

Organisation und Pädagogik 13

Susanne Maria Weber

Michael Göhlich · Andreas Schröer

Claudia Fahrenwald · Hildegard Macha *Hrsg.*

Organisation und Partizipation

Beiträge der
Kommission Organisationspädagogik



Springer VS

Organisation und Pädagogik

Band 13

Herausgegeben von

Michael Göhlich, FAU Erlangen-Nürnberg, Erlangen, Deutschland

Susanne Maria Weber • Michael Göhlich
Andreas Schröer • Claudia Fahrenwald
Hildegard Macha (Hrsg.)

Organisation und Partizipation

Beiträge der Kommission
Organisationspädagogik

Herausgeber

Prof. Dr. Susanne Maria Weber
Philipps-Universität Marburg
Marburg, Deutschland

Prof. Dr. Claudia Fahrenwald
Universität Hamburg
Hamburg, Deutschland

Prof. Dr. Michael Göhlich
FAU Erlangen-Nürnberg
Erlangen, Deutschland

Prof. Dr. Hildegard Macha
Universität Augsburg
Augsburg, Deutschland

Prof. Dr. Andreas Schröer
Evangelische Hochschule Darmstadt
Darmstadt, Deutschland

ISBN 978-3-658-00449-1
DOI 10.1007/978-3-658-00450-7

ISBN 978-3-658-00450-7 (eBook)

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

Springer VS

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2013

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer VS ist eine Marke von Springer DE. Springer DE ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.
www.springer-vs.de

Inhalt

<i>Susanne Maria Weber/Michael Göhlich/Andreas Schröer/ Hildegard Macha und Claudia Fahrenwald</i> Organisation und Partizipation – interdisziplinäre Verhältnisbestimmungen und organisationspädagogische Perspektiven	9
---	---

<i>Silvia Gherardi</i> Is organizational learning possible without participation?	29
--	----

<i>Hildegard Macha</i> Organisation und Partizipation aus pädagogischer Sicht – eine Einführung	45
---	----

I Organisation und Partizipation. Theoretische Beiträge

<i>Thomas Krobath</i> Partizipation als organisationsethisches Prinzip und Verfahren.....	61
--	----

<i>Susanne Maria Weber</i> Partizipation und Imagination – Organisationaler Wandel im Modus ästhetischer Transformation	71
---	----

<i>Claudia Fahrenwald</i> Narration und Partizipation im organisationalen Kontext.....	83
---	----

<i>Bernd Dewe/Katharina Feistel</i> Transformation organisationaler Deutungsmuster und das Partizipationspotenzial im Kontext regulativer Weiterbildung	93
---	----

<i>Henning Pätzold/Michael Schemmann</i> Partizipation und Mitgliedschaft aus organisationstheoretischer Sicht. Eine Analyse aus der Perspektive des Neo-Institutionalismus und der Akteur-Netzwerk-Theorie	103
--	-----

Jürgen Schunter/Rainer Zech

Typen struktureller Kopplung von Organisation und Person als Voraussetzung der Partizipation von Mitarbeitenden an organisationalen Prozessen	115
---	-----

Christiane Schiersmann

Partizipation in Organisationsentwicklungsprozessen – aus der Perspektive der Theorie der Selbstorganisation.....	125
--	-----

II Organisationales Lernen und Partizipation. Empirische Beiträge

Juliane Lamprecht

Responsive Evaluation: Partizipative Initiierung organisationalen Lernens	139
--	-----

Manuela Gamsjäger/Roman Langer/Herbert Altrichter

Schulentwicklung durch Partizipation von SchülervertreterInnen?.....	149
--	-----

Daniela Wetzelhütter/Angelika Paseka/Johann Bacher

Partizipation in der Organisation Schule aus der Perspektive der Schülerinnen und Schüler.....	157
---	-----

Kerstin Mayrberger

Partizipatives Lernen mit dem Social Web in der Schule	167
--	-----

Benjamin Ditzel/Torsten Bergt

Studentische Partizipation als organisationale Herausforderung – Ergebnisse einer explorativen Studie	177
--	-----

Andreas Schröer

Partizipative Hochschule – Eine Fallanalyse zur Institutionalisierung von „community based scholarship“ an einer amerikanischen Universität	187
---	-----

Anja Mensching

Partizipation als organisationale Simulation von Betroffenheit? – Empirisch inspirierte Reflexionen zu Beteiligungssillusionen in Organisationen	199
--	-----

III Partizipation, Führung und Entscheidung in Organisationen. Empirische Beiträge

Anke Bahl

„Führungskräfte unter erschwerten Bedingungen“: Empirische Einblicke zur Teilhabe des auszubildenden Personals in Wirtschaftsorganisationen	209
---	-----

Karin Dollhausen

Kollegialität oder funktionale Partizipation? – Zum Einsatz partizipativer Verfahren in Weiterbildungsorganisationen	219
---	-----

Beatrix Palt

Partizipation und Führung in der Matrix-Organisation.....	229
---	-----

Harald Geißler

Partizipative Führung durch coachingbasierte Mitarbeitergespräche	239
---	-----

Kerstin Drossel/Birgit Eickelmann

Organisationale Bedingungen der Entwicklung von Ganztagsgymnasien: Wie die Schulleitung das Kooperationsverhalten von Lehrkräften fördern kann	251
--	-----

IV Partizipation in transorganisationalen Kontexten. Empirische Beiträge

Birgit Bütow/Susanne Maurer

Kontextuelle Herstellungsbedingungen von Partizipation im organisationalen Schnittfeld von Sozialer Arbeit und Psychiatrie.....	263
--	-----

Monika Alisch

Partizipation älterer MigrantInnen: Zur Vereinbarkeit von Selbstorganisation, Partizipation und politisch administrativer Planung	273
---	-----

Christiane Hof/Nina Carstensen/Alrun Schleiff

Partizipation in regionalen Entscheidungsprozessen – eine Analyse der Erwartungen an Partizipation, deren Formen und Möglichkeiten	281
---	-----

Christian Boeser

Partizipation als Erfolgsbaustein für Vernetzungsprozesse..... 293

Steffi Robak/Claudia Pohlmann/Lena Heidemann

Zur Analyse von Folgewirkungen bildungspolitischer
Strukturentscheidungen auf Bildungs- und Planungspartizipation
am Beispiel von Bildungsurlaub 303

Gunde Gaßner-Keita

Umsetzung der BBiG-Novelle an beruflichen
Schulen in Nordrhein-Westfalen. Neuer partizipativer
Handlungsspielraum für lernende Regionen? 315

Nicolas Schöpf

Politik und Partizipation: Organisationen als Akteure der
Weiterbildungspolitik? Eine Untersuchung am Beispiel
von „ECVET“ 323

Andreas Wagner

Partizipation als Aushandlungsprozess
in der Entwicklungszusammenarbeit 333

V Organisationspädagogischer Ausblick

Philip A. Woods

Drivers to Holistic Democracy: Signs and signals of emergent,
democratic self-organising systems 343

Autorinnen und Autoren 357

Organisation und Partizipation – interdisziplinäre Verhältnisbestimmungen und organisationspädagogische Perspektiven

*Susanne Maria Weber/Michael Göhlich/Andreas Schröer/
Hildegard Macha und Claudia Fahrenwald*

Partizipation meint die aktive Mitwirkung von Menschen an all den Prozessen, die ihr Leben betreffen. Partizipation stellt somit eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren von Demokratie dar und spielt sowohl auf der gesellschaftlichen Makro-Ebene (z. B. im Rahmen von Bürgerentscheiden) als auch auf der individuellen Mikro-Ebene (z. B. in der Familie) eine wichtige Rolle. Auch auf der Meso-Ebene von Organisationen als zentralen Trägern des gesellschaftlichen Wandels wird Partizipation zunehmend als ein wichtiges Strukturprinzip entdeckt, das im Idealfall flache Hierarchien begünstigt und die aktive Teilhabe von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an organisationalen Steuerungs- und Entscheidungsprozessen unterstützt. Auf diese Weise kann der Aufbau von sozialem Vertrauen und von sozialem Kapital gefördert werden, was in einer heterogenen und pluralisierten Lebens- und Arbeitswelt immer mehr an Bedeutung gewinnt.

Organisationspädagogische Perspektiven stellen also die Frage nach theoretischen Modellierungen, der empirischen Untersuchung und der konzeptionellen Bearbeitung und Ausgestaltung von Partizipation im organisationalen Wandel. Organisationspädagogik fragt danach, wie sich Partizipation in institutionellen Strategien ausgestaltet. Als Ansatz organisationaler Steuerung und Gestaltung stellt Partizipation dann auch die Frage nach zeitgemäßer Führung neu, wirft Perspektiven der Selbstorganisation von Organisationen und des Umgangs mit organisationalen und personalen Ressourcen und des Umgangs mit organisationalen Lern-Prozessen auf.

Da die Frage nach dem Zusammenhang von Organisation und Partizipation heute in vielen Handlungsfeldern und Disziplinen Gegenstand und Bezugspunkt der Forschung ist, lohnt ein Blick in die interdisziplinären Denkfiguren und Argumentationsmuster, um hier Bezugs- ebenso wie Abgrenzungshorizonte für eine organisationspädagogische Standortbestimmung zu ermöglichen.

Interdisziplinäre Verhältnisbestimmungen von Organisation und Partizipation

Neben der erziehungswissenschaftlichen und pädagogischen Diskussion wird das Verhältnis von Organisation und Partizipation auch in den Nachbardisziplinen Politikwissenschaften, Soziologie und Psychologie ebenso wie den Wirtschaftswissenschaften diskutiert (Göhlich und Weber 2011). Gerade im Zuge der sozialen Bewegungen der 1960er und 1970er Jahre hat Partizipation gesellschaftlich ebenso wie wissenschaftlich einen starken Bedeutungszuwachs erlebt. In den Forderungen ebenso wie den politischen Bekenntnissen steht Partizipation hier zunächst eng im Zusammenhang mit Politik und Demokratie. War doch der Ruf und das Bekenntnis Willy Brandts „Mehr Demokratie wagen!“ die Idee und das Projekt einer Demokratisierung der Gesellschaft und Politik der 1970er Jahre – und damit auch die von den sozialen Bewegungen der 1960er Jahre angestoßene Abwendung von autokratischen und autoritären und insgesamt hierarchischen Formen der Regulierung, Steuerung und Ausgestaltung von Gesellschaft.

Gerade auch die damalige gesellschaftliche Forderung eines „Marsches durch die Institutionen“ lässt unmittelbar den Bezug auch zur Mesoebene gesellschaftlichen Wandels deutlich werden. Hier wird das Politische und die Frage nach Demokratisierung und gesellschaftlicher Partizipation aufgefächert in die Frage nach Politik für Organisationen (als strategisches Management), Politik der Organisation (im gesellschaftlichen Interessenkonflikt) und Politik in Organisationen im Sinne der Ausgestaltung von Mitbestimmung und Mikropolitik (Auer und Salzgeber 2004, S. 181). Gerade auch die Gewerkschaften waren in den 1970er Jahren starke Vertreter der Forderung nach Partizipation und Mitbestimmung im organisierten Leben – insbesondere der privaten Wirtschaft, aber auch der öffentlichen Organisationen und Institutionen. Ob „Humanisierung“ der Arbeit, „workplace democracy“ oder „industrielle Demokratie“ – im politischen Diskurs wurde gefordert, „entfremdete“ Arbeitsverhältnisse einerseits, aber auch gesellschaftliches Zusammenleben andererseits zu hinterfragen und im kollektiven Projekt der Demokratisierung neu zu gestalten (Vilmar 2000). Auch wenn hier von Interessenkonflikten, Widersprüchen und Machtkämpfen her gedacht wurde – Partizipation wurde als etwas Gutes und Erstrebenswertes angesehen. Neben der Entwicklung hin in die Verrechtlichung sozialpartnerschaftlicher Beziehungen, die Partizipation heute auch als institutionalisierte Mitbestimmung verankern, schreibt sich der Humanisierungsdiskurs in die vielfach emphatisch aufgeladenen pädagogischen Konzepte der „Organisationsentwicklung“ – und damit in eine konsensuelle Denkfigur – ein (Weber 1998).

Eine soziologische Lesart und auch die Debatte in den 1980er Jahren werfen dagegen zunehmend auch kritische Perspektiven auf Partizipation und problematisieren hier die normative Subjektivierung von Arbeit (Baethge 1991) und die Totalisierung der Zugriffnahme auf das Subjekt im Diskurs der Organisationskultur (Elven und Weber 2012; Weber 2005). „Partizipation als Managementstrategie“ (Kocyba und Vormbusch 2000) verfolgt demnach das Projekt „kommunikativer Rationalisierung“ (Ulrich 2004; 2007), nimmt Partizipation funktionalisierend im Sinne einer (einseitigen) Steigerung der Leistungsfähigkeit ins Visier und lässt Mitgestaltung zu Elementen eines Modus „pädagogischen Regierens“ (Weber 2009) in offenen Kontexten werden. „Wirtschaftsdemokratie“ wird insofern eher als uneingelöstes Projekt problematisiert – das Verhältnis zwischen den Rechtssubjekten „Bürger“ und „Arbeitskraft“ wird hier weiterhin als „halbierte Demokratie“ gesehen (Moldaschl 2004, S. 216).

Im psychologischen Diskurs des „Organizational Citizenship Behavior“ (OCB) verfolgt z.B. Organ (1988, S. 4) eine primär funktionale Bestimmung von Partizipation. Damit wird ein quasi „bürgerschaftliches“ Verhalten der Mitarbeiter in einer Organisation zum zwar nicht einklagbaren, aber doch wünschbaren und wirtschaftlich relevanten Verhalten. Entsprechend werden dann auch Messvariablen entwickelt, die Hilfsbereitschaft, Pflichtbewusstsein und Sorgfalt, Toleranz und Offenheit, Rücksicht und Verbindlichkeit, sowie Eigeninitiative und Engagement als „bürgerschaftliche Tugenden“ messen (Podsakoff et al 1990). Partizipation wird auch hier oftmals recht einseitig funktional bestimmt, im Gegensatz zu einer organisationspsychologischen Argumentationslinie, die sich an der Vorstellung einer ganzheitlichen „Organisationsdemokratie“ orientiert (Weber, Unterrainer, Schmid 2009).

Sozialökonomische Perspektiven, wie sie z.B. die „integrative Wirtschaftsethik“ vertritt, greifen hier noch weiter aus und vertreten die Position einer „lebensdienlichen Ökonomie“ (Ulrich 2004; 2007), die das Organisieren und die ökonomische Rationalität als wertgebundenen Raum der Öffentlichkeit markiert. Hier wird eine kritische Reflexion der Grundlagen der ökonomischen Vernunft gefordert und Ökonomismus hinsichtlich seiner Vereinseitigungen in Frage gestellt. Der vermeintliche Sachzwang des Wettbewerbs und die Moral des Marktes werden auf ihre Eigendynamik hin in Frage gestellt und die zentrale Funktion des Wirtschaftens auf Bürgerschaftlichkeit und Freiheit der zivilen Gesellschaft hin neu verortet. Damit wird die Frage nach dem „guten Leben“ im Wirtschaften und der Lebenserhaltung im Wirtschaften zu einer zentralen Denkfigur – gerade auch von Partizipation im Organisieren. Hier werden Fragen nach der Legitimation des Wirtschaftens, der Forderung nach gerechtem Zusammenleben und Grundrechten als ethisch-politischer Legitimationsbasis sowie nach der Gesellschaftsordnung und den Rechten der „Wirtschaftsbürger“ aufgewor-

fen. Die Schaffung kritischer Öffentlichkeiten im Organisieren wird dann zur wirtschaftsbürgerlichen Mitverantwortung und Selbstbindung. Auf der Mesoebene gesellschaftlichen Handelns mündet diese Frage auch in die Frage nach Partizipation von Organisationen – und in die Frage nach Geschäftintegrität und deliberativer Unternehmenspolitik. Aus einer sozialwissenschaftlichen Perspektive heraus wird diese Argumentationsfigur wiederum in der „Moralisierung der Märkte“ (Stehr 2007) wissenssoziologisch analysiert und die Marktmacht der „ecological citizens“ (ebd., S. 302ff.) diskutiert, die hier nicht als „citizens“, sondern als „consumer“ wirksam werden und damit hybride Handlungslogiken entstehen lassen (ebd., S. 305). Im Zuge deliberativer Politikstrategien im wirtschaftlichen Handeln wird Unternehmenspolitik und Geschäftintegrität zunehmend partizipativ – im „Stakeholder-Dialog“ – realisiert. Ob es sich hierbei um Mitbestimmung, Befriedung, Aushandlung oder Neugestaltung handelt, stellt sich damit als eine Frage der sozialen Praxis der Partizipation und der zur Geltung kommenden Rationalitäten dar (Weber 2012a).

Eine organisationspädagogische Perspektive auf Partizipation wird immer ein aufklärerisches Projekt verfolgen: Das mündige, kooperative und der Humanität menschlicher Praxis verpflichtete Subjekt seiner Handlungen ist zutiefst eingelassen in das pädagogische Denken Deweys und zahlreicher anderer Konzeptionen, die Organisation als Erkundungsgemeinschaft fassen (Göhlich und Weber 2011). Demokratie als Lebensform (Oelkers 2005, S. 222) nimmt Bezug auf den kooperativen, forschend-handelnden Umgang mit Dingen als demokratiebildendes Tertium. Diese Denkfigur taucht bei Argyris und Schöns (1999) Vorstellungen organisationalen Lernens – und der Idee der Organisationsentwicklung – als Zusammenführung von Humanität und Effektivität wieder auf. Die Idee einer „kreativen Demokratie“ im organisationalen Kontext und im Horizont organisationalen Lernens ist dann eine in einem Tätigkeitssystem erwachsende Sinnstiftung. Diese bedarf der Überprüfung bestehender Praxen und der gemeinsamen Konstruktion neuer relationaler Praktiken, neuer Interaktions- und Übergangsräume, die das Neue als „Rituale der Transformation“ sowohl reflexiv als auch kreativ ermöglichen (Weber 2005, 2012b).

Anliegen und Projekt der Kommission Organisationspädagogik ist es, den erziehungswissenschaftlichen und organisationspädagogischen Diskurs weiterzuführen und sowohl theoretische Anschlüsse und Entwicklungen ebenso wie empirische Untersuchungen und Befunde zusammenzuführen. Das verbindende Interesse ist dabei die Untersuchung der Ermöglichungsversuche einer demokratisierenden Ausgestaltung von Organisationen unter widersprüchlichen und spannungsreichen Bedingungen im organisationalen und gesellschaftlichen Wandel. Die hier interessierenden Forschungsfragen adressieren den Stellenwert des Pädagogischen als Modus gesellschaftlichen und organisationalen

Wandels ebenso wie den möglichen Beitrag der Organisationspädagogik für organisationale und gesellschaftliche Demokratisierung und Zukunftsbildung. Ebenso zentral wie die Frage der Analyse gegebener Dynamiken in organisationalen Feldern als epistemischen Terrains (Weber 2012a) stellt sich auch die Frage nach produktiven Formen der Bearbeitung von Widersprüchen und Spannungsverhältnissen, um so organisationales und kollektives Lernen und Partizipation in demokratisierender Weise gestalten zu können. Der hier vorliegende Band bietet eine Fülle an theoretischen Anschlüssen und empirischen Befunden im erziehungswissenschaftlichen und organisationspädagogischen Diskurs. Diese werden in den folgenden Abschnitten vorgestellt: Nach der Einführung in sozialwissenschaftliche und organisationspädagogische Perspektiven auf Organisation und Partizipation folgen vier weitere Abschnitte theoretischer und empirischer Perspektiven. Nach einem ersten, theorieorientierten Kapitel folgen drei weitere, die auf empirische Forschungsergebnisse abheben. Die Verhältnisbestimmungen von Organisation und Partizipation beziehen sich inhaltlich auf „Lernen“, „Führung und Entscheidung“ sowie „transorganisationale Kontexte“ in der gesamten Breite organisationspädagogischer Kontexte – von Schule und Erwachsenenbildung über sozialpädagogische ebenso wie wirtschaftspädagogische Organisationen und Unternehmen.

Sozialwissenschaftliche und organisationspädagogische Perspektiven auf Organisation und Partizipation

Der erste Beitrag knüpft grundlegend mit einer praxistheoretisch orientierten Frage der Organisationssoziologin *Silvia Gherardi* an: Sie greift nicht auf einen normativen oder politikwissenschaftlich gefassten Partizipationsbegriff zurück, sondern geht fundamental davon aus, dass ein Inter-Esse und ein Partizipieren geradezu zwingende Voraussetzungen organisationalen Lernens sind – dies allerdings findet vielfach vorreflexiv, mimetisch, sozialisierend und keineswegs immer reflexiv, intentional und vermittelnd statt. Sie plädiert damit in ihrem Beitrag „*Is organizational learning possible without participation?*“ für eine sehr grundsätzliche Rekonstruktion der Herstellungsverhältnisse von Partizipation als soziale Praxis. Wissen und Lernen sind demnach generell situiertes Handeln. Jenseits einer Perspektive der „Communities of Practice“ (Lave und Wenger 1991) geht sie allerdings von den „practices of a community“ aus – und bringt damit den „practice turn“ in den Diskurs organisationalen Lernens und der Organisationspädagogik. Mit dieser Forschungsperspektive ist Organisationspädagogik aufgerufen, die Performativität von Partizipation in organisationalen Kontexten zu untersuchen und die Frage zu stellen, wie Partizipation in Praktiken

eingelagert ist, die die kollektive Entwicklung situierter professioneller Vorstellungen und organisationaler Visionen verfolgen.

Der zweite Einführungsbeitrag widmet sich der pädagogischen Perspektive und diskutiert „*Organisation und Partizipation aus pädagogischer Sicht*“. *Hildegard Macha* geht hier auf grundlegende Begriffe und Konzepte der Partizipation und ihre Relevanz für organisationales Lernen ein. Ausgehend von der Bedeutung von Partizipation auf der Mikro-, Meso- und Makroebene gesellschaftlichen Wandels und Lernens greift sie exemplarisch verschiedene Handlungsfelder pädagogischer Praxis auf: Hier zeigt sie die Anwendungen von Partizipation im Kontext der Kinder- und Jugendbildung auf, ebenso wie im Bereich der partizipativen Zugänge, die in der Erwachsenenbildung bekannt werden. Hier geht sie insbesondere auf Großgruppenverfahren ein, die den Anspruch haben und das Anliegen verfolgen, das „ganze System in einen Raum zu bringen“. Sie stellt ein Interventionsprojekt vor, welches die vielfältigen Beteiligten-Gruppen einer Universität miteinander in Kontakt bringt und neue Relationierungen und Perspektivierungen ermöglicht. Argumentativ schließt sie hier an organisationales Lernen und die institutionellen Muster und Voraussetzungen für Partizipation an: So sind immer noch Marginalisierungen und Diskriminierungen in Organisationen an der Tagesordnung, nicht jede Stimme der „Stakeholder“ wird auch gehört. Es bedarf also der Strategien der Reflexivierung ebenso wie des „Voicing“, um Partizipation wirklich möglich zu machen. Partizipation, so ihre Position, ist damit keineswegs eine bereits eingelöste Forderung, sondern gerade auch im Feld der Geschlechtergerechtigkeit ein Desiderat, welches erst noch umgesetzt werden muss. Hierzu bedarf es nicht nur der Veranstaltungen und Events, sondern auch der Bewusstseinsbildung – und damit der Bildungsprozesse im Horizont einer Organisationspädagogik.

I Theoretische Perspektiven auf Organisation und Partizipation

Nach diesen Grundlegungen folgen primär theoretisch argumentierende Texte. Die sieben Artikel werfen unterschiedliche Theorieperspektiven im Kontext der Frage nach Organisation und Partizipation auf: Eingangs diskutiert *Thomas Kroboth* „*Partizipation als organisationsethisches Prinzip und Verfahren*“. Ausgehend von einer Definition, die Partizipation als „Einbindung von Einzelnen und Gruppen in organisationsrelevante Entscheidungsprozesse“ versteht, untersucht er die regulative Idee der Partizipation mit Blick auf Partizipationsdefizite, die in Organisationen gegeben und festzustellen sind: Aus ethischer Sicht muss an der Überwindung von Benachteiligungen angesetzt werden und Partizipation benachteiligungssensibel sein. Damit ist sie zwingend auch in einem konfliktiven Feld und wirft die Frage nach Macht und Machtverteilung auf. Eine solche

Position wendet sich gegen eine rein funktionale Bestimmung von Partizipation und stellt die Frage nach Entscheidungsmacht und dem tragfähigen Ausgleich im Interessenkonflikt.

Nach dieser ethischen Grundlegung von Partizipation im Organisieren stellt der Beitrag von *Susanne Maria Weber* einen analytischen Zugang auf den Stellenwert von Partizipation und Imagination als Steuerungsmodus heutigen Organisierens vor. Der Beitrag „*Partizipation und Imagination. Organisationaler Wandel im Modus ästhetischer Transformation*“ diskutiert damit den Stellenwert partizipativer Gestaltungsstrategien im Zusammenhang mit dem „iconic turn“ und der Relevanz des Bildlichen im organisationalen Wandel. Intentional partizipativ angelegte Interventionsstrategien, wie sie gerade in den Großgruppenverfahren breit zur Anwendung kommen (Weber 2002; 2005) werden als im Kern bildliche, Sinn generierende Ansätze organisationaler Transformation rekonstruiert. Das Bildliche liegt hier auf mehreren Ebenen: So arbeiten Großgruppenverfahren mit materiellen Bildern, zielen auf die bildliche Artikulation mentaler Repräsentationen, projizieren imaginierend mögliche Zukünfte und modellieren das organisational Gewünschte. Aus partizipativ gewonnenen Visionsbildern eines idealen Organisierens werden Leitbilder, Artefakte des Organisierens, organisationale Repräsentationen und ikonische Oberflächen organisationaler Diskurse. Der Beitrag zeigt damit den inneren Zusammenhang partizipativer und bildlicher Strategien des Wandels im Horizont eines organisierenden Musters „ästhetischer Transformation“ auf (Weber 2012a, b).

Im folgenden Beitrag schließt *Claudia Fahrenwald* mit dem Beitrag „*Narration und Partizipation im organisationalen Kontext*“ an. Organisationaler Wandel wird immer mehr auch im Zusammenhang mit einer narratologischen Perspektive diskutiert. Der Beitrag fragt daher danach, inwiefern Narrationen Partizipation in Organisationen begünstigen und inwieweit diese Wissens- und Kommunikationsstrukturen für die Etablierung partizipativer organisationaler Lernkulturen förderlich sind. Partizipation als zentraler Modus politischer und sozialer Integration sieht Individuen prinzipiell als Koproduzenten institutioneller Ergebnisse und erklärt Interaktion zum operativen Kern von Partizipation. Partizipationsprozesse enthalten demzufolge immer das Problem der Vermittlung von Individualität und gesellschaftlich geltender, verallgemeinerter Gesamtnorm. Diese grundlegende partizipationstheoretische Denkfigur wird im Folgenden aus wissenstheoretischer, organisationstheoretischer und lerntheoretischer Perspektive im Hinblick auf das Potential des Narrativen in Organisationen diskutiert.

Dieser Argumentation schließen sich *Bernd Dewe* und *Katharina Feistel* nicht unbedingt an, wenn sie die „*Transformation organisationaler Deutungsmuster und das Partizipationspotenzial im Kontext regulativer Weiterbildung*“

problematisieren. Hier wird kritisch die Theorieperspektive regulativer Weiterbildung aufgeworfen und die informellen, subtilen, kulturorientierten und alltäglich-lebensweltlichen Einwirkungen im Organisieren diskutiert. So werden betrieblich-funktionale Deutungsmuster im Organisieren quasi selbstläufig vermittelt und lebensweltlich angeeignet. Mitarbeitende in Organisationen werden im organisationalen Wandel damit unterhalb der Ebene reflexiver oder explizit weiterbildender Formate „regulativ“ orientiert. Diese Prozesse intentionaler Einbeziehung im unternehmensfunktionalen Sinne werden an einem Praxisbeispiel aus dem privatwirtschaftlichen Sektor verdeutlicht.

Henning Pätzold und Michael Schemmann diskutieren „*Partizipation und Mitgliedschaft aus organisationstheoretischer Sicht*.“ In ihrer vergleichenden Analyse der beiden Theorieperspektiven des Neo-Institutionalismus und der Akteur-Netzwerk-Theorie wird der organisationstheoretisch zentrale Begriff der Mitgliedschaft – der ja in engem Zusammenhang mit Argumentationen um Partizipation steht und begründend genutzt werden kann – diskutiert. In ihrem Beitrag werfen sie die Frage auf, ob das Konzept der Mitgliedschaft nicht als überschätzt gelten muss. Im Theorienvergleich untersuchen die Autoren, wie hier jeweils in unterschiedlicher Weise Mitgliedschaft thematisiert wird. In diesem Theorienvergleich wird die Frage aufgeworfen und diskutiert, ob Organisation auch ohne „Mitgliedschaft“ produktiv zu denken ist und was dies für organisationspädagogisches Forschen bedeutet.

Eine weitere Theorieperspektive wird von *Jürgen Schunter und Rainer Zech* eingebracht. Aus systemtheoretischer Perspektive diskutieren sie „*Typen struktureller Kopplung von Organisation und Person als Voraussetzung der Partizipation von Mitarbeitenden an organisationalen Prozessen*“. Wie binden Weiterbildungsorganisationen ihre Mitglieder an die Organisation? Mit dem analytischen Zugang wird von organisationalen Spezialsemantiken her argumentiert und von je organisationsspezifisch symbolisch generierten Kommunikationsmedien her gedacht. Argumentiert wird mit der strukturellen Kopplung des sozialen Kommunikationssystems und des psychischen Bewusstseinssystems der Mitglieder. Die Autoren sehen hierin die Voraussetzung für Partizipation von Mitgliedern an der Organisationspolitik.

Der Beitrag von *Christiane Schiersmann* thematisiert „*Partizipation in Organisationsentwicklungsprozessen – aus der Perspektive der Theorie der Selbstorganisation*“. In theoretisch fundierender Absicht für die Beraterischen Interventionen im Kontext der Organisationsentwicklung und insbesondere der systemischen Großgruppenarbeit stellt die Autorin zwei Fallbeispiele aus der Praxis vor und bettet diese in die Theorie der Selbstorganisation nach Haken und Schiepek (2010) ein, um so relevante Erfolgsaspekte erfolgreicher Beratungsprozesse identifizieren zu können. Die sogenannte „Synergetik“ erforscht

allgemeine Prinzipien und Gesetzmäßigkeiten des Zusammenwirkens bzw. der Synchronisation von Elementen, die innerhalb eines komplexen dynamischen Systems miteinander in Wechselwirkung treten und so ein neues Muster bzw. eine neue Ordnung hervorbringen. Demnach leistet die Synergetik die Analyse und Erklärung der Übergänge von Unordnung zu Ordnung oder von einer alten Ordnung zu einer neuen und ist damit auf Transformation und Wandel hin orientiert. Den Nutzen dieser allgemeinen Prozesstheorie sieht die Autorin in der theoretischen Begründung methodischer Interventionen organisationaler Partizipation.

II Empirische Perspektiven: Organisationales Lernen und Partizipation

Während sich der erste Abschnitt primär theoretischen Positionierungen und Verortungen zuwendet, geht es im zweiten Teil des Bandes um empirische Beiträge zum Verhältnis von Organisation und Partizipation. Die hier versammelten Beiträge fokussieren alle im Kern die Frage organisationalen Lernens und sind entlang einer institutionell organisierten Kurve des Lebens- und Bildungsverlaufs gruppiert: Von Institutionen der Kindheit über Jugend zu Hochschule wird ein Spektrum pädagogischer Organisationen hinsichtlich der Verhältnisbestimmungen von Organisation und Partizipation empirisch untersucht.

Den Auftakt macht der Beitrag *„Responsive Evaluation: Partizipative Initiierung organisationalen Lernens“* von *Juliane Lamprecht*. Sie versteht Partizipation als eine Möglichkeit, durch die Menschen erfahren, dass ihre Ideen und ihr Handeln einen Unterschied für die Genese von Ereignissen machen können. Partizipation ist dann generell Voraussetzung für demokratische Wandlungsprozesse. Auch responsive Evaluation, die solche Wandlungsprozesse begleitet, wirft die Frage nach Beteiligung auf. Anhand von empirischen Beispielen zeigt die Autorin Bedingungen für Möglichkeiten der Partizipation kritisch auf. In den Blick kommt die Praxis des Partizipierens in responsiven Evaluationen. Das Erfahrungswissen wird als zentrale Dimension gerade im Kontext von Wandlungsprozessen – und responsiver Evaluation – identifiziert und am Beispiel des Kontextes der Kinder- und Jugendstiftung thematisiert. Deutlich wird, dass die unterschiedlichen beteiligten pädagogischen Akteure sehr unterschiedliche Modi der Partizipation verfolgen.

Der Beitrag von *Manuela Gamsjäger, Herbert Altrichter und Roman Langer* wendet sich dem Kontext der Schule zu und fragt nach der Möglichkeit von *„Schulentwicklung durch Partizipation von Schülervertreter/innen?“* Ausgehend vom bildungspolitischen Diskurs, der Schulen zunehmend mit der Anforderung konfrontiert, SchülerInnen stärker Schule mitgestalten zu lassen, fällt

auf, dass sich die gesetzlich garantierten Mitbestimmungsrechte in Österreich allerdings nicht verändert haben. Untersucht wird der Fall einer Mittelschule für 10- bis 14-Jährige, die bei gegebener Rechtslage ein „Schülerparlament“ eingerichtet hat. Der Beitrag zeigt damit Möglichkeiten und Grenzen von Partizipation im Organisieren auf. SchülerInnen als Akteure von Schule kommen in den Blick und werden ebenso auch – quasi im Modus der Aktions- und Handlungsforschung – an der Studie beteiligt. Die Fallanalyse zeigt, dass die spezifische Institutionalisierungsform des „Schülerparlaments“ einerseits neue Mitwirkungsmöglichkeiten eröffnet, die Macht der Schulleitung damit aber weiterhin ungebrochen bleibt. Partizipation ist damit weiterhin an informelle Beziehungen – und nicht an Recht – gebunden sowie von den Kompetenzen und Werten von Leitung abhängig.

Auf die Frage der *„Partizipation in der Organisation Schule aus der Perspektive der Schülerinnen und Schüler“* geht auch der Beitrag von *Daniela Wetzelhütter, Angelika Paseka und Johann Bacher* ein. Die Frage nach Partizipationsmöglichkeiten von SchülerInnen in der Organisation Schule, den Arten und Weisen ihrer Nutzung und den Potenzialen der Schulentwicklung wird im Rahmen des vom österreichischen Förderprogramm „Sparkling Science“ finanzierten Forschungsprojekt „SchülerInnen entwickeln Schule“ aufgerollt. Das mehrdimensionale Partizipationskonzept untersucht sechs unterschiedliche Mitbestimmungsebenen und untersucht Umfang der Mitbestimmung sowie die Nutzung der Möglichkeiten sowie der Einschätzungen und Beurteilungen der Möglichkeiten durch die SchülerInnen. Der Beitrag zeigt, dass Partizipation primär über informelle Strukturen stattfindet und stark an Personen (z.B. KlassenlehrerIn) gebunden ist. Damit werden Entwicklungspotentiale insbesondere auch hinsichtlich der Erweiterung der Mitbestimmungsmöglichkeiten und auch des Wissens hinsichtlich formeller Mitbestimmungsstrukturen deutlich. Der Beitrag schließt mit Überlegungen zu den Voraussetzungen von Partizipation, die in den etablierten Denkmustern auf Seiten der SchülerInnen, Lehrkräften und Schulleitung liegen.

Die Mikroebene des Unterrichts beleuchtet der Beitrag von *Kerstin Mayrberger*. Sie fokussiert auf einen medialen Zugang und untersucht *„Partizipatives Lernen mit Social Software im Unterricht“*. Der Partizipationsbegriff wird hier bezogen auf „partizipatives Lernen“ und geht der Frage nach, inwiefern die Potenziale des „Social Web“ ein partizipatives Lernen im schulischen Unterricht unterstützen können. Ausgehend von einem Stufenmodell partizipativen Lernens werden erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung vorgestellt. Die Autorin zeigt anhand der vorläufigen Ergebnisanalyse auf, dass Unterricht mit dem Social Web nicht zwangsläufig zu mehr Partizipation führen muss und abhängig ist von spezifischen Bedingungen. Hier kommt die umfassende Lehr-

und Lernkultur der Schule in den Blick, die die Wirksamkeit partizipativen Lernens mit dem „Social Web“ im Unterricht beeinflusst.

Der nachfolgende Beitrag widmet sich dem Kontext der Hochschule. *Benjamin Ditzel und Torsten Bergt* untersuchen hier die „*Studentische Partizipation als organisationale Herausforderung*“ und stellen Ergebnisse einer explorativen Studie vor. Der Beitrag argumentiert für studentische Partizipation als Potenzial organisationalen Lernens der Hochschule, indem Irritationen und Multiperspektivität zur Auseinandersetzung mit anderen Sichtweisen anregen können. Mit dem Anspruch der Organisationsentwicklung, Betroffene zu Beteiligten zu machen, wurde im Rahmen einer explorativen Studie die Studierendenperspektive auf Partizipation im hochschulischen Bereich untersucht und daraus Hinweise für Intervention und Forschung abgeleitet. Ziel des Beitrages ist es, Voraussetzungen studentischer Partizipation und Einflussfaktoren für studentische Mitgestaltung und Mitbestimmung in formalen Mitbestimmungsgremien zu erschließen.

Ebenfalls der sozialen und institutionellen Welt der Hochschule wendet sich der Beitrag von *Andreas Schröer* zu. Er analysiert die Entwicklungen im internationalen Kontext mit dem Beitrag „*Institutionalisierung von Community Based Scholarship an einer amerikanischen Hochschule*“. Wie der Beitrag zeigt, wird Partizipation hier institutionell verstanden in dem Sinne, dass nun die Hochschule als Institution einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten soll. „Community-Orientierung“ ist im amerikanischen Diskurs – und zunehmend auch im europäischen Diskurs – zur Programmatik von Hochschulen geworden. Der Beitrag untersucht damit die Einführung von „Community-Based Scholarship“ an US-Hochschulen und greift dabei auf eine neo-institutionalistische Perspektive zurück. Organisationen werden hier als handlungsstradierender Kontext von Individuen verstanden, der Wissen, Werte, Normen und Umgangsformen routinisiert und verstetigt. Wie geht die Institution Hochschule mit diesen neuen Impulsen um? Welche Veränderungsprozesse leitet sie ein und wie werden sie verankert, um die Leitidee der Partizipation organisationsintern zu institutionalisieren? Anhand einer Fallstudie wird aufgezeigt, dass institutioneller Wandel ein komplexes Projekt darstellt, das sich in einem vielschichtigen Gefüge – und auch den Dynamiken zwischen Hochschulverwaltung und Departments – erst bewähren muss.

An die offene Frage, wie Partizipation sich an organisationales Lernen und organisationalen Wandel knüpft, schließt auch der Beitrag von *Anja Mensching* an, der den Themenkomplex abrundet: Sie fokussiert Pseudo-Partizipation – also „*Partizipation als organisationale Simulation von Betroffenheit? – Empirisch inspirierte Reflexionen zu Beteiligungssimulationen in Organisationen*“. Der Beitrag analysiert damit – jenseits einer normativen Verortung – die analytisch

wichtige Frage der Simulation organisationaler Beteiligung und schließt damit gedanklich an die von Brunsson (1989) formulierte These der „organizational hypocrisy“ und der Differenz von „Talk“, „Decision“ und „Action“ im organisationalen Diskurs an. Die Autorin geht der Frage nach, wie über Partizipationspraktiken organisationale Beteiligung (nur) simuliert wird und widmet sich den Differenzen zwischen einer Partizipationsrhetorik (dem Reden über Beteiligung) und der Partizipationspraktik (Partizipation in actu). Hierbei greift sie auf empirische Ergebnisse aus zwei Forschungsprojekten in den Organisationen Polizei und Kreditinstitut zurück. Auf dieser Grundlage identifiziert sie misslingende Partizipation – auf der Basis asymmetrischer Authentizitätsannahmen – im Gegensatz zu gelingender Partizipation, die sich an symmetrische Authentizitätsannahmen knüpft. Der Beitrag leitet damit inhaltlich bereits über in den engen Zusammenhang von gelingender Partizipation zu Führung und Entscheidung in Organisationen.

III Empirische Perspektiven: Partizipation, Führung und Entscheidung in Organisationen

Der für Partizipation in Organisationen entscheidende Zusammenhang von Führung und Entscheidung wird im dritten Themenkomplex des Bandes angesprochen und adressiert hier verschiedene organisationspädagogische Handlungsfelder und organisationale Kontexte. Aus wirtschaftspädagogischer und betriebspädagogischer Sicht untersucht *Anke Bahl* die Thematik der „*Führungskräfte unter erschwerten Bedingungen*“. Sie gibt hier „*Empirische Einblicke zur Teilhabe des ausbildenden Personals in Wirtschaftsorganisationen*“. Das ausbildende Personal in Wirtschaftsbetrieben ist Gegenstand dieser empirischen Studie. Diese Personengruppe nimmt im organisationalen Gefüge eine Schlüsselstelle ein, da sie eine Garantenfunktion zur Sicherung des beruflich-betrieblichen Nachwuchses sichern soll, gleichzeitig kann diese breite Beschäftigtengruppe diese Aufgabe oftmals nur beigeordnet und nicht als Kernfunktion wahrnehmen. Wie nehmen diese zentralen Akteure Teilhabeoptionen in Betrieben wahr? In wiefern werden sie in betriebliche Steuerungs- und Entscheidungsprozesse einbezogen? Wie verstehen sie ihren pädagogischen Auftrag und welche Selbst- und Fremdbilder werden hier bei diesen Schlüsselakteuren betrieblicher Erstausbildung mitgeführt? Anhand qualitativer Daten aus einem Fallstudienprojekt des Bundesinstituts für Berufsbildung zur „Situation des ausbildenden Personals in der betrieblichen Bildung“ (SIAP) zeigt der Beitrag auf, dass ihre Optionen und Möglichkeiten der Mitgestaltung und Partizipation an betrieblichen Steuerungs- und Entscheidungsprozessen noch sehr entwicklungsbedürftig sind.

Karin Dollhausen zeigt im Anschluss die verschiedenen Funktionen von Partizipation auf. Mit dem Beitrag „*Kollegialität oder funktionale Partizipation? – Anmerkungen zum Einsatz partizipativer Verfahren in Weiterbildungsorganisationen*“ wird deutlich, dass Partizipation sich im Feld der Weiterbildung einer weiten Verbreitung erfreut – allerdings diese Omnipräsenz durchaus auch problematisch ist hinsichtlich der hier verfolgten Funktionen. Probleme des Einsatzes partizipativer Verfahren sieht die Autorin hinsichtlich der Deutungen von Partizipation als einerseits professionell geprägte „kollegiale Abstimmung“ und andererseits als organisatorisch-funktionale Partizipation. Im Rückgriff auf organisationssoziologische, professionssoziologische und erziehungswissenschaftliche Erkenntnisse zur Struktur und Operationsweise professioneller Organisationen zeigt der Beitrag auch auf, wie diese Unterscheidung relevant wird für das kommunikative Verhalten der Beteiligten an Entscheidung und für die Tragfähigkeit partizipativ ermittelter Entscheidungsmöglichkeiten.

Die Frage der Relevanz von Partizipation und Führung – hier jetzt bezogen auf privatwirtschaftliche Organisationen – greift Beatrix Palt auf und fokussiert mit dem Thema „*Partizipation und Führung in der Matrix-Organisation*“ auch organisationsstrukturelle Aspekte. Während der betriebswirtschaftliche Diskurs davon ausgeht, dass Matrix-Organisationen mit ihrer doppelten Führungs- und Berichtslinie zur Verbesserung der Effektivität und Qualität von Projekten beitragen, zeigen die angeführten Praxisbezüge untersuchter und beratener Organisationen die hier eingelagerte Problematik der doppelten Führungsstruktur. Insbesondere in projektbasierten Organisationen wird das Zusammenwirken zwischen organisationalen Rahmenbedingungen und individuellen Dispositionen von Projektleitungen zum erfolgskritischen Faktor. Anhand dreier Thesen diskutiert die Autorin, welchen Beitrag organisationspädagogische Perspektiven dazu leisten können, Lücken im betriebswirtschaftlichen Diskurs zu schließen und Partizipation und Führung in der projektbasierten Matrix-Organisation zu fundieren und zu stärken.

Der Folgebeitrag schließt hier im Sinne einer Modellierung partizipativer Führung und ihrer Umsetzung in Mitarbeitergesprächen an. Harald Geißler setzt in seinem Beitrag „*Partizipative Führung durch coachingbasierte Mitarbeitergespräche*“ an der kontroversen Frage des Vorgesetztencoachings an. Ein Coaching durch Vorgesetzte impliziert generell die Problematik der hier eingelagerten Macht und Abhängigkeit im institutionell-hierarchischen Gefüge, aber auch die Frage nach dem Verhältnis inhaltlich-sachbezogener und menschlich-beziehungsorientierter Dimensionen. Der Beitrag schlägt einen Zugang partizipativer Mitarbeiterführung durch die Nutzung von Coachingmethoden für Vorgesetzten-Mitarbeiter-Gespräche vor. Demnach konkretisiert sich ein partizipativer Führungsansatz durch Mitarbeitergespräche, die einerseits strategisch

– und damit funktional – ausgerichtet sind – aber auf der anderen Seite aber auch Raum für individuelle Gestaltungsmöglichkeiten bieten. Der Beitrag schlägt ein linguistisch fundiertes Analysekategoriensystem zur Analyse von Coachinggesprächen vor, welches acht Sprechaktkategorien unterscheidet. Er geht davon aus, dass sich auch innerhalb von hierarchischen Settings ein wechselseitiges Kundenverhältnis etabliert und gleichzeitig aber auch eine Gemeinschaft aus Vorgesetzten und Mitarbeitenden entsteht.

Der letzte Beitrag dieses Abschnitts, verfasst von *Kerstin Drossel und Birgit Eickelmann*, widmet sich auf der Basis einer quantitativen Untersuchung der Frage der „*Organisationalen Bedingungen der Entwicklung von Ganztags gymnasien*“ und untersucht „*Wie die Schulleitung das Kooperationsverhalten von Lehrkräften fördern kann*“. Wie auch in anderen Beiträgen des Bandes bereits deutlich wurde, stellt Partizipation eine entscheidende Dimension organisationalen Wandels und Lernens – und damit auch der Schulentwicklung – dar. Sie schafft Akzeptanz, bündelt Wissen, bedingt den Austausch unter den Akteuren und fördert Kooperation und Koordination. Wie allerdings kann Kooperation und Zusammenarbeit unter den Lehrkräften unterstützt und gefördert werden und was kann Leitung dazu beitragen, dass wechselseitige Teilhabe im Sinne fachlichen und kollegialen Austausches möglich wird? Mit Blick auf schulische Innovation wird hier auf ein eher funktionales Partizipationsverständnis abgehoben, welches wesentlich durch Schulleitungen vorangetrieben werden sollte. Der Beitrag fragt damit: Kann die Leitung das Kooperationsverhalten von LehrerInnen sowohl personal als auch strukturell durch organisationale Aspekte fördern?

IV Empirische Perspektiven: Partizipation in transorganisationalen Kontexten

Der Focus der organisationsübergreifenden Perspektivierung von Partizipation in transorganisationalen Kontexten wird eingeleitet durch den Beitrag von *Birgit Bütow und Susanne Maurer*. Die beiden Autorinnen untersuchen die „*Kontextuellen Herstellungsbedingungen von Partizipation im organisationalen Schnittfeld von Sozialer Arbeit und Psychiatrie*“. Im Anschluss an ein DFG-gefördertes Forschungsprojekt untersucht der Beitrag konkrete Prozesse der Begründung und Behauptung sozialpädagogischer Zuständigkeit und wählt dafür einen dezidiert organisationsbezogenen Zugang. ‚Zuständigkeit‘ wird demnach durch konkretes berufliches Handeln in und zwischen Organisationen generiert. Neben ‚Profession‘ und fachlichem Handeln wird damit gerade die Frage nach Organisationsgeschichten und -kulturen zu einem zentralen Bezugspunkt der empirischen Untersuchung ,organisationsgebundener sozialpädagogischer Pro-

fessionalität‘ im Schnittfeld von „Kinder- und Jugendhilfe sowie Kinder- und Jugendpsychiatrie“ (KJH/KJP). Problemdefinitionen, (vorherrschenden bzw. sich durchsetzenden) professionellen Lesarten und Entscheidungen hinsichtlich möglicher Bearbeitungsweisen – auch und gerade von Partizipation – kommen so in den Blick. Deutlich wird, dass die beteiligten Institutionen und Professionen hierarchisierend und hierarchisiert mit ihrem Gegenstand umgehen. In unterschiedlichen fachlichen Selbstverständnissen und in den „Spannungszonen der Kooperation“ wird Partizipation zu einer Frage der Macht.

Partizipation als umkämpftes Terrain zu begreifen, betrifft auch den folgenden Beitrag von *Monika Alisch*. Sie widmet sich dem Thema der „*Partizipation älterer MigrantInnen*“ und untersucht die „*Vereinbarkeit von „eigensinnigen“ Formen der Selbstorganisation und Routinen lokaler Governance Arrangements*“. Ausgangspunkt des drittmittelgeforderten Projektes „AMIQUS – Ältere MigrantInnen im Quartier – Stützung und Initiierung von Netzwerken der Selbstorganisation und Selbsthilfe“ ist die Feststellung, dass ältere MigrantInnen zwar vielfältige und unterschiedliche Lebensbedingungen und Orientierungen aufweisen, aber hinsichtlich ihrer Lebensumstände als diskriminiert gelten müssen. Nachweislich liegt hier eine geringere Lebensqualität vor und sind die Möglichkeiten gesellschaftlicher Teilhabe begrenzt. Anhand von kritischen Fällen und Situationen im Zusammenspiel von Selbstorganisation und institutionalisiertem Hilfesystem werden auch hier die Spannungszonen der Partizipation mit den Strukturen und Regelungen der (Sozial-)Planung und des politisch administrativen Systems deutlich und im Beitrag rekonstruiert.

Der Beitrag von *Christiane Hof, Alrun Schleiff und Nina Carstensen* wirft die Thematik der „*Partizipation in regionalen Entscheidungsprozessen*“ anhand einer „*Analyse der Formen der Partizipation, deren Formen und Möglichkeiten*“ auf. Auch dieser Beitrag verweist auf das Spannungsfeld von Entscheidungsprozessen und Partizipation als institutioneller Praxis der Governance. Im Anschluss an partizipations- und governancetheoretische Perspektiven zeigt der Beitrag, dass in Kooperations- und Vernetzungsprojekten unterschiedlicher Stakeholder nicht per se gleiche Vorstellungen hinsichtlich der zu realisierenden Partizipation zu erwarten sind. So sind Diskrepanzen und Dissonanzen hinsichtlich der Partizipationserwartungen und -wünsche und hinsichtlich der Prozessstrukturierung und Eingrenzung der Erwartungsmöglichkeiten durch die Prozessinitiatoren und Entscheider gegeben. Diese Partizipationsdynamiken im Governancediskurs werden aufgezeigt anhand eines empirischen Praxisprojektes im regionalen Wildtiermanagement. Anhand der „ladder of participation“ werden die Partizipationspotenziale mit den verfolgten Strategien kontrastiert – Partizipation ist damit durchaus auch uneingelöstes Desiderat oder potenziell auch Inszenierung ohne Partizipationswirkungen.

Der folgende Beitrag von *Christian Boeser* rekonstruiert „*Partizipation als Erfolgsbaustein für Vernetzungsprozesse*“. Bei der Initiierung und Etablierung des Bayerischen Netzwerks für Politische Bildung (www.politische-bildung-bayern.net), einem dezentralen Multiplikatoren-Netzwerk, war Partizipation zentraler Fokus, um den in der Initialisierungs- und Etablierungsphase von Netzwerken typischen Schwierigkeiten Rechnung zu tragen. Ausgehend von diesem Praxisprojekt der Vernetzung in der Politischen Bildung zielt der Beitrag darauf ab, die Relevanz von Akteurs-Partizipation in dezentralen Netzwerken theoretisch zu modellieren und prozessual zu reflektieren. Partizipation wird als Modus, Basis und Erfolgskriterium des dezentralen Multiplikatoren-Netzwerks gekennzeichnet. Unter Bezugnahme auf Forschungsbefunde des Netzwerkmanagements, der methodischen Zugänge zur Netzwerkbildung, der Großgruppenforschung und des Ansatzes der „kreativen Felder“ werden zentrale Erfolgsfaktoren von Vernetzung identifiziert. Beteiligung in der Initialisierungsphase, im Etablierungsprozess und insbesondere auch bei der Tagungskultur wird zentral auch hinsichtlich der Vertrauensbildung auf der interindividuellen Ebene, der Identifikation mit einem entstehenden Netzwerk und der Sicherung der Nachhaltigkeit von Netzwerken sichern, wenn es gelingt Räume („Kreative Felder“) für Innovationen zu schaffen.

Der folgende Beitrag von *Steffi Robak, Lena Heidemann und Claudia Pohlmann* thematisiert die „*Analyse von Folgewirkungen bildungspolitischer Strukturentscheidungen auf Bildungs- und Planungspartizipation am Beispiel von Bildungsurlaub*“. Der Beitrag setzt an der klassischen institutionellen Trennung von Bildungspartizipation und institutionsbezogenen Planungsprozessen an. Diese standen in theoretischen Diskursen ebenso wie in empirischen Forschungszugängen eher getrennt nebeneinander. Am Beispiel der Novellierung des Bremischen Bildungsurlaubsgesetzes (BremBUG) zielt der Beitrag darauf ab, Zusammenhänge und Wechselwirkungen zwischen Partizipation an Bildungsmaßnahmen und Planungsprozessen zu untersuchen und zeigt auf, dass bildungspolitische Struktureingriffe institutionell relevant werden und auch die Partizipation an Bildungsmaßnahmen beeinflussen. Ausgehend von neuen bildungspolitischen Rahmenbedingungen zur Strukturierung von Weiterbildung bestimmt der Beitrag dann unter Bezugnahme auf den aktuellen Forschungsstand die Begriffe Bildungs- und Planungspartizipation. Ausgehend vom Design des Forschungsprojektes werden zentrale Forschungsfragen skizziert, die Kategorie des Anschlusslernens entwickelt sowie exemplarisch Ergebnisse dargestellt.

Der Folgebeitrag von *Gunde Gaßner-Keita* widmet sich unter dem Titel „*Umsetzung der BBiG-Novelle an beruflichen Schulen in Nordrhein-Westfalen*“ der Frage: „*Neue partizipative Handlungsspielräume für lernende Regionen?*“.

Mit der Novellierung des Berufsbildungsgesetzes (BBiG) im Jahr 2005 wurde ermöglicht, zusätzliche vollqualifizierende Ausbildungen an beruflichen Schulen anzubieten, was in der Umsetzung komplexe institutionelle Prozesse erfordert. Der Beitrag geht auf die Steuerungs- und Kooperationsstrukturen im realisierten Projekt ein und diskutiert Projektergebnisse. Mittels eines partizipativen Projektdesigns der „Konsensrunde“ wurden an regionalen „runden Tischen“ die zuständigen Sozialpartner (Kammern, Berufsschulen, Agentur für Arbeit und gewerkschaftliche Spitzenorganisationen) eingebunden. Deutlich wird, dass Schulen, die sich nun zu regionalen Bildungszentren transformieren, hier zwar viel bewegen können. Produktive demokratische und partizipative Arbeitsformen wie „runde Tische“ stoßen jedoch an ihre Grenzen, wenn politische Beschlussgremien solche Modellversuche und durchaus erfolgreichen Ergebnisse nicht verstetigen und auch nicht flächendeckend verankern. Der Beitrag problematisiert damit auch die Ebene des politischen Entscheidungshandelns und die Frage der politischen Nachhaltigkeit von Partizipation.

Im folgenden Beitrag zeigt *Nicolas Schöpf* die Dimension institutioneller Partizipation im politischen Feld auf: In seinem Beitrag *„Politik und Partizipation: Organisationen als Akteure der Weiterbildungspolitik? Eine Untersuchung am Beispiel von ‚ECVET‘“* thematisiert der Autor die gegenwärtig diskutierte Europäisierung der Weiterbildung. Wie er aufzeigt, ist hier die Meso-Ebene der Organisationen von Bedeutung, da ihr eine Scharnierfunktion zwischen politischen Strategien und individuellen Belangen zukommt. Innovative Politikstrategien werten Organisationen im Modus der organisierten Zivilgesellschaft zu politischen Akteuren auf. Hier übersetzen sich Strategie und Policy in praktikable Strukturen und pädagogische Praxis. Dabei ist ungeklärt, inwieweit es Organisationen gelingt, eigene Gestaltungsspielräume im politischen Raum zu nutzen, eigene Impulse zu setzen und Interessen zu artikulieren und nicht nur Resonanzboden politischer Aktivitäten zu sein. Am Beispiel der Entwicklungen im Raum europäischer Bildungspolitik untersucht der Beitrag also bildungspolitische Partizipationsmöglichkeiten, Potenziale der Einflussnahmen und die Nutzungsmodi von Weiterbildungsorganisationen und Verbänden. Fokussierend auf die spezielle Rolle von Verbänden als Meta-Organisationen zeigt der Autor Treiber und Barrieren von Beteiligung im internationalen politischen Gestaltungsraum auf. Partizipation wird damit nicht nur zu einer Frage individueller oder organisationaler Repräsentation, sondern zu einer Frage der Aggregation von Interessen und ihrer Artikulation in pluralen und selektiven institutionellen und politischen Gefügen.

Ebenfalls international orientiert ist der folgende Beitrag von *Andreas Wagner*, der sich dem spannungsreichen Thema der *„Partizipation als Aushandlungsprozess in der Entwicklungszusammenarbeit“* zuwendet. Auch dies ist ein

Kontext, in dem Partizipation hoch positiv konnotiert ist und einen zentralen Platz in den institutionellen Strategien von Geberorganisationen einnimmt. Der Autor zeigt, dass die Partizipation von Hilfeempfängern in der Entwicklungszusammenarbeit im Diskurs durchaus auf Egalität zielt: So sollen im partnerschaftlichen Verhältnis lokale gemeindebasierte Organisationen und Hilfeempfänger an allen das Projekt betreffenden Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen beteiligt und zur Selbsthilfe befähigt werden. Auf diese Weise soll die Effektivität und Nachhaltigkeit der Vorhaben gesteigert und gesichert werden. Anhand einer qualitativen Feldstudie in verschiedenen Ländern des afrikanischen Kontinentes zeigt der Autor eine analytische Annäherung an die Praxis interorganisationaler Partizipation in der Entwicklungszusammenarbeit. Analytisch entwickelt er die Metapher und das analytische Instrumentarium des „Partizipationsraumes“. Der „Partizipationsraum“ als durchaus machtvoller gemeinsame Konstruktionsleistung impliziert den Modus der Aushandlung sowie ein Feld und auch Möglichkeiten gegenseitiger Einflussnahme.

Damit wird deutlich, dass Partizipation sowohl als politisches Desiderat und ethisches Anliegen, als Steuerungs- und Gestaltungslogik ebenso wie als konfliktives Projekt in den Reibungsflächen unterschiedlicher institutioneller Steuerungsrationalitäten in den Blick kommt und sowohl die Ebene der Subjekte, Organisationen und Institutionen als auch die politischen, wirtschaftlichen und sozialen Gefüge im Mehrebenensystem betrifft. In einem organisationspädagogischen Ausblick von Philip Woods wird abschließend mit einem emphatischen Impuls nach den Triebkräften und Motoren für eine holistische Demokratie gefragt.

V Organisationspädagogischer Ausblick

In seinem Beitrag *„Drivers to Holistic Democracy: Signs and signals of emergent, democratic self-organising systems“* zeigt Philip Woods auf, dass sowohl marktbierte partizipative Strategien als auch partizipative Politikstrategien des „dritten Weges“ geeignet sind, eine Dynamik hervorzurufen, die die Emergenz selbstorganisierender Systeme und Steuerungsmuster unterstützt. Er plädiert für die kreative Nutzung von Gestaltungsräumen in Organisationen und neuen Governance-Mustern. Die gerade in den letzten Jahren und Jahrzehnten vollzogenen Umbrüche und Veränderungen in den Steuerungslogiken und öffentlichen Diskursen gerade im Bereich der Bildung und Erziehung haben ein individualistisches und ökonomistisches Projekt hervorgebracht, welches in seinen Begrenzungen und Defiziten einer Korrektur, Veränderung und neuer Gestaltung bedarf. Das Anliegen von Philip Woods ist es daher, die fundamentalen Umbrüche dahingehend zu denken, dass hier auch neue Möglichkeiten einer demokra-

tischeren, holistischeren und progressiveren Bildung im Organisieren möglich werden. Das Modell einer holistischen Demokratie schließt mit Implikationen für Organisationslernen sowie der Entwicklung von Leadership und gestaltenden Selbstverständnissen im pädagogischen Feld.

Mit den hier im Band versammelten Beiträgen entsteht ein umfassendes Bild der aktuellen erziehungswissenschaftlichen, organisationspädagogischen Diskussion im thematischen Feld „Organisation und Partizipation“. Dafür ist allen beitragenden Autorinnen und Autoren herzlich zu danken. Darüber hinaus gilt unser Dank vor allem Karin Hardebusch und Jonas Weber, die an der Philipps-Universität Marburg tatkräftig und mit großer Sorgfalt zum Gelingen des Bandes beigetragen haben. Darüber hinaus möchten wir unseren herzlichen Dank an Ilonca Merte zum Ausdruck bringen, die wieder sehr zuverlässig die technische Seite der Buchproduktion mit großer Kompetenz betreut hat – und so, zusammen mit allen anderen Beteiligten – sowohl der Forschungsfrage ebenso wie der pädagogischen Vision von „Organisation und Partizipation“ zu ihrer Existenz und Verbreitung im vielstimmigen fachlichen Diskurs verhilft.

Literatur

- Argyris, Chris; Schön, Donald A. (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Auer, Manfred; Salzgeber, Stefan (2004): Zur Entgrenzung der Politik in der Betriebswirtschaftslehre und in Organisationen. In: Weber, Wolfgang G.; Pasqualoni, Pier-Paolo; Bartscher, Christian (Hrsg.) (2004): Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche, S. 181-201.
- Baethge, Martin (1991): Arbeit, Vergesellschaftung, Identität – Zur zunehmenden normativen Subjektivierung der Arbeit. In: Soziale Welt 42(1): 6-19.
- Brunsson, Nils (1989): The Organization of Hypocrisy. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Elven, Julia; Weber, Susanne Maria (i.E.): Organisation, Habitus und Reflexion kultureller Differenz. In: Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria; Schiersmann, Christiane; Schröder, Andreas (Hrsg.): Organisation und Kulturelle Differenz. Beiträge der Kommission Organisationspädagogik. Wiesbaden.
- Haken, Hermann; Schiepek, Günter (2010): Synergetik in der Psychologie. Selbstorganisation verstehen und gestalten (2. Aufl.). Göttingen u. a.: Hogrefe Verlag.
- Göhlich, Michael; Weber, Susanne Maria (2011): Organisationale Demokratie und die Bildung des Organisationsbürgers – Interdisziplinäre Verhältnisbestimmung. In: Ludwig, Luise; u. a.: „Bildung in der Demokratie II“ – Tendenzen – Diskurse – Praktiken. Opladen-Budrich, S. 153-165

- Kocyba, Hermann; Vormbusch, Uwe (2000): Partizipation als Managementstrategie. Frankfurt/Main; New York. Lave, Jean; Wenger, Etienne (1991): *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*. Cambridge, MA: University Press.
- Moldaschl, Manfred (2004): Partizipation und/als/statt Demokratie. Zum Entwicklungsverhältnis von gesellschaftlicher Demokratisierung und organisationaler Partizipation. In: Weber, Wolfgang G.; Pasqualoni, Pier-Paolo; Burtscher, Christian (Hrsg.) (2004): *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche*, S. 216-244.
- Oelkers, Jürgen (2005): *Reformpädagogik. Eine kritische Dogmengeschichte*. Weinheim. Organ, Dennis W. (1988): *Organizational Citizenship Behavior*. Lexington.
- Podsakoff, Philip; Mackenzie, Scott; Moorman, Robert; Fetter, R. (1990): Transformational leader, satisfaction, and organizational citizenship behavior. In: *Leadership Quarterly* 1, p. 107-142.
- Stein, Nico (2007): *Die Moralisation der Märkte. Eine Gesellschaftstheorie*. Frankfurt/Main.
- Ulrich, Peter (2007, 4. Auflage): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*. St. Gallen.
- Ulrich, Peter (2004): Bürgerrechte im Unternehmen. Gedanken zum Umgang mit mündigen Wirtschaftsbürgern. In: Weber, Wolfgang G.; Pasqualoni, Pier-Paolo; Burtscher, Christian (Hrsg.) (2004): *Wirtschaft, Demokratie und soziale Verantwortung. Kontinuitäten und Brüche*, S. 169-180.
- Wilmar, Fritz (2000): Wirtschaftsdemokratie – Zielbegriff einer alternativen Wirtschaftspolitik. Kritische Bilanz und Aktualität nach 40 Jahren. In *spw*, H. 112.
- Weber, Susanne Maria (2012a): Dispositive des Schöpferischen: Genealogie und Analyse gesellschaftlicher Innovationsdiskurse und institutioneller Strategien der Genese des Neuen. In: Rürup, Matthias; Bormann, Inka (Hrsg.): *Innovationen im Bildungswesen. Analytische Zugänge und empirische Befunde*. Wiesbaden.
- Weber, Susanne Maria (2012b): Diskursordnungen des Lernens, Dispositive des Schöpferischen. In: Hof, Christine; von Felden, Heide; Schmidt-Lauff, Sabine (Hrsg.): *Lernen in der Erwachsenenbildung. Dokumentation der Jahrestagung der Erwachsenenbildung 2011*.
- Weber, Susanne Maria (2009): The free play of forces and procedural creation of order: The Dispositive of Democracy in Organizational Change. In: Peters, Michael; Besley, Tina; Maurer, Susanne; Olssen, Mark; Weber, Susanne (ed.): *Governmentality and Educational Science*. Sense publisher, p. 453-472.
- Weber, Susanne Maria (2005): *Rituale der Transformation. Großgruppenverfahren als pädagogisches Wissen am Markt*. Habilitationsschrift. VS Verlag.
- Weber, Susanne (Hrsg.) (2002): *Vernetzungsprozesse gestalten. Erfahrungen aus der Beraterpraxis mit Großgruppen und Organisationen*. Wiesbaden: Gabler.
- Weber, Susanne Maria (1998): *Organisationsentwicklung und Frauenförderung: Eine empirische Untersuchung in drei Organisationstypen der privaten Wirtschaft*. Königstein: Ulrike Helmer Verlag.
- Weber, Wolfgang u. a. (2009): The influence of organizational democracy on employees' socio-moral climate and prosocial behavioural orientations. In: *Journal of Organizational Behavior* 30, p. 1127-1149.

Is organizational learning possible without participation?

Silvia Gherardi

Introduction

The concept of participation highlights the fact that learning does not take place (solely or principally) in the minds of individuals; rather, it stems from their participation in social activities. Organizational learning, therefore, is learning-in-organizing (Gherardi and Nicolini, 2001), because working, learning and organizing are not distinct activities within a practice and within the logic of that practice.

Sociology approaches learning not as something that takes place in the mind, but as something produced and reproduced in the social relations of individuals when they participate in society. „Learning is unhampered participation in a meaningful situation,” wrote Ivan Illich (1971). From this point of view, therefore, learning is a social process, not a cognitive one, and the theoretical focus of the sociological approach to it contraposes the social being to the mental being. The concept of participation, therefore, gives access to the level of organizational learning realized in action and through action. In organizing, knowing and doing are embedded in logical action and commonsense situations of choice.

The chapter is organized in the following manner. Firstly participation in situated practices is introduced in order to acknowledge the contribution of the social learning theory, that produced the concept of community of practice. The overturning of this concept in practices of a community lead to the development of practice-based studies. Secondly some examples of research from within this tradition are illustrated to show how the concept of participation may become an interpretative devise for understanding learning and knowing in working practices. In particular participation will be analysed as acts of presence and in relation to the development of a professional vision.

Learning as participation in a situated practice

From a social constructionist perspective, learning takes place in a context of participation (Fox 2006). Consequently, the various forms assumed by participation are important for understanding how people become members of a community. Besides forms of learning by imitation, or simple exposure to the beha-

viour of others, skills are imparted by the instructions, written or verbal, given to a new member. A novice's competence consists in applying context-independent rules: for example, when s/he applies the theoretical knowledge learnt at school, or when s/he follows an instructions manual or instructions to the letter. The competence of the advanced beginner – which develops along with practical experience – resides in learning to recognize situational elements which depend on the context and are not specified by context-independent rules. A competent learner knows how to choose or organize a plan by simultaneously using context-independent and context-bound rules, not respecting the rules if the situation warrants it, or exploiting their incompleteness. The competences of the skilled and expert learner are characterized by involvement, rapidity, fluidity, and intuition. At this level, the rules governing performance of a particular activity can be forgotten because they are taken for granted: they have become habits, part of corporeal schemata, of unawareness. This is one of the senses in which Polanyi (1962) uses the term 'tacit knowledge' with reference to learning how to ride a bicycle, to dance or to ski. Thus expert knowledge is a fusion of knowing and knowing-how, of learning and forgetting. But there is a further expert skill which Schön (1983) calls 'reflection-in-action' which consists in the ability to conduct a reflexive conversation with a situation that develops reflection.

The concept of learning through participation in a practice stresses the concept of 'practice' as the site for learning (Nicolini 2011). Learning in practice and learning a practice enables us to focus on the fact that, in everyday practices, learning is not an activity separate from others; it instead takes place in the flow of experience, with or without our being aware of it.

In everyday organizational life, work, learning, innovation, communication, negotiation, conflict over goals, their interpretation, and history, are co-present in practice. They are part of human existence. Heidegger (1962) and the phenomenological school used the term *Dasein* to denote this 'being-in-the-world' whereby subject and object are indistinguishable. They are both part of a situation and exist in a social and historical setting. Also the pragmatist approach points to social worlds and participation in them as triggers for learning (Elkjaer 2003).

The important contribution of the 'practice turn' in organizational learning and knowing literature (Gherardi 2000) is its methodological insight that practice is a system of activities in which knowing is not separate from doing, and learning is a social and not merely cognitive activity. Aptly Blackler writes (1993, p. 870): „social learning is a creative achievement, therefore, which involves a degree of personal investment; it can only be achieved by active participation.”