationsphänomens siehe z.B. Schäffter, 1993, 2001, 2010b; Geißler 2000, 2009; Göhlich 2010a).

Inzwischen liegen für die organisationsbezogene Weiterbildungsforschung mehrere Systematisierungsbeiträge vor, die Erträge der bisherigen Forschung (1.) historisch (Dollhausen, Feld & Seitter, 2010; Schemmann, 2015), (2.) nach dem gewählten Untersuchungsgegenstand (Dollhausen, 2007; Dollhausen & Schrader, 2015; Göhlich, 2010b; Herbrechter & Schrader, 2018; Schäffter & Schicke, 2012) oder (3.) nach dem zugrunde gelegten theoretischen Ansatz (Pätzold, 2015; Hartz & Schardt, 2010) strukturieren. Dabei werden entweder exemplarisch einzelne Forschungsarbeiten angeführt (Herbrechter & Schrader, 2018) oder Tagungsbände und Fachzeitschriften (Pätzold, 2015) sowie die Forschungslandkarte der Disziplin (Göhlich, 2010b) gezielt ausgewertet. Auch wenn sich die Systematisierungsbeiträge in der gewählten Schwerpunktsetzung und Vorgehensweise also durchaus voneinander unterscheiden, machen sie doch insgesamt darauf aufmerksam, dass sich vor allem in den vergangenen zehn Jahren die organisationsbezogene Weiterbildungsforschung als eigenständige Forschungsrichtung formiert hat (Schemmann, 2015, S. 11). Derzeit überwiegen zwar noch Einzelarbeiten, die sich relativ unverbunden auf vielfältige, zumeist in der Organisationssoziologie beheimatete theoretische Ansätze beziehen (Pätzold, 2015, S. 26–28). Analytisch zeichnen sich aber bereits erste Regelmäßigkeiten der Forschung ab: Im Mittelpunkt des Interesses stehen für gewöhnlich (1.) unterschiedliche Formen des Weiterbildungsmanagements und/oder typische Handlungsweisen im Inneren der Organisation, (2.) die Beziehung der Weiterbildungsorganisation zu ihrer Umwelt sowie (3.) Veränderungen von Weiterbildungsorganisationen (Herbrechter & Schrader, 2018). Abgesehen von der Systemtheorie Luhmanns (1997) zählt der (organisations-)soziologische Neoinstitutionalismus zu den wenigen organisationstheoretischen Ansätzen, die in mehreren Beiträgen der organisationsbezogenen Weiterbildungsforschung als theoretischer Rahmen Berücksichtigung finden (Pätzold, 2015, S. 27). Da auch für die vorliegende Studie theoretische Überlegungen und empirische Befunde des Neoinstitutionalismus zentral sind, wird dieser im Folgenden in seinen Grundüberlegungen und mit Blick auf seine Rezeption in der organisationsbezogenen Weiterbildungsforschung genauer skizziert.

Auch wenn sich der Neoinstitutionalismus noch nicht zu einem konsistenten Theoriegebäude entwickelt hat, gehört er dennoch zu den einflussreichsten Ansätzen der zeitgenössischen internationalen wie nationalen sozialwissenschaftlichen Organisationstheorie (Clegg, Hardy, Lawrence & Nord, 2006; Walgenbach, 2014). Kennzeichnend für das neoinstitutionalistische Denken und Forschen ist die Analyse formaler Organisationen als Verkörperungen des gesellschaftlichen Regel-, Normen-, Werte- und Überzeugungssystems. Anders als klassische Ansätze der Organisationstheorie, die sich auf die Innenwelt der Organisation konzentrieren (Schreyögg, 2008), ergänzen neoinstitutionalistisch

Forschende ihre Analyseperspektive um die Außenwelt der Organisation, indem sie die Bedeutung des institutionellen Kontextes für das Funktionieren und Bestehen von Organisationen hervorheben. Um ihr Überleben langfristig sichern zu können, müssen sich Organisationen nicht nur fortwährend mit Ressourcen versorgen. Als soziale Akteure sind sie mindestens ebenso sehr auf die Anerkennung als legitime, in Übereinstimmung mit bestehenden gesellschaftlichen Regeln handelnde Organisationen angewiesen. In diesem Sinne sind Organisationen institutionell eingebettete Akteure, die in ihrer formalstrukturellen Ausgestaltung und Handlungspraxis immer auch institutionelle Vorgaben ihrer Umwelt widerspiegeln (Hasse & Krücken, 2005). Obgleich sich das Analyseinteresse des Neoinstitutionalismus prinzipiell auf die Makro-, Meso- und Mikroebene bezieht, überwiegen nach wie vor empirische Studien, die die Adaptation bzw. Diffusion institutioneller Strukturelemente und Managementpraktiken durch eine Organisation oder in einem organisationalen Feld untersuchen (Bonazzi, 2008, S. 368–369; Senge, 2011). Im Vordergrund stehen dabei Angleichungsprozesse zwischen Organisationen, die auf eine fortschreitende Diffundierung institutioneller Erwartungen oder Programmatiken zurückgeführt werden. In den Hintergrund geraten damit organisationsinterne Prozesse des Umgangs mit institutionellen Vorgaben, ihre Wahrnehmung, Interpretation und Aneignung durch individuelle Akteure ebenso wie ihre je spezifische Einpassung in den jeweiligen Organisationszusammenhang. Welche Rolle individuellen Akteuren bei der Entstehung, Aufrechterhaltung und Veränderung von institutionellen Erwartungen zukommt, ist zwar eine seit längerem diskutierte, nach wie vor aber nicht abschließend beantwortete Frage neoinstitutionalistischer Forschung. Sie wird vor allem von solchen Vertreterinnen und Vertretern des Neoinstitutionalismus aufgeworfen, die sich um eine weitere Ausarbeitung des neoinstitutionalistischen Akteurkonzepts bemühen und für eine stärkere Mikrofundierung des Theorierahmens plädieren (Gehman, Lounsbury & Greenwood, 2017; Powell & Rerup, 2017, S. 311).

For almost two decades, scholars have stressed the need to make the microfoundations of institutional theory more explicit (DiMaggio & Powell, 1991; Zucker, 1991). Curiously, there has been limited progress in this effort (Powell & Colyvas, 2013, S. 276).

Wie die neoinstitutionalistische Forschung hat sich auch die organisationsbezogene Weiterbildungsforschung in ihren neoinstitutionalistisch fundierten Arbeiten bislang vor allem Forschungsfragen gewidmet, die auf der Makro- oder auf der Mesoebene ansetzen. Eine Ausnahme stellt eine Studie von Hartz (2011) zur Verbreitung des Qualitätsmanagementmodells „Lernerorientierte Qualitätsentwicklung in der Weiterbildung“ (LQW) dar. Im Rahmen ihrer Untersuchung nimmt Hartz auch den organisationsinternen Umgang mit dem Qualitätsmanagementmodell LQW in den Blick, indem sie die Wirksamkeit, Motive für die Übernahme und die Akzeptanz dieser formalen Umweltvorgabe in der

Innenwelt der Weiterbildungsorganisation untersucht. Das Spektrum neoinstitutionalistisch begründeter Beiträge der Weiterbildungsforschung zeigen folgende fünf Studien schlaglichtartig auf.

Aus einer international-vergleichenden Perspektive untersucht Jakobi (2006) die Diffusion der Programmatik Lebenslangen Lernens auf der Ebene inter- und supranationaler Organisationen. Im Anschluss an den neoinstitutionalistischen *World Polity*-Ansatz nimmt sie an, dass Staaten Leitideen der Weltkultur übernehmen und sich dadurch in ihren politischen Programmatiken sukzessive aneinander angleichen, weil Lebenslanges Lernen als unverzichtbarer politischer Inhalt wahrgenommen wird, nicht aber unbedingt, weil diese Leitidee auch für den nationalstaatlichen Zusammenhang besonders zweckmäßig wäre. Die Ergebnisse zeigen eine gestiegene, internationale Verbreitung der Programmatik des Lebenslangen Lernens, die von internationalen Regierungsorganisationen vorangetrieben wird. Ihr Einfluss realisiert sich vor allem als Agenda-Setting, indem sie die Idee des Lebenslangen Lernens mit unabhängig von ihr existierenden Problemen und politischen Rahmenbedingungen verknüpfen. Während internationale Regierungsorganisationen für die Diffusion der Programmatik von zentraler Bedeutung sind, schwindet ihr Einfluss, wenn es um die Einführung konkreter Reformen geht – hier spielen national verfügbare Ressourcen eine deutlich größere Rolle.

Auch Schemmann (2007) widmet sich inter- und supranationalen Regierungsorganisationen, indem er ihre weiterbildungspolitischen Orientierungen, Aktivitäten und Gestaltungsansprüche für die Politik auf nationalstaatlicher Ebene seit den 1990er Jahren untersucht. Primär aus einer globalisierungstheoretischen Perspektive, aber auch unter Bezugnahme auf den neoinstitutionalistischen *World Polity*-Ansatz versteht er inter- und supranationale Organisationen ebenfalls als machtvolle Akteure, die zur Diffusion bildungspolitisch relevanter Programmatiken und formaler Vorgaben beitragen. Die Ergebnisse zeigen u.a., dass sich inter- und supranationale Organisationen im Laufe der Zeit in ihren bildungspolitischen Orientierungen und Maßnahmen angleichen. Dabei werden die Programmatiken im zeitlichen Verlauf immer allgemeiner, während die Aktivitäten und Initiativen immer spezifischer ausgerichtet sind. Das Agieren in einem zunehmend globalisierten Politikraum bearbeiten inter- und supranationale Organisationen also mit einer zunehmenden Verallgemeinerung bildungspolitischer Orientierungen und einer zugleich zunehmenden Konkretisierung von Gestaltungsansprüchen im Rahmen ihrer Aktivitäten und Initiativen.

In welche institutionellen Erwartungsstrukturen Weiterbildungsorganisationen auf nationaler Ebene zur Sicherung ihres Fortbestandes eingebettet sind, systematisiert das modernisierungstheoretisch und neoinstitutionalistisch begründete Modell der Reproduktionskontexte (Schraeder, 2010, 2011). Um ihr Überleben zu sichern und Stabilität zu gewinnen, benötigen Weiterbildungsorganisationen zum einen Ressourcen, die sie sich entweder auf der Grundlage von Aufträgen oder Verträgen verschaffen. Zum anderen

sind sie mindestens ebenso sehr auf ihre Legitimation durch Akteure ihrer Umwelt angewiesen, weshalb sie sich entweder an der Erfüllung öffentlicher oder an der Umsetzung privater Interessen orientieren. Entlang dieser beiden Dimensionen der Ressourcen- und der Legitimationsbeschaffung differenziert Schrader vier institutionelle Kontexte der Weiterbildung („Gemeinschaften“, „Staat“, „Unternehmen“, „Markt“), die für Weiterbildungsorganisationen je spezifische Gelegenheitsstrukturen zur Sicherung ihrer Existenz hervorbringen. Für die Weiterbildung im Lande Bremen zeigt Schrader, dass 41 Prozent der Weiterbildungsorganisationen dem Kontext „Markt“ zugehörig sind, 37 Prozent dem Kontext „Gemeinschaften“, 16 Prozent dem Kontext „Staat“, gefolgt von 6 Prozent, die sich im Kontext „Unternehmen“ bewegen. Dabei diffundieren einige Themengebiete des Leistungsangebots (z.B. Schlüsselqualifikationen, Fremdsprachen oder EDV-Grundbildung) über alle Kontexte hinweg, während andere nur durch Organisationen eines Kontextes angeboten werden (z.B. Angebote zum Nachholen schulischer Abschlüsse durch Anbieter aus dem Kontext „Staat“; Schrader 2011, S. 279, 292).

In einer Studie zum Zweiten Bildungsweg untersucht Koch (2018) den wissenschaftlichen Diskurs (1949–2008) als eine Quelle unterschiedlicher Legitimationsmythen, auf die sich Weiterbildungsorganisationen zur Sicherung ihrer Legitimität potenziell beziehen können. Die Wissenschaft der Weiterbildung konstruiert vier inhaltlich unterscheidbare Legitimationsangebote für Einrichtungen des Zweiten Bildungswegs: (1.) die Funktionalität des Zweiten Bildungswegs für die Gesamtgesellschaft (z.B. nationalstaatliche Wettbewerbsfähigkeit), (2.) die individuelle Funktionalität für die Lernenden (z.B. sozialer Aufstieg), (3.) die Besonderheit der Lernenden und der Bildungsangebote (z.B. erwachsene Lerner und erwachsenengemäße Lernangebote) und (4.) der Bezug auf bereits als selbstverständlich anerkannte schulische Organisationselemente (z.B. allgemein anerkannte Schulabschlüsse, schulische Unterrichts- und Prüfungsformen). Traditionell konflikthafte Legitimationsangebote (z.B. erwachsene Lerner vs. verschulte Lernformen) werden mit Blick auf Einrichtungen des Zweiten Bildungswegs kombiniert, wodurch diesen Organisationen ein ganz eigenes, die Grenzen verschiedener Bildungsbereiche überschreitendes Legitimationsangebot zur Verfügung steht.

Schließlich hat Hartz (2011, 2015) in ihrer Mehrebenen-Studie zur Einführung des Qualitätsmanagementmodells LQW die Akzeptanz und Wirkung des Modells sowohl auf der Ebene des Systems der Weiterbildung als auch auf der Ebene der Weiterbildungsorganisation untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass sich das LQW-Modell nicht in allen Kontexten des Systems der Weiterbildung in gleicher Weise verbreitet. Während es in den Reproduktionskontexten „Staat“ und „Gemeinschaften“ breite Akzeptanz findet, wird in den primär privatwirtschaftlich orientierten Reproduktionskontexten „Markt“ und „Unternehmen“ die aus der Wirtschaft stammende ISO-Normenreihe favorisiert. Auf der Ebene der Organisation wird sichtbar, dass Weiterbildungsorganisationen das LQW-Modell vor allem aus zwei Gründen übernehmen: Sie erhoffen sich eine effizientere Ausgestaltung



ihrer aufbau- und ablauforganisatorischen Prozesse und streben nach Legitimitätsverlust, indem sie der Umwelterwartung einer qualitätsbewusst handelnden Organisation zu entsprechen versuchen. Welches der beiden Motive ausschlaggebender ist, variiert wiederum je nach Kontextzugehörigkeit der Weiterbildungsorganisation. Im Inneren der Organisation lässt sich die Wirksamkeit des LQW-Modells für die Aufbau- und Ablauforganisation und für das Management nachweisen; die professionelle Leistungserbringung auf der Ebene der Lehr-Lerninteraktion beeinflusst es jedoch kaum. In ihrer organisationsinternen Umsetzung werden LQW-Vorgaben also gerade an diejenigen pädagogischen Aktivitäten nur lose gekoppelt, über die sie konzeptionell gezielt Differenz zu anderen Qualitätsmanagementsystemen (z.B. die branchenneutrale ISO-Normenreihe) aufzubauen versuchen.

Die skizzierten neoinstitutionalistisch fundierten Studien der Weiterbildungsforschung haben ertragreiche Befunde mit Blick auf die internationale und nationale Verbreitung institutioneller Vorgaben, auf die institutionellen Gelegenheitsstrukturen zur Reproduktion von Weiterbildungsorganisationen innerhalb des Systems der Weiterbildung und auf die Rolle der Wissenschaft der Weiterbildung als legitimitätsverschaffendem Akteur gewonnen. Mit der Mehrebenen-Studie von Hartz rücken zudem auch die Akzeptanz und Wirksamkeit der übernommenen institutionellen Umwelthanforderung aus Sicht der Organisationsmitglieder ins Blickfeld. Dabei wird erkennbar, dass institutionelle Vorgaben immer Freiheitsgrade belassen, die organisationsintern Spielräume für Interpretation und Entkopplung eröffnen. An diesen Freiräumen für Interpretation und Entkopplung setzen für eine stärkere Mikrofundierung plädierende Vertreterinnen und Vertreter des Neoinstitutionalismus an, indem sie betonen, dass mit der von Außen wahrnehmbaren Übernahme einer institutionellen Vorgabe noch wenig darüber gesagt ist, wie mit dieser Vorgabe im Inneren der Organisation umgegangen und welche Bedeutung ihr zugesprochen wird (z.B. Gehman, Lounsbury & Greenwood, 2017; Powell & Colyvas, 2013; Zilber, 2013). Diese Überlegungen zu einer stärkeren Mikrofundierung neoinstitutionalistischer Forschung stellen einen zentralen Anknüpfungspunkt für die vorliegende Studie dar. Wie Interpretationsspielräume in der Innenwelt der Organisation durch individuelle Akteure ausgefüllt werden und inwiefern sie dadurch auch zur Aufrechterhaltung institutioneller Umwelterwartungen beitragen, wird im Rahmen der vorliegenden Arbeit genauer in den Blick genommen.

## **1.2 Führung und Management als Gegenstand der Weiterbildungsforschung**

Wenn die Interpretation und der Umgang mit formalen Vorgaben im Inneren der Organisation interessieren, geraten gewöhnlich auch Prozesse der Führung und des Managements in den Blick. Wie institutionelle Umwelterwartungen wahrgenommen

und umgesetzt werden, wird oftmals ganz entscheidend dadurch beeinflusst, welche diesbezüglichen Situationsdefinitionen, Interpretationen und Handlungsorientierungen Führungskräfte organisationsintern verbreiten. Sie übernehmen buchstäblich Führungsverantwortung, indem sie nicht nur für die strategische Steuerung und effiziente Aufgabenbewältigung, sondern auch für den Abbau von Unsicherheiten zugunsten eines handelnden Zusammenwirkens der Mitarbeitenden im Sinne des Organisationsziels zuständig sind (Ebers, 1995, S. 1664–1665; Neubauer, 2003; Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005). In der Organisationsforschung werden diese unterschiedlichen Verantwortungsbereiche von Führungskräften durch das Begriffspaar *Führung und Management* analytisch unterschieden: Während sich Management auf die Steuerung von Sachprozessen und Strukturen bezieht, befasst sich Führung mit der gezielten Beeinflussung anderer Organisationsmitglieder in direkten Interaktionszusammenhängen. „Man *managt* einen Geschäftsprozess oder eine divisionale Organisation, aber man *führt* Menschen oder Gruppen“ (Neuberger, 2002, S. 49; Hervorhebungen im Original).

Ob und in welcher Weise eher die Steuerung der Prozesse und Strukturen oder die Beeinflussung der Sicht- und Handlungsweisen zugunsten einer gelingenden Handlungskoordination ins Blickfeld rücken, hängt auch davon ab, welche theoretischen Modelle die Forschung zugrunde legt. Während Managementmodelle im deutschsprachigen Raum vor allem in der Betriebswirtschaftslehre beheimatet sind und sich u.a. auf allgemeine Prinzipien der Optimierung betrieblicher Organisation sowie den hierfür erforderlichen Handlungsabläufen beziehen (Stahle, 1999), werden Fragen der Führung insbesondere in der organisationspsychologischen Forschung untersucht (Rosenstiel, Regnet & Domsch, 2014). Sie rückt die Persönlichkeit und das Verhalten der Führungsperson, die (Reaktionen der) Mitarbeitenden und die Führungssituation als zentrale Analysekatoren in den Mittelpunkt (Weinert, 2004, S. 459; Rosenstiel, 2014). Anders als die frühen, inzwischen als „klassisch“ bezeichneten Ansätze der führungspsychologischen Forschung versuchen neuere Beiträge, erfolgreiche Führung mehrdimensional durch das Zusammenspiel der drei genannten Einflussfaktoren zu verstehen und zu erklären (Blessin & Wick, 2017). Dabei bestimmen sie die Führungssituation oftmals in einem spezifischen Sinne als verfügbare „Machtmittel zur Durchsetzung von Entscheidungen, Hilfsbereitschaft der Kollegen, technische und organisatorische Hilfsmittel der Arbeit, Marktbedingungen, Einstellungen des Betriebsrates zur Zusammenarbeit, Schwierigkeit der Aufgabe, Ziele und Struktur der Organisation etc.“ (Nerdinger, 2011, S. 83). Der institutionelle Kontext als strukturelle Voraussetzung von Führungsprozessen blieb dabei lange Zeit unbeachtet und findet in der neueren psychologischen Führungsforschung in kulturvergleichenden oder interkulturell angelegten Studien auch erst allmählich mehr und mehr Berücksichtigung (Au, 2016).

In den vergangenen Jahren hat sich auch das Spektrum organisations- und erwachsenpädagogischer Literatur zu den Themengebieten Management und Führung erkennbar erweitert. Neben einführenden Überblicksdarstellungen und anwendungsbezogenen

Beiträgen (z.B. Meisel 2001; Merk, 2006; Nuissl, 1998; zum Leitungswechsel in Weiterbildungsorganisationen Alke, 2017) sind eine Reihe von Forschungsarbeiten entstanden, die spezifischen Teilaufgaben des Managements wie etwa Fragen der Personalrekrutierung (Goeze & Schneider, 2014), des Freiwilligenmanagements (Habeck, 2015) oder Marketings (Möller, 2002) untersuchen (für einen Überblick siehe auch Herbrechter & Schrader, 2018; Schröder, 2016; Seufert, 2016). Zudem sind empirische Studien entstanden, die Fragen des Managements oder der Führung in Weiterbildungsorganisationen als Hauptuntersuchungsgegenstand adressieren – dabei überwiegen bislang allerdings Forschungsarbeiten, die primär eine Managementperspektive einnehmen (Meisel & Sgodda, 2018; Robak, 2012, 2015).

So konnte Bäumer (1999) für den Bereich der betrieblichen Weiterbildung zeigen, dass sich in Betrieben unterschiedliche Typen des Weiterbildungsmanagements realisieren, die je nach Branche, Betriebsgröße und weiteren formalstrukturellen Merkmalen mal mehr, mal weniger erfolgversprechend sind. Auch Robak (2004) hat verschiedene Typen des Managements ermittelt. Ihre Ergebnisse weisen darauf hin, dass sich das Managementhandeln in Weiterbildungsorganisationen nicht allein an betriebswirtschaftlicher Effektivität und Effizienz orientiert, sondern mindestens ebenso sehr durch das Bildungsverständnis und die organisationalen Rahmenbedingungen geprägt ist. Eine Interviewstudie von Umann (2011) deutet darauf hin, dass vor allem die Finanzierung und die Qualitätssicherung des Angebots von Führungskräften als Herausforderungen des Managements wahrgenommen werden. Neben organisationsstrukturellen Merkmalen weisen die vorliegenden Forschungsarbeiten auch auf personale Merkmale hin, die das Management von Weiterbildungsorganisationen beeinflussen. So konnte Sauer-Schiffer (2000, 2003) für Leiterinnen von Volkshochschulen zeigen, dass sich unterschiedliche Ausprägungen des Managementverständnisses und -handelns auf ihre geschlechtsspezifische Sozialisierungserfahrung und auf lebensbiografische Ereignisse zurückführen lassen (zur geschlechtlichen Rahmung von Leitung siehe auch Schlüter, 2012). Während in der organisationsbezogenen Weiterbildungsforschung also bereits erste Erkenntnisse über das Management von Weiterbildungsorganisationen vorliegen, wurde Führung bislang noch kaum zum Gegenstand der Forschung gemacht. Eine Ausnahme stellen die empirischen Studien von Kil (2003) und Walter (2002) dar. Die Untersuchung von Kil (2003) beschäftigt sich mit Organisationsveränderungsprozessen in öffentlich geförderten Weiterbildungseinrichtungen und zeigt, dass abgesehen von „Beanspruchung“ und „Verwaltung“ auch „Führung“ zu denjenigen Einflussfaktoren zählt, die sich nachteilig auf die Umsetzung von Organisationsveränderungsprozessen auswirken können. Ebenfalls für den Bereich der öffentlich geförderten Weiterbildung untersucht Walter (2002) das Führungsverständnis, die Führungsaufgaben und -strukturen von 137 Leitungspersonen an Volkshochschulen in Nordrhein-Westfalen. Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Führungskräfte als Hauptaufgabengebiete die

Personalführung, Organisationsentwicklung, Öffentlichkeitsarbeit, finanzielle Planung, Programmplanung und Repräsentation der Organisation identifizieren, ihren eigenen Führungsstil überwiegend als kooperativ beschreiben, zugleich aber für sich selbst einen Weiterbildungsbedarf mit Blick auf die Führungsaufgabe wahrnehmen (Walter, 2002)

Die vorliegende Studie möchte einen weiteren Beitrag zur Erforschung von Führung in Weiterbildungsorganisationen leisten, indem sie das Führungsverständnis und die Orientierungen des Führungshandelns von Führungskräften untersucht, die nicht nur in öffentlich geförderten, sondern in institutionell unterschiedlich eingebetteten Weiterbildungsorganisationen beschäftigt sind. Mit dem Führungsverständnis der Leitungspersonen werden vor allem Vorstellungen über angemessene Formen und Mittel der hierarchischen Einflussnahme auf Mitarbeitende in direkten Interaktionszusammenhängen erkundet. In den Mittelpunkt des Interesses rückt dabei, ob und in welcher Weise sich individuelle Vorstellungen und Handlungsorientierungen der Führung mit Strukturelementen und Erwartungen des institutionellen Kontextes sowie mit formalstrukturellen Merkmalen der Organisation in Verbindung bringen lassen.

### **1.3 Forschungsinteresse und Forschungsfragen: Organisation und Führung in institutionellen Kontexten der Weiterbildung**

Wie im vorausgegangenen Abschnitt aufgezeigt, handelt es sich bei Führung um einen bislang noch wenig untersuchten Gegenstand der organisationsbezogenen Weiterbildungsforschung. Die vorliegende Studie knüpft an diese Forschungslage an, indem sie Führung als vertikale Einflussnahme einer/s Vorgesetzten auf ihr/ihm unterstellte Mitarbeitende aus Sicht der Leitungskräfte untersucht. Zwar wird in der führungspsychologischen Forschung auch auf informelle Führung oder „Führung von unten“, also eine gezielte Beeinflussung von Vorgesetzten durch ihre Mitarbeitenden, verwiesen – im Mittelpunkt steht aber in der Regel „die hierarchische Perspektive des ‚von oben nach unten‘“ (Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005, S. 313).

Aus organisationstheoretischer Sicht hat sich Hierarchie als generelle Rationalitätsvorstellung über eine zweckmäßige Ausgestaltung von Organisationen ganz unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche institutionalisiert (Schimank, 2007a, S. 204). Ganz gleich, ob es sich um eine Bildungsorganisation oder um ein Wirtschaftsunternehmen handelt, für gewöhnlich wird die Gesamtaufgabe der Organisation in viele Teilaufgaben segmentiert und die arbeitsteilige Erfüllung der Einzelziele und -aufgaben hierarchisch koordiniert (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 71). Im alltäglichen Organisationsgeschehen verschaffen Führungskräfte der organisationsstrukturell verankerten Hierarchie zusätzlich Geltung, indem sie in Interaktionszusammenhängen „ihre“ Mitarbeitenden

im Sinne des übergeordneten Organisationsziels bewusst beeinflussen (Weibler, 2012). Insbesondere im Anschluss an mikrosoziologische Überlegungen des Neoinstitutionalismus lässt sich annehmen, dass Hierarchie als generelle institutionelle Erwartung grundsätzlich auch in allen Organisationen der Weiterbildung vorzufinden ist; wie Hierarchie „gelebt“ und welche Bedeutung ihr zugeschrieben wird, kann jedoch im Inneren der Organisation durchaus variieren (z.B. Mense-Petermann, 2006, S. 72–73).

Die vorliegende Studie schließt an diese Überlegungen an, indem sie das handlungsleitende Führungsverständnis von Leitungskräften der Weiterbildung insbesondere mit Blick auf ihre Interpretation von Hierarchie in den Mittelpunkt des Interesses rückt. Da die bisherige organisationsbezogene Weiterbildungsforschung auf die Bedeutung organisationaler Rahmenbedingungen für das Weiterbildungsmanagement aufmerksam gemacht hat, soll im Rahmen der vorliegenden Arbeit auch erkundet werden, inwiefern sich das Führungsverständnis und damit verbundene Orientierungen des Führungshandelns systematisch mit formalstrukturellen Merkmalen der Organisation in Verbindung bringen lassen. Im Anschluss an Grundüberlegungen des Neoinstitutionalismus werden zudem die Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungsverständnis und die Handlungsorientierungen von Leitungskräften in den Blick genommen.

Vor diesem Hintergrund untersucht die vorliegende Studie, ob und in welcher Weise Leitungspersonen in ihrem Führungsverständnis und damit korrespondierenden Orientierungen des Führungshandelns die Rationalitätsvorstellung einer hierarchischen Ausgestaltung von Organisationen übernehmen, welche Bedeutung dabei institutionellen und organisationalen Einflüssen zukommt und wie Leitungspersonen durch ihre Interpretations- und Handlungsbeiträge auch zur Aufrechterhaltung institutioneller Strukturelemente des für sie relevanten Kontextes beitragen. Diese leitenden Forschungsfragen lassen sich in folgende Teilfragen differenzieren:

- Welche Normalitätsvorstellung von Führung entwickeln die interviewten Leitungspersonen? Welches Führungshandeln und welche Führungsinstrumente oder -mittel erscheinen ihnen mit Blick auf die Organisations- und Personalführung besonders angemessen? Auf welche Anspruchsgruppen und Akteure ihrer Umwelt nehmen sie in den Beschreibungen ihres Führungsalltags Bezug? (→ Forschungsarbeit 2)
- (Wie) Beziehen sich die Leitungskräfte in ihren Führungsvorstellungen und Handlungsorientierungen auf Hierarchie? (→ Forschungsarbeiten 2 und 3)
- (Wie) Tragen sie durch ihre Interpretationen und Handlungsorientierungen zur Aufrechterhaltung institutioneller Strukturelemente des für sie bzw. für „ihre“ Weiterbildungsorganisation relevanten Kontextes bei? (→ Forschungsarbeit 2)
- Inwiefern verweisen sie in ihren handlungsleitenden Führungsvorstellungen auch auf nicht-hierarchische Formen des handelnden Zusammenwirkens und welche Rolle spielen hierbei formalstrukturelle Eigenschaften und Merkmale der Weiterbildungsorganisation? (→ Forschungsarbeit 3)

Mit der vorliegenden Arbeit verbindet sich ein theoriebildendes Interesse. Auf der Grundlage eines kontrastiven Fallvergleichs soll das Zusammenwirken institutioneller Einflüsse, organisationaler Rahmenbedingungen und individueller Führungsvorstellungen bzw. Handlungsorientierungen mit Hilfe der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) empirisch erkundet und theoriebildend auch mit Blick auf Anknüpfungspunkte für weitere Forschung spezifiziert werden.

Insgesamt beruht die vorliegende Studie auf drei Forschungsarbeiten: Die Forschungsarbeit 1 widmet sich den für Weiterbildungsorganisationen je spezifischen institutionellen Gelegenheitsstrukturen zur Sicherung ihres Fortbestandes und nimmt hierfür auf das Modell der Reproduktionskontexte Bezug (Schrader, 2010, 2011). Zeitlich zwischen der Erstveröffentlichung der theoretischen Fundierung des Modells (Schrader, 2010) und dem Erscheinen der vertiefenden empirischen Studie „Struktur und Wandel der Weiterbildung“ (Schrader, 2011) entstanden, eruiert die Forschungsarbeit 1 vor allem Möglichkeiten und Grenzen einer Operationalisierung der Modelldimensionen auf der Grundlage einer Re-Analyse organisationsstruktureller Daten. Für die nachfolgenden Forschungsarbeiten 2 und 3 stellt sie eine wichtige Vorarbeit dar, im Zuge derer hilfreiche Informationen für die Identifikation von institutionell unterschiedlich eingebetteten Weiterbildungsorganisationen gewonnen werden konnten, die auch in die Samplingentscheidungen der Forschungsarbeiten 2 und 3 eingeflossen sind.

Die Forschungsarbeiten 2 und 3 widmen sich dem übergeordneten Forschungsinteresse im engeren Sinne. Sie basieren auf einem maximal kontrastiven Fallvergleich zweier Leitungskräfte, die entweder in staatliche oder marktliche Kontextbedingungen eingebettet sind. Als allgemeine Heuristik für die Auswahl möglichst reichhaltiger Fälle, die das Spektrum des empirisch vorfindbaren Zusammenwirkens von institutionellen Einflüssen, organisationalen Rahmenbedingungen und individuell-handlungsleitendem Führungsverständnis möglichst gut abzubilden vermögen, diente das Modell der Reproduktionskontexte. In die konkrete Auswahlentscheidung sind zudem die organisationsstrukturellen Daten und Erkenntnisse der Forschungsarbeit 1 eingeflossen. Die über die Weiterbildungsorganisationen identifizierten Leitungspersonen wurden zunächst schriftlich kontaktiert, in einem telefonischen Vorabgespräch über den allgemeinen Rahmen der Interviewstudie informiert und in der Regel wenige Wochen nach dem Telefongespräch in ihren Büroräumen interviewt. In einer von Strauss und Corbin selbst aufgezeigten adaptierten Variante des von ihnen vorgeschlagenen „*theoretical samplings*“ wurden in einem nächsten Schritt mit Blick auf das Führungsverständnis, die institutionellen Einflüsse und organisationalen Rahmenbedingungen zwei möglichst kontrastreiche Fälle innerhalb des generierten Interviewpools anhand von Globalanalysen (Rosenthal, 2014) identifiziert und das entsprechende Interviewmaterial mikroanalytisch „*line-by-line*“ mit Hilfe der Codierverfahren der Grounded Theory nach Strauss und Corbin ausgewertet (Strauss & Corbin, 1996, S. 164; siehe auch Strübing, 2013;

Truschkat, Kaiser-Belz & Volkmann, 2011). Die Ergebnisse werden mit Blick auf die Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen in der Forschungsarbeit 2 vorgestellt. Ob und in welcher Weise sich Führungskräfte in ihrem Führungsverständnis und damit verbundenen Handlungsorientierungen auf Hierarchie beziehen und welche Rolle dabei organisationsstrukturelle Rahmenbedingungen spielen, ist Gegenstand der Forschungsarbeit 3.

Bevor die einzelnen Forschungsarbeiten vorgestellt und in den Gesamtrahmen eingeordnet werden, soll in den nächsten Kapiteln zunächst eine übergeordnete theoretische und methodische Rahmung entwickelt werden. Für einen, alle drei Forschungsarbeiten umschließenden, theoretischen Rahmen bezieht sich die vorliegende Studie auf den organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus, da dieser zu den organisationstheoretischen Ansätzen zählt, die ausgehend vom „*open system view*“ eine Perspektive auf die Bedeutung der institutionellen Umwelt für die formalstrukturelle Ausgestaltung und interne Handlungspraxis von Organisationen eröffnen (Preisendörfer, 2011, S. 131). In Kapitel 2 wird der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus sowohl in seinen grundlegenden Beiträgen als auch in seiner konzeptionellen Weiterentwicklung vorgestellt. Besondere Beachtung finden hier jüngere Forschungsbeiträge, die danach fragen, welche Rolle individuellen Akteuren für die Entstehung, Aufrechterhaltung und Veränderung institutioneller Vorgaben zukommt. Kapitel 3 widmet sich der methodischen Rahmung. Im Mittelpunkt stehen dabei zum einen Ansatzpunkte und Herausforderungen für eine angemessene Operationalisierung zentraler Begriffe des neoinstitutionalistischen Theorierahmens. Zum anderen wird dargelegt, wie sich das Zusammenwirken institutioneller Einflüsse, organisationaler Rahmenbedingungen und individueller Sichtweisen und Handlungsorientierungen mit den methodischen Mitteln der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) analysieren lässt. In den nachfolgenden Kapiteln werden die einzelnen Forschungsarbeiten in ihren zentralen Ergebnissen skizziert und in den Gesamtrahmen eingeordnet. Die publizierte Forschungsarbeit ist jeweils im Anschluss angefügt (→ Kapitel 4, 5 und 6). Im Zuge der abschließenden Gesamtdiskussion werden dann die Ergebnisse der Forschungsarbeiten 2 und 3 zueinander in Beziehung gesetzt und in ein bereichsbezogenes Modell der institutionellen Logik der Führung integriert. Zudem werden Anknüpfungspunkte für Forschung und Praxis aufgezeigt (→ Kapitel 7).

Danken möchte ich an dieser Stelle all jenen, die das Entstehen dieser Arbeit in den vergangenen Jahren begleitet haben. Mein herzlicher Dank gilt Michael Schemmann und Josef Schrader, die mein Forschungsvorhaben durch vielfältige Anregungen und konstruktiv-kritische Rückmeldungen umsichtig gefördert haben. Für fachlichen Rat, fortwährende Unterstützung und das (manchmal auch nachdrückliche) Bestärken in der Berufswahl „Wissenschaftlerin“ danke ich zudem von Herzen „tief im Westen“ Klaus Harney, Ute Lange, Sascha Koch und Ulrich Herrmann. Allen Studienteilnehmenden bin ich dankbar für die mir gewährten Einblicke in ihre empirische Führungs- und Or-

ganisationspraxis, ohne die dieses Forschungsvorhaben nicht möglich gewesen wäre. Glaubt man einem der Gründerväter der Grounded Theory, so ist Forschung „harte Arbeit“ – wie private Beziehungen lebt sie auch von der Investition Zeit. Für all die Geduld, wenn mal wieder deutlich mehr Zeit in Forschung als in Privates geflossen ist, möchte ich mich ganz besonders herzlich bei meiner Familie sowie bei langjährigen und neu gewonnenen Freunden bedanken. Widmen möchte ich diese Arbeit meiner Mutter, meiner Schwester, meinem Schwager und Nick – und „hinter dem Horizont“ meinem Vater.



## 2 Theoretische Rahmung

Zweifellos zählt der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus gegenwärtig zu den einflussreichsten Ansätzen der sozialwissenschaftlichen Organisationstheorie. Beobachten lässt sich diese Konjunktur neoinstitutionalistischen Forschens zum einen an der wachsenden Zahl nationaler und internationaler Sammelbände, Einführungsbücher und Zeitschriftenbeiträge, die sich explizit mit dieser „neuen“ Perspektive auf Organisationen und ihre institutionelle Umwelt beschäftigen (z.B. Bonazzi, 2008; Clegg, Hardy & Nord, 1996; Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2013a; Greenwood, Oliver, Lawrence & Meyer, 2017; Kieser & Ebers, 2014; Senge, 2011). Zum anderen lässt sich der zunehmende Einfluss des Neoinstitutionalismus am wachsenden Interesse ganz unterschiedlicher Disziplinen ablesen. Nicht nur die Soziologie, sondern auch die Politikwissenschaft, die Wirtschaftswissenschaft und die Erziehungswissenschaft wenden sich neoinstitutionalistischen Überlegungen über das Zusammenwirken von Institutionen und Organisationen zu (aus erziehungswissenschaftlicher Perspektive z.B. Koch & Schemmann, 2009; Klingovsky, 2016; Kuper, 2001; Kuper & Tiehl, 2018; Schaefers, 2002; Schemmann, 2016; Tippelt & Lindemann, 2018). Für die Erziehungswissenschaft bzw. Weiterbildung geraten dabei u.a. Forschungsfragen nach der Verbreitung bildungspolitischer Programme wie der Programmatik des lebenslangen Lernens (Jakobi, 2006; Schemmann, 2007), Fragen nach den institutionellen Bedingungen der Existenzsicherung von (Weiter-)Bildungsorganisationen (Schrader, 2010, 2011) oder Fragen nach der Verarbeitung und Umsetzung äußerer Vorgaben (z.B. Qualitätsmanagementsysteme, Reformmodell der Schulautonomie) durch die Bildungseinrichtungen (Hartz, 2011, 2015; Schaefers, 2009) ins Blickfeld.

Die intensiven Forschungsaktivitäten von Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern ganz unterschiedlicher Disziplinen haben mittlerweile zu einer Bandbreite an theoretischen Konzepten und empirischen Befunden geführt, die es kaum noch möglich machen, „den“ Neoinstitutionalismus als einheitlichen Theorieansatz zu bestimmen. So konstatieren DiMaggio und Powell bereits zu Beginn der 1990er Jahre: „[Y]et it is often easier to gain agreement about what it is *not* than about what it *is*“ (DiMaggio & Powell, 1991, S. 1; Hervorhebungen im Original).

Vor diesem Hintergrund lässt sich das leitende Erkenntnisinteresse des neoinstitutionalistischen Ansatzes allenfalls im Sinne eines Minimalkonsenses skizzieren. In diesem Sinne richtet sich das Hauptaugenmerk neoinstitutionalistischen Forschens auf Voraussetzungen und Ausdrucksformen der institutionellen Einbettung von Organisationen und ihren Folgen für die Außen- und Binnenaktivitäten. Organisationen werden als gesellschaftlich hervorgebrachte „*open systems*“ (Scott, 2003) verstanden, die in ihrer formalstrukturellen Ausgestaltung, ihrer alltäglichen Handlungspraxis und ihrem

Bestehen maßgeblich durch institutionelle Einflüsse der Umwelt geprägt sind. Weniger die einseitige Einflussnahme der aufgabenspezifischen Umwelt (z.B. Konkurrenzverhältnisse oder Kundenstruktur) als vielmehr die Interaktion zwischen Organisationen und Erwartungsstrukturen, Rationalitätsvorstellungen und kollektiv geteilten Überzeugungen der institutionellen Umwelt stehen im Mittelpunkt (Meyer & Rowan, 1977; Walgenbach & Meyer, 2008).

Dabei folgen die Vertreterinnen und Vertreter neoinstitutionalistischer Forschung einem Wissenschaftsverständnis, das sich auf das Verstehen *und* Erklären sozialer Wirklichkeit bezieht. Andere Wissenschaftspositionen, die etwa ein kritisches Hinterfragen gesellschaftlicher Verhältnisse und das Formulieren sozialer Gegenentwürfe als Zweck von Wissenschaft begreifen (Habermas, 1968), scheinen zumindest für die einschlägigen Beiträge bisheriger Forschung nicht handlungsleitend zu sein. Vertreten wird unter Bezugnahme auf Berger und Luckmann (1991) ein sozialkonstruktivistisches Wirklichkeitsverständnis (Meyer, 2013, S. 519): Die soziale Wirklichkeit beruht auf kollektiv geteilten Wissensbeständen, die sozial-historisch von Menschen in Interaktionen geschaffen worden sind, sich jedoch im Laufe der Zeit durch Prozesse der Externalisierung, Typisierung, Habitualisierung und Institutionalisierung von der Situation ihrer sozialen Hervorbringung objektiviert haben. „The reality of everyday life is taken for granted as reality. [...] It is simply *there*, as self-evident and compelling facticity. I *know* that it is real“ (Berger & Luckmann, 1991, S. 37; Hervorhebungen im Original). Sicherlich auch aufgrund dieses sozialkonstruktivistischen Wirklichkeitsverständnisses ist die neoinstitutionalistische Forschung nicht auf spezifische Methoden des Erkenntnisgewinns festgelegt. Vielmehr wurde und wird ein vielfältiges Spektrum unterschiedlicher Methoden der Datenerhebung und -analyse genutzt, wobei quantitative Verfahren – vermutlich auch aufgrund der primär quantitativen Ausrichtung der US-amerikanischen Organisationsforschung – nach wie vor dominieren. So werden für Fragen der Adaptation bzw. Diffusion institutioneller Vorgaben oftmals Surveydaten gewonnen oder für wissenschaftliche Analysen zugängliche Paneldaten (z.B. NIFA-Panel<sup>1</sup>) herangezogen und mit Hilfe von Regressionsanalysen oder ereignisanalytischen Verfahren ausgewertet. Im Vergleich immer noch deutlich seltener sind demgegenüber „verbale“ Daten wie Zeitungsartikel, öffentliche Bekanntmachungen oder Interviews und ihre Auswertung anhand von Inhaltsanalysen, Diskursanalysen oder mit Hilfe der Codiervverfahren der Grounded Theory (z.B. Beck & Walgenbach, 2003; Hallett, 2010; Hybels, Ryan & Barley, 1994; Mohr & Dequenne, 1997; Scott, Ruef, Mendel & Caronna, 2000; Suddaby & Greenwood, 2005; Zilber, 2002; Zucker, 1987).

---

1 Das NIFA-Panel (neue Informationstechnologien und flexible Arbeitssysteme) erfasst jährlich repräsentative Längsschnittdaten technischer und arbeitsorganisatorischer Entwicklungen für deutsche Maschinenbau-betriebe.

Auch wenn sich bislang also noch kein kohärentes Programm neoinstitutionalistischen Forschens formiert hat, lassen sich doch theoretische Annahmen und empirische Ergebnisse identifizieren, die wegweisend für die weitere Entwicklung des Neoinstitutionalismus waren und auch noch heute als zentrale Bezugspunkte herangezogen werden. Zu diesen grundlegenden Beiträgen zählen die Arbeiten von Meyer und Rowan (1977), DiMaggio und Powell (1983) und Zucker (1977). Im Folgenden werden diese „Meilensteine“ (Hasse & Krücken, 2005, S. 22) in ihren Grundannahmen skizziert und mit Blick auf ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede resümiert. Diese frühen Beiträge haben vor allem ab den 1990er Jahren eine umfangreiche konzeptionelle Erweiterung und Differenzierung angeregt. Für die vorliegende Studie sind insbesondere die Präzisierung des Legitimitätsbegriffs, das Konzept der *institutional logics* sowie Arbeiten, die sich um die Ausarbeitung eines institutionalistisch anschlussfähigen Akteur- und Handlungskonzepts bemühen, relevant. Sie werden im Anschluss an die drei Meilensteine vor allem mit Blick auf ihren Beitrag zur Konkretisierung der Verbindung zwischen Institutionen und Akteuren im Sinne einer wechselseitigen Einflussnahme diskutiert. Anschließend wird auf die organisationsbezogene Weiterbildungsforschung Bezug genommen. An dieser Stelle soll nicht der Anspruch erhoben werden, einen genaueren Einblick in den Stand der organisationsbezogenen Weiterbildungsforschung zu geben, da sich dies bereits mehrere Handbuch- und Überblicksbeiträge zur Aufgabe gemacht haben (z.B. Dollhausen, 2007; Dollhausen, Feld & Seitter, 2010; Dollhausen & Schrader, 2015; Göhlich, 2010b; Hartz & Schardt, 2010; Herbrechter & Schrader, 2018; Pätzold, 2015; Schäffter & Schicke, 2012; Schemmann, 2015). Vielmehr wird das Modell der Reproduktionskontexte in seinen Grundannahmen ausführlicher vorgestellt, welches anknüpfend an neoinstitutionalistische (und modernisierungstheoretische) Überlegungen institutionelle Bedingungen für Organisationen der Weiterbildung modelliert (Schrader 2010, 2011). Für die nachfolgenden Forschungsarbeiten ist das Modell der Reproduktionskontexte deshalb zentral, weil es diese als allgemeine Heuristik darin unterstützt hat, institutionell unterschiedlich eingebettete Weiterbildungsorganisationen empirisch zu identifizieren (Forschungsarbeit 1) und, auf der Grundlage dieser Vorarbeit, möglichst kontrastreiche Fälle für die Analyse des Führungsverständnisses und der damit verbundenen Handlungsorientierungen auszuwählen (Forschungsarbeiten 2 und 3). Das Kapitel schließt mit einer kritischen Würdigung der bisherigen Forschungsaktivitäten des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus.

## 2.1 Grundlegende Beiträge des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus: Umwelt als Institution – Organisation als Institution<sup>2</sup>

Seinen Anfang nimmt das neoinstitutionalistische Nachdenken und Forschen zum Verhältnis von Organisation und Umwelt mit dem Ende der 1970er Jahre erstmals veröffentlichten Artikel von Meyer und Rowan (1977). Ein zentraler Bezugspunkt für die Überlegungen der beiden Autoren ist das Bürokratiemodell Webers und seine Rezeption in damaligen organisationswissenschaftlichen Beiträgen.

Angesichts gesamtgesellschaftlicher Veränderungsprozesse, die im Sinne Webers zu einer Rationalisierung der Weltbilder und Glaubensvorstellungen, der privaten Lebensführung und der gesellschaftlichen Institutionen führen, bilden sich auf der Ebene der Institutionen Großorganisationen aus, die sich in ihrer Funktionsweise idealtypisch als Bürokratie beschreiben lassen. Bürokratien stellen legale Herrschaftsverbände dar, die auf dem Glauben an die Legitimität formalisierter Regeln und Weisungsbefugnisse (z.B. Amtshierarchie, Aktenmäßigkeit der Vorgänge, professionelle Laufbahnen, unpersönliche Amtsführung usw.; Kieser, 2014, S. 53–54) beruhen. Sie sind anderen Formen des Organisierens insofern in ihrer Effizienz überlegen, als sie das Handeln der Organisationsmitglieder durch die rigide Regelstruktur auf das Organisationsziel verpflichten und durch Arbeitsteilung ein planvolles Vorgehen gewährleisten (Kieser, 2014).

Für die Organisationswissenschaft ihrer Zeit stellen Meyer und Rowan fest, dass sie sich überwiegend auf die Effizienzvorteile einer bürokratischen Formalstruktur konzentriert und dabei den Gedanken der Legitimitätsbedürftigkeit weitgehend unbeachtet lässt (Meyer & Rowan, 1991, S. 43–44). Ohne Notwendigkeiten der Effizienz in Abrede stellen zu wollen, erinnern sie an die legitimatorische Voraussetzung der Organisation im Sinne Webers. Vor diesem Hintergrund nehmen sie nun entgegen der damals dominierenden Überlegungen an, dass Organisationen ihre Formalstruktur weniger in Orientierung an einer intern möglichst effizienten Arbeitsorganisation als vielmehr aus Gründen der Legitimitätszuschreibungen durch relevante Akteure der Umwelt ausprägen (Meyer & Rowan, 1991, S. 49). Für Meyer und Rowan spiegeln sich in der Formalstruktur einer Organisation so genannte „Rationalitätsmythen“ (Meyer & Rowan, 1991, S. 47–48) wider, d.h. gesellschaftlich akzeptierte Vorstellungen der Angemessenheit von Organisationen. Solche Rationalitätsmythen enthalten Annahmen über erstrebenswerte Zielsetzungen und zweckmäßige Mittel der Zielerreichung (Rationalitätsannahmen). Ob sie allerdings auch tatsächlich wirksam sind, entzieht sich einer objektiven Überprüfung; sie beruhen allein auf dem kollektiv geteilten Glauben an

---

2 Die Unterscheidung zwischen „environment as institution“ und „organization as institution“ wurde von Zucker zur Systematisierung unterschiedlicher Beiträge, die sich mit der Institutionalisierung von Organisationen beschäftigen, in die Diskussion eingebracht (1987, S. 444–447).

ihre Wirksamkeit (Mythos). Indem Organisationen eine mit den institutionellen Erwartungsstrukturen konforme Formalstruktur ausbilden, gleichen sie sich ihrer Umwelt an (Isomorphie), signalisieren ihre Anerkennungswürdigkeit und sichern sich so Legitimität und Stabilität für das eigene Fortbestehen.

The incorporation of institutionalized elements provides an account (Scott and Lyman 1968) of activities that protects the organization from having its conduct questioned. The organization becomes, in a word, legitimate, and it uses its legitimacy to strengthen its support and secure its survival. (Meyer & Rowan, 1991, S. 50)

Da sich moderne Gesellschaften durch eine hohe Komplexität auszeichnen, haben sich im Laufe der Zeit verschiedene gesellschaftliche Bereiche mit teils übereinstimmenden, teils aber auch je spezifischen Rationalitätsmythen herausgebildet, so dass sich Organisationen oftmals in widersprüchlichen institutionellen Erwartungszusammenhängen wiederfinden. Für den Umgang mit unvereinbaren Umwelanforderungen können Organisationen partielle Lösungen finden, indem sie (1.) sich verweigern, (2.) Konformität unter Preisgabe mancher Umweltbeziehungen aufrechterhalten, (3.) fehlende Konformität eingestehen oder (4.) Reformen ankündigen (Meyer & Rowan, 1991, S. 56–57). Darüber hinaus steht ihnen aber noch eine weitere Option zur Verfügung: „decoupling and the logic of confidence“ (Meyer & Rowan, 1991, S. 57). Um inkonsistenten Umwelterwartungen trotz ihrer Widersprüchlichkeit gerecht werden zu können, tendieren Organisationen dazu, ihre internen Aktivitäten nur lose an ihre formale Struktur zu koppeln oder aber auch beide voneinander zu entkoppeln. In solchen Situationen vermitteln Organisationen zur Sicherung ihres Überlebens in ihrer Außendarstellung vertrauensbildende Botschaften der Erwartungskonformität – in ihren internen Aktivitäten entsprechen sie aber dann den Vorgaben nur partiell, in einzelnen Bereichen (z.B. Abteilungen oder Angebotsbereichen) oder auch gar nicht, um Reibungsverluste oder Konflikte zu vermeiden (Meyer & Rowan, 1991, S. 57–58).

Mit dem Konzept der Entkopplung distanzieren sich Meyer und Rowan von strukturdeterministischen Überlegungen der „*Old Institutionalists*“ (z.B. Parsons). In ihrem Funktionieren und Bestehen sind Organisationen zwar institutionell konstituiert, da sie in ihrer formalen Ausgestaltung Rationalitätsmythen der Umwelt adaptieren. Ihre Angleichung an Umwelterwartungen ist aber niemals vollkommen, da es sich bei Umweltvorgaben oftmals um inkonsistente oder generalisierte Anforderungen handelt, die im konkreten Fall Spielräume für Interpretation und Entkopplung belassen (Becker-Ritterspach & Becker-Ritterspach, 2006, S. 112).

Einige Jahre später veröffentlichen DiMaggio und Powell einen Aufsatz (1983), der inzwischen als zweiter „Meilenstein“ des Neoinstitutionalismus gilt (Hasse & Krücken, 2005; Walgenbach & Meyer, 2008). Hierin schließen sie unmittelbar an die Überlegun-

gen Meyers und Rowans an, führen den Gedanken der gesellschaftlichen Einbettung institutionell konstituierter Organisationen aber in zweierlei Hinsicht fort: zum einen nehmen sie eine Konkretisierung des Umweltbegriffs vor und zum anderen entwickeln sie das Konzept der Isomorphie, d.h. die strukturelle Angleichung von Organisationen an ihre Umwelt, weiter.

Anders als die meisten organisationstheoretisch Forschenden ihrer Zeit rücken DiMaggio und Powell in ihrem Beitrag also nicht Variationen zwischen Organisationen, sondern vielmehr ihre erstaunliche Homogenität in den Mittelpunkt des Interesses. Die Ähnlichkeit von Organisationen überrascht, wenn man etwa unterstellt, dass Organisationen zugunsten von Wettbewerbs- und Innovationsvorteilen primär danach streben, Differenz aufzubauen und die Verringerung von Differenz allenfalls mit Blick auf erfolgreichere Konkurrenten intendieren. Diesen Überlegungen folgen DiMaggio und Powell jedoch nicht. Vielmehr nehmen sie an, dass Organisationen in organisationale Felder eingebunden sind und dass organisationale Felder zum Zeitpunkt ihrer Entstehung zwar von Dynamik und Vielfalt geprägt sind, sich aber mit ihrer fortschreitenden Etablierung nach und nach homogenisieren (DiMaggio & Powell, 1991, S. 64).

Ein organisationales Feld umfasst die Summe aller für eine Organisation relevanten Akteure und Anspruchsgruppen ihrer Umwelt wie beispielsweise Zweigstellen, Kooperationspartner, Konkurrenten, aber auch Kommunalverwaltungen, Ministerien, Akkreditierungsgesellschaften oder Kundenorganisationen. Die Zugehörigkeit ist also weder auf strukturell ähnliche Organisationen mit identischer Zielsetzung beschränkt, noch durch formalisierte Regeln kodifiziert. Konstituierend sind vielmehr Austauschbeziehungen zwischen Organisationen – ganz gleich, ob sie sich formell oder informell, direkt oder indirekt, zwischen ähnlichen oder unähnlichen Organisationen vollziehen. Dabei wirken vor allem vier Entwicklungen strukturbildend: (1.) die allmähliche Intensivierung der Interdependenzbeziehungen zwischen den Organisationen eines Feldes, (2.) die Herausbildung von Herrschaftsverhältnissen und Koalitionsbündnissen innerhalb des Feldes, (3.) das Ansteigen der Informationsdichte und schließlich (4.) ein sich sukzessive formierendes Bewusstsein für das wechselseitige Zusammenwirken (DiMaggio & Powell, 1991, S. 65, 81). Je weiter diese Entwicklungen innerhalb eines Feldes vorangeschritten sind, desto stärker bewirken Veränderungsprozesse einzelner Organisationen eine Homogenisierung des organisationales Feldes. Diesen Zusammenhang führen DiMaggio und Powell institutionell auf drei Mechanismen zurück, die – bei hinreichender Strukturierung eines Feldes – isomorphe Veränderungsprozesse erzeugen: Isomorphie durch Zwang („coercive isomorphism“), Isomorphie durch Mimese („mimetic processes“) und/oder Isomorphie durch normativen Druck („normative pressures“) (DiMaggio & Powell, 1991, S. 67, 69, 70). So kann Isomorphie durch eine Zwang ausübende Autorität, beispielsweise durch den Staat, hervorgebracht werden, indem er verbindliche Gesetze und Verordnungen erlässt, die Organisationen

zugunsten ihrer Legitimitätssicherung befolgen. Mimetische Isomorphie realisiert sich insbesondere bei inkonsistenten Umwelterwartungen oder fehlenden Entscheidungsprogrammen. Solche Bedingungen hoher Unsicherheit können Organisationen zur Suche nach legitimen „Leuchtturmorganisationen“ motivieren, die in ihrer erfolgversprechenden Struktur (und Praxis) nachgeahmt werden (Mimese). Schließlich kann eine Angleichung auch durch normativen Druck entstehen, indem während der beruflichen oder universitären Ausbildung erlernte Vorgaben auch noch im späteren Berufsleben als bindend wahrgenommen werden und daher organisationsübergreifend professionskonforme Entscheidungen und Funktionsrollenverständnisse wahrscheinlicher machen (DiMaggio & Powell, 1991, S. 67–74).

Diese drei Mechanismen werden von DiMaggio und Powell allerdings nur analytisch voneinander unterschieden; innerhalb eines organisationalen Feldes wirken sie in der Regel interdependent (DiMaggio & Powell, 1991, S. 67). Zudem unterstreichen sie, dass insbesondere mimetische und normative Angleichungsprozesse nicht als rational-strategische Entscheidungen des Managements misszuverstehen sind. Vielmehr beruhen mimetische oder normative Isomorphien auf Entscheidungen, die Managerinnen und Manager für gewöhnlich relativ unhinterfragt (unter dem Druck alltäglicher Entscheidungsnotwendigkeiten) treffen. Mit dem Konzept der Isomorphie rücken also nicht die Interessen und Ziel-Mittel-Kalküle rational entscheidender Akteure, sondern die strukturellen Voraussetzungen von Entscheidungen gesellschaftlich eingebetteter Akteure in den Fokus (DiMaggio & Powell, 1991, S. 81–82). Wie ein Großteil der „*New Institutionalists*“ distanzieren sie sich damit ausdrücklich von Rational-Choice-Modellen (zum Ansatz des Rational Choice Institutionalism vgl. Weingast, 2002). Durch die Konzeptionalisierung des organisationalen Feldes, seiner zunehmenden Strukturierung und Homogenisierung durch Mechanismen der Isomorphie leisten DiMaggio und Powell eine Differenzierung des Umweltbegriffs, die bereits bei Meyer und Rowan angelegt ist: In modernen Gesellschaften sind Organisationen nicht in „die“ eine, ganzheitliche Umwelt eingebettet. Je nach Strukturierung des Feldes und Konstellation isomorph wirkender Kräfte entwickeln sich vielfältige institutionelle Kontexte (Umwelten), die Erwartungsstrukturen, Rationalitätsmythen sowie Vorstellungen und Überzeugungen der Angemessenheit hervorbringen (Walgenbach, 2014, S. 301; Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2013b, S. 3).

Das Konzept der Isomorphie hat in den nachfolgenden Jahren große Beachtung erfahren und zahlreiche empirische Forschungsaktivitäten angeregt. Mehrere Studien widmen sich beispielsweise der Erklärung interorganisationaler Unterschiede in der Adaptation formaler Vorgaben durch Eigenschaften der Organisation. Sie zeigen u.a., dass die Größe einer Organisation das Angleichungsverhalten positiv beeinflusst. Die Anpassungsbereitschaft lässt sich mit der Intensität externer Beobachtungen in Verbindung bringen. Dabei werden große Organisationen aufmerksamer durch Akteure und Anspruchsgruppen der für sie relevanten Umwelt beobachtet als kleine Organisationen.

Mit zunehmender Organisationsgröße erhöht sich daher die Wahrscheinlichkeit, dass neue Vorgaben und Managementmodelle der institutionellen Umwelt in die Formalstruktur integriert werden (Dobbin, Edelman, Meyer, Scott & Swidler, 1988; Greening & Gray, 1994; Walgenbach & Beck, 2003). Andere Studien haben sich stärker mit den Mechanismen der Isomorphie beschäftigt. Allerdings findet hier die von DiMaggio und Powell angenommene Interdependenz zwischen erzwungener, mimetischer und normativer Isomorphie kaum Berücksichtigung; stattdessen konzentriert sich ein Großteil der Untersuchungen verkürzend auf Prozesse mimetischer Isomorphie (Mizruchi & Fein, 1999, S. 677, 679). Innerhalb des so genannten „Skandinavischen Neoinstitutionalismus“ ist mit dem Begriff „*Translation*“ in der Mitte der 1990er Jahre zudem eine alternative Konzeptionalisierung der Verbreitung neuer, bislang noch nicht adaptierter Umweltanforderungen in die Diskussion eingebracht worden. Aus dieser Perspektive übernehmen Organisationen formale Vorgaben und Handlungsprogramme ihrer Umwelt niemals vollständig; denn Umwelterwartungen sind aufgrund ihres Allgemeinheitsgrades immer interpretationsbedürftig und Organisationen agieren stets unter je spezifischen Voraussetzungen, weshalb sich Organisation und Umwelt niemals vollständig entsprechen. Hervorgehoben wird daher weniger die Isomorphie als vielmehr das in Übernahmeprozessen enthaltene Potenzial für Veränderungen. Organisationen eignen sich zu implementierende Umweltvorgaben aktiv an und vollziehen so eine Übersetzungsleistung, die immer auch eine (mal mehr, mal minder ausgeprägte) Veränderung des Übertragenen bewirkt (Czarniawska & Sevón, 1996).

Dass Aneignungs- und Interpretationsleistungen für die Übernahme formaler Vorgaben von zentraler Bedeutung sind, hat Zucker (1977) bereits in den 1970er Jahren auf der Grundlage eines Laborexperiments aufgezeigt. Obgleich ihr Artikel im Vergleich zu den Beiträgen von Meyer und Rowan sowie von DiMaggio und Powell zunächst weniger Beachtung gefunden hat, gilt er inzwischen als dritter „Meilenstein“ des Neoinstitutionalismus (Hasse & Krücken, 2005; Walgenbach & Meyer, 2008).

Dabei knüpft Zucker an folgende Überlegungen an: Institutionalisierung ist ein Prozess, dessen Ausprägung variieren kann und sich auf Handlungen bzw. Handlungszusammenhänge bezieht. Je höher der erreichte Institutionalisierungsgrad (geringe, mittlere und hohe Institutionalisierung), desto ausgeprägter ist auch die Persistenz einer Institution. Unter Bezugnahme auf Berger und Luckmann (1991) geht Zucker davon aus, dass hoch institutionalisierte Sicht- und Handlungsweisen als „taken for granted“ wahrgenommen werden, weshalb sie im Laufe der Zeit als überindividuelle Fakten der sozialen Wirklichkeit erscheinen, die als solche an nachfolgende Generationen weitergegeben werden. Mit zunehmender Persistenz sind Institutionen kognitiv so stark repräsentiert, dass sie ihrerseits die individuellen Vorstellungen von Normalität und Angemessenheit prägen (Garfinkel, 1963). Auch Organisationen haben sich auf diese Weise in modernen Gesellschaften als institutionalisierte Handlungszusammenhänge



herausgebildet. Sie zeichnen sich durch ein regelgeleitetes Handeln aus, das sich an den Vorgaben anderer – aufgrund ihrer formal legitimierten Position innerhalb eines festgelegten Positiongefüges – orientiert. Zucker versteht also Organisation als Institution, die ein geregeltes, vorgabenkonformes Handeln in Interaktionszusammenhängen wahrscheinlicher macht (Zucker, 1991, S. 84–86; 1987, S. 446). Diese Annahmen überprüft sie auf der Grundlage eines Laborexperiments, indem sie eine Versuchssituation schafft, in der Probandinnen und Probanden eine Aufgabe (Einschätzung des autokinetischen Effekts) bewältigen müssen, die noch nicht auf typische Tätigkeiten in Organisationen verweist. Den drei Versuchsgruppen wird ein Hinweis zum Institutionalierungsgrad der Situation gegeben (kein Organisationszusammenhang, Organisationszusammenhang, Organisationszusammenhang mit Positionsinhaber), während die Kontrollgruppe ausschließlich Informationen über die gestellte Aufgabe erhält (Zucker, 1991, S. 88–92). Zucker kann mit Hilfe dieses Versuchsaufbaus zeigen, dass der Hinweis, bei der Situation handle es sich um einen Organisationszusammenhang, die Anpassung an formale Vorgaben wahrscheinlicher macht. Insbesondere wenn einer Person eine herausgehobene Position mit mehr Verantwortlichkeit („Light Operator“) zugewiesen wird, übernehmen die Versuchsteilnehmenden die Vorgaben. Unter diesen hochinstitutionalisierten Bedingungen (Organisationszusammenhang mit Positionsinhaber) ist ein vorgabenkonformes Handeln relativ veränderungsresistent und auch bei fehlender sozialer Kontrolle zu beobachten. Die übernommenen Vorgaben werden von den Versuchspersonen zudem an neu hinzukommende Versuchsteilnehmende weitergegeben (Zucker, 1991, S. 94–95, 98–101).

In ihrer Forschungsarbeit rückt Zucker die Wechselwirkung zwischen institutionellem Kontext und individuellen Interpretations- und Wahrnehmungsmustern in den Mittelpunkt des Interesses. Beide sind unabänderlich miteinander verbunden: Einerseits wirken Institutionen strukturierend, indem sie die Wahrnehmung und Situationsdefinition individueller Akteure beeinflussen. Andererseits sind es die Akteure selbst, die durch ihre Sicht- und Handlungsweisen in alltäglichen Interaktionszusammenhängen institutionalisierte Vorstellungen des Angemessenen (re-)produzieren. Dass Zucker mit ihrer Versuchsanordnung die Wahrnehmungs- und Handlungsaktivitäten der Versuchspersonen als Gruppen-, aber nicht als Organisationsmitglieder im engeren Sinne untersucht, hat in der neoinstitutionalistischen Rezeption der Meilensteine kaum systematische Beachtung gefunden. Vielmehr werden Zuckers Arbeiten rückblickend als wichtiger Beitrag für das neoinstitutionalistische Denken und Forschen gewürdigt. Denn mit ihren Arbeiten hebt sie bereits in den Anfängen des Neoinstitutionalismus die Relevanz der Interpretations- und Handlungsbeiträge individueller Akteure hervor, die später im Zuge der eher makro- bzw. mesosozial ausgerichteten Forschungsbeiträge der 1980er und 1990er Jahre jedoch mehr und mehr aus dem Blickfeld geraten sind (Klatetzki, 2006, S. 59; Hasse & Krücken, 2005; Walgenbach & Meyer, 2008; Bonazzi, 2008).

## 2.2 Gemeinsamkeiten und Unterschiede der grundlegenden Beiträge

Mit den drei vorgestellten Aufsätzen ist das organisationstheoretische Fundament des Neoinstitutionalismus skizziert; denn die von Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell und Zucker entwickelten Annahmen stellen auch heute noch zentrale Ausgangs- und Bezugspunkte der neoinstitutionalistischen Forschung dar (Greenwood, Oliver, Sahlin & Suddaby, 2013b).

Auf den ersten Blick mag der Eindruck entstehen, dass sich Meyer, Rowan, DiMaggio und Powell in ihren konzeptionellen Überlegungen theoretisch näher stehen als Zucker, die durch die stärkere Betonung der institutionellen Kontextuierung individueller Wahrnehmungsmuster und deren experimenteller Überprüfung eine ganz anders akzentuierte Perspektive zu vertreten scheint. Zwar verweisen DiMaggio und Powell in ihrem sechs Jahre später erschienenen Beitrag (1983) sowohl auf den Artikel von Meyer und Rowan (1977) als auch auf eine Veröffentlichung von Zucker und Tolbert (1981), inhaltlich schließen sie dann aber stärker an die Überlegungen Meyers und Rowans an. Gemeinsam ist ihnen eine eher makrosoziologische Sichtweise, die Institutionen zunächst in der Umwelt einer Organisation lokalisiert und die Bedeutung institutioneller Einflüsse für die formale Ausgestaltung und Handlungspraxis von Organisationen in den Mittelpunkt rückt. Gleichmaßen heben sie die Anpassungsnotwendigkeit und -fähigkeit von Organisationen an legitimitätsverschaffende Erwartungsstrukturen ihrer Umwelt hervor. Mehr oder minder explizit bestimmen sie die organisationale Umwelt als *Umwelten* (institutionalisierte Kontexte), die sich im Sinne DiMaggios und Powells als organisationale Felder nur ex post empirisch bestimmen lassen (DiMaggio & Powell, 1991, S. 65).

Differenzen ergeben sich insbesondere mit Blick auf die angenommene Wirksamkeit von Institutionen. Während Meyer und Rowan unterstellen, dass sich Organisationen mit Umweltanforderungen durchaus reflexiv auseinandersetzen und im Falle ihrer Inkonsistenz oder Unvereinbarkeit Formal- und Aktivitätsstruktur entkoppeln (können), gehen DiMaggio und Powell davon aus, dass sich adaptierte Umweltvorgaben immer auch auf die Handlungspraxis auswirken (DiMaggio & Powell, 1991, S. 75). Zucker hält die Entkopplungsthese sogar für gänzlich unhaltbar, da sich Meyer und Rowan sozialtheoretisch (wie sie selbst) auf sozialkonstruktivistische Überlegungen Bergers und Luckmanns beziehen.

[A] structure that has become institutionalized is one that has become taken for granted by members of a social group as efficacious and necessary; thus it serves as an important causal source of stable patterns of behavior. This creates an inherent ambiguity in their (Meyer and Rowan's; Anm. von Walgenbach und Meyer) underlying phenomenological argument, because the definition of 'institutionalized' itself contradicts the claim that

institutional structures are apt to be decoupled from behavior. To *be* institutional, structure must generate action (Tolbert & Zucker, 1996, S. 52, Hervorhebung im Original; zitiert nach Walgenbach & Meyer, 2008, S. 52).

Ohne diese unterschiedlichen Positionen im Detail ausführen zu wollen, lassen sich mit Berger und Luckmann auch Argumente finden, die für die von Meyer und Rowan aufgezeigte reflexive Auseinandersetzung mit institutionalisierten Vorstellungen des Angemessenen sprechen: Im Anschluss an Goffman (1973) schreiben Berger und Luckmann individuellen Akteuren die Fähigkeit zur Rollendistanz zu. Insbesondere in späteren Phasen der Vergesellschaftung, die sich auf die Verinnerlichung von, angesichts gesellschaftlicher Arbeitsteilung, zunehmend differenzierten Erwartungsstrukturen beziehen (sekundäre Sozialisation), werden vermittelte Anschauungsweisen und Lebensformen als weniger unausweichlich wahrgenommen. Daher können Akteure zu den vielfältigen Anforderungen ihrer sozialen Umwelt auch Distanz einnehmen und mit ihnen reflektierend umgehen. Vor allem solche Situationen, in denen vermeintliche Routinegewissheiten problematisch werden, regen zur Reflexion und Selbstdistanzierung gegenüber herausfordernden Ausschnitten der Wirklichkeit an (Berger & Luckmann, 1991, S. 38, 45, 162–163, 230). In diesem Sinne lassen sich auch Meyers und Rowans Ausführungen zur Entkopplungsthese verstehen. Entkopplung wird von ihnen insbesondere für den Umgang mit inkonsistenten oder organisationsintern nur schwer durchsetzbaren, d.h. für den Umgang mit problematischen Vorgaben der institutionellen Umwelt thematisiert. Was Berger und Luckmann für individuelle Akteure aufzeigen, übertragen Meyer und Rowan also auf organisierte Akteure: Besonders in uneindeutigen Situationen oder im Falle inkonsistenter Rationalitätsmythen können Organisationen Distanz zu Umweltvorgaben einnehmen und sich reflexiv auf sie beziehen (Meyer & Rowan, 1991, S. 56–57).

Darüber hinaus unterscheiden sich die drei Meilensteine in ihrer Interpretation erzwungener Isomorphie. Während DiMaggio und Powell ebenso wie Meyer und Rowan davon ausgehen, dass u.a. der wahrgenommene Druck machtvoller Institutionen der Umwelt zur Übernahme von formalen Vorgaben und Handlungsprogrammen führt, vertritt Zucker auch hier eine andere Position. Gerade hochinstitutionalisierte Handlungszusammenhänge kommen ohne Druck oder Zwang aus, weil institutionalisierte Sicht- und Handlungsweisen als Gewissheiten wahrgenommen werden, die Akteure für gewöhnlich unhinterfragt reproduzieren. Im Sinne Zuckers können sich befürchtete negative Sanktionen sogar entgegengesetzt auswirken; denn sie machen überhaupt erst darauf aufmerksam, dass jenseits des institutionell vorgegebenen grundsätzlich auch noch alternative Handlungsmöglichkeiten existieren (Zucker, 1977, S. 728).

Schließlich besteht eine weitere Differenz in der Lokalisierung des Institutionellen. Meyer und Rowan ebenso wie DiMaggio und Powell verstehen Institutionen als übergreifende Erwartungsstrukturen und Rationalitätsmythen, die in der Umwelt von

Organisationen zu finden sind (Umwelt als Institution). Aus einer eher makrosoziologischen Perspektive wird die formale Ausgestaltung (und die Handlungspraxis) von Organisationen durch institutionelle Umwelteinflüsse zu erklären versucht (Organisation als abhängige Variable). Demgegenüber betrachtet Zucker auch Organisationen als eine institutionalisierte Form des handelnden Zusammenwirkens in modernen Gesellschaften.<sup>3</sup> Als Institution zeichnen sich Organisationen durch eine entpersönlichte, regelgeleitete und Weisungsgehorsam verlangende Koordinationsform aus, welche die Wahrnehmungs- und Interpretationsmuster sozialer Akteure beeinflusst (Organisation als Institution). Theoretisch nimmt sie zwar eine untrennbare Verbundenheit von institutionellen Strukturen und individuellen Sicht- und Handlungsweisen an; in ihren Experimenten modelliert sie den institutionellen Handlungszusammenhang Organisation aber als unabhängige Variable (Zucker, 1977, 1987).

Nach all diesen Unterschieden lässt sich zurecht nach den Gemeinsamkeiten fragen. Angesichts vieler Differenzen und Differenzierungen ist die theoretische Uneinheitlichkeit des Neoinstitutionalismus häufig angemahnt worden (Tacke, 2006; Mense-Petermann, 2006; DiMaggio & Powell, 1991; Kirchner, Krüger, Meier & Meyer, 2015). Sicherlich zeichnet er sich auch heute noch eher durch Mehr- als durch Einstimmigkeit aus, was bisweilen aber auch als Stärke gewürdigt wird. Trotz unterschiedlicher Akzentuierungen scheint die drei vorgestellten Meilensteine grundsätzlich folgender Grundgedanke zu einen: Als soziale Akteure sind Organisationen gesellschaftlich eingebettet. In ihrer formalen Ausgestaltung und Handlungspraxis spiegeln sie ihre institutionelle Umwelt wider. Wie sich Organisationen organisieren, welches Leistungsversprechen sie ihren Anspruchsgruppen geben und welche Entscheidungen sie treffen, wird nicht auf das rationale Handeln strategisch-kalkulierender Akteure zurückgeführt. Vielmehr sind Formal- und Aktivitätsstruktur einer Organisation Ausdruck institutionalisierter Erwartungsstrukturen und Vorstellungen über ein angemessenes Funktionieren und Bestehen von Organisationen in modernen Gesellschaften. Dieses „Common-sense knowledge“ ist sozial-historisch in Interaktionszusammenhängen hervorgebracht worden und beeinflusst als soziale Faktizität wiederum die Sicht- und Handlungsweisen sozialer Akteure (Berger & Luckmann, 1991, S. 37). Zur Sicherung ihres Fortbestandes orientieren sich Organisationen nicht nur an Kriterien der Effizienz, sondern eine notwendige Voraussetzung für ihr gesellschaftliches Überleben ist ihre Anerkennung (Legitimierung) durch die Umwelt.

Ähnlich resümieren auch Walgenbach und Meyer (2008, S. 50) als gemeinsame Basis der drei Meilensteine folgende Punkte:

3 Auch in der Governance-Forschung werden Organisationen bisweilen als eigenständige Koordinationsform verstanden, die auf einen spezifischen Interaktionszusammenhang verweist, welcher sich beispielsweise durch Mitgliedschaftsregeln, Hierarchie und Entscheidungsprogramme auszeichnet (z.B. Wiesenthal, 2005; zum Anregungspotenzial des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus für die Governance-Perspektive siehe z.B. Schimank, 2007b; Herbrechter & Schemmann, in Druck).

- (1) die Ablehnung des Modells des rational und autonom entscheidenden Akteurs,
- (2) das Interesse an institutionalisierten Erwartungsstrukturen, aus dem sich
- (3) ein Interesse an den Eigenschaften und Wirkungsweisen dieser sozialen Phänomene ableitet, und
- (4) die Orientierung an kognitiven und kulturellen Erklärungen von Elementen der Organisationsstruktur und Managementpraktiken (Di Maggio & Powell, 1991).

## 2.3 Konzeptionelle Differenzierung und Erweiterung: Legitimität und Institutional Logics

In den grundlegenden Beiträgen von Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell und Zucker sind mit den Überlegungen zu Institutionen, Legitimität, Entkopplung, organisationalem Feld und Isomorphie zentrale Elemente skizziert worden, die bis heute wichtige Bezugspunkte des neoinstitutionalistischen Forschens darstellen. In den vergangenen vier Jahrzehnten wurden sie theoretisch präzisiert und weiter ausdifferenziert. Dabei sind für die vorliegende Studie zwei konzeptionelle Weiterentwicklungen von besonderer Relevanz: zum einen die Präzisierung des Legitimitätsbegriffs durch Suchman (1995) und zum anderen die von Thornton und Ocasio (1999, 2013) und anderen entwickelten „*institutional logics*“.

Im Anschluss an die organisationssoziologischen Überlegungen Webers haben Meyer und Rowan die Bedeutung von formalisierter Struktur, Rationalität *und* Legitimität für das Überleben von Organisationen hervorgehoben. Um Stabilität gewinnen und ihren Fortbestand sichern zu können, sind Organisationen nicht nur auf Ressourcen (z.B. Geld, Mitarbeitende, technische Mittel etc.), sondern mindestens ebenso sehr auf die soziale Anerkennung als eine vertrauenswürdige, rational agierende Organisation angewiesen (Meyer & Rowan, 1977). Was im Einzelnen unter Legitimität zu verstehen ist und wie Organisationen die Unterstützung ihrer Umwelt gewinnen können, wird von ihnen allerdings noch nicht näher bestimmt.

Mitte der 1990er Jahre veröffentlicht dann aber Suchman (1995) ein bis heute maßgebendes Literaturreview, in dem er den Stand der damaligen Legitimitätsdiskussion systematisiert und auf dieser Grundlage auch eine Definition erarbeitet: „*Legitimacy is a generalized perception or assumption that the actions of an entity are desirable, proper, or appropriate within some socially constructed system of norms, values, beliefs, and definitions*“ (Suchman, 1995, S. 574; Hervorhebung im Original).

Im Sinne Suchmans (1.) beruht Legitimität also weniger auf der Bewertung einzelner Merkmale oder Ereignisse als vielmehr auf einer generalisierten Annahme darüber, (2.) dass die Handlungen einer sozialen Einheit (z.B. einer Organisation) (3.) mit Blick auf das übergreifende, sozial konstruierte Normen-, Werte-, Überzeugungs- und Be-

griffssystem (4.) wünschenswert, korrekt und angemessen sind. Legitimität ist keine Eigenschaft einer Organisation, sondern vielmehr eine relationale und allgemeine Zuschreibung, die ihr von anderen Akteuren der Umwelt verliehen wird. Nur wenn Organisationen Legitimität gewinnen, können sie auch auf die für sie überlebensnotwendige Unterstützung ihrer Umwelt hoffen (vgl. auch Baum & Oliver, 1991). Dabei sind Legitimitätszuschreibungen auf unterschiedlichen Wegen erreichbar bzw. werden auf der Grundlage unterschiedlicher Angemessenheitsvorstellungen verliehen. Mit Suchman lassen sich zwei grundlegende Legitimitätsstufen differenzieren, die die Interpretations- und Wahrnehmungsmuster sozialer Akteure orientieren. Legitimität kann passive Unterstützung mobilisieren, indem eine Organisation in ihrer Existenz nicht weiter hinterfragt wird, weil sie gemessen am sozialen Erwartungs-, Normen-, Werte-, Überzeugungs- und Begriffssystem als brauchbar und sinnvoll wahrgenommen wird („*make sense*“). Darüber hinaus kann Legitimität aber auch zu einer aktiven Unterstützung führen, sofern eine Organisation affirmatives Commitment mobilisieren kann und nicht nur als brauchbar, sondern auch als gesellschaftlich wichtig und wertvoll empfunden wird („*have value*“) (Suchman, 1995, S. 575).

Wie weitreichend diese Annahme ist, verdeutlichen Meyer und Zucker (1989) in mehreren Fallstudien über Wirtschaftsorganisationen, die über Jahre anstelle von Gewinnen Verluste erzielen. So konnte beispielsweise die Rath Packing Company – die auf dem US-amerikanischen Markt einst als führender Fleischvertrieb galt, in den 1970er Jahren aber in wirtschaftliche Schwierigkeiten geriet – bis zu ihrem endgültigen Niedergang im Jahr 1985 zunächst Banken, später auch staatliche Fördermittelgeber und ihre eigene Mitarbeiterschaft dazu bewegen, sie trotz ausbleibender Rentabilität über mehr als ein Jahrzehnt zu unterstützen. Obwohl das Unternehmen also seinen originären Zweck, Gewinn zu machen, jahrelang verfehlte, konnte es dennoch zumindest für eine gewisse Zeit fortbestehen – für Meyer und Zucker ein Hinweis darauf, dass erfolglose Organisationen erfolgreich überleben können, solange sie bei anderen Akteuren Unterstützung und Akzeptanz finden (für den Dienstleistungssektor Seibel, 1994). In Anlehnung an die Unterscheidung Suchmans lässt sich die Unternehmensgeschichte der Rath Packing Company als ein empirisches Beispiel für eine „*have value*“-Legitimitätszuschreibung interpretieren: Obleich sie ihren sinnhaften Zweck als Unternehmen längst nicht mehr erfüllte, erfuhr die Rath Packing Company noch über Jahre aktive Unterstützung, denn externe Akteure und interne Belegschaft nahmen sie als wünschenswerte Organisation wahr, deren Überleben es auch in turbulenten Zeiten zu sichern galt (Hasse & Krücken, 2005, S. 52).

Wie Meyer und Zucker schließen auch andere empirische Studien eher indirekt auf die Legitimität einer Organisation. So wird ausgehend von der Hypothese: „Je mehr Organisationen einer Umweltaforderung folgen, desto größer ist die gesellschaftliche Akzeptanz und desto größer ist auch die Legitimität“ beispielsweise die Anzahl der

Organisationen erfasst, die eine Umweltvorgabe tatsächlich implementieren (Carroll & Hannan, 1989). Eher aus Sicht des populationsökologischen Ansatzes wird auch die Legitimität einer Population von Organisationen mit Blick auf ihre Thematisierung in Wirtschaftsmagazinen inhaltsanalytisch untersucht (für die Biotechnologie Hybels, Ryan & Barley, 1994). Zudem werden Kooperationsbeziehungen zwischen Organisationen in der Annahme analysiert, dass „[a] subject becomes legitimate when it is connected to legitimate others“ (Deephouse & Suchman, 2013, S. 56). Insgesamt liegt inzwischen ein breites Spektrum unterschiedlicher Beiträge zu Fragen der Legitimität und Legitimierung von Organisationen vor. Ein Großteil widmet sich der weiteren Ausarbeitung des Legitimitätsbegriffs aus einer theoretischen Perspektive; in den vergangenen Jahren sind aber auch vermehrt empirische Arbeiten entstanden, die sich vor allem im Rahmen explorativer Fallstudien der Theoriebildung zuwenden (Deephouse & Suchman, 2013, S. 59).

Auch der für den neoinstitutionalistischen Theorierahmen zentrale Begriff der Institution ist im Anschluss an die grundlegenden Beiträge von Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell und Zucker konzeptionell weiterentwickelt worden. Ein Teil dieser Diskussion hat sich auf die Ausarbeitung eines allgemeinen Institutionenmodells konzentriert (für ein allgemeines Rahmenmodell Scott, 2001; zur Modellkritik Senge, 2006, S. 38–41). Ein anderer Teil widmet sich der Heterogenität von Institutionen. In diesem Zusammenhang sind u.a. Konzepte für den Umgang mit unterschiedlichen Umweltvorgaben (Brunsson, 1989) oder für das Zusammentreffen verschiedener (widersprüchlicher) institutioneller Erwartungsstrukturen entstanden (z.B. Jackall, 1988) – so beispielsweise das Konzept der *institutional logics* (z.B. Lounsbury & Boxenbaum, 2013).

Ursprünglich von Alford und Friedland (1985) eher aus einer makrosoziologischen Perspektive formuliert, versucht das Konzept der *institutional logics* in seiner späteren Weiterentwicklung (Friedland & Alford, 1991; Thornton & Ocasio, 1999) eine Verbindung zwischen übergeordneten institutionellen Regeln, Akteuren und Handlung herzustellen. Wie so häufig in der neoinstitutionalistischen Forschung sind auch hier die Begrifflichkeiten Institution und institutionelle Logik nicht eindeutig definiert und zueinander in Beziehung gesetzt. Als leitende Grundidee lässt sich aber Folgendes festhalten: Für grundlegende Aufgaben des gemeinsamen Zusammenlebens haben sich in Gesellschaften Institutionen herausgebildet, die Gegenstände und Räume, Akteure und Handlungen relativ dauerhaft so aufeinander beziehen, dass durch ihr Zusammenwirken gesellschaftliche Aufgaben verlässlich bewältigt werden können. Dabei ist für jede Institution eine je eigene Kombination sie kennzeichnender Normen, Werte, Überzeugungen und Praktiken charakteristisch. Dieses Zusammenspiel verschiedener Elemente wird als institutionelle Logik bezeichnet, die eng mit der jeweiligen Institution verknüpft ist. Wie Institutionen werden auch institutionelle Logiken in Orientierung an Berger und Luckmann (1991) als sozial konstruiert verstanden:

[T]his perspective [the institutional logic approach] suggests that while individual and organizational action is embedded within institutions, institutions are socially constructed and therefore constituted by the actions of individuals and organizations (Thornton & Ocasio, 2013, S. 104).

Friedland und Alford nennen als Beispiel für eine einflussreiche Institution moderner Gesellschaften und der ihr zugehörigen Logik u.a. den Staat, dessen Logik auf Rationalisierung und bürokratischer Hierarchie beruht. Alle grundlegenden Institutionen einer Gesellschaft verfügen über eine solch spezifische Logik, die vielfältige, bisweilen auch widersprüchliche *sets* an sozialen Praktiken und symbolischen Konstruktionen hervorbringen (Friedland & Alford, 1991, S. 248) und so heterogen orientierte institutionelle Erwartungsstrukturen erzeugen. Die institutionelle Heterogenität ist für soziale Akteure Fluch und Segen zugleich: Einerseits konfrontiert sie soziale Akteure immer wieder mit der Herausforderung, (scheinbar) Unvereinbares vereinbaren zu müssen. Andererseits erzeugt die Heterogenität Interpretations- und Handlungsspielräume, die ihrerseits zu einer Veränderung der Institutionen führen können (Thornton & Ocasio, 2013).

Die bisherigen Beiträge zum *institutional logic approach* haben ihr Hauptaugenmerk primär auf die theoretische Entwicklung des Ansatzes gerichtet (z.B. Friedland, 2017; Westenholz, 2017). Empirische Studien sind vor allem in den vergangenen Jahren entstanden (Berg Johansen & Boch Waldorff, 2017) und beziehen sich mehr oder weniger explizit auf die konzeptuellen Grundüberlegungen. So hat etwa Mohr (1994) private und öffentliche Organisationen der Armenhilfe im New York des ausgehenden 19. bzw. beginnenden 20. Jahrhunderts untersucht. Mithilfe einer quantitativen Analyse (u.a. Methode der Galois Gitter) von Selbstberichten und öffentlichen Bekanntmachungen, welche die Organisationen zur Erstellung eines öffentlichen Verzeichnisses über New Yorker Hilfsorganisationen anfertigten, konnten Mohr und Duquenne (1997) Folgendes zeigen: im Laufe der Zeit wandelt sich zwar die Typisierung der Armen („Wer gilt als arm?“) und der Umgang mit Armut („Was tun?“), in ihren Klassifikationen und angebotenen Unterstützungsleistungen gleichen sich die Organisationen jedoch sukzessive an. Gegenstand der Analysen waren nicht die subjektiven Sicht- und Handlungsweisen von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Hilfsorganisationen, sondern allgemeine, in den Selbstberichten und Bekanntmachungen verwendete Klassifikationen wie etwa „distressed“, „homeless“, „needy“ für hilfsbedürftige Personen und „giving advise“, „giving food“ oder „helping the individual to find employment“ als Kategorien für angebotene Hilfsmaßnahmen (Mohr & Duquenne, 1997, S. 314–317, 322). Die beobachtete Veränderung bei gleichzeitiger Homogenisierung bringen Mohr und Duquenne mit der fortschreitenden Institutionalisierung der Armenhilfe in Verbindung. Infolge einer zunehmenden Professionalisierung sozialer Arbeit hat sich nach und nach ein organisationales Feld mit einer spezifischen institutionellen Logik herausgebildet,



die zu einer Angleichung der organisationalen Wahrnehmungs- und Handlungsmuster führt. Diese längsschnittliche Analyse historischer Daten ist für einen Großteil der empirischen Studien zu institutionellen Logiken charakteristisch (z.B. Dunn & Jones, 2010; Lounsbury, 2007). Häufig wird auch eine induktive Vorgehensweise zur Untersuchung von institutionellen Logiken in spezifischen Kontexten gewählt, so dass inzwischen ein breites Spektrum an kontextspezifischen institutionellen Logiken empirisch gut erkundet, zugleich aber das empirische Wissen über das Wesen und die Beschaffenheit institutioneller Logiken noch wenig kohärent ist (Berg Johansen & Boch Waldorff, 2017).

Derzeit verbleibt das Konzept der institutional logics sicherlich in einigen Punkten noch vage und wenig systematisch. So ist beispielsweise das Verhältnis von Institution und institutioneller Logik noch relativ ungeklärt (Kirchner, Krüger, Meier & Meyer, 2015). Vieles spräche dafür, nur eine analytische Differenzierung anzunehmen, empirisch aber von einer engen Verbindung zwischen Institution und der ihr eigenen institutionellen Logik auszugehen. Das große analytische Potenzial des Ansatzes besteht vor allem darin, das Verhältnis von Institution und Akteur durch sozial konstruierte institutionelle Logiken zu konzeptualisieren. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden analytisch zwei Aspekte institutioneller Logiken betont: Zum einen begrenzen und ermöglichen Institutionen soziales Handeln: Sie stellen einen als sinnvoll wahrgenommenen Handlungszusammenhang her, der bestimmte Sicht- und Handlungsweisen wahrscheinlicher macht als andere und so ein verlässliches handelndes Zusammenwirken ermöglicht. Mit dem Begriff der Logik wird die Institutionen immanente Zwangsläufigkeit spezifischer Situationsdefinitionen, Handlungsweisen und -verläufe besonders hervorgehoben. Zum anderen rückt mit der Bezugnahme auf Berger und Luckmann (1991) ins Blickfeld, dass Institutionen Akteure ganz maßgeblich beeinflussen, aber keineswegs determinieren; denn es sind soziale Akteure, die Institutionen in alltäglichen Interaktionszusammenhängen durch die (Re-)Produktion von Routinege Wissheiten hervorbringen.

## **2.4 Neuere Beiträge zur Mikrofundierung: Welche Rolle spielen (individuelle) soziale Akteure?**

In den frühen Beiträgen des Neoinstitutionalismus haben soziale Akteure zumindest konzeptionell insofern noch einen festen Platz, als sich Meyer und Rowan (1977), DiMaggio und Powell (1983) ebenso wie Zucker (1977) auf die sozialkonstruktivistischen Überlegungen Bergers und Luckmanns (1991) beziehen. In diesem Sinne sind Institutionen Ergebnis und Voraussetzung des handelnden Zusammenwirkens sozialer Akteure zugleich. Einerseits beeinflussen institutionalisierte Erwartungsstrukturen die Sicht- und Handlungsweisen der Akteure, indem sie allgemeine Bezugspunkte für eine gemeinsame

Sicht auf Welt und ein gemeinsames Handeln in der Welt vorgeben; andererseits sind sie selbst einst aus sozialen Interaktionszusammenhängen hervorgegangen. Auch wenn sich die drei Meilensteine des Neoinstitutionalismus in ihren Analyseschwerpunkten (Makro- versus Mikroperspektive) und in der angenommenen (Un-)Möglichkeit eines reflexiven Umgangs mit Institutionen (reflexive Distanz versus „taken-for-granted“) unterscheiden, eint sie sozialtheoretisch doch die Vorstellung, dass soziale Akteure einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Entstehung, Aufrechterhaltung und Veränderung von Institutionen ausüben; denn es sind ihre Wahrnehmungsgewohnheiten und Handlungsroutinen, die institutionelle Erwartungsstrukturen des gesellschaftlichen Zusammenlebens (re-)produzieren.

In den folgenden Jahren ist dieses sozialkonstruktivistische Akteurverständnis allerdings nach und nach in den Hintergrund getreten. Empirische Studien haben sich vor allem mit der Adaptation bzw. Diffusion institutioneller Vorgaben beschäftigt, wobei die Übernahme oftmals dichotom („vorhanden“ versus „nicht-vorhanden“) erfasst worden ist. Von Interesse war die Implementierung von als gegeben vorausgesetzten Institutionen, nicht aber ihre Wahrnehmung, Interpretation und Aneignung durch individuelle Akteure (Senge, 2011, S. 157; Walgenbach & Meyer, 2008, S. 181–182). Obgleich einst in Abgrenzung zu den „*Old Institutionalists*“ angetreten, ist die neoinstitutionalistische Forschung so alsbald selbst in die Kritik geraten, von einem übersozialisierten, passiv-konformistischen Akteur auszugehen (z.B. Oliver, 1991, S. 146; Barley & Tolbert, 1997; Hallett & Ventresca, 2006, S. 214).

Zu den frühen Kritikern zählte auch DiMaggio, der durch seine Überlegungen zur konzeptionellen Einbindung von „*interest and agency*“ die Diskussion um eine Mikrofundierung des Neoinstitutionalismus maßgeblich beeinflusste (DiMaggio, 1988, S. 3). Für DiMaggio ist die Berücksichtigung sozialer Akteure vor allem dann unverzichtbar, wenn die neoinstitutionalistische Forschung Aussagen über die Entstehung, Reproduktion oder Modifikation von Institutionen treffen möchte (DiMaggio, 1988, S. 11).

Neue Institutionen – DiMaggio verweist hier insbesondere auf die Institutionalisierung neuer Organisationstypen wie etwa die Organisation Universität, die Organisation Krankenhaus oder die Organisation Werbeagentur (zur organisationssoziologischen Systematisierung von Organisationstypen vgl. auch Apelt & Tacke, 2012) – bedürfen des Engagements einflussreicher Akteure. Notwendig ist ein „Institutionalisierungsprojekt“, das von ressourcenstarken Akteuren als Möglichkeit wahrgenommen wird, ihre Interessen zu realisieren. Bei diesen institutionellen Unternehmern (so genannten „*institutional entrepreneurs*“) handelt es sich im Sinne DiMaggios um organisierte Akteure, die aktiv institutionelle Arbeit („*institutional work*“) leisten, indem sie ihr Vorhaben auch sprachlich so verbreiten, dass es eine Verbindung zu Vertrautem herstellt, an bereits bestehende Legitimitätsvorstellungen anschließt und so auch bei anderen gesellschaftlichen Gruppen die Bereitschaft zur Unterstützung weckt (DiMaggio, 1988,

S. 14–15). In einer Studie zur Entstehung, Verbreitung und Nutzung von Standards des Qualitätsmanagements gemäß der ISO-Normenreihe zeigt Walgenbach (2000), dass sich nicht einzelne, sondern vielmehr eine Seilschaft vieler institutioneller Unternehmer für eine breite Akzeptanz neuer formaler Vorgaben (hier der ISO-Standards) engagieren. Träger neuer Ideen bewegen sich für gewöhnlich in mehreren Netzwerken oder organisationalen Feldern, weshalb sie über eine breite Wissensbasis verfügen, häufiger auf ihnen unbekannte Ideen treffen und vielfältige Ressourcen mobilisieren können (Djelic, 2004; Djelic & Quack, 2003).

Für die Reproduktion bestehender Formen der Organisation und des Organisierens richtet DiMaggio den Blick stärker auf individuelle Akteure im Inneren der Organisation. Organisationsmitglieder tragen aktiv zur Aufrechterhaltung institutioneller Strukturvorgaben bei, indem sie beispielsweise formelle und informelle Regeln der Organisation an neue Mitarbeitende weitergeben oder in Personalauswahlprozessen auch hinterfragen, inwiefern potenzielle Organisationsmitglieder zumindest mit Grundelementen des organisationalen Regel-, Normen-, Werte- und Überzeugungssystems übereinstimmen. Institutionelle Arbeit als Reproduktion leisten individuelle Akteure vor allem dann, wenn sie ein eigenes Interesse an die Persistenz des Bestehenden knüpfen (DiMaggio, 1988, S. 13–14).

Schließlich ist die Einflussnahme sozialer Akteure im Sinne DiMaggios für die Analyse institutioneller Veränderungsprozesse („*deinstitutionalization*“) bedeutsam. Denn zum einen bedürfen institutionelle Vorgaben fortwährend der Interpretation und aktiven Aneignung durch soziale Akteure, weshalb sie nur selten vollständig diffundieren. Zum anderen können durch Institutionalisierungsprojekte initiierte neue Regelungen dazu führen, dass eine etablierte Institution in ihrer Legitimität herausgefordert wird und sich im Laufe der Zeit mal mehr, mal minder grundlegend wandelt (DiMaggio, 1988, S. 16). Der 2013 eingeführte Rechtsanspruch auf frühkindliche Förderung in einer Tageseinrichtung oder Kinderpflege ließe sich beispielsweise als ein Institutionalisierungsprojekt interpretieren, das einerseits den gesamtgesellschaftlichen Wert der Chancengleichheit unterstützt, andererseits aber die Institution Familie als zentrale Instanz der primären Sozialisation in Frage stellt. DiMaggio skizziert das Konzept des institutionellen Unternehmers in „*interest and agency*“ zunächst primär für organisierte Akteure. Die in den nachfolgenden Jahren entstandenen empirischen Untersuchungen zeigen allerdings, dass von einem viel größeren Spektrum institutioneller Unternehmer auszugehen ist: von Individuen, über Organisationen oder Verbände von Professionen bis hin zu Netzwerken und sozialen Bewegungen (Hardy & Maguire, 2013, S. 200).

In diesen Grundüberlegungen zu „*interest and agency*“ hat DiMaggio mit dem institutionellen Unternehmer und der institutionellen Arbeit bereits Ende der 1980er Jahre zwei Konzepte aufgezeigt, die in der weiteren Diskussion um ein konsistentes Akteurkonzept des Neoinstitutionalismus immer wieder als Anknüpfungspunkte dienen. Mit

dem institutionellen Unternehmer entwirft DiMaggio das Konstrukt eines strategisch handelnden Akteurs, der über vielfältige Einflusspotenziale verfügt und sich interessen-geleitet auf Institutionen beziehen kann. Betont wird die eigene Handlungsmächtigkeit von Organisationen und Individuen; nicht sie, sondern Institutionen werden nun als abhängige Variable gedacht.

Sicherlich auch angestoßen durch diese Überlegungen DiMaggios mehren sich in den nachfolgenden Jahren Beiträge, die sich mit den strategischen Handlungsmöglichkeiten von individuellen und organisierten Akteuren intensiver auseinandersetzen, indem neo-institutionalistische Überlegungen mit der Perspektive des Strategischen Managements oder des Resource-Dependency-Ansatzes verknüpft werden.<sup>4</sup> Oliver skizziert beispielsweise in einem breit rezipierten Beitrag über Reaktionsmöglichkeiten auf Umwelt-erwartungen fünf übergeordnete Strategien, die Organisationen für den Umgang mit institutionellen Anforderungen einsetzen können: „*acquiesce*“, „*compromise*“, „*avoid*“, „*defy*“ und „*manipulate*“ (Oliver, 1991, S. 152). Die Strategien werden von ihr als Rangfolge gedacht: von Einwilligen (*acquiesce*) bis Manipulieren (*manipulate*) nimmt die aktive Resistenz einer Organisation zu. Welche der eher an Konformität (*acquiesce*, *compromise*) oder Resistenz (*avoid*, *defy*, *manipulate*) orientierten Handlungsstrategien gewählt wird, ist auch durch die Fähigkeit und Bereitschaft einer Organisation beeinflusst, den institutionellen Erwartungen ihrer Umwelt zu entsprechen. Während die Fähigkeit von (1.) den einsetzbaren Ressourcen, (2.) der wahrgenommenen Vereinbarkeit verschiedener institutioneller Vorgaben und (3.) dem Bewusstsein für diese Vorgaben abhängt, variiert die Bereitschaft je nach (1.) Anerkennung der Legitimität einer Umwelтанforderung, (2.) den Eigeninteressen und (3.) dem Bestreben, über die Ausgestaltung der eigenen Prozesse und Leistungen selbst die Kontrolle behalten zu wollen (Oliver, 1991, S. 159). Mit ihren Überlegungen ruft Oliver einerseits das in den drei Meilensteinen des Neoinstitutionalismus bereits angelegte, nicht-deterministische Verhältnis von Institution und Akteur in Erinnerung, das durch die damals dominierenden Studien zur Adaptation bzw. Diffusion institutioneller Vorgaben jedoch in den Hintergrund gerückt ist: Institutionen determinieren *nicht* die Reaktionen individueller oder organisierter Akteure. Vielmehr geben sie generalisierte Bezugspunkte für Sicht- und

4 Weniger aus einer mikrosoziologischen als aus einer makrosoziologischen Perspektive haben Meyer und Jepperson (2000) das Akteurkonzept der kulturell konstruierten sozialen Agentenschaft ausgearbeitet. Für Meyer und Jepperson sind Akteure als eigenständig Handelnde ein Konstrukt moderner Gesellschaften. Individuen, Organisationen, aber auch Nationalstaaten sind agentenhafte Akteure, die auf der Grundlage institutionalisierter Regeln für sich selbst, für andere oder für die kulturelle Rahmung handeln. In der Diskussion um eine stärkere Mikrofundierung des neoinstitutionalistischen Denkens und Forschens findet das Konzept der agentenhaften Akteure allerdings keine systematische Berücksichtigung (z.B. Meyer & Hamerschmid, 2006; Senge, 2011), weshalb es auch hier nicht ausführlicher vorgestellt wird. Vermutlich liegt die geringe Bezugnahme auf die Überlegungen von Meyer und Jepperson aber darin begründet, dass sie den Fokus auf die institutionelle Konstituierung des Akteurs und nicht auf seinen (strategischen) Umgang mit Institutionen richten – diese strategische Sichtweise hat die Diskussion um eine breitere Mikrofundierung des Neoinstitutionalismus jedoch lange Zeit bestimmt.

Handlungsweisen vor und schaffen so einen übergeordneten Erwartungszusammenhang, der gerade aufgrund seiner Generalisierung und seiner Objektivierung von den Interaktionssituationen seiner Hervorbringung immer (mal mehr, mal minder große) Freiheitsgrade für die Akteure belässt. Von dieser sozialkonstruktivistischen Sichtweise distanziert sich Oliver andererseits jedoch selbst, indem sie eher aus der Perspektive des Resource-Dependency-Ansatzes auch Institutionen als eine Legitimitätsverschaffende „Ressource“ versteht, auf die sich individuelle und organisierte Akteure strategisch beziehen können.

Die Arbeiten von DiMaggio und Oliver haben in den vergangenen Jahren eine Weiterentwicklung des Konzepts „institutioneller Arbeit“ (*institutional work*) angeregt, die (noch) nicht durchgängig als „vielversprechender Lösungsansatz“ gewürdigt (Senge, 2011, S. 160), aber zunehmend doch als ein relevanter Baustein für die Ausarbeitung eines im neoinstitutionalistischen Theorierahmen verankerten Akteurkonzepts beachtet wird (Walgenbach & Meyer, 2008; Hasse & Schmidt, 2010; Kirchner, Krüger, Meier & Meyer, 2015).

Auf der Grundlage eines Literaturreviews über drei der führenden englischsprachigen Zeitschriften für Organisationsforschung (*Administrative Science Quarterly*, *Academy of Management Journal* und *Organization Studies*, jeweils für die von 1990 bis 2005 erschienen Jahrgänge) konstatieren Lawrence und Suddaby eine wachsende Zahl an empirischen Studien, die sich vor allem Fragen des institutionellen Unternehmertums und der Deinstitutionalisierung widmen, ohne jedoch systematisch aufeinander Bezug zu nehmen (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 216, 220). Vor diesem Hintergrund schlagen sie als übergreifenden Rahmen für solche Studien, die sich mit der Einflussnahme sozialer Akteure auf Institutionen beschäftigen, das Konzept der institutionellen Arbeit als „broad category of purposive action aimed at creating, maintaining and disrupting institutions“ vor (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 216). Ähnlich wie DiMaggio und Oliver verstehen sie soziale Akteure in ihrem Umgang mit Institutionen also als absichtsvoll und zielgerichtet handelnd. Eher im Sinne DiMaggios differenzieren sie den Umgang der Akteure mit Institutionen nach seinen Folgen in das Entstehen, Aufrechterhalten und Aufweichen des institutionellen Regel-, Normen-, Werte- und Überzeugungssystems. Entlang dieser Unterscheidung systematisieren Lawrence und Suddaby nun die in den drei Journals veröffentlichten Forschungsergebnisse danach, welche Handlungsweisen sozialer Akteure zur Entstehung, Aufrechterhaltung oder Veränderung von Institutionen beitragen.

Für die *Entstehung neuer Institutionen* unterscheiden sie (1.) institutionelle Arbeit, die (mikro-)politisch motiviert ist, die Verbreitung neuer Regeln anstrebt und den Zugang zu materiellen Ressourcen neu festzulegen versucht; (2.) institutionelle Arbeit, die auf eine Veränderung kollektiv geteilter Überzeugungen abzielt, indem u.a. neue Deutungen für etablierte Praktiken und die dahinter liegenden Normen verbreitet wer-

den und (3.) institutionelle Arbeit, die auf die kognitive Dimension von Institutionen abzielt und eine Veränderung bestehender sozialer Typisierungen und Kategorisierungen anstrebt (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 221). Mit Blick auf die *Aufrechterhaltung bestehender Institutionen* kann sich institutionelle Arbeit entweder darin ausdrücken, (1.) die Einhaltung des existierenden Regelsystems zu unterstützen oder (2.) die damit verbundenen Normen und Überzeugungen aktiv in das alltägliche Organisationsgeschehen einzubringen. Während Akteure Maßnahmen zur Sicherstellung der Regelkonformität für gewöhnlich absichtsvoll auf der Grundlage eines zielgerichteten Handlungsentwurfs durchführen, entziehen sich Aktivitäten, die zur Reproduktion von institutionalisierten Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen beitragen, oftmals einer bewussten Intentionalität (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 230). Das *Aufweichen von Institutionen* kann die Folge einer institutionellen Arbeit sein, (1.) die institutionalisierte Handlungsmuster von Anreizen und Sanktionen entkoppelt, (2.) die bislang bewährten Regeln oder Praktiken ihre Legitimität raubt oder (3.) die das Akzeptieren neuer Ideen wahrscheinlicher macht, indem sie zentrale Überzeugungen und Vorstellungen des Angemessenen unterhöhlt (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 235).

Mit dieser Systematisierung weitgehend unabhängig voneinander entstandener Forschungserträge und ihrer Zusammenführung zu übergeordneten Formen institutioneller Arbeit haben Lawrence und Suddaby maßgeblich zur Weiterentwicklung der Diskussion um ein neoinstitutionalistisches Akteurkonzept beigetragen (vgl. auch Lawrence, Suddaby & Lerca, 2009). Auch wenn eher als Ausnahme- denn als Regelfall gedacht, erweitern sie die Überlegungen von DiMaggio (1988) und Oliver (1991) konzeptionell in zweierlei Hinsicht: Zum einen merken sie an, dass prinzipiell alle Akteure durch ihr Handeln absichtsvoll auf Institutionen einwirken (können) – ganz gleich ob sie wie institutionelle Unternehmer über besonders günstige Einflusspotenziale und Ressourcen verfügen oder nicht. Zum anderen machen sie darauf aufmerksam, dass eine institutionelle Arbeit, die zur Aufrechterhaltung des bestehenden institutionellen Erwartungszusammenhangs beiträgt, nicht immer in dieser Wirkung ursprünglich auch strategisch intendiert gewesen sein muss (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 229, 234).

Ist die Rolle der (individuellen) Akteure im Neoinstitutionalismus damit nun abschließend bestimmt? Nicht ganz, wie auch Lawrence und Suddaby einräumen. Denn insbesondere solche Formen der institutionellen Arbeit, die zur Aufrechterhaltung oder Aufweichung institutioneller Erwartungszusammenhänge beitragen, sind bislang kaum erforscht. Allein unter den zwanzig von Lawrence und Suddaby ausgewerteten Studien analysiert die Hälfte, wie neue Institutionen durch das absichtsvolle Handeln sozialer Akteure entstehen, während sich nur drei Untersuchungen der Veränderung bestehender Institutionen widmen. Bisweilen ist auch die Grenzziehung als solche uneindeutig, da die Verbreitung neuer Regelungen mit der Unterhöhung bereits existierender Institutionen untrennbar verbunden sein kann. Ungleich problematischer ist die Forschungslage zur

Aufrechterhaltung von Institutionen: Hier gründen sich die von Lawrence und Suddaby aufgezeigten Aktivitäten institutioneller Arbeit vorwiegend auf einzelne Hinweise oder Randbemerkungen – systematisch als empirische Ergebnisse beschrieben und diskutiert wurden sie in den ausgewerteten Studien jedoch nicht (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 229–230). Bislang stellt das Konzept „institutionelle Arbeit“ also eher eine Ansammlung mal mehr, mal weniger empirisch fundierter Aktivitäten dar, die soziale Akteure in ihrem Umgang mit institutionellen Umwelterwartungen einsetzen (können) – um ein klar umrissenes Konzept handelt es sich allerdings (noch) nicht (Kirchner, Krüger, Meier & Meyer, 2015). Auch wenn Lawrence und Suddaby anmerken, dass sich institutionelle Arbeit keineswegs immer strategisch und bewusst realisieren muss, verweisen die aus den Einzelstudien generierten Aktivitäten vorwiegend auf *zielgerichtetes Handeln*, das spezifische institutionelle Effekte bewusst herzustellen versucht und auf die Interessen eines machtvollen institutionellen Unternehmers zurückzuführen ist. Unter Bezugnahme auf praxissoziologische Überlegungen nehmen sie zwar prinzipiell an, dass auch zielgerichtete institutionelle Arbeit durch die soziale Faktizität bestehender Institutionen gerahmt ist (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 220) – eine systematische Rückbindung an das in den drei Meilensteinen im Anschluss an Berger und Luckmann (1991) gelegte sozialkonstruktivistische Fundament des Neoinstitutionalismus leisten sie jedoch nicht (Kirchner, Krüger, Meier & Meyer, 2015, S. 196; Hasse & Schmidt, 2010, S. 15).

## 2.5 Zur Rezeption neoinstitutionalistischer Überlegungen in der Weiterbildungsforschung: Das Modell der Reproduktionskontexte

In der organisationsbezogenen Weiterbildungsforschung finden bislang insbesondere die frühen Beiträge von Meyer und Rowan (1977) sowie DiMaggio und Powell (1983), also die ersten beiden Meilensteine des Neoinstitutionalismus, Berücksichtigung (z.B. Hartz, 2011; Herbrechter & Schemmann, 2010). Hervorgehoben wird dabei vor allem zweierlei: Organisationen sind zur Sicherung ihres Fortbestandes auf Legitimitätszuschreibungen der Umwelt angewiesen. Angesichts der Komplexität moderner Gesellschaften sind Organisationen allerdings nicht mehr in „die“ eine, ganzheitliche Umwelt eingebettet. Vielmehr haben sich verschiedene gesellschaftliche Bereiche mit teils übereinstimmenden, teils aber auch je eigenen institutionellen Erwartungsstrukturen herausgebildet, die „die“ Umwelt in unterschiedliche institutionelle Kontexte mit je spezifischen organisationalen Feldern differenzieren.

Zwar wird in der Weiterbildungsforschung weithin angenommen, dass sich das System der Weiterbildung *nicht* als ein einheitliches organisationales Feld beschreiben lässt – dafür sind im Laufe der Zeit, trotz aller Interdependenzen, allzu heterogene

Regulationsmechanismen entstanden (Faulstich, 1993; Forneck & Wrana, 2005; Harney, 1997, 2017; Nuissl, 2010). Wie sich das System der Weiterbildung aber, wenn also nicht als *ein* zusammenhängendes Feld, angemessen erfassen ließe, blieb lange Zeit eine von der Wissenschaft der Weiterbildung unbeantwortete Frage.<sup>5</sup> Mit dem Modell der Reproduktionskontexte hat Schrader vor wenigen Jahren ein neoinstitutionalistisch und modernisierungstheoretisch begründetes, empirisch erprobtes Modell entwickelt (Schrader, 2011), das beansprucht, die organisierte Weiterbildung „theoretisch anschlussfähig, trennscharf und erschöpfend zu erfassen“ (Schrader, 2010, S. 269). Das Modell ist als übergreifender Referenzpunkt für die vorliegende Studie von zentraler Bedeutung, weshalb es im Folgenden genauer vorgestellt werden soll.

Einmal gegründet, sichern Weiterbildungsorganisationen ihr Überleben zum einen dadurch, dass sie mit Akteuren ihrer Umwelt Aufträge oder Verträge schließen, um sich notwendige Ressourcen zu verschaffen. Zum anderen erhalten sie ihre gesellschaftliche Legitimität, indem sie sich entweder auf öffentliche oder auf private Interessen beziehen. Entlang dieser beiden, voneinander unabhängigen, Grunddimensionen der Ressourcen- und der Legitimationssicherung unterscheidet Schrader vier Kontexte, die je eigene institutionelle Reproduktionsbedingungen erzeugen. In diesem Sinne sind Weiterbildungsorganisationen in unterschiedliche Gelegenheitsstrukturen der Ressourcen- und Legitimitätsbeschaffung eingebettet, die maßgeblich durch machtvolle Institutionen moderner Gesellschaften geprägt sind: (1.) Im Reproduktionskontext „Gemeinschaften“ werden Verträge unter Berufung auf öffentliche Interessen geschlossen; (2.) im Kontext „Staat“ werden öffentliche Interessen qua Auftrag vertreten; (3.) im Kontext „Unternehmen“ werden Aufträge erteilt, die sich an der Erfüllung privatwirtschaftlicher Interessen orientieren und (4.) im Kontext „Markt“ werden schließlich ebenfalls private Interessen auf der Grundlage von Verträgen ausgeflaggt (Schrader, 2011, S. 112).

Die vier Reproduktionskontexte eröffnen einen institutionellen Erwartungszusammenhang mit vielfältigen Bezugspunkten für die Sicherung des organisationalen Fortbestandes, in den Weiterbildungsorganisationen unterschiedlich eingebettet sein können: Während einige Weiterbildungseinrichtungen wie beispielsweise Volkshochschulen eindeutig in einem Kontext („Staat“) beheimatet sind, indem sie einen staatlich erteilten Bildungsauftrag zugunsten des gesellschaftlichen Gemeinwohls übernehmen, werden andere für die heterogenen Umweltvorgaben gewissermaßen selbst zum Fall. So kann sich eine Weiterbildungsorganisation unter den institutionellen Bedingungen des Marktes reproduzieren und sich zugleich auf öffentliche Interessen berufen, indem sie beispielsweise in einem von Interessengruppen aus dem Kontext „Gemeinschaften“ initiierten Netzwerk zur Förderung der Regionalentwicklung mitwirkt, oder aber für

---

5 Inwiefern sich die Weiterbildung im Sinne der Systemtheorie Luhmanns überhaupt als Teil des Erziehungssystems verstehen lässt, wurde in der Weiterbildungsforschung vor allem in den 1990er Jahren auch gemeinsam mit Luhmann intensiv diskutiert (Lenzen & Luhmann, 1991).



bestimmte Segmente ihres Leistungsangebots finanzielle Mittel der Arbeitsagentur bezieht (Herbrechter & Schrader, 2018).

Mit den gewählten Kontextbezeichnungen enthält das Modell darüber hinaus auch eine historische Dimension, indem es darauf verweist, dass sich institutionelle Erwartungszusammenhänge in der Erwachsenen- und Weiterbildung zu unterschiedlichen Zeitpunkten ausprägen haben. Blickt man zurück, so waren Gemeinschaften von Beginn an für das Bestehen und Funktionieren von Weiterbildungsorganisationen prägend, während Staat, Unternehmen und Markt (als machtvolle Institutionen) erst zu einem sehr viel späteren Zeitpunkt institutionelle Reproduktionszusammenhänge für die organisierte Weiterbildung konstituiert haben. Denn bereits mit dem Übergang vom 19. zum 20. Jahrhundert hatte sich die Idee von Erwachsenenbildung als Volksaufklärung/-bildung gesellschaftlich etabliert und sowohl im städtischen als auch im ländlichen Raum entstanden zunächst im Umfeld gesellschaftlicher Groß-Gruppen oder sozialer Bewegungen zahlreiche Vereine, Gesellschaften und Initiativen, die sich die Vermittlung von Grundbildung, von kulturellem, alltagspraktischem oder beruflichem Wissen an möglichst alle Gesellschaftsmitglieder zum Ziel setzten (Kade, Nittel & Seitter, 2007, S. 43). In der Weimarer Zeit trugen, abgesehen von sozialen Gemeinschaften, zudem Wirtschaft und Industrie zu einem sich sukzessive formierenden, organisierten Erwachsenenbildungsbereich bei, indem sie Institute und Ausschüsse einrichteten, die sich beispielsweise mit Qualifizierungsangeboten für eine effizientere Arbeitsgestaltung befassten (z.B. 1924 Gründung des Reichsausschusses für Arbeitszeitermittlung, 1925 Gründung des Deutschen Instituts für technische Arbeitsgestaltung; Schrader, 2011, S. 29; [www.refa.de/wir/refa-bundesverband](http://www.refa.de/wir/refa-bundesverband)). Erst im Zuge der Bildungsreformära übernahm dann auch der Staat finanzielle Verantwortung für die Erwachsenen- und Weiterbildung. Erstmals wurden zunächst auf Länder-, später auch auf Bundesebene Gesetze verabschiedet, die über einen wenig spezifizierten Weiterbildungsauftrag (wie er noch in der Weimarer Reichsverfassung formuliert wurde) hinausgingen und nunmehr auch formale Vorgaben zur finanziellen Förderung und zur Hauptberuflichkeit des leitend-disponierenden Personals enthielten (Meilhammer, 2010, S. 129). Angeregt durch die qua Arbeitsförderungsgesetz eröffneten Finanzierungsmöglichkeiten für Fort- und Umschulungsmaßnahmen erhöhte sich in den 1980er und 1990er Jahren schließlich auch die Zahl der kommerziellen Anbieter, die als Kapital- oder Personengesellschaften vorrangig privatwirtschaftliche Interessen verfolgten. Darüber hinaus entstanden weitere Weiterbildungsorganisationen durch das Engagement neuer sozialer Bewegungen (z.B. Umwelt- oder Friedensbewegung), und auch innerbetriebliche Formen der Weiterbildung gewannen nun zunehmend an Bedeutung (Schrader, 2011, S. 38–41; Meilhammer, 2010, S. 130; Faulstich, 2008, S. 652).

Jenseits der grundlegenden Reproduktionsbedingungen lassen sich mit Hilfe des Modells für die empirische Forschung auch theoretische Annahmen über kontextspe-

zifische institutionelle Arrangements entwickeln, die auf die strukturellen Voraussetzungen für Entscheidungen von (individuellen und) organisierten Akteuren verweisen. Hierzu zählen u.a. institutionalisierte Medien der Handlungskoordination oder institutionalisierte Leistungserwartungen bzw. -versprechen, die je nach Kontext variieren (vgl. Abbildung 1 und 2). So beruht die Abstimmung mit Akteuren der Umwelt im Kontext „Gemeinschaften“ maßgeblich auf geteilten Werten oder Interessen; im Kontext „Staat“ wirken Normen und Gesetze koordinierend; im Kontext „Unternehmen“ Macht und im Kontext „Markt“ basiert das handelnde Zusammenwirken der Akteure vorwiegend auf dem Koordinationsmedium Geld. Welche Leistungserwartungen der Umwelt Legitimität und Unterstützung verschaffen bzw. welche Leistungsversprechen Weiterbildungsorganisationen geben, ist ebenfalls kontextabhängig: Im Kontext „Gemeinschaften“ wird die organisierte Weiterbildung als legitim wahrgenommen, wenn sie zur gesellschaftlichen bzw. gemeinschaftlichen Integration beiträgt; im Kontext „Staat“ wird sie als soziales bzw. öffentliches Gut anerkannt; im Kontext „Unternehmen“ als Instrument zur weiteren Rationalisierung und im Kontext „Markt“ kann sie als (zweckdienliche) Dienstleistung Anerkennung finden (Schrader, 2011, S. 116, 119–120).

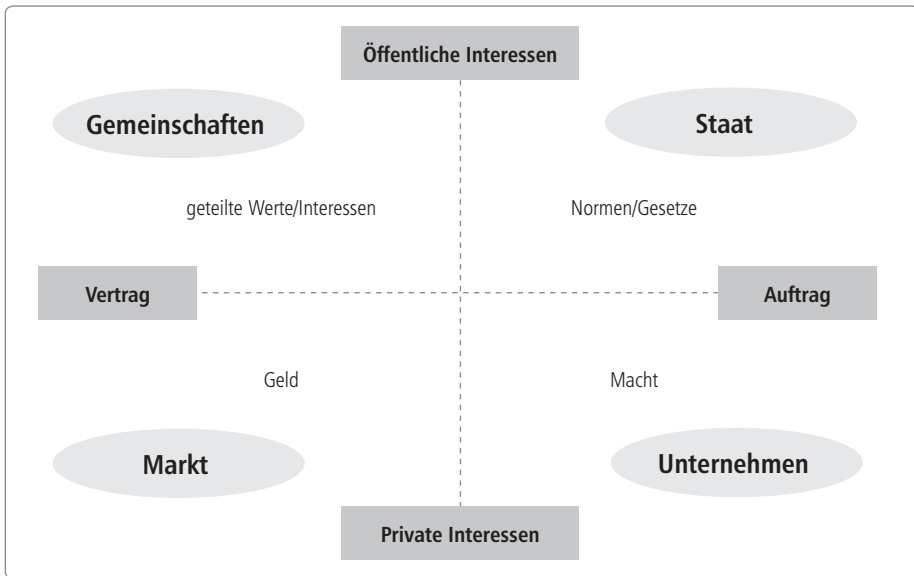


Abbildung 1. Medien der Koordination sozialer Handlungen in den Kontexten (Schrader, 2011, S. 119, nachgebildete Darstellung)

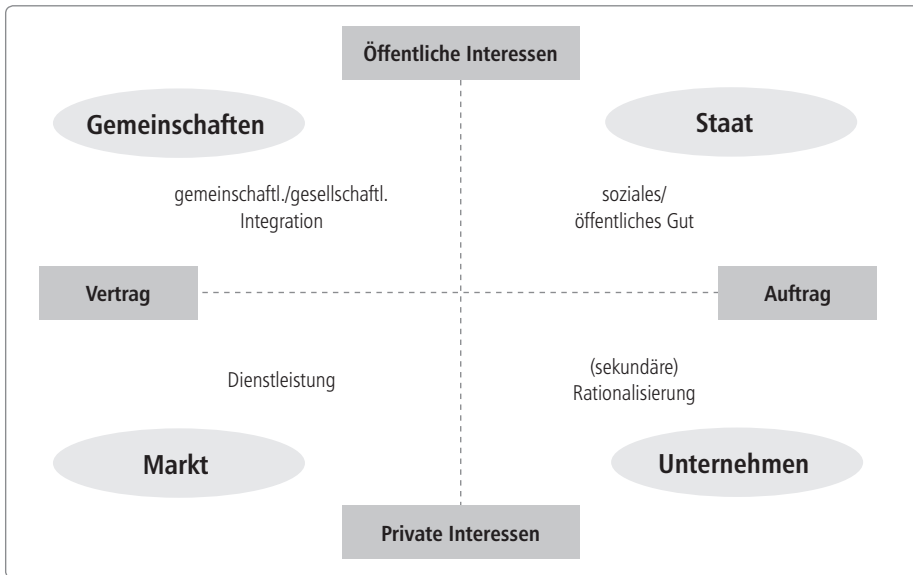


Abbildung 2. Leistungserwartungen in den Kontexten (Schrader, 2011, S. 120, nachgebildete Darstellung)

Aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive verdeutlicht das Modell der Reproduktionskontexte am Beispiel der organisierten Weiterbildung die Pluralität gesellschaftlicher Institutionen, die vielfältige Regel-, Normen-, Werte- und Überzeugungszusammenhänge hervorbringen. Was im Einzelnen als rationale Entscheidung, angemessene Organisationsleistung oder probates Koordinationsmedium gilt, ist letztlich eine empirische Frage. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wird es vor allem als allgemeine Heuristik für die Fallauswahl und -vergleiche zugrunde gelegt.

## 2.6 Kritische Würdigung des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus

Spätestens seit Ende der 1990er Jahre zählt der Neoinstitutionalismus zu den führenden Ansätzen der internationalen wie nationalen sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung. Im Vergleich zu traditionellen Beiträgen haben insbesondere die frühen „*New Institutionalists*“ ganz neue Ansatzpunkte der Organisationsforschung aufgezeigt: Während sich klassische Ansätze auf die Innenwelt der Organisation konzentrierten und Merkmale einer möglichst rationalen Gestaltung der Arbeitsorganisation zu identifizieren versuchten, erweiterten neoinstitutionalistisch Forschende ihre Analyseperspektive um die Außenwelt der Organisation, indem sie die Bedeutung des gesellschaftlichen Um-

feldes für das Funktionieren und Bestehen von Organisationen betonten. Nicht mehr eine einzelne Organisation, sondern in gesellschaftliche Sektoren bzw. organisationale Felder eingebettete Organisationen rückten nun in den Mittelpunkt des Interesses. Dabei ist und war bereits in seinen Anfängen für den Neoinstitutionalismus kennzeichnend, dass er sich nicht auf eine Analyseebene beschränkt: Prozesse des Strukturwandels in der US-amerikanischen Industrie des 19. Jahrhunderts (Fligstein, 1990) interessieren ebenso sehr wie die allmähliche institutionelle Strukturierung eines organisationalen Feldes (für Museen DiMaggio, 1991) oder die Entwicklung institutioneller Überzeugungen von Hotelmanagern (Lant & Baum, 1995). Daher ist eine neoinstitutionalistische Organisationsanalyse für gewöhnlich untrennbar mit der Analyse gesellschaftlich verbreiteter Formen des Organisierens verbunden (Bonazzi, 2008, S. 368–369).

Dieses allgemeine Interesse für makro-, meso- und mikrosoziologische Fragen hat dem Neoinstitutionalismus allerdings auch den Vorwurf der Uneinheitlichkeit eingebracht – dies sicherlich vor allem mit Blick auf die inzwischen kaum noch überschaubaren Vorschläge zur Verknüpfung des Neoinstitutionalismus mit anderen sozial- oder organisationstheoretischen Zugängen (z.B. für die Institutionenökonomie Roberts & Greenwood, 1997; für die Strukturierungstheorie nach Giddens Barley & Tolbert, 1997; für den Framing-Ansatz der sozialen Bewegungsforschung Lounsbury, Ventresca & Hirsch, 2003). Entgegenen ließe sich, dass eben diese zahlreichen Anschlussmöglichkeiten für andere sozial- und organisationstheoretische Ansätze das Potenzial und die vielfältigen Anwendungsfelder des Neoinstitutionalismus aufzeigen. Gerade aufgrund seiner Offenheit für makro-, meso- und mikrosoziologische Forschungsinteressen gab und gibt es auch heute noch mehrere Ansatzpunkte für eine weitere Ausarbeitung des neoinstitutionalistischen Theorierahmens.

So bedarf es für makrosoziologische Forschungsfragen einer sozialtheoretischen Fundierung der empirisch beobachtbaren Heterogenität institutioneller Umwelten. Und auch die Beziehung zwischen Institutionen und institutionellen Logiken ist noch nicht hinreichend geklärt (Kirchner, Krüger, Meier & Meyer, 2015, S. 198–199). Ein erster Ansatzpunkt wäre, anstelle einer empirischen nur eine analytische Differenzierung anzunehmen, um mit institutionellen Logiken ein bestimmtes Merkmal von Institutionen in den Vordergrund zu rücken: die Institutionen immanente Zwangsläufigkeit spezifischer Situationsdefinitionen, Handlungsweisen und -verläufe. In diesem Sinne verweist eine institutionelle Logik dann auf einen übergeordneten Erwartungszusammenhang, der einen je eigenen Möglichkeitsraum für angemessene Situationsdefinitionen und damit zwangsläufig korrespondierenden Handlungsabläufen definiert. Weiter auszuarbeiten wäre, inwiefern sich die Heterogenität von Institutionen bzw. institutionellen Logiken sozialkonstruktivistisch fundieren lässt. Ein möglicher Anknüpfungspunkt wären die Überlegungen zur Beschaffenheit der Alltagswelt von Berger und Luckmann. Denn wenn Institutionen als Produkt des handelnden Zusammenwirkens sozialer Akteure

verstanden werden, die mit zunehmendem Institutionalierungsgrad immer weniger als menschliche Erzeugnisse, dafür aber immer mehr als soziale Faktizität erlebt werden, sind es die alltagsweltlichen Interaktionszusammenhänge, in denen Institutionen in ihrer Vielfältigkeit hervorgebracht, aufrechterhalten oder verändert werden. Für Berger und Luckmann objektiviert sich die moderne Gesellschaft (im Unterschied zu vormodernen Gesellschaften) in vielfältigen Sinnwelten. In der Alltagswelt sozialer Akteure sind aber nicht immer alle existierenden Sinnwelten gleich bedeutsam; vielmehr zeichnet sie sich durch unterschiedliche Zonen der Nähe und Ferne aus. Welche Sinnwelten durch die Routinegewissheiten und Handlungsgewohnheiten sozialer Akteure (re-)produziert werden, ist also auch dadurch beeinflusst, inwiefern sie in alltäglichen Interaktionszusammenhängen gegenwärtig werden.

Closest to me is the zone of everyday life that is directly accessible to my bodily manipulation. This zone contains the world within my reach, the world in which I act so as to modify is reality, or the world in which I work. In this world of working my consciousness is dominated by the pragmatic motive, that is, my attention to this world is mainly determined by what I am doing, have done or plan to do in it. In this way it is *my world par excellence*. I know, of course, that the reality of everyday life contains zones that are not accessible to me in this manner. But either I have no pragmatic interest in these zones or my interest in them is indirect in so far as they may be, potentially, manipulative zones for me. Typically, my interest in the far zones is less intense and certainly less urgent. I am intensely interested in the cluster of objects involved in my daily occupation – say, the world of the garage, if I am a mechanic (Berger & Luckmann, 1991, S. 36; Hervorhebungen im Original).

Eine sozialtheoretische Begründung der empirisch beobachtbaren Heterogenität von Institutionen durch die Annahme vielfältiger Sinnwelten, die in der Alltagswelt sozialer Akteure aber unterschiedlich gegenwärtig sind, hätte auch den Vorzug, bereits in den sozialkonstruktivistischen Grundlagen des Neoinstitutionalismus beheimatet zu sein. Denn obgleich in den jüngeren Forschungsarbeiten oftmals in Vergessenheit geraten, verfügt der Neoinstitutionalismus mit seinen grundlegenden Beiträgen von Zucker (1977), Meyer und Rowan (1977) und DiMaggio und Powell (1983) bereits über ein sozialkonstruktivistisches Fundament.

Darüber hinaus bedarf es für Forschungsfragen auf der Mesebene vor allem einer Präzisierung des neoinstitutionalistischen Organisationsverständnisses. Je nach eingenommener Perspektive werden Organisationen bisweilen als strategische Akteure verstanden, die sich gemäß ihrer Eigeninteressen auf Umweltvorgaben beziehen und diese (mehr oder minder) adaptieren, um Legitimität und Unterstützung zu gewinnen (Oliver, 1991; in Teilen auch Meyer & Rowan, 1977). In anderen Diskussionszusammenhängen

werden Organisationen aber auch selbst als Ausdruck sozial konstruierter Akteurentwürfe (Meyer & Jepperson, 2000) bzw. allgemeiner als Institution (Zucker, 1977) aufgefasst, die auf eine spezifische Form des handelnden Zusammenwirkens in modernen Gesellschaften verweist. Sicherlich hat auch die Bezugnahme auf Webers Bürokratiemodell dazu beigetragen, dass für gewöhnlich die formalstrukturelle Ausgestaltung von Organisationen im Mittelpunkt des Interesses steht. Über den organisationsinternen Umgang mit institutionellen Erwartungsstrukturen und Vorstellungen des Angemessenen weiß man bislang hingegen noch relativ wenig (Mense-Petermann, 2006, S. 73).

Daran anknüpfend ist schließlich aus einer mikrosoziologischen Perspektive weiterhin klärungsbedürftig, welche Rolle individuellen Akteuren für die Entstehung, Aufrechterhaltung und Veränderung institutioneller Vorgaben zukommt. Zwar liegen mit dem „institutionellen Unternehmer“ und der „institutionellen Arbeit“ zwei Konzepte vor, die individuelle Akteure keineswegs mehr als ohnmächtige „*cultural dopes*“ (Garfinkel, 1967, S. 68) konzeptualisieren. Sie konzentrieren sich aber, gewissermaßen als Gegenentwurf zu den von Garfinkel beklagten „kulturellen Trotteln“, auf zielgerichtete, handlungsmächtige „Strategen“, die spezifische institutionelle Effekte bewusst herbeizuführen bzw. zu verhindern versuchen. Die Aufrechterhaltung institutioneller Vorgaben und Überzeugungen gerät, wenn überhaupt, allenfalls defensiv als gezieltes Abwehren neuer Anforderungen und ein dadurch motiviertes Beharren auf dem Status quo in den Blick. Aus dem Blick sind damit die institutionell eingebetteten Akteure, die jenseits eines ambitionierten Institutionalisierungsprojekts in ihren alltäglichen Handlungszusammenhängen institutionelle Erwartungsstrukturen reproduzieren, weil sie ihnen sinnvoll und alternativlos erscheinen. Vielleicht nicht preisgegeben, wie von Meyer und Hammerschmid (2006) beklagt, aber sicherlich doch vernachlässigt werden auch hier die sozialkonstruktivistischen Grundlagen des Neoinstitutionalismus: Dass sich soziale Akteure reflexiv mit institutionellen Vorgaben verändernd auseinandersetzen, ist eher die Ausnahme von der Regel, der die Erfahrung der Unbrauchbarkeit des Bestehenden für das alltägliche Interaktionsgeschehen vorausgeht. Für gewöhnlich nehmen soziale Akteure ihre Alltagswirklichkeit aber als selbstverständliche, zwingende Faktizität wahr, deren institutionelle Grundlage sie als alternativloses „Das macht man so!“ häufiger reproduzieren als grundlegend modifizieren. Dies nicht, weil sie als übersozialisierte „Trottel“ nicht anders handeln können, sondern weil sie die institutionellen Grundlagen ihrer Alltagswirklichkeit in ihrer Sicht auf Welt und für ihr Handeln in der Welt als sinnvoll erachten (Berger & Luckmann, 1991).

Trotz der Erweiterung der frühen Beiträge um das Konzept des „institutionellen Unternehmers“ und der „institutionellen Arbeit“ ist die Rolle der individuellen Akteure innerhalb des neoinstitutionalistischen Theorierahmens also noch nicht vollständig ausgearbeitet. Denn insbesondere alltägliche Prozesse der Aufrechterhaltung institutioneller Vorgaben durch die Sicht- und Handlungsweisen individueller Akteure sind

bislang kaum erforscht. Ähnliche Anknüpfungspunkte für die weitere Ausarbeitung eines mikrosoziologisch fundierten Akteurkonzepts des Neoinstitutionalismus bilanzieren auch Powell und Colyvas:

Institutions are sustained, altered, and extinguished as they are enacted by individuals in concrete social situations. We need a richer understanding of how individuals locate themselves in social relations and interpret their context. How do organizational participants maintain or transform the institutional forces that guide daily practice? (Powell & Colyvas, 2013, S. 276–277).

An diese Forschungslage knüpft die vorliegende Studie vor allem mit den Forschungsarbeiten 2 und 3 an. Sie widmen sich mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen der Frage, ob und in welcher Weise Leitungskräfte der Weiterbildung in ihrem Führungsverständnis und ihren damit korrespondierenden Handlungsorientierungen die Rationalitätsvorstellung einer hierarchischen Ausgestaltung von Organisationen übernehmen (Forschungsarbeit 3) und wie sie durch ihre Interpretations- und Handlungsbeiträge auch zur Aufrechterhaltung institutioneller Strukturelemente des für sie relevanten Kontextes beitragen (Forschungsarbeit 2). Die Ergebnisse der Forschungsarbeiten werden abschließend in ein (bereichsbezogenes) Modell der institutionellen Logik der Führung integriert (→ Kapitel 7). Zuvor werden im nachfolgenden Kapitel 3 die drei Forschungsarbeiten methodisch gerahmt. Im Mittelpunkt stehen dabei zum einen Ansatzpunkte und Herausforderungen für eine angemessene Operationalisierung zentraler Begriffe des neoinstitutionalistischen Theorierahmens. Zum anderen wird dargelegt, wie sich das Zusammenwirken institutioneller Einflüsse, organisationaler Rahmenbedingungen und individueller Sichtweisen und Handlungsorientierungen mit den methodischen Mitteln der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) analysieren lässt.

### 3 Methodische Rahmung

Das übergeordnete Forschungsinteresse der vorliegenden Studie bezieht sich auf das Zusammenwirken institutioneller Einflüsse, organisationaler Rahmenbedingungen und individuell-handlungsleitender Führungsvorstellungen. Theoretische Annahmen über diesen Zusammenhang werden im Anschluss an den organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus entwickelt. Dies zum einen, weil sich das neoinstitutionalistische Denken und Forschen explizit der institutionellen Einbettung individueller und organisierter Akteure widmet. Zum anderen zeichnet den Neoinstitutionalismus aus, dass er die Wirksamkeit von Institutionen auf der Ebene der Gesellschaft („*World Polity*“), der Organisation und der Interaktion bzw. der Individuen in den Blick nimmt (Bonazzi, 2008). Auch wenn die Ebene der individuellen Akteure bislang theoretisch weniger differenziert ausgearbeitet ist und empirisch seltener erforscht wird, sind grundsätzlich alle Ebenen zugänglich, so dass sich auch die Forschungsbeiträge der vorliegenden Studie, trotz ihrer inhaltlich und methodisch unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen, in den neoinstitutionalistischen Theorierahmen einordnen lassen. Insgesamt verbindet sich mit der vorliegenden Studie ein theoriebildendes Interesse. Im Anschluss an bislang noch wenig erforschte mikrosoziologische Überlegungen des Neoinstitutionalismus und vor dem Hintergrund der bisherigen vor allem managementbezogenen Schwerpunkte der organisationsbezogenen Weiterbildungsforschung, sollen mit Hilfe der Grounded Theory nach Strauss und Corbin Annahmen über das Zusammenspiel institutioneller und organisationaler Bedingungen mit individuellen Sichtweisen und Handlungsorientierungen entwickelt und mit Blick auf Anknüpfungspunkte für weitere Forschung diskutiert werden.

Um theoriebildend und theorieprüfend Erkenntnisse zu gewinnen, finden in der neoinstitutionalistischen Forschung sowohl qualitative als auch quantitative Methoden Verwendung. Mit seinem sozialkonstruktivistischen Wirklichkeitsverständnis verfügt der Neoinstitutionalismus im Anschluss an Berger und Luckmann (1991) über ein sozialtheoretisches Fundament, das sich einerseits auf Regelmäßigkeiten und institutionelle Strukturen der sozialen Wirklichkeit bezieht (Institutionen als soziale Faktizität), die sich standardisiert mit Hilfe quantifizierender Methoden untersuchen lassen. Andererseits kann aber auch stärker in den Vordergrund gestellt werden, dass institutionelle Strukturen aus der Generalisierung und Objektivierung kollektiv geteilter Sicht- und Handlungsweisen hervorgehen (Institutionen als das Ergebnis gemeinsamen Handelns in Interaktionszusammenhängen). In den Blick gerät dann, dass Institutionen aufgrund ihrer Generalisierung für unterschiedliche gesellschaftliche Bereiche in der sozialen Alltagswelt stets der Interpretation bedürfen, deren Beschaffenheit angemessener offen und kommunikativ mit Hilfe qualitativer Methoden analysiert werden kann.



Auch wenn prinzipiell quantitative wie qualitative Methoden zugrunde gelegt werden (können), dominieren in der bisherigen neoinstitutionalistischen Forschung quantitative Methoden der Datenerhebung und -auswertung, die überwiegend in Studien zur Adaptation bzw. Diffusion von Institutionen Anwendung finden (Walgenbach & Meyer, 2008, S. 179). Dabei wird die interessierende institutionelle Vorgabe in der Regel dichotom („nicht-vorhanden“ versus „vorhanden“) erfasst und die Häufigkeit ihrer Adaptation entweder als Indiz für eine fortschreitende Institutionalisierung bzw. Angleichung der Organisationen innerhalb eines organisationalen Feldes aufgefasst oder im Falle einer geringen Verbreitung als Hinweis für eine schwache Institutionalisierung bzw. für eine begonnene Deinstitutionalisierung angesehen (Senge, 2011, S. 165). Was im Einzelnen *wie* adaptiert wird und welche Bedeutung der adaptierten institutionellen Vorgabe im Inneren der Organisation zugeschrieben wird, steht für gewöhnlich nicht im Mittelpunkt des Forschungsinteresses (Zilber, 2013, S. 161).

Nach diesen einführenden Anmerkungen wendet sich das Kapitel im Folgenden der methodischen Einordnung der drei Forschungsarbeiten zu. Ausgehend von ihren jeweiligen methodischen Schwerpunkten werden in einem ersten Schritt für die Forschungsarbeit 1 zunächst Ansatzpunkte und Herausforderungen der Operationalisierung aus Sicht der neoinstitutionalistischen Forschung aufgezeigt, da sie auch im Rahmen der Forschungsarbeit 1 für das neoinstitutionalistisch fundierte Modell der Reproduktionskontexte in den Blick geraten. Anschließend wird das gewählte methodische Vorgehen insbesondere mit Blick auf (unvermeidbare) Beschränkungen der durchgeführten Re-Analyse kommentiert und der Ertrag der Forschungsarbeit 1 gewürdigt. In einem zweiten Schritt wird mit Blick auf die Forschungsarbeiten 2 und 3 die empirische Untersuchung des Zusammenspiels institutioneller Einflüsse, organisationaler Rahmenbedingungen und individuell-handlungsleitender Sichtweisen in den Vordergrund gerückt. Nach einem Verweis auf die diesbezügliche neoinstitutionalistische Forschung richtet sich das Hauptaugenmerk darauf, mit welchen methodischen Verfahren die in den Forschungsarbeiten 2 und 3 zugrunde gelegte Grounded Theory nach Strauss und Corbin das Aufsuchen von institutionellen Einflüssen, organisationalen Bedingungen und individuell-handlungsleitenden Sichtweisen unterstützt.

### **3.1 Über die Schwierigkeit der Operationalisierung neoinstitutionalistischer Theorie und den Stellenwert theoretischen (Vor-)Wissens**

Ogleich neoinstitutionalistische Forschungsaktivitäten seit den 1980er Jahren eine enorme Produktivität entwickelt haben, wird die Operationalisierung der theoretischen Schlüsselbegriffe nach wie vor als eine methodische Herausforderung angesehen (Hell-

man, 2006; Deephouse & Suchman, 2013; Senge, 2006, S. 46). Dies gilt insbesondere für die Messbarmachung von Institution und Legitimation. So fehle es bislang an eindeutigen Kriterien, „wie Institutionen oder auch Spuren der Institutionalisierung, die sich insbesondere durch zunehmende Legitimität äußern, präzise erhoben werden“ (Senge, 2011, S. 166). Eine mögliche Herangehensweise besteht in Orientierung an Berger und Luckmann (1991) darin, Institutionen als Eigenschaft zu übersetzen und institutionalisiert als „taken for granted“ bzw. „selbstverständlich gegeben“ zu definieren (Senge, 2011, S. 166). Auch wenn es angesichts der vielfältigen Anwendungsfelder neoinstitutionalistischer Forschung sicherlich nicht „die“ Operationalisierung der theoretischen Schlüsselbegriffe geben kann, bleibt für den aufgezeigten Vorschlag zweierlei anzumerken: Zum einen handelt es sich eher um eine Operationalisierung auf der Ebene der Konzeptspezifikation (Kromrey, 2009, S. 175), die für die konkrete Auswahl von Indikatoren einer weiteren Präzisierung bedarf. Zum anderen wird eine sehr eng gefasste Operationalisierung von institutionalisiert angeregt, da „taken for granted“ bzw. „selbstverständlich gegeben“ auf eine hoch institutionalisierte Struktur Erwartung oder Vorstellung des Angemessenen verweist. Falls auch unterschiedliche Grade der Institutionalisierung interessieren, wie sie etwa Zucker annimmt und innerhalb ihres Laborexperiments umzusetzen versucht (Zucker, 1977), werden diese in der vorgeschlagenen Variante nicht erfasst.

Solche Fragen zur präzisen Angabe von Messoperationen stellen sich streng genommen nur in quantitativen Forschungszusammenhängen. Um prüfen zu können, ob (und in welcher Weise) die soziale Wirklichkeit mit Hilfe neuer Hypothesen angemessener erklärt werden kann als durch die bisherigen theoretischen Konstrukte, müssen zu Beginn der Forschung Hypothesen aus Theorien gewonnen und messbar gemacht werden, damit sie anschließend auf Falsifizierbarkeit getestet werden können (Kritischer Rationalismus; Raithel, 2006, S. 13). Zwar wird in der qualitativen Sozialforschung der Übersetzung theoretischer Begriffe in eindeutige Messanweisungen – aufgrund ihres explorativen, theoriebildenden Anspruchs – keine Bedeutung beigemessen; der Umgang mit theoretischem (Vor-)Wissen wird aber durchaus (zum Teil kontrovers) diskutiert. In der Grounded Theory, die in den Forschungsarbeiten 2 und 3 zur Analyse des Interviewmaterials verwendet wird, hat u.a. der unterschiedlich bewertete Stellenwert des theoretischen Vorwissens dazu geführt, dass ihre beiden Gründerväter Glaser und Strauss im Laufe der Zeit eine je eigene Variante der Grounded Theory geprägt haben.

So reklamiert Glaser inzwischen für sich, die klassische Grounded Theory zugrunde zu legen, welche in ungebrochener Verbindung zu den methodischen Überlegungen der gemeinsamen Gründungsschrift „The Discovery of Grounded Theory“ (Glaser & Strauss, 1967) steht (Interview „Vierzig Jahre nach ‚The Discovery‘“, 2011, S. 60; Glaser & Holton, 2004). Für ihn beruht Grounded Theory nach wie vor auf einem primär induktiven Vorgehen, das theoretischem Vorwissen solange eine Absage erteilt, bis ein kategorialer Kern des Datenmaterials durch permanentes Vergleichen entdeckt ist.

I wish to remind people, yet again, that classic GT [Grounded Theory] is simply a set of integrated conceptual hypotheses systematically generated to produce an inductive theory about a substantive area. [...] To undertake an extensive review of literature before the emergence of a core category violates the basic premise of GT that being, the theory emerges from the data not from extant theory (Glaser & Holton, 2004, S. 3, 12).

Demgegenüber hat Strauss das theoretische (Vor-)Wissen in seinen späteren Publikationen, die er allein oder gemeinsam mit Corbin veröffentlicht hat, mit größerer Wertschätzung betrachtet. Für ihn ist theoretisches Vorwissen Teil des so genannten ‚Kontextwissens‘, das neben dem Fachwissen der Forschenden auch ihre je angesammelten Forschungskompetenzen und individuellen Erfahrungen umfasst (Strauss, 1998, S. 36–37). In Anlehnung an seinen früheren Lehrer Herbert Blumer versteht Strauss dieses Kontextwissen als etwas, über das Forschende in einem je eigenen Ausmaß verfügen und das innerhalb des Forschungsprozesses immer wieder eine sensibilisierende Quelle für weitere Anknüpfungspunkte der Datengenerierung und -analyse sein kann (Blumer, 1954, S. 7–9; Blumer, 2004, S. 359–360; Strübing, 2007, S. 15–16; Strübing, 2008, S. 59). Aufgrund dieser positiven Einschätzung des theoretischen Wissens ist für Strauss (bzw. Strauss und Corbin) die Literaturlektüre sowohl vor als auch während der eigentlichen Forschungsphase im Sinne einer Pendelbewegung zwischen empirischen Daten und (wissenschaftlicher) Literatur legitim – solange die Relevanz vorgängigen Wissens in den jeweils vorliegenden Daten gründet und Ausdruck einer entdeckenden Haltung der Forschenden ist (Strauss & Corbin, 1996, S. 38, 33). Anders als Glaser distanziert er sich damit deutlich von dem Prinzip der induktiven Theoriebildung und setzt ihm stattdessen einen kontinuierlich zirkulierenden Prozess der Induktion, Deduktion und stets nur vorläufigen Verifikation von generierten Kategorien entgegen (Strauss, 1998, S. 37–40). Rückblickend thematisiert Strauss die Gründungsschrift „The Discovery of Grounded Theory“ insbesondere mit Blick auf ihren pointierten sprachlichen Stil als Ausdruck ihres zeithistorischen Entstehungszusammenhangs. Aus seiner Sicht bedurfte sie einer weiteren methodischen Ausarbeitung in nachfolgenden Veröffentlichungen. Denn damals wandte sich das „Discovery-Buch“ vor allem programmatisch gegen bestehende Konventionen der US-amerikanischen Forschung, in der qualitative Forschungsarbeiten, die zudem noch von einer strengen Orientierung an bestehenden „großen“ Theorien absahen, keine Anerkennung fanden (Interview „Forschung ist harte Arbeit, ...“, 2011, S. 73).

Because of the partly rhetorical purpose of that book [„The Discovery of Grounded Theory“] and the authors’ emphasis on the need for *grounded* theory, Glaser and Strauss overplayed the inductive aspects. Correspondingly, they greatly underplayed both the potential role of extant (grounded) theories and the unquestionable fact (and advantage) that trained researchers are theoretically sensitized. Researchers carry into their research

the sensitizing possibilities of their training, reading, and research experience, as well as explicit theories that might be useful if played against systematically gathered data, in conjunction with theories emerging from analysis of these data (Strauss & Corbin, 1994, S. 277, Hervorhebung im Original).

Nicht zuletzt aufgrund dieses differenzierteren Umgangs mit theoretischem Wissen und der systematischer ausgearbeiteten methodischen Mittel, wird im Rahmen der vorliegenden Studie die Grounded Theory nach Strauss und Corbin zugrunde gelegt. Wie sie die Analyse des Zusammenwirkens institutioneller Einflüsse, organisationaler Rahmenbedingungen und individueller Sichtweisen bzw. Handlungsorientierungen methodisch unterstützt, wird im nächsten Teil des vorliegenden Kapitels skizziert. Zuvor gilt es, die Forschungsarbeit 1 methodisch zu rahmen, in der Möglichkeiten und Grenzen einer Operationalisierung der neoinstitutionalistisch fundierten Grunddimensionen des Modells der Reproduktionskontexte (Schrader, 2010, 2011) erkundet werden.

### **3.2 Einordnung der Forschungsarbeit 1: Erkundung der Operationalisierung des Modells der Reproduktionskontexte auf Grundlage einer Re-Analyse**

Die Forschungsarbeit 1 rückt das Modell der Reproduktionskontexte (Schrader, 2010, 2011) in den Mittelpunkt des Interesses. Für den Gesamtrahmen der vorliegenden Studie stellt sie eine wichtige Vorarbeit dar, weil auf ihrer Grundlage empirische Informationen über Weiterbildungsorganisationen, die unter unterschiedlichen institutionellen Bedingungen arbeiten, gewonnen werden konnten; diese Informationen sind später in die Fallauswahlentscheidungen der Forschungsarbeiten 2 und 3 eingeflossen.

Zeitlich ist die Forschungsarbeit 1 zwischen der Erstveröffentlichung der theoretischen Grundannahmen des Modells (Schrader, 2010) und dem Erscheinen der empirischen Studie, in der auch Befunde zur empirischen Erprobung des Modells vorgestellt werden (Schrader, 2011), entstanden. Vor diesem Hintergrund widmet sie sich Fragen der Messbarmachung der beiden Grunddimensionen, um das Modell der Reproduktionskontexte für die empirische Forschung zugänglich zu machen. Auf der Grundlage eines vorhandenen Anbieterdatensatzes ( $N = 274$ ), der formalstrukturelle Merkmale für Weiterbildungsorganisationen im Raum Mittelhessen umfasst, werden die Ressourcen- und die Legitimationsdimension durch die dichotomen Variablen „Erwerbsszweck“ und „Finanzierung durch öffentliche Mittel“ operationalisiert und in eine neue Variable überführt, so dass die Kontextzugehörigkeit für jede Weiterbildungsorganisation standardisiert zugewiesen werden konnte. Diese Vorgehensweise birgt einige Herausforde-

rungen, die im Zuge der Einordnung in den Gesamtrahmen und innerhalb des veröffentlichten Beitrags (Kapitel 4) ausführlicher dargelegt werden.

Methodisch liegen sie vor allem in der durchgeführten Re-Analyse begründet. Denn die Re-Analyse begrenzt von vornherein Möglichkeiten der Operationalisierung auf das vorhandene Datenmaterial und die erfassten Untersuchungseinheiten (Kromrey, 2009, S. 507). Mit Blick auf den zugrunde gelegten Datensatz bestehen Beschränkungen darin, dass Weiterbildungsabteilungen in Betrieben und Ein-Personen-Unternehmen durch die Festlegung von Weiterbildungsorganisationen als Erhebungseinheit unberücksichtigt geblieben sind, so dass der Kontext „Unternehmen“ nur selektiv abgebildet wird. Darüber hinaus bringt die – auch durch die Beschränkung auf das verfügbare Datenmaterial bedingte – Entscheidung für zwei dichotome Variablen als Indikatoren eine relativ eng gefasste Operationalisierung mit sich. Die über die Variable „Finanzierung durch öffentliche Mittel“ gemessene Ressourcendimension bezieht sich beispielsweise nur auf eine spezifische, durch staatliche Instanzen realisierte Form des Auftrags. Aufträge, die durch Betriebe oder Unternehmensverbände vergeben werden, ebenso wie Ressourcenflüsse auf der Grundlage von Verträgen werden in der Ausprägung „keine primäre Finanzierung durch öffentliche Mittel“ zusammengefasst, obgleich theoretisch ein differenzierter Bedeutungszusammenhang angenommen wird (Schrader, 2010, S. 274).

Jenseits der re-analysierten Organisationsstrukturdaten bietet sich für die Messbar-machung der Legitimationsdimension – aus Sicht des neoinstitutionalistischen Theorierahmens – anstelle einer Verknüpfung mit organisationsstrukturellen Merkmalen die Außenwahrnehmung der Organisation durch andere Akteure oder Medien des organisationalen Feldes an. Denn im Sinne des Neoinstitutionalismus ist Legitimität keine Eigenschaft, die eine Organisation besitzt. Vielmehr beruht sie auf Legitimitätszuschreibungen, die in der Umwelt der Organisation aktiv durch andere Akteure oder in für das organisationale Feld bedeutsamen Diskursen verliehen werden (Suchman, 1995).

Im Rahmen der Forschungsarbeit 1 ist eine weitgehend standardisierte Zuweisung der Kontextzugehörigkeit versucht worden, die nur in einzelnen Fällen manuell gemäß der theoretischen Modellannahmen angepasst wurde. In seiner im darauffolgenden Jahr erschienenen empirischen Studie „Struktur und Wandel der Weiterbildung“ (Schrader, 2011) zeigt Schrader eine alternative Vorgehensweise auf. So wurde hier jede erfasste Weiterbildungsorganisation zunächst einzeln durch zwei getrennt arbeitende Codierer einem der vier Reproduktionskontexte zugewiesen. Abweichende oder uneindeutige Fälle wurden auf der Grundlage einer gemeinsam getroffenen Entscheidung zugeordnet. Dabei wurden zunächst alle „eindeutigen“ Fälle, wie beispielsweise nach dem Weiterbildungsgesetz anerkannte Weiterbildungseinrichtungen oder betrieblich verfasste Weiterbildungsorganisationen, codiert. Die restlichen Weiterbildungsorganisationen wurden anhand der Variablen „Träger“ und „Rechtsform“ zugeordnet, wobei zum Teil auch das Themenangebot, die Adressaten- und Zielgruppen sowie die Gebühren- und

Preisstruktur als ergänzende Informationen hinzugezogen worden sind (Schrader, 2011, S. 276, 279).

Auch wenn das im Rahmen der Forschungsarbeit 1 gewählte Vorgehen aufgrund der Re-Analyse kaum vermeidbaren Beschränkungen unterliegt, kommt ihr insgesamt ein heuristischer Wert zu. Sie erkundet die Operationalisierung und standardisierte Zuweisung der Grunddimensionen des Modells der Reproduktionskontexte und rückt dabei Herausforderungen einer gültigen Messbarmachung auf der Grundlage von Organisationsstrukturdaten ins Blickfeld. Für die Forschungsarbeiten 2 und 3 hat sie zudem hilfreiche Informationen für die Identifikation institutionell unterschiedlich eingebetteter Weiterbildungsorganisationen bereit gestellt.

### **3.3 Einordnung der Forschungsarbeiten 2 und 3: Analyse des Zusammenwirkens institutioneller Einflüsse, organisationaler Bedingungen und individuell-handlungsleitender Sichtweisen mit Hilfe der Grounded Theory nach Strauss und Corbin**

Eine Grundannahme des Neoinstitutionalismus besteht darin, dass Organisationen zur Sicherung ihres Überlebens auf Legitimationen der für sie relevanten Umwelt angewiesen sind. Für ihre formalstrukturelle Ausgestaltung und interne Handlungspraxis adaptieren Organisationen institutionelle Strukturvorgaben und Vorstellungen des Angemessenen, um sich als zweckmäßige, mit den geltenden Regeln übereinstimmende Organisation reproduzieren zu können (Meyer & Rowan, 1977). Dass solche Adaptationsleistungen auf den Sicht- und Handlungsweisen individueller Akteure beruhen, wird in der neoinstitutionalistischen Forschung für gewöhnlich als eine so basale Voraussetzung angesehen, dass sie als Analyseeinheit nur selten in den Blick geraten (Senge, 2011). Wie individuelle Akteure institutionelle Erwartungen wahrnehmen und interpretieren, was sie im Einzelnen tun, wenn sie sich auf institutionelle Vorgaben beziehen und inwiefern sie dadurch zu ihrer Entstehung, Aufrechterhaltung und zu Veränderungen beitragen – all dies sind Fragen, die im neoinstitutionalistischen Denken und Forschen erst in den vergangenen Jahren vor allem in Verbindung mit den Überlegungen zur institutionellen Arbeit mehr und mehr Beachtung finden (Lawrence & Suddaby, 2006). Gefordert wird eine stärkere Mikrofundierung des Neoinstitutionalismus, welche das neoinstitutionalistische Akteurverständnis präzisiert, ohne dabei allerdings das Zusammenspiel individueller Interpretations- und Handlungsbeiträge mit institutionellen Einflüssen und organisationalen Rahmenbedingungen preiszugeben (Powell & Colyvas, 2013; Powell & Rerup, 2017; Meyer & Hammerschmid, 2006).

In diesem Zusammenhang gewinnen auch qualitative Methoden der Datenerhebung und -auswertung in der neoinstitutionalistischen Forschung an Bedeutung. Im Rahmen einer ethnographischen Feldstudie untersucht beispielsweise Hallett (2010) in einer US-amerikanischen Grundschule, wie institutionelle Mythen und organisationale Praktiken, die einst lose gekoppelt waren, nach und nach wieder enger miteinander verknüpft werden. Auf der Grundlage von Feldnotizen, Interviews und teilnehmender Beobachtung (z.B. des Unterrichts) kann er zeigen, dass institutionelle Vorgaben (*accountability*) im Laufe der Zeit durch die individuellen Akteure so sehr verinnerlicht werden, dass sie auch an die ursprünglich relativ autonome Ebene des Klassenraums bzw. des Unterrichts rückgekoppelt werden. Maßgeblich vorangetrieben werden solche Prozesse des „*recoupling*“ durch lokale Agenten, die das vorgegebene Strukturelement „*accountability*“ sowohl auf der Ebene der Organisation als auch auf der Interaktionsebene mit Leben füllen (*inhabited institutions*).

In einem Krisenzentrum für Vergewaltigungsopfer in Israel analysiert Zilber (2002) die Entwicklung professioneller Handlungspraktiken im Inneren der Organisation. Anhand ethnographischer Feldnotizen, Interviews, Organisationsdokumenten und Archivmaterialien, die sie mit der Grounded Theory nach Glaser und Strauss (1967) sowie im Anschluss an Techniken der Narrations-, Diskurs-, Konversations- und Skriptanalyse auswertet, kann sie zeigen, dass die etablierten Handlungspraktiken über 20 Jahre relativ unverändert fortbestehen, obwohl sich ihre Interpretation und legitimierende Begründung im Laufe der Zeit wandelt. Während das Krisenzentrum Ende der 1970er Jahre aus der feministischen Bewegung hervorgegangen und auch von Feministinnen geleitet worden ist, sind dort in den 1990er Jahren überwiegend professionell ausgebildete Therapeutinnen und Therapeuten beschäftigt, die sich für eine Reorganisation des Zentrums als primär medizinische und weniger politische Einrichtung engagieren. Dennoch halten sie an den etablierten Praktiken fest, um deren feministischen Ursprung sie nicht mehr wissen und die sie stattdessen unter Bezugnahme auf ihren professionellen Hintergrund nun therapeutisch legitimieren. Im Sinne Zilbers weisen die Befunde darauf hin, dass Sicht- und Handlungsweisen nicht untrennbar miteinander verbunden sein müssen. Auch wenn sich die institutionell fundierten Interpretationen und Bedeutungszuweisungen im Laufe der Zeit etwa durch das Hinzukommen neuer individueller Akteure verändern, können die in Interaktionen beobachtbaren Handlungen relativ unverändert fortbestehen.

Aus einer methodisch interessierten Perspektive lässt sich für beide Fallstudien festhalten, dass die Ergebnisse intersubjektiv nachvollziehbar entfaltet werden. Genaueres darüber, mit welchen methodischen Mitteln das Zusammenwirken von Institution, Organisation und individuellem Akteur systematisch aufgesucht worden ist, erfährt man jedoch nicht. Darin stellen die Studien allerdings keinen Einzelfall dar. Insgesamt fehlt es bislang an einer differenzierten Diskussion über die verwendeten und verwendbaren methodischen Verfahren neoinstitutionalistischer Forschung (Senge, 2011, S. 164).

Mit Blick auf die vorliegende Studie wird das Zusammenspiel institutioneller Einflüsse, organisationaler Rahmenbedingungen und individuell-handlungsleitender Sichtweisen in den Forschungsarbeiten 2 und 3 mit Hilfe der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) untersucht. Auf der Grundlage eines Vergleichs, den auch die Ergebnisse der Forschungsarbeit 1 nahelegen, wird für Führungskräfte, die entweder in staatliche oder marktliche Kontextbedingungen eingebettet sind, erkundet, ob und in welcher Weise Führungskräfte der Weiterbildung in ihrem Führungsverständnis und ihren Handlungsorientierungen die Rationalitätsvorstellung der Hierarchie übernehmen (Forschungsarbeit 3) und inwiefern sie durch ihre Interpretations- und Handlungsbeiträge auch zur Aufrechterhaltung institutioneller Strukturelemente des für sie relevanten Kontextes beitragen (Forschungsarbeit 2).

Während die organisationalen Rahmenbedingungen anhand von Organisationsdaten (z.B. Homepage, Leitbild, Satzung, Jahresbericht etc.) und das Führungsverständnis sowie die entsprechenden Handlungsorientierungen mit Hilfe von Leitfadenterviews empirisch relativ gut zu erschließen sind, können institutionelle Einflüsse nicht ohne Weiteres erfasst werden. Ihrer Wirksamkeit ist nur indirekt auf die Spur zu kommen – beispielsweise über ihre vorhandene oder nicht-vorhandene Manifestation in der Ausgestaltung der Organisation und in den Relevanzsetzungen der individuellen Akteure. Besondere Aufmerksamkeit verdienen problematische Situationen, in denen der institutionelle Erwartungszusammenhang nicht (mehr) selbstverständlich erscheint, Alternativen bewusst werden und gegebenenfalls sogar Begründungen für abweichende Sicht- und Handlungsweisen entwickelt werden. Umgekehrt eröffnen aber auch angenommene Selbstverständlichkeiten und Vorstellungen darüber, was als angemessen und zweckmäßig gilt, einen analytischen Zugang (Walgenbach & Meyer, 2008, S. 180; Senge, 2006, S. 43). Vor diesem Hintergrund enthält der in den Forschungsarbeiten 2 und 3 zugrunde gelegte Leitfaden u.a. eine Reihe von Fragen, welche die Führungskräfte dazu auffordern, anhand konkreter Beispiele von Stärken und Schwächen, Eigentümlichkeiten oder Unwägbarkeiten und Problemen der Führung zu erzählen.

Um das Zusammenspiel institutioneller Einflüsse, organisationaler Rahmenbedingungen und individuell-handlungsleitender Sichtweisen innerhalb des umfangreichen Interviewmaterials dann auch tatsächlich entdecken zu können, hält die Grounded Theory nach Strauss und Corbin mehrere methodische Hilfsmittel bereit. Für die erste Phase des offenen Codierens empfehlen Strauss und Corbin, sich fortwährend Fragen zu stellen und erste Vergleiche anzustellen. Eine explizit auf institutionelle Einflüsse und kulturelle Sichtweisen bezogene Technik ist dabei das so genannte „Schwenken der roten Fahne“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 70). Gemeint ist damit, dass Forschende dem Selbstverständlichen besondere Aufmerksamkeit schenken sollten.



Wörter wie: „Nie“, „Immer“, „Es kann unmöglich so sein“, „Jeder weiß, daß es so gemacht wird“, „Es besteht kein Grund zur Diskussion“. Jedesmal, wenn Sie ein solches Wort oder eine solche Phrase hören, sollten Sie die rote Fahne schwenken – in der Vorstellung natürlich! *Diese Wörter und Phrasen können als Signale angesehen werden, genauer hinzuschauen.* Was passiert hier? Was meinen Sie mit *nie*? Oder *immer*? Warum ist das so? Nie, unter welchen Bedingungen? Wie wird dieser Zustand von „nie“ aufrechterhalten? Was sind seine Konsequenzen? [...] *Die analytische Konsequenz ist, niemals etwas für selbstverständlich zu halten* (Strauss & Corbin, 1996, S. 71; Hervorhebungen im Original).

Ein Beispiel für eine kontextsensible Phrase, die aus dem eigenen Interviewmaterial entammt und auf die Bedeutung des im staatlichen Kontext institutionalisierten Koordinationsmediums „Regeln“ verweist, ist eine Äußerung des Leiters A05, in der er die Relevanz von Regeln für eine reibungslose Handlungsabstimmung im Inneren der Organisation herausstellt.

Und wenn ich etwa feststelle, dass in einer Organisation, [...], es in wichtigen Dingen keine Regeln gibt, sondern irgendwie ganz willkürlich und situativ gehandelt wird – und ich dann sehe, was das dann für negative Folgen hat auf die Arbeitsbereitschaft, auf die Arbeitszufriedenheit, auf die Gesamtorganisation oder so was, dann fühle ich mich schon bestätigt, dass man diese Regeln und Verantwortungsbereiche suchen und definieren sollte und innerhalb eines solchen Rahmens dann besser mit umgehen kann. Also das ist auch wieder ein Stück Philosophie, wenn man sieht, wie viele Möglichkeiten in der Musik im Kontrapunkt angelegt sind, dass man mit so einem System eigentlich unendliche Ausdrucksmöglichkeiten hat – ohne das System aber irgendwie sich ganz schnell verliert, dann kann man diesen Zusammenhang also da auch erkennen. Oder es gibt sogar einen Komponisten im 20. Jahrhundert, der hat sich nach langem Suchen für eine Ein-Ton-Musik entschieden. Ein Italiener Giacinto Scelsi, der hat Orchesterwerke und Werke aller Art in großer Zahl komponiert und wird in den letzten Jahren zunehmend aufgeführt, der ist gestorben Ende des letzten Jahrhunderts, wo der nur zum Beispiel aus dem Ton F besteht. 120 Musiker in der Oper und alle spielen nur F in verschiedenen Oktaven, aber nur F, 20 Minuten lang und daraus wird ein komplexes und beeindruckendes vielfältiges Ganzes. Es ist kein Widerspruch. (A05, Z. 705–734).

Die Feststellung „fühle ich mich schon *bestätigt*, dass man diese Regeln und Verantwortungsbereiche suchen und definieren *sollte*“ ebenso wie die Vergleiche mit Orchesterwerken und Orchestermusikern, in denen sich für A05 ebenfalls die Sinnhaftigkeit von Regeln als strukturelle Voraussetzung für ein gelingendes Zusammenwirken zeigt, stellen im Anschluss an Strauss und Corbin Indizien für Selbstverständlichkeiten dar, die auf eine institutionelle Einbettung des Gesagten verweisen.

Für spätere Phasen des fortgeschrittenen Codierprozesses empfehlen Strauss und Corbin zudem die Bezugnahme auf zwei allgemeine Heuristiken: das so genannte Codierparadigma und die Bedingungsmatrix. Mit dem *Codierparadigma* integrieren Strauss und Corbin unter Bezugnahme auf pragmatisch-interaktionistische Grundüberlegungen ein basales Handlungsmodell in die Codierprozeduren der Grounded Theory. Ausgangspunkt ist folgende, auch als „Thomas-Theorem“ bezeichnete, Annahme: Individuelle Akteure sind in Interaktionszusammenhänge eingebunden, die sich in ihrer Beschaffenheit erst durch die Interpretation und Situationsdefinition der Beteiligten konstituiert. Dennoch sind Interaktionssituationen real und praktisch bedeutsam, weil die Situationsdefinitionen und damit verbundene Handlungsweisen der individuellen Akteure konkrete Folgen haben. Einmal in Gang gesetzt, ist die Situation durch die geleisteten Interpretations- und Handlungsbeiträge der Akteure nachher eine andere als zuvor. „If men define situations as real, they are real in their consequences“ (Thomas & Thomas, 1928, S. 572). Vor diesem Hintergrund fordern Strauss und Corbin dazu auf, das zugrunde liegende Datenmaterial nach Strategien des Umgangs mit Situationsdefinitionen und nach Erklärungen für getroffene Handlungsentscheidungen zu durchsuchen, weil diese Hinweise auf die Bedingungen und Konsequenzen der in Rede stehenden Situation enthalten. Das gezielte Aufsuchen von Situationsdefinitionen, ihren Bedingungen, gewählten Strategien und entstehenden Konsequenzen soll Forschende darin unterstützen, die anfangs offen gebildeten Codes nun systematisch miteinander in Beziehung zu setzen (Strauss & Corbin, 1996, S. 75–85). Mit der *Bedingungsmatrix* differenzieren sie unterschiedliche Ebenen, auf denen Bedingungen (und Konsequenzen) angesiedelt sein können. Auch wenn Strauss und Corbin innerhalb der Bedingungsmatrix institutionelle Regel-, Normen-, Werte- und Überzeugungssysteme analytisch nicht von der Ebene der Organisation unterscheiden, unterstützen das Codierparadigma und die Bedingungsmatrix Forschende darin, systematisch Verbindungen zwischen institutionellen Einflüssen, organisationalen Rahmenbedingungen und den Sichtweisen bzw. Handlungsorientierungen der individuellen Akteure aufzusuchen (→ Abbildung 3 und 4).

Innerhalb der qualitativen Sozialforschung werden die Techniken und methodischen Mittel der Grounded Theory nach Strauss und Corbin unterschiedlich bewertet. So kritisiert beispielsweise Oevermann, dass die Codierverfahren der Grounded Theory einer „klassifikatorischen Subsumtionslogik“ erliegen und daher unausweichlich „an der Oberfläche der Ausdrucksgestalten heruntast[e]n“ (Oevermann, 2001, S. 61). Zu den schärfsten Kritikern zählt aber wohl Glaser selbst. Er betrachtet die von Strauss und Corbin ausgearbeiteten Techniken des Codierens, primär aber das Codierparadigma als unzulässiges methodisches Mittel, das dem Datenmaterial eine spezifische Codestruktur aufzwingt, anstatt sie selbst aus den Daten hervorgehen zu lassen (Glaser, 1992). Diesem Vorwurf lässt sich entgegenhalten, dass Strauss und Corbin sehr viel stärker als Glaser allgemeine Prinzipien des Erkenntnisgewinns in Rechnung stellen. Ohne eine Justierung des analyti-

schen Blicks werden Forschende in der Fülle des generierten Datenmaterials buchstäblich nichts sehen, weil ihnen (potenziell) alles relevant erscheint. Mit dem Codierparadigma schlagen Strauss und Corbin lediglich ein sehr basales, auf unterschiedliche Erfahrungsgegenstände anwendbares Handlungsmodell für die Analyse des erhobenen Materials vor. Es leistet eine unverzichtbare Strukturierung des Auswertungsprozesses; den ergebnisoffenen Charakter der Grounded Theory gefährdet es aber nicht (Kelle & Kluge, 2010, S. 63–64).

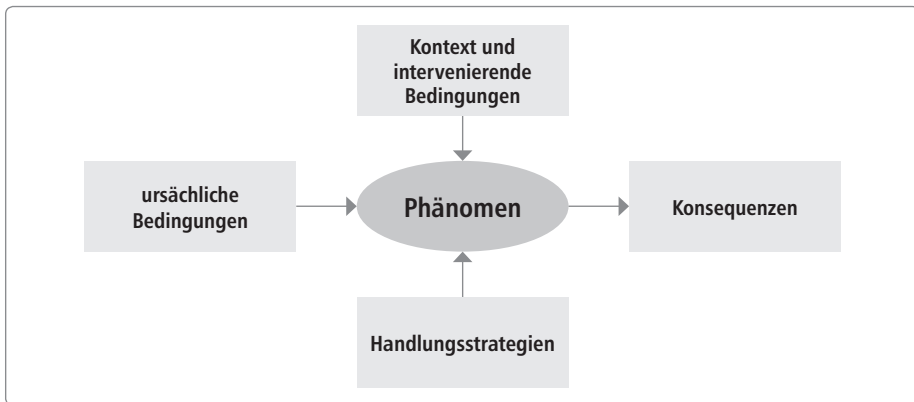


Abbildung 3. Codierparadigma nach Böhm (Böhm, 2008, S. 479, nachgebildete Darstellung)

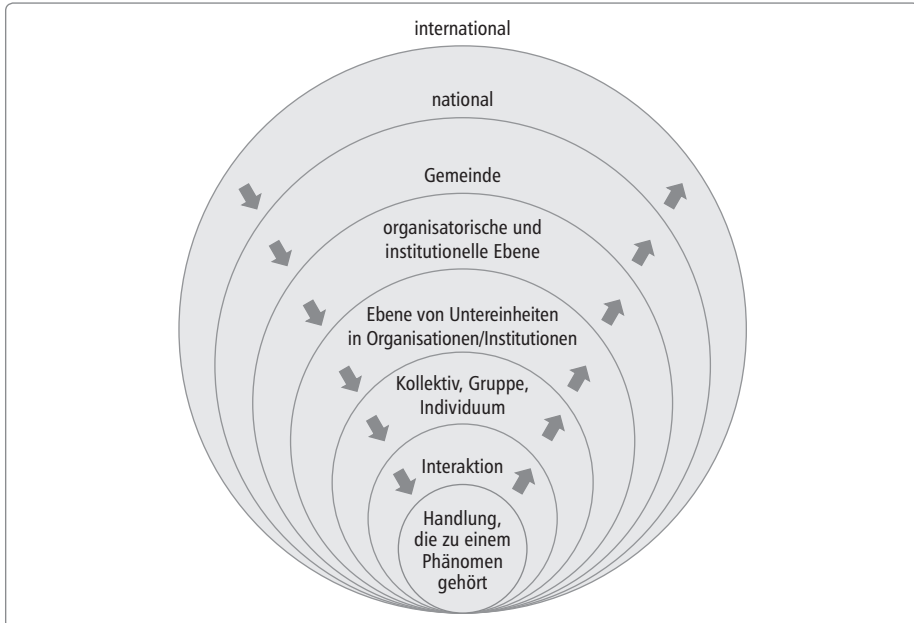


Abbildung 4. Bedingungsmatrix von Strauss und Corbin (1996, S. 136, nachgebildete Darstellung)

Abschließend bleibt zu fragen, welche Reichweite empirische Ergebnisse erzielen, die mit den Codierverfahren der Grounded Theory nach Strauss und Corbin ermittelt worden sind. In ihren Veröffentlichungen heben Strauss und Corbin hervor, dass Annahmen über Zusammenhänge zwischen Codes stets mit dem Ziel gebildet werden, Bedingungen, Strategien und Konsequenzen für eine bestimmte empirische Situation zu spezifizieren, um so theoriebildende Annahmen entwickeln zu können, die Anknüpfungspunkte für weitere Forschung aufzeigen. Dabei ist nicht die Repräsentativität der ausgewählten Fälle für die gesamte Population entscheidend, sondern „die *Repräsentativität der Konzepte* in ihren variierenden Formen“ (Strauss & Corbin, 1996, S. 161; Hervorhebung im Original). Während sich die quantitative Forschung für das Ziehen einer repräsentativen Stichprobe des Zufalls bedient, wählt die qualitative Forschung mit Blick auf eine angemessene Repräsentation des interessierenden sozialen Phänomens den Kontrast. In diesem Sinne sind auch die Befunde der Forschungsarbeiten 2 und 3 einzuordnen. Auch wenn die mikroanalytisch ausgewerteten Fälle zweier Leitungspersonen, die entweder in staatliche oder in marktliche Kontextbedingungen eingebettet sind, keine Verallgemeinerung auf ein empirisches Kollektiv ermöglichen, sind sie in ihrer Unterschiedlichkeit doch geeignet, Aufschlüsse über das empirische Spektrum des Zusammenspiels institutioneller Einflüsse, organisationaler Rahmenbedingungen und individueller Sichtweisen bzw. Handlungsorientierungen zu geben.

## 4 Forschungsarbeit 1:

### **Eine Re-Analyse zu institutionellen Kontexten der Weiterbildung als Vorarbeit für die kontrastiv-vergleichende Fallstudie**

#### 4.1 Zusammenfassung und Einordnung in den Gesamtrahmen

Mit der Forschungsarbeit 1 rücken die institutionellen Kontexte von Weiterbildungsorganisationen in den Mittelpunkt des Interesses. Im Vergleich zum Schulsystem zeichnet sich das System der Weiterbildung durch eine größere, strukturelle Vielfalt aus (Nuissl, 2010, S. 308), die in der Weiterbildungsforschung immer mal wieder Systematisierungsbeiträge anregte (z.B. Müller, 1982; Tietgens, 1984; Tippelt & Lindemann, 2018, S. 524–525). Dabei wurden in der Regel je unterschiedliche Ordnungsprinzipien hervorgehoben; eine theoretische Fundierung der vorgeschlagenen Systematisierung stand für gewöhnlich jedoch nicht im Vordergrund.

Eine erste Ausnahme stellt der im Anschluss an die systemtheoretischen Überlegungen von Luhmann fundierte Beitrag Harneys dar. Aus systemtheoretischer Perspektive differenziert sich das soziale System Gesellschaft in verschiedene Teilsysteme, die jeweils eine gesellschaftlich relevante Funktion übernehmen und in ihrer Funktionserfüllung selbstreferentiell und operativ geschlossen vorgehen (Luhmann, 1997). Das Teilsystem Erziehung übernimmt beispielsweise eine Selektionsfunktion für spätere Karrieren und identifiziert für sich relevante Umwelteinflüsse gemäß der Leitdifferenz „gute Zensuren vs. schlechte Zensuren“ (Reese-Schäfer, 2011, S. 186). Für die Weiterbildung nimmt Harney nun an, dass sie systemindifferent operiert. Sie reproduziert sich also nicht allein durch die selbstreferentielle Eigenlogik des Erziehungssystems; vielmehr gewinnt sie ihre spezifische Gestalt durch strukturelle Kopplungen mit mehreren Funktionssystemen (Harney, 1997, S. 98–99). Zwar formiert sich Weiterbildung vor allem über Sinnzusammenhänge der öffentlichen Regulierung („die Tradition der Arbeitsmarktreproduktion“, „die Tradition der Berufereproduktion“ und „die Tradition der Reproduktion öffentlicher Erwachsenenbildung“). An den funktionalen Grenzen dieser institutionellen Ordnungszusammenhänge sind nach und nach aber weitere Kopplungen entstanden, die Weiterbildung in ihrer kommerziellen oder betrieblichen Gestalt etwa auf die Problem- und Sinnzusammenhänge der Wirtschaft beziehen (Harney, 1997, S. 104–110).

Eine weitere Ausnahme, die ebenfalls von differenten (institutionellen) Umwelten der Weiterbildung ausgeht, ist das in Kapitel 2 bereits skizzierte Modell der Reproduktionskontexte, das in seinen neoinstitutionalistischen und modernisierungstheoretischen

Grundannahmen 2010 erstmals veröffentlicht worden ist. 2011 erschien dann die umfangreiche Studie „Struktur und Wandel der Weiterbildung“, in der Schrader nicht nur die theoretischen und gegenstandsbezogenen Annahmen, sondern auch die empirische Erprobung des Modells diskutiert und für mehrere Ebenen des Systems der Weiterbildung vorstellt. Die Forschungsarbeit 1 ist in diesem Zeitraum, zwischen Erstveröffentlichung der theoretischen Fundierung des Modells der Reproduktionskontexte (Schrader, 2010) und dem Erscheinen der empirischen Studie, entstanden (Schrader, 2011).

Im Mittelpunkt der Forschungsarbeit 1 steht die Operationalisierung der beiden Modelldimensionen „Beschaffung von Ressourcen“ und „Beschaffung von Legitimationen“ (Schrader, 2011, S. 112) anhand von zwei beobachtbaren Merkmalen. Dabei werden zunächst Schwierigkeiten in der Festlegung distinkter Zuweisungskriterien aufgezeigt. So erscheint beispielsweise das Merkmal Trägerschaft auf den ersten Blick als vielversprechender Indikator: Zum einen handelt es sich um ein zeitlich relativ stabiles Merkmal. Zum anderen wird der Trägerschaft in der Weiterbildungsforschung für gewöhnlich eine hohe strukturelle Ordnungsmächtigkeit zugeschrieben (Schlutz, 1997), da der Träger einerseits für die formalrechtlichen und finanziellen Grundlagen Sorge trägt, andererseits aber auch den Organisationszweck und die inhaltlichen (Bildungs-) Ziele beeinflusst (Gnahn, 2010, S. 288). Eben diese vielfältigen Einflussbeziehungen erschweren aber eine distinkte Zuordnung zu *einer* der beiden Modelldimensionen. Sie stellen die Brauchbarkeit der Variable Träger zwar nicht grundsätzlich in Frage; aber sie machen zumindest zusätzliche Begründungen für die Zuweisungsentscheidung erforderlich; denn prinzipiell lässt sich die Trägerschaft als Indikatorvariable für beide Modelldimensionen plausibel operationalisieren.

Vor diesem Hintergrund werden auf der Grundlage eines für den Raum Mittelhessen erhobenen Datensatzes, der organisationsstrukturelle Eigenschaften und Merkmale (Analyseeinheit) von Weiterbildungsorganisationen (Erhebungseinheit;  $N = 274$ ) umfasst, in einem nächsten Schritt der „Erwerbszweck“ und die „Finanzierung durch öffentliche Mittel“ als Indikatorvariablen bestimmt. Ausgehend von der Annahme, dass eine gemeinnützige bzw. privatwirtschaftliche Ausrichtung je spezifische Legitimitätsgelegenheiten eröffnet und sich die Ressourcenbeschaffung anhand der öffentlichen Finanzierung in Verträge bzw. Aufträge differenzieren lässt, wird der „Erwerbszweck“ als beobachtbare Variable für die Legitimationsdimension und die „Förderung durch öffentliche Mittel“ als beobachtbare Variable für die Ressourcendimension definiert. Dabei zeigt die Re-Analyse der mittelhessischen Anbieterdaten grundsätzlich, dass sich die nach „Erwerbszweck“ und „Finanzierung durch öffentliche Mittel“ gruppierte relative Häufigkeitsverteilung vor allem in ihren hoch ausgeprägten Anteilswerten gut mit den Modellannahmen vereinbaren lässt. Zwar weisen die empirisch bestimmten Reproduktionskontexte im Vergleich zum theoretischen Modell überwiegend eine deutlich größere Heterogenität der Weiterbildungsorganisationen auf. Dies ist jedoch insofern

durchaus noch modellkonform, als in der Modellabbildung kontexttypische Weiterbildungsorganisationen exemplarisch dargestellt werden (Schrader, 2010, S. 276), prinzipiell aber auch eine Einbettung in mehrere institutionelle Kontexte angenommen wird (Schrader, 2011, S. 276).

Insgesamt erscheint die Operationalisierung der Ressourcendimension durch das Merkmal „Finanzierung durch öffentliche Mittel“ allerdings zu eng gefasst, da sie sich lediglich auf die Mittelvergabe durch staatliche Instanzen bezieht. Aufträge, die durch Betriebe oder Unternehmensverbände vergeben werden, bleiben hierbei unberücksichtigt, weshalb anzunehmen ist, dass die Ressourcendimension empirisch einen differenzierteren Bedeutungsumfang hat als die gewählte Operationalisierung abzubilden vermag. Nicht modellkonform ist zudem die hoch selektive Fallauswahl für den Kontext „Unternehmen“. Sicherlich ist diese Abweichung vom theoretischen Modell auch der Re-Analyse geschuldet; denn sie begrenzt von vornherein Möglichkeiten der Operationalisierung auf das vorhandene Datenmaterial und die erfassten Untersuchungseinheiten (Kromrey, 2009, S. 507). Da sich der mittelhessische Datensatz auf Weiterbildungsorganisationen beschränkt und demzufolge keine Informationen für die innerbetriebliche Weiterbildung enthält, ist der Kontext „Unternehmen“ in der Re-Analyse zwangsläufig unterrepräsentiert.

Jenseits des für die Re-Analyse zugrunde gelegten Organisationsstrukturdatensatzes liegt es aus neoinstitutionalistischer Perspektive nahe, vor allem für die Legitimationsdimension beobachtbare Informationen in der Umwelt der Organisation aufzusehen. Legitimität wird hier nicht als Eigenschaft der Organisation, sondern vielmehr als das Ergebnis einer aktiven Zuschreibung verstanden, die Akteure der Umwelt leisten. Losgelöst von den im Rahmen der Re-Analyse verfügbaren Organisationsstrukturvariablen kämen dann beispielsweise die Außenwahrnehmung einer Weiterbildungsorganisation aus Sicht ihres Trägers, ihrer Kooperationspartner, Konkurrenten und Kunden(organisationen) oder auch durch die Medien eröffnete Diskurse in den Blick, sofern sie sich auf Weiterbildungsorganisationen und ihre Aktivitäten beziehen. Diese Außenwahrnehmungen und Diskurse innerhalb des organisationalen Feldes könnten zunächst im Anschluss an Schrader daraufhin analysiert werden, inwiefern Weiterbildungsorganisationen in ihrer Existenz anerkannt werden, weil sie entweder öffentlichen oder aber privaten Interessen dienen. Im Sinne Suchmans wäre damit eine notwendige Bedingung für die Zuschreibung von Legitimität erfüllt: Weiterbildungsorganisationen werden in diesem Fall prinzipiell als sinnvoll und brauchbar wahrgenommen und können daher auf passive Unterstützung hoffen („make sense“). Mit Suchman ließe sich noch eine weitere Legitimitätsstufe ergänzen. Die Außenwahrnehmungen und Diskurse innerhalb des organisationalen Feldes könnten zudem auch daraufhin untersucht werden, inwiefern Weiterbildungsorganisationen affirmatives Commitment mobilisieren und daher nicht nur als brauchbar, sondern auch als gesellschaftlich wichtig und wertvoll emp-

funden werden („have value“) (Suchman, 1995, S. 575). Wie fundamental diese beiden unterschiedlichen Legitimitätsstufen für das Überleben einer Organisation sein können, lässt sich anhand der in Kapitel 2 skizzierten Fallstudie zur „Rath Packing Company“ von Meyer und Zucker (1989) veranschaulichen: Obwohl die einst marktführende Rath Packing Company ihren sinnhaften Zweck als Unternehmen längst nicht mehr erfüllte, erhielt sie dennoch über Jahre aktive Unterstützung, weil sie als wünschenswerte Organisation wahrgenommen wurde, deren Überleben es unbedingt zu sichern galt. Der Fall der Rath Packing Company macht zudem darauf aufmerksam, dass auch markt-orientierte Unternehmen (und nicht nur gemeinwohlorientierte Einrichtungen) „have value“-Legitimitätszuschreibungen mobilisieren können. Inwiefern die Legitimität einer Weiterbildungsorganisation eher auf „make sense“- oder „have value“-Einschätzungen beruht, wäre daher eine für *alle* Reproduktionskontexte empirisch zu klärende Frage.

Für die Ressourcendimension erscheint die Rechtsform im Vergleich zur gewählten Variable „Finanzierung durch öffentliche Mittel“ aussichtsreicher. Dies zum einen, weil die zur Erhebung des mittelhessischen Datensatzes geführten Telefoninterviews gezeigt haben, dass sich ein relevanter Teil der Weiterbildungsorganisationen über mehrere Ressourcen finanzieren, die in ihren Anteilen mal mehr mal minder stark variieren und oftmals mit Blick auf zeitlich relativ stabile Wege der Ressourcenbeschaffung nicht ohne weiteres preisgegeben werden (können). Zum anderen gerät die Rechtsform auch deshalb in den Fokus, weil sie auf den Rechtsstatus bzw. die rechtliche Selbst- oder Unselbständigkeit einer Weiterbildungsorganisation z.B. gegenüber ihrem Träger verweist und so indirekt Informationen darüber enthält, ob Ressourcen eher über Verträge unter gleichberechtigten Partnern oder über Aufträge zwischen hierarchisch gestaffelten Auftraggebern und Auftragnehmern geschlossen werden (Dollhausen, 2010, S. 256). Sicherlich ist dieses alternativ zur Verwendung dichotomer Organisationsstrukturdaten aufgezeigte Vorgehen in seiner Durchführung deutlich aufwendiger; aufgrund des größeren Informationsgehalts der herangezogenen Daten erscheint jedoch eine genauere Operationalisierung des Modells der Reproduktionskontexte erwartbar.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass mit der Forschungsarbeit 1 vor allem Möglichkeiten und Grenzen der Operationalisierung des Modells der Reproduktionskontexte ins Blickfeld rücken. Dabei erzeugt das gewählte Vorgehen der Re-Analyse von Organisationsstrukturdaten zwangsläufig gewisse Limitierungen, die Operationalisierungsentscheidungen auf das vorhandene Datenmaterial beschränken. Die anhand der definierten Indikatorvariablen vorgenommene explorative Datenanalyse hat so vor allem einen heuristischen Wert. Sie eröffnet insbesondere eine Perspektive für Herausforderungen der Operationalisierung auf der Grundlage von Organisationsstrukturdaten und erkundet deren Verwendungsmöglichkeiten zur Messbarmachung der theoretischen Modelldimensionen.

Mit Blick auf den Gesamtrahmen der vorliegenden Studie konkretisiert die Forschungs-



arbeit 1 für das System der Weiterbildung die empirisch beobachtbare und auch im Sinne des Neoinstitutionalismus anzunehmende Heterogenität institutioneller Kontexte, die für Weiterbildungsorganisationen je spezifische Gelegenheitsstrukturen zur Sicherung ihres Fortbestandes schaffen. Zudem hat sie für die Forschungsarbeiten 2 und 3 hilfreiche Informationen für die Identifikation kontrastreicher Fälle, die sich in ihren organisationalen und institutionellen Bedingungen eindeutig voneinander unterscheiden, bereitgestellt. In den nachfolgenden Forschungsarbeiten 2 und 3 finden nicht mehr alle vier Reproduktionskontexte Berücksichtigung; vielmehr konzentrieren sie sich auf die Kontexte „Staat“ und „Markt“. Anknüpfend an das bislang nur gering ausgearbeitete Akteurkonzept des Neoinstitutionalismus (siehe Kapitel 2) stehen dabei die Sichtweisen und Handlungsorientierungen von Leitungspersonen der Weiterbildung im Mittelpunkt. Die Forschungsarbeit 2 erkundet den Zusammenhang zwischen institutionellen Einflüssen des Kontextes „Staat“ bzw. „Markt“ und Führungswissen. In der Forschungsarbeit 3 fungieren die Reproduktionskontexte „Staat“ und „Markt“ vor allem als allgemeine Heuristik für die Fallauswahl. Am Beispiel der Rationalitätsvorstellung Hierarchie wird untersucht, wie sich Leitungspersonen in ihren Führungsvorstellungen und Handlungsorientierungen auf Hierarchie beziehen, inwiefern sie auch auf nicht-hierarchische Formen der Handlungskoordination verweisen und welche Rolle hierbei formalstrukturelle Eigenschaften und Merkmale der Weiterbildungsorganisation spielen.

## 4.2 Strukturforschung in der Weiterbildung – Eine empirische Annäherung an das Modell der Reproduktionskontexte<sup>6</sup>

### Abstract

*Die Autoren nehmen das von Schrader zur Systematisierung des Weiterbildungssektors entwickelte Modell der Reproduktionskontexte zum Ausgangspunkt, um einen ersten Beitrag zu seiner empirischen Übertragung zu leisten. Dabei richtet sich das Hauptaugenmerk vor allem auf die konkrete Operationalisierung der beiden übergeordneten Modelldimensionen. Anhand einer entsprechenden Re-Analyse von Anbieterdaten werden die Schwierigkeiten der operationalen Umsetzung eines theoretisch hergeleiteten Modells aufgezeigt und Anregungen für eine weiterführende Diskussion formuliert.*

---

<sup>6</sup> Dies ist ein inhaltlich unveränderter Nachdruck des Artikels. Zugunsten der Lesbarkeit und einer einheitlichen Darstellung wurde das Literaturverzeichnis in das Gesamtliteraturverzeichnis der vorliegenden Studie integriert und auf eine englischsprachige Version des Abstracts verzichtet. Zudem wurde die Bezifferung von Tabellen und Abbildungen zugunsten einer fortlaufenden Nummerierung angepasst. Die zitierfähige Originalversion des Artikels finden Sie in: Schemmann, M. & Herbrechter, D. (2010). Strukturforschung in der Weiterbildung – Eine empirische Annäherung an das Modell der Reproduktionskontexte. *Report – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 33 (3), 67–78.

In den letzten Jahren hat die Strukturdebatte innerhalb der Weiterbildung sowohl auf politisch-programmatischer als auch auf wissenschaftlicher Ebene wieder an Intensität gewonnen. Hinweise auf politischer Ebene sind in mittlerweile kontinuierlichen Versuchen auf Bundes- oder Länderebene zu sehen, mit Hilfe von Programmen die Weiterbildungsstruktur zu beeinflussen. Exemplarisch seien hier die BMBF-Programme „Lernende Region“ (2000-2008) oder „Lernen vor Ort“ (seit 2009) genannt, auf Landesebene sei das Programm HESSENCAMPUS für das Land Hessen angeführt.

Auf wissenschaftlicher Seite sind insbesondere empirische Impulse für die Debatte zu verzeichnen. Als Beleg ist hierbei auf das vom BIBB und DIE gemeinsam getragene Instrument *wbmonitor* zu verweisen, das seit 2007 eine regelmäßige Erhebung der allgemeinen und beruflichen Weiterbildungsanbieter vornimmt, um im Sinne eines Klimaindexes bundesweite Informationen über die wirtschaftliche Lage der Einrichtungen bereit zu stellen (zur Übersicht vgl. Dietrich, 2007). Darüber hinaus liegen Studien vor, die gewissermaßen in einer Mittellage zwischen politisch-programmatischer und wissenschaftlicher Ebene anzusiedeln sind und die Debatte auch in der nahen Zukunft weiter bereichern werden. Zu verweisen ist hier auf die Evaluation des Weiterbildungsgesetzes NRW durch das DIE und die Erstellung des Weiterbildungsberichtes Hessen durch die Professuren für Weiterbildung der Universitäten Gießen und Marburg.

Schließlich hat die Debatte nun auch auf theoretischer Ebene insofern einen weiteren Impuls erhalten, als dass Schrader ein theoretisch abgeleitetes Modell der Reproduktionskontexte der Weiterbildung vorgelegt und zur Diskussion gestellt hat (Schrader, 2010).

Eine solche Diskussion kann auf unterschiedlichen Ebenen geführt werden. Unser Beitrag zielt in diesem Zusammenhang darauf ab, erste Überlegungen zu Möglichkeiten der empirischen Operationalisierung des Modells anzustellen. Dazu nehmen wir auf ein sechsmonatiges Forschungsprojekt zur Struktur der Anbieterlandschaft in Mittelhessen Bezug, um das erhobene Datenmaterial mit Blick auf die von Schrader identifizierten Reproduktionskontexte zu reanalysieren. In Orientierung an den Ausführungen Schraders sollen aus dem Itempool der eigenen Untersuchung zunächst stellvertretende Variablen für die abstrakten Modelldimensionen bestimmt werden, indem die von Schrader selbst aufgezeigten Merkmale oder mit ihnen vergleichbare Items den Modelldimensionen zugeordnet werden. Nachdem die Anschlussfähigkeit von Daten und Modell auf diese Weise hergestellt worden ist, erfolgt in einem zweiten Schritt die entsprechende Re-Analyse der hessischen Anbieterdaten. Hierbei richtet sich das Hauptaugenmerk insbesondere auf eine vergleichende Betrachtung von empirisch ermitteltem und theoretisch hergeleitetem Modell. Vor diesem Hintergrund soll zunächst das Modell der Reproduktionskontexte in seinen wesentlichen Grundzügen beschrieben werden, um sodann den Untersuchungsrahmen der mittelhessischen Studie und das methodische Vorgehen ihrer Re-Analyse darzustellen. Nach einer Entfaltung der gewonnenen Befunde folgt im Schlussteil eine resümierende Einordnung der ermittelten Ergebnisse.

## 1 Modell der Reproduktionskontexte der Weiterbildung

Schrader legt in seinem Aufsatz „Reproduktionskontexte der Weiterbildung“ (Schrader, 2010) ein theoriebasiertes Modell vor, mit dem Ziel, „einen Vorschlag zu entwickeln, der es erlaubt, organisierte Weiterbildung im Anschluss an die neoinstitutionalistische Forschung und an sozialwissenschaftliche Modernisierungstheorien theoretisch anschlussfähig, trennscharf und erschöpfend zu erfassen“ (Schrader, 2010, S. 269). Damit sind die Theoriebestände benannt, derer sich Schrader bedient.

Auf den Neoinstitutionalismus wird zur Klärung des Institutionen- bzw. Organisationsbegriffs Bezug genommen, wobei als besondere Vorzüge der Theorie auf die Thematisierung des Verhältnisses von Gesellschaft und Organisation verwiesen wird (Schrader, 2010, S. 270). Damit führt Schrader explizit ein soziologisches Verständnis von Organisation und Institution ein und vereindeutigt die in der Weiterbildung mitunter herrschende begriffliche Unklarheit, bei der Einrichtung, Institution und Organisation mithin synonym verwendet wurden. Schrader begreift sowohl Institution als auch Organisation zunächst in ihrer Bedeutung für die Regelung der Kooperation von Menschen. Im Unterschied zu Organisationen, die gegründet werden und damit als geplante Koordination verstanden werden können, entstehen Institutionen als Formen des Handelns und der sozialen Interaktion. Sie entstammen als kollektive Wissensbestände der jeweiligen Kultur und regulieren Handlungsspielräume. In ihrer Funktion „[...] entlasten sie sowohl Personen als auch Gesellschaften von ständig zu wiederholenden Aushandlungsprozessen“ (Schrader, 2010, S. 270).

Im Anschluss an sozialwissenschaftliche Modernisierungstheorien werden die Entstehung von Organisationen sowie ihre Funktion verdeutlicht. Organisationen sind ein Kennzeichen von modernen Gesellschaften, die im Zuge des Ausdifferenzierens von Allgemeinem und Partikularem und aufgrund des Herauslösens von Individuen aus traditionellen Sozialformen insofern an Bedeutung gewinnen, als dass sie „für die Sicherung (historisch variabler) Kollektivgüter (wie etwa dem der Bildung)“ sowie für den Austausch von Gütern und Leistungen nunmehr in besonderer Weise zuständig sind (Schrader, 2010, S. 272). Charakteristisch sei dabei, dass jener Austausch auf Vereinbarungen beruhe, die entweder die Form des Vertrages oder des Auftrages annehmen. Mit dem Vertrag sind gleichberechtigte Bedingungen der Partner vorausgesetzt, bei hierarchischen Beziehungen ist der Auftrag impliziert (Schrader, 2010, S. 272). Auf diese Weise werden Organisationen mit finanziellen Ressourcen versorgt. Zudem ist der Austausch aber auch noch zu legitimieren. Schrader unterscheidet dabei zwei grundlegende Möglichkeiten: „Organisationen können sich bei ihrem Beitrag zum Austausch von Gütern und Dienstleistungen auf öffentliche, dem Gemeinwohl verpflichtete Interessen berufen, oder auf private bzw. partikulare Interessen“ (Schrader, 2010, S. 273).

Diese beiden übergeordneten Dimensionen der Legitimations- und Ressourcen-sicherung werden als voneinander unabhängige Größen gedacht und bilden gemeinsam

die beiden Hauptachsen eines Koordinatensystems, dessen Felder als Reproduktionskontexte verstanden werden, d.h. als institutionell unterschiedlich geprägte Räume, in denen Organisationen ihren Fortbestand sichern können. Dabei unterscheidet Schrader vier im Verhältnis gleichrangige Kontexte: Gemeinschaften, Staat, Unternehmen und Markt, denen er zur weiteren Veranschaulichung exemplarische Anbieter zuordnet (Schrader, 2010, S. 273–274).

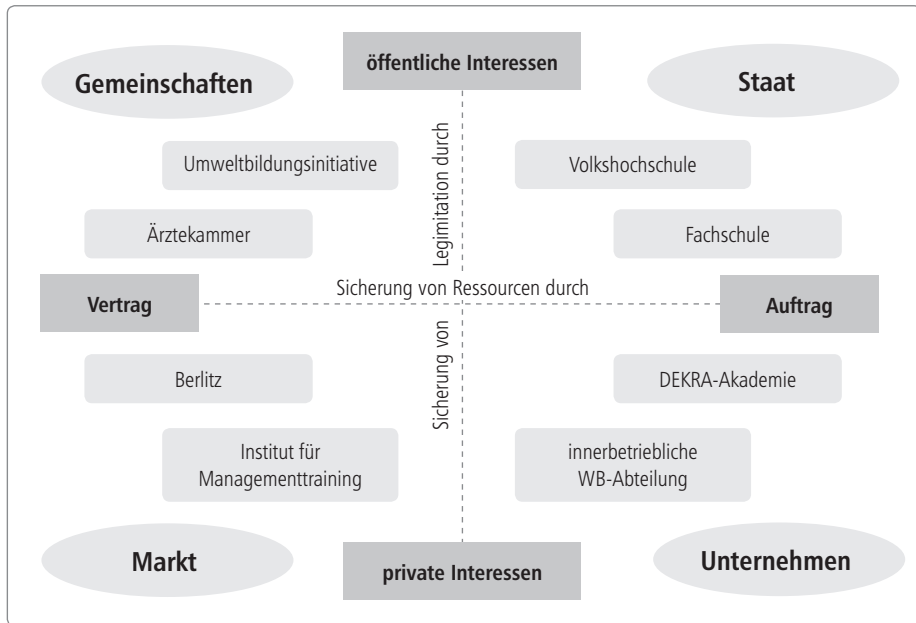


Abbildung 5. Modell der Reproduktionskontexte nach Schrader (2010, S. 276, nachgebildete Darstellung)

## 2 Empirischer Untersuchungsrahmen der Re-Analyse

Um diese theoretisch bestimmten Systematisierungsdimensionen der organisierten Weiterbildung für Studien, die sich auf empirischem Wege mit der Anbieterstruktur beschäftigen, nutzbar zu machen, bedarf es einer entsprechenden Übersetzung der abstrakten Kategorien öffentliches vs. privates Interesse (Legitimation) und Vertrag vs. Auftrag (Ressourcen) in messbare Variablen. Mit dem Ziel einen ersten Beitrag für diese notwendige Operationalisierungsarbeit und -diskussion zu leisten, haben wir auf eine im Raum Mittelhessen von August 2008 bis Februar 2009 durchgeführte Untersuchung Bezug genommen, die eine Totalerhebung der Weiterbildungslandschaft in den fünf Regionen Gießen, Lahn-Dill, Limburg-Weilburg, Marburg-Biedenkopf und Vogelsberg zum Gegenstand hatte. Ähnlich wie im Falle Schraders richtete sich

das Hauptaugenmerk auch hier ausschließlich auf organisierte Formen der Weiterbildung. Im Einzelnen wurden im Anschluss an das Anbieterverständnis des *wbmonitors* diejenigen Einrichtungen in die Analyse einbezogen, die „Weiterbildung als Haupt- oder Nebenaufgabe regelmäßig oder wiederkehrend offen zugänglich anbieten. [...] Für die Erfassung einzelner Einrichtungen wird ein Betriebsstättenkonzept verfolgt, wonach regionale Niederlassungen/Zweigstellen, nicht jedoch reine Schulungsstätten, als eigene Anbieter behandelt werden“ (Dietrich & Schade, 2008, S. 2–3). Unberücksichtigt blieben daher etwa private Trainer oder Anbieter, die in Mittelhessen keine dauerhafte Filiale oder Außenstelle unterhalten. Ausgeschlossen wurden damit aber auch – und dies stellt einen deutlichen Unterschied zum Schraderschen Modell dar – Angebote der innerbetrieblichen Weiterbildung. Angesichts dieser Einschränkung ist zu erwarten, dass sich der dritte Kontext „Unternehmen“ anhand des eigenen Datenmaterials nur bedingt rekonstruieren lässt – und dennoch soll eine entsprechende Modellanwendung anhand dieser Studie vorgenommen werden. Da Schrader neben der innerbetrieblichen Weiterbildung für diesen Bereich auch auf solche Anbieter verweist, die sich mit ihrem Angebot allgemein an Mitarbeiter größerer Firmen oder Betriebe wenden (Schrader, 2010, S. 276), kann der mittelhessische Datensatz den Reproduktionskontext „Unternehmen“ vermutlich zumindest über diese stärker organisationsbezogenen Weiterbildungseinrichtungen widerspiegeln. Darüber hinaus erscheint eine Übertragung des Modells aber auch insofern möglich, als dass sich die Erhebung der Weiterbildungsanbieter im Raum Mittelhessen explizit auf organisationsstrukturelle Merkmale bezogen hat, welche von Schrader ebenfalls zur Operationalisierung der Reproduktionskontexte anvisiert werden (Schrader, 2010, S. 278). So enthielt die mittelhessische Studie etwa Variablen wie die Rechtsform, Zahl der Mitarbeiter oder Inhalte und Anzahl der angebotenen Themenbereiche.

Insgesamt konnten für den Raum Mittelhessen 274 Weiterbildungseinrichtungen erfasst werden, bei denen es sich mit 71 Prozent ( $n = 167$ ) um so genannte Spartenanbieter handelt, deren Angebote sich auf ein bis drei Fachbereiche verteilen. Mit 76 Prozent ( $n = 204$ ) überwiegen zudem so genannte implizite Anbieter (Nuissl & Schlutz, 2005, S. 25), die eigenen Angaben zufolge Weiterbildung lediglich als Nebenaufgabe ihrer Arbeit ansehen. Als dominierende Träger lassen sich Kapital- und Personengesellschaften (28%,  $n = 74$ ), Initiativen, Vereine sowie gemeinnützige GmbHs (25%,  $n = 65$ ) und die Kommune, das Land beziehungsweise der Bund (22%,  $n = 59$ ) ausmachen. Darüber hinaus zählt weniger als ein Drittel zu den gesetzlich anerkannten Einrichtungen (24%,  $n = 51$ ).

Tabelle 1.

Variablenübersicht der erhobenen Strukturdaten für den Raum Mittelhessen<sup>7</sup>

Kontaktdaten sowie formalstrukturelle Eigenschaften und Merkmale	
1. Name der Einrichtung, Kontakt (Adresse, Telefon usw.)	8. Expliziter vs. impliziter Anbieter (Weiterbildung als Haupt-/Nebenaufgabe)
2. Größe der Einrichtung (Orientierung an Ustd.)	9. Erwerbszweck (gemeinnützig, erwerbswirtschaftlich)
3. Hauptkunden	10. Themenspektrum
4. Inhaltliche Breite (Allround, Mehr-Sparten, Spartenanbieter)	11. Öffentliche Mittel
5. Status (Anerkennung nach HWBG)	12. Honorarmitarbeiter
6. Träger	13. Festangestellte Mitarbeiter
7. Anbietertyp	14. Gründungsjahr

### 3 Methodisches Vorgehen der Re-Analyse

Für die beabsichtigte Anwendung des Modells auf ein empirisches Untersuchungsdesign galt es in einem ersten Schritt aus den verfügbaren Daten diejenigen Variablen auszuwählen, welche die beiden Ordnungsdimensionen Legitimations- und Ressourcensicherung am ehesten abzubilden vermögen. Schrader selbst stellt zwar im Zuge der theoretischen Rahmung des Modells die Ausprägungen öffentliches vs. privates Interesse und Vertrag vs. Auftrag vor, zeigt für jeden Kontext konkrete Beispiele auf und verweist in den Schlussüberlegungen auf die Variablen Träger, „Rechtsform, die Legitimationspraxis, die Finanzierungsbedingungen [sowie] die erbrachten Leistungen“ (Schrader, 2010, S. 278) – genaue Kriterien für die nähere Konkretisierung nennt er in der ersten Darstellung des Modells der Reproduktionskontexte aber noch nicht. Folglich konnten einzelne Variablen zwar relativ einfach identifiziert, aber letztlich nur aufgrund eigener Plausibilitätsannahmen den beiden übergeordneten Dimensionen zugewiesen werden. Bei der so vorgenommenen Eingrenzung von Bezugsvariablen kristallisierten sich jedoch Uneindeutigkeiten der Merkmale heraus, die auf die Notwendigkeit der eindeutigen Definition von Operationalisierungsregeln verweisen. Welche Zuordnungsschwierigkeiten auftreten können, wird beispielsweise am Merkmal Trägerschaft deutlich: So kann der Träger einerseits für die Legitimationsachse herangezogen werden, da bestimmte Trägerstrukturen auf das Gemeinwohl bezogene Legitimationsmuster verschaffen, während andere eher private Interessen als legitimierende Bezugspunkte nahe

7 Zugunsten einer einheitlichen Darstellung wurden die Tabelle 1 sowie die nachfolgenden Abbildungen 6 und 7 in der Formatierung für die Buchveröffentlichung angepasst; die Befunde werden aber unverändert wie publiziert berichtet.

legen. Ebenso plausibel erscheint andererseits, den Träger eher im Sinne einer auf die Finanzierung einwirkenden Größe zu verstehen, die sich auf der Ressourcenachse entweder im Modus des Vertrags oder Auftrags einordnen lässt. Darüber hinaus ließe sich fragen, inwiefern bei einzelnen Trägern überhaupt trennscharf zwischen öffentlichem vs. privatem Interesse beziehungsweise zwischen Vertrag vs. Auftrag zu unterscheiden ist oder ob gegebenenfalls nicht auch Umgangsweisen für Mischformen gefunden werden müssten. Weitere Klassifizierungsprobleme sind zudem dadurch entstanden, dass einige Variablen mit sehr eng gefassten Zuordnungsgrenzen einhergehen. Wird etwa die öffentliche Anerkennung nach dem hessischen Weiterbildungsgesetz (HWBG) als Indiz für ein Weiterbildungsangebot im öffentlichen Interesse verstanden, so würden Einrichtungen ohne gesetzliche Anerkennung (z.B. der Deutsche Kinderschutzbund) der dichotomen Modelllogik folgend zwangsläufig in die Reproduktionskontexte Markt oder Unternehmen verwiesen.

Einige der prinzipiell verwendbaren Merkmale konnten also anhand der bisherigen Modelldarstellung nicht eindeutig einer der beiden Dimensionen zugeordnet werden, andere kamen infolge ihrer stark selektierenden Ausprägungen nicht in Betracht. Da aufgrund des niedrigen Skalenniveaus eine statistische Annäherung mit Hilfe dimensionsbildender Verfahren – wie etwa der Faktorenanalyse (Monka & Voss, 2005, S. 434–435; Bortz, 1999, S. 497–498) – ausgeschlossen war, haben wir die Re-Analyse der mittelhessischen Daten schließlich vermittels der Variablen Erwerbszweck und Finanzierung durch öffentliche Mittel durchgeführt. In der Annahme, dass sich Anbieter, die ihre Arbeit als gemeinnützig beschreiben, vornehmlich im Bereich des öffentlichen Gemeinwohls legitimieren und umgekehrt, dass Anbieter, die sich selbst als erwerbswirtschaftlich orientiert verstehen, vorrangig auf private Interessen Bezug nehmen, wurde die Legitimationsachse durch die Variable Erwerbszweck operationalisiert (Schrader, 2010, S. 272–274). Mit Blick auf Schraders Charakterisierung der Ressourcendimension als einer hierarchisch (Auftrag) vs. nicht-hierarchisch (Vertrag) organisierten Tauschbeziehung wurde die Variable Finanzierung durch öffentliche Mittel herangezogen, um die erhobenen Anbieter auf der zweiten Achse nach einem von öffentlicher Seite ausgesprochenen Auftrag oder einem anderweitig geschlossenen Vertrag zu differenzieren (Schrader, 2010, S. 272).

Um die so bestimmten Reproduktionskontexte in ihrer empirischen Ausprägung betrachten zu können, wurden in einem zweiten Schritt bivariate Kreuztabellen erstellt. Sie geben über die prozentuale und absolute Häufigkeitsverteilung der mittelhessischen Weiterbildungsanbieter in den vier Kontexten Aufschluss (Brosius, 2008, S. 403). Damit die Anbieterkonstellation für jeden Reproduktionskontext vollständig betrachtet werden kann, wurde eine Zusatzvariable berechnet, die sich aus den eingegrenzten Merkmalen Erwerbszweck und Finanzierung durch öffentliche Mittel zusammensetzt. Aufgrund ihrer binären Codierung in erwerbswirtschaftlich vs. gemeinnützig und keine öffentlichen Mittel vs. öffentliche Mittel verfügt die neu gebildete Zusatzvariable über ( $2^2 = 4$ ) vier Ausprä-

gungen, welche jeweils die Kontexte Gemeinschaften, Staat, Unternehmen und Markt widerspiegeln. Nach dieser zusätzlichen Variablenberechnung konnte in den folgenden Auswertungen eine gezielte Betrachtung der Merkmalskombination Reproduktionskontext und Anbieterotyp oder Reproduktionskontext und Name der Einrichtung vorgenommen werden.<sup>8</sup> Mit Blick auf Schraders Grundannahme, dass die Legitimations- und Ressourcensicherung als zwei voneinander unabhängige Dimensionen zu verstehen sind (Schrader, 2010, S. 273), wurde schließlich der Zusammenhang zwischen den beiden operationalisierten Variablen Erwerbzzweck und Finanzierung durch öffentliche Mittel geprüft. Da es sich hierbei um nominalskalierte Daten handelt, ist als Zusammenhangsmaß der so genannte Phi-Koeffizient bestimmt worden. Diese Maßzahl lässt zwar keine Aussagen über die Charakteristik des Zusammenhangs zu, sie informiert aber dennoch über die hier zunächst interessierende Zusammenhangsstärke (Janssen & Laatz, 2007, S. 270).

#### 4 Ergebnisse der Re-Analyse

Gemäß der vorgenommenen Modellübertragung auf die mittelhessischen Anbieterdaten entlang der Variablen Erwerbzzweck und öffentliche Mittel werden die Reproduktionskontexte Schraders im Folgenden beschrieben durch die Merkmalsverbindungen: gemeinnützig – keine öffentlichen Mittel (Gemeinschaften), gemeinnützig – öffentliche Mittel (Staat), erwerbswirtschaftlich – öffentliche Mittel (Unternehmen) sowie erwerbswirtschaftlich – keine öffentlichen Mittel (Markt). Dabei zeigt sich für den Raum Mittelhessen, dass sich fast die Hälfte der erhobenen Einrichtungen im Bereich Staat bewegt (48%,  $n = 107$ ). Etwa ein Drittel entfällt darüber hinaus jeweils auf die Kontexte Gemeinschaften (24%,  $n = 54$ ) und Markt (23%,  $n = 52$ ). Dass der Anbieteranteil gerade im Reproduktionskontext Unternehmen nur 5% ( $n = 11$ ) ausmacht, ist insofern kein Zufall, als die von Schrader an dieser Stelle eingeordneten Formen der innerbetrieblichen Weiterbildung in der mittelhessischen Untersuchung unberücksichtigt blieben.

Werden die in den vier Reproduktionskontexten vorkommenden Anbieterotypen betrachtet, so zeigt sich, dass im Bereich Gemeinschaften private Anbieter (40%,  $n = 21$ ; z.B. ein gemeinnützige Bildungszentren), Einrichtungen eines Vereins (25%,  $n = 13$ ; z.B. Frauenkulturzentren) und konfessionell gebundene Weiterbildungseinrichtungen (19%,  $n = 10$ ; z.B. christlich orientierte Frauengemeinschaften) am stärksten vertreten sind. So genannte Einrichtungen der Wirtschaft kommen zwar auch in diesem Segment vor, mit zehn Prozent ( $n = 5$ ) spielen sie aber eine eher untergeordnete Rolle. Zudem handelt es sich hierbei ausnahmslos um berufsständisch orientierte Einrichtungen wie Kammern oder Berufsfachverbände, die auch von Schrader ebenso wie die allgemeiner ausgerich-

---

8 Mit Hilfe einer geschichteten Kreuztabelle wäre eine solche Auswertung nicht möglich, da sie lediglich darüber informiert, in welchem Reproduktionskontext ein Anbieterotyp besonders schwach bzw. stark vertreten ist. Hier interessiert jedoch, welcher Anbieterotyp in den einzelnen Reproduktionskontexten insgesamt auffallend gering bzw. häufig auftritt.



teten konfessionellen Anbieter oder Initiativen dem Kontext Gemeinschaften zugerechnet werden (Schrader, 2010, S. 275).

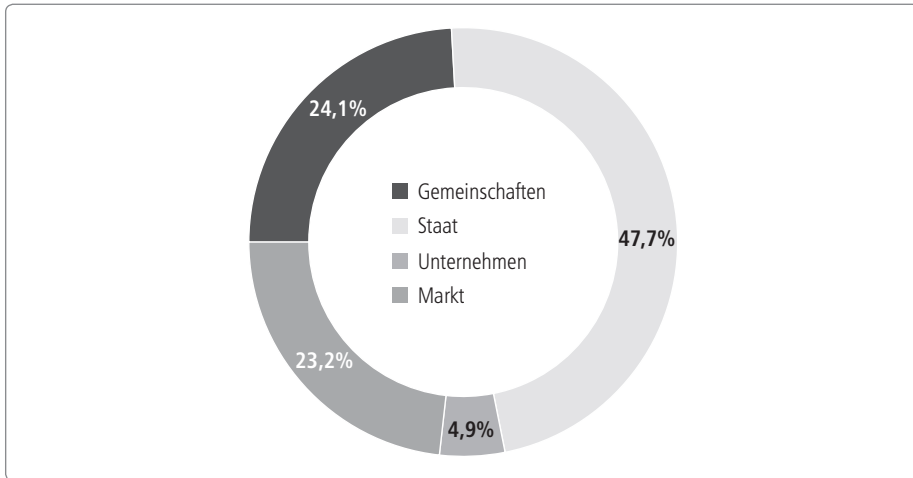


Abbildung 6. Prozentuale Häufigkeit Reproduktionskontexte ( $N = 224$ )

Das institutionelle Feld des Staates erweist sich in der Re-Analyse als derjenige Reproduktionskontext, in dem sich am deutlichsten Anbieter ganz unterschiedlicher Couleur bewegen. So lassen sich in diesem Bereich nicht nur die öffentlichen Bildungseinrichtungen (48%,  $n = 50$ ) wie Volkshochschulen, Schulen für Erwachsene oder Hochschulen wieder finden, sondern zu ihm zählen auch Vereine (19%,  $n = 20$ ; z.B. Bildungswerke der Arbeiterwohlfahrt), private Anbieter (13%,  $n = 14$ ; z.B. Technologie- und Informationszentren) sowie Einrichtungen der Kirche (10%,  $n = 10$ ; z.B. Familienbildungsstätten) oder der Wirtschaft (8%,  $n = 8$ ; z.B. Bildungswerke der hessischen Wirtschaft). Zum Teil lässt sich diese Bandbreite mit Schrader sicherlich darauf zurückführen, dass hier auch Anbieter in partikularer Trägerschaft zu verorten sind, die ebenfalls über die gesetzliche Anerkennung verfügen (Schrader, 2010, S. 276). Vermutlich liegt diese im Vergleich zu den anderen Kontexten auffallend große Vielfalt aber auch in der für die Ressourcendimension bestimmten Variable begründet. Denn infolge ihrer dichotomen Kategorisierung in öffentliche Mittel vs. keine öffentlichen Mittel werden alle Einrichtungen, die – unabhängig vom ihrem eigentlichen Finanzierungsschwerpunkt – öffentliche Mittel erhalten, unweigerlich den auf der Auftragsseite angeordneten beiden Feldern Staat oder Unternehmen zugewiesen.

Der im mittelhessischen Datensatz aufgrund der fehlenden innerbetrieblichen Weiterbildung a priori unvollständig erhobene Kontext Unternehmen wird in der Re-Analyse zu 70 Prozent ( $n = 7$ ; z.B. Institute für Berufsförderung und Organisationsbera-

tung) überwiegend von privaten Anbietern aufgesucht. In noch geringerer Ausprägung sind hier zudem Einrichtungen der Wirtschaft (20%,  $n = 2$ ; z.B. Wirtschaftsförderung) oder eines Vereins (10%,  $n = 1$ ) zu finden. In Übereinstimmung mit Schrader handelt es sich bei dieser zweiten dem Bereich Unternehmen zugehörigen Gruppe tatsächlich ausnahmslos um Einrichtungen, die explizit Programmangebote für die Mitarbeiter anderer Unternehmen oder Betriebe vorhalten (Schrader, 2010).

Dem vierten Reproduktionskontext Markt sind schließlich allein private Weiterbildungseinrichtungen (100%,  $n = 52$ ) angehörig. Wie von Schrader in seinen beispielhaften Modellerläuterungen angedacht, bewegen sich in diesem Segment vor allem Sprach-, Dolmetscher- und Computerschulen oder andere kommerzielle Trainings- und Seminarzentren (Schrader, 2010).

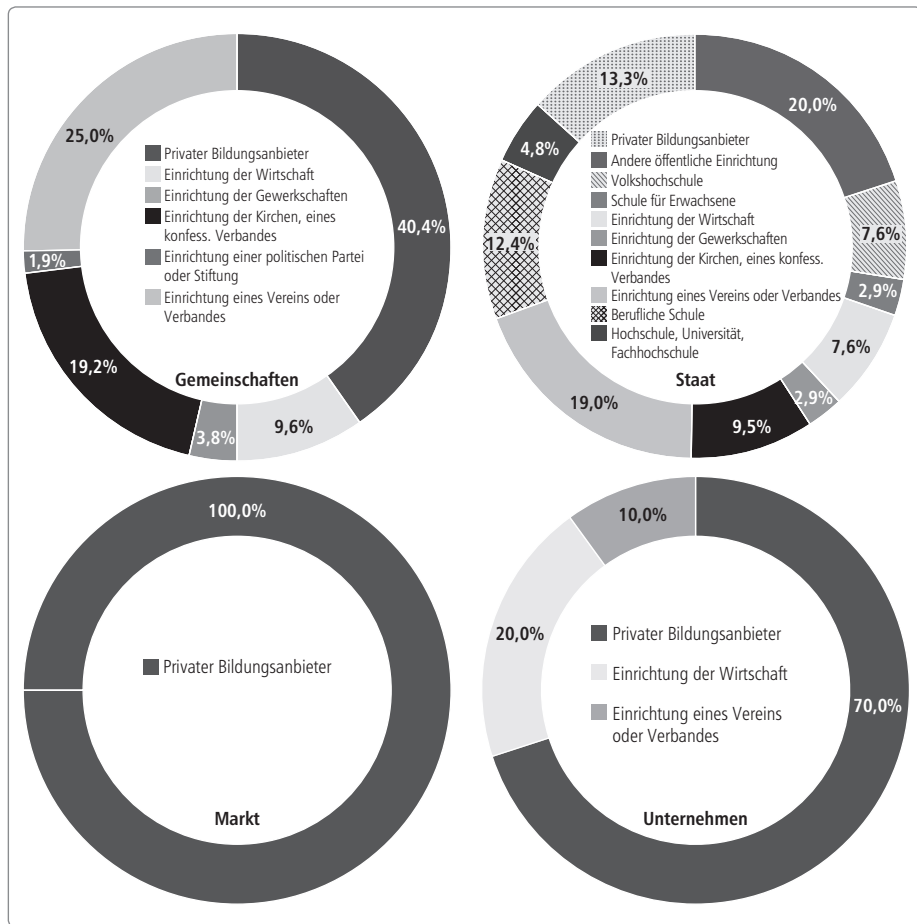


Abbildung 7. Prozentuale Häufigkeit des Anbietertyps gruppiert nach Reproduktionskontexten ( $N = 219$ )

Mit Hilfe der Re-Analyse des mittelhessischen Datenmaterials konnte das von Schrader theoretisch entwickelte Modell der Reproduktionskontexte auf der Ebene von deskriptiven Häufigkeitsauswertungen also größtenteils übereinstimmend nachgezeichnet werden. Diese in weiten Teilen gelungene Modellabbildung könnte daher als ein erstes Indiz für eine treffende Operationalisierung der abstrakt bestimmten Dimensionen (Legitimations- und Ressourcensicherung) durch die beiden Variablen Erwerbszweck und öffentliche Mittel aufgefasst werden. Um aber tatsächlich als mögliche Indikatoren in Betracht zu kommen, sollten sie allerdings nicht nur eine sinnvolle Systematisierung der Anbieter leisten, sondern gemäß der theoretischen Anforderungen Schraders müssten sie auch voneinander unabhängig sein (Schrader, 2010, S. 273). Für die Überprüfung dieser Hypothese wurde sowohl das speziellere Zusammenhangsmaß Phi ( $\Phi$ ) als auch der im Falle von dichotomen Variablen ebenfalls anwendbare allgemeinere Korrelationskoeffizient nach Bravais und Pearson ( $r$ ) berechnet und auf ihre Signifikanz geprüft (Schöneck & Voss, 2005, S. 189–191). Beide Maße zeigen eine mittlere Stärke des Zusammenhangs zwischen dem Erwerbszweck einer Einrichtung und ihrer Finanzierung durch öffentliche Mittel auf einem Signifikanzniveau von einem Prozent an ( $\Phi = 0,441$ ,  $r = 0,441$ ) (Rost, 2005, S. 173). Die Charakterisierung als ein gemeinnützig bzw. erwerbswirtschaftlich ausgerichteter Anbieter steht also in einem systematischen Zusammenhang zu Formen der Finanzierung durch öffentliche Mittel und umgekehrt. Der Signifikanztest weist zudem daraufhin, dass die Hypothese der Dimensionsunabhängigkeit mit einer Irrtumswahrscheinlichkeit von einem Prozent zurückzuweisen ist, so dass eine wesentliche Anforderung des theoretischen Modells in der empirischen Re-Analyse letztlich nicht erfüllt worden ist.

## 5 Schlussbemerkungen

Mit seinem Modell der Reproduktionskontexte hat Schrader eine alternative Herangehensweise an die von der Strukturforschung vielfach aufgezeigten Systematisierungsproblematiken des Weiterbildungssektors eröffnet. Ausgehend von theoretischen Ansätzen der Sozialwissenschaften ist ein Modell entwickelt worden, das eine plausible Differenzierung des vielschichtigen Anbietergefüges der Weiterbildung leistet. Das eigene Vorhaben, dieses theoretisch hergeleitete Modell nun in einem nächsten Schritt auf empirische Daten zu übertragen, verweist jedoch auch auf einige noch weiter zu präzisierende Punkte.

So erscheint es sinnvoll, die von Schrader beanspruchte Trennschärfe der Klassifizierungsdimensionen Legitimations- und Ressourcensicherung genauer zu klären. Denn die eigenen Bemühungen um eine Übertragung der abstrakten Ordnungskategorien in messbare Untersuchungsvariablen waren von verschiedenen Schwierigkeiten begleitet – wie beispielsweise der Umgang mit Variablen, die prinzipiell beiden Dimensionen plausibel zugewiesen werden könnten, oder die Zuordnung von Anbietern, die sich in ihrem Leistungsangebot sowohl auf öffentliche als auch auf private Interessen beru-

fen. Hier wären weiterführende Anmerkungen hilfreich, die eindeutige Kriterien für die Operationalisierung benennen.

Für die empirische Anwendung des Modells wurden innerhalb der vorgenommenen Re-Analyse einer mittelhessischen Studie die Merkmale Erwerbzzweck und Finanzierung durch öffentliche Mittel als Indikatoren gewählt. Das auf diese Weise bestimmte empirische Modell weist auf der Ebene von deskriptiven Auswertungen insgesamt eine große Nähe zum theoretischen Modell Schraders auf. Allerdings deutet die empirische Verteilung der Anbieter darauf hin, dass insbesondere für die Variable Finanzierung durch öffentliche Mittel differenziertere Informationen für eine sinnvolle Codierung erforderlich sind. Genauere Angaben über den Anteil der öffentlichen Mittel an der Gesamtfinanzierung einer Einrichtung würden sicherlich eine treffsichere Codezuweisung in Analogie zu den theoretischen Modellausprägungen Vertrag und Auftrag erlauben. Die im Zuge der mittelhessischen Untersuchung vorgenommenen Telefonbefragungen der Anbieter haben jedoch gezeigt, dass ein Großteil der Weiterbildungseinrichtungen nicht über eine derart detaillierte Aufschlüsselung ihrer Finanzierung verfügt, so dass die Variable öffentliche Mittel als Modellindikator zusätzliche Codierungsschwierigkeiten mit sich bringt. Darüber hinaus ist eine Operationalisierung der Ressourcendimension über das Merkmal Finanzierung durch öffentliche Mittel mit einer gewissen Modellverkürzung verbunden. Denn während im Sinne Schraders ein Auftrag zur Initiierung von Weiterbildung beispielsweise „[...] durch eine Kommune, einen Betrieb, einen Unternehmensverband oder eine staatliche Einrichtung [...]“ (Schrader, 2010, S. 274) angewiesen werden kann, beschränkt sich die Ausprägung Auftrag im empirischen Modell allein auf die Vergabe von Mitteln seitens des öffentlichen Sektors.

Auf der Ebene von bivariaten Statistiken wird zudem erkennbar, dass die im Rahmen der Re-Analyse herangezogenen Variablen eine wesentliche Modellanforderung Schraders verletzen, indem sie zueinander einen hochsignifikanten Zusammenhang mittlerer Stärke aufweisen. Inwiefern die von Schrader vorausgesetzte Unabhängigkeit über andere Variablen gegebenenfalls doch sichergestellt werden kann und ob sie in der theoretischen Modellierung zumindest prinzipiell gewährleistet ist, wären sicherlich ebenfalls wichtige Ansatzpunkte für die weitere Diskussion.

Schließlich wäre mit Blick auf Möglichkeiten der empirischen Modellübertragung eine Untersuchung anzuregen, die das Modell der Reproduktionskontexte als ihren genuinen Ausgangspunkt versteht und entsprechend in ihrer Datenerhebung Einrichtungen der innerbetrieblichen Weiterbildung von vornherein berücksichtigt. In einem nächsten Schritt wären sodann internationale angelegte Untersuchungen vorstellbar, welche die Tragweite des Modells auch jenseits von Spezifika und Besonderheiten der jeweiligen Bildungssysteme betrachten können. Ein solcher Anspruch sollte an ein theoretisch abgeleitetes Strukturmodell gestellt werden.

## 5 Forschungsarbeit 2:

### Institutionelle Einbettung des Führungsverständnisses von Führungskräften der Weiterbildung

#### 5.1 Zusammenfassung und Einordnung in den Gesamtrahmen

Die Forschungsarbeit 2 untersucht die Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen von Leitungspersonen in Weiterbildungsorganisationen, die entweder in den Kontext „Staat“ oder in den Kontext „Markt“ eingebettet sind. Auf der Grundlage von öffentlich zugänglichen Organisationsdaten, primär aber anhand strukturierter Leitfadenterviews mit Führungskräften der Weiterbildung werden folgende Aufmerksamkeitsrichtungen mit Hilfe der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) analysiert: Auf welche Anspruchsgruppen der Umwelt nehmen die Leitungspersonen Bezug und wie beschreiben sie Interdependenzbeziehungen zu diesen Akteuren? Welche Normalitätsvorstellung von Führung entwickeln die Leitungspersonen innerhalb des Interviews? Welches Führungshandeln und welche Führungsinstrumente oder -mittel erscheinen ihnen mit Blick auf die Organisations- und Personalführung besonders angemessen?

Die Ergebnisse zeigen, wie sich die Organisation-Umwelt-Beziehung in den Kontexten „Staat“ und „Markt“ voneinander unterscheidet. Während die untersuchte Weiterbildungsorganisation im Kontext „Staat“ in vertikale Verpflichtungszusammenhänge mit ihrem Träger und horizontale Meinungsbildungsprozesse innerhalb des Dachverbandes eingebunden ist – beide (Träger und Dachverband) bearbeiten in unterschiedlicher Form die Festlegung der Weiterbildungsorganisation auf den öffentlichen Bildungsauftrag –, steht die für den Kontext „Markt“ erhobene Weiterbildungsorganisation in keinem vergleichbaren vertikalen Umweltverhältnis. Stattdessen knüpft sie eher lose gekoppelte Umweltbeziehungen, die auf der Beobachtung von Konkurrenten oder auf horizontalen Tauschbeziehungen mit Kundenorganisationen beruhen. Die machtvollen Institutionen Staat und Markt erzeugen also je spezifische Gelegenheitsstrukturen für die Ausgestaltung von Organisation-Umwelt-Beziehungen. Darüber hinaus scheinen sie aber auch mit den Sicht- und Handlungsweisen im Inneren der Weiterbildungsorganisation in Verbindung zu stehen. Beobachtbar wird dies anhand der Normalitätsvorstellungen von Führung, die Leitungspersonen insbesondere mit Blick auf eine gezielte Koordination der Mitarbeitenden zugunsten des Organisationsziels entwickeln. Relativ unabhängig von der kontextuellen Einbettung verweisen die befragten Führungskräfte in ihrem Normalitätsverständnis von Führung auf die Rationalitätsvorstellung einer

hierarchischen Ausgestaltung von Organisationen. Wie bei den meisten institutionellen Erwartungen handelt es sich auch bei der Hierarchie um eine generalisierte institutionelle Vorgabe (Schimank, 2007a, S. 204), die aufgrund ihrer Verallgemeinerung auf Organisationen ganz unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche für den konkreten Fall stets Interpretations- und Handlungsspielräume belässt. Und eben diese Freiheitsgrade scheinen Leitungspersonen mit der institutionellen Logik derjenigen Institution auszufüllen, die für „ihren“ institutionellen Kontext bzw. für den institutionellen Kontext der Weiterbildungsorganisation maßgeblich prägend ist. So werden im Kontext „Staat“ die kontexttypischen Koordinationsmedien Regeln und Normen als angemessene Führungsmittel auch für eine hierarchisch strukturierte Handlungskoordination im Inneren der Weiterbildungsorganisation adaptiert. Demgegenüber wird im Kontext „Markt“ das kontextspezifische Koordinationsmedium Geld in die Innenwelt der Weiterbildungsorganisation überführt, indem hierarchisch geprägte Zielvereinbarungsgespräche als zentrales Führungsinstrument (Management by Objectives) etabliert werden. Dabei scheinen Leitungspersonen ein Bewusstsein dafür zu entwickeln, dass Koordinationsmedien, obgleich als sinnvoll und alternativlos wahrgenommen, auch ihre Schattenseiten haben (können), die sie zugunsten des Funktionierens und Bestehens der Organisation auszugleichen versuchen (geteilte Einflussnahme vs. offene Fehlerkultur).

Mit Blick auf die neoinstitutionalistische Rahmung der vorliegenden Studie, weisen die Befunde der Forschungsarbeit 2 darauf hin, dass sich Leitungspersonen in ihren Normalitätsvorstellungen von Führung auf allgemeine institutionelle Vorgaben beziehen, deren Interpretations- und Handlungsspielräume sie mit der institutionellen Logik des für sie relevanten Kontextes ausfüllen. Wenngleich sich ihr Fokus dabei auf das Funktionieren und Bestehen der Weiterbildungsorganisation richtet, leisten sie dennoch institutionelle Arbeit, die in zweierlei Hinsicht zur Aufrechterhaltung des institutionellen Regel-, Normen-, Werte- und Überzeugungssystems beiträgt: So reproduzieren Leitungspersonen die institutionelle Logik des jeweils relevanten Kontextes, indem sie beispielsweise kontextspezifische Koordinationsmedien für die Handlungspraxis im Inneren der Organisation adaptieren. Die *Adaptation der kontextspezifischen Logik* scheint allerdings nicht primär in strategischer Absicht etwa im Sinne einer bewussten Inszenierung als institutionenkonforme Weiterbildungsorganisation zu erfolgen. Vielmehr beziehen sich Leitungspersonen auf das der institutionellen Logik immanente Repertoire an angemessenen Situationsdefinitionen und Handlungsabläufen, weil sie ihnen sinnvoll und alternativlos erscheinen. Dabei sind ihnen potentielle ebenso wie real existierende Schattenseiten der adaptierten institutionellen Logik grundsätzlich durchaus bewusst. Um ein handelndes Zusammenwirken in der Innenwelt der Weiterbildungsorganisation zu gewährleisten, versuchen sie, diese von ihnen als (mögliche) Probleme der Führung wahrgenommenen Schattenseiten institutioneller Logiken aktiv auszugleichen. Obgleich dieses aktive *Kompensieren typischer Schattenseiten* der jewei-

ligen institutionellen Logik durch das Streben nach möglichst reibungslosen organisationsinternen Handlungsabläufen motiviert zu sein scheint, tragen Leitungspersonen durch ihre kompensatorischen Aktivitäten indirekt auch zur Stabilisierung der institutionellen Logik des jeweiligen Kontextes bei.

Mit den Befunden der aktiven Adaptation institutioneller Logiken und der Kompensation ihrer je typischen Schattenseiten kann die Forschungsarbeit 2 insbesondere an diejenigen Forschungsbeiträge des Neoinstitutionalismus anknüpfen, die sich um eine Präzisierung des Akteurkonzepts aus einer mikrosoziologischen Perspektive bemühen und hierbei vor allem die Aufrechterhaltung institutioneller Vorgaben durch individuelle Akteure in den Blick nehmen: Die Ergebnisse der Forschungsarbeit 2 deuten darauf hin, dass mit den Aktivitäten der Adaptation institutioneller Logiken und Kompensation ihrer typischen Schattenseiten zwei Interpretations- und Handlungsbeiträge spezifiziert worden sind, mit denen individuelle Akteure insofern institutionelle Arbeit leisten, als sie aktiv die Stabilisierung des institutionellen Regel-, Erwartungs- und Überzeugungssystems unterstützen. Sie tun dies nicht, weil sie andernfalls negative Sanktionen befürchten oder strategisch institutionelle Effekte bewusst vermeiden bzw. herstellen wollen, sondern sie adaptieren institutionelle Logiken und kompensieren ihre je spezifischen Schattenseiten, weil sie eben diese institutionellen Wahrnehmungs- und Handlungsstrukturen als angemessen und zweckmäßig wahrnehmen.

Die im nächsten Kapitel folgende Forschungsarbeit 3 befasst sich eingehender mit der institutionalisierten Rationalitätsvorstellung der Hierarchie, indem sie ihre organisationsinterne Umsetzung wiederum auf der Grundlage des Führungsverständnisses und der damit korrespondierenden Handlungsorientierungen von Führungskräften der Weiterbildung untersucht. Berücksichtigung findet hierbei auch die Bedeutung organisationsstruktureller Einflüsse für die Sicht- und Handlungsweisen der Führungskräfte.

## 5.2 Zur Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen in Weiterbildungsorganisationen<sup>9</sup>

### Abstract

*Im Anschluss an theoretische Annahmen des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus sowie an das Modell der Reproduktionskontexte untersucht der Beitrag, inwiefern sich das Führungswissen in Weiterbildungsorganisationen systematisch mit institutionellen Einflüssen der Umwelt in Verbindung bringen lässt. Zur Beantwortung*

9 Dies ist ein inhaltlich unveränderter Nachdruck des Artikels. Zugunsten der Lesbarkeit wurde das Literaturverzeichnis in das Gesamtliteraturverzeichnis der vorliegenden Studie integriert. Die zitierfähige Originalversion des Artikels finden Sie in: Herbrechter, D. (2016). Zur Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen in Weiterbildungsorganisationen – Eine empirische Annäherung anhand eines kontrastiven Fallvergleichs. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 66 (3), 268–280.

*tung dieser Frage wurden neben öffentlich zugänglichen Organisationsdaten strukturierte Leitfadeninterviews mit Leitungspersonen in Orientierung an den Prinzipien der Grounded Theory nach Strauss und Corbin analysiert. Die Ergebnisse weisen u.a. darauf hin, dass die befragten Führungskräfte mit ihren Normalitätsvorstellungen von Führung institutionalisierte Koordinationsmedien der für sie relevanten Umwelt in die Innenwelt der Organisation überführen.*

## **1 Entwicklung der Forschungsfrage: Wissen als zentrale Grundlage gesellschaftlichen Zusammenlebens**

Der Begriff des Wissens verweist auf eine zentrale Grundlage des gesellschaftlichen Zusammenlebens. Im sozialkonstruktivistischen Sinne beruhen Gesellschaften auf kollektiv geteilten Wissensbeständen, die sozial-historisch von Menschen hervorgebracht und in alltäglichen Interaktionszusammenhängen subjektiv angeeignet, (re-)produziert und verändert werden (Berger & Luckmann, 2012). Dabei umfasst Wissen aus wissenssoziologischer Sicht sowohl Faktenwissen als auch Überzeugungen, Glaubensvorstellungen, Erwartungen, Routinen oder Deutungs- und Handlungsmuster (Keller, 2008). Mit dem soziologischen Neoinstitutionalismus wird dieser Grundgedanke auch auf Organisationen übertragen: Organisationen sind gesellschaftlich hervorgebrachte und in ihre Umwelt eingebettete „open systems“ (Scott, 2003), die in ihrem Bestehen und Funktionieren wesentlich durch institutionalisierte Erwartungsstrukturen und Rationalitätsvorstellungen ihrer Umwelt geprägt sind. Gewissermaßen als Verkörperungen der gesellschaftlichen Wissensordnung integrieren Organisationen institutionalisierte Wissensbestände der für sie relevanten Umwelt in ihre formale Struktur und Handlungspraxis (Meyer & Rowan, 1977; Zucker, 1977). Welche Managementansätze, Führungsinstrumente oder Vorstellungen von Führung und Management in einer Organisation Geltung finden, ist in dieser Lesart also keine autarke Entscheidung der Organisation, sondern vielmehr das Ergebnis von organisationalen Aneignungsleistungen der diesbezüglichen Rationalitätsvorstellungen des institutionellen Kontextes.

In der Weiterbildungsforschung finden solche Überlegungen zur Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen bislang kaum Berücksichtigung. Dies zum einen, weil bislang eher Fragen des Managements, also der Steuerung und Koordination von organisationsinternen Sachprozessen (z.B. Meisel, 2011), aber kaum Fragen der Führung, d.h. der personalen Koordination durch gezielte Einflussnahme der/des Vorgesetzten auf andere Organisationsmitglieder (Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005, S. 311–313), im Fokus stehen. Zum anderen richtet sich das bisherige Forschungsinteresse eher auf die (Un-)Vereinbarkeit betriebswirtschaftlicher und erwachsenenpädagogischer Managementanforderungen (Robak, 2004), auf grundlegende Herausforderungen des Managements (Uhmann, 2011) oder auf biografische Rahmungen des Leitungsstils (Sauer-Schiffer, 2000).



Vor diesem Hintergrund rückt der vorliegende Beitrag den Zusammenhang von Führungswissen und institutionellem Kontext in den Mittelpunkt des Interesses und fragt danach, inwiefern sich das Führungswissen von Leitungspersonen in Weiterbildungsorganisationen systematisch mit institutionellen Einflüssen der Umwelt in Verbindung bringen lässt.

Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden Annahmen des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus und das Modell der Reproduktionskontexte herangezogen, das Schrader für die institutionellen Reproduktionsbedingungen von Weiterbildungsorganisationen theoretisch begründet und empirisch erprobt hat (Schrader, 2011) (Kapitel 2). Die aufgezeigte Forschungsfrage wird anhand eines Fallvergleichs in Orientierung an den Grundprinzipien der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (Kapitel 3) untersucht. Diese stärker interaktionistisch-pragmatisch fundierte Variante der Grounded Theory eignet sich für das beschriebene Forschungsinteresse in besonderer Weise, da Strauss und Corbin Forschende explizit dazu auffordern, ein interessierendes Phänomen anhand einer so genannten Bedingungsmatrix auch mit Blick auf organisationale und institutionelle Bedingungen zu untersuchen (Strauss & Corbin, 1996, S. 135–137). Innerhalb des Beitrags werden Organisationsdaten und zwei strukturierte Leitfadenterviews mit Leitungspersonen, die unter den Kontextbedingungen des Staates bzw. des Marktes agieren, analysiert (Kapitel 4) und abschließend fallvergleichend diskutiert (Kapitel 5).

Mit dem vorliegenden maximal kontrastiven Fallvergleich soll ein erster Beitrag zur Theoriebildung geleistet werden, indem Hinweise auf den angenommenen Zusammenhang zwischen Führungswissen und institutionellen Kontextbedingungen empirisch aufgesucht, mit Hilfe des Fallvergleichs Variationen dieses Zusammenhangs systematisch identifiziert und mit Blick auf Ansatzpunkte für weitere Forschungsaktivitäten hinterfragt werden.

## **2 Theoretische Annahmen zur institutionellen Einbettung von (Weiterbildungs-)Organisationen**

Im Sinne des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus sind Organisationen in eine soziale Umwelt eingebettet, die sich durch vielfältige institutionalisierte Erwartungsstrukturen, Regeln und Vorstellungen über ein angemessenes und wünschenswertes Funktionieren von Organisationen auszeichnet (Meyer & Rowan, 1977). Dabei sind nicht buchstäblich alle möglichen Annahmen und Erwartungen der Umwelt für Organisationen auch in gleicher Weise relevant. Vielmehr differenziert sich die Umwelt in institutionelle Kontexte und organisationale Felder (DiMaggio & Powell, 1983), die sich durch indirekte oder direkte, vertikale oder horizontale Beziehungen zwischen funktional ähnlichen oder unterschiedlichen Organisationen konstituieren (Scott & Meyer, 1991, S. 111). Organisationen sind also in vielfältige Interdependenzbeziehungen eingebunden, in denen nicht nur Leistungen und Ressourcen ausgetauscht, sondern immer auch institutionalisierte Regeln, Normen, Werte und Überzeugungen vermittelt

werden, die sich eine Organisation zur Sicherung ihres Fortbestands aneignet und in ihre formale Struktur und Handlungspraxis überführt. Solche Aneignungsleistungen sind keineswegs nur strategische „Lippenbekenntnisse“. Denn in der Perspektive des Neoinstitutionalismus sind Organisationen wie Individuen soziale Akteure, die in ihrer Existenz der Anerkennung durch andere Akteure, genauer der Legitimierung durch die organisationsrelevante Umwelt, bedürfen (Meyer & Rowan, 1977).

An diese Grundüberlegungen des Neoinstitutionalismus anschließend differenziert das von Schrader entwickelte Modell der Reproduktionskontexte die Umwelt von Weiterbildungsorganisationen in vier Felder, die je spezifische Bedingungen der Sicherung des organisationalen Fortbestands hervorbringen. So können sich Einrichtungen der Weiterbildung notwendige Ressourcen entweder horizontal über Verträge oder vertikal über Aufträge beschaffen und ihre gesellschaftliche Legitimität darüber gewährleisten, dass sie mit ihrem Leistungsangebot privaten oder öffentlichen Interessen dienen. Entlang dieser beiden Dimensionen der Ressourcen- und der Legitimitätssicherung unterscheidet Schrader die institutionellen Kontexte Gemeinschaft, Staat, Markt und Unternehmen (Schrader, 2011, S. 109–111). Während einige Weiterbildungseinrichtungen wie beispielsweise Volkshochschulen eindeutig in einen Kontext (hier Staat) eingebettet sind, indem sie einen staatlich erteilten Bildungsauftrag zugunsten des gesellschaftlichen Gemeinwohls übernehmen, sind andere Weiterbildungsorganisationen in mehrere Felder eingebunden. Dies ist etwa dann der Fall, wenn sie erwerbswirtschaftliche Interessen verfolgen und zugleich für bestimmte Segmente ihres Leistungsangebots finanzielle Mittel der Arbeitsagentur erhalten (Herbrechter & Schrader, 2018). Abgesehen von diesen grundlegenden Überlegungen zu den Reproduktionsbedingungen enthält das Modell auch Annahmen über kontextspezifische institutionelle Arrangements, Rationalitätsvorstellungen und Koordinationsregeln. So gelten im Kontext Staat beispielsweise Organisationsentscheidungen als legitim, die eine Übereinstimmung mit allgemeinen Normen und Gesetzen widerspiegeln, wohingegen im Kontext Markt eine hohe Wettbewerbsfähigkeit in der Konkurrenz um Tauschgeschäfte ausschlaggebend ist. Die Abstimmung mit anderen Akteuren beruht hier maßgeblich auf dem Koordinationsmedium Geld, während sie im Kontext Staat auf Regeln und Gesetzen basiert (Schrader, 2011, S. 116–118).

### **3 Methodisches Vorgehen**

Die hier interessierende Forschungsfrage nach der Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen ist eine von mehreren Fragestellungen, die im Rahmen einer Fallstudie zur Führungspraxis in Weiterbildungsorganisationen untersucht werden. Für die Analysen sind öffentlich zugängliche Organisationsdaten erhoben und zehn Leitfadeninterviews mit geschäfts- und personalverantwortlichen Leitungspersonen von Einrichtungen geführt worden, die regelmäßig Bildungsangebote vorhalten und unter differenten organisationalen und institutionellen Rahmenbedingungen agieren. Die Un-

terschiedlichkeit der Kontextbedingungen wurde empirisch anhand der Trägerschaft, des Erwerbszwecks, der Mitarbeiterzahl und der Anerkennung nach geltendem Weiterbildungsgesetz erschlossen. Insgesamt setzt sich das Sample aus fünf öffentlich geförderten Einrichtungen, drei Weiterbildungsorganisationen, die in der Trägerschaft gesellschaftlicher Interessengruppen stehen, und zwei privatwirtschaftlichen Weiterbildungsanbietern zusammen. Die Datenanalyse stützt sich auf die Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996), da diese Variante der Grounded Theory hilfreiche methodische Mittel für die Analyse der entwickelten Forschungsfrage bereitstellt. So schlagen Strauss und Corbin mit dem so genannten Codierparadigma und der Bedingungsmatrix zwei allgemeine Heuristiken vor, die Forschende darin unterstützen sollen, gebildete Codes gezielt mit den jeweiligen Bedingungen, gewählten Handlungsstrategien und Konsequenzen in Beziehung zu setzen. Die hier untersuchte Forschungsfrage rückt also einen spezifischen Ausschnitt des Codierparadigmas bzw. der Bedingungsmatrix in den Mittelpunkt des Interesses, indem sie das Hauptaugenmerk auf den Zusammenhang zwischen institutionellen Bedingungen und Führungswissen richtet (Strauss & Corbin, 1996, S. 135–137).

Im Folgenden werden die Ergebnisse einer kontrastiven Fallanalyse zum Führungswissen von zwei Leitungspersonen dargestellt, die unter den Kontextbedingungen des Staates bzw. Marktes agieren. Dabei werden unter Führungswissen „Normalitätsvorstellungen“ mit Blick auf die Organisations- und Personalführung gefasst, die wiederkehrend in zwei oder mehr Passagen des Interviews zum Ausdruck gebracht werden. Beide Interviews wurden in den Büroräumen der Leitungspersonen mit einer Interviewzeit von jeweils etwa 80 Minuten geführt, vollständig transkribiert und mikroanalytisch „line-by-line“ ausgewertet.

## 4 Ergebnisse

Für den konkreten Analyseprozess wurde die Frage nach der Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen in folgende Aufmerksamkeitsrichtungen differenziert: Auf welche Anspruchsgruppen der Umwelt nehmen die Leitungspersonen Bezug und wie beschreiben sie Interdependenzbeziehungen zu diesen Akteuren? Welche Normalitätsvorstellung von Führung entwickeln die Leitungspersonen innerhalb des Interviews? Welches Führungshandeln und welche Führungsinstrumente oder -mittel erscheinen ihnen mit Blick auf die Organisations- und Personalführung besonders angemessen?

### *Leiter A05 der ÖFFENTLICH I*

#### *Organisationale Merkmale und institutionelle Umwelt*

Die ÖFFENTLICH I ist eine öffentlich geförderte, gemeinnützige Einrichtung, die als Amt in eine kommunale Trägerstruktur eingebunden ist. Mit acht hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und etwa 180 neben- oder freiberuflichen Kursleitenden weist sie eine für die Weiterbildung charakteristische, disparate Mitarbeiterstruktur auf, die sich aus

einer vergleichsweise geringen Zahl an (in diesem Fall ausnahmslos weiblichen) Festangestellten und einem deutlich höheren Anteil an Honorarkräften zusammensetzt (Martin & Langemeyer, 2014, S. 46, 48).

Als Amt der Kreisverwaltung verfügt die ÖFFENTLICH I über eine für den staatlichen Kontext typische Rechtsform (Schrader, 2011, S. 117), die zwischen Weiterbildungseinrichtung und öffentlichem Träger eine vergleichsweise feste und zugleich hierarchisch organisierte Kopplung erzeugt. So bedarf die Aufstellung und Veränderung des Haushalts z.B. ebenso sehr der Autorisierung durch den Leiter der Kreisverwaltung wie bildungspolitisch relevante Stellungnahmen im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit. In den für das Fortbestehen der Organisation relevanten Belangen der finanziellen Ressourcen- und sozialen Legitimitätssicherung (Schrader, 2011, S. 109–111) ist A05 als Amtsleiter also von der Zustimmung des ihm qua Rechtsform vorgesetzten Leiters der Kreisverwaltung abhängig.

Die staatliche Anerkennung gemäß Weiterbildungsgesetz verschafft einer Weiterbildungsorganisation jährlich öffentliche Zuschüsse, an die gleichzeitig aber auch Pflichten für die Einrichtung geknüpft sind. Qua Weiterbildungsgesetz ist die ÖFFENTLICH I etwa zur Umsetzung der Grundversorgung, des Pflichtangebots und des öffentlichen Bildungsmandats verpflichtet, das sich auf die Förderung der individuellen Persönlichkeit, des demokratischen Gemeinwesens und der gelingenden Bewältigung von Anforderungen des Arbeitslebens richtet. Einerseits entlastet der Status der öffentlichen Anerkennung die ÖFFENTLICH I davon, sich unter Marktbedingungen mit anderen Weiterbildungsanbietern messen zu müssen; andererseits drängt er ihr Umwelterwartungen als verbindliche Regeln auf, denen sie zumindest auf der symbolischen Ebene des „Talk“ in der Außendarstellung und in der formalen Abstimmung mit dem Träger genügen muss (Brunsson, 1989, S. 32). Wenn rational ist, was Ressourcenzuflüsse und Legitimitätszuschreibungen sichert, dann scheinen sich Rationalitätsvorstellungen im Kontext Staat in erster Linie an der glaubhaft vermittelten Verkörperung sozialer Normen und Regeln in Gestalt der öffentlichen, dem Gemeinwohl verpflichteten Weiterbildungsorganisation zu orientieren (Schrader, 2011, S. 119).

Ein wichtiger Akteur der organisationalen Umwelt ist der Dachverband, in dem mit der ÖFFENTLICH I in Trägerschaft und Organisationsziel übereinstimmende Weiterbildungsorganisationen auf Bundes- und Landesebene organisiert sind. Abgesehen von Aufgaben der Interessenvertretung und fachlich-inhaltlichen Unterstützungsangeboten initiiert der Verband zudem überregionale Konferenzen, die auf der Leitungsebene vor allem die Funktion zu haben scheinen, gemeinsam über bildungspolitische Belange zu beraten. Auf diese Weise schafft der Verband für die Leitungspersonen regelmäßig Gelegenheiten der Zusammenkunft, im Zuge derer „Voice“ formiert und eine gemeinsame Stimme für den Umgang mit Entscheidungen der Bildungspolitik entwickelt werden kann (Hirschman, 1970).

### *Führungswissen*

Grundlegend orientiert ist Führung im Sinne von A05 an dem Nutzen der erbrachten Leistungen für das Gemeinwesen. Aus dem Organisationsstatus ‚öffentlich anerkannt‘ wird ein spezifischer Nutzen abgeleitet, der sich allgemein in einem Mehrwert für die Gesellschaft bemisst und sich als Hilfe für Menschen konkretisiert, die entweder der öffentlichen Unterstützung bedürfen oder dem Bildungsangebot öffentlicher Weiterbildungsorganisationen eine besondere Wertschätzung entgegenbringen. Neben das Kriterium der Nützlichkeit tritt zudem das Kriterium einer möglichst optimalen Ressourcenverwendung, das für A05 in der Besonderheit der Ressourcen begründet liegt, da sich die ÖFFENTLICH I zu einem erheblichen Teil über öffentliche Zuschüsse finanziert.

Und ich finde es auch wichtig, sich immer wieder grundlegend zu fragen: ‚Wofür machen wir das eigentlich?‘ (.) Ich habe in einem Text [...] diesen Satz einmal gelesen: ‚Sich nützlich machen‘ – also als öffentliche Einrichtung, als Bildungseinrichtung. Und das sollte man sich immer wieder fragen: ‚Machen wir uns nützlich in einem gesellschaftlichen Sinn? [...] Und machen wird das optimal oder können wir das nochmal irgendwie neu justieren und ändern?‘ Also es ist ja schon ein Auftrag da. Man muss sich vor Augen führen, dass das ja auch zur Hälfte aus Steuermitteln bezahlt wird – nicht ganz zur Hälfte, die andere Hälfte nehmen wir selbst ein, aber diese Hälfte ist da (A05, Z. 1000–1016).<sup>10</sup>

Auf den ersten Blick handelt es sich um für Führungskräfte erwartbare Effektivitäts- und Effizienzüberlegungen zur Koordination der Handlungsbeiträge mit Blick auf das übergeordnete Organisationsziel (‚Tun wir die richtigen Dinge?‘, ‚Tun wir die Dinge richtig?‘; Drucker, 1963). Sie werden hier aber in einen spezifischen Begründungszusammenhang gestellt: Effektivität bemisst sich hier an der Erfüllung öffentlicher Interessen bzw. an der Realisierung des erteilten öffentlichen Bildungsmandats, und Effizienz erfährt insofern eine normative Durchdringung, als die Ressourcenart („Steuermittel“) zu einem besonders verantwortlichen Mitteleinsatz verpflichtet. Mit dieser Fokussierung seines Führungsverständnisses überführt der Leiter A05 eine Leitidee des für die ÖFFENTLICH I bedeutsamen institutionellen Kontextes – nämlich die u.a. durch die Weiterbildungsgesetze der Länder vermittelte Leitidee einer dem Gemeinwesen und einem verantwortlichen Mitteleinsatz verpflichteten öffentlichen Weiterbildungseinrichtung – in den Organisationszusammenhang. Dass es sich bei dieser Vorstellung von Führung nicht allein um legitimierenden ‚Talk‘ auf der Vorderbühne handelt, sondern A05 sie auch ins Innere der Organisation hineinträgt, wird in einer Äußerung deutlich,

<sup>10</sup> Das Transkriptionssystem orientiert sich größtenteils an den entsprechenden Empfehlungen von Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer (2008). In den Interviewausschnitten vorkommende Transkriptionszeichen: (.) kurzes Aussetzen, kurze Pause; Vereinbart Betonung; (I lacht) (Laut-)Äußerungen der jeweils anderen Person, [Das Telefon klingelt.] situative Zusatzinformationen.

in der er auf die arbeitsgruppeninterne Abstimmung über Fragen der Angebotsentwicklung verweist.

Wir führen aber Gespräche [über den Lehrplan, D.H.] auch aus der Evaluation der Kurse, wo Schwerpunkte gesetzt werden sollen aus bildungspolitischen Gründen, aus Gründen der Nachfrage oder aus finanziellen Gründen. [...] Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben ‚Passt das jetzt hier rein?‘ oder dass ich auch einmal sage ‚Passt das eigentlich zu unserem Image?‘ (A05, Z. 809–818).

Unsicherheiten der Mitarbeiterinnen über die Angemessenheit des Angebotszuschnitts bearbeitet der Leiter A05, indem er Bildungspolitik, Nachfrage, Finanzen und das Image als öffentliche Weiterbildungsorganisation als Kriterien hervorhebt, entlang derer Entscheidungen über Schwerpunktsetzungen innerhalb des Angebots zu treffen sind. Gewiss handelt es sich bei dem Angebot der ÖFFENTLICH I auch um ein Leistungsversprechen, das die Organisation im Moment seiner Veröffentlichung an seine Umwelt gibt und mit Interessen der Legitimitätssicherung verknüpft. Diese legitimierende Funktion ließe sich aber auch aufrechterhalten, indem beispielsweise ein Begleittext auf der Homepage oder ein Vorwort im Programmheft mit bildungspolitischen Inhalten veröffentlicht wird. Eine organisationsinterne Verbreitung institutioneller Umwelterwartungen zur Bearbeitung von Handlungsunsicherheiten der Mitarbeiterinnen ist mit Blick auf die Gewährleistung von Ressourcen und Legitimität aber nicht zwingend erforderlich. Dass A05 Kriterien wie bildungspolitische Erwartungen oder das Organisationsimage als öffentliche Einrichtung in (für die Umwelt nicht einsehbaren) Abstimmungsgesprächen über die Angebotsentwicklung zum Thema macht, deutet darauf hin, dass institutionelle Leitideen der Umwelt sein Führungsverständnis (und -handeln) auch im Inneren der Organisation beeinflussen und sie nicht nur vordergründig als bedeutsam ausgegeben werden.

Neben der Leitidee einer dem Gemeinwohl verpflichteten, ressourcenverantwortlichen Weiterbildungseinrichtung sind für A05 Regeln ein weiterer zentraler Bezugspunkt seines Führungsverständnisses. In mehreren Passagen hebt er schriftlich fixierte und mündlich vereinbarte Regeln mit hoher Verbindlichkeit als notwendige Voraussetzung für ein gelingendes handelndes Zusammenwirken hervor.

Also ich glaube, dass wir ganz gut als Team arbeiten. Das setzt aber auch voraus, dass wir klare Stellenbeschreibungen und Regeln haben. Wir haben einen Geschäftsverteilungsplan, wir haben (.) Stellenbeschreibungen und wir haben [...] auch klare Regeln für Führung und Kommunikation vereinbart. Vereinbart. (I lacht) Und wir halten uns auch an diese Regelung [Das Telefon klingelt.] und können dann auch gut im Team miteinander arbeiten (A05, Z. 255–266).

Mit dem Geschäftsverteilungsplan und den Stellenbeschreibungen verweist er auf hierarchische Koordinationsregeln, die durch die Festlegung der internen Arbeitsteilung und Weisungsrechte Verantwortlichkeiten definieren und so ein Gefüge der Über- und Unterordnung hervorbringen. Dass die enge Bindung an Regeln nicht, wie von Weber für Bürokratien angenommen, als Entfremdung und unerträgliche Einschränkung des individuellen Handelns im Sinne eines „stahlharten Gehäuses“ wahrgenommen wird (Kieser, 2014, S. 56–58), lässt sich mit dem von A05 zugleich hervorgehobenen Koordinationsmechanismus des Vereinbaren in Verbindung bringen. Potenzielle Schattenseiten der Regelhaftigkeit scheint er z.B. über die von ihm eingeräumte Möglichkeit, innerhalb der Arbeitsgruppe auch über Führung verhandeln und gemeinsam Regeln treffen zu können („*wir* haben ... vereinbart“), auszugleichen, indem er Freiheitsgrade für individuelle Beteiligung belässt.

### *Leiter A10 der PRIVAT I*

#### *Organisationale Merkmale und institutionelle Umwelt*

Bei der PRIVAT I handelt es sich um eine GmbH mit eigenwirtschaftlichem Erwerbszweck, die ihre Dienstleistungen und Produkte ohne öffentliche Förderung unter Marktbedingungen anbietet. Zu ihrem Leistungsangebot zählen offen und als Inhouse-Seminare durchgeführte Trainings, Organisationsberatungsmaßnahmen und Softwaretools. Die PRIVAT I wird von vier Geschäftsführern geleitet, unter denen der Leiter A10 als Hauptanteilseigner der Gesellschaft über die größte Entscheidungskompetenz verfügt. Insgesamt sind in der PRIVAT I etwa 100 festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, wobei dem Leiter A10 die direkte Personalverantwortung für 25 Mitarbeitende obliegt.

Als GmbH verfügt die PRIVAT I über eine für den Kontext Markt typische Rechtsform (Schrader, 2011, S. 117), die ihr im Vergleich zur Rechtsform Amt eine größere Unabhängigkeit von anderen Akteuren der Umwelt zusichert. Der kontextbezogene Zu- und Austritt wird jedenfalls nicht durch eine übergeordnete Instanz kontrolliert, sondern regulierend wirkt in eher indirekter Form die „invisible hand“ des Marktes (Wiesenthal, 2005), so dass es die Freiheit und zugleich das Risiko der Geschäftsführer ist, die Marktsituation „richtig“ einzuschätzen. Die geringere Regulation durch andere Akteure der organisationsrelevanten Umwelt hat ihren Preis, denn Fehleinschätzungen der Marktsituation müssen im schlimmsten Fall mit dem Niedergang der Organisation bezahlt werden. Entsprechend ist insbesondere für die geschäftsführenden Gesellschafter die fortwährende Beobachtung ihrer Umwelt von existentieller Bedeutung. Institutionell befördert wird eine Rationalitätsvorstellung, die auf die eigene Wettbewerbsfähigkeit im Ringen um möglichst günstige Tauschgeschäfte fokussiert (Schrader, 2011, S. 119), indem die Differenz zu leistungsstärkeren Konkurrenten verringert und die Differenz zu leistungsschwächeren Konkurrenten vergrößert werden soll.

*Führungswissen*

Zu den maßgeblichen Bestandteilen von Führung zählen für den Leiter A10 Zielvereinbarungsgespräche. Dies zum einen, weil er sie selbst in der Rolle des Mitarbeiters erlebt und nach dem Erwerb der Hauptkapitalanteile als Teil der Führungs-„kultur“ der PRIVAT I beibehalten hat. Zum anderen begründet er den Einsatz von Zielvereinbarungsgesprächen als zentrales Führungsinstrument mit den ablauforganisatorischen Bedingungen der PRIVAT I. Da ein Großteil des Leistungsangebots als Inhouse-Seminare in den Räumlichkeiten der Kundenorganisationen durchgeführt wird, sind seine Mitarbeitenden für A10 nicht ohne weiteres in direkter Interaktion erreichbar, so dass sich Führung oftmals indirekt über vereinbarte Ziele als „Management by Objectives“ und „Management by Delegation“ realisiert (Staehe 1999, S. 852–854).

Und wir haben – das habe ich selbst auch extrem gut kennen gelernt bei uns durch den Gründer und habe das einfach fortgeführt, eine Zielvereinbarungskultur, kann man wirklich sagen. Also da müssen Sie sich vorstellen, die Trainer, die machen teilweise 120/140 Tage, fakturierbare Tage beim Kunden, die sind also nie da. [...] Und deshalb ist das natürlich jetzt von der Führung her eine sehr, sehr, sehr lange Leine. Und die entscheidenden Sachen sind eigentlich Zielvereinbarungsgespräche (A10, Z. 435–450).

Mit den Zielvereinbarungsgesprächen räumt A10 seinen Mitarbeitenden einerseits Beteiligungsmöglichkeiten und zusätzliche Freiheitsgrade ein. Während der Gespräche verhandelt er individuell mit jeder/m Mitarbeiter/in über Zielaufgaben und definiert Entscheidungsspielräume, so dass er seinen Mitarbeitenden den operativen Prozess der Zielerreichung weitgehend eigenverantwortlich überlässt und Gelegenheitsräume für „hidden action“ eröffnet (Ebers & Gotsch, 2014, S. 212), die für ihn zunächst einmal diffus bleiben. Andererseits stellen Zielvereinbarungsgespräche hierarchisch strukturierte Tauschbeziehungen zwischen ihm und seinen Mitarbeitenden her, indem über Leistungen und Gegenleistungen (z.B. Provisionen) verhandelt wird. Ob den Mitarbeitenden die in Aussicht gestellte Gegenleistung aber auch tatsächlich gewährt wird, ist eine Einflussressource, über die qua Positionsmacht allein der Leiter A10 verfügt und die er im Moment der Überprüfung erreichter Ziele situativ aktualisiert.

Neben den Zielvereinbarungsgesprächen ist für ihn zudem eine offene Fehlerkultur eine notwendige Voraussetzung für eine gelingende Arbeitsteilung und Handlungsabstimmung innerhalb der Arbeitsgruppe, die er auch selbst durch entsprechende Ermunterungen zur Offenheit zu etablieren versucht.

Und das Problem ist, also in vielen anderen Häusern, dass dann keine Fehlerkultur da ist. Es darf nicht gesagt werden, es wird geschummelt, es wird so getan, es wird gerechtfertigt und alles das, man spricht nichts an. Und also ich habe für mich den Anspruch,



und ich sage auch meinen Mitarbeitern, also wenn sie das einmal irgendwann nicht hinkriegen: ‚Also euch reißt keiner den Kopf ab, wenn etwas nicht klappt, aber sagt es (A10, Z. 922–931).

Innerhalb des Interviews wird die Bedeutung einer konstruktiven Fehlerkultur zunächst mit in Kundenorganisationen beobachteten Informationsasymmetrien begründet; denn allzu oft macht A10 als Organisationsberater die Erfahrung, dass Mitarbeitende Fehler und Nicht-Geleistetes im Verborgenen halten. An späterer Stelle wird deutlich, dass auch er selbst mit „hidden action“-Problemen innerhalb seiner Arbeitsgruppe konfrontiert ist, die wiederum mit der Zielvereinbarungskultur und der geringen Interaktionsdichte innerhalb der Arbeitsgruppe in Verbindung zu stehen scheinen. So werden Zusatzaufgaben ohne Versprechen auf monetäre Gegenleistung oftmals nicht oder nur nachlässig erbracht und die unterlassene Aufgabenerledigung auch nur auf Nachfrage in direkter Interaktion kommuniziert. Eine offene Fehlerkultur erscheint ihm vor diesem Hintergrund vermutlich sowohl aufgrund seiner Vergleichsmöglichkeiten mit anderen Organisationen als auch aufgrund seiner eigenen, jüngsten Erfahrungen in der PRIVAT I als ein sinnvolles Mittel, um „hidden action“ trotz geringer Interaktionsdichte mit seinen Mitarbeitenden entgegenwirken zu können.

## **5 Diskussion und Ausblick auf weitere Forschungsperspektiven**

Mit der Frage nach der Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen in Weiterbildungsorganisationen rückt der vorliegende Beitrag den Zusammenhang zwischen institutionellen Überzeugungs-, Regel- und Erwartungsstrukturen und den jeweiligen Führungsvorstellungen von Leitungspersonen in den Mittelpunkt des Interesses. Anhand eines Fallvergleichs wurde dieser angenommene Zusammenhang empirisch aufgesucht und in seinen Variationen anhand der beiden Kontexte Staat und Markt näher spezifiziert.

Zusammenfassend zeigt der Fallvergleich, dass sich die Organisation-Umwelt-Beziehungen der ÖFFENTLICH I und der PRIVAT I unterschiedlich ausgestalten. Die Interdependenzbeziehungen der ÖFFENTLICH I sind vor allem an ihrer politischen Verpflichtung auf einen öffentlichen Bildungsauftrag orientiert, der durch das Weiterbildungsgesetz codifiziert, durch den Amtsleiter personell ausgeflaggt und auch innerhalb des Dachverbands mikropolitisch aufgenommen wird, indem regelmäßig Kommunikation über Möglichkeiten und Grenzen einer angemessenen Erfüllung des Bildungsauftrags hergestellt und so „Voice“ für die weitere Legitimitätssicherung formiert wird. In vergleichbare vertikale Verpflichtungszusammenhänge oder horizontale Meinungsbildungsprozesse scheint die PRIVAT I nicht eingebunden zu sein. Jedenfalls verweist der Leiter A10 eher auf lose gekoppelte Umweltbeziehungen, die insbesondere auf der Beobachtung von Konkurrenten oder auf horizontalen Tauschbeziehungen mit Kundenorganisationen basieren.

Beide Leitungspersonen entfalten eine Normalitätsvorstellung von Führung, die auf einer Koordination der Mitarbeitenden qua Hierarchie beruht, obgleich sich die favorisierten Instrumente und Mittel voneinander unterscheiden. Während A05 in diesem Zusammenhang formalisierte Regeln als besonders sinnvoll hervorhebt (Geschäftsverteilungsplan, Stellenbeschreibungen), nimmt A10 auf Zielvereinbarungsgespräche Bezug, die seine Kontroll- und Entscheidungsprivilegien aktualisieren. In den Beschreibungen ihres Führungsalltags verweisen beide indirekt auch auf Strategien, die mögliche Schattenseiten (Entfremdung durch bürokratische Überregulierung bzw. „hidden action“ durch übermäßiges „Management by Objektives/Delegation“) „ihrer“ Führung zu kompensieren scheinen. A05 macht die Regeln der Organisation zu „gemeinsamen“ Regeln, indem er sie kommunikativ mit seinen Mitarbeiterinnen vereinbart und A10 regt einen offenen Umgang mit Fehlern und Nicht-Geleistetem an.

Insbesondere mit Blick auf die jeweils entwickelte Vorstellung, welche Form der Organisations- und Personalführung zweckmäßig ist, lassen sich die Normalitätsvorstellungen der beiden Leitungspersonen mit dem jeweiligen institutionellen Kontext in Verbindung bringen. Der Leiter A05 zieht für Entscheidungen der Angebotsentwicklung den staatlichen Bildungsauftrag der ÖFFENTLICH I heran und trägt damit die Umwelterwartung einer gesetzestreu handelnden Einrichtung in das Innere der Organisation. Er transportiert aber nicht nur kodifizierte Regeln und normative Erwartungen, sondern er adoptiert auch das für den Kontext Staat charakteristische Koordinationsmedium, indem er formalisierte und kommunikativ vereinbarte *Regeln und Normen* zum zentralen Prinzip der organisationinternen Handlungsabstimmung macht. Und auch der Leiter A10 scheint das für den Kontext Markt typische Koordinationsmedium *Geld* in die Innenwelt der PRIVAT I zu überführen, da er mit den Zielvereinbarungsgesprächen ein Führungsinstrument favorisiert, das auf den Austausch von Leistungen und auf monetären Anreizen für die Mitarbeitenden basiert.

Im Anschluss an neoinstitutionalistische Beiträge weisen die Befunde darauf hin, dass sich Führungskräfte in ihren Normalitätsvorstellungen von Führung auf institutionelle Logiken des für sie relevanten Kontextes beziehen. Zugleich scheinen typische Schattenseiten der jeweiligen institutionellen Logik reproduziert zu werden, auch wenn diese von den Akteuren nur *als organisationale* bzw. *individuelle* Führungsprobleme und -herausforderungen thematisiert werden. Im neoinstitutionalistischen Sinne leisten Führungskräfte eine aktive, jedoch nicht unbedingt reflektierte Form von stabilisierender „institutional work“ (Lawrence & Suddaby, 2006). Mit ihren Vorstellungen von wünschenswerter bzw. zweckmäßiger Führung reproduzieren sie institutionelle Logiken nicht einfach nur, sondern wirken zugleich kompensatorisch auf deren Schattenseiten ein.

Für anknüpfende Forschungsaktivitäten legt der dargestellte Fallvergleich unterschiedliche Anschlussmöglichkeiten nahe: So wären für eine weitere fallvergleichende Analyse zum einen Leitungspersonen relevant, die innerhalb der Kontexte

Gemeinschaft und Unternehmen agieren. Zum anderen müssten aber auch Leitungspersonen von Weiterbildungsorganisationen in das Sample aufgenommen werden, die gewissermaßen als „Grenzgänger“ in mehrere Reproduktionskontexte zugleich eingebunden sind. Darüber hinaus könnten die Interpretationsleistungen der Leitungspersonen weiter analysiert werden. Hier ließe sich etwa fragen, inwiefern sich ihre Interpretation von Umwelterwartungen auch auf organisationale, professionelle oder berufsbiografische Einflüsse zurückführen lassen. Eine theoretische Anschlussmöglichkeit wäre dann das von Hartz entwickelt Konzept der „mentalen Mitgliedschaft“, demgemäß Organisationsmitglieder strukturelle Vorgaben stets vor dem Hintergrund ihrer Berufsbiografie, ihres professionellen Selbstverständnisses, ihrer organisationalen Funktionsrolle und ihrer Vorstellungen über eine zweckmäßige Organisationsgestaltung wahrnehmen (Hartz, 2004). Studien der skizzierten Art wären notwendig, um theoretische Annahmen über den Zusammenhang von institutionellen bzw. organisationalen Vorgaben und ihrer individuellen (Re-)Produktion durch „institutional work“ oder „mentale Mitgliedschaft“ auf der Basis einer differenzierte(re)n Empirie formulieren zu können.

## **6 Forschungsarbeit 3:**

### **Hierarchische und nicht-hierarchische Bestandteile des Führungsverständnisses von Leitungskräften der Weiterbildung**

#### **6.1 Zusammenfassung und Einordnung in den Gesamtrahmen**

Für den neoinstitutionalistischen Gesamtrahmen ist die Forschungsarbeit 3 insofern anschlussfähig, als sie ihr Hauptaugenmerk auf die in modernen Gesellschaften für eine zweckmäßige Ausgestaltung von Organisationen institutionalisierte Rationalitätsvorstellung der Hierarchie richtet (Schimank, 2007a, S. 204). Aus einer mikrosoziologischen Perspektive ist dabei die Implementierung dieser institutionellen Vorgabe in die alltägliche Handlungspraxis der Organisation von besonderem Interesse. Für gewöhnlich wird Hierarchie einerseits als Stellen-, Aufgaben- und Zielhierarchie formalstrukturell in die Organisation integriert; andererseits wird ihr in Interaktionszusammenhängen durch die gezielte Einflussnahme der Vorgesetzten auf ihre Mitarbeitenden situativ zusätzlich Geltung verliehen (Weibler, 2012). Der nachfolgende Beitrag rückt die Umsetzung der Rationalitätsvorstellung Hierarchie in der Handlungsabstimmung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden aus Sicht der Leitungsperson in den Mittelpunkt, da sie aufgrund ihrer formalen Position über besondere Potenziale der Einflussnahme verfügt (z.B. Entscheidungs-, Kontroll- und Sanktionsmacht; Etzioni, 1975). Auf der Grundlage von öffentlich zugänglichen Organisationsdaten und strukturierten Leitfadeninterviews mit Leitungspersonen der Weiterbildung untersucht die Forschungsarbeit 3 mit der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996): (1.) wie Leitungspersonen der Weiterbildung durch ihr Führungsverständnis bzw. ihre damit korrespondierenden Handlungsorientierungen eine hierarchische Handlungsabstimmung mit ihren Mitarbeitenden unterstützen, (2.) inwiefern sie jenseits der Hierarchie auch nicht-hierarchische Formen der Handlungskoordination befördern und (3.) welche Bedeutung hierbei den organisationalen Rahmenbedingungen zukommt.

Die Ergebnisse zeigen, dass die befragten Leitungskräfte in ihrem Führungsverständnis und in den damit korrespondierenden Handlungsorientierungen zwar übereinstimmend auf Hierarchie Bezug nehmen, sich jedoch in der Art und Weise, wie sie Hierarchie im Umgang mit ihren Mitarbeitenden „leben“, grundlegend voneinander unterscheiden. Während der unter staatlichen Rahmenbedingungen agierende Leiter die Angemessenheit bürokratischer Hierarchie insbesondere in der Verpflichtung auf

Regeln hervorhebt und sich selbst als Person gegenüber seinen Mitarbeitenden mit der Zweckmäßigkeit von Regeln verbindet, favorisiert der unter marktlichen Bedingungen agierende Leiter eine Führung mit größerer Distanz, die vor allem auf dem hierarchisch geprägten Führungsinstrument der Zielvereinbarungsgespräche beruht.

Wie Leitungskräfte Interpretationsspielräume generalisierter institutioneller Vorgaben auslegen, scheint zum einen mit den institutionellen Logiken des jeweiligen institutionellen Kontextes in Verbindung zu stehen (siehe Forschungsarbeit 2). Zum anderen scheinen hierbei aber auch organisationsstrukturelle Rahmenbedingungen von Bedeutung zu sein. Jedenfalls weisen die Befunde der Forschungsarbeit 3 darauf hin, dass mit der Übernahme von Hierarchie nicht alle Situationen in der Innenwelt der Organisation eindeutig festgelegt sind. Vielmehr befördern Leitungskräfte durch ihr Führungsverständnis und ihre Handlungsorientierungen buchstäblich „im Schatten der Hierarchie“ zusätzlich nicht-hierarchische Formen der Handlungsabstimmung, die auch durch die Formalstruktur der Weiterbildungsorganisation bedingt zu sein scheinen. So machen eine geringe Mitarbeiterzahl und ausgeprägte formalisierte Gesprächsroutinen nicht zuletzt aufgrund der höheren Interaktionsdichte ein kooperatives Führungswissen und -handeln wahrscheinlicher, welches jenseits der Hierarchie auch eine Handlungsabstimmung als Gemeinschaft begünstigt. Demgegenüber scheinen eine mittlere Mitarbeiterzahl und eine geringe Interaktionsdichte unter Anwesenden ein delegatives Führungsverständnis zu bedingen, das „im Schatten der Hierarchie“ eine Koordination befördert, die sich durch individuelle Unternehmerorientierung und Wettbewerb auszeichnet.

Aus neoinstitutionalistischer Perspektive erkundet die Forschungsarbeit 3, wie generalisierte institutionelle Rationalitätsvorstellungen, wie diejenige der Hierarchie, in der Innenwelt der Organisation Umsetzung finden. Die Ergebnisse zeigen, dass Hierarchie zwar unhintergehbare strukturelle Voraussetzungen schafft, indem sie einen verbindlichen Erwartungszusammenhang festlegt; die konkrete Reaktion im Einzelfall determiniert sie jedoch nicht. Vielmehr verbleiben stets Interpretations- und Handlungsspielräume, die zum einen in Orientierung an der institutionellen Logik des jeweils relevanten Kontextes und zum anderen in Orientierung an den organisationsstrukturellen Rahmenbedingungen erst durch die Interpretations- und Handlungsbeiträge der Leitungskräfte (bzw. der individuellen Akteure) ausgefüllt werden.

## 6.2 „Im Schatten der Hierarchie“<sup>11</sup> – Eine empirische Annäherung an das Führungsverständnis und Orientierungen des Führungshandelns in Weiterbildungsorganisationen<sup>12</sup>

### Abstract

*Mit dem Managementkonzept wurde und wird in der Weiterbildungsforschung bislang vor allem eine primär auf Strukturen und Sachprozesse fokussierte Steuerung in den Blick genommen. An diesen bisherigen Forschungsschwerpunkt anknüpfend, rückt der vorliegende Beitrag nun Führung, d.h. die Koordination der Organisationsmitglieder durch eine gezielte Einflussnahme der Vorgesetzten, in den Mittelpunkt des Interesses. Auf der Grundlage eines kontrastiven Fallvergleichs wird untersucht, wie Leitungspersonen durch ihr Führungsverständnis bzw. ihre damit korrespondierenden Handlungsorientierungen hierarchische und nicht-hierarchische Formen der Handlungskoordination begünstigen und inwiefern hierbei organisationale Rahmenbedingungen eine Rolle spielen.*

### 1 Einleitung

Wie werden Organisationen der Weiterbildung geleitet? Auch wenn diese Frage trivial erscheinen mag, lässt sie sich doch nicht ohne weiteres beantworten. Denn bislang liegen in der nationalen und internationalen Weiterbildungsforschung nur wenige Studien vor, die sich mit der Leitung von Weiterbildungsorganisationen als Hauptuntersuchungsgegenstand beschäftigen (Robak, 2012, S. 505).

Welche empirischen Befunde in den jeweiligen Studien diskutiert werden (können), hängt auch davon ab, inwieweit sich die Forschung an theoretischen Modellen der Leitung, des Managements oder der Führung orientiert. Während sich für die Berufsrollenbezeichnungen der Praxis der Begriff „Leiter“ bzw. „Leiterin“ durchgesetzt zu haben scheint (z.B. Kade, Nittel & Seitter, 2007, S. 144; Tietgens, 1994), findet in der Weiterbildungsforschung häufiger der Begriff „Management“ Berücksichtigung (Robak, 2015, S. 124).

11 In der deutschsprachigen Literatur zur Governance-Perspektive ist die Vorstellung vom „Schatten der Hierarchie“ maßgeblich von Mayntz und Scharpf geprägt worden (u.a. Mayntz & Scharpf, 1995; Scharpf, 1991).

12 Dies ist ein inhaltlich unveränderter Nachdruck des Artikels. Die zitierfähige Originalversion des Artikels finden Sie unter <http://link.springer.com/article/10.1007/s40955-016-0065-x>. Bei rechtlichen Fragen beachten Sie bitte: <http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>. Zugunsten der Lesbarkeit und einer einheitlichen Darstellung wurde das Literaturverzeichnis in das Gesamtliteraturverzeichnis der vorliegenden Studie integriert und auf eine englischsprachige Version des Abstracts sowie auf die Keywords verzichtet. Zudem wurde die Bezifferung von Tabellen und Abbildungen zugunsten einer fortlaufenden Nummerierung angepasst.

Herbrechter, D. (2016). „Im Schatten der Hierarchie“ – Eine empirische Annäherung an das Führungsverständnis und Orientierungen des Führungshandelns von Leitungspersonen in Weiterbildungsorganisationen. *Zeitschrift für Weiterbildungsforschung – Report*, 39 (3), 277–296.

Dabei zeigen die bisherigen Forschungsergebnisse, dass das Managementhandeln in Weiterbildungsorganisationen nicht allein betriebswirtschaftlichen Effektivitäts- und Effizienzvorstellungen folgt, sondern maßgeblich durch das jeweilige Bildungsverständnis und die organisationalen Rahmenbedingungen bestimmt ist (Robak, 2004; vgl. auch Uhmann, 2011). Sowohl in der außerbetrieblichen als auch in der innerbetrieblichen Weiterbildung scheinen unterschiedliche Managementtypen mit Merkmalen der Weiterbildungsorganisation (Robak, 2004, S. 340) bzw. des Unternehmens in Verbindung zu stehen. So konnte Bäumer (1999) auch für das spezifische Segment der betrieblichen Weiterbildung zeigen, dass sich anstelle eines einheitlichen Typs vielfältige Managementtypen realisieren, die je nach Branche, Betriebsgröße und weiteren Organisationseigenschaften mal mehr, mal minder erfolgversprechend zu sein scheinen. Abgesehen von diesen organisationalen Merkmalen weisen die bisherigen Forschungsergebnisse zudem auf personale Merkmale hin, da sich Unterschiede des Managementverständnisses und -handelns auch auf soziale Geschlechterrollen und biografische Erfahrungen der Leitungspersonen zurückführen lassen (Sauer-Schiffer, 2000; zur geschlechtlichen Rahmung von Leitung s. auch Schlüter, 2012).

Die Weiterbildungsforschung hat also bereits erste Erkenntnisse über das Management von Weiterbildungsorganisationen gewonnen. Bislang enthalten die vorliegenden Untersuchungen allerdings nur vereinzelt Hinweise auf *leadership* bzw. Führung. Analytisch gerät dabei jedoch jeweils Unterschiedliches in den Fokus: Von Management ist für gewöhnlich entweder zur Differenzierung verschiedener Hierarchieebenen (z.B. Top-Management, mittleres Management etc.) oder für die Betrachtung einer primär auf Strukturen und Sachprozesse bezogenen Koordination die Rede. Mit dem Begriff „Führung“ richtet sich das Hauptaugenmerk demgegenüber eher auf die Gestaltung von Interaktionszusammenhängen, d.h. auf die Koordination der Mitarbeitenden durch eine gezielte Einflussnahme der Vorgesetzten (Neuberger, 2002, S. 48–50; Weirner, 2004, S. 459).

Vor diesem Hintergrund rückt der vorliegende Beitrag „Führung“ in den Mittelpunkt des Interesses und knüpft damit an ein Konzept an, das in der internationalen Diskussion unter dem Stichwort *educational leadership* bereits seit längerem und vor allem in der angloamerikanischen Literatur Aufmerksamkeit erfährt (z.B. Preedy, Bennett & Wise, 2012).

Die vorwiegend psychologisch geprägte Führungsforschung betrachtet Führung in Organisationen primär als vertikale Einflussnahme einer/s Vorgesetzten auf ihr/ihm unterstellte Mitarbeitende. Für das Bestehen und Funktionieren von Organisationen ist diese Form der hierarchischen Führung insofern besonders bedeutsam, als Vorgesetzte durch ihr Führungsverständnis und -handeln der organisationsstrukturell fixierten Stellen-, Aufgaben- und Zielhierarchie in konkreten Interaktionszusammenhängen Geltung

verleihen und so dazu beitragen, die arbeitsteilig erbrachten Handlungsbeiträge mit Blick auf die Organisationsziele zu koordinieren (Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005, S. 311, 313; Kieser & Walgenbach, 2010). Hierfür werden ihnen qua Position besondere Einflusspotenziale (z.B. Privilegien der Informationssteuerung, der Weisungs-, Kontroll- und Entscheidungsbefugnis) zugestanden, so dass sie im Vergleich zu anderen Organisationsmitgliedern über privilegierte Chancen der Einflussnahme verfügen (Etzioni, 1975). Mit der (Organisational) Governanceforschung lässt sich nun annehmen, dass (formale) Führungskräfte durch ihr Führungsverständnis und -handeln nicht nur die für Organisationen charakteristische Koordinationsform der Hierarchie befördern, sondern dass sie *im Schatten der Hierarchie* weitere Formen der Handlungsabstimmung unterstützen, wie beispielsweise Gemeinschaften, soziale Netzwerke, Wettbewerb oder Märkte (Schneider, 2004, S. 178; Benz & Dose, 2010a, S. 26, 31).

Vor diesem Hintergrund geht der Beitrag folgenden Forschungsfragen nach:<sup>13</sup>

- Was verstehen Leitungspersonen unter Führung und auf welche damit verbundenen Handlungsorientierungen verweisen sie insbesondere mit Blick auf ein koordiniertes Zusammenwirken der Mitarbeitenden?
- (Wie) Befördern Leitungspersonen durch ihr Führungsverständnis und ihre entsprechenden Handlungsorientierungen die für Organisationen als grundlegend angenommene Koordinationsform der Hierarchie und inwiefern begünstigen sie im Schatten der Hierarchie weitere Koordinationsformen?
- Lassen sich die je identifizierten Ausprägungen des Führungsverständnisses und der individuellen Handlungsorientierung mit Eigenschaften und formalstrukturellen Merkmalen der Weiterbildungsorganisation in Verbindung bringen, wie es die bisherige Forschung zum Weiterbildungsmanagement gezeigt hat?

Zur Beantwortung dieser Fragestellungen wendet sich der Beitrag zunächst zentralen Grundannahmen der organisationspsychologischen Führungsforschung sowie der Governance- und Organisationsforschung zu, um systematisch Annahmen über Grunddimensionen der Führung, unterschiedliche Formen der Handlungskoordination sowie Eigenschaften und formalstrukturelle Merkmale von Organisationen zu

13 Mit den drei Forschungsfragen verbindet sich *nicht* der Anspruch, empirisch geprüfte Aussagen über die Wirksamkeit des Führungshandelns zu treffen. Da die Führungspraxis in Weiterbildungsorganisationen bislang kaum erforscht ist, sollen auf der Grundlage von Organisationsdaten und strukturierten Leitfadenterviews die subjektiven Relevanzsetzungen und Beobachtungen der Leitungspersonen als Schlüsselpersonen für die Ausgestaltung der Organisation untersucht werden (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 167; Froshauer & Lueger, 2003, S. 16–17). Wenn im Folgenden also Annahmen über Zusammenhänge zwischen Codes entfaltet werden, so geschieht dies stets im Sinne des Theorieverständnisses der Grounded Theory nach Strauss und Corbin, demgemäß entwickelte Codes systematisch mit anderen Codes in Beziehung gesetzt werden sollen. Dabei sollen keine auf ein empirisches Kollektiv verallgemeinerbaren Wirkungsaussagen getroffen, sondern „bereichsbezogene“, theoriebildende Annahmen generiert werden, die Perspektiven für weitere Forschung aufzeigen (Böhm, Legewie & Muhr, 2008, S. 32; Strauss & Corbin, 1996, S. 146, vgl. auch Herbrechter, 2016a).



entwickeln.<sup>14</sup> In einem zweiten Schritt werden die aufgezeigten Forschungsfragen anhand einer fallvergleichenden Analyse mit den methodischen Mitteln der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) untersucht. Diese Variante der Grounded Theory hat sich für das eigene Untersuchungsinteresse nicht zuletzt deshalb empfohlen, da Strauss und Corbin ein auf unterschiedliche Erfahrungsgegenstände anwendbares, allgemeines Handlungsmodell in die Codierprozeduren der Grounded Theory integrieren, das Forschende darin unterstützt, handlungsbezogene Codes (hier das Führungsverständnis und die entsprechenden Handlungsorientierungen) systematisch mit Bedingungen (hier organisationale Rahmenbedingungen) und entstehenden Konsequenzen (hier durch die Führungsperson beförderte Koordinationsformen) in Beziehung zu setzen, ohne dabei den ergebnisoffenen Charakter des Verfahrens zu gefährden (Kelle & Kluge, 2010, S. 63–64; Kelle, 2007). So werden im Folgenden zwei maximal kontrastive Fälle mit Blick auf das jeweilige Führungsverständnis und die damit verbundenen Handlungsorientierungen, die seitens der Führungsperson favorisierten Koordinationsformen sowie mögliche bedingende Eigenschaften und formalstrukturelle Merkmale der Organisation analysiert.<sup>15</sup> Der Beitrag schließt mit einer fallvergleichenden Diskussion der Analyseergebnisse und fragt nach Ansatzpunkten für weitere Forschung.

Mit der vorliegenden kontrastiv-vergleichenden Fallstudie verbindet sich das theoriebildende Interesse, empirische Hinweise für den angenommenen Zusammenhang zwischen Führungsverständnis bzw. Orientierungen des Führungshandelns und organisationsinterner Handlungskoordination aus Sicht der Leitungspersonen zu identifizieren und mit Hilfe kontrastiver Fallvergleiche zu untersuchen, welche Variationen dieses Zusammenhangs empirisch auffindbar sind und wie sie mit organisationalen Rahmenbedingungen in Verbindung stehen.

---

14 Bei den skizzierten Annahmen der Führungs-, Governance- und Organisationsforschung handelt es sich um Ansätze, die größtenteils forschungsprozessbegleitend Eingang in die Untersuchung gefunden haben. Da anwendungsorientierte Beiträge zur Grounded Theory empfehlen, die für die Grounded Theory nach Strauss und Corbin charakteristische fortwährende Pendelbewegung zwischen Fachliteratur und Forschungsdaten zugunsten der Leserfreundlichkeit in Veröffentlichungen nicht mehr transparent zu machen, orientiert sich auch die Gliederung des vorliegenden Beitrags an den üblichen Konventionen für die Darstellung empirischer Forschungsbefunde (Goulding, 2009, S. 389–390; Strauss & Corbin, 1996, S. 38, 33).

15 Die Kennzeichnung als „maximal“ kontrastiver Fallvergleich stützt sich auf das Modell der Reproduktionskontexte (Schrader, 2011) als allgemeiner Heuristik. Das Modell differenziert verschiedene institutionelle Kontexte, die je spezifische Bedingungen der Sicherung des organisationalen Fortbestands hervorbringen. Die im Folgenden untersuchten Leitungspersonen sind in Weiterbildungsorganisationen beschäftigt, die sich insofern maximal voneinander unterscheiden, als die ÖFFENTLICH I einen öffentlichen Bildungsauftrag erfüllt und sich als öffentlich anerkannte Einrichtung zu einem erheblichen Teil über öffentliche Gelder finanziert (Kontext Staat), während die PRIVAT I privatwirtschaftliche Interessen verfolgt und sich ohne öffentliche Finanzierung unter Marktbedingungen reproduziert (Kontext Markt).

## 2 Theoretischer Hintergrund

Etwa seit den 1940er Jahren beschäftigt sich die organisationspsychologische Führungsforschung systematisch mit dem Handeln von Führungskräften. Bis heute richtet sich dabei das Forschungsinteresse zahlreicher Beiträge auf die Dimensionalisierung des Führungsverhaltens, um empirisch bestätigte Grunddimensionen zu identifizieren, die für eine wirksame Einflussnahme auf andere Organisationsmitglieder bedeutsam sind (Weinert, 2004; Wunderer, 2009, S. 210). Für gewöhnlich wird zwischen drei Grunddimensionen des Führungsverhaltens unterschieden: das Einbeziehen der Mitarbeitenden in Entscheidungsprozesse (Entscheidungspartizipation), das Berücksichtigen von Bedürfnissen, Gefühlen und Interessen der Mitarbeitenden (Mitarbeiter- oder Beziehungsorientierung) sowie das Fokussieren auf die Zielerreichung und Aufgabenbewältigung (Aufgabenorientierung) (Weibler, 2012, S. 344–345).

Für die Analyse der durch das Führungsverständnis und die individuellen Handlungsorientierungen beförderten Koordinationsformen haben sich vor allem solche Modelle als anschlussfähig erwiesen, die sich auf die erste Grunddimension – also den Grad der gewährten Entscheidungspartizipation – beziehen und dabei zwischen verschiedenen Führungsstilen unterscheiden (z.B. Lewin, Lippit & White, 1939; Tannenbaum & Schmidt, 1958; Vroom & Jago, 1991; Neuberger, 2002). Hierzu zählen beispielsweise:

- autoritäres Führen: Entscheidungs-, Weisungs- und Kontrollbefugnisse liegen einseitig allein beim/bei der Vorgesetzten;
- kooperatives Führen: Die Führungsperson teilt ihre Entscheidungskompetenz, indem sie ihre Mitarbeitenden in Entscheidungs- und Zielbildungsprozesse einbezieht; sie versucht (insbesondere in Konfliktsituationen) ausgleichend durch Aus- und Verhandeln Einfluss zu nehmen und auf private und berufliche Interessen der Mitarbeitenden einzugehen;
- delegatives Führen: Die Führungskraft definiert (auch gemeinsam mit den Mitarbeitenden) relevante Ziele bzw. Aufgaben und überträgt die Aufgabenerledigung mit dafür erforderlichen Entscheidungsrechten an Mitarbeitende, wobei sie die Weisungs- und Kontrollmacht weiterhin für sich bewahrt; im Vergleich zur kooperativen Führung ist die Interaktionsdichte zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden deutlich geringer (Hentze, Graf, Kammel & Lindert, 2005, S. 244–245, 253–257; Wunderer, 2009, S. 228–229).

Auch wenn die Ergebnisse der Führungsverhaltensforschung insbesondere mit Blick auf methodische Mängel (z.B. die geringe Validität der Messinstrumente; Mittelwertbildung über Items, Zeit und Mitarbeitende hinweg; vorwiegende Ermittlung des Führungsverhaltens anhand von subjektiven (Selbst-)Einschätzungen) durchaus kritisch diskutiert werden (Neuberger, 2002), haben sich für die eigene Fallstudie vor allem

Führungsstilunterscheidungen als eine hilfreiche Heuristik zur Weiterentwicklung der offen gebildeten Codes bewährt.

Rücken Prozesse der Handlungskoordination zwischen wechselseitig voneinander abhängigen sozialen Akteuren in den Mittelpunkt des Interesses, so hält die Governanceperspektive brauchbare (auf unterschiedliche Erfahrungsgegenstände anwendbare) Hilfsmittel für die Analyse von strukturellen Mechanismen und Formen des handelnden Zusammenwirkens bereit (Kussau & Brüsemeister, 2007, S. 37, 40; Benz & Dose, 2010b, S. 274). Während sich die Governanceforschung grundlegend für die Handlungskoordination zwischen individuellen und organisierten Akteuren interessiert, konzentriert sich der Ansatz der „Organisational Governance“ auf die *organisationsinterne* Handlungskoordination und zieht zu ihrer Analyse die begrifflichen Unterscheidungen der Governanceforschung heran (z.B. Schneider, 2004, S. 178; Fombrum, 1984).

Allerdings ist die Governanceperspektive auch nach mehr als zwei Jahrzehnten reger Forschungsaktivitäten in ihren Analysemitteln begrifflich noch relativ unscharf. So werden beispielsweise relativ dauerhafte, kollektiv geteilte Interaktionsstrukturen zur Handlungskoordination mal als basaler Mechanismus (Wiesenthal, 2005, S. 231–232), mal als Governancetypen (Lütz, 2010, S. 142), bisweilen als Modi (Blumenthal, 2005, S. 1168) oder als institutionalisierte Formen der Governance (Brüsemeister, 2007, S. 103–104; Benz & Dose, 2010b, S. 256) bezeichnet. Uneinheitlich sind hierbei aber nicht nur die Bezeichnungen, sondern auch die damit verbundenen Inhalte. Während beispielsweise Benz und Dose aus einer politikwissenschaftlichen Perspektive zwischen Gemeinschaft, Wettbewerb, Hierarchie, Netzwerk und Verhandlung unterscheiden (Benz & Dose, 2010b, 257–264), differenziert Williamson aus institutionenökonomischer Sicht zwischen Märkten, Firmen, Hybridformen und Bürokratie (Williamson, 1985).

Trotz dieser nach wie vor bestehenden Uneinheitlichkeit zeichnen sich aber dennoch folgende Annahmen als konsensfähig ab: Soziale Akteure sind in der Umsetzung ihrer jeweiligen Handlungsziele niemals völlig unabhängig, sondern fortwährend auf die Handlungsabstimmung mit anderen Akteuren angewiesen. Dabei kann ein gemeinsames Handeln durch „Nachahmung auf der Grundlage von Beobachtung“, durch „Anpassung auf der Grundlage von Beeinflussung“ oder durch „Vereinbarungen auf der Grundlage von Verhandlungen“ zustande kommen. Sozial eingebettet ist dieses gemeinsame Handeln in institutionalisierte Interaktionsstrukturen, die sich in je empirisch zu bestimmenden Kombinationen realisieren können und für gewöhnlich auf den basalen Koordinationsformen Hierarchie, Markt (bzw. Wettbewerb), Gemeinschaft und Netzwerk beruhen (Benz & Dose, 2010b, S. 251–264; vgl. auch Blumenthal, 2005, S. 1169; Kussau & Brüsemeister, 2007; S. 37–41). Die in Organisationen vorherrschende Interaktionsstruktur der *Hierarchie* basiert auf dem Prinzip der Über- und Unterordnung und auf formalen Regeln. *Markt bzw. Wettbewerb* erfordert „ein geregeltes Verhältnis der Konkurrenz“ und wechselseitiges Beobachten mit Blick auf Geleistetes.

*Gemeinschaften* beruhen auf sozialer Gruppenkohäsion und geteilten Grundhaltungen. *Netzwerke* zeichnen sich gerade durch die Abwesenheit streng „formal geregelte[r] Interaktionsbeziehungen“ aus; gemeinsames Handeln wird hier durch wechselseitiges Vertrauen hervorgebracht (Benz & Dose, 2010b, S. 257–264, 254; vgl. auch Kussau & Brüsemeister, 2007, S. 40–41).

Insbesondere diese zuletzt skizzierte Systematisierung basaler Koordinationsformen nach je spezifischen Leitprinzipien hat im Rahmen der eigenen Fallstudie als orientierende Aufmerksamkeitsrichtung für das Auffinden von Koordinationsformen im empirischen Material Berücksichtigung gefunden.

Mit Blick auf die organisationalen Rahmenbedingungen hat schließlich die sozialwissenschaftliche Organisationsforschung hilfreiche Unterscheidungen entwickelt. Im Anschluss an situative Ansätze der Organisationsforschung lassen sich für die Innenwelt der Organisation organisationale Eigenschaften von formalstrukturellen Organisationsmerkmalen abgrenzen. Während zu den Eigenschaften der Organisation etwa ihre Größe (oftmals operationalisiert als Zahl der Mitarbeitenden), ihr Alter oder ihre Rechtsform zählen, beschreiben beispielsweise Arbeitsteilung, dadurch notwendig werdende Instrumente der Koordination sowie die Aufbau- und Ablauforganisation (z.T. auch als Konfiguration bezeichnet) formalstrukturelle Merkmale im engeren Sinne (Kieser & Walgenbach, 2010; Bea & Göbel, 2010).

Im Folgenden interessiert nun weder die spezifische Analyseperspektive der situativen Ansätze, die formalstrukturelle Unterschiede auf situative Unterschiede zurückzuführen versuchen, noch sollen die Koordinationsinstrumente der sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung zugrunde gelegt werden. Vielmehr richtet sich das Hauptaugenmerk auf durch das *Führungsverständnis bzw. durch entsprechende Handlungsorientierungen* beförderte hierarchische *und* nicht-hierarchische Formen der organisationsinternen Handlungskoordination. Da die in der sozialwissenschaftlichen Organisationsforschung diskutierten Koordinationsinstrumente nicht-hierarchische Koordinationsformen kaum differenzieren (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 100–127), finden hier die zuvor skizzierten Unterscheidungen der Governanceforschung an ihrer Stelle als übergeordnete Heuristik Berücksichtigung. Gleichwohl werden auch im Rahmen des vorliegenden Beitrags Eigenschaften und formalstrukturelle Merkmale der Weiterbildungsorganisationen betrachtet. Denn in Orientierung an der bisherigen Weiterbildungsmanagementforschung wird angenommen, dass die identifizierten Ausprägungen des Führungsverständnisses und der damit korrespondierenden Handlungsorientierung mit den jeweiligen organisationalen Rahmenbedingungen in Verbindung stehen. Hierfür wird die Differenzierung der situativen Ansätze zwischen Eigenschaften und formalstrukturellen Merkmalen der Organisation herangezogen, um eben diese organisationalen Bedingungen systematisch innerhalb des Datenmaterials aufsuchen zu können.

### 3 Methodisches Vorgehen

Die im Folgenden dargestellten Befunde einer vergleichenden Fallstudie (Hering & Schmidt, 2014; Yin, 2009) beruhen auf einer mikroanalytischen Auswertung von Leitfadeninterviews mit Leitungspersonen in der Erwachsenen- und Weiterbildung sowie von Organisationsdaten (z.B. Homepage, Satzung, Organigramm der jeweiligen Einrichtung) in Orientierung an den Grundprinzipien der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1994, 1996).

#### Methodenauswahl

Für die Methodenwahl waren vor allem folgende Überlegungen ausschlaggebend: Zum einen sollten die Einzelinterviews mit Leitungspersonen durch öffentlich zugängliche Organisationsdaten und Dokumente ergänzt werden, um die Reichhaltigkeit des empirischen Materials zu erhöhen und ein methodisch kontrolliertes Fremdverstehen zu erleichtern. Anders als manch andere Methode der qualitativen Sozialforschung erlaubt die Grounded Theory ausdrücklich eine solche Kombination unterschiedlicher Materialtypen, sofern für die herangezogenen Daten begründet angenommen werden kann, dass sie einen Beitrag zur (Weiter-)Entwicklung der ermittelten Kategorien leisten (Glaser & Strauss, 2008, S. 72–76; Strauss 1998, S. 25). Zum anderen lenken die pragmatistisch-interaktionistischen Traditionslinien der Grounded Theory insbesondere in der durch Strauss und Corbin vertretenen Variante den Blick auf alltägliche Handlungszusammenhänge, indem in fortgeschrittenen Phasen des Analyseprozesses mit Hilfe des sogenannten Codierparadigmas interessierende Handlungsanforderungen (oder allgemeiner soziale Phänomene) mit ihren Bedingungen, gewählten Strategien und entstehenden Konsequenzen in Beziehung gesetzt werden (Strauss, 1998, S. 57; Strauss & Corbin, 1996, S. 9, 75–85). Mit diesem basalen Handlungsmodell leiten Strauss und Corbin Forschende dazu an, allgemeine Annahmen über ein Phänomen und damit verbundene Bedingungen, Strategien und Konsequenzen zu bilden sowie Variationen dieses Zusammenhangs innerhalb des Forschungsfeldes gezielt aufzusuchen. Vor diesem Hintergrund erweist sich die Grounded Theory nach Strauss und Corbin auch deshalb als angemessenes methodisches Verfahren, weil sie mit ihren methodischen Mitteln den hier interessierenden Zusammenhang zwischen Führungsverständnis bzw. Handlungsorientierungen und organisationsinterner Handlungskoordination auch mit Blick auf organisationale Rahmenbedingungen systematisch zu analysieren erlaubt.

Zu begründen ist allerdings, warum Interviews als maßgebliche Datengrundlage herangezogen werden, wenn sich doch das Forschungsinteresse auf die durch das Führungsverständnis und die entsprechenden *Handlungsorientierungen* beförderte *Handlungskoordination* richtet und auch die Grounded Theory nach Strauss und Corbin ein basales *Handlungsmodell* in ihren Auswertungsprozess integriert.

Die Entscheidung für Interviews als maßgeblicher Datengrundlage liegt methodologisch vor allem im Wirklichkeitsverständnis der qualitativen Sozialforschung im Allgemeinen und der Grounded Theory im Besonderen begründet. Im Anschluss an interaktionistisch-pragmatistische Überlegungen ist die soziale Wirklichkeit eine interpretierte Wirklichkeit, d.h. individuelles Handeln, aber auch das handelnde Zusammenwirken mehrerer Akteure in einer Organisation oder gesellschaftliche Ordnungen beruhen maßgeblich auf interaktiven Gestaltungs- und Deutungsleistungen der beteiligten Akteure (Blumer, 2004). Dabei ist im Sinne des US-amerikanischen Pragmatismus von einem Zusammenspiel der Sicht- und Handlungsweisen auszugehen. Welche Bedeutung Ereignisse der sozialen Wirklichkeit haben, ist einerseits auf die jeweils gemachten Handlungserfahrungen zurückzuführen und andererseits wirken diese erfahrungsgebundenen Bedeutungszuschreibungen selbst wiederum auf das Handeln und damit verbundene Wahlentscheidungen zurück (Peirce, 1991). Vor diesem Hintergrund lässt sich nun annehmen, dass auch die interviewten Leitungspersonen in ihren Erzählungen nicht nur *Vorstellungen* davon offenbaren, wie Führung als absichtsvolle Einflussnahme auf andere zugunsten des gemeinsamen Handelns möglich ist, sondern immer auch *zentrale Orientierungen ihres Handelns* preisgeben (Geulen, 1982). Sie stellen insofern wichtige Schlüsselpersonen für die Analyse der durch Führung beförderten organisationsinternen Koordinationsformen dar, als ihre Interpretationsleistungen qua zugewiesener Positionsmacht über größere Durchsetzungschancen verfügen (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 167).

### Sampling

Im Rahmen der Fallstudie wurden nach einer Erprobung des Leitfadens zehn Leitfadenterviews mit Leitungspersonen in Weiterbildungsorganisationen geführt, die unter unterschiedlichen Kontextbedingungen agieren. Um eine grundsätzliche Vergleichbarkeit der Fälle gewährleisten zu können, sind nur solche Leitungspersonen um ein Interview gebeten worden, die formal neben der Personalführung auch mit der Aufgabe der Organisationsführung betraut sind, da sie im Vergleich zu Projekt- oder Abteilungsleitungen über privilegierte Möglichkeiten der Einflussnahme auf die organisationsinterne Handlungskoordination verfügen (Weibler, 2012, S. 149). Darüber hinaus wurden ausschließlich Weiterbildungsorganisationen einbezogen, die selbst ein Weiterbildungsangebot vorhalten, so dass Dachorganisationen oder Zentralen mit reinen Verwaltungsaufgaben unberücksichtigt geblieben sind. Die Unterschiedlichkeit der (organisationalen) Rahmenbedingungen wurde empirisch vor allem über das organisationale Merkmal Trägerschaft erschlossen, da der Träger zum einen für die formalrechtlichen und finanziellen Grundlagen Sorge trägt, zum anderen aber auch den Organisationszweck und die inhaltlichen (Bildungs-)Ziele beeinflusst (Gnahn, 2010, S. 288), weshalb ihm in der Weiterbildungsforschung strukturelle Ordnungsmächtigkeit zugeschrieben

wird (Schlutz, 1997). Ergänzend sind zudem der Erwerbszweck (gemeinnützig vs. erwerbswirtschaftlich), die Zahl der Mitarbeitenden und die Anerkennung nach geltendem Weiterbildungsgesetz herangezogen worden. Insgesamt setzt sich der Interviewpool aus fünf öffentlich geförderten Einrichtungen, drei Weiterbildungsorganisationen, die in der Trägerschaft gesellschaftlicher Interessengruppen stehen, und zwei privatwirtschaftlichen Weiterbildungsanbietern zusammen.

Tabelle 2.  
Exemplarische Codes für die Vorbereitung von Samplingentscheidungen

Codes	Codeeigenschaften	Kategorie
Führung als inhalts-, aber auch beziehungsorientierte Kommunikation	nicht-vorhanden – <i>vorhanden</i> <sup>a</sup>	Merkmale des Führungsverständnisses
Regeln als selbstverständlicher Bestandteil von Führung	nicht-vorhanden – <i>vorhanden</i>	
...	...	
gemeinsamer Teambeschluss (bei grundsätzlich neuen Aufgaben)	nicht-vorhanden – <i>vorhanden</i>	Merkmale kooperativer Handlungsorientierung
Regeln festlegen durch gemeinsames Vereinbaren	nicht-vorhanden – <i>vorhanden</i>	
Teamgespräche vermittelnd/ausgleichend führen	nicht-vorhanden – <i>vorhanden</i>	
...	...	
gemeinsame Werteorientierungen/Grundhaltungen	nicht-vorhanden – <i>vorhanden</i>	Merkmale der Koordinationsform Gemeinschaft
Grenzziehung nach außen (z.B. gegenüber der Buchhaltung)	nicht-vorhanden – <i>vorhanden</i>	
...	...	
Zahl der Mitarbeitenden	<i>niedrig</i> – hoch	Eigenschaften der Organisation
...	...	
Stellenbeschreibungen	nicht-vorhanden – <i>vorhanden</i>	Formalstrukturelle Merkmale der Organisation (Aufbauorganisation)
...	...	
Gesprächsroutinen innerhalb der Arbeitsgruppe	nicht-vorhanden – <i>vorhanden</i> zeitlicher Abstand: <i>gering</i> – hoch Teilnahmeverbindlichkeit: <i>gering</i> – <i>hoch</i>	Formalstrukturelle Merkmale der Organisation (Ablauforganisation)
...	...	
...	...	...
<i>Anmerkungen.</i>		
<sup>a</sup> Kursiv hervorgehobene Codeeigenschaften treffen auf den analysierten Fall zu.		

Für die konkrete Fallauswahl sieht die Grounded Theory im Idealfall ein verlaufsoffenes, iteratives Vorgehen vor (*theoretical sampling*), indem durch eine unmittelbar an die Erhebung des ersten Falls anschließende Analysephase eng mit dem empirischen Material verbundene Codes entwickelt werden, die anschließend als Kriterien für die nächste Auswahlentscheidung dienen (Strauss & Corbin, 1996, S. 148–159). Forschungspraktisch stellt das *theoretical sampling* Forschende allerdings vor die Herausforderung, wie diese verlaufsoffene, schrittweise Fallauswahl angesichts der zeitlichen Begrenzung von Feldzugängen und Forschungsprojekten angemessen umgesetzt werden kann (Truschkat, Kaiser-Belz & Volkmann, 2011, S. 370–371; Locke, 2001, S. 111). Hinzu kommt, dass die als Samplingkriterien herangezogenen Codes in der Regel „per Augenschein“ unzugänglich sind, so dass vor der Erhebung oftmals keine verlässliche Aussage darüber getroffen werden kann, ob eine Person tatsächlich Merkmalsträger im Sinne des nächsten gewünschten Falls ist (Strübing, 2013). Um diesen Schwierigkeiten zu entgehen, beruht die eigene Fallstudie auf einer forschungspragmatischen Variante des *theoretical samplings*, die sowohl in der anwendungsbezogenen Sekundärliteratur (z.B. Strübing, 2013; Truschkat, Kaiser-Belz & Volkmann, 2011) als auch von Strauss und Corbin (1996, S. 164) selbst aufgezeigt wird: Dabei werden zu Beginn des Forschungsprozesses eine Reihe von Interviews geführt, innerhalb dieses generierten Interviewpools die Prinzipien des *theoretical samplings* umgesetzt und auf dieser Grundlage schließlich begründete Entscheidungen für die Weiterentwicklung des Samples getroffen.

Während für die Auswahl des ersten Falls noch methodische Kriterien wie die „Reichweite“ und „Spezifität“ des Materials (Hopf, 1978, S. 107) ausschlaggebend sind, orientieren sich die weiteren „Fallziehungen“ an den sukzessive entstehenden Codes. Tabelle 1 zeigt beispielhaft ausgewählte Codes eines Falls und ihre Bündelung zu abstrakteren Kategorien, die ein systematisches Aufsuchen von zunächst strukturell unterschiedlichen und in späteren Analysephasen strukturell ähnlichen Fällen ermöglichen (Strauss & Corbin, 1996, S. 150).

### **Qualitätskriterien**

Abgesehen von einer für die qualitative Sozialforschung charakteristischen reflexiven Haltung gegenüber dem eigenen Forschungs- und Erkenntnisprozess, die forschungspraktisch beispielsweise in der kritischen Analyse der Interviewführung, des Verhältnisses von argumentierenden und erzählenden Interviewpassagen oder der Umsetzung formalisierter Analyseschritte Berücksichtigung gefunden hat, wurden zur Qualitätssicherung das Fallstudiendesign, der Leitfaden, Samplingentscheidungen und die mit Hilfe von MAXQDA aufbereiteten Codierergebnisse in Forschungskolloquien, im Rahmen von Methodenworkshops und in Beratungsgesprächen diskutiert.



## 4 Ergebnisse

Mit Blick auf die zu Beginn skizzierten Forschungsfragen werden im Folgenden Ergebnisse eines maximal kontrastiven Fallvergleichs zwischen dem Leiter A05 der Weiterbildungsorganisation ÖFFENTLICH I und dem Leiter A10 der Weiterbildungsorganisation PRIVAT I dargelegt. Beide Interviews wurden in den Büroräumen der Leitungspersonen mit einer Interviewzeit von jeweils etwa 80 Minuten geführt, vollständig transkribiert und mikroanalytisch „line by line“ ausgewertet. Für den Fall des Leiters A05 sind 157 Codes und für den Fall des Leiters A10 287 Codes entwickelt und anschließend zu übergeordneten Konzepten bzw. Kategorien verdichtet worden.

### *Leiter A05 der Weiterbildungsorganisation ÖFFENTLICH I*

Bei der ÖFFENTLICH I handelt es sich um eine öffentlich geförderte, gemeinnützige Einrichtung, die als Amt in eine kommunale Trägerstruktur eingebunden ist. Mit acht hauptberuflichen Mitarbeiterinnen und etwa 180 neben- oder freiberuflichen Kursleitenden verfügt sie über eine für den Weiterbildungsbereich charakteristische, disparate Mitarbeiterstruktur, die sich aus einer vergleichsweise geringen Zahl an (mehrheitlich weiblichen) Festangestellten und einem deutlich höheren Anteil an Honorarkräften zusammensetzt (Martin & Langemeyer, 2014, S. 46, 48). Ablauforganisatorisch sind in der ÖFFENTLICH I gemessen an der Zahl festangestellter Mitarbeiterinnen relativ ausgeprägte Gesprächsroutinen etabliert. Zum einen findet vierzehntäglich eine Besprechung zwischen dem Leiter und den drei hauptamtlichen pädagogischen Mitarbeiterinnen statt, in der über pädagogische und grundsätzliche Fragen beraten wird. Zum anderen ist wöchentlich versetzt eine Gesamtteamsitzung für das festangestellte Personal ebenfalls vierzehntäglich anberaumt, um allen die Möglichkeit zu geben, sich zu informieren, Fragen einzubringen und sich am organisationalen Geschehen zu beteiligen. Für den Austausch über die individuelle Arbeitssituation und -zufriedenheit werden jährlich Mitarbeitergespräche geführt und ein- bis zweimal im Jahr wird überdies ein Klausurtag eingelegt, um sich innerhalb der Arbeitsgruppe strategisch über Zielperspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten und grundsätzliche Probleme zu verständigen.

In den Erzählungen über seinen beruflichen Alltag hebt der Leiter A05 mehrmals während des Interviews auf Regeln als eine notwendige Voraussetzung für ein gemeinsames Handeln innerhalb der Arbeitsgruppe ab. Dabei verweist er zum einen auf formalisierte Regeln wie den Geschäftsverteilungsplan oder Stellenbeschreibungen, die durch schriftlich fixierte Zuständigkeits- und Weisungsbefugnisse eine hierarchische Ordnung im Inneren der Organisation herstellen. Zum anderen nimmt er auf formale Regeln für Führung und Kommunikation Bezug, die ohne Schriftlichkeit auskommen, innerhalb der Arbeitsgruppe aber dennoch über eine ähnlich hohe Verbindlichkeit verfügen (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 157). In diesem Zusammenhang scheint der Mechanismus

der Handlungskoordination für ihn eine besondere Bedeutung zu haben; wiederholt stellt er heraus, dass Regeln innerhalb der Arbeitsgruppe „vereinbart“ werden.

Also ich glaube, dass wir ganz gut als Team arbeiten. Das setzt aber auch voraus, dass wir klare Stellenbeschreibungen und Regeln haben. Wir haben einen Geschäftsverteilungsplan, wir haben (.) Stellenbeschreibungen und wir haben im Zusammenhang mit einem schon viele Jahre währenden Qualitätsprozess [...] haben wir auch klare Regeln für Führung und Kommunikation vereinbart. Vereinbart. (I lacht) Und wir halten uns auch an diese Regelung [Das Telefon klingelt.] und können dann auch gut im Team miteinander arbeiten (A05, Z. 255–266).<sup>16</sup>

Vereinbarungen können als das Ergebnis wechselseitigen Verhandeln verstanden werden, die Verhandlungswilligkeit und -fähigkeit der Beteiligten voraussetzen (Schimank, 2010, S. 305). Beides scheint auf Seiten des Leiters A05 grundsätzlich gegeben zu sein. So erzählt er in mehreren Interviewpassagen davon, dass innerhalb der Arbeitsgruppe sowohl über die (Kommunikations-)Regeln der täglichen Zusammenarbeit als auch über Führung selbst verhandelt wird. Dass mit diesen mündlich vereinbarten Regeln nicht nur die Handlungsspielräume seiner Mitarbeiterinnen, sondern zugleich auch seine eigenen einschränkt werden können (Crozier & Friedberg, 1979, S. 75), scheint er nicht als grundlegende Bedrohung seiner Einflusspotenziale wahrzunehmen. Die durchgängige Verwendung der ersten Person Plural deutet eher darauf hin, dass er sich in der täglichen Zusammenarbeit als reguläres „Team“-Mitglied betrachtet, das an vereinbarte Regeln gebunden ist und dessen Handeln ebenso zum Thema gemacht werden kann wie das aller anderen. An späterer Stelle wird zudem deutlich, dass A05 auch eine mit seinen Mitarbeiterinnen geteilte Entscheidungsmacht nicht als Beeinträchtigung der strukturell verankerten Hierarchie innerhalb der Arbeitsgruppe wahrnimmt. Vielmehr hebt er hervor, dass auch Leitungskräfte situativ abwägen können, ob eine Entscheidung von ihnen allein oder per Mehrheitsentscheid innerhalb der Arbeitsgruppe getroffen wird.

Also ich denke, dass man in einer leitenden Funktion schon auch eine besondere Verantwortung hat und zu dem stehen sollte, was man selbst denkt und mag, auch wenn andere Meinung auftaucht. Man kann dann auch an irgendeiner Stelle sagen: ‚Gut ich bin hier in der Minderheit, das ist jetzt nicht so existentiell‘ (A05, Z. 362–368).

---

16 Das Transkriptionssystem orientiert sich größtenteils an den entsprechenden Empfehlungen von Kuckartz, Dresing, Rädiker & Stefer (2008). In den Interviewausschnitten vorkommende Transkriptionszeichen: (.) kurzes Aussetzen, kurze Pause; Vereinbart Betonung; (I lacht) (Laut-)Äußerungen der jeweils anderen Person, [Das Telefon klingelt.] situative Zusatzinformationen.

Zu einer gemeinsamen Entscheidungsfindung kann es aus Sicht des Leiters A05 allerdings nicht nur kommen, wenn er den Entscheidungsgegenstand als „nicht so existentiell“ einschätzt; auch grundlegende Veränderungen des Leistungsprogramms der ÖFFENTLICH I erfordern für ihn einen gemeinsamen Beschluss durch die Arbeitsgruppe. Dabei scheint das Prinzip einer situativ geteilten Einflussnahme Ausdruck einer gemeinsam vertretenen Grundhaltung innerhalb der Arbeitsgruppe zu sein; jedenfalls ist A05 davon überzeugt, dass eine Missachtung dieses Prinzips von seinen Mitarbeiterinnen *und* ihm selbst in gleicher Weise bewertet wird, sie „würde [...] nicht akzeptiert“.

Wir haben auch hier festgelegt, dass wir vor der Übernahme neue Aufgaben in der ÖFFENTLICH I – das ist jetzt nicht ein einzelner Englischkurs oder so was, sondern grundsätzlich neue Aufgaben – im Team besprechen und gemeinsamen Beschluss dazu fassen. Also eine isolierte Entscheidung, dass ich sage: ‚So, ich habe jetzt also neue Aufgaben. Das und das fällt jetzt weg und das und das machen wir künftig neu‘, das würde hier nicht ins System passen und würde auch nicht akzeptiert und das finde ich auch gut und richtig so, denn es käme nichts Gutes dabei raus, wenn ich als Leiter diktatorisch etwas verfügen würde (A05, Z. 375–387).

Eine relativ reibungslose Handlungsabstimmung innerhalb der Arbeitsgruppe zu ermöglichen, scheint für den Leiter A05 keine besondere Herausforderung darzustellen; zumindest thematisiert er arbeitsgruppeninterne Konflikte nur an einer Stelle als „Spannung, die natürlicherweise auch entsteht in einem Lebens- und Geschäftsablauf“ (A05, Z. 495–497). Anschließend erzählt er von seinem Umgang mit widerstreitenden Interessen der Mitarbeiterinnen hinsichtlich der internen Arbeitsteilung. Bedingt durch einen veränderten Stellenwert von Arbeit innerhalb der individuellen Berufsbiografie und/oder bedingt durch ein angesichts veränderter Umwelterwartungen sich wandelndes Aufgabenspektrum der ÖFFENTLICH I kann eine Umverteilung der bisherigen Arbeitsorganisation notwendig werden, die innerhalb der Arbeitsgruppe bisweilen zu Unstimmigkeiten geführt hat. Dass die Bedeutung von Arbeit für die individuelle Lebensführung je nach Lebenslage mal geringer, mal höher ausfallen kann, beobachtet A05 mit großem Verständnis.

Und so gibt es bei jedem Mensch und bei jeder Person Phasen, wo man sich voll in die Arbeit freiwillig schmeißt, wo man unfreiwillig unter Umständen das macht, wo man auch einmal sagt: ‚Jetzt will ich, muss ich reduzieren. So geht es nicht weiter‘ (A05, Z. 523–529).

Er achtet darauf, individuelle und organisationale Interessen in Einklang zu bringen und schildert Gespräche mit den Beteiligten, in denen er versucht, zu vermitteln und

Interessenkonflikte durch wechselseitiges Verhandeln auszugleichen („Also diese Spannungen die dadurch auch in einem Team entstehen, die müssen bewusst zum Ausgleich gebracht werden“, A05, Z. 538–541).

Aus führungspsychologischer Sicht stellen eben diese Achtsamkeit für Bedürfnisse und Anliegen der Mitarbeitenden, das Bestreben, auf Konflikte ausgleichend und vermittelnd einzuwirken und die zuvor beschriebene Akzeptanz einer (situativ) geteilten Einflussnahme charakteristische Merkmale für kooperatives Führen dar (Wunderer, 2009, S. 219, 228; Hentze, Graf, Kammel & Lindert, 2005, S. 254–255).

#### *Leiter A10 der Weiterbildungsorganisation PRIVAT I*

Die PRIVAT I ist eine GmbH mit eigenwirtschaftlichem Erwerbszweck, die keine öffentliche Förderung erhält, sondern ihre Dienstleistungen und Produkte ausschließlich unter Marktbedingungen vertreibt. Zu ihrem Leistungsangebot zählen offen und als Inhouse-Seminare durchgeführte Trainings, Organisationsberatungsmaßnahmen und Softwaretools. Die PRIVAT I verfügt über vier Geschäftsführer, unter denen der Leiter A10 als Hauptanteilseigner der Gesellschaft jedoch mit der größten Entscheidungskompetenz ausgestattet ist. Insgesamt sind in der PRIVAT I zum Zeitpunkt des Interviews etwa 100 festangestellte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschäftigt, wobei dem Leiter A10 die direkte Personalverantwortung für 25 Mitarbeitende obliegt. Die Ablauforganisation zeichnet sich durch eindeutig rhythmisierte Gesprächsroutinen aus, die in größeren zeitlichen Abständen stattfinden. Die Geschäftsführer treffen sich monatlich zur Geschäftsführersitzung. Vierteljährlich sind jeweils separate Sitzungstermine mit den Produktmanagern und Produktmanagerinnen, den Key-Account-Managern und -Managerinnen und den Trainern und Trainerinnen angesetzt, in denen z.B. über die Zielgruppenansprache oder das Produktangebot beraten wird, aber auch zusätzliche Aufgaben durch A10 verteilt werden. Zudem werden einmal im Jahr Zielvereinbarungsgespräche geführt, die dem beidseitigen Feedback, der Vereinbarung von im nächsten Jahr zu erreichenden Zielen und der Verhandlung über die Vergütung dienen.

Ähnlich wie der Leiter A05 thematisiert auch der Leiter A10 die Interaktionsbeziehungen mit seinen Mitarbeitenden im Wesentlichen mit Blick auf ihre Beteiligung. Anders als A05, der maßgeblich auf die Entscheidungspartizipation der Arbeitsgruppe rekurriert, bezieht sich A10 allerdings vorwiegend auf individuelle Beteiligungsmöglichkeiten, indem Aufgaben einzeln mit den jeweiligen Mitarbeitenden verhandelt und die erforderlichen Befugnisse für die Aufgabenerledigung anschließend vertikal übertragen werden. Ein „entscheidendes“ Führungsinstrument stellen für ihn jährliche Zielvereinbarungsgespräche dar, die auf ein an Delegation orientiertes Führungsverständnis und eine entsprechende Handlungsorientierung hinweisen (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 156; Wunderer, 2009, 230–231).

Und die entscheidenden Sachen sind eigentlich Zielvereinbarungsgespräche. Also die sind eben, jetzt stehen die an, im Juni habe ich die alle vereinbart. Jetzt wurden die für zwei Stunden anberaumt, aber meistens dauern die drei/vier Stunden. Weil es ist halt rückwirkend einmal gesehen, wie ist das Jahr gelaufen und was nehmen wir uns für das nächste Jahr vor (A10, Z. 448–456).

Mit den Zielvereinbarungsgesprächen rückt A10 je individuelle Tauschbeziehungen zwischen der betreffenden Mitarbeiterin bzw. dem betreffenden Mitarbeiter und ihm in den Fokus, da jeweils einzeln über Ziele, Zielerreichung und einzutauschende Gegenleistungen verhandelt wird. Obgleich dieses Tauschinteresse wechselseitig bestehen und gemeinsam über Leistung und Gegenwert verhandelt werden mag, nivellieren Zielvereinbarungsgespräche dennoch nicht die hierarchisch geprägte Interaktionsstruktur innerhalb der Arbeitsgruppe – eher im Gegenteil: Da sie mit einer Überprüfung der Aufgabenerledigung einhergehen und der Vorgesetzte je nach Zielerreichungsgrad über den Umfang der gewährten Gegenleistung entscheiden kann, tragen Zielvereinbarungen für gewöhnlich zu Stabilisierung einer hierarchisch organisierten Handlungskoordination bei (Nerdinger 2012, S. 202–203).

Eine solche Aktualisierung der Hierarchie in der *face-to-face*-Interaktion kann möglicherweise gerade in der PRIVAT I unterstützend wirken, weil die für eine hierarchische Handlungsabstimmung notwendige Kommunikation unter Anwesenden hier nicht regelmäßig gewährleistet ist (Benz & Dose, 2010b, S. 261). Ablauforganisatorisch wird ein Großteil des Leistungsangebots in der PRIVAT I als Inhouse-Seminar für Unternehmen erbracht, so dass der Leiter A10 im Vergleich zu A05 deutlich seltener die Gelegenheit zu haben scheint, seine Führungsbeziehungen in direkter Interaktion mit seinen Mitarbeitenden zu gestalten. Diese vergleichsweise geringere Interaktionsdichte innerhalb der Arbeitsgruppe lässt sich in Orientierung an Befunden der psychologischen Führungsforschung als ein weiteres Indiz für einen delegativen Führungszusammenhang interpretieren (Wunderer, 2009, S. 228).

Und wir haben – das habe ich selbst auch extrem gut kennen gelernt bei uns durch den Gründer und habe das einfach fortgeführt, eine Zielvereinbarungskultur, kann man wirklich sagen. Also da müssen Sie sich vorstellen, die Trainer, die machen teilweise 120/140 Tage, fakturierbare Tage beim Kunden, die sind also nie da. Wir haben da vorne das Großraumbüro, aber die sind halt von Montag bis Freitag entweder bei einer Großbank oder einem Touristikkonzern oder was weiß ich, wo die sind. Und deshalb sche ich die jetzt in der Führung eigentlich alle Nase lang einmal. Und deshalb ist das natürlich jetzt von der Führung her eine sehr, sehr, sehr lange Leine (A10, Z. 435–448).

Im Vergleich zu A05 schildert der Leiter A10 die Koordination der Arbeitsgruppe als weniger reibungslos. So haben beispielsweise einzelne Mitarbeitende im Zuge der vierteljährlich stattfindenden Teamsitzungen ihren Unmut darüber zum Ausdruck gebracht, dass zusätzliche Aufgaben von einigen Arbeitsgruppenmitgliedern zugunsten ihrer formalen Zielvorgaben vernachlässigt werden. Und auch er selbst beobachtet Nachlässigkeiten und die Priorisierung persönlicher Ziele bei einzelnen.

Also, wie gesagt, ich denke da zur Zeit viel darüber nach, weil mir jetzt so aufgefallen ist in den letzten Meetings, dass da viele, viele Punkte einfach liegengeblieben sind. Und auch wenn ich mit zwei/drei Kollegen gesprochen habe, die sagten: ‚Also das ist schon ärgerlich also jetzt hier. Ich habe jetzt hier mich gemeldet und habe meine Sache gemacht, andere nicht‘. Und das ist ja so eine Art, ja im Prinzip dann auch Kollegialität, also, dass jeder seinen Teil dazu beiträgt (A10, Z.1695–1704).

Ogleich Ergebnisse der Führungsforschung zeigen, dass sich Zielvereinbarungen positiv auf die Leistungsbereitschaft und Arbeitszufriedenheit auswirken können (Rodler & Kirchner, 2002, S. 65–66), thematisiert A10 für das vorwiegend delegative Führen durch Zielvereinbarungsgespräche gepaart mit der geringen Interaktionsdichte in der PRIVAT I indirekt auch negative Folgen. Die gemeinsamen Teamsitzungen scheinen von den Mitarbeitenden jedenfalls auch dazu genutzt zu werden, sich wechselseitig als Konkurrenten um einsetzbare Ressourcen zur Verfolgung eigener Ziele zu beobachten.

## 5 Diskussion

Mit dem Führungskonzept richtete sich das Hauptaugenmerk des vorliegenden Beitrags auf die direkte Handlungsabstimmung zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden aus Sicht der jeweiligen Leitungsperson. Dabei interessierte vor allem, wie Leitungspersonen durch ihr Führungsverständnis bzw. ihre entsprechenden Handlungsorientierungen hierarchische und nicht-hierarchische Formen der Handlungskoordination begünstigen und inwiefern dabei organisationale Rahmenbedingungen eine Rolle spielen.

Zusammenfassend zeichnet sich für den Leiter A05 ein Führungsverständnis und Orientierungen des Führungshandelns ab, die sich maßgeblich an formalen bzw. formalisierten Regeln und an Merkmalen kooperativen Führens ausrichten. Durch seine Regelorientierung verleiht er den formalstrukturell implementierten Regeln subjektiv zusätzlich Geltung und befördert auf diese Weise zugleich die aufbauorganisatorisch bereits fest verankerte Koordinationsform Hierarchie. Sprichwörtlich im Schatten der Hierarchie scheint er durch die kooperativ ausgerichteten Bestandteile seines Führungsverständnisses zudem noch (mindestens) eine weitere Koordinationsform zu begünstigen: diejenige der Gemeinschaft. Indem er eine situativ geteilte Einflussnahme in Form von *Team*-Entscheidungen akzeptiert, durch die gemeinsame Entscheidungsfindung

zwangsläufig die Binnenkommunikation erhöht, das *Wir*-Erleben der Arbeitsgruppe stärkt und interne Unstimmigkeiten durch vermittelndes Verhandeln auszugleichen versucht, unterstützt er die Entwicklung von gemeinsamen Grundhaltungen und Gruppenkohäsion, die im Sinne der Governanceforschung gerade für Gemeinschaften so charakteristisch sind (Rosenstiel, Molt & Rüttinger, 2005, S. 139; Kussau & Brüsemeister, 2007, S. 41). Insbesondere sein kooperatives Führungsverständnis bzw. seine entsprechende Handlungsorientierung scheint mit Eigenschaften und Merkmalen der ÖFFENTLICH I in Verbindung zu stehen. Die relativ überschaubare Zahl von acht hauptberuflichen Mitarbeiterinnen erleichtert eine hohe Binnenkommunikation, die sich ablauforganisatorisch in ausgeprägten Gesprächsroutinen spiegelt und so förderliche Rahmenbedingungen für das Entstehen von sozialen Bindungen und gemeinsamen Überzeugungen hervorbringt.

Demgegenüber beruht das Führungsverständnis und die damit verbundene Handlungsorientierung des Leiters A10 vorwiegend auf Grundsätzen delegativen Führens, die in Zielvereinbarungsgesprächen Umsetzung zu finden scheinen. Durch seine im Augenblick der Überprüfung des Vereinbarten demonstrierte Kontroll- und Sanktionsmacht reproduziert der Leiter A10 durch das Führungsinstrument „Zielvereinbarungen“ einerseits die hierarchische Form der Handlungskoordination. Im Schatten der Hierarchie befördert A10 durch die Zielvereinbarungsgespräche andererseits zugleich eine Koordinationsform, die auf einem bedingten Belohnungssystem, auf wechselseitiger Beobachtung des Geleisteten sowie auf einer individuellen Unternehmerorientierung beruht, die sich mit den Analysemitteln der Governanceforschung als Koordination qua Wettbewerb beschreiben lässt (Benz & Dose, 2010b, S. 258–259; Bonazzi, 2008, S. 241). Ähnlich wie bei A05 lässt sich auch hier das primär delegative Führungsverständnis auf formalstrukturelle Merkmale der PRIVAT I zurückführen. Jedenfalls legen die Erzählungen des Leiters A10 nahe, dass die höhere Mitarbeiterzahl und mehr noch die durch Inhouse-Seminare bedingten geringen Präsenzzeiten seiner Mitarbeitenden eine Führungspraxis begünstigen, die ohne hohe Interaktionsdichte unter Anwesenden auskommt.

Insgesamt deutet der Fallvergleich darauf hin, dass Leitungspersonen in Weiterbildungsorganisationen durch ihr Führungsverständnis und ihre entsprechenden Handlungsorientierungen sowohl hierarchische als auch nicht-hierarchische Formen des koordinierten Zusammenwirkens ihrer Mitarbeitenden unterstützen. Auch wenn sie unterschiedliche Mittel hervorheben (Regeln vs. Zielvereinbarung), reproduzieren A05 und A10 in ihrem Führungsverständnis und ihren Handlungsorientierungen die formalstrukturell verankerte Hierarchie. Mit Gemeinschaft vs. Wettbewerb als nicht-hierarchischen Formen der Handlungsabstimmung scheinen empirische Variationen vor allem im Schatten der Hierarchie aufzufinden zu sein. Inwieweit hier personale und organisationale Merkmale konfundieren, lässt sich auf der Basis von Fallverglei-

chen nicht eindeutig entscheiden. Auf ihrer Grundlage können allerdings empirisch begründete Annahmen entwickelt werden, die Anknüpfungspunkte für weitere Forschung bieten. In diesem Sinne weist der hier dargestellte Fallvergleich darauf hin, dass eine gemeinschaftliche Koordination primär durch ein kooperatives Führungsverständnis und entsprechende Handlungsorientierungen unterstützt wird, die in einer Organisation mit geringer Mitarbeiterzahl und ausgeprägten formalisierten Gesprächsroutinen wahrscheinlicher zu sein scheinen. Demgegenüber wird eine wettbewerbliche Koordination primär durch ein delegatives Führungsverständnis und damit verbundene Handlungsorientierungen befördert, die sich eher unter den Bedingungen einer Organisation mit mittlerer Mitarbeiterzahl und geringer Interaktionsdichte unter Anwesenden auszubilden scheinen.

Inwiefern sich Variationen der organisationsinternen Führungs- und Koordinationspraxis auch auf die institutionelle Umwelt der Weiterbildungsorganisation zurückführen lassen, ist ein möglicher Anknüpfungspunkt für weitere Forschung. Im Anschluss an neoinstitutionalistische Überlegungen wäre zumindest denkbar, dass sich in Weiterbildungsorganisationen auch mit Blick auf die Führungs- und Koordinationspraxis institutionalisierte Rationalitätsvorstellungen ihrer relevanten Umwelt widerspiegeln (Meyer & Rowan, 1977). Möglicherweise diffundieren manche Ausprägungen der Führungs- und Koordinationspraxis auch stärker als andere. So ließe sich etwa annehmen, dass der Leiter A05 sein regelgeleitetes, kooperatives Führungsverständnis und seine damit korrespondierenden Handlungsorientierungen auch in einer privatwirtschaftlichen Weiterbildungsorganisation realisieren könnte, wohingegen das maßgeblich auf Delegation durch bedingt honorierte Zielvereinbarungen beruhende Führungsverständnis bzw. die entsprechenden Handlungsorientierungen des Leiters A10 kaum in den Kontext Staat (Schrader, 2011) überführbar zu sein scheinen – all dies wäre aber am empirischen Fall weiter zu klären.



## 7 Abschließende Diskussion

Mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen in den einzelnen Forschungsarbeiten rückte die vorliegende Studie das Zusammenwirken institutioneller Einflüsse, organisationaler Rahmenbedingungen und individueller Führungsvorstellungen bzw. Handlungsorientierungen in den Mittelpunkt des Interesses. Als übergreifender theoretischer Rahmen diente der organisationssoziologische Neoinstitutionalismus, der für die Makro-, Meso- und Mikroebene die strukturellen Voraussetzungen und Ausdrucksformen der institutionellen Einbettung von Organisationen und ihre Folgen für die organisationalen Außen- und Binnenaktivitäten analysiert. Wie sich Organisationen organisieren, welches Leistungsversprechen sie ihren Anspruchsgruppen geben und welche Managementpraktiken und Führungsinstrumente intern Geltung finden, wird nicht primär auf das rationale Handeln strategisch-kalkulierender Akteure zurückgeführt. Vielmehr sind die organisationale Formalstruktur und Handlungspraxis Ausdruck institutionalisierter Vorstellungen über ein angemessenes Funktionieren und Bestehen von Organisationen, die sie adaptieren, um als legitime Organisation in ihrer Umwelt Unterstützung und Stabilität finden zu können.

In diesem Kapitel werden die zentralen Ergebnisse der vorliegenden Studie abschließend zusammengefasst. Dabei rücken vor allem die Forschungsarbeiten 2 und 3 insofern noch einmal besonders in den Vordergrund, als ihre Ergebnisse zueinander in Beziehung gesetzt und in ein (bereichsbezogenes) Modell integriert werden, das die „institutionelle Logik der Führung“ als Kernkategorie in den Mittelpunkt stellt. Das Kapitel schließt mit einem Ausblick auf Anknüpfungspunkte für Forschung und Praxis.

Für den Gesamtrahmen der vorliegenden Studie eröffnete die Forschungsarbeit 1 anhand des Modells der Reproduktionskontexte (Schrader, 2010, 2011) eine Perspektive auf die vielfältigen, institutionellen Erwartungen, an denen sich Weiterbildungsorganisationen zur Sicherung überlebensnotwendiger Ressourcen und Legitimitätszuschreibungen orientieren. Mit Blick auf das in den Forschungsarbeiten 2 und 3 als allgemeine Heuristik zugrunde gelegte Modell der Reproduktionskontexte beleuchtet sie Möglichkeiten und Grenzen einer Operationalisierung der beiden Grunddimensionen der Ressourcen- und der Legitimitätssicherung, die auf der Grundlage einer Re-Analyse für formalstrukturelle Organisationsdaten erkundet wurden. Die Ergebnisse lassen sich mit Blick auf die Gruppierung der Weiterbildungsorganisationen nach ihrem Erwerbzzweck und der Finanzierung durch öffentliche Mittel relativ gut mit den Modellannahmen vereinbaren. Erkennbar werden aber auch Limitierungen des gewählten Vorgehens, wie etwa eine zu enge Operationalisierung der Ressourcendimension oder eine unterrepräsentierte Erfassung des Kontextes „Unternehmen“, die vor allem in der durch die Re-Analyse bedingten Beschränkung auf die erfassten formalstrukturellen Da-

ten begründet liegen. Losgelöst von den im Rahmen der Re-Analyse zugrunde gelegten Organisationsstrukturdaten wurden im Zuge der Einordnung in den organisationstheoretischen Gesamtrahmen der vorliegenden Studie ein alternativer Ansatzpunkt für die Operationalisierung und eine weitere, im Modell implizit angelegte Ausdifferenzierung der Legitimitätsdimension aufgezeigt: So liegt es im Sinne des Neoinstitutionalismus nahe, für die Legitimationsdimension beobachtbare Informationen in der Umwelt der Organisation etwa anhand ihrer Außenwahrnehmung durch andere Akteure oder in für das organisationale Feld bedeutsamen Medien empirisch aufzusuchen. In Übereinstimmung mit dem neoinstitutionalistischen Legitimitätsverständnis würde Legitimität so nicht als Eigenschaft der Organisation, sondern als das Ergebnis einer aktiven Zuschreibung ermittelt, die Akteure der Umwelt leisten. Zudem ließe sich auf diese Weise die Legitimitätsdimension auch mit Blick auf verschiedene Stufen der Legitimitätszuschreibung differenzierter erfassen. Auf der Grundlage der Außenwahrnehmungen und Diskurse innerhalb des organisationalen Feldes könnten Weiterbildungsorganisationen, deren Legitimität darauf beruht, dass sie in ihrer Existenz als brauchbar und sinnvoll wahrgenommen werden (*make sense*), von solchen Weiterbildungsorganisationen unterschieden werden, die Legitimität durch die Mobilisierung affirmativen Commitments gewinnen und daher als gesellschaftlich wichtig und wertvoll empfunden werden (*have value*) (Suchman, 1995, S. 575). Ihren heuristischen Wert entfaltet die Forschungsarbeit 1 vor allem darin, dass sie die Messbarmachung der Grunddimensionen des Modells der Reproduktionskontexte sowie eine standardisierte Zuweisung der Kontextzugehörigkeit erkundet und dabei auch auf Herausforderungen der Operationalisierung anhand dichotomer Organisationsstrukturvariablen aufmerksam macht. Für die Forschungsarbeiten 2 und 3 stellt sie eine wichtige Vorarbeit dar, auf deren Grundlage hilfreiche Informationen für die Identifikation kontrastreicher Fälle gewonnen werden konnten.

Für die Forschungsarbeiten 2 und 3 war darüber hinaus das bislang noch wenig ausgearbeitete Akteurverständnis des Neoinstitutionalismus ein wichtiger Anknüpfungspunkt. Zwar ist in den drei von Meyer, Rowan, DiMaggio, Powell und Zucker verfassten Meilensteinen eine sozialkonstruktivistische Sichtweise auf soziale Akteure grundsätzlich angelegt. Anschließend empirische Studien haben aber größtenteils aus einer makro- oder mesosozialen Perspektive die Diffusion institutioneller Vorgaben untersucht. Im Mittelpunkt des Interesses steht dabei für gewöhnlich, *ob* institutionelle Vorgaben oder Managementpraktiken durch Organisationen in einem organisationalen Feld übernommen werden, nicht aber *wie* sie von individuellen Akteuren interpretiert und für die Handlungspraxis im Inneren der Organisation adaptiert werden (Senge, 2011, S. 157; Walgenbach & Meyer, 2008, S. 181–182). Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden solche Prozesse für Führungskräfte der Weiterbildung in den Blick genommen. Die Forschungsarbeiten 2 und 3 beschäftigten sich mit der Frage, ob und in welcher Weise Leitungspersonen in ihrem Führungsverständnis und

ihren damit korrespondierenden Orientierungen des Führungshandelns die Rationalitätsvorstellung einer hierarchischen Ausgestaltung von Organisationen übernehmen, und wie sie durch ihre Interpretations- und Handlungsbeiträge auch zur Aufrechterhaltung institutioneller Strukturelemente des für sie relevanten Kontextes beitragen. Die hierzu mit Hilfe der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) ermittelten Befunde der Forschungsarbeiten 2 und 3 werden im Folgenden zueinander in Beziehung gesetzt und in ein (bereichsbezogenes) Modell integriert, das die „institutionelle Logik der Führung“ als Kernkategorie zugrunde legt. Inhaltlich verweist sie auf das Zusammenwirken von institutionellem Kontext, organisationalen Rahmenbedingungen und individuellen Sichtweisen und Handlungsorientierungen, die gemeinsam die Führungspraxis im Inneren einer Weiterbildungsorganisation prägen. Sie wurde als Kernkategorie bestimmt, weil in den mikroanalytisch ausgewerteten Interviews durchgängig Hinweise auf den folgenden Zusammenhang gefunden werden konnten: Einerseits ist das Führungsverständnis von Führungskräften der Weiterbildung durch die generalisierte institutionelle Rationalitätsvorstellung der Hierarchie beeinflusst. Andererseits belässt die auch für Organisationszusammenhänge in anderen gesellschaftlichen Bereichen verallgemeinerte institutionelle Vorgabe der Hierarchie stets Freiheitsgrade, die Führungskräfte vor dem Hintergrund ihrer ebenfalls institutionell beeinflussten Vorstellungen einer angemessenen Führung vor allem mit Blick auf das Funktionieren und Bestehen der Weiterbildungsorganisation ausfüllen.

## 7.1 Modell der institutionellen Logik der Führung

Das Modell der institutionellen Logik der Führung beruht auf folgendem Grundgedanken: Als institutionell eingebettete Akteure entwickeln Leitungspersonen eine institutionelle Logik der Führung, die, vergleichbar mit kognitionspsychologischen Scripts (Schanck & Abelson, 1977), ein Repertoire angemessener Situationsdefinitionen und Handlungsabläufe definiert, das untrennbar mit dem Regel-, Erwartungs- und Überzeugungssystem der institutionellen Umwelt verbunden ist; dies jedoch *nicht* im Sinne einer Determination des individuellen Denkens und Handelns. Vielmehr erzeugen Institutionen bzw. institutionelle Logiken einen übergeordneten Möglichkeitsraum, der generalisierte Bezugspunkte für sinnvolle Sichtweisen und zwangsläufig erscheinende Handlungsabläufe der Führung festlegt. Aufgrund der Generalisierung und Objektivierung von den sozialen Situationen ihrer Hervorbringung belassen institutionelle Vorgaben immer (mal mehr, mal minder große) Freiheitsgrade, die durch Interpretations- und Handlungsbeiträge sozialer Akteure ausgefüllt werden (müssen). Als Ergebnis dieser Elemente werden institutionelle Logiken der Führung aus dem Zusammenwirken von institutionellen Erwartungszusammenhängen, organisationalen Rahmenbedingungen und individu-

ellen Sicht- und Handlungsweisen der Leitungsperson (re-)konstruiert und wirken als führungsspezifisches Wissens- und Handlungsscript wiederum selbst auf diese zurück.

Wie sich institutionelle Logiken der Führung realisieren, zeigt sich an der organisationsinternen Umsetzung von Hierarchie. Als generalisierte Rationalitätsvorstellung einer zweckmäßigen Ausgestaltung von Arbeitsorganisationen stellt Hierarchie eine maßgebliche institutionelle Erwartungsanforderung dar (Schimank, 2007a, S. 204), auf die sich auch Leitungspersonen der Weiterbildung beziehen. Da es sich bei Hierarchie um eine für Arbeitsorganisationen ganz unterschiedlicher gesellschaftlicher Bereiche verallgemeinerte Rationalitätsvorstellung handelt, belässt auch sie für ihre Umsetzung auf der Mikroebene Interpretations- und Handlungsspielräume. Diese Freiheitsgrade werden von Leitungspersonen vor dem Hintergrund des für sie relevanten institutionellen Kontextes und der jeweiligen organisationalen Rahmenbedingungen ausgefüllt. Hierfür adaptieren sie zum einen Elemente der institutionellen Logik derjenigen Institution, die „ihren“ institutionellen Kontext bzw. den institutionellen Kontext der Weiterbildungsorganisation maßgeblich prägt (im zugrunde gelegten Fallvergleich Staat vs. Markt). Grundsätzlich nehmen Leitungspersonen Hierarchie als sinnvolle Form der organisationsinternen Handlungskoordination wahr; für die verbleibenden Spielräume ihrer organisationsinternen Ausgestaltung beziehen sie sich aber dann auf Koordinationsmedien, die im organisationalen Feld der Organisation institutionalisiert sind (Regeln vs. Geld). Die Adaptation der kontextspezifischen Logik erfolgt allerdings nicht primär strategisch mit Blick auf die Umwelt, um sich beispielsweise zugunsten von Legitimitätsgewinnen bewusst als besonders erwartungskonforme Weiterbildungsorganisation zu inszenieren. Vielmehr richten Leitungspersonen bei der Adaptation der kontextspezifischen Logik ihren Fokus auf die Sicherung einer störungsfreien Handlungskoordination im Inneren der Organisation. Dabei sind ihnen potentielle ebenso wie real existierende Schattenseiten der adaptierten institutionellen Logik grundsätzlich durchaus bewusst. Um ein handelndes Zusammenwirken in der Innenwelt der Weiterbildungsorganisation zu gewährleisten, versuchen Leitungspersonen, diese von ihnen als (mögliche) Probleme „ihrer“ Führung (regelgeleitete, kooperative Führung vs. delegative Führung und Management by Objectives) wahrgenommenen Schattenseiten institutioneller Logiken aktiv auszugleichen (geteilte Einflussnahme vs. offene Fehlerkultur). Obgleich dieses aktive Kompensieren typischer Schattenseiten also primär durch das Streben nach möglichst reibungslosen organisationsinternen Handlungsabläufen motiviert ist, tragen sie durch ihre kompensatorischen Aktivitäten indirekt auch zur Stabilisierung der institutionellen Logik des jeweiligen Kontextes bei. Zum anderen werden die Interpretationsspielräume der institutionellen Rationalitätsvorstellung Hierarchie durch nicht-hierarchische Formen der Handlungskoordination ausgefüllt, die auch durch die Formalstruktur der Organisation bedingt sind. Je nach Zahl der Mitarbeitenden oder Interaktionsdichte unter Anwesenden erscheinen

bestimmte Führungsinstrumente und -mittel angemessener als andere, die wiederum je spezifische nicht-hierarchische Formen der Handlungskoordination befördern (Gemeinschaft vs. Wettbewerb).

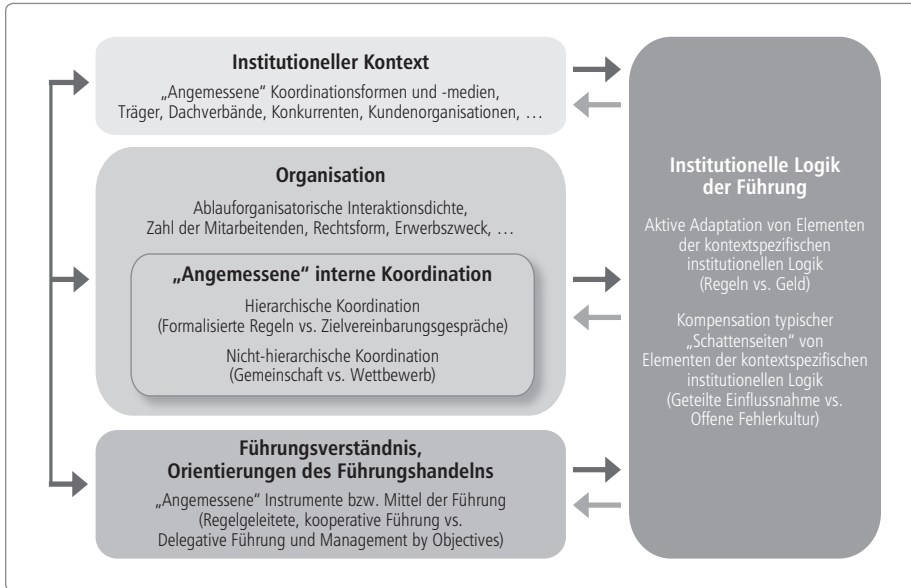


Abbildung 8. Modell der institutionellen Logik der Führung (eigene Darstellung)

Aus einer mikrosoziologischen Perspektive lenkt das Modell der institutionellen Logik der Führung den Blick auf die verschiedenen Faktoren, die bei der Umsetzung einer institutionellen Umwelterwartung im Inneren der Organisation auf der Ebene der Leitungskräfte zusammenwirken. Hervorgehoben werden die strukturierende Wirkung von Institutionen einerseits und die stets verbleibenden Interpretations- und Handlungsspielräume andererseits. Diese Freiheitsgrade werden je nach institutioneller Führungslogik, also gemäß des sich aus dem Zusammenwirken von institutionellem Kontext, organisationalen Rahmenbedingungen und individuellen Sicht- und Handlungsweisen formierenden Wahrnehmungs- und Handlungsscripts, durch die Leitungspersonen unterschiedlich ausgefüllt. Durch die Adaptation von Elementen der für den Kontext spezifischen institutionellen Logik und durch die Kompensation ihrer typischen Schattenseiten leisten Leitungspersonen eine aktive, jedoch nicht unbedingt als solche reflektierte Form der institutionellen Arbeit, die zur Stabilisierung des institutionellen Regel-, Erwartungs- und Überzeugungssystems beiträgt. In Übereinstimmung mit neoinstitutionalistischen Forschungsarbeiten, die die Aufrechterhaltung von Institutionen durch *institutional work* untersucht haben, deuten auch die Ergebnisse der

Forschungsarbeiten 2 und 3 darauf hin, dass institutionelle Arbeit, die zur Reproduktion des institutionalisierten Erwartungszusammenhangs beiträgt, als solche oftmals nicht bewusst intendiert ist (Lawrence & Suddaby, 2006, S. 230). Im Unterschied zu neoinstitutionalistischen Beiträgen, die ein primär strategisch-kalkulierendes Handeln individueller Akteure in den Vordergrund rücken, lässt sich die Aufrechterhaltung institutioneller Vorgaben und Überzeugungen in den Forschungsarbeiten 2 und 3 *nicht* als eine Folge der bewussten Resistenz gegenüber neuen Anforderungen spezifizieren. Vielmehr gerät sie als ein aktiver Handlungsbeitrag institutionell eingebetteter Akteure in den Blick, die in ihren alltäglichen Handlungszusammenhängen institutionelle Erwartungsstrukturen reproduzieren, weil sie ihnen für sich als Leitungsperson und für die Organisation sinnvoll und alternativlos erscheinen.

## 7.2 Anknüpfungspunkte für die Forschung

Bei dem Modell der institutionellen Logik der Führung handelt es sich im Sinne der Grounded Theory nach Strauss und Corbin (1996) um ein bereichsbezogenes Begriffsnetzwerk, das für Leitungspersonen in Weiterbildungsorganisationen, die entweder in den Kontext „Staat“ oder in den Kontext „Markt“ eingebettet sind, die Aufrechterhaltung und organisationsinterne Umsetzung institutioneller Vorgaben anhand der Rationalitätsvorstellung der Hierarchie empirisch spezifiziert. Um die entwickelten theoriebildenden Annahmen weiter auszuarbeiten, wären zunächst fallvergleichende Analysen mit Leitungspersonen relevant, die innerhalb der Kontexte „Gemeinschaften“ und „Unternehmen“ agieren. Zudem müssten aber auch Leitungskräfte von Weiterbildungsorganisationen in das Sample einbezogen werden, die gewissermaßen als „Grenzgänger“ zugleich in mehrere institutionelle Kontexte der Weiterbildung eingebettet sind. Darüber hinaus ließen sich vor allem die Ebenen der Organisation und der Leitungsperson stärker differenzieren, indem beispielsweise auch organisationskulturelle oder professionelle und berufsbiografische Einflüsse berücksichtigt werden. So lässt sich aus Sicht der Organisationskulturforschung annehmen, dass sich auch die je spezifische „Führungsgeschichte“ einer Organisation auf die organisationsinterne Führungspraxis auswirkt, weshalb nicht alle gesellschaftlich legitimierten Formen der Führung auch in der Innenwelt der Organisation gleichermaßen anerkannt sein müssen. Methodisch müssten hierfür weitere, langjährige Mitglieder der Organisation befragt und ggf. auch ethnographische Daten gewonnen werden, um den Basisannahmen der jeweiligen Organisationskultur „auf die Spur kommen“ zu können (Ebers, 1995). Mit Blick auf professionelle und berufsbiografische Einflüsse ließen sich Anschlussmöglichkeiten an das Konzept der „mentalen Mitgliedschaft“ erkunden, demgemäß Organisationsmitglieder strukturelle Vorgaben stets vor dem Hintergrund ihrer Berufsbiografie, ihres professi-

onellen Selbstverständnisses, ihrer organisationalen Funktionsrolle und ihrer Vorstellungen über eine zweckmäßige Organisationsgestaltung wahrnehmen (Hartz, 2004). All dies wären Anknüpfungspunkte, um die formulierten Annahmen über eine institutionelle Logik der Führung auf der Basis einer differenzierte(re)n Empirie diskutieren zu können.

Jenseits der bislang vorgestellten Forschungsarbeiten ließe sich der professionelle und berufsbiografische Hintergrund von Führungskräften der Weiterbildung auch mit Hilfe eines standardisierten Surveys untersuchen. Anhand der Mitgliedschaft in Berufsverbänden, Fachgesellschaften, Netzwerken und der fachlichen Qualifizierung von Leitungspersonen könnte beispielsweise die Bedeutung des professionellen Selbstverständnisses für die Bereitschaft einer Organisation untersucht werden, formale Vorgaben oder Managementpraktiken zu adaptieren. Dabei kommen für die Bestimmung des Samples die Weiterbildungsorganisationen als Erhebungseinheit in Frage, über die dann das für Organisations- und Personalführung verantwortliche Leitungspersonal kontaktiert werden könnte. Eine Auswahlliste der nationalen Weiterbildungseinrichtungen kann über die durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) seit 2007 gemeinsam mit dem Deutschen Institut für Erwachsenenbildung (DIE) jährlich erhobene Anbieterstatistik *wbmonitor* für alle Kontexte der Weiterbildung ermittelt werden, wobei allerdings die innerbetriebliche Weiterbildung auch hier keine Berücksichtigung findet (Ambos, Koscheck & Martin, 2015). Die interessierende Analyseeinheit wären dann aber die jeweiligen Leitungspersonen, da sie aufgrund ihrer privilegierten Einflusspotenziale als Schlüsselpersonen für die Erforschung von Adaptationsentscheidungen verstanden werden können (Kieser & Walgenbach, 2010, S. 167). Im Anschluss an neoinstitutionalistische Forschungsbeiträge zur Diffundierung institutioneller Umwelterwartungen ließen sich so empirisch verallgemeinerbarere Aussagen darüber treffen, ob und in welcher Weise sich Adaptationsentscheidungen systematisch auf das professionelle Selbstverständnis von Leitungspersonen zurückführen lassen und inwiefern hierbei die Einbettung in einen spezifischen institutionellen Kontext von Bedeutung ist.

### **7.3 Anknüpfungspunkte für die Praxis**

Welche Anknüpfungspunkte ergeben sich schließlich für die Praxis der Weiterbildung? Bislang liegen in der Erwachsenen- und Weiterbildung kaum gezielte Fortbildungsmaßnahmen für Führungskräfte von Weiterbildungsorganisationen vor. Eine Ausnahme stellen die Angebote des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (DVV) sowie der Supportstelle Weiterbildung der Qualitäts- und Unterstützungsagentur – Landesinstitut für Schule (QUA-LiS) und des Gütesiegelverbands Weiterbildung in Nordrhein-Westfalen dar. Unterschiede zwischen diesen beiden Fortbildungsangeboten ergeben sich vor al-

lem mit Blick auf die gewählten inhaltlichen Schwerpunkte: So widmet sich das Fortbildungsprogramm des DVV den verschiedenen Aufgaben des Managements, während die Fortbildung PASS („professionell, authentisch, systemisch, souverän“) der Supportstelle Weiterbildung und des Gütesiegelverbundes Weiterbildung vor allem Themen der systemischen Führung wie etwa systemische Interventionen zur Teamentwicklung oder Grenzen der Steuerbarkeit von sozialen Systemen aufgreift. Demgegenüber ist ihnen gemeinsam, dass sie explizit Leitungskräfte der gemeinwohlorientierten Weiterbildung adressieren und Fragen der institutionellen Einbettung von Leitungskräften und Weiterbildungsorganisationen nur randständig und wenig systematisch aufgreifen.

Seit 2017 entwickelt das DIE in Kooperation mit QUA-LiS und der Landesarbeitsgemeinschaft für eine andere Weiterbildung (LAAW) ein Fortbildungsmodul und Online-Lernangebot für das „Management von integrationsfördernden Bildungsdienstleistungen“, das auch in bereits bestehende Fortbildungen für Leitungskräfte in der Weiterbildung integriert werden kann. Das Modul beinhaltet neben grundlegenden Themen wie Rechtsgrundlagen, Kooperation und Finanzierung insbesondere integrations- und diversitätsbezogene Aufgaben der Leitung wie interkulturelle Organisations- und Personalentwicklung, Lehrkräfterekrutierung und -schulung zur Bildungsarbeit mit Migrantinnen und Migranten oder den Einsatz von diversitätsorientierten Lernmaterialien/-medien. Derzeit wird das Fortbildungsmodul im Kontext der gemeinwohlorientierten Weiterbildung erprobt. Insbesondere das daran anknüpfende Online-Lernangebot soll sich kontextunspezifisch an Leitungskräfte in der Weiterbildung wenden (Mardink & Richter, 2018, S. 51).

Ergänzend zu diesen Fortbildungsangeboten wären aus Sicht der vorliegenden Studie zudem aber auch Fortbildungsangebote nutzbringend, die kontextübergreifend etwa im Anschluss an Suchman (1995) Fragen des Legitimitätsmanagements diskutieren und ein Bewusstsein für die institutionellen Voraussetzungen von Führungsentscheidungen schaffen. Praktische Relevanz käme einer Sensibilisierung für die institutionelle Einbettung von Führung insofern zu, als die Befunde der Forschungsarbeit 2 zeigen, dass Leitungskräfte auch institutionell bedingte Schwierigkeiten der organisationsinternen Handlungsabstimmung als „ihr“ Führungsproblem in den Grenzen der Weiterbildungsorganisation wahrnehmen. Die Auseinandersetzung mit den institutionellen Voraussetzungen von Führung kann darin unterstützen, Herausforderungen und Schwierigkeiten der Führung nicht nur mit Blick auf das eigene Führungshandeln, sondern auch mit Blick auf die je spezifischen Kontextbedingungen zu hinterfragen (Herbrechter, 2016b). Neben trägerübergreifenden Fortbildungsangeboten wäre hierfür auch eine kontextübergreifende Vernetzung von Leitungskräften der Weiterbildung ein weiterer Anknüpfungspunkt. Dass solche Vernetzungsmöglichkeiten auch für das professionelle Personal der Weiterbildung an Bedeutung gewinnen, zeigt das für die Lehrkräfte der Weiterbildung in den vergangenen Jahren vom DIE in Kooperation mit der Bertels-



mann Stiftung aufgebaute kontextübergreifende Vernetzungs- und Informationsportal wb-web ([www.wb-web.de](http://www.wb-web.de)). Ob und in welcher Weise solche kontextübergreifenden Fortbildungs- und Vernetzungsangebote auch für die Führungskräfte der Weiterbildung initiiert werden, ist letztlich aber wiederum eine Frage des Legitimatorischen. Denn nur wenn die Handlungsbedingungen, -praxis und -herausforderungen von Führungskräften als legitimes Thema in der Wissenschaft und Praxis der Weiterbildung Anerkennung finden, können sie auch auf langfristige Unterstützung hoffen.

## 8 Literatur

- Alford, R. R. & Friedland, R. (1985). *Powers of Theory: Capitalism, the State, and Democracy*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Alke, M. (2017). *Nachfolge in Weiterbildungsorganisationen. Den Leitungswechsel strategisch planen und gestalten*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Ambos, I., Koscheck, S. & Martin, A. (2015). *Personalgewinnung von Weiterbildungsanbietern. Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2014*. Abgerufen von [https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse\\_20150331.pdf](https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse_20150331.pdf) (04.06.2018)
- Apelt, M. & Tacke, V. (Hrsg.). (2012). *Handbuch Organisationstypen*. Wiesbaden: Springer VS.
- Au, C. v. (2016). Paradigmenwechsel in der Führung: Traditionelle Führungsansätze, Wandel und Leadership heute. In C. v. Au (Hrsg.), *Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität* (S. 1–42). Wiesbaden: Springer.
- Barley, S. R. & Tolbert, P. S. (1997). Institutionalization and structuration: Studying the links between action and institution. *Organization Studies*, 18, 93–117.
- Baum, J. A. C. & Oliver, C. (1991). Institutional linkages and organizational mortality. *Administrative Science Quarterly*, 36, 187–218.
- Bäumer, J. (1999). *Weiterbildungsmanagement: Eine empirische Analyse deutscher Unternehmen*. München: Hampp.
- Bea, F. X. & Göbel, E. (2010). *Organisation. Theorie und Gestaltung* (4. neu bearb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Beck, N. & Walgenbach, P. (2003). ISO 9000 and formalization – How organizational contingencies affect organizational response to institutional forces. *Schmalenbach Business Review*, 55, 294–320.
- Beck, U. (1986). *Risikogesellschaft: Auf dem Weg in eine andere Moderne*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Becker-Ritterspach, F. A. A. & Becker-Ritterspach, J. C. E. (2006). Isomorphie und Entkopplung im Neo-Institutionalismus. In K. Senge & K.-U. Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 102–117). Wiesbaden: VS.
- Benz, A. & Dose, N. (2010a). Governance – Modebegriff oder nützliches sozialwissenschaftliches Konzept? In A. Benz & N. Dose (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen – Eine Einführung* (2. akt. u. veränd. Aufl., S. 13–36). Wiesbaden: VS.
- Benz, A. & Dose, N. (2010b). Von der Governance-Analyse zur Policytheorie. In A. Benz & N. Dose (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen – Eine Einführung* (2. akt. u. veränd. Aufl., S. 251–276). Wiesbaden: VS.
- Berg Johansen, C. & Boch Waldorff, S. (2017). What are institutional logics – and where ist the perspective taking us? In G. Krücken, C. Mazza, R. E. Meyer & P. Walgenbach (Hrsg.), *New Themes in Institutional Analysis. Topics and Issues from European Research* (S. 51–76). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Berger, P. & Luckmann, T. (1991). *The Social Construction of Reality: A Treatise in the Sociology of Knowledge*. London: Penguin Books.

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (2012). *Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit* (24. Aufl.). Frankfurt a.M.: Fischer.
- Blessin, B. & Wick, A. (2017). *Führen und führen lassen*. Konstanz: UTB.
- Blumenthal, J. (2005). Governance – Eine kritische Zwischenbilanz. *Zeitschrift für Politikwissenschaft*, 15 (4), 1149–1180.
- Blumer, H. (1954). What is wrong with social theory? *American Sociological Review*, 19 (1), 3–10.
- Blumer, H. (2004). Der methodologische Standort des symbolischen Interaktionismus. In J. Strübing & B. Schnettler (Hrsg.), *Methodologie interpretativer Sozialforschung. Klassische Grundlagentexte* (S. 321–385). Konstanz: UTB.
- Bogner, A. (2015). *Gesellschaftsdiagnosen. Ein Überblick* (2. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz Juventa.
- Böhm, A. (2008). Theoretisches Codieren: Textanalyse in der Grounded Theory. In U. Flick, E. v. Kardorff & I. Steinke (Hrsg.), *Qualitative Forschung – Ein Handbuch* (6. durchges. u. akt. Aufl., S. 475–485). Reinbek: Rowohlt.
- Böhm, A., Legewie, H. & Muhr, T. (2008). *Kursus Textinterpretation: Grounded Theory, Berlin*. Abgerufen unter <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0168-ssoa-26629> (21.06.2016)
- Bonazzi, G. (2008). *Geschichte des organisatorischen Denkens*. Wiesbaden: VS.
- Bortz, J. (1999). *Statistik für Sozialwissenschaftler* (5. Aufl.). Berlin: Springer.
- Brosius, F. (2008). *SPSS 16 – Das mitp-Standardwerk*. Heidelberg: mitp.
- Brunsson, N. (1989). *The Organization of Hypocrisy: Talk, Decisions and Actions in Organizations*. Chichester: John Wiley and Sons.
- Brüsemeister, T. (2007). Analysemittel der Governanceforschung. In J. Kussau & T. Brüsemeister (Hrsg.), *Governance, Schule und Politik: Zwischen Antagonismus und Kooperation* (S. 97–120). Wiesbaden: VS.
- Carroll, G. R. & Hannan, M. T. (1989). Density dependence in the evolution of populations of newspaper organizations. *American Sociological Review*, 54, 524–541.
- Clegg, S. R., Hardy, C. & Nord, W. R. (Hrsg.). (1996). *Handbook of Organization Studies*. London: Sage.
- Clegg, S. R., Hardy, C., Lawrence, T. B. & Nord, W. R. (Hrsg.). (2006). *Handbook of Organization Studies* (2. Aufl.). London: Sage.
- Crozier, M. & Friedberg, E. (1979). *Macht und Organisation – Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein: Athenäum.
- Czarniawska, B. & Sevón, G. (Hrsg.). (1996). *Translating Organizational Change*. Berlin: De Gruyter.
- Deephouse, D. L. & Suchman, M. (2013). Legitimacy in Organizational Institutionalism. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (S. 49–77). London: Sage.
- Dietrich, S. & Schade, H.-J. (2008). Mehr Transparenz über die deutschen Weiterbildungsanbieter. Abgerufen von <http://www.die-bonn.de/doks/dietrich0802.pdf> (16.10.2018)
- Dietrich, S. (2007). Institutionalstruktur von allgemeiner und beruflicher Weiterbildung in Deutschland. *Report – Zeitschrift für Weiterbildungsforschung*, 30 (4), 32–41.

- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1983). „The iron cage revisited“: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48 (2), 147–160.
- DiMaggio, P. J. & Powell, W. W. (1991). Introduction. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 1–38). London: The University of Chicago Press.
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. In L. G. Zucker (Hrsg.), *Institutional Patterns and Organizations: Culture and Environment* (S. 3–21). Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- DiMaggio, P. J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: U.S. Art Museums. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 267–299). London: The University of Chicago Press.
- Djelic, M.-L. & Quack, S. (Hrsg.). (2003). *Globalization and Institutions. Redefining the Rules of the Economic Game*. Cheltenham: Edward Elgar.
- Djelic, M.-L. (2004). Social networks and country-to-country transfer: dense and weak ties in the diffusion of knowledge. *Socio-Economic Review*, 2, 341–370.
- Dobbin, F. R., Edelman, L. B., Meyer, J. W., Scott, W. R. & Swidler, A. (1988). The expansion of due process in organizations. In L. G. Zucker (Hrsg.), *Institutional patterns and organizations: Culture and Environment* (S. 71–98). Cambridge: Harper Business.
- Dollhausen, K. (2007). Einführung: „Lernende Organisation“ als Bezugspunkt der erwachsenenpädagogischen Organisationsforschung? In K. Dollhausen & E. Nuisl von Rein (Hrsg.), *Bildungseinrichtungen als „lernen-de Organisation“? – Befunde aus der Weiterbildung* (S. 1–15). Wiesbaden: DUV.
- Dollhausen, K. (2010). Rechtsformen. In R. Arnold, S. Nolda & E. Nuisl (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenbildung* (2. überarb. Aufl., S. 256). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Dollhausen, K., Feld, T. C. & Seitter, W. (2010). Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung. Zur Einleitung in den Band. In K. Dollhausen, T. C. Feld & W. Seitter (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung* (S. 13–18). Wiesbaden: VS.
- Dollhausen, K. & Schrader, J. (2015). Weiterbildungsorganisationen. In J. Dinkelaker & A. v. Hippel (Hrsg.), *Erwachsenenbildung in Grundbegriffen* (S. 174–182). Stuttgart: Kohlhammer.
- Drucker, P. F. (1963). Managing for Business Effectiveness. *Harvard Business Review*, May-June, 53–60.
- Dunn, M. B. & Jones, C. (2010). Institutional logics and institutional pluralism: The contestation of care and science logics in medical education, 1967–2005. *Administrative Science Quarterly*, 55 (1), 114–149.
- Ebers, M. & Gotsch, W. (2014). Institutionenökonomische Theorien der Organisation. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (S. 195–255). Stuttgart: Kohlhammer.
- Ebers, M. (1995). Organisationskultur. In A. Kieser, G. Reber & R. Wunderer (Hrsg.), *Handwörterbuch der Führung* (2. neu gestaltete u. erg. Aufl., S. 1664–1682). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*. New York: Free Press.
- Faulstich, P. (1993). Mittlere Systematisierung der Weiterbildung. In A. Wegmann, V. Wegmann, P. Faulstich, A. Bolder, R. Becker, P. Alheit, U. Apitzsch, C. Händle, B. Westermann & H. Friebe (Hrsg.), *Weiterbildung, Lebenslauf, sozialer Wandel* (S. 29–46). Neuwied: Luchterhand.

- Faulstich, P. (2008). Weiterbildung. In K. S. Cortina, J. Baumert, A. Leschinsky, K. Mayer & L. Trommer (Hrsg.), *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland – Strukturen und Entwicklungen im Überblick* (S. 647–682). Reinbek: Rowohlt.
- Feld, T. C. & Seitter, W. (2017). *Organisieren*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Fligstein, N. (1990). *The Transformation of Corporate Control*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Fombrun, C. (1984). Structures of Organizational Governance. *Human Relations*, 37 (3), 207–234.
- Forneck, H. J. & Wrana, D. (2005). *Ein parzelliertes Feld. Eine Einführung in die Erwachsenenbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Friedland, R. & Alford, R. R. (1991). Bringing society back in: Symbols, practices, and institutional contradictions. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 232–263). London: The University of Chicago Press.
- Friedland, R. (2017). The value of institutional logics. In G. Krücken, C. Mazza, R. E. Meyer & P. Walgenbach (Hrsg.), *New Themes in Institutional Analysis. Topics and Issues from European Research* (S. 13–50). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Froschauer, U. & Lueger, M. (2003). *Das qualitative Interview. Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme*. Wien: facultas.wuv.
- Garfinkel, H. (1963). A conception of, and experiments with „trust“ as a condition of stable concerted action. In O. J. Harvey (Hrsg.), *Motivation and Social Interaction* (S. 187–238). New York: Ronald Press.
- Garfinkel, H. (1967). *Studies in Ethnomethodology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gehman, J., Lounsbury, M. & Greenwood, R. (Hrsg.). (2017). *How institutions matter!* Bingley, UK: Emerald.
- Geißler, H. (2000). *Organisationspädagogik. Umriss einer neuen Herausforderung*. München: Vahlen.
- Geißler, H. (2009). Das Pädagogische der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, S. M. Weber & S. Wolff (Hrsg.), *Organisation und Erfahrung. Beiträge der AG Organisationspädagogik* (S. 239–249). Wiesbaden: VS.
- Geulen, D. (1982). Soziales Handeln und Perspektivenübernahme. In D. Geulen (Hrsg.), *Perspektivenübernahme und soziales Handeln: Texte zur sozial-kognitiven Entwicklung* (S. 24–72). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Glaser, B. G. & Holton, J. (2004). Remodeling Grounded Theory. In Forum Qualitative Sozialforschung, 5 (2). Abgerufen von <http://www.qualitative-research.net/index.php/fqs/article/view/607> (04.06.2018)
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967). *The Discovery of Grounded Theory. Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (2008). *Grounded Theory. Strategien qualitativer Forschung* (Aus dem Amerikanischen von A. T. Paul & St. Kaufmann; 2., korrigierte Aufl.). Bern: Huber.
- Glaser, B. G. (1992). *Emergence vs Forcing: Basics of Grounded Theory*. Mill Valley, CA: Sociology Press.
- Gnahs, D. (2010). Träger der Erwachsenenbildung. In R. Arnold, S. Nolda & E. Nuisl (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenbildung* (2. überarb. Aufl., S. 288–289). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Goeze, A. & Schneider, D. (2014). What creates and regulates access to the adult education profession? A research project on recruiting practices. In S. Lattke & W. Jütte (Hrsg.), *Professionalisation of adult educators. International and comparative perspectives* (S. 201–213). Frankfurt a.M.: Lang.

- Goffman, E. (1973). *Interaktion: Spaß am Spiel. Rollendistanz*. München: Piper.
- Göhlich, M. (2010a). Organisationspädagogik als Theorie, Empirie und Praxis. Stand und Perspektiven des organisationspädagogischen Diskurses. In C. Heidsiek & J. Petersen (Hrsg.), *Organisationslernen im 21. Jahrhundert* (Festschrift für Harald Geißler, S. 19–29). Frankfurt a.M.: Lang.
- Göhlich, M. (2010b). Pädagogische Organisationsforschung in der Erwachsenen- und Weiterbildung. Probleme, Trends und Bedarfe. In K. Dollhausen, T. C. Feld & W. Seitter (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung* (S. 277–291). Wiesbaden: VS.
- Göhlich, M., Schröer, A. & Weber, S. M. (Hrsg.). (2017). *Handbuch Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer VS.
- Göhlich, M., Weber, S. M., Schröer, A. et al. (2014). *Forschungsmemorandum Organisationspädagogik*. Abgerufen von <http://www.dgfe.de/sektionen-kommissionen/sektion-14-organisationspaedagogik/forschungsmemorandum-organisationspaedagogik.html> (05.06.2018)
- Goulding, C. (2009). Grounded Theory Perspectives in Organizational Research. In D. Buchanan & A. Bryman (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organizational Research Methods* (S. 381–394). London: Sage.
- Greening, D. W. & Gray, B. (1994). Testing a model of organizational response to social and political issues. *Academy of Management Journal*, 37, 467–498.
- Greenwood, R., Oliver, C., Lawrence, T. B. & Meyer, R. (Hrsg.). (2017). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (2. Aufl.). London: Sage.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (2013b). Introduction. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (S. 1–46). London: Sage.
- Greenwood, R., Oliver, C., Sahlin, K. & Suddaby, R. (Hrsg.). (2013a). *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism*. London: Sage.
- Habeck, S. A. (2015). *Freiwilligenmanagement. Exploration eines erwachsenenpädagogischen Berufsfeldes*. Wiesbaden: Springer VS.
- Habermas, J. (1968). *Erkenntnis und Interesse*. Frankfurt a.M: Suhrkamp.
- Hallet, T. & Ventresca, M. J. (2006). Inhabited institutions: social interaction and organizational form in Gouldner's patterns of industrial bureaucracy. *Theory & Society*, 35, 213–236.
- Hallett, T. (2010). The myth incarnate: Recoupling processes, turmoil, and inhabited institutions in an urban elementary school. *American Sociological Review*, 75 (1), 52–74.
- Hardy, C. & Maguire, S. (2013). Institutional Entrepreneur. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (S. 198–217). London: Sage.
- Harney, K. (1997). Sinn der Weiterbildung. In D. Lenzen & N. Luhmann (Hrsg.), *Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form* (S. 94–114). Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Harney, K. (2017). Private Aus- und Weiterbildungseinrichtungen als Orte und Objekte organisationspädagogischer Forschung und Praxis. In M. Göhlich, A. Schröer & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer VS. doi: 10.1007/978-3-658-07746-4\_73-1.

- Hartz, S. (2004). *Biographizität und Professionalität. Eine Fallstudie zur Bedeutung von Aneignungsprozessen in organisationalen Modernisierungsstrategien*. Wiesbaden: VS.
- Hartz, S. (2011). *Qualität in Organisationen der Weiterbildung. Eine Studie zur Akzeptanz und Wirkung von LQW*. Wiesbaden: VS.
- Hartz, S. (2015). Wirksamkeitszuschreibungen von Weiterbildungseinrichtungen zur Lernerorientierten Qualitätstestierung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 18 (2), 303–325.
- Hartz, S. & Schardt, V. (2010). (Organisations-)theoretische Bezüge in erwachsenenpädagogischen Arbeiten. Eine Bestandsaufnahme. In K. Dollhausen, T. C. Feld & W. Seitter (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung* (S. 21–43). Wiesbaden: VS.
- Hasse, R. & Krücken, G. (2005). *Neo-Institutionalismus* (Mit einem Vorwort von John Meyer; 2. voll. überarb. Aufl.). Bielefeld: transcript.
- Hasse, R. & Schmidt, L. (2010). Unternehmertum, Arbeit, Sprache. Zur Mikrofundierung des Neo-Institutionalismus. *Sociologia Internationalis*, 48 (1), 1–28.
- Hellmann, K.-U. (2006). Organisationslegitimität im Neo-Institutionalismus. In K. Senge & K.-U. Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 75–88). Wiesbaden: VS.
- Henze, J., Graf, A., Kammel, A. & Lindert, K. (2005). *Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung* (4., neu überarb. Aufl.). Bern: UTB.
- Herbrechter, D. (2016a). Zur Bedeutung institutioneller Einflüsse für das Führungswissen in Weiterbildungsorganisationen. *Hessische Blätter für Volksbildung*, 66 (3), 268–280.
- Herbrechter D. (2016b). (Welche) Werte orientieren?! Über Grundorientierungen des Leitungshandelns in Weiterbildungsorganisationen. *DIE Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 23 (2), 41-44.
- Herbrechter, D. & Schemmann, M. (2010). Organisationstypen der Weiterbildung. Eine empirische Analyse aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus. In K. Dollhausen, T. C. Feld & W. Seitter (Hrsg.), *Erwachsenenpädagogische Organisationsforschung* (S. 125–141). Wiesbaden: VS.
- Herbrechter, D. & Schemmann, M. (in Druck). Educational Governance und Neo-Institutionalismus in der Weiterbildungsforschung. In T. Brüsemeister & R. Langer (Hrsg.), *Handbuch Educational Governance Theorien*. Wiesbaden: Springer VS.
- Herbrechter, D. & Schrader, J. (2018). Organisationstheoretische Ansätze in der Erwachsenenbildung. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6. überarb. u. erw. Aufl., S. 295–318). Wiesbaden: Springer VS.
- Hering, L. & Schmidt, R. J. (2014). Einzelfallanalyse. In N. Baur & J. Blasius (Hrsg.), *Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung* (S. 529–541). Wiesbaden: Springer VS.
- Hirschman, A. O. (1970). *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations, and States*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Hopf, C. (1978). Die Pseudo-Exploration – Überlegungen zur Technik qualitativer Interviews in der Sozialforschung. *Zeitschrift für Soziologie*, 7 (2), 97–115.
- Hybels, R. C., Ryan, A. R. & Barley, S. R. (1994). *Alliances, Legitimation, and Founding Rates in the U.S. Biotechnology Field, 1971–1989*. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Dallas.

- Interview „Forschung ist harte Arbeit, es ist immer ein Stück Leiden damit verbunden. Deshalb muss es auf der anderen Seite Spaß machen“. Anselm L. Strauss im Gespräch mit Heiner Legewie und Barbara Schervier-Legewie. (2011). In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (2. Aufl., S. 69–78). Wiesbaden: VS.
- Interview „Vierzig Jahre nach ‚The Discovery‘: Grounded Theory weltweit“. Barney G. Glaser im Gespräch mit Massimiliano Tarozzi (2011). In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (2. Aufl., S. 53–67). Wiesbaden: VS.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford University Press.
- Jakobi, A. P. (2006). *The Worldwide Norm of Lifelong Learning. A Study of Global Policy Development*. Dissertation, Universität Bielefeld, Fakultät für Soziologie.
- Janssen, J. & Laatz, W. (2007). *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows. Eine anwendungsorientierte Einführung in das Basissystem und das Modul Exakte Tests* (6. Aufl.). Berlin: Springer.
- Kade, J., Nittel, D. & Seitter, W. (2007). *Einführung in die Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (2., überarb. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kelle, U. (2007). Theoretisches Vorwissen und Kategorienbildung in der „Grounded Theory“. In U. Kuckartz (Hrsg.), *Qualitative Datenanalyse: computergestützt. Methodische Hintergründe und Beispiele aus der Forschungspraxis* (2. Aufl., S. 32–49). Wiesbaden: VS.
- Kelle, U. & Kluge, S. (2010). *Vom Einzelfall zum Typus. Fallvergleich und Fallkontrastierung in der qualitativen Sozialforschung* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Keller, R. (2008). *Wissenssoziologische Diskursanalyse*. Wiesbaden: VS.
- Kieser, A. (2014). Max Webers Analyse der Bürokratie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (7. akt. u. überarb. Aufl., S. 43–72). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. & Ebers, M. (Hrsg.). (2014). *Organisationstheorien* (7. akt. u. überarb. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Kieser, A. & Walgenbach, P. (2010). *Organisation* (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kil, M. (2003). *Organisationsveränderungen in Weiterbildungseinrichtungen. Empirische Analysen und Ansatzpunkte für Entwicklung und Forschung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Kirchner, S., Krüger, A. K., Meier, F. & Meyer, U. (2015). Wie geht es weiter mit dem soziologischen Neo-Institutionalismus? In M. Apelt & U. Wilkesmann (Hrsg.), *Zur Zukunft der Organisationssoziologie* (S. 189–202). Wiesbaden: Springer VS.
- Klatetzki, T. (2006). Der Stellenwert des Begriffs „Kognition“ im Neo-Institutionalismus. In K. Senge & K.-U. Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 48–61). Wiesbaden: VS.
- Klingovsky, U. (2016). Von der Institution zur Organisation. In M. S. Maier (Hrsg.), *Organisation und Bildung. Theoretische und empirische Zugänge* (S. 95–115). Wiesbaden: Springer.
- Koch, S. (2018). *Die Legitimität der Organisation. Eine Untersuchung von Legitimationsmythen des Zweiten Bildungswegs*. Wiesbaden: Springer VS.
- Koch, S. & Schemmann, M. (Hrsg.). (2009). *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien*. Wiesbaden: VS.



- Körper, K., Kuhlenkamp, D., Peters, R., Schlutz, E., Schrader, J. & Wilckhaus, F. (1995). *Das Weiterbildungsangebot im Lande Bremen. Strukturen und Entwicklungen in einer städtischen Region*. Bremen: Universität Bremen.
- Koscheck, S. & Weiland M. (2013). *Ergebnisse der wbmonitor Umfrage 2013 „Lerndienstleistungen und neue Angebotsformen“*. Abgerufen von [https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse\\_20140410.pdf](https://wbmonitor.bibb.de/downloads/Ergebnisse_20140410.pdf) (04.06.2018)
- Kromrey, H. (2009). *Empirische Sozialforschung* (12. überarb. u. erg. Aufl., mit ausführlichen Annotationen aus der Perspektive qualitativ-interpretativer Methoden von Jörg Strübing). Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Kuckartz, U., Dresing, T., Rädiker, S. & Stefer, C. (2008). *Qualitative Evaluation: Der Einstieg in die Praxis* (2. akt. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Kuper, H. (2001). Organisationen im Erziehungssystem. Vorschläge zu einer systemtheoretischen Revision des erziehungswissenschaftlichen Diskurses über Organisation. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 4 (1), 83–106.
- Kuper, H. & Thiel, F. (2018). Erziehungswissenschaftliche Institutionen- und Organisationsforschung. In R. Tippelt & B. Schmidt-Hertha (Hrsg.), *Handbuch Bildungsforschung* (4. Aufl., Bd. 1, S. 587–606). Wiesbaden: Springer VS.
- Kussau, J. & Brüsemeister, T. (2007). Educational Governance: Zur Analyse der Handlungskoordination im Mehrebenensystem der Schule. In H. Altrichter, T. Brüsemeister & J. Wissinger (Hrsg.), *Educational Governance. Handlungskoordination und Steuerung im Bildungssystem* (S. 15–54). Wiesbaden: VS.
- Lant, T. K. & Baum, J. (1995). Cognitive sources of socially constructed competitive groups. In R. W. Scott & S. M. Christensen (Hrsg.), *The Institutional Construction of Organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lawrence, T. B. & Suddaby, R. (2006). Institutions and institutional work. In S. Clegg, C. Hardy, T. B. Lawrence & W. R. Nord (Hrsg.), *Handbook of Organization Studies* (2. Aufl., S. 215–254). London: Sage.
- Lawrence, T. B., Suddaby, R. & Leca B. (Hrsg.). (2009). *Institutional Work*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Lenzen, D. & Luhmann, N. (1997). *Bildung und Weiterbildung im Erziehungssystem. Lebenslauf und Humanontogenese als Medium und Form*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.
- Lewin, K., Lippit, R. & White, R. K. (1939). Patterns of aggressive behavior in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, 271–299.
- Locke, K. (2001). *Grounded Theory in Management Research*. London: Sage.
- Lounsbury, M. (2007). A tale o two cities: Competing logics and practive variation in the professionalizing of mutual funds. *Academy of Management Journal*, 50 (2), 289–307.
- Lounsbury, M. & Boxenbaum, E. (Hrsg.). (2013). *Research in the Sociology of Organizations: Institutional Logics in Action*. Bingley, UK: Emerald.

- Lounsbury, M., Ventresca, M. J. & Hirsch, P. M. (2003). Social movements, field frames and industry emergence: A cultural-political perspective on U.S. Recycling. *Socio-Economic Review*, 1, 71–104.
- Luhmann, N. (1997). *Die Gesellschaft der Gesellschaft*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Lütz, S. (2010). Governance in der politischen Ökonomie I: Makro- und Mesoperspektiven. In A. Benz & N. Dose (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen – Eine Einführung* (2. akt. u. veränd. Aufl., S. 137–154). Wiesbaden: VS.
- Mardink, M. & Richter, J. (2018). Bildung managen – Integration fördern. »Manage2Integrate« professionalisiert Leitungs- und Führungskräfte. *weiter bilden*, 25 (3), 51.
- Martin, A. & Langemeyer, I. (2014). Demografie, sozioökonomischer Status und Stand der Professionalisierung – das Personal in der Weiterbildung im Vergleich. In Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. (Hrsg.), *Trends der Weiterbildung* (S. 43–67). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Mayntz, R. & Scharpf, F. W. (1995). Steuerung und Selbstorganisation in staatsnahen Sektoren. In R. Mayntz & F. W. Scharpf (Hrsg.), *Gesellschaftliche Selbstregulierung und politische Steuerung* (S. 9–38). Frankfurt a.M.: Campus.
- Meilhammer, E. (2010). Geschichte der Erwachsenenbildung – in Deutschland bis 1945. In R. Arnold, S. Nolda & E. Nuissl (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenbildung* (2. überarb. Aufl., S. 128–130). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Meisel, K. (2001). *Managementprobleme in öffentlichen Erwachsenenbildungseinrichtungen. Anforderungen an intermediäre Forschungs- und Entwicklungsarbeiten für ausgewählte Managementaufgaben*. Baltmannsweiler: Schneider Verlag Hohengehren.
- Meisel, K. (2011). Weiterbildungsmanagement. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 427–436). Wiesbaden: VS Springer.
- Meisel, K. & Sgodda, R. (2018). Weiterbildungsmanagement. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6. überarb. u. erw. Aufl., Bd. 2, S. 1457–1472). Wiesbaden: Springer VS.
- Mense-Petermann, U. (2006). Das Verständnis von Organisation im Neo-Institutionalismus. Lose Kopplung, Reifikation, Institution. In K. Senge & K.-U. Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 62–74). Wiesbaden: VS.
- Merk, R. (2006). *Weiterbildungs-Management. Bildung erfolgreich und innovativ managen* (3. Aufl.). Augsburg: Ziel.
- Meyer, J. & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363.
- Meyer, J. W. & Jepperson, R. L. (2000). The actors of modern society: The cultural construction of social agency. *Sociological Theory*, 18, 100–120.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1977). Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, 83 (2), 340–363.
- Meyer, J. W. & Rowan, B. (1991). Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 41–62). London: The University of Chicago Press.

- Meyer, M. W. & Zucker, L. G. (1989). *Permanently Failing Organizations*. Newbury Park, CA: Sage.
- Meyer, R. E. (2013). New Sociology of Knowledge: Historical Legacy and Contributions to Current Debates in Institutional Research. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (S. 519–538). London: Sage.
- Meyer, R. E. & Hammerschmid, G. (2006). Die Mikroperspektive des Neo-Institutionalismus. Konzeption und Rolle des Akteurs. In K. Senge & K.-U. Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 160–171). Wiesbaden: VS.
- Mizruchi, M. S. & Fein, L. C. (1999). The social construction of organizational knowledge: A study of the uses of coercive, mimetic, and normative isomorphism. *Administrative Science Quarterly*, 44 (4), 653–683.
- Mohr, J. W. (1994). Soldiers, mothers, tramps and others: Discourse roles in the 1907 New York City Charity Directory. *Poetics*, 22, 327–357.
- Mohr, J. W. & Duquenne, V. (1997). The duality of culture and practice: Poverty relief in New York City, 1888–1917. *Theory and Society*, 26 (2-3), 305–356.
- Möller, S. (2002). *Marketing in der Weiterbildung. Eine empirische Studie an Volkshochschulen*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Monka, M. & Voss, W. (2005). *Statistik am PC – Lösungen mit Excel 97, 2000, 2002, 2003* (4. Aufl.). München: Hanser.
- Müller, H. (1982). Organisationen der Weiterbildung. In E. Nuissl (Hrsg.), *Taschenbuch der Erwachsenenbildung* (S. 67–81). Baltmannsweiler: Burgbücherei Schneider.
- Nerdinger, F. W. (2011). Führung von Mitarbeitenden. In F. W. Nerdinger, G., Blicke & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (2. überarb. Aufl., S. 81–94). Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. W. (2012). *Grundlagen des Verhaltens in Organisationen* (3. akt. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Neubauer, W. (2003). *Organisationskultur*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen: Ansätze, Ergebnisse und Kritik der Führungsforschung*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Nuissl, E. (1998). *Leitung von Weiterbildungseinrichtungen*. Frankfurt/M.: DIE.
- Nuissl, E. (2010). Weiterbildungsstruktur. In R. Arnold, S. Nolda & E. Nuissl (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenbildung* (2. überarb. Aufl., S. 307–308). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Nuissl, E. & Schlutz, E. (2001). Weiterbildungs-Evaluation im Vergleich. In E. Nuissl & E. Schlutz (Hrsg.), *Systemevaluation und Politikberatung – Gutachten und Analysen zum Weiterbildungssystem* (S. 9–75). Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Oevermann, U. (2001). Die Struktur sozialer Deutungsmuster – Versuch einer Aktualisierung. *sozialer sinn*, 2 (1), 35–81.
- Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes. *The Academy of Management Review*, 16, 145–179.
- Pätzold, H. (2015). Organisationstheorien in der Erwachsenenbildung: Rezeption und Nutzung. In M. Schemmann (Hrsg.), *Internationales Jahrbuch Erwachsenenbildung* (Organisationsforschung in der Erwachsenenbildung: Theorie, Methoden, Befunde, Bd. 38, S. 19–36). Köln: Böhlau.

- Peirce, C. S. (1991). Wie unsere Ideen zu klären sind. In C. S. Peirce & K.-O. Apel (Hrsg.), *Schriften zum Pragmatismus und Pragmatizismus* (S. 182–214). Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Powell, W. W. & Colyvas, J. A. (2013). Microfoundations of Institutional Theory. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (S. 276–298). London: Sage.
- Powell, W. W. & Rerup, C. (2017). Opening the Black Box: The Microfoundations of Institutions. In R. Greenwood, C. Oliver, T. B. Lawrence & Meyer, R. (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (2. Aufl., S. 311–337). London: Sage.
- Preedy, M., Bennett, N. & Wise, C. (2012). *Educational Leadership. Context, Strategy and Collaboration*. Los Angeles: Sage.
- Preisendörfer, P. (2011). *Organisationssoziologie. Grundlagen, Theorien und Problemstellungen* (3. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Raithel, J. (2006). *Quantitative Forschung*. Ein Praxiskurs. Wiesbaden: VS.
- Reese-Schäfer, W. (2011). *Niklas Luhmann zur Einführung* (6. überarb. Aufl.). Hamburg: Junius.
- Robak, S. (2004). *Management in Weiterbildungsinstitutionen. Eine empirische Studie zum Leitungshandeln in unterschiedlichen Konstellationen*. Hamburg: Kovač.
- Robak, S. (2012). Weiterbildungsmanagement. In B. Schäffer & O. Dörner (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Erwachsenen- und Weiterbildungsforschung* (S. 502–515). Opladen: Budrich.
- Robak, S. (2015). Weiterbildungsmanagement. In J. Dinkelaker & A. v. Hippel (Hrsg.), *Erwachsenenbildung in Grundbegriffen* (S. 124–131). Stuttgart: Kohlhammer.
- Roberts, P. W. & Greenwood, R. (1997). Integration transaction cost and institutional theories: Toward a constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. *Academy of Management Review*, 22, 346–373.
- Rodler, C. & Kirchlner, E. (2002). *Führung in Organisationen*. Wien: WUV.
- Rosenstiel, L. v. (2014). Grundlagen der Führung. In L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl., S. 3–28). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v., Molt, W. & Rüttinger, B. (2005). *Organisationspsychologie* (9. vollst. überarb. u. erw. Aufl.). Stuttgart: Kohlhammer.
- Rosenstiel, L. v., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.). (2014). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (7. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenthal, G. (2014). *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung* (4. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Rost, D. H. (2005). *Interpretation und Bewertung pädagogisch-psychologischer Studien*. Weinheim: UTB Beltz.
- Sauer-Schiffer, U. (2000). *Biographie und Management. Eine qualitative Studie zum Leitungshandeln von Frauen in der Erwachsenenbildung*. Münster: Waxmann.
- Sauer-Schiffer, U. (2003). Frauen in Leitungspositionen der Weiterbildung. In W. Gieseke (Hrsg.), *Institutionelle Innensichten der Weiterbildung* (S. 139–158). Bielefeld: W. Bertelsmann.

- Schaefers, C. (2002). Der soziologische Neo-Institutionalismus. Eine organisationstheoretische Analyse- und Forschungsperspektive auf schulische Organisationen. *Zeitschrift für Pädagogik*, 48 (6), 835–855.
- Schaefers, C. (2009). Schule und Organisationstheorie – Forschungserkenntnisse und -fragen aus der Perspektive des soziologischen Neo-Institutionalismus. In S. Koch & M. Schemmann (Hrsg.), *Neo-Institutionalismus in der Erziehungswissenschaft: Grundlegende Texte und empirische Studien* (S. 308–325). Wiesbaden: VS.
- Schäffter, O. (1993). *Perspektiven erwachsenepädagogischer Organisationsforschung* (Antrittsvorlesung 17. Juni 1993). Humboldt Universität zu Berlin, Berlin. Abgerufen von <http://edoc.hu-berlin.de/humboldt-vl/schaeffter-orfried/PDF/Schaeffter.pdf> (05.06.2018)
- Schäffter, O. (2001). *Weiterbildung in der Transformationsgesellschaft. Zur Grundlegung einer Theorie der Institutionalisierung*. Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Schäffter, O. (2010a). Organisation. In R. Arnold, S. Nolda & E. Nuissl (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenbildung* (2. überarb. Aufl., S. 227–229). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Schäffter, O. (2010b). Organisationslernen zwischen einrichtungsinterner Organisationsentwicklung und institutionellem Strukturwandel. Vorschlag zu einer institutionstheoretischen Gegenstandsbestimmung von Organisationspädagogik. In C. Heidsiek & J. Petersen (Hrsg.), *Organisationslernen im 21. Jahrhundert* (Festschrift für Harald Geißler, S. 31–44). Frankfurt a.M.: Lang.
- Schäffter, O. & Schicke, H. (2012). Organisationstheorie. In B. Schäffer & O. Dörner (Hrsg.), *Handbuch Qualitative Erwachsenen- und Weiterbildungsforschung* (S. 166–179). Opladen: Barbara Budrich.
- Schank, R. C. & Abelson, R. (1977). *Scripts, Plans, Goals, and Understanding*. Hillsdale, NJ: Earlbaum Assoc.
- Scharpf, F. W. (1991). Die Handlungsfähigkeit des Staates am Ende des 20. Jahrhunderts. *Politische Vierteljahresschrift* 32 (4), 621–634.
- Schemmann, M. (2007). *Internationale Weiterbildungspolitik und Globalisierung. Orientierungen und Aktivitäten von OECD, EU, UNESCO und Weltbank*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Schemmann, M. (2015). Organisationsforschung in der Erwachsenenbildung. Eine thematische Einführung. In M. Schemmann (Hrsg.), *Internationales Jahrbuch Erwachsenenbildung* (Organisationsforschung in der Erwachsenenbildung: Theorie, Methoden, Befunde, Bd. 38, S. 7–18). Köln: Böhlau.
- Schemmann, M. (2016). Institutionentheoretische Grundlagen der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-07746-4\_19-1.
- Schemmann, M. & Seitter, W. (Hrsg.). (2014). *Weiterbildung in Hessen. Eine mehrperspektivische Analyse*. Wiesbaden: Springer VS.
- Schimank, U. (2005). Organisationsgesellschaft. In W. Jäger & U. Schimank (Hrsg.), *Organisationsgesellschaft. Facetten und Perspektiven* (S. 19–50). Wiesbaden: VS.
- Schimank, U. (2007a). Organisationstheorien. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 200–211). Wiesbaden: VS.

- Schimank, U. (2007b). Neoinstitutionalismus. In A. Benz, S. Lütz, U. Schimank & G. Simonis (Hrsg.), *Handbuch Governance – Theoretische Grundlagen und empirische Anwendungsfelder* (S. 161–175). Wiesbaden: VS.
- Schimank, U. (2010). *Handeln und Strukturen: Einführung in die akteurtheoretische Soziologie* (4. völlig überarb. Aufl.). Weinheim: Juventa.
- Schlüter, A. (2012). Leitungslernen – ein ungeplanter Lern- und Bildungsprozess? In C. Hof, J. Ludwig & B. Schäffer (Hrsg.), *Steuerung – Regulation – Gestaltung: Governance-Prozesse in der Erwachsenenbildung zwischen Struktur und Handlung* (S. 154–164). Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.
- Schlutz, E. (1997). Enttraditionalisierung, Modernisierung – oder ist die neue Weiterbildung noch die alte? Empirische Aufschlüsse aus der Bremer Untersuchung zum Weiterbildungsangebot. In K. Derichs-Kunstmann, P. Faulstich & R. Tippelt (Hrsg.), *Enttraditionalisierung der Erwachsenenbildung* (S. 217–232). Frankfurt a.M.: DIE.
- Schlutz, E. (2010). Leitstudien. In R. Arnold, S. Nolda & E. Nussli (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenbildung* (2. überarb. Aufl., S. 189–190). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Schneider, V. (2004). Organizational Governance – Governance in Organisationen. In A. Benz & N. Dose (Hrsg.), *Governance – Regieren in komplexen Regelsystemen – Eine Einführung* (S. 173–192). Wiesbaden: VS.
- Schöneck, N. & Voss, W. (2005). *Das Forschungsprojekt. Planung, Durchführung und Auswertung einer quantitativen Studie*. Wiesbaden: VS.
- Schrader, J. (2010). Reproduktionskontexte der Weiterbildung. *Zeitschrift für Erziehungswissenschaft*, 56 (2), 267–284.
- Schrader, J. (2011). *Struktur und Wandel der Weiterbildung*. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Schreyögg, G. (2008). *Organisation: Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien* (5. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Schröer, A. (2016). Führung als Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-07746-4\_45-1.
- Schuler, H. & Moser, K. (2013). *Lehrbuch Organisationspsychologie* (5. Aufl.). Bern: Hogrefe.
- Schulze, G. (1992). *Die Erlebnisgesellschaft. Kultursoziologie der Gegenwart*. Frankfurt a.M.: Campus Bibliothek.
- Scott, W. R. (2001). *Institutions and Organizations* (2. Aufl.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Scott, W. R. (2003). *Organizations. Rational, natural, and open systems*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall.
- Scott, W. R. & Meyer, J. (1991). The Organization of societal sectors: Propositions and early evidence. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 108–140). Chicago: University of Chicago Press.
- Scott, W. R., Ruef, M., Mendel, P. & Caronna, C. (2000). *Institutional Change and Health Care Organizations: From Professional Dominance to Managed Care*. Chicago: University of Chicago Press.

- Seibel, W. (1994). *Funktionaler Dilettantismus: Erfolgreich scheiternde Organisationen im „Dritten Sektor“ zwischen Markt und Staat* (2. Aufl.). Baden-Baden: Nomos.
- Senge, K. (2006). Zum Begriff der Institution im Neo-Institutionalismus. In K. Senge & K.-U. Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 35–47). Wiesbaden: VS.
- Senge, K. (2011). *Das Neue am Neo-Institutionalismus: Der Neo-Institutionalismus im Kontext der Organisationswissenschaft*. Wiesbaden: VS.
- Seufert, S. (2016). Bildungsmanagement und -controlling als Gegenstand der Organisationspädagogik. In M. Göhlich, A. Schröer & S. M. Weber (Hrsg.), *Handbuch Organisationspädagogik*. Wiesbaden: Springer. doi: 10.1007/978-3-658-07746-4\_54-1.
- Staehele, W. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive* (8. Aufl.). München: Vahlen.
- Stehr, N. (1994). *Arbeit, Eigentum und Wissen. Zur Theorie von Wissensgesellschaften*. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Strauss, A. L. (1998). *Grundlagen qualitativer Sozialforschung: Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung* (unveränd. Nachdr. d. 2. Aufl.). München: UTB.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1994). Grounded Theory Methodology: An Overview. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Hrsg.), *Handbook of Qualitative Research* (S. 273–285). Thousand Oaks: Sage.
- Strauss, A. L. & Corbin, J. (1996). *Grounded Theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung*. Weinheim: Beltz.
- Strübing, J. (2007). *Anselm Strauss*. Konstanz: UVK.
- Strübing, J. (2008). *Grounded Theory. Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung des Verfahrens der empirisch begründeten Theoriebildung* (2., überarb. u. erw. Aufl.). Wiesbaden: VS.
- Strübing, J. (2013). *Qualitative Sozialforschung: Eine komprimierte Einführung für Studierende*. München: Oldenbourg.
- Strunk, G. (1994). Institutionenforschung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In R. Tippelt (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (S. 395–406). Opladen: Leske & Budrich.
- Suchman, M. C. (1995). Managing legitimacy: Strategic and institutional approaches. *Academy of Management Review*, 20, 571–610.
- Suddaby, R. & Greenwood, R. (2005). Rhetorical strategies of legitimacy. *Administrative Science Quarterly*, 50, 35–67.
- Tacke, V. (2006). Rationalität im Neo-Institutionalismus. Vom exakten Kalkül zum Mythos. In K. Senge & K.-U. Hellmann (Hrsg.), *Einführung in den Neo-Institutionalismus* (S. 89–101). Wiesbaden: VS.
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W. H. (1958). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 36 (2), 95–101.
- Terhart, E. (1986). Organisation und Erziehung. Neue Zugangsweisen zu einem alten Dilemma. *Zeitschrift für Pädagogik*, 32 (2), 205–223.
- Thomas, W. I. & Thomas, D. S. (1928). *The child in America: Behavior problems and programs*. New York: Alfred A. Knopf.

- Thornton, P. S. & Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958-1990. *American Journal of Sociology*, 105 (3), 801–843.
- Thornton, P. S. & Ocasio, W. (2013). Institutional logics. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (S. 99–129). London: Sage.
- Tietgens, H. (1984). Institutionelle Strukturen der Erwachsenenbildung. In D. Lenzen, E. Schmitz & H. Tietgens (Hrsg.), *Enzyklopädie Erziehungswissenschaft* (Erwachsenenbildung, Bd. 11, S. 287–302). Stuttgart: Klett.
- Tietgens, H. (1994). *Leiter/Leiterin und pädagogischer Mitarbeiter/pädagogische Mitarbeiterin an Volkshochschulen*. Bundesanstalt für Arbeit: Bielefeld.
- Tippelt, R. & Lindemann, B. (2018). Institutionenforschung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In R. Tippelt & A. v. Hippel (Hrsg.), *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung* (6. überarb. u. erw. Aufl., Bd. 1, S. 521–542). Wiesbaden: VS.
- Tolbert, P. S. & Zucker, L. C. (1996). The institutionalization of institutional theory. In S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (Hrsg.), *Handbook of Organization Studies* (S. 175–190). London: Sage.
- Truschkat, I., Kaiser-Belz, M. & Volkmann, V. (2011). Theoretisches Sampling in Qualifikationsarbeiten: Die Grounded-Theory-Methodologie zwischen Programmatik und Forschungspraxis. In G. Mey & K. Mruck (Hrsg.), *Grounded Theory Reader* (2., akt. u. erw. Aufl., S. 353–380). Wiesbaden: VS.
- Uhmann, C. (2011). *Aktuelle Herausforderungen im Management von Weiterbildungsorganisationen*. Hannover: Expressum.
- Vroom, V. H. & Jago, A. G. (1991). *Flexible Führungsentscheidungen: Management der Partizipation in Organisationen*. Stuttgart: Poeschel.
- Walgenbach, P. (2000). *Die normgerechte Organisation. Eine Studie über die Entstehung, Verbreitung und Nutzung der DIN EN ISO 9000er Normenreihe*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Walgenbach, P. (2014). Neoinstitutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In A. Kieser & M. Ebers (Hrsg.), *Organisationstheorien* (7. akt. u. überarb. Aufl., S. 295–345). Stuttgart: Kohlhammer.
- Walgenbach, P. & Beck, N. (2003). Effizienz und Anpassung. Das Erklärungspotenzial der neoinstitutionalistischen Organisationstheorie am Beispiel ISO 9000. *Die Betriebswirtschaft*, 63, 497–515.
- Walgenbach, P. & Meyer, R. E. (2008). *Neoinstitutionalistische Organisationstheorie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Walter, B. (2002). *Führen und leiten in der Erwachsenenbildung als pädagogisches Handeln – Eine empirische und historisch-systematische Untersuchung*. Dissertation, Münster: Westfälische Wilhelms-Universität.
- Weibler, J. (2012). *Personalführung*. München: Vahlen.
- Weinert, A. B. (2004). *Organisations- und Personalpsychologie* (5., vollst. überarb. Aufl.). Weinheim: Beltz.
- Weingast, B. (2002). Rational Choice Institutionalism. In I. Katznelson & H. Milner (Hrsg.), *Political Science: The State of the Discipline* (S. 660–692). New York: W. W. Norton.



- Westenholz, A. (2017). Conventions and institutional logics: invitation to a dialogue between two theoretical approaches. In G. Krücken, C. Mazza, R. E. Meyer & P. Walgenbach (Hrsg.), *New Themes in Institutional Analysis. Topics and Issues from European Research* (S. 77–103). Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Wiesenthal, H. (2005). Markt, Organisation und Gemeinschaft als „zweitbeste“ Verfahren sozialer Koordination. In W. Jäger & U. Schimank (Hrsg.), *Organisationsgesellschaft: Facetten und Perspektiven* (S. 223–264). Wiesbaden: VS.
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: Free Press.
- Wunderer, R. (2009). *Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre* (8. Aufl.). Köln: Luchterhand.
- [www.refa.de/wir/refa-bundesverband](http://www.refa.de/wir/refa-bundesverband) (04.06.2018)
- [www.wb-web.de](http://www.wb-web.de) (04.06.2018)
- Yin, R. K. (2009). *Case Study Research: Design and Methods* (4. Aufl.). Thousand Oaks: Sage.
- Zilber, T. (2002). Institutionalization as an interplay between actions, meanings and actors: the case of a rape crisis center in Israel. *Academy of Management Journal*, 45, 234–254.
- Zilber, T. (2013). The work of meanings in institutional processes and thinking. In R. Greenwood, C. Oliver, K. Sahlin & R. Suddaby (Hrsg.), *The Sage Handbook of Organizational Institutionalism* (S. 151–169). London: Sage.
- Zucker, L. G. (1977). The role of institutionalization in cultural persistence. *American Sociological Review*, 42 (5), 726–743.
- Zucker, L. G. (1987). Institutional theories of organization. *Annual Review of Sociology*, 13, 443–464.
- Zucker, L. G. (1991). The role of institutionalization in cultural persistence. In W. W. Powell & P. J. DiMaggio (Hrsg.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis* (S. 83–107). London: The University of Chicago Press.
- Zucker, L. G. & Tolbert, P. S. (1981). *Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880–1935*. Paper presented at American Sociological Association Annual Meeting, Toronto.

## 9 Abbildungen und Tabellen

Abbildung 1.	Medien der Koordination sozialer Handlungen in den Kontexten .....	48
Abbildung 2.	Leistungserwartungen in den Kontexten .....	49
Abbildung 3.	Codierparadigma nach Böhm .....	65
Abbildung 4.	Bedingungsmatrix von Strauss und Corbin .....	65
Abbildung 5.	Modell der Reproduktionskontexte nach Schrader .....	74
Abbildung 6.	Prozentuale Häufigkeit Reproduktionskontexte ( $N = 224$ ) .....	79
Abbildung 7.	Prozentuale Häufigkeit des Anbietertyps gruppiert nach Reproduktionskontexten ( $N = 219$ ) .....	80
Abbildung 8.	Modell der institutionellen Logik der Führung .....	123
Tabelle 1.	Variablenübersicht der erhobenen Strukturdaten für den Raum Mittelhessen .....	76
Tabelle 2.	Exemplarische Codes für die Vorbereitung von Samplingentscheidungen .....	109

## Zusammenfassung

Für die Sicherung des handelnden Zusammenwirkens in Organisationen sind neben (in-)formellen Strukturen auch die Sicht- und Handlungsweisen der Führungskräfte und ihre gezielte Einflussnahme zentral. Wie Führungskräfte diese Aufgabe ausgestalten, wird bislang jedoch kaum auf institutionelle Einflüsse der Organisationsumwelt zurückgeführt. Vor diesem Hintergrund erkundet der vorliegende Band im Rahmen einer kontrastiven Fallstudie aus einer neoinstitutionalistischen Perspektive, inwiefern sich das handlungsleitende Führungsverständnis von Leitungskräften der Weiterbildung systematisch mit dem institutionellen Kontext der Organisation in Verbindung bringen lässt. Als Beitrag zur Theoriebildung spezifiziert das hier entwickelte Modell der „institutionellen Logik der Führung“ Annahmen über das Zusammenwirken von institutionellem Kontext, organisationalen Rahmenbedingungen und individuell-handlungsleitenden Sichtweisen der Leitungskräfte für die Weiterbildung, die auch für andere Bildungsbereiche anschlussfähig sind.

## Abstract

In addition to (in-)formal organisational structures, the perspectives and actions of the management and its influence are central to the coordination of organisational members. How management shapes this task, however, is so far hardly attributed to institutional influences of the organisational environment. Against this background, this book explores in a contrastive case study from a neo-institutionalist point of view how the action-guiding sense of leadership of managers in adult education can be systematically linked to the institutional context of the organization. As a contribution to theory building, the suggested model of “institutional logic of leadership” specifies assumptions about the interaction of institutional context, organisational framework conditions, and individual-action-oriented perspectives of managers in adult education, which are also suitable for other areas of education.

## Autorin



Dr. Dörthe Herbrechter leitet die Nachwuchsgruppe „Professionelle Überzeugungen von Lehrkräften der Weiterbildung“ am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung – Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen. Ihr Forschungsprofil umfasst unter Anwendung qualitativer und quantitativer Methoden Fragen der Professionalitätsentwicklung von Lehrkräften in der Weiterbildung, Fragen der Organisation und Führung in der Weiterbildung sowie Fragen zur institutionellen Struktur des Weiterbildungssystems.

Kontakt: [herbrechter@die-bonn.de](mailto:herbrechter@die-bonn.de)

# Erwachsenen- und Weiterbildung im Fokus



Marion Fleige, Wiltrud Gieseke, Aiga von Hippel,  
Bernd Käpplinger, Steffi Robak  
**Programm- und Angebotsentwicklung**  
in der Erwachsenen- und Weiterbildung  
utb 4966 | 978-3-8252-4966-3  
wbv. 1. A. 2018. 188 S.  
€ 19,99 | € (A) 20,60 | sfr 26,90

Wie werden Programme und Angebote für die Erwachsenenbildung geplant? Dieser Band der Lehrbuchreihe führt durch den kompletten Prozess, von der Bedarfsermittlung über Planung, Marketing und Finanzierung. Ein besonderer Schwerpunkt ist das Thema Programmforschung.

Studierende aus Erwachsenenbildung und Weiterbildung finden in diesem Grundlagenband alles wichtige zum Thema in kompakter, lesefreundlicher Form. Der Band eignet sich sowohl für das Bachelor- als auch für das Masterstudium.



Josef Schrader  
**Lehren und Lernen**  
in der Erwachsenen- und Weiterbildung  
utb 4967 | 978-3-8252-4967-0  
wbv. 1. A. 2018. 188 S.  
€ 19,99 | € (A) 20,60 | sfr 26,90

Das Werk ist eine umfassende Einführung in das Thema Lehren und Lernen Erwachsener: Grundlagen, Forschungsstand und Praxistransfer. Es bietet ein Gerüst zur Seminarplanung mit Lernzielen, Beispielen, Arbeitsaufträgen und Lektüreempfehlungen.

Studierende können die Inhalte wiederholen und vertiefen. Das Themenspektrum verbindet Theorie und Praxis. Mit dem Lehrwerk können Unterrichtseinheiten konzipiert und umgesetzt werden.

# Jubiläen aussagekräftig gestalten

Anregungen und Ideen für Volkshochschulen

➔ [wbv.de/die](http://wbv.de/die)

- Typen von Geschichtsdarstellung
- Handlungsempfehlungen

Jubiläen stiften Identität und Wiedererkennung. Institutionen der Erwachsenenbildung, die diese Effekte nutzen wollen, finden im vorliegenden Band Anregungen und Ideen für die Aufarbeitung ihrer Geschichte. Außerdem präsentieren die Autoren in ihrem Ratgeber Formate für die Planung und Umsetzung von Jubiläumsveranstaltungen – von der Festrede bis zum „Doing History“.

Nach einer Einführung in die Begriffswelt von Jubiläen informiert der Band über historiografische, repräsentative sowie experimentelle Zugänge. Der Schwerpunkt liegt auf Gestaltungsformaten für Jubiläen, von offenen Archiven über Zeitzeugeninterviews bis zur repräsentativen Festveranstaltung mit Ausstellung, Festschrift und Rede. Erfolgreiche Beispiele aus der Praxis bilden die Grundlage für Empfehlungen zur Vorbereitung und Durchführung.



Klaus Heuer, Heribert Hinzen

## Jubiläen in der Erwachsenenbildung

Formate, Beispiele, Planungen

Perspektive Praxis  
2018, 115 S., 34,90 € (D)  
ISBN 978-3-7639-1205-6  
Als E-Book bei [wbv.de](http://wbv.de)

wbv Media GmbH & Co. KG • Bielefeld  
Geschäftsbereich wbv Publikation  
Telefon 0521 91101-0 • E-Mail [service@wbv.de](mailto:service@wbv.de) • Website [wbv.de](http://wbv.de)



## Organisation und Führung in institutionellen Kontexten der Weiterbildung

Welcher Einfluss der institutionellen Umwelt auf die Handlungsorientierungen von Führungskräften zukommt, ist bislang kaum erforscht worden. Vor diesem Hintergrund untersucht die Autorin, inwiefern sich das handlungsleitende Führungsverständnis von Leitungskräften systematisch mit dem institutionellen Kontext der Organisation in Verbindung bringen lässt. Unter Bezugnahme auf Ansätze des organisationssoziologischen Neoinstitutionalismus zeigt die Autorin in einer kontrastiven Fallstudie für den Bereich der Weiterbildung, dass sich Leitungskräfte in ihrem Führungshandeln zwar auf Hierarchien berufen, aber auch andere Formen der Abstimmung einsetzen, die sich auf den jeweiligen organisationalen und institutionellen Kontext zurückführen lassen. Als Beitrag zur Theoriebildung diskutiert das in diesem Buch entwickelte Modell der institutionellen Logik der Führung Annahmen über das Zusammenwirken von institutionellem Kontext, organisationalen Rahmenbedingungen und individuell-handlungsleitenden Sichtweisen der Leitungskräfte für die Weiterbildung. Dieses Modell ist auch für andere Bildungsbereiche anschlussfähig.